

واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية
دراسة حالة بعض مؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة

**The reality of the application to the principles of total quality
management in the Algerian institution, Case study of some
institutions the energy company of skikda**

¹د/سلطان كريمة

جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة

Solka06@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2019/09/10 تاريخ المراجعة: 2019/10/28 تاريخ القبول: 2019/11/17

ملخص: إن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهم المبادئ التي تركز عليها، ومدى تطبيق أهم تلك المبادئ بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبالأخص في مؤسسات قطب المحروقات بولاية سكيكدة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج؛ أهمها أن للجودة أهمية بالغة سواء بالنسبة للمستهلك أو بالنسبة للمؤسسة؛ وتبين أن مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة تهتم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة بدرجة متوسطة.
الكلمات المفتاحية : الجودة، إدارة الجودة الشاملة، قطب المحروقات.

تصنيف JEL: M1, M11, M12, M14

Abstract: The aim of this study is to reveal the concept of total quality management, and its most important principles, And application of the most important of these principles to the Algerian economic institution., Particularly in the energy institutions of Skikda, We have arrived at several results, among them Quality is of a great most importance both to the consumer and to the institution. It has been shown that there is interest in Skikda's energy institutions in applying TQM principles, but to a moderate degree.

Keywords: Quality, TQM, energy Pole

JEL classification codes: M1, M11, M12, M14

1. مقدمة:

لقد كانت الجودة في الماضي تخص المنتج النهائي فقط ولا تتعدى الوظيفة الإنتاجية؛ إلا أنها حاليا أصبحت تخص كل الوظائف والمستويات في المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي نظام يتكامل مع كل الوظائف في المؤسسة الإدارية منها والإنتاجية والتسويقية، وبالتالي فإن تبنيتها يتطلب تغييرات جذرية وشاملة ومستمرة في كافة النشاطات.

وتأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من كونها نظاما شاملا يتضمن تغييرا كاملا وفي كل الوظائف، فتطبيقها في أية مؤسسة يعني البدء بتوجيه سلوكيات أفرادها نحو عنصر الجودة ومن ثم التطبيق.

و باعتبار أن المؤسسات الجزائرية بعيدة كل البعد عن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بكل مبادئه، إلا أننا نجد بعضها يركز على بعض المبادئ في عمليات التسيير، لذلك تمحورت مشكلة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية، وبالأخص في مؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة.

- طرح الإشكالية: بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة؟

- **فرضية الدراسة:** من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة يمكن صياغة الفرضية التالية: لا تطبق مؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، ثقافة الجودة، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين وتدريبهم، والتحسين المستمر للجودة) بدرجة كبيرة.

- أهداف الدراسة:

- إمداد قطب المحروقات بسكيكدة ومؤسسات أخرى بالإجراءات والتوجيهات التي تضمن لها حسن سير العمل واستغلال مواردها بكفاءة أكبر، وذلك من خلال توفير بيانات مرجعية قيمة لهذه المؤسسات؛

- مساعدة المؤسسات على تغيير ثقافتها التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة، وكبح مقاومة التغيير؛

- تعزيز مستوى معرفة العاملين في قطب المحروقات ومؤسسات أخرى عموماً بمنهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل الإجابة على إشكالية البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك من خلال وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، ثم تفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تثرى البحث العلمي والواقع العملي.

- **مجتمع وأداة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في عدد من المؤسسات الجزائرية وبالضبط عدد من مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة: وهي: مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K، مركب تكرير البترول RA1K، مركب البلاستيك سكيكدة CP2K، المديرية الجهوية للنقل بالأنابيب سكيكدة TRC ومركب تكرير المكثفات TOPING.

أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبيان الذي شكل الأداة الرئيسية في جمع البيانات؛ حيث تم اعتماد مقياس ليكرت لقياس استجابات أفراد العينة، وقسم الاستبيان إلى محورين أساسيين: **المحور الأول:** ويضم معلومات عامة عن عينة الدراسة؛ تشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

المحور الثاني: خاص بمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ ويضم بدوره ست أقسام؛ القسم الأول خاص بالتزام الإدارة العليا وتأييدها للتغيير، القسم الثاني خاص بالتخطيط الاستراتيجي، القسم الثالث خاص بثقافة الجودة، القسم الرابع خاص بمشاركة العاملين وتحفيزهم وتدريبهم، القسم الخامس خاص بالتركيز على الزبون وحسن اختيار المورد، أما القسم الأخير فيختص بتحسين المستمر للجودة.

- **الدراسات السابقة:** هناك العديد من الأساليب الإدارية التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين، ومن بينها إدارة الجودة الشاملة، حيث اختلفت الدراسات التي تناولتها في العناصر التي تؤثر فيها، أو التي تتأثر بها، وقد قمنا في هذه الدراسة وبحكم موضوعها باستعراض بعض الدراسات التي تناولت واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال أهم مبادئها.

- **دراسة: داني لكبير نصيرة،** متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس،

2015/2014

وقد تمثلت أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

- توضيح تقنيات تطبيق الجودة الشاملة لما ينتج من أضرار نتيجة الاستخدام غير السليم، وذلك من خلال عرض أهم الأساليب الإحصائية لتحقيق الجودة الشاملة وتحديد معايير المحيط الذي يتناسب مع أهداف تطبيق الأساليب الإحصائية لتحقيق الجودة الشاملة.

- توضيح سبليات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

وقد تمت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتي من بينها أن هناك نقص وضعف الاهتمام بالزبون الداخلي، وعدم وجود تعاون بين المؤسسات وموئنيها في مجال الجودة، وهذا ما أكد على عدم قدرة المؤسسات الصناعية للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب - دراسة: عائشة بن علي ومنير نوري، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 12، المجلد 7

وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، حيث اعتمدت على مراجعة الأدبيات حول نظام إدارة الجودة الشاملة والتي شملت إسهامات رواد ومفكرين إداريين في هذا المجال، تم تحديد ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة واختبار مدى تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق بشكل متوسط عموما في المؤسسات المستقصاة، وتمخض عن هذه الدراسة جملة من التوصيات الرامية إلى تفعيل ممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ج - دراسة: محمد غزيل وأحمد علماوي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة، المجلد 16، العدد 2، جوان 2016. كان الهدف من هذه الدراسة هو 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 .

2. إدارة الجودة الشاملة:

قبل التعرض إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي هو محور هذه الدراسة يجب أولاً التعريف بمهابة الموضوع الذي تنصب عليه وتمحور حوله إدارة الجودة الشاملة؛ ألا وهو "الجودة".

1.2. مفهوم الجودة: إن مصطلح الجودة متعدد الاستخدام، ويختلف معناه من شيء لآخر ومن شخص لآخر؛ فقد يشير إلى كل شيء مرتفع الثمن أو شيء خارج عن المألوف، أو شيء يحمل صفات وخصائص مميزة عن باقي الأشياء، أو يرتبط بمنتجات مؤسسة معينة ذات شهرة واسعة ومعروفة بالجودة العالية لمنتجاتها ولها حصة سوقية كبيرة، كما نجد مصطلح الجودة في عدة ميادين، سواء فيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية، في الخدمات البنكية، الخدمات الفندقية، الخدمات الصحية، في التعليم.... أي أن الجودة لا تقتصر فقط على المنتجات. ونظراً لتعدد التعاريف التي أعطيت للجودة سيتم التركيز خاصة على تلك التي أعطاها بعض رواد الجودة:

- عرفها "ديمنج Deming" بأنها: "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت وبأنها تعني أيضاً التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف". (بوكميش، بدون سنة نشر، صفحة 14)

نلاحظ أن "ديمنج" ركز في تعريفه للجودة على جانب المستهلك من جهة من خلال تحقيق حاجياته، وعلى المؤسسة من جهة أخرى من خلال التحسين المستمر للعمليات وتقليل الضائع والأخطاء في العمل، وبالتالي تخفيض التكاليف.

- عرفها "جوران Juran" بأنها: "الملائمة للاستخدام". (بوكميش، بدون سنة نشر، صفحة 15) ويلاحظ أن هذا التعريف أيضاً يسير في سياق التعريف السابق، حيث حصر "جوران" الجودة في مدى ملاءمة المنتج للاستخدام من قبل المستهلك.

ومن التعريفين السابقين يلاحظ أن كل من "جوران" و"ديمنج" ركزا على ما يسمى بجودة الأداء، حيث أن القائم بالتسويق هو من ينطلق من هذا المبدأ، والذي يهتم أولاً بوجهة نظر الزبون وتحقيق حاجياته.

- وعرفها فاجنبوم « Feignboum » « الجودة هي المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق و الهندسة و التصنيع والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات الزبون". (الطائي، 2008، صفحة 29)

ويرى هذا الأخير بأن الجودة هي مجموعة من الخصائص التي تلبي حاجات الزبون ، حيث يتم تحقيق تلك الخصائص من خلال دمج مجموعة من النشاطات في المؤسسة المنتجة للسلعة. ويمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة للجودة بأن هذه الأخيرة تمثل بالنسبة للمنتج المطابقة للمواصفات الموضوعية في التصميم، بينما تمثل بالنسبة للمستهلك مدى تلبية حاجياته ومتطلباته.

2.2. أساسيات إدارة الجودة الشاملة:

1.2.2. مفهومها: يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والإدارية التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين والمهتمين، فقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واختلف الباحثون حولها، فقد عرفها " Feigen Baum " بأنها: "عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والمكائن والأجهزة والمعلومات؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (علوان، 2005، صفحة 80)

يشير هذا التعريف إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة بما فيها تحقيق الأرباح والرضى لدى الزبائن وجلب زبائن جدد ... يعتمد على هذا النهج الإداري الذي ينسق بين مجموعة من العناصر والأنشطة المختلفة؛ أي أنه يشمل النظام الكلي للمؤسسة ولا يقتصر على مصلحة أو وظيفة معينة كالإنتاج مثلا.

كما عرفت بأنها: "التوافق الدائم للمنتجات والخدمات مع متطلبات الزبائن وتطورها من خلال التحكم في كل أنشطة المؤسسة" (André, 2005, p. 121)

كما عرفت بأنها: "أسلوب إداري يركز على الموارد البشرية التي تعيش تطور مستمر في خدمة الزبون بتكلفة دائما أقل" (Brilman, 2000, p. 217)

يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على المورد البشري في المؤسسة؛ أي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط بهذا العنصر ارتباطا وثيقا؛ كما ركز على عنصر التكلفة التي يجب دائما العمل على تخفيضها من أجل خدمة الزبون بما يرضيه.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة: "هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير شامل في كل وظائف ومجالات العمل في المؤسسة، والعمل على تحقيق مستوى جودة عالي للمنتج أو الخدمة المقدمة، وذلك بتشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، والتحسين المستمر للأداء وذلك من أجل زيادة الربحية وكسب الأسواق وإرضاء الزبون".

2.2.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة: إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من جهة، وبالنسبة للزبون من جهة أخرى، وتوضح هذه الأهمية من خلال: (العالم، 2010، الصفحات 46-47)

- **زيادة فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة:** حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحقق تحسنا في الاتصالات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتنمية فلسفة العمل بروح الفريق.

- **إرضاء رغبات الزبون:** إن الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء رغبات الزبون الحالية وتوقع رغباته المستقبلية، من خلال بحوث التسويق لتحديد المواصفات.

- **تحسين الربح والقدرة التنافسية:** إن التحسين في الجودة يؤدي إلى تقليل تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات وعليه يزيد الربح وتزيد القدرة التنافسية، حيث أن الشعار الذي يجب العمل به في جميع أنشطة المؤسسة هو "فعل الشيء صحيح من أول مرة".

3.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة: إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المرتكزات والمتطلبات؛ قمنا باختيار أهم تلك المبادئ، كما قمنا بجمع كل عنصرين أو ثلاثة مع بعض؛ طبقا للعلاقة بينها حسب أهدافها أو أنها تتم في نفس المستوى التنظيمي...

1.3.2. ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا:

- **ثقافة الجودة:**

إن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن أن تكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة، وقد تشكل هذه الثقافة أحد أهم العوائق التي تعترض سبيل نجاح هذا النموذج؛ وذلك حين تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز التي يقوم عليها نموذج الجودة الشاملة. (بوكات، 2007، صفحة 55)

إن الثقافة التنظيمية المدعومة لإدارة الجودة الشاملة هي تلك التي تعطي قيمة للزبائن والتحسين وعمل الفريق، والثقافة يجب أن تلي مجموعة من الوظائف: (K.Rampersad, 2005, p. 274)

أ_ التكامل الداخلي: من خلال (محاذاة وتنسيق العمليات الداخلية، التركيز على أشكال التعاون وتبسيطها، وضمان الاستقرار...)

ب_ التكيف مع البيئة: من خلال (مراقبة التغيرات البيئية وتوقعها، تحديد أهداف المؤسسة، ضمان الاستمرارية من خلال التركيز على المعايير والقيم الواجبة لبقاء المؤسسة..).
وعليه يمكن تعريف ثقافة الجودة بأنها مجموعة من القيم ذات العلاقة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها، وإدارة شؤونها الداخلية، أو هي نظام القيم الذي يسود المؤسسة لدى جميع أعضائها، ويشمل مجموعة المعتقدات والإجراءات والتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة الزبون. (علماوي، 2010، صفحة 12)

– التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:

أ– تعريفه: هو عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأمد، وكذلك الخطوات الرئيسية للحصول على تلك الأهداف ووضع مؤشرا لقياس مستويات الأداء. (عشاوي، 2013، صفحة 57)

إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهي لن تتحدد بشكل عشوائي؛ بل تتطلب وجود خطة إستراتيجية تنسق بين مختلف الجهود، كما أن هذه الخطة تعتبر أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما يجب تحقيقه. (الخطيب، 2008، صفحة 30)

ب- وضع استراتيجية الجودة الشاملة: إن تحقيق المؤسسة لمستوى متميز من الجودة في منتجاتها أو خدماتها يعتمد على مدى دقة الإستراتيجية التي ترسمها، ومدى تناسبها مع سياساتها الإنتاجية والمالية والتسويقية.

– التزام الإدارة العليا: إن الإدارة العليا تلعب دورا كبيرا في تحول المؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة، فهي من يحدد مسارات المؤسسة من خلال قراراتها الإستراتيجية وتحديد العلاقات التنظيمية وطرق التحفيز والاتصال لتحقيق الأهداف.

2.3.2. تثمين دور العاملين: ويكون ذلك من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

التدريب، التحفيز وتمكين العاملين:

- **تدريب العاملين:** يعد التدريب في مختلف المؤسسات أداة لتحقيق التنمية، وبالتالي فهو استثمار له عائد يتمثل في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين معدلات الأداء، وهناك عدة تعاريف للتدريب يمكن أن نذكر بعضها منها:

- هو عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة. (السكرانة، 2009، صفحة 18)

وبما أن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، كما تشتمل على أدوات تمكن المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتمكين العاملين من تطبيق تلك المفاهيم واستخدام الأدوات بفعالية؛ يجب تدريبهم تدريباً مكثفاً لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من المساهمة في التقليل من الأخطاء وأداء عمل صحيح من المرة الأولى.

- **مشاركة العاملين وتمكينهم:** من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها برامج إدارة الجودة الشاملة هي مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في تطبيق هذا البرنامج من خلال فرق العمل وما يسمى بـ"مخبرات الجودة"؛ التي تعد أساساً لتحديد المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة وإيجاد الحلول المناسبة لذلك، فالعمال أكثر قدرة من الرؤساء على تحديد مشاكل العمل لأنهم أقرب إلى واقع العمل.

- **تحفيز العاملين:** إن من بين الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومن بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التحفيز الدائم للعنصر البشري بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين ورفع الروح المعنوية لهم. والتحفيز هو مجموعة من المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، فهي مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها. (حمود، 2002، صفحة 66)

وهكذا فإن عملية التحفيز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة لكنه يؤثر على سلوك الفرد، ويمكن استنتاجه من سلوك الفرد ذاته. (عباس، 2014، صفحة 169)

3.3.2. التركيز على الزبون وحسن اختيار المورد:

- **التركيز على الزبون:** من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة احترام الزبائن والعمل على إرضائهم؛ من خلال تقديم السلع والخدمات التي تحقق رغبتهم بحثا عن التفوق والتميز للمؤسسة، حيث تتنافس المؤسسات المتميزة على إرضاء الزبون واستقطابه وتلبية متطلباته، بل وتجاوز توقعاته والتفوق عليها، وقد أصبح الزبون هو محور الارتكاز منذ تصميم المنتج ومرورا بكافة العمليات.

- **حسن اختيار المورد:** إن جودة المخرجات لا يمكن أن تكون أفضل من جودة المدخلات؛ حيث يساهم المورد بشكل كبير في مساعدة المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها. "فإذا كان أداء المورد مرتفع الجودة بصورة متسقة؛ فيمكن أن يقلل زبائنه أو يلغوا فحوصات موده المكلفة التي لا تضيف قيمة للمنتج، ولهذا زادت مطالبات الكثير من التنظيمات بتقدم ملموس في الجودة من كل مورديها، وتسقط المؤسسات التي لا تقبل هذا المتطلب من قوائم الموردين" (جيمس، 2009، صفحة 224) إذ يجب شراء جميع المواد المهمة والضرورية من مؤسسات توريد معتمدة ومعروفة بقدرتها على توريد المواد الخام التي تطابق المواصفات، ويمكن أن تكون عملية إيجاد مؤسسات التوريد المناسبة عملية معقدة وطويلة، حيث قد تشمل العملية في البداية إرسال استبيانات إلى عدد من مؤسسات التوريد، ثم فحص العينات المقدمة من كل مؤسسة، وبعدها تتم زيارة المؤسسة لتقييم نظام إدارة الجودة. (سيقر، 2007، صفحة 115)

4.3.2. التحسين المستمر والمقارنة المرجعية:

- **التحسين المستمر:** التحسين المستمر للجودة هو جزء من إدارة الجودة يركز على زيادة القدرة على تحقيق متطلبات الجودة، فمن أجل المحافظة على الأداء والمكانة في السوق يجب المبادرة بإطلاق نشاطات تهدف إلى تحسين الجودة بشكل مستمر. (فرانيس، 2011، صفحة 12) ويبدأ التحسين المستمر بتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، والتحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم.

- **المقارنة المرجعية:** لعل أفضل التعاريف التي تعكس مضمون القياس المقارن هو التعريف الذي قدمه Harrington&Harrington؛ والذي عرفها كما يلي: (الحسن، 2006/2005، الصفحات 190-191) هو عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط والتطبيق الفعال.

5.3.2. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وشمولية واستمرارية الرقابة:

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: حيث تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، فهي ترى أن عمليات التفتيش التي تأتي بعد عملية التصنيع تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والمادية من أجل الكشف عن العيوب والأخطاء. (عيشاوي، 2013، صفحة 80)

- شمولية واستمرارية الرقابة: إن إدارة الجودة الشاملة تقوم في مضمونها على نظام رقابي متكامل، بحيث يجب أن تكون الرقابة شاملة ابتداء من مرحلة التصميم ثم العمليات الإنتاجية، وبعد الانتهاء من العمليات الإنتاجية، ثم تستمر إلى ما بعد البيع.

6.3.2. أدوات الجودة: أدوات الجودة هي مجموعة من الأساليب والمهارات التي تطبق على أنشطة معينة بهدف التطوير والتحسين، ومنها ما يستخدم للتخطيط والتحليل والبحث عن مسببات الأخطاء والعيوب، ومنها ما يستخدم لأجل إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تصادف العمليات الإنتاجية، ومن أجل الحصول على النتائج المرجوة يجب اختيار الأداة المناسبة والتي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجوة.

ومن الأدوات المستخدمة ضمن إدارة الجودة الشاملة ما يعرف بالأدوات القياسية السبعة، وهي: (Gratacap, 2001, pp. 372-373)

- أوراق المراقبة (الكشف)؛
- بيان باريتو؛
- منحنى السبب - الأثر؛
- التجزئة الطبقية؛
- بطاقات المراقبة؛
- المدرجات التكرارية؛
- منحنيات التشتت أو الارتباط.

3. تحليل بيانات الاستبيان:

1.3. اختيار عينة الدراسة: لقد تم توزيع 190 استبيان على عينة الدراسة استرد منها 169 استمارة، أي بنسبة استرداد 88.94%، حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي خمس

مؤسسات تابعة لقطب المحروقات بسكيكدة، وقد تم اعتماد العينة العمدية لتتلاءم وأهداف الدراسة.

2.3. سلم القياس المستخدم: من أجل تحديد قيم الإجابات عن الاستبيان تم اعتماد مقياس ليكرت Likert الخماسي، وهو مقياس باسم الباحث Likert؛ يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أو غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية) إلى علاقة قوية سالبة (عكسية).

3.3. ثبات أداة الدراسة: من أجل اختبار ثبات هذه الدراسة تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ CRONBACH-ALPHA" (α) الذي تكون قيمته محصورة بين الصفر والواحد، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة للمتغيرات المستقلة كل على حدى، ثم للاستبيان ككل.

الجدول 1: معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات α	مستوى المقياس
التزام الإدارة العليا	6	85.0	ممتاز
ثقافة الجودة	8	81.9	ممتاز
التخطيط الاستراتيجي	7	88.0	ممتاز
الاهتمام بالعمال	9	82.4	ممتاز
التركيز على الزبائن	6	81.2	ممتاز
التحسين المستمر للجودة	7	86.2	ممتاز
الاستبيان ككل	43	88.9	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الاستبيان ونتائج SPSS

ويلاحظ على العموم أن هذه المعاملات مرتفعة، ويتضح ذلك جليا من خلال معامل ثبات الاستبيان ككل الذي بلغ (88.9%)، وعلى ذلك يمكن استنتاج أن محاور الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية، وبالتالي من الممكن تطبيق الاستبيان بكل ثقة، وإمكانية استخدامه كأداة للدراسة الميدانية.

4.3. عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

1.4.3. تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة: اتصفت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص حددت من خلال السمات الشخصية لأفرادها من خلال: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

الجدول 2: توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	153	90.5
		أنثى	16	9.5
2	العمر	أقل من 25 سنة	6	3.6
		25 سنة إلى أقل من 35 سنة	56	33.1
		35 سنة إلى أقل من 45 سنة	65	38.5
		45 سنة إلى أقل من 55 سنة	39	23.1
		55 سنة فما فوق	3	1.8
3	المستوى التعليمي	ابتدائي	1	0.6
		متوسط	0	0
		ثانوي	9	5.3
		مهني	8	4.7
		جامعي	140	82.8
		ماجستير فأكثر	11	6.5
4	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	15	8.9
		5 إلى أقل من 10 سنوات	54	32
		10 إلى أقل من 15 سنة	54	32
		15 سنة فما فوق	46	27.2
		مدير	0	0
5	المستوى الوظيفي	نائب مدير	1	0.6
		رئيس دائرة	5	3
		رئيس مصلحة	68	40.2
		رئيس فرع	69	40.8
		موظف	26	15.4
المجموع			169	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن إدراج النتائج التالية:

- بالنسبة لمتغير الجنس: يتضح أن معظم أفراد العينة هم من الذكور بنسبة (90.5%)، ويعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها طبيعة نشاط مؤسسات قطب المحروقات.

-بالنسبة لمتغير العمر: يتضح أن أكبر نسبة كانت للفئة (35 سنة إلى أقل من 45 سنة)، تليها الفئة الثانية (25 سنة إلى أقل من 35 سنة)، أما الفئة الخامسة (55 سنة فأكثر) فكانت بنسبة 1.8%، ولعل سبب تدني هذه النسبة هو قربها من سن التقاعد، مما يؤدي بالكثير من الموظفين إلى طلب تقاعد مسبق.

-بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: يتضح من الجدول أن أكبر نسبة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي كانت من نصيب المستوى الجامعي، يليها مستوى ماجستير فأكثر، ويدل ذلك على أن المؤسسة تفضل توظيف أصحاب الشهادات الجامعية.

-بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: يلاحظ من الجدول السابق أن أكبر نسبة كانت للفئتين الثانية والثالثة (5 إلى أقل من 10 سنوات) و(10 إلى أقل من 15 سنة)، ثم تأتي الفئة الرابعة (15 سنة فما فوق) ومنه يمكن استنتاج أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الخبرة؛ وذلك يعتبر مؤشرا إيجابيا على مصداقية إجاباتهم.

-بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي: يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت بالنسبة لرؤساء الفروع، يليها رؤساء المصالح، ثم تأتي فئة الموظفين أي الذين لا يشغلون مناصب استشارية، ويرجع انخفاض الفئات الأخيرة أي ذوي المناصب العليا إلى صعوبة الوصول إليهم وعدم تجاوبهم.

2.4.3. عرض نتائج العبارات المتعلقة بالمحور الثاني:

التزام الإدارة العليا: والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعباراته:

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التزام الإدارة العليا

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا بتوفير متطلبات	3.38	1.02	متوسطة
2	هناك تأييد من الإدارة العليا للتخلص من الحواجز	3.32	0.92	متوسطة
3	الإدارة العليا مستعدة لتغيير ثقافة المؤسسة للسير نحو تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3.37	0.98	متوسطة
4	هناك التزام من الإدارة العليا بتأييد برنامج الجودة	3.47	0.96	مرتفعة
5	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط	3.60	0.95	مرتفعة
6	تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوى جودة منتجاتها	3.65	0.93	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.47	0.73	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه؛ تبين أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.47)، وهي قيمة تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.40-4.20) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة حول مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة، ويتضح كذلك أن متوسط عبارات هذا المحور يتراوح بين (3.32-3.65) وهي قيم جد متقاربة؛ أي أنه لا يوجد تفاوت كبير في درجة الموافقة حول مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة، وبالتالي هناك موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على تأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة.

ثقافة الجودة: والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعباراته:

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ثقافة الجودة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7	إن سلوك الأفراد في المؤسسة يتماشى مع شعاراتها	2.94	1.04	متوسطة
8	تعتبر الجودة مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من المدير إلى أبسط عامل	3.90	1.01	مرتفعة
9	هناك اهتمام بتعليم وإعادة تعليم المديرين والعمال على فهم الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات	3.18	1.08	متوسطة
10	تستخدم الإدارة الأسلوب العلمي في حل المشاكل	3.00	1.13	متوسطة
11	يسود العمل جو الانسجام والتفاهم وروح الفريق	3.33	0.97	متوسطة
12	يضع العاملون نصب أعينهم الإبداع أثناء تأدية	3.07	1.01	متوسطة
13	يهتم العاملون باحترام الوقت في تأدية أعمالهم	3.20	1.12	متوسطة
14	تضع المؤسسة قوانين صارمة خاصة باحترام الوقت	3.72	1.01	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.29	0.69	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ ثقافة الجودة؛ تبين أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.29)، وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة للمقياس الخماسي، حيث تكون درجة الموافقة متوسطة حول مبدأ ثقافة الجودة. حيث نجد غياب الثقافة الخاصة بالجودة وكل ما يعرفه الأفراد عن الجودة هو جودة المنتج النهائي بحيث يكون مطابقا للمواصفات والمعايير الدولية المعمول بها.

التخطيط الاستراتيجي للجودة: ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط الاستراتيجي للجودة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	تتوفر المؤسسة على كفاءات وقيادات متخصصة في وضع الخطط الإستراتيجية	3.27	1.02	متوسطة
16	تحرص الإدارة على وضع الأهداف بعيدة المدى وفق	3.18	1.02	متوسطة
17	تحرص الإدارة على وضع خطط إستراتيجية بديلة تحسبا	3.20	1.07	متوسطة
18	تقف الإدارة عند وضع الخطط الإستراتيجية على الفرص	3.27	0.96	متوسطة
19	يتم الأخذ برأي العمال واقتراحاتهم قبل صياغة الخطط	2.63	1.13	متوسطة
20	هناك تواصل دائم بين المخططين والمنفذين مما يساعد في نقل الخطة إلى الواقع العملي	2.89	1.09	متوسطة
21	تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء بالمؤسسة	3.40	0.99	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.12	0.79	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ التخطيط الاستراتيجي؛ تبين أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.12) وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة للمقياس الخماسي حيث تكون درجة الموافقة متوسطة حول مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة، ويفسر ذلك بعدم إعطاء الأهمية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، حيث يتضح وجود نقص في توضيح رؤية المؤسسة وسياسة الجودة لديها.

_ **تثمين دور العاملين:** يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتدريب ومشاركة العمال

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22	تحرص الإدارة على وضع برامج تدريبية فعالة لمختلف الفئات العمالية	3.24	1.06	متوسطة
23	تبذل الإدارة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية بالعمل	3.08	1.22	متوسطة
24	ترى إدارة المؤسسة أن التدريب هو الوسيلة الأفضل لإكساب مهارات جديدة للعاملين	3.46	1.22	مرتفعة

متوسطة	0.02	2.88	هناك اتصال مباشر وفعال بين العاملين والإدارة	25
مرتفعة	1.01	3.69	العمال على دراية تامة بالأعمال المطلوب منهم	26
متوسطة	0.91	2.83	يمتلك العمال كل الحرية في إنجاز أعمالهم حسب ما يرونه مناسباً	27
متوسطة	1.11	3.07	يقدم العمال اقتراحات وآراء من حين لآخر ويتم أخذها بعين الاعتبار	28
مرتفعة	0.88	3.77	لدى العمال الثقة الكاملة بقدراتهم ومهاراتهم في	29
مرتفعة	1.74	3.54	لدى العمال المرونة الكافية في التعامل مع المشاكل التي تصادفهم أثناء قيامهم بعملهم	30
متوسطة	0.62	3.20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ مشاركة العاملين وتدريبهم يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.20) وهي قيمة تأتي ضمن الفئة الثالثة من المقياس الخماسي، وبالتالي فدرجة الموافقة متوسطة على هذا المبدأ.

ـ التركيز على الزبائن: والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

الجدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التركيز على الزبائن

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
31	تلمي المؤسسة طلبات زبائنها بسرعة كبيرة	2.80	1.21	متوسطة
32	تبذل المؤسسة كل الجهود من أجل فهم احتياجات زبائنها والعمل على تحقيقها بل والتفوق عليها	2.86	1.12	متوسطة
33	تهتم الإدارة بالاقتراحات المقدمة من الزبون الخارجي وتأخذها بعين الاعتبار	3.27	0.96	متوسطة
34	تضع الإدارة باستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن	3.18	0.85	متوسطة
35	تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات الراجعة عن طريق الإصغاء للزبون	3.30	0.89	متوسطة
36	تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء زبائنها باعتبارهم ليس فقط كمشتريين بل شركاء أيضا	3.24	0.96	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.11	0.72	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ التركيز على الزبائن يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.11) وهي قيمة تأتي ضمن الفئة الثالثة من المقياس الخماسي، وبالتالي فدرجة الموافقة متوسطة على هذا المبدأ.

ومما سبق يتضح أن درجة اهتمام مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة بمبدأ التركيز على زبائنها متوسط، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة، فنجد انعدام المنافسة في السوق المحلية واحتلالها مكانة هامة في السوق العالمية.

التحسين المستمر للجودة: والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

الجدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحسين المستمر للجودة

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	درجة
37	إن طرق العمل بالمؤسسة تتماشى ومتطلبات التحسين	3.26	1.01	متوسطة
38	يوفر نظام المعلومات بالمؤسسة المعلومات الكافية حول	3.17	1.01	متوسطة
39	تهتم المؤسسة بالرقابة الشاملة والمستمرة للجودة	3.51	0.98	مرتفعة
40	تعمل المؤسسة بمبدأ الصفر-عيب أثناء إنجاز نشاطاتها	3.14	0.98	متوسطة
41	تهتم المؤسسة بتشخيص المشكلات ووضع الحلول	3.60	0.90	مرتفعة
42	تتركز المؤسسة دائما على أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل مستمر وفي كافة العمليات	3.18	0.98	متوسطة
43	تهتم المؤسسة بمقارنة نفسها مع منافسيها في نفس	3.15	1.11	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.29	0.74	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والتي تتعلق بمبدأ التحسين المستمر للجودة يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.29) والانحراف المعياري (0.74)؛ وبذلك فإن درجة الموافقة على هذا المبدأ متوسطة.

5.3. اختبار فرضية الدراسة: والتي تنص على "لا تطبق مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة".

ويتم اختبار هذه الفرضية عن طريق إجراء مقارنة بين المتغيرات الفرعية المكونة لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل تحديد أيها يلقي اهتمام أكبر، ويطبق بدرجة أكبر في المؤسسات محل

الدراسة، وذلك من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية السابقة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

رقم المتغير	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	التزام الإدارة العليا بالجودة	3.47	0.73	مرتفعة
2	ثقافة الجودة	3.29	0.69	متوسطة
3	التخطيط الاستراتيجي للجودة	3.12	0.79	متوسطة
4	مشاركة العاملين وتدريبهم	3.20	0.62	متوسطة
5	التركيز على الزبائن	3.11	0.72	متوسطة
6	التحسين المستمر للجودة	3.29	0.74	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف العام	3.24	0.57	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يلاحظ من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي كان بالنسبة لمبدأ التزام الإدارة العليا، حيث بلغ (3.47) بانحراف معياري (0.73) أين كانت درجة الموافقة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى إدراك الإدارة العليا لأهمية الجودة من خلال تطبيق أنظمة الجودة والحرص على مراقبة مستوى الجودة باستمرار وتبني أساليب جديدة في التدريب والتخلص من الحواجز بين الأقسام، أما باقي المبادئ فكانت درجة الموافقة حولها متوسطة، ويلاحظ أن متوسطاتها الحسابية متقاربة.

وعلى هذا بلغ المتوسط الحسابي العام لمختلف المتغيرات المستقلة (3.24) بانحراف معياري (0.57)، إذ كانت درجة الموافقة متوسطة، وبذلك يمكن استنتاج أن مؤسسات قطب المحروقات تطبق أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.

ويستدل من البيانات السابقة ما يلي:

- هناك اهتمام كبير من مؤسسات قطب المحروقات بسكيدة بمبدأ التزام الإدارة العليا، وهناك ضعف في الاهتمام بباقي المبادئ (التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الجودة، مشاركة العاملين وتدريبهم، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر للجودة).

- إن اهتمام مؤسسات قطب المحروقات بسكيدة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة كان بدرجة متوسطة، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: " لا تطبق مؤسسات قطب المحروقات بسكيدة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة".

4. الخاتمة:

لقد أكدت الدراسات أن منهج إدارة الجودة الشاملة كان القاعدة التي بدأت منها رحلة البحث عن التميز في الأداء والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال المبادئ الأساسية التي ارتكزت عليها؛ والتي تسعى بالدرجة الأولى إلى الاستجابة لتوقعات الزبائن والتفوق عليها، وقد توصلت الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وواقع تطبيقها بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة كعينة من المؤسسات الجزائرية، وقد تبين وجود عقبتين أمام تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

الأولى: العنصر البشري؛ فبالرغم من اعتباره أهم مورد من موارد المؤسسة؛ إلا أنه يعتبر سلاح ذو حدين، فقد لاحظنا انخفاض درجة الرضا لدى عمال قطب المحروقات عن الدورات التدريبية التي يستفيدون منها، وعن الحوافز المقدمة بمختلف أشكالها بداية من الأجور، وذلك سيشكل عائقا في تحقيق أهداف المؤسسة وفي تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة على وجه الخصوص.

الثانية: ثقافة المؤسسة؛ فقد لاحظنا غياب الإدراك للمعنى الحقيقي للجودة، كما لاحظنا وجود مؤشرات على مقاومة التغيير عند جل الأفراد، وتجلي ذلك خصوصا بوجود رضا تام عن الوضع الحالي، وبالتالي يمكن استنتاج أن مؤسسات قطب المحروقات تفتقر لثقافة الجودة والقيم والمعتقدات الداعمة لها، فكما رأينا بأن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات تعتبر حجر الزاوية لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة، ومن جهة أخرى قد تشكل هذه الثقافة أحد أهم العوائق الرئيسية التي تعترض سبيل نجاحها.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

__ للجودة أهمية بالغة سواء بالنسبة للمستهلك؛ من خلال تلبية توقعاته، أو بالنسبة للمؤسسة؛ من خلال إكسابها السمعة الجيدة وتخفيض التكاليف الكلية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها.

__ إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة تساعد على تهيئة المناخ الذي يجعل المؤسسة أرضا صالحة لتطبيق هذه الفلسفة.

__ هناك إدراك من الإدارة العليا لمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة لأهمية الجودة؛ من خلال تطبيق أنظمة الجودة والحرص على مراقبة جودة منتجاتها باستمرار.

__ تولي مؤسسات قطب المحروقات اهتماما كبيرا بنشاط التدريب من أجل تنمية مواردها البشرية، لكن المشكلة تكمن في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ومعايير اختيار المدربين.

__ إن اهتمام مؤسسات قطب المحروقات بسكيدة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة كان بدرجة متوسطة، المستمر) كانت متوسطة.

ووفقا للنتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من المقترحات:

- __ شرح نظام إدارة الجودة لكل العاملين بالمؤسسة وتوضيح أهمية تطبيقه.
- __ التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة وتعميمه عبر مختلف المستويات الإدارية.
- __ الاهتمام أكثر بالعنصر البشري والسعي إلى كسب رضاه، لأن الرضى الوظيفي هو أساس تحسين أداء الأفراد، وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- __ يجب أن تقدم العلاوات والمكافآت الشخصية حسب مستوى الأداء المحقق؛ وليس وفقا لمعايير أخرى، فالتحفيز يعتبر عامل أساسي لتحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع الروح المعنوية لهم؛ وبالتالي تحقيق الولاء للمؤسسة.
- __ تحسين ظروف العمل والحرص أكثر على توفير وسائل الوقاية من حوادث العمل بحكم النشاط الحساس لمؤسسات قطب المحروقات.
- __ تشجيع العمال على تقديم مقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- __ تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منهج علمي وعملي لأن التدريب لا يأتي بالنتائج المرجوة منه إلا إذا كان مبنيا على الاحتياجات الحقيقية، وحتى يكون ذلك وسيلة لتحسين أداء الأفراد وزيادة مهاراتهم في العمل.
- __ عقد دورات تدريبية جماعية بهدف تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.

المراجع:

باللغة العربية:

-الكتب:

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد، عمان، 2013.
2. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
3. باتريشيا فرانسيس وإيزنست اوتو غوبل، إدارة جودة التصدير، دليل الشركات المصدرة الصغيرة ومتوسطة الحجم، الطبعة الثانية، جنيف، 2011.
4. جيمس إيفان، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2009.
5. توفيق عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2006/2005.
6. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

7. رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ،إ.ح.ش ، الطبعة العربية ، دار اليازوري، عمان - الأردن ، 2008.
 8. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثامنة، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2014.
 9. فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، اليازوري، عمان-الأردن، 2010.
 10. فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، 2008.
 11. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2005.
 12. لعلى بوكيمش، إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، بدون سنة نشر.
 13. مات سيقر، ترجمة خالد العامري، المرجع العالمي لإدارة الجودة، الطبعة 1، دار الفاروق، القاهرة، 2007.
- المقالات:
14. امسر عزراوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي سعيادة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، يومي 07 و08 ديسمبر 2010.
- المذكرات:
15. منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2007.
- باللغة بالأجنبية:

16. Anne gratacap, pierre medan, **management de la production**, Dunod, Paris, 2001.

17. Boyer André et al, **les fondamentaux de l'entreprise**, 3^{ème} éd, édition d'organisation, Paris, 2005.

18. Hubert K. Rampersad, **total performance scorcard**, springer, Paris, 2005.

19. Jean Brilman , **Meilleures pratique de management** , 3^{ème} édition , édition d'organisation, Paris , 2000.