



قياس مستوى توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة- دراسة عينة من المؤسسات -

Measuring the Level of Application of Total Quality Management Principles in Algerian Industrial Companies - Study of a Sample Companies -

بن أحمد سعدية¹ ، حنصال أبوبكر²

1- المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، behahmedsaadia@gmail.com

2- المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، hansal.aboubakr@gmail.com

تاريخ القبول: 2020-04-07

تاريخ الاستلام: 2019-11-02

ملخص-

إن تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لنظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر الحل الأمثل أمامها لمواجهة المنافسة الأجنبية الحادة التي تتعرض لها منتوجاتها، هذه المنافسة التي تعد أحد أهم الأسباب التي تحول دون تطوير قطاع الصناعة في الجزائر؛ وقد هدفت هذه الورقة البحثية إلى تحديد مستوى تطبيق هذه المؤسسات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وكذا تعريفها بالفوائد المتأتية من وراء تطبيق هذا النظام.

وأظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية التي أجريتها على عينة من المؤسسات الصناعية أن مبادئ هذا النظام (المبادئ المأخوذة في الدراسة) تطبق في شكل متوسط؛ وخلصنا إلى تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها توجيه ومساعدة هذه المؤسسات في إرساء مبادئ هذا النظام.

الكلمات الدالة-

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

Abstract –

The Application Of Total Quality Management System In Algerian Industrial Companies Is The Perfect Solution For Them To Face Severe Foreign Competition That Expose Their Products, This Competition Is One Of The Most Important Reasons For Not Development Of The Industrial Sector In Algeria; This Research Paper Aimed To Measure The Level Of Application Of Total Quality Management Principles To A Sample Of These Companies, As Well As Informing Them To The Benefits Of This System.

The Results Of The Practical Study Showed That The Principles Of This System (Principles Taken In The Study) Have A Medium Level Of Application In The Sample Companies; And In The End We Present A Set Of Recommendations That Guide And Help These Companies To Applying This System.

Key Words-

Quality, Total Quality Management, Total Quality Management Principles.

1. - مقدمة

إن التغييرات والتطورات التي حدثت في مفهوم الجودة جعلت من هذا المفهوم مدخلا أساسيا لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في مقدمتها المنافسة الحادة، حيث انتقل هذا المفهوم من مجرد دلالة على جودة المنتج في شكله النهائي إلى جودة النظام بأكمله، حيث أصبحت الجودة تطبق من بداية تصميم المنتج إلى غاية وصوله إلى شكله النهائي أي أصبح هناك نظاما للجودة، ليشمل هذا النظام حتى على موردي المؤسسات وزبائنهم ومستثمريها والمجتمع ككل، ونحن هنا بصدد الحديث عن نظام إدارة الجودة الشاملة.

هذا المفهوم أي نظام إدارة الجودة الشاملة ظهر نتيجة المنافسة العالمية الحادة خاصة بين الشركات اليابانية والأمريكية والأوروبية ، فقد استطاعت اليابان من خلال تطبيق هذا النظام من اكتساح الأسواق العالمية.

إن المؤسسات الصناعية الجزائرية هي عمود الاقتصاد الجزائري، وضمن تطويرها وتحسين أدائها وقدرتها على التصدي للمنافسة الشرسة التي تتعرض

لها منتوجاتها خاصة من طرف المنتوجات المستوردة التي تكون في غالب الأحيان أكثر جودة وأقل سعر منها، يتوقف على تقديمها منتوجات ذات جودة عالية وبسعر منخفض أو معقول، أي إنتاج منتج أكبر أو عند مستوى تطلعات الزيوت وبسعر منخفض أو مقبول، ولن تتمكن مؤسساتنا الصناعية من ذلك ما لم تعمل على إرساء واتباع مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة.

كذلك الظروف الاقتصادية المزرية التي تعيشها الجزائر مؤخرا نتيجة هبوط أسعار النفط تحتم عليها تنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات، لذلك يجب تركيز الاهتمام بقطاع الصناعة من أجل بناء قاعدة صناعية قوية، وهذا حتى تتمكن مؤسساتنا من تقديم منتج صناعي قوي وفق متطلبات الجودة العالمية، وهو ما يوجب عليها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

الاشكالية: ما تحدثنا عنه سلفا تركنا نتساءل عن مستوى تطبيق مؤسساتنا الصناعية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي جعلنا نطرح التساؤل التالي: إلى أي مدى تتجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة (مبدأ توفر نظام لإدارة الجودة، مبدأ الاهتمام بالزيوت، مبدأ مشاركة العمال، مبدأ التدريب على الجودة، مبدأ تطبيق المقارنة المرجعية، مبدأ تطبيق تقنيات التحسين المستمر)؟

وكإجابة مبدئية عن التساؤل أعلاه قمنا بصياغة الفرضية التالية:

"توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المبادئ المشار إليها أعلاه) هو توجه ضعيف ويكاد ينعدم".

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، هذا النظام الذي نرى أن تطبيقه من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية بات أمرا ضروريا إن لم نقل إلزاميا والحل الوحيد أمامها لمواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها منتوجاتها، إذ سيعمل هذا النظام حتما على تعظيم أرباحها وتخفيض تكاليفها وتعزيز قدرتها التنافسية ويضمن استمراريتها، هذا على وجه الخصوص؛ وسيسهم في تطوير قطاع الصناعة في الجزائر بشكل أعم.

هدف الدراسة:

إن الهدف من البحث في هذا الموضوع هو دراسة واقع تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة من جهة ، وتعريفها بضرورة تطبيقه في ظل الظروف الاقتصادية المزرية التي تعيشها الجزائر حاليا من جهة أخرى.

منهج الدراسة:

يعتمد في البحث للإجابة عن تساؤله واختبار فرضيته على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم النظرية المتعلقة بالجودة ونظام إدارة الجودة الشاملة، والمنهج الاستقرائي في دراسة موضوع البحث على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية وتعميم النتائج المتوصل إليها، معتمدين في ذلك على أداتين هما: المقابلة والاستبيان.

تقسيم الدراسة:

تم تجزئة هذه الدراسة إلى جزئين: جزء نظري وآخر تطبيقي، حيث احتوى الجزء الأول على ثلاثة عناصر تمثلت في: الجودة، تطور الجودة، نظام إدارة الجودة الشاملة؛ أما الجانب التطبيقي فقسمناه إلى أربعة أجزاء: الوسائل الاحصائية المستخدمة، التعريف بالعينة، عرض نتائج الدراسة وتحليلها، تلخيص النتائج واختبار فرضية الدراسة.

الدراسات السابقة:

إن موضوع نظام إدارة الجودة الشاملة حظي باهتمام الكثير من الباحثين، لكن ناذرة هي تلك الدراسات التي تناولت مبادئ هذا النظام بالقياس في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهذه بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة:

▪ بن علي عائشة، نوري منير: "واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان -"، مقال منشور في مجلة الاستراتيجية والتنمية لمستغانم، الجزائر:

توصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق بشكل متوسط عموما في مؤسسات العينة، وخلصا إلى تقديم جملة من

التوصيات الرامية إلى تفعيل ممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

▪ بشرى عباس: "أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء"، مقال منشور في مجلة القادسية العراقية:

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة مئوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، وهذا من خلال الدراسة التطبيقية التي أجرتها على عينة من المصارف في محافظة الديوانية العراقية.

▪ هدى ناذر: "إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين"، مقال منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية العراقية:

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن شركة التأمين العراقية تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل مقبول وعليها بذل المزيد لتعزيزها، وقدمت مجموعة من التوصيات للشركة المبحوثة من قبلها.

▪ Abdelkader RACHEDI : « le Management de la Qualité Totale : T.Q.M les Outils de Développement de la Performance des Entreprises (le Cas de l'Entreprise Algérienne) », Article Publié dans la Revue Stratégie et Développement de Mostaganem, Algérie :

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إبراز دور نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وضمان حصتها السوقية وقدرتها على التصدير.

▪ Rula Ali Al-Damen: «the Impact of Total Quality Management on Organizational Performance –case of Jordan Oil Petroleum Company-», Article Published in International Journal of Business and Social Science of USA:

قام الباحث من خلال هذا البحث بدراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من خلال دراسة عينة من المسؤولين لشركة المصفاة البترولية الأردنية (103 مسؤول)، وتوصل إلى أن هناك تأثير إيجابي، وخلص إلى تقديم جملة من التوصيات.

2. - الجانب النظري:

1.2. - الجودة:

إن الاهتمام بالجودة ليس بالأمر الجديد، فقد أرساها الله عز وجل في قرآنه الكريم وعلى لسان نبينا المصطفى محمد عليه أفضل صلاة وسلام قبل مئات

السنين، حيث أعطاهما أهمية كبيرة وأكد على ضرورة أداء العمل بجدية واتقان ودقة، حيث يقول الله تعالى في قرآنه الكريم: "وقل اعملوا فليس على الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (سورة التوبة الآية 105)، ويقول نبينا الكريم محمد عليه الصلاة والسلام: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه". ليأتي الغرب فيما بعد ويؤكدوا على أهميتها ويقدموها في قالب جديد.

إن مصدر مصطلح الجودة (Quality) هو الكلمة اللاتينية (Qualitas)، والتي كان يقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته (بومدين يوسف، 2007، ص.28)؛ وتعرف الجودة لغة على أنها: من أصل الجود، والجيد نقض الرديء، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل، وأجاد الشيء جودة أي صار جيدا (سلمان زيار، 2009، ص.357)؛ أما اصطلاحا فعرفها أحد أكبر رواد الجودة Joseph Juran انها: " الملاءمة للغرض أو الاستعمال" (نقلا عن سعد حمادي، 2013، ص.134)، وتم تعريفها في قاموس oxford على أنها: " صفة أو درجة كفاءة يمتلكها شيئا ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية جيدة من المنتج" (نقلا عن سلمان زيار، 2009، ص.357)؛ فالجودة: هي مجموعة الخصائص التي تميز المنتج وتدفع الزبون إلى اقتنائه دون المخايرة مع منتج آخر، بحيث يلبي هذا المنتوجات احتياجات الزبون ويكون عند مستوى تطلعاته.

ويمكن النظر الى الجودة من منظورين أساسيين وهما: منظور الزبون ومنظور المنتج، فالجودة من منظور الزبون تعني ملاءمة المنتج للاستخدام أي قدرة هذا المنتج على تحقيق الغرض الأساسي الذي بسببه تم شراؤه؛ أما الجودة من منظور المنتج فهي تعني مطابقته للمواصفات (عباس الحسيني، 2010، ص.100)؛ والجودة تكون في (صالح الشعباني، 2007، ص.119):

- التصميم: تعني الجودة المخططة قبل انتاج المنتج.
- المطابقة أو التوافق: تعني مدى مطابقة المنتج النهائي هندسيا للخصائص الصناعية المحددة في التصميم.
- التسويق: يقصد بها درجة استجابة أداء المنتج وحالة التعبئة والتغليف له والضمانات المقدمة وفترات الصيانة ما بعد التسويق.

وتجدر الاشارة إلى أن الأنواع الثلاثة من الجودة تتفاعل فيما بينها، فهي متكاملة لتحقيق الجودة المطلوبة، وهذا انطلاقا من دراسة السوق ومعرفة رغبات

الزبائن، إلى إعداد التصميم وفق هذه الرغبات، وصولاً إلى تنفيذ التصميم وإعداد المنتج، لتأتي عملية المراقبة على الجودة أي التأكد من مدى مطابقة المنتج للتصميم.

2.2. - تطور مفهوم الجودة:

اتفق معظم الباحثين على تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة¹ إلى أربعة مراحل، حيث تدخل المراحل الثلاث الأولى ضمن المدخل التقليدي، بينما المرحلة الأخيرة فتدخل ضمن المدخل الحديث متمثلة في إدارة الجودة الشاملة (بومدين يوسف، 2007، ص.ص. 31.29).

▪ **المرحلة الأولى: مرحلة بداية القرن العشرين 20 م: مرحلة الفحص (فترة المدرسة العلمية للإدارة للعالم Frederik Taylor):** كانت تعني الجودة فحص المنتجات بغرض معرفة المنتجات المعيبة وفصلها عن المنتج النهائي.

▪ **المرحلة الثانية: فترة 1930 - 1950: مرحلة مراقبة الجودة:** كانت الجودة هنا تهدف إلى التقليل من نسبة الوحدات المعيبة، مستخدمة بالإضافة إلى المرحلة الأولى الأساليب الإحصائية² في ضبط الجودة.

▪ **المرحلة الثالثة: فترة 1950 - 1970: مرحلة تأكيد الجودة:** هنا تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام وأساسها منع وقوع الأخطاء بدلاً من محاولة اكتشافها بعد وقوعه، حيث أصبح على كافة المستويات الإدارية المشاركة في تخطيط ومراقبة الجودة.

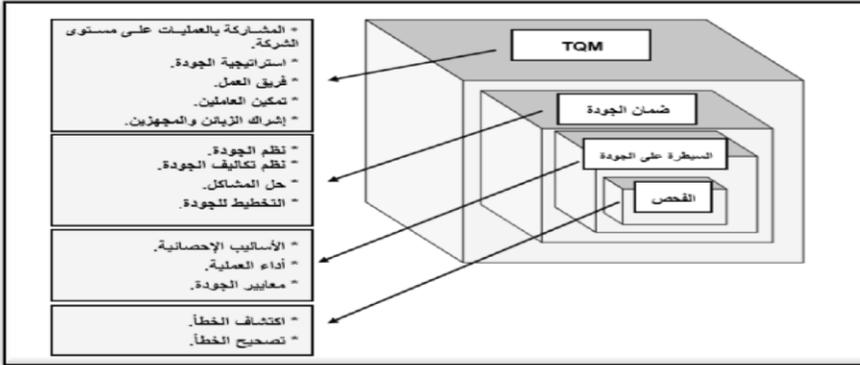
¹ نشأ مفهوم الجودة كمفهوم إداري في اليابان، ويعود الفضل لذلك للعالم Edward Deming الذي يلقب بأب الجودة، وهو من أصل أمريكي (الو.م.أ.)، إلا أن أفكاره لم تلق اهتماماً في بلده الأصلي على عكس اليابان التي رحبت به وشجعت أفكاره، ففي تلك الفترة وخلال الحرب العالمية الثانية ركزت الولايات المتحدة الأمريكية على الجودة من خلال التسليم في الوقت المناسب، في حين لم تهتم بجودة المنتج، على غرار اليابان التي اهتمت بذلك فتطورها لم يكن معجزة وإنما كان ثمرة عمل وجهد العديد من السنوات.

² أهم الطرق الإحصائية المعتمدة في ضبط الجودة: المخططات الانسيابية، مخططات السبب والنتيجة، مخططات التحكم، لوحات الضبط، مخططات التشتت، مدرجات التكرار، مخطط باريتو.

▪ **المرحلة الرابعة: المدخل الحديث: فترة 1970 حتى الآن: مرحلة نظام ادارة الجودة الشاملة:** هو نظام شامل ويعتمد على مشاركة جميع الأطراف من عمال وزبائن وموردين... بهدف التحسين المستمر للجودة.

وفيما يلي شكل بوجز هذه المراحل:

شكل 01: مراحل تطور مفهوم الجودة



المصدر: (حيدر نوري، 2014، ص.373).

ما نلاحظه من الشكل أن أي مرحلة من المراحل لم تستبعد سابقتها وإنما تستند اليها ولكن بمنظور أوسع وأعمق وأشمل منها، فنظام الجودة الشاملة شمل كل من فحص الجودة والسيطرة على الجودة وضمان الجودة.

3.2 - نظام إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة³ والتي يرمز لها بالمختصر TQM (Total Quality Management) تعني تعريف فلسفة الشركة لكل أفرادها، والعمل على تحقيق دائم لرضا زبائننا من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسنا مستمرا في العمليات داخل الشركة مما سيؤدي الى منتجات وخدمات عالية الجودة (ناظم الزبيدي، سدى محمد، 2008، ص.ص.916.917)؛ وكذلك هي عبارة عن تفاعل كل مدخلات الشركة بما فيها الأفراد والأساليب والسياسات والأدوات اللازمة من أجل تحقيق أعلى جودة ممكنة

^{تر} نظام استخدم مصطلح ادارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985م من طرف الطيران البحرية الامريكية يصف فيه الطريق الى تحسين الجودة بالاسلوب الياباني للإدارة.

للمخرجات (Rula Ali Al-Damen, 2017, p.194)؛ وباختصار: إدارة الجودة الشاملة هي الإلتزام بالجودة في كافة أعمال المؤسسة.

ونشير أن هناك اختلاف بين نظام إدارة الجودة ونظام إدارة الجودة الشاملة، فالكثير من الكتاب والباحثين يعتبرون أن لهما نفس المعنى، إلا أن نظام ادارة الجودة (ISO9001) هو مقياس عالمي موحد للجودة مبني على اساس تحقيق رضا الزبون على منتوجات أو خدمات الشركة، وشهادته تمنحها المنظمة العالمية للتقييس؛ أما نظام ادارة الجودة الشاملة فإنه يمثل منهجا إداريا حديثا مبني على اساس تحقيق رضا الزبون بجانب رضا الأطراف المعنية الأخرى في الشركة من العمال والمستثمرين والموردين والمجتمع ككل (عبد الله ابراهيم، 2010، ص.192).

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة له فائدتين أساسيتين هما (أحمد نور، شحاتة السيد، 2004، ص.60):

▪ **تخفيض التكاليف⁴**: يتبنى نظام ادارة الجودة الشاملة مفهوم الرقابة الوقائية، وبالتالي يمكن تجنب كل التكاليف المترتبة عن انتاج منتوجات معابة مثل تكاليف تصليح هذه المنتوجات، فقد قضى هذا النظام على فكرة أن جودة أعلى تعني تكلفة أعلى.

▪ **تحسين الوضع الاستراتيجي**: يترتب عن تطبيق هذا النظام زيادة جودة المنتوجات و/أو الخدمات ، وبالتالي تحسين سمعة المؤسسة وزيادة الثقة مما يؤدي الى زيادة حصتها السوقية ويضمن استمراريتها.

ويقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على جملة من المبادئ تتمثل في (بن عيشي عمار، 2010، ص.03):

- إرضاء الزبون هو الهدف من تطبيق الجودة.
- الجودة مسؤولية كل العمال في الشركة.

⁴ يرتبط بالجودة نوع من التكاليف تسمى بتكاليف الجودة، وهي التكاليف التي تنشئ بسبب رداءة الجودة التي تحصل في المنتوجات/الخدمات أو التكاليف التي تحدث لوقاية فشل الجودة من الحدوث؛ ونظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على الاستثمار في تكاليف الوقاية من الفضل من أجل تبادي تكاليف الفضل أي تكاليف تصليح المنتوجات المعابة والضمانات.

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها⁵.
 - المورد البشري هو أهم مورد لتحقيق الجودة الشاملة.
 - يجب أن يكون العمل نمطيا وليس عشوائيا.
 - الاهتمام بالأعمال الصغيرة بنفس الاهتمام بالأعمال الكبيرة.
 - التركيز على العمليات والنتائج معا.
 - اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق.
 - تطوير العمليات بدل من التركيز على تحميل المسؤوليات.
 - التحسين المستمر⁶.
 - التغذية العكسية.
- أما عناصر البنية التحتية⁷ لنظام إدارة الجودة الشاملة تتمثل في العناصر التالية (رائد العبيدي، 2009، ص.91):
- **نظام إدارة الجودة:** هي أكثر العناصر أهمية حيث يعتبر الأساس الذي تستند عليه إدارة الجودة الشاملة.
 - **العلاقة مع المورد:** هي مصلحة مشتركة، وإدارتها بكفاءة تؤدي الى مصلحة الطرفين.
 - **المشاركة الكاملة للعمال:** مشاركة كافة العمال ويكل مستوياتهم وترك الفرصة لهم لإظهار قدراتهم ومواهبهم ودعمها في سبيل مصلحة المؤسسة، والتركيز على الابتكار والابداع من أجل خلق قيمة مضافة لها.

⁵ مبدأ المعيب الصفري لـ " Grosby " اعلم الشيء صحيحا منذ البداية"، حيث يرى أن الوحدات المعيبة هي من تكبد المؤسسة تكاليف كبيرة.

⁶ أحد أهم الأدوات المشهورة والواسعة الاستخدام في عمليات التحسين المستمر نجد عجلة Deming التي اقترحها Edward Deming في مجال تحسين الجودة أو مايسمى نموذج حركة دورة زمن التحسين (PDSA) "خطط - Plan - عمل - Do - قيم - Study - نفذ - Act"، حيث يتم تطبيق هذا النموذج باختيار عملية انتاج او خدمة تتطلب التحسين.

⁷ البنية التحتية يقصد بها مجموعة الأنظمة والإجراءات التي تساعد الشركة على تطبيق مبادئ هذا النظام.

▪ **التدريب:** إن تدريب الأفراد لتطوير ادائهم هو ضرورة ملحة لتحسين وتطوير أداء المؤسسة.

▪ **قياس وتقييم الأداء:** هي عملية مهمة للوقوف على مستوى الانجاز المحقق من طرف المؤسسة، ويمكن أن تستعين بالتقنيات الإحصائية التي تساعدها على التحليل الدقيق والموضوعي للبيانات.

أما الفرق بين النظام التقليدي للجودة ونظام إدارة الجودة الشاملة سنوضحه في الجدول الموالي وهذا حتى تتضح مبادئ وأسس نظام إدارة الجودة أكثر:

جدول 01: الفرق بين نظام ادارة الجودة الشاملة والنظام التقليدي

العمل بنظام الجودة الشاملة	العمل بالنظام التقليدي
التحسين المستمر	التحسين وقت الحاجة
جودة أعلى لا تعني تكلفة أعلى	جودة أعلى تعني تكلفة أعلى
البحث عن المشكلات المتعلقة بالعمليات	البحث عن المشكلات المتعلقة بالنتائج
محاولة منع وتجنب الأخطاء قدر المستطاع	يتم معالجة الأخطاء بعد وقوعها
تقبل الأخطاء مرفوض	من الممكن تقبل الأخطاء
المهم إرضاء الزبون ، وهو ما سيؤدي إلى تحقيق الأرباح حتما	المهم إرضاء المدير وتعظيم الأرباح
الجودة مهمة كل فرد	تعد الجودة وظيفة من وظائف التصنيع
الجودة مسؤولية كل فرد مشارك في المؤسسة	قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة
الهيكل التنظيمي أفقي والسلطة لامركزية، وتدفق المعلومات كلها تأخذ مساراً أفقياً	الهيكل التنظيمي عمودي والسلطة مركزية، وتدفق المعلومات يكون من الأعلى الى الأسفل
التركيز في التخطيط على التكامل بين المدى القصير والطويل	التركيز على التخطيط في المدى القصير
أسلوب وتحمّل المسؤولية يكون جماعي	أسلوب العمل وتحمّل المسؤولية يكون في شكل فردي
السياسات والإجراءات تتميز بالمرونة	تتميز السياسات والإجراءات بالجمود
الحوافز مادية ومعنوية	الحوافز تكون في شكل مادي فقط
اتخاذ القرار وحل المشكلات يتم بشكل جماعي	اتخاذ القرار وحل المشاكل يكون من مسؤولية الإدارة العليا
الضرد مورد وشريك يجب الاهتمام به	الضرد هو تكلفة وقيد يجب تدنيته

المصدر: (علي فرحان عبد الله الفيكيكي، 2012، ص. 96)

يتضح جليا من الجدول أعلاه أن العمل بنظام إدارة الجودة الشاملة يختلف كلية عن العمل بالنظام التقليدي، فنظام إدارة الجودة هو نظام ديناميكي يسعى إلى التحسين المستمر في كل أعمال ونشاطات المؤسسة، ويعمل على زيادة الجودة مع تخفيض التكاليف في نفس الوقت ويركز على المورد البشري بإعطائه أهمية في التكوين والتحفيز وإشراكه في كل أعمال المؤسسة والأخذ باقتراحاته باعتباره جوهر نجاح تطبيق هذا النظام.

3. - الجانب التطبيقي:

من أجل تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية قمنا بإستخدام مقياس ليكارت الثلاثي المناسب لنوع الدراسة التي قمنا بها، حيث تحتل أسئلة الاستبيان ثلاث أنواع من الاجابات فقط: غير موافق - محايد - موافق (يتكون مقياس ليكارت الثلاثي من ثلاث أوزان: الوزن 3: موافق، الوزن 2: محايد، الوزن 1: غير موافق)؛ ومن خلال ما يأتي سنناقش ونحلل لأهم النتائج التي جاء بها هذا الاستبيان.

1.3. - الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تمت معالجة البيانات التي جمعت عن طريق الاستبيان بالأساليب الإحصائية التالية:

▪ **الوسط الحسابي:** يتراوح الوسط الحسابي ذي الدرجة العالية بالمدى (2.60 - 03) وهو الوسط الأفضل للإجابة، ويحصر مدى الوسط الحسابي ذي الدرجة المتوسطة لإجابات مؤسسات العينة من (1.80 - 2.59)، ويحصر مدى الوسط الحسابي ذي الدرجة المنخفضة لإجابات مؤسسات العينة ضمن المدى (1 - 1.79).

▪ **الانحراف المعياري:** لقياس درجة تشتت البيانات عن الوسط الحسابي.

▪ **اختبار الإشارة " T- Sign Test "**: لمعرفة متوسط درجة الإجابة إذا بلغ درجة الحياد 2 أم لا.

2.3. - التعريف بالعينة:

العينة هي عينة عشوائية من المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث تم توزيع 50 استبيان على 50 مؤسسة، و تمت الإجابة عن أسئلة الاستبيان من طرف مدراء

أو أحد الإطارات المتخصصة في كل مؤسسة من خلال المقابلة الشخصية؛ وتم تقسيم الاستبيان إلى جزئين: جزء خاص بمعلومات عامة حول المؤسسة، وجزء ثاني خاص بمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة؛ وقبل الخوض في تحليل ومناقشة نتائج هذا الاستبيان سنقوم أولاً بعرض خصائص العينة المدروسة من حيث: الموقع الجغرافي، الملكية، الشكل القانوني والحجم، وهذا من خلال الجدول الموالي:

جدول 02: التعريف بعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المنطقة
30%	15	الوسط
70%	35	الغرب
النسبة المئوية	التكرار	الملكية
68%	34	مؤسسة خاصة
32%	16	مؤسسة عمومية
النسبة المئوية	التكرار	الشكل القانوني
60%	30	شركة مساهمة
36%	18	شركة ذات مسؤولية محدودة
04%	02	شركة فردية ذات مسؤولية محدودة
النسبة المئوية	التكرار	الحجم
68.2%	30	مؤسسة صغيرة ومتوسطة
31.8%	14	مؤسسة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج الاستبيان

تحليل خصائص العينة:

تشير النتائج إلى أن نسبة كبيرة من مؤسسات العينة هي من الغرب الجزائري (70%)، ونسبة كبيرة منها عبارة عن مؤسسات خاصة (68%)، ذات مساهمة (60%)؛ كما أن نسبة معتبرة منها عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة (68.2%).

3.3 . - عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

في بادئ الأمر سنحلل نتائج كل محور على حدى، ثم نلخص في الأخير النتائج المتوصل إليها ونختبر فرضيات الدراسة:

أ . قياس درجة توفر مؤسسات العينة على نظام لإدارة الجودة:

إن المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، مستوى المعنوية ومستوى التطبيق لأسئلة المحور الأول الخاص بقياس درجة توفر مؤسسات العينة على نظام لإدارة الجودة مبينة في الجدول التالي:

جدول 03: درجة توفر مؤسسات العينة على نظام لإدارة الجودة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية %	مستوى التطبيق
1	مؤسستكم متحصلة على شهادة إدارة الجودة ISO 9001؟	2.36	0.94	78.67	.000	متوسط
2	لدى مؤسستكم وظيفة خاصة بإدارة الجودة؟	2.36	0.94	78.67	.000	متوسط
	نظام إدارة الجودة	<u>2.36</u>	<u>0.89</u>	<u>78.67</u>	<u>.000</u>	<u>متوسط</u>

⁸ إن اختبار درجة الحياد وإبراز مستوى الموافقة بالنسبة لإجابات مؤسسات العينة على أسئلة الاستبيان، والتي جاءت وفقاً لسلم ليكارت الثلاثي، وذلك بالإعتماد على اختبار الإشارة (Sign Test) بغرض معرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا؛ وذلك بغرض اختبار الفرضية الإحصائية التالية: الفرضية الصفرية: H_0 متوسط درجة الإجابة يساوي 2 وهي درجة الحياد. الفرضية البديلة: H_1 : متوسط درجة الإجابة لا يساوي (يختلف) عن 2 درجة الحياد. فإذا كانت Sig. (P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط إجابات مؤسسات العينة حول أسئلة الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2، أما إذا كانت Sig. (P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص أن متوسط إجابات مؤسسات العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد.

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS. V_23)

من خلال بيانات الجدول المبين أعلاه، والخاصة بالمحور الأول المتعلق بدراسة مدى توفر مؤسسات العينة على نظام لإدارة الجودة، أين وجدنا أن متوسط إجابات مؤسسات العينة على هذا المحور بلغ ($\bar{X}=2.36$) بإنحراف معياري بلغ ($\sigma = 0.89$)، ومتوسط حسابي نسبي 78.67%، وهو ضمن المجال متوسط؛ بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000، وبهذا يعتبر هذا المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الرد عن أسئلة هذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي 2، وهذا ما يدل على أن نسبة معتبرة (متوسطة) من مؤسسات العينة لديها نظام لإدارة الجودة؛ ولتوضيح ذلك إعتدنا في هذا المحور على سؤالين، الأول يتمثل في حصول مؤسسات العينة على شهادة إدارة الجودة ايزو 9001، والثاني يتمثل في مدى توفر مؤسسات العينة على وظيفة (مصلحة) لإدارة الجودة، فتحصلنا على إجابات متساوية في السؤالين بمتوسط يقدر ب ($\bar{X}=2.36$) وإنحراف معياري بلغ ($\sigma = 0.94$)، ومتوسط حسابي نسبي 78.67%، وهذا ما يدل على أن كل مؤسسات العينة التي لديها مصلحة خاصة لإدارة الجودة متحصلة على شهادة إدارة الجودة.

ب. قياس درجة اهتمام مؤسسات العينة بزبائنها :

إن المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، الأهمية النسبية، مستوى المعنوية ومستوى التطبيق لأسئلة المحور الثاني الخاص بقياس درجة اهتمام مؤسسات العينة بزبائنها موضحة في الجدول التالي:

جدول 04: درجة اهتمام مؤسسات العينة بزبائنها

رقم العبارة	العبارة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى المنووية	مستوى التطبيق
	زبائنكم راضون عن جودة منتوجاتكم؟	2.52	0.86	84.00	000.	متوسط
	مؤسستكم قللت من مردودات المبيعات لهذه السنة؟	2.76	0.59	92.00	000.	مرتفع
	مؤسستكم أحدثت تغييرات على المنتوجات من أجل زيادة رضا الزبائن؟	2.08	0.94	69.33	000.	متوسط
	الاهتمام بالزبون	2.45	0.35	81.67	000.	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS. V_23)

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بالمحور الثاني المتعلق بدراسة مدى اهتمام مؤسسات العينة بزبائنها، حيث بلغ متوسط إجابات مؤسسات العينة لهذا المحور ($\bar{X}=2.45$) بإنحراف معياري ($\sigma = 0.35$) ومتوسط حسابي نسبي 81.67% وهو ضمن المجال متوسط؛ بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 وبهذا يعتبر هذا المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الرد عن أسئلة هذا المحور قد زاد عن درجة الحياد وهي 2، حيث احتوى هذا المحور على ثلاث أسئلة: الأول تمثل في سؤال مباشر إن كان الزبائن راضون عن منتوجات المؤسسة وجاء متوسط الاجابات عن هذا السؤال بقيمة ($\bar{X}=2.52$) وبانحراف معياري بلغ ($\sigma = 0.86$) ومتوسط حسابي نسبي 84% وهو ضمن المجال متوسط، والثاني إن كانت مؤسسات العينة قد قللت مردودات المبيعات لهذه السنة وجاء متوسط الاجابات عن هذا السؤال بقيمة ($\bar{X}=2.76$) وبانحراف

معياري بلغ ($\sigma = 0.59$) ومتوسط حسابي نسبي 92% وهو ضمن المجال مرتفع، والثالث إن كانت مؤسسات العينة قد أحدثت تغييرات على منتوجاتها من أجل زيادة رضا الزبائن، وجاء متوسط الاجابات عن هذا السؤال بقيمة ($\bar{x}=2.08$) وبانحراف معياري بلغ ($\sigma = 0.94$) ومتوسط حسابي نسبي 69.33% وهو ضمن المجال متوسط؛ ما نلاحظه من نتائج هذا المحور أنه بالرغم من أن إجابات السؤال المباشر المتمثل في درجة رضا الزبائن جاءت بمستوى متوسط إلا أنه ومن خلال استخدامنا لسؤال ضمني المتمثل في التقليل من مردودات المبيعات والتي عادة ما تستخدم المؤسسات هذه المعلومة كمؤشر لقياس درجة رضا الزبائن جاءت ضمن المجال المرتفع، وهذا ما يدل أن مؤسسات العينة تبدل ما بوسعها لرفع جودة المنتوج بغية ارضاء زبائنهم وتقليل مردوداتها وزيادة أرباحها؛ في حين جاءت إجابات التساؤل عن مدى إحداثها لتغييرات على المنتوجات من أجل زيادة إرضاء الزبائن بأقل نسبة وهذا ما يدل على أن مؤسسات العينة تحدث التغييرات على المنتوج وقت الحاجة أي وقت انخفاض مبيعاتها ، وتغفل عن أهمية القيام بذلك في شكل مستمر.

ت. قياس مستوى إهتمام مؤسسات العينة بمشاركة عمالها:

إن المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، مستوى المعنوية ومستوى التطبيق لأسئلة المحور الثالث الخاص بقياس مستوى إهتمام مؤسسات العينة بمشاركة عمالها مبينة في الجدول الآتي:

جدول 05: درجة اهتمام مؤسسات العينة بمشاركة عمالها

رقم العبارة	العبارة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبية % الأهمية	العبارة مستوى	مستوى التطبيق
6	تقوم مؤسستكم بتعريف عمالها برؤية المؤسسة؟	2.64	0.74	88.00	000.	مرتفع
7	مؤسستكم تترك الفرصة للعمال بتقديم اقتراحات؟	2.44	0.86	81.33	000.	متوسط
8	العمال يشاركون في حل مشاكل المؤسسة؟	2.20	0.94	73.33	000.	متوسط
9	تمنح مؤسستكم امتيازات مادية ومعنوية لعمالها؟	2.24	0.71	74.67	000.	متوسط
	مشاركة العمال	2.38	0.49	79.33	000.	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS. V_23)

الجدول أعلاه يوضح بيانات المحور الثالث المتعلق بدراسة مدى اهتمام مؤسسات العينة بمبدأ مشاركة العمال، وقد بلغ متوسط إجابات مؤسسات العينة على هذا المحور ($\bar{x}=2.38$) بإنحراف معياري بلغ ($\sigma = 0.49$)، ومتوسط حسابي نسبي 79.33% وهو ضمن المجال متوسط؛ بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الرد عن أسئلة هذا المحور قد زاد عن درجة الحيداء، حيث احتوى هذا المحور على أربعة أسئلة: الأول تمثل في معرفة العمال لرؤية المؤسسة ومشاركتهم في تحقيقها وبلغ متوسط الاجابات عن هذا السؤال: ($\bar{x}=2.64$) بإنحراف معياري ($\sigma = 0.74$) ومتوسط حسابي نسبي 88% وهو ضمن

المجال مرتفع ، والثاني تمثل في ترك المؤسسة الفرصة للعمال بتقديم اقتراحات وأتى متوسط الاجابات عن هذا السؤال بقيمة ($\bar{x}=2.20$) وبانحراف معياري ($\sigma =0.94$) ومتوسط حسابي نسبي 73.33% وهو ضمن المجال متوسط، والثالث عبارة عن مشاركة العمال في حل مشاكل المؤسسة وجاء متوسط الاجابات عن هذا السؤال بقيمة ($\bar{x}=2.08$) وبانحراف معياري بلغ ($\sigma =0.94$) ومتوسط حسابي نسبي 69.33% وهو ضمن المجال متوسط، والرابع تمثل في منح المؤسسة لعمالها امتيازات مادية ومعنوية وبلغ متوسط الاجابات عن هذا السؤال ($\bar{x}=2.24$) وانحراف معياري ($\sigma =0.71$) ومتوسط حسابي نسبي 74.67% وهو ضمن المجال متوسط؛ ما نلاحظه من هذه النتائج أن السؤال الوحيد الذي جاءت مستوى الاجابة عنه في شكل مرتفع هو معرفة العمال لرؤية المؤسسة، لكن ما تبقى من أسئلة: من مشاركة العمال في حل مشاكل المؤسسة، وترك الفرصة لهم لتقديم الاقتراحات وتقديم التحفيز لهم جاءت الاجابات في شكل متوسط، ومنه يمكن القول أن على المؤسسات عينة الدراسة أن تدرك أن تعريف رؤيتها لعمالها غير كاف لمشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بل عليها الاهتمام بالعناصر الثلاثة الأخرى المذكورة أعلاه.

ث. قياس مستوى إهتمام مؤسسات العينة بالتدريب على الجودة:

إن المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، مستوى المعنوية ومستوى التطبيق لأسئلة المحور الرابع الخاص بقياس مستوى إهتمام مؤسسات العينة بالتدريب على الجودة موضحة في الجدول الآتي:

جدول 06: درجة اهتمام مؤسسات العينة بالتدريب على الجودة

رقم العبارة	العبارة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبية % الأهمية	المعنوية مستوى	مستوى الموافقة
10	مؤسستكم تقوم بتكوين عمالها في مجال الجودة؟	2.52	0.64	84.00	000.	متوسط
	التدريب	<u>2.52</u>	0.64	84.00	000.	<u>متوسط</u>

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS. V_23)

يتضح من نتائج المحور الرابع المدونة في الجدول أعلاه، المتعلق بدراسة مدى اهتمام مؤسسات العينة بتكوين عمالها، أن متوسط إجابات مؤسسات العينة لهذا المحور ($\bar{x}=2.52$) بإنحراف معياري ($\sigma =0.64$) ومتوسط حسابي نسبي 84 % وهو ضمن المجال متوسط؛ بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الرد عن سؤال هذا المحور قد زاد عن درجة الحياد ، وقد احتوى هذا المحور على سؤال واحد مباشر تمثل في: "هل تقوم مؤسستكم بتكوين عمالها في مجال الجودة؟" ونتائجه هي نفسها نتائج المحور المدونة أعلاه بحكم وجود سؤال واحد فيه

ج. قياس درجة تطبيق مؤسسات العينة لتقنية المقارنة المرجعية:

إن المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، مستوى المعنوية ومستوى التطبيق لأسئلة المحور الخامس الخاص بقياس درجة تطبيق مؤسسات العينة لتقنية المقارنة المرجعية معروضة في الجدول التالي:

جدول 07: درجة تطبيق مؤسسات العينة لتقنية المقارنة المرجعية

رقم العبارة	العبارة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبية % الأهمية	مستوى المهنية	مستوى التطبيق
11	تقوم مؤسساتكم بمقارنة تصميم منتجاتها بتصميم منتجات المؤسسة الرائدة.	2.52	0.83	84.00	000.	متوسط
12	تقوم مؤسساتكم بمقارنة أدائها بأداء المؤسسة الرائدة	1.28	0.57	42.67	000.	منخفض
	المقارنة المرجعية	<u>1.90</u>	<u>0.53</u>	63.33	000.	<u>متوسط</u>

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS. V_23)

من خلال بيانات الجدول المبين أعلاه، والخاصة بالمحور الخامس المتعلق بدراسة مدى تطبيق مؤسسات العينة لتقنية المقارنة المرجعية، حيث بلغ متوسط إجابات مؤسسات العينة لهذا المحور ($\bar{X}=1.90$) بإنحراف معياري ($\sigma = 0.53$) ومتوسط حسابي نسبي 63.33% وهو ضمن المجال متوسط؛ بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهذا مايدل على أن متوسط درجة الرد عن أسئلة هذا المحور قد زاد عن درجة الحياد ، حيث احتوى هذا المحور على سؤالين بحكم أن المقارنة المرجعية تتم في مرحلتين: الأولى تمثل في مقارنة تصميم منتجات المؤسسة بمنتجات المؤسسات الرائدة في مجالها، وجاء متوسط الاجابات عن هذا السؤال بقيمة ($\bar{X}=2.52$) وبانحراف معياري ($\sigma = 0.83$) ومتوسط حسابي نسبي 84% وهو ضمن المجال متوسط ، والثاني تمثل في مقارنة المؤسسة لأدائها بأداء المؤسسات الرائدة وكان متوسط الاجابات عن هذا السؤال بقيمة ($\bar{X}=1.28$) بإنحراف معياري ($\sigma = 0.57$) ومتوسط حسابي نسبي 42.67% وهو ضمن المجال منخفض، وبالتالي: يمكن القول أن نسبة لا بأس بها من مؤسسات العينة تقوم بمقارنة تصميم منتجاتها بمنتجات المؤسسات الرائدة وهذا أمر جيد، في حين جاءت إجابات التساؤل عن مقارنة أداء

مؤسسات العينة بالمؤسسات الرائدة بمستوى منخفض وهذا حسب رأينا هو خارج عن إرادة المؤسسات و راجع إلى عدم توفر قاعدة بيانات ومعلومات توفر أرقام عن أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

ح. قياس درجة تطبيق مؤسسات العينة لأهم تقنيات التحسين المستمر:

إن المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، مستوى المعنوية ومستوى التطبيق لأسئلة المحور السادس الخاص بقياس درجة تطبيق مؤسسات العينة لأهم تقنيات التحسين المستمر موضحة في الجدول الموالي:

جدول 08: درجة تطبيق مؤسسات العينة لتقنيات التحسين المستمر الأخرى

رقم العينة	العبرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبية % الأهمية	المعنوية مستوى	مستوى التطبيق
13	تعمل مؤسساتكم بنموذج "Deming" للتحسين المستمر (PDSA : Plan, Do, Study, Act)	1.84	0.97	61.33	000	متوسط
14	تعمل مؤسساتكم بشعار "GROSBY" "المعيب الصفري" أي فعل الأشياء صحيحة منذ البداية؟	1.92	0.94	64.00	000	متوسط
15	تقوم مؤسساتكم بحساب وتحليل تكاليف الجودة (les coûts de qualités COQ)	1.96	0.96	65.33	000	متوسط
16	تستخدم مؤسساتكم تقنية الانتاج الانفي أي تقنية المخزون الصفري والانتاج يكون حسب الطلب JIT ؟	2.00	0.90	66.67	000	متوسط
17	طريقة التسيير في مؤسساتكم تقوم على أساس العمليات (الادارة بالعمليات) أو على أساس الأنشطة (الادارة بالأنشطة) ABM ؟	1.82	0.91	60.67	000	متوسط
	تقنيات التحسين المستمر	1.90	0.66	33.63	000.	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات الإستبيان ومخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS. V_23)

الجدول أعلاه يبين نتائج المحور السادس والمتعلق بدراسة مدى تطبيق مؤسسات العينة لأهم تقنيات التحسين المستمر، أين وجدنا أن متوسط إجابات مؤسسات العينة على هذا المحور بلغ ($\bar{x}=1.90$) بإنحراف معياري بلغ ($\sigma =0.66$) ومتوسط حسابي نسبي 63.33% وهو ضمن المجال متوسط؛ بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 وبالتالي يعتبر هذا المحور دال إحصائياً أي أن متوسط درجة الرد عن أسئلة هذا المحور قد زاد عن درجة الحياد، حيث احتوى هذا المحور على خمسة أسئلة: الأول تمثل في تطبيق المؤسسة لنموذج التحسين المستمر - عجلة دمينج - وبلغ متوسط الاجابات عن هذا السؤال بقيمة ($\bar{x}=1.84$) وإنحراف معياري ($\sigma =0.97$) ومتوسط حسابي نسبي 61.33% وهو ضمن المجال متوسط ، والثاني تمثل في عمل المؤسسة بشعار كروسيبي "القيام بالعمل صحيحاً منذ البداية" وبلغ متوسط الاجابات عن هذا السؤال بقيمة ($\bar{x}=1.92$) وإنحراف معياري ($\sigma =0.94$) ومتوسط حسابي نسبي 64% وهو ضمن المجال متوسط، والثالث تمثل في قيام المؤسسة بحساب وتحليل تكاليف الجودة وبلغ متوسط الاجابات عن هذا السؤال بقيمة ($\bar{x}=1.96$) وإنحراف معياري ($\sigma =0.96$) ومتوسط حسابي نسبي 65.33% وهو ضمن المجال متوسط، والرابع عبارة عن عمل المؤسسة بتقنية الانتاج حسب الطلب وجاء متوسط الاجابات عن هذا السؤال بقيمة ($\bar{x}=2.00$) وإنحراف معياري ($\sigma =0.90$) ومتوسط حسابي نسبي 66.67% وهو ضمن المجال متوسط، والخامس تمثل في عمل المؤسسة بنظام التسيير على أساس العمليات أو نظام التسيير على أساس الأنشطة وبلغ متوسط الاجابات عن هذا السؤال بقيمة ($\bar{x}=1.82$) وإنحراف معياري ($\sigma =0.91$) ومتوسط حسابي نسبي 60.67% وهو ضمن المجال متوسط؛ ما نلاحظه من النتائج المدونة أعلاه أن تطبيق مؤسسات العينة لأدوات التسيير الحديثة التي تعمل على التحسين المستمر لأدائها هو تطبيق متوسط يقترب إلى الضعيف، وهذه النتيجة تعبر عن نقص وعي المؤسسات الصناعية الجزائرية بأهمية هذه الأدوات وما يمكن أن تحققه من تحسينات من وراء تطبيقها لها .

4.3 . - تلخيص النتائج واختبار فرضية الدراسة:

قبل اختبار مدى صحة فرضية الدراسة سنعرض الجدول الموالي الذي يلخص نتائج المحاور السابقة الذكر مجتمعة:

جدول 09: درجة تطبيق مؤسسات العينة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

رقم المحور	اسم المحور	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبية % الأهمية	مستوى المنوئية	مستوى التنبؤ
1	نظام إدارة الجودة	2.36	0.89	78.67	000.	متوسط
2	الاهتمام بالزبون	2.45	0.35	81.67	000.	متوسط
3	مشاركة العمال	2.38	0.49	79.33	000.	متوسط
4	التدريب على الجودة	2.52	0.64	84.00	000.	متوسط
5	المقارنة المرجعية	1.90	0.59	63.33	000.	متوسط
6	تقنيات التحسين المستمر	1.90	0.66	63.33	000.	متوسط
	مجموع المحاور	<u>2.18</u>	<u>0.32</u>	<u>72.67</u>	<u>000.</u>	<u>متوسط</u>

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات الإستهبان ومخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS. V_23)

يوضح الجدول أعلاه نتائج المحاور الستة مجتمعة ، المحاور التي حاولنا من خلالها دراسة مدى تطبيق مؤسسات العينة لمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، أين بلغ متوسط إجابات المحاور مجتمعة ($\bar{X}=2.18$) بإنحراف معياري بلغ ($\sigma =0.32$) ومتوسط حسابي نسبي 72.67% وهو ضمن المجال متوسط؛ بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000 وبالتالي يعتبر هذا المحور دال إحصائياً، حيث جاءت كل المحاور ضمن المجال متوسط وكانت بالترتيب: المحور الرابع أي التدريب على الجودة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لإجابات هذا المحور 84 % وهو ضمن المجال متوسط ؛ ثم يليها المحور الثاني الاهتمام بالزبون، وقد بلغ المتوسط الحسابي النسبي للإجابات عن هذا المحور 81.67 % وهو ضمن المجال متوسط ؛ ثم يأتي المحور الثالث مشاركة العمال بمتوسط حسابي نسبي 79.33% وهو ضمن المجال متوسط، بعد ذلك يأتي المحور الأول: نظام إدارة الجودة بمتوسط حسابي نسبي 78.67% وهو ضمن المجال متوسط، هذه المحاور الأربعة جاءت بنسب متوسطة قاربت الارتفاع؛ أما المحورين المتبقين فكان المتوسط الحسابي لكل منهما متساوي وضمن المجال متوسط يقترب إلى الضعيف، وهما كل من

المحور الخامس: تطبيق تقنية المقارنة المرجعية، والمحور السادس: تطبيق تقنيات التحسين المستمر بمتوسط حسابي بقيمة ($\bar{x}=1.90$) وإنحراف معياري ($\sigma =0.59$) للمحور الخامس و ($\sigma =0.66$) للمحور السادس، ومتوسط حسابي نسبي 63.33%.

والنتيجة الأساسية التي توصلنا إليها من خلال نتائج هذا الاستبيان أن مؤسسات العينة تطبق مبادئ إدارة الجودة في شكل متوسط، حيث هناك مبادئ يقترب تطبيقها في مؤسسات العينة للمستوى المرتفع كاهتمامها بتكوين العمال في مجال الجودة ومشاركتهم في تحقيق الأهداف والاهتمام بزبائنهم وتوفيرها على نظام لإدارة الجودة، في حين هناك مبادئ يقترب تطبيقها للمستوى الضعيف وتتمثل في تطبيق تقنيات التحسين المستمر على رأسها تقنية المقارنة المرجعية؛ هذه النتيجة تجعلنا ننفي نسبيا صحة الفرضية التي كان محتواها أن تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة هو ضعيف ويكاد ينعدم، لأن ما جاء به الاستبيان من نتائج وضع عكس ذلك.

4. - خاتمة:

في الأخير يمكن القول أن على المؤسسات الصناعية الجزائرية الرغبة في ضمان استمراريته وتحسين تنافسيته الخوض في تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث عليها كخطوة أولى إنشاء مصلحة خاصة لإدارة الجودة، والشروع في الحصول على شهادة إدارة الجودة ايزو 9001 باعتبارهما حجر الأساس لإرساء نظام إدارة الجودة الشاملة، ثم البدء في تطبيق المبادئ الأخرى.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة أن توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو توجه متوسط، وهو ما جعلنا ننفي صحة فرضية الدراسة التي اعتبرنا فيها توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية في تطبيق مبادئ هذا النظام هو ضعيف ويكاد ينعدم.

وخلصنا إلى نتيجة مهمة تتمثل في: أن المؤسسات الصناعية الجزائرية تهتم أكثر بتحسين النتائج (جودة المنتج وزيادة إرضاء الزبائن...)، في حين تغفل عن الاهتمام أكثر بأسباب الحصول على هذه النتائج من الاهتمام أكثر بمشاركة عمالها وتكوينهم واتباع الأساليب الحديثة في التسيير... .

- وسنلخص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:
- توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هو توجه متوسط على العموم.
 - مبادئ إدارة الجودة المأخوذة في الدراسة (توفر نظام لإدارة الجودة - الاهتمام بالزيون - مشاركة العمال - التكوين في مجال الجودة - تطبيق تقنية المقارنة المرجعية - تطبيق أهم تقنيات التحسين المستمر) تطبق كلها في شكل متوسط.
 - كل من مبدأ التكوين في مجال الجودة، الاهتمام بالزيون، مشاركة العمال، تطبيق نظام إدارة الجودة تطبق في المؤسسات الصناعية الجزائرية عينة الدراسة في شكل متوسط يقترب إلى الارتفاع.
 - تطبيق أدوات التحسين المستمر (المقارنة المرجعية - عجلة دمينج - مبدأ الميعب الصفري لكروسيبي - الانتاج في الوقت المحدد - حساب وتحليل تكاليف الجودة - نظام إدارة العمليات أو نظام الإدارة على أساس الأنشطة) تطبق في المؤسسات العينة في شكل متوسط قارب المستوى الضعيف.
- الأمر الذي تركنا نقدم جملة من التوصيات لمراء ومسؤولي المؤسسات الصناعية الجزائرية أهمها:
- ضرورة الاهتمام أكثر بالمورد البشري (العمال)، لأنه يمثل جوهر عملية التحسين في المؤسسة، لذلك يجب أن تعطيه أهمية أكبر بتقديم التحفيزات المادية والمعنوية له، وتعريفه برؤية المؤسسة وجعله يشارك في تحقيقها والأخذ باقتراحاته وجعله يحس بانتمائه وأهميته داخل المؤسسة.
 - توجيه الاهتمام بالبحث العلمي وتطوير مهارات العمال بتدريبهم وتكوينهم في كل ما هو جديد وحديث، وتشجيعهم على تقديم الابتكارات والأفكار الجديدة.
 - التركيز على إرضاء الزيون بشكل دائم، فليس مجرد معرفة المؤسسة أن الزيائن راضون عن ما تقدمه وأن نسبة مردودات المبيعات قد انخفضت ترى نفسها أنها وصلت لهدفها، بل يجب أن تحدث تغييرات على المنتج بشكل مستمر حتى تكون عند مستوى أو أكثر من تطلعات هؤلاء الزيائن.

■ وضع وظيفة خاصة لإدارة الجودة ضمن هيكلها التنظيمي وأن توليها أهمية كبيرة، وأن تعمل على الحصول على شهادة إدارة الجودة، فهذان العنصران يعتبران حجر الأساس لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. في الأخير نركز على ضرورة تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لتقنيات التسيير الحديثة لما لها من دور كبير في عملية التحسين المستمر لأداء المؤسسات، حيث ملاحظناه من خلال هذه الدراسة هو نقص فادح في تطبيقها من قبل مؤسسات العينة، حتى أن هناك من التقنيات الحديثة التي وجدناه غير معروفة من طرف بعض المدراء.

المراجع بالعربية:

الكتب:

أحمد محمد نور، شحاته السيد شحاته، (2004)، محاسبة التكاليف لأغراض القياس في بيئة التصنيع المعاصرة، الدار الجامعية، مصر.

مقال في مجلة:

بومدين يوسف، (2007)، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 5.
حيدر نوري (2014)، محمود جمعة، تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية، مجلة ديالى، العراق، العدد 63.

رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، (2009)، إدارة الجودة الشاملة : التغيير والتطوير التنظيمي من أجل انجاح المنظمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 21.

سعد فرج حمادي، (2013)، إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، العراق، المجلد 1، العدد 16.

سلمان عبود زيان، (2009)، التكامل بين نظام المعلومات الادارية ونظام ادارة الجودة الشاملة وأثرها على اداء المنظمة، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، العراق، المجلد 17، العدد 2.
صالح ابراهيم يونس الشعباني، (2007)، كلف الجودة واستراتيجية التوازن مع قيمة الجودة، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، المجلد 4، العدد 1.

عباس علي محمد الحسيني، (2010)، معايير الجودة ودورها في تطوير الجامعات العراقية، مجلة كوفة للعلوم القانونية والسياسية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 1، العدد 3.

عبد الله ابراهيم، (2010)، دور الادارة العليا في تطبيق ادارة الجودة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 3، العدد 16.

علي فرحان عبد الله الفكيكي، (2012)، معوقات تطبيق نظام ادارة الجودة"، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العراق، العدد 39.

ناظم جواد الزبيدي، سدى يوسف محمد، (2008)، ادارة الجودة الشاملة مفهومها واسلوب ارسائها، مجلة كلية التربية، جامعة بغداد، العراق، العدد 4.

مداخلة في ملتقى:

بن عيشي عمار، (2010)، ادارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

بالانجليزية:

Rula Ali Al-Damen, (2017), the Impact of Total Quality Management on Organizational Performance –case of Jordan Oil Petroleum Company-, International Journal of Business and Social Science, Center for Promoting Ideas, USA, Vol 08, n 01.

بالفرنسية:

Abdelkader RACHEDI, le Management de la Qualité Totale : T.Q.M les Outils de Développement de la Performance des Entreprises (le Cas de l'Entreprise Algérienne), la Revue Stratégie et Développement de Mostaganem, Algérie, vol 02, n 02.