

إدارة الجودة الشاملة بين نظرة إدوارد ديمينغ وواقع المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمطاحن الكبرى لعوينات – تبسة – الجزائر

الأستاذة: صبرينة حديدان ، جامعة قسنطينة، الجزائر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة كأمودج حديث في الإدارة في مؤسسة المطاحن الكبرى لعوينات، وذلك من خلال اتجاهات عمالها الذين لهم الأثر الكبير في إنجاح تطبيق هذا الأنمودج أو إفشاله. من أجل هذا، تم تطبيق مقياس للإتجاهات على 100 عامل بالمطاحن الكبرى لعوينات، وهي المؤسسة التي شهدت فشلا ذريعا كما يؤدي إلى غلقها وتسريح عمالها، رغم ما تمنحه لها الدولة من دعم.

Résumé:

Cette étude a pour objectif d'analyser les attitudes des travailleurs d'une entreprise Algérienne – les grands moulins Laouinette – dans le contexte de l'application d'un nouveau model administratif qui s'appel LA GESTION DE LA QUALITE TOTALE. La méthode appliquée dans cette recherche est celle de Likert qui a été testé sur 100 travailleurs.

لقد أضحى المجتمع المؤسساتي الحديث منفردا بخصائص تميّزه عن أي وقت مضى، فهو مجتمع فرض على أفرادهِ (المؤسسات) شروط الجودة والفعالية، وإلّا، فلا مكان لأية مؤسسة تعمل بتجاهل هذه الشروط. ولم تعد مؤسسات اليوم مكانا يلتقي فيها العمال من أجل إنجاز مهام موكلة إليهم وتقاضي أجور مقابل ذلك فقط، ولكنها صارت فضاءات يتم من خلالها إعداد الفئات المسيرة والمنفذة التي تشارك في خدمة المجتمع بطريقة مباشرة (تقديم السلع والخدمات) وغير مباشرة (تطوير المستوى الثقافي والاقتصادي للمجتمع)، وتساهم بذلك في توسيع دور المؤسسة ليشمل استيعاب الثقافات وتطويعها لخدمة المجتمع.

ولقد شهدت العقود الماضية اهتماما واسعا من قبل علماء الإدارة والتسيير، للبحث عن أسلوب إداري حديث يصلح للتعامل مع مشكلات الإدارة في المؤسسة، وكيفية الوصول لحل يجعلها تساهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجعل المؤسسة تتكيف مع متغيرات البيئة، حتى توصل الباحثون إلى قناعة لا يمكن تجاهلها، وهي التي تتمحور حول فكرة مؤداها أن نجاح أي مؤسسة واستمرارها مرهون بفعالية أدائها وجودة إنتاجها (سلعة/ خدمة). وبات من المسلّم به، أنه لا يمكن أن توجد مؤسسة وتستمر دون فعالية وجودة في الأداء تضمن لها زبائن دائمين؛ فالجودة ليست مطلوبة فقط للحصول على زبائن بقدر ما هي وسيلة للحفاظ عليهم على المدى البعيد.

مشكلة الدراسة:

من المؤكد أن إدارة الجودة الشاملة لا تتحقق بالتفكير والتخطيط فقط، ولا تعتبر فعلا عاديا، وإنما هي تعود على الإتقان واعتقاد ينغرس في ثقافة المؤسسة وفي ذهنية عمالها بدء بصانعي القرار وانتهاء بمن ينفذه. لذلك، فقد غيرت إدارة الجودة الشاملة اهتمام المؤسسات من الاعتماد على السعر في تحقيق القدرة

التنافسية إلى الإعتماد على النوعية. وصارت القدرة التنافسية للمؤسسة تعرف على أنها القدرة على الإنتاج أكثر وأكفاً وبيع ما تنتج.

ولتحقيق الجودة في الإنتاج كان على المؤسسة أن تعتمد على التحسين المستمر لأداء مواردها البشرية عن طريق تكريس مبادئ العمل الجماعي، وكذا التدريب والتطوير المستمرين لمواردها البشرية وكفاءاتها.

ولقد أصبح الهدف النهائي الذي تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة هو كسب زبون راض ووفي لمنتجاتها، ويتعلق رضا الزبون بما تنتجه المؤسسة وفق ما يرغبه وما يشبع حاجاته، وبالتالي صارت المؤسسات تسعى لمعرفة رغبات الزبون قبل تصميم المنتجات مما يساعدها على الإحتفاظ بزبائنها الحاليين، وأكثر من ذلك جلب وكسب زبائن جدد .

والواضح أن إدارة الجودة الشاملة مفهوم حديث في أدبيات التسيير والإدارة، ومن ثم فإن اتخاذه كنموذج للتسيير في أية مؤسسة هو بمثابة تغيير تنظيمي، وأن التخطيط لهذا التغيير لا بد أن يأخذ المنحى الإستشاري الذي يجعل من المؤسسة تفتح على المستقبل من جهة وعلى البيئة الخارجية من جهة أخرى، وإلّا أخذ التغيير التنظيمي منحى سلبي غير الذي تريده المؤسسة.

وحيث أنّ كل مؤسسة تريد تحقيق الجودة في أدائها لا بد أن تحدد المجالات التي يمكن تحسينها ، فأهم المجالات هو ما يتعلق بالفكر والإتجاه، وهو ما يحمله عمال هذه المؤسسة أو تلك تجاه طريقة معينة في التسيير أو نظام ما. ولعل ما يمكن المؤسسة من ترسيخ اتجاهات تؤيد ما تريد الوصول له هو ترسيخها لثقافة تنظيمية تدعو للتغيير وتدعمه؛ حيث أنّ إدخال أيّ مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، لأنّ قبول العمال لما هو جديد يعتمد على ثقافتهم وما يشكلها من معتقدات وقيم واتجاهات. فما المؤسسة إلّا التقاء للعديد من الأفراد الذين يحملون ثقافات مختلفة، وبالتالي اتجاهات قد تتفق وقد تتباين، خاصة إذا ضمّت المؤسسة

عمالا مختلفي التخصصات، وهو ما يجب وضعه في الحسبان إذا ما أراد أصحاب القرار تغيير النظام الإداري أو حتى تعديله.

وباعتبار المؤسسة منتجا إجتماعيا يضم أفرادا ذوي أصول اجتماعية وثقافية مختلفة، ومستويات فكرية متباينة تسهم في تكوين اتجاهاتهم - التي تكون حتما مختلفة ولو نسبيا - فعلى المؤسسة أن تجعل العنصر البشري النقطة المحورية في تخطيطها للتغيير التنظيمي، وهو ما تدعو إليه النظريات التنظيمية التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي؛ حيث تؤكد على أن نجاحه يعتمد على مشاركة العمال ومعرفة اتجاهاتهم لتسهيل عملية بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة هي القيمة الموجهة لسلوك العمال.

اعتمادا على كل ما سبق، فإن الدراسة الحالية تنطلق من التساؤل المركزي

التالي:

• ما هو واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة المطاحن الكبرى لعوينات تبسة ؟

ومنه تنفرع التساؤلات التالية :

- ما هي استجابات الباحثين نحو تحقيق القدرة التنافسية للمطاحن الكبرى لعوينات؟
- ما هي استجابات الباحثين نحو تحقيق التحسين المستمر لأداء عمال المطاحن الكبرى لعوينات ؟
- ما هي استجابات الباحثين نحو تحقيق رضا زبائن المطاحن الكبرى لعوينات ؟

أهمية الدراسة:

وتنبع أهمية الموضوع من كونه محاولة بحثية لتسليط الضوء على مفهوم حديث نسبيا يعد من أهم المفاهيم التي تطمح للتطوير والتقدم ، وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي أقل ما يقال عنه أنه يهدف للتحسين المستمر والتجويد في

كافة مجالات العمل المؤسسي، خاصة والمجتمع يعيش عصرا أصبحت فيه الجودة ضرورة ملحة للبقاء في البيئة التنافسية.

كما تساهم هذه الدراسة في إضافة نتائج تتعلق بإدارة الجودة الشاملة كطريقة حديثة يسمح تطبيقها بإحداث تغييرات إيجابية في أداء الموارد البشرية وتحقيق أهداف معيارية، وتفتح هذه الدراسة المجال للبحث في مؤسساتنا على اختلاف أنشطتها لمعرفة إمكانية توفرها على العوامل الأساسية التي تساعدنا على تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها؛ فرغم أهمية المؤسسة عموما ودورها في دفع عجلة التنمية وتحديث المجتمعات، إلا أن العديد من المؤشرات تدل على أن معظم المؤسسات الجزائرية لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب الذي يجعلها تتطلع إلى مواجهة تحديات عالم المنافسة الحديث.

وتعتبر هذه الدراسة محاولة لإثارة وعي واهتمام الباحثين في هذا المجال لمحاولة إثرائه أكثر والخروج بنتائج أكثر عقلانية سعيا للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما أن هذه الدراسة قد تساهم في تعريف العمال في المؤسسة ميدان الدراسة بمعايير الأداء المتميز وتزويدهم بمفاهيم - ولو عامة - حول إدارة الجودة الشاملة حتى يتمكنوا من تطوير نوعي وكمي لمنتجات المؤسسة .

الهدف من الدراسة:

وانطلاقا من هذه الأهمية، فالدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على واقع جودة في المؤسسة الجزائرية من خلال اتجاهات عمال المؤسسة ميدان الدراسة ، هادفة من خلال ذلك إلى التعرف على إمكانية تطبيق هذه الإدارة بالمؤسسة ميدان الدراسة .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يرتبط مصطلح إدارة الجودة الشاملة عموما بمصطلح الجودة الذي يعتبر مفهوما نسبيا يشوبه غموض يكمن في كثرة تداوله واختلاف معانيه، وفي كونه أكثر من نسبي. من أجل ذلك سيتم التوقف عنده ليتم تحديد معناه وصولا إلى إبراز أهم خصائصه؛ حيث يجمع الباحثون على عدم

وجود تعريف واضح ومحدد للجودة لما لها من خصائص أهمها النسبية ؛ فما هو جيد بالنسبة لشخص ما ليس كذلك بالنسبة لآخر ، وما هو جيد في مكان ما قد لا يكون كذلك في مكان آخر، وما يعني لنا الجودة اليوم قد يعني نقيضها يوما ما. وهذا ما أوجد تباينا كبيرا في آراء الباحثين في هذا المجال، مما دفع بالقول: دع الجودة دون تعريف.

فالجودة بالرغم من كونها مطلبا ضروريا لجميع المؤسسات، إلا أن معظم الباحثين يجدون أن مفهومها مبهم وغامض ومن الصعب تحديده. وهكذا فإن عملية تعريف الجودة صعبة، غير أنه لا بد من تحديد واضح لهذا المصطلح، وهذا ما سيأتي في مايلي:

ويرى محمد عبد الوهاب العزاوي أن الجودة : " تعني لمعظم الناس التفضيل superlative لذلك تعدّ سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة ... إلخ من الأمثلة، وفي المثالين السابقين تعد الجودة مرادفا للرفاهية والتميز، وهذه من الصعب قياسها ... وتعرف الجودة بأنها المواءمة للإستعمال، وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية⁽¹⁾. والمعنى، أن الشيء الذي يستعمل بطريقة ملائمة ويسد حاجات المستهلكين دون الإخلال بها هو شيء جيد.

ونظرا لهذا التباين في تحديد مفهوم الجودة ، فقد أثر بعض الباحثين الإبتعاد عن تحديده وعن البحث فيه، مشيرين له ببعض الدلالات التي تحمل معنى الجودة كالتميز، النوعية، المعايير ... وعلى كل، فللجودة عدّة خصائص منها:

- أنها نسبية: تختلف باختلاف الأشخاص والأماكن والأوقات.
- أنها تعني دوما الإيجابية والفاعلية.
- لا يمكن تحديد جودة الشيء إلا بمقارنته مع ما هو من الجنس نفسه.

■ أن الجودة تعني الملاءمة للاستعمال.

وعليه ، يمكن الوصول إلى أن مفهوم الجودة يرتبط بفهم واقع اجتماعي معين موجود في إطار زمني (حقبة تاريخية) محدد ومنظور إليه بمنظار فكري يحمل إيديولوجية معينة؛ فربّ شيء جيّد في واقع اجتماعي اليوم يغدو سيّئاً في هذا الواقع غداً، أو يُنظر إليه على أنه سيء بالنسبة لشخص آخر ...

وانطلاقاً من مفهوم الجودة يمكن الوقوف عند إدارة الجودة الشاملة على

أنها تعني :

" فلسفة كاملة، أو نظرية جديدة أو نمط عمل ، ترتكز على فكرة التحسين المستمر بشكل متلازم في كل شيء : في المدخلات ، والعمليات ، والخدمات ، والمخرجات. وترتكز أيضاً إلى أن الإنسان هو القيمة الكبرى للمنظمة (داخليا وخارجيا). وينبغي الإيمان بقدرته وطاقته . وتقوم هذه النظرية من فلسفة خلاصتها: تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح في الوقت الصحيح ومن أول مرة؛ ودائماً سعياً للتحسين المستمر من أجل تحقيق احتياجات الجمهور ، وصولاً إلى درجة الإسعاد والإشباع⁽²⁾ .

لقد فصل هذا التعريف الخدمات عن المخرجات، وهذا أمر غير مقبول نسقياً؛ فالنسق المفتوح يتشكّل من مدخلات يتم تحويلها عن طريق الأنشطة والعمليات إلى مخرجات، وهذه المخرجات هي المنتج الذي قد يكون سلعة أو خدمة. وعلى الرغم من هذا، إلا أن التعريف - على طوله - قد أبرز أن إدارة الجودة الشاملة تبتدئ بالفكر (فلسفة، نظرية) ، وأن هذه الأفكار جديدة ترفض النظرة الكلاسيكية كسبيل وحيد لمعالجة القضايا العالقة، وأن أهم مرتكز لتحقيق إدارة الجودة الشاملة هو المورد البشري الداخلي (العامل) والخارجي (الزبون أو العميل أو المستهلك) ، وهو الذي تطمح المؤسسة من خلال إدارة الجودة الشاملة لإرضائه.

وقد لا نخطئ حينما نقول أن هناك مغالاة في هذه الفلسفة من خلال المطالبة بأداء العمل على الوجه الصحيح من أول مرة، إذ أن ذلك أمر غير ممكن في كل الحالات؛ لأن الأعمال تُنجز من طرف بشر يخطئون ويصيبون، ثم أن الإختراعات العظيمة قد بدأت بخطأ.

فالأمر إذن يتعلق بمحاولة الوصول للتقليل من أخطاء الأداء إلى حدّها الأدنى ، ولا ينبغي المطالبة بالأخطاء الصفرية لأن الخطأ أمر طبيعي في إنجازاتنا.

وما يمكن استخلاصه من كل هذه التعاريف هو أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة ومتجددة في العمل المؤسسي، تركز على أساسيات منها:

- أنها تحتوي على معنى الشمولية؛ أي أنها تعم جميع عمليات ومكونات المؤسسة المادية والبشرية والتنظيمية.
- التوجه نحو التحسين المستمر؛ بمعنى اتجاهها نحو الحسن والجيد دون النظر إلى معنى القدم والجدة، أي الإبداع الإيجابي والتميز حتى في الأعمال القديمة.
- التركيز على التميز، وذلك من أجل كسب الزبون في الميدان التنافسي
- فعالية أداء المؤسسة، وذلك باعتمادها على معايير متغيرة ومتنوعة من شأنها مواكبة تغيرات البيئة.
- ارتباط هذه الإدارة ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية باعتبارها منظومة قيمية في حدّ ذاتها، لا يمكن تطبيقها إلا إذا ترسّخت ضمن القيم والمبادئ التي يحملها عمال المؤسسة. ففعل التجويد وإجادة العمل لا بد أن يُرسّخ في ثقافة العمال، وإلا فلا مجال لتبني ثقافة الجودة الشاملة ولا لتطبيق هذه الإدارة.

الإطار النظري:

أسهم في التأصيل النظري لإدارة الجودة الشاملة العديد من الباحثين في مقدمتهم إدوارد ديمينغ الذي يعتبر الأب الروحي لهذه الإدارة. في الحقيقة لقد تبعه العديد من الباحثين، إلا أنهم لم يختلفوا كثيرا عنه، بل أضافوا فقط بعض الأفكار لأفكاره. ومن بين هؤلاء الباحثين نذكر: فيليب كروسبي، جوزيف جوران، أرماند فينيبيوم، كورا إيشيكاوا.

إلا أن الحديث سيقتر على إدوارد ديمينغ الذي يعتبر الأب الروحي لهذه الإدارة.

➤ إدوارد ديمينغ⁽³⁾. يميل ديمينغ للاعتقاد بنظرية Y في السلوك التنظيمي، وتقوم هذه النظرية حسب ماك غريغور دوغلاس (1906 - 1964) على افتراض أن العامل ذو كفاءة ويجب العمل ويسعى جاهدا من أجل إتقانه، ويبقى على الإدارة فقط أن توفر له الوسائل التي تساعد على تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. ومن بين هذه الوسائل: المشاركة في اتخاذ القرارات، منح جزء من الحرية والثقة التي تتجسد في الرقابة الذاتية، غرس ثقافة تنظيمية تسمح بتهيئة المناخ التنظيمي الجيد للعمل...

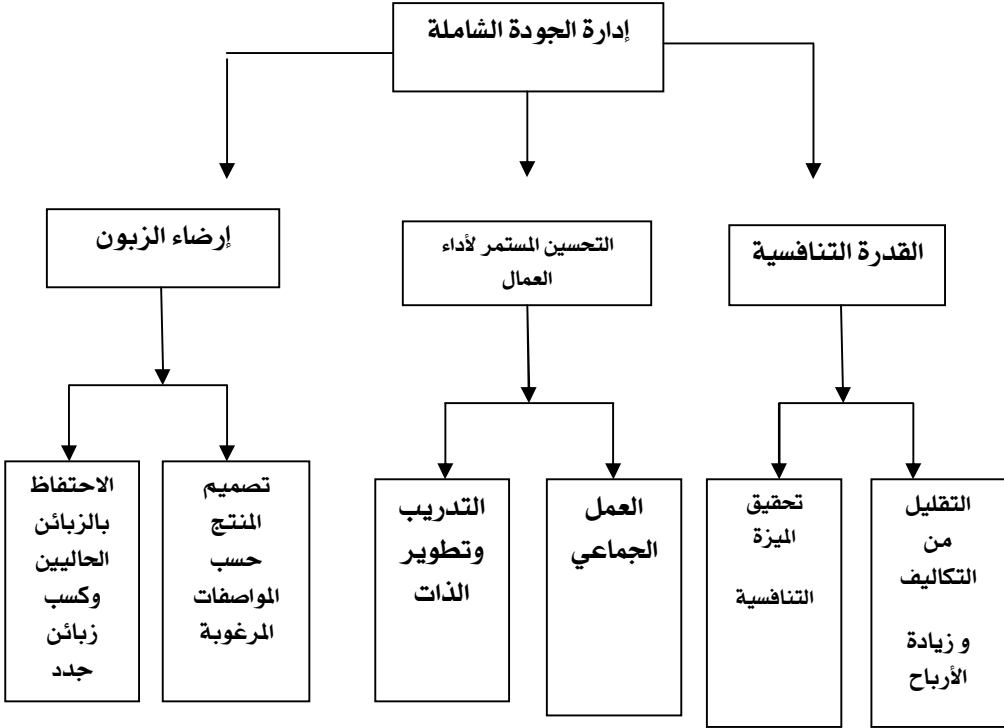
من أجل ذلك، وضع ديمينغ نظريته في إدارة الجودة الشاملة متكونة من أربعة عشر مبدأ هي كالتالي⁽⁴⁾.

1. تحديد المؤسسة لأهدافها ضمن خطة بعيدة المدى.
2. تبني فلسفة عمل تقوم على اعتماد الجودة ركنا أساسيا في الإنتاج، ولا بد أن تُصاغ هذه الفلسفة ضمن رسالة تُعمم على كافة العمال داخل المؤسسة، الزبائن وحتى المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة.

3. الإعتماد على جودة المنتج لا على سعره الأقل، وإن كان هذا الأخير (السعر الأقل) هدف لا بد من وضعه في الحسبان حتى تصل المؤسسة إلى درجة: جودة عالية وسعر أقل.
4. إنشاء مراكز للتدريب الفعال للعمال حتى يمكنهم أن يتشربوا ثقافة الجودة الشاملة ويحسنوا تطبيقها.
5. وجود قيادة فعّالة: وقد ركّز ديمينغ على المعنى الحديث للقيادة، وهي التي تسمح بتسهيل عمل الأفراد والآلات عن طريق التسيير الحكيم⁽⁵⁾.
6. الإبتعاد عن الشعارات والنصائح الجوفاء؛ حيث أن القيادة لا بد أن تتفانى في تطبيق كل ما تنادي به، وأن تجعل شعارها "قول وعمل"؛ أي أن تقرن خططاتها بالعمل الجاد.
7. الإبتعاد عن التقويم الرقمي وتحديد أهداف رقمية للعمال، والتوجّه نحو تعزيز اهتماماتهم بالنوع (الجودة) لا بالكم. ويركّز ديمينغ على الإبتعاد عن الأهداف التي تتطلب من العمال الوصول إلى "صفر من الأخطاء"⁽⁶⁾.
8. تفعيل فريق العمل؛ فالعمل الجماعي يجنب الوقوع في العديد من المشاكل. وتفعيل فريق العمل لا يعني التدريب، بل هو تمكين العمال من العمل الجماعي وزيادة الدعم الوظيفي لهم في وظائفهم.
9. تبديد المخاوف التي يمكن أن تتشكّل لدى العمال جرّاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تغييرا تنظيميا، وذلك عن طريق القيادة الفعّالة التي تدعّم اتصالاتها بالعمال لتفهمهم بأهداف ومنافع هذا التغيير.
10. تغيير هدف الرقابة من رقابة فاضحة عقابية إلى رقابة تصحيحية وقائية، وتنبية القائمين على العمليات بالأخطاء التي قد يقعون فيها، وبالتالي تمكينهم من تجنب الأخطاء قبل وقوعها.

11. تحسين العلاقات مع الموردين وإشراكهم في عملية تحسين المنتج باعتبارهم شركاء غير مباشرين في إدارة الجودة الشاملة؛ حيث يتم من خلالهم الحصول على مستلزمات تطبيق هذه الإدارة.
12. تشجيع التعلم والتدريب الذاتي والتركيز عليهما حتى يتمكن العمال من اكتساب مهارات ومعارف متجددة تمكنهم من أداء عملهم بجودة أفضل.
13. إجراء التغييرات الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتشمل هذه التغييرات الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية والمادية، وكذا الثقافة التنظيمية.
14. السعي إلى ترسيخ جميع هذه المبادئ لدى العمال والعمل على تطبيقها على أرض الواقع والإلتزام بها، وهذه مهمة الإدارة العليا (القيادة).
إذن، فإدارة الجودة الشاملة عند ديمينغ عبارة عن حلقة تبدأ بمبادرة القيادة وتنتهي بالتزامها.
ويمكن تصنيف هذه المبادئ إلى:
 - مبادئ تتعلق بعمليات تنمية الموارد البشرية: التدريب، القيادة، الرقابة وتفعيل فرق العمل.
 - مبادئ تتعلق بالثقافة التنظيمية: فلسفة العمل، الإبتعاد عن الشعارات الجوفاء، ترسيخ مبادئ الجودة.
 - مبادئ تتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها: الإعتماد على جودة المنتج، تحسين العلاقة مع الموردين، والتغييرات التنظيمية.

نموذج الدراسة:



حدود الدراسة:

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة بالمطاحن الكبرى، بمدينة لعوينات ولاية تبسة.

الحدود الزمانية: بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 20 مارس 2011 أين تم الإتصال الأولي بالمؤسسة لتقديم طلب الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية. وبعد ذلك بدأ الإتصال المباشر بعمال المؤسسة في لقاءات غير موجهة من أجل تدعيم وجود الباحثة في المؤسسة (من زيارة إلى زيارتين في الأسبوع) والسبب

الرئيسي في عدم البدء في إجراء الدراسة مباشرة هو عدم اكتمال تحكيم الإستمارة من طرف بعض المحكمين، وبعد الإنتهاء من تعديل الإستمارة وفقا لأراء المحكمين، تم تطبيق إستمارة تجريبية بتاريخ 24 ماي 2011، ثم التطبيق النهائي للإستمارة الذي امتد من 23 جوان 2011 إلى غاية 28 جويلية 2011.

مجتمع الدراسة: طبقت الدراية على 100 عاملا موزعين بين 84 عامل و16 عاملة، يختلفون من ناحية الفئات المهنية والعمرية وحتى المستوى التعليمي، وسيأتي تحديد الخصائص الديمغرافية للمبحوثين في تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

طريقة تحديد الإتجاه: بطريقة ليكرت في بناء مقياس الإتجاه وتعديلها بما يتلاءم ومتغيرات الدراسة. ويمر بناء مقياس الإتجاه حسب ليكرت بالمراحل التالية⁽⁷⁾:

أ. تحديد الموضوع المراد قياس اتجاه الفرد (الأفراد) نحوه. زالمتمثل في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وبالتالي لابد من تحديد المقصود بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

▪ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

▪ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

▪ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

▪ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب. وضع عبارات يرى الباحث أنها تتصل اتصالا وثيقا بموضوع الإتجاه، وبما صاغه من فرضيات. على أن تستوفي هذه العبارات الشروط سابقة الذكر من وضوح وبساطة وارتباط وثيق بالموضوع.

وفي هذه الدراسة سيتم وضع عبارات يمكن من خلالها الإجابة على تساؤلات الدراسة المطروحة في الإشكالية من حيث إدراك العامل لتحسين القدرة

التنافسية للمؤسسة، طموح العامل لتحقيق التحسين المستمر في الأداء و مساهمته في تحقيق رضا الزبون.

ج. إعطاء خمس درجات لكل عبارة لتحديد أوزان العبارات. وللباحث الحرية في هذه الدرجات، فإما أن يعطي درجة 05 لموافق بشدة فتكون بذلك درجة 03 للمحايد ودرجة 01 للمعارض بشدة، وإما أن يعطي درجة +02 للموافق بشدة فتكون بذلك درجة 0 للمحايد ودرجة - 02 للمعارض بشدة. وفي هذه الدراسة تم تعديل المقياس بجذف درجتين والإحتفاظ بثلاث درجات هي: موافق، محايد ومعارض.

د. تجريب المقياس على المبحوثين لمعرفة مدى ملاءمة العبارات للموضوع.

هـ. إعادة صياغة العبارات بعد تعديلها.

و. تطبيق المقياس.

ويتم معرفة طبيعة اتجاهات العمال بتحديد طبيعة اتجاهاتهم نحو المحاور المختلفة التي تتكون من مجموع العبارات في المقياس. " وتتميز طريقة ليكرت بسهولة استعمالها وارتفاع درجة الثبات والصدق في المقياس، وذلك لتفاوت الدرجات أمام كل عبارة بين الموافقة الشديدة والمعارضة الشديدة. وهي تتيح للفرد أن يعبر عن اتجاهه بالنسبة لكل عبارة من عبارات المقياس، بخلاف طريقة ثرستون، فضلا عن أنها تقلل من درجة التخمين وعامل الصدفة⁽⁸⁾.

أداة جمع البيانات:

لأن الهدف الأساسي من الدراسة هو معرفة اتجاهات العمال نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كانت الأداة التي تمكننا من الوصول إلى هذا الهدف هي استمارة الإستبيان. حيث تم تصميم استمارة قياس اتجاه تضمنت البيانات الأولية و مجموعة من البنود التي تقيس اتجاهات العمال نحو إمكانية زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، التحسين المستمر للأداء وإرضاء الزبون كمايلي :

تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة وفيه :

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وقيسه البنود 01، 04، 10، 19، 20،
22، 36، 39، 45، 52، 56، 59، 62، 65.

تقليل التكاليف وزيادة الأرباح، وقيسه البنود: 24، 27، 30، 42، 46،
50، 58، 63، 64، 66، 68.

التحسين المستمر لأداء العمال. وفيه:

العمل الجماعي، وقيسه البنود: 05، 11، 23، 25، 28، 33، 37، 40،
43، 67.

التدريب، وقيسه البنود: 02، 07، 08، 13، 14، 16، 17، 21، 49،
61.

تحقيق رضا الزبون. وفيه :

تصميم المنتج بالمواصفات المرغوبة، وقيسه البنود: 03، 06، 09، 15،
31، 34، 38، 48، 53، 54، 57.

الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، وقيسه البنود: 12، 18،
26، 29، 32، 35، 41، 44، 47، 51، 55، 60.

وبالتالي فإن عدد بنود المقياس هي 68 بندا، منها 34 بندا موجبا و34
بندا سالبا

وقد حوى الإستبيان على جملة من البنود التأكيدية كما يلي: البند 1 يؤكد
البند 4، البند 3 يؤكد البند 15، البند 10 يؤكد البند 62، البند 12 يؤكد البند
38، البند 22 يؤكد البند 36، البند 32 يؤكد البند 41، البند 34 يؤكد البند
48 والبند 52 يؤكد البند 63.

وبالتالي يكون عدد البنود المؤكدة 08 بنود.

كما تمّ اعتماد إجابات مؤلفة من ثلاث درجات حسب تعديل مقياس ليكرت لضمان الحصول على أكبر دقة ممكنة في إجابات المبحوثين.

وقد تم تصميم المقياس اعتمادا على ما جاء في الجزء النظري مع محاولة مراعاة أن تكون بنوده واضحة وسهلة، وبالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة ليتم عرضه بعد موافقة المشرف عليه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في الميدان لدعم واختبار مصداقية المقياس، وبعد تصحيحه من طرفهم تمت إعادة صياغته ليجرّب على 20 مبحوثا، من أجل اختبار صدق وثبات المقياس. وقد تم اختيار المبحوثين بطريقة عشوائية بسيطة، واستعمال طريقة الاختبار وإعادة الاختبار للمقياس نفسه على المبحوثين أنفسهم وذلك في مدة زمنية قدرت بـ 15 يوما بين التطبيقين، ثم جرت مقارنة بين إجابات المبحوثين في التطبيق الأول وإجاباتهم في التطبيق الثاني وحساب معامل الارتباط للتأكد من صدق وثبات الأداة، وهو ما يتضح من خلال ما يلي:

تمّ تطبيق 20 إستمارة تجريبية. وحيث أن عدد بنود المقياس 68 بند، منها 34 بندا إيجابيا و34 بندا سلبيا، فإن أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المبحوث: 136 هذا إذا كانت كل إجاباته موافقة مع منهج إدارة الجودة الشاملة، وأدنى درجة 121. وقد جاءت نتائج تجريب المقياس كما هو موضح في مايلي:

الجدول رقم 01 : معامل الارتباط في تجريب المقياس:

المبحوث	X	² X	Y	² Y	XY
1	138	19044	138	19044	19044
2	133	17689	136	18496	18088
3	138	19044	140	19600	19320
4	135	18225	138	19044	18630
5	132	17424	134	17956	17688
6	132	17424	132	17424	17424
7	140	19600	132	17424	18480
8	136	18496	136	18496	18496
9	132	17424	137	18769	18084
10	135	18225	132	17424	17820
11	133	17689	133	17689	17689
12	135	18225	133	17689	17955
13	140	19600	132	17424	18480
14	138	19044	140	19600	19320
15	133	17689	133	17689	17689
16	136	18496	136	18496	18496
17	137	18769	137	18769	18769
18	134	17956	134	17956	17956
19	134	17956	140	19600	18760
20	135	18225	140	19600	18900

7341378	368189	2713	366244	2706	المج
---------	--------	------	--------	------	------

X : مجموع درجات التطبيق الأول

Y : مجموع درجات التطبيق الثاني

$$\sqrt{\frac{367928}{20}} = \sqrt{\frac{\sum X^2}{n}} = X \delta \quad \text{أو} \quad X \text{ ل المعيارى ل } X \delta = 135.63$$

$$.136.06 = \sqrt{\frac{370268}{20}} = \sqrt{\frac{\sum Y^2}{n}} = Y \delta \quad \text{أو} \quad Y \text{ ل المعيارى ل } Y \delta = 136.06$$

معامل الارتباط يساوي 1 تقسيم عدد الإستمارات التجريبية ضرب مجموع درجات التطبيق الأول مضروب في مجموع درجات التطبيق الثاني تقسيم الإنحراف المعيارى لدرجات التطبيق الأول مضروب في الإنحراف المعيارى لدرجات التطبيق الثاني، أو كما هو محدد في المعادلة التالية:

$$= \frac{368066}{369076.35} = \frac{1}{20} \cdot \frac{368066}{135.63 \times 136.06} = r \quad \text{بالتعويض نجد} \quad \frac{1}{N} \frac{\sum XY}{\sum x \cdot y} = r = 0.99$$

وبالتالي فإن معامل الارتباط في تجريب المقياس هو $r = 0.99$ ، مما يجعل المقياس قابلاً للتطبيق .

حساب درجة الثقة للمقياس بعد تطبيقه بصورة نهائية: للتأكد من صدق أجوبة المبحوثين يلجأ الباحث إلى حساب نسبة الثقة الموجودة في إجابات المبحوثين وذلك اعتماداً على الأسئلة / البنود التأكيدية. وتحسب نسبة الثقة بالقانون التالي: نسبة الثقة = عدد الأسئلة المتعادلة التي أجيب عليها إجابة مشتركة / العدد الكلي للأسئلة المتعادلة (التأكيدية) = ن ش / ن م⁽⁹⁾.

فإذا كانت النتيجة أكبر أو تساوي 0.75 فإن الإستمارة التي تمت الإجابة عن أسئلتها تكون مقبولة من الناحية المنهجية، أما إذا قلت النتيجة عن 0.75 فالإستمارة تكون ملغاة.

ونظرا لأهمية هذا الأمر من الناحية المنهجية، فقد تم حساب نسبة الثقة التي تحملها كل إستمارة بعد إكمال ملئها مع العمال، مع العلم أن المقياس يحتوي على 08 بنود تأكيدية هي كالتالي:

الجدول رقم 02: البنود التأكيدية :

رقم البند التأكيدي	رقم البند
04	01
15	03
62	10
38	12
36	22
41	32
48	34
63	52

وقد جاءت النتائج كما هي في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: حساب نسبة الثقة في المقياس:

نسبة الثقة	الإستمارة	نسبة الثقة	الإستمارة	نسبة الثقة	الإستمارة	نسبة الثقة	الإستمارة
1=09/09	80	1=09/09	54	1=09/09	28	1= 09/09	01
1=09/09	81	0.89=09/08	55	1=09/09	29	0.89 =09/8	02
=09/07 0.78	82	1=09/09	56	1=09/09	30	0.78=90/07	03
1=09/09	83	1=09/09	57	0.89=09/08	31	0.89=09/08	04
=09/08 0.89	84	1=09/09	58	0.89=09/08	32	0.89=09/08	05
1=09/09	85	1=09/09	59	0.89=09/08	33	1=09/09	06
1=09/09	86	0.89=09/08	60	0.78=09/07	34	0.89=09/08	07
=09/08 089	87	1=09/09	61	0.89=09/08	35	067=09/06	08
09/09 1=	88	1=09/09	62	1=09/09	36	1=09/09	09
=09/07 0.78	89	0.89=09/08	63	1=09/09	37	0.89=09/08	10
=09/08 0.89	90	0.78=09/07	64	1=09/09	38	0.78=09/07	11
=09/07 0.78	91	0.89=09/08	65	1=09/09	39	0.89=09/08	12
=09/09 1	92	0.89=09/08	66	1=09/09	40	1=09/09	13
=09/08 0.89	93	1=09/09	67	0.89=09/08	41	0.89=09/08	14

=09/09 1	94	1=09/09	68	0.78=09/07	42	1=09/09	15
=09/07 0.78	95	1=09/09	69	0.78=09/07	43	1=09/09	16
=09/09 1	96	1=09/09	70	0.89=09/08	44	1=09/09	17
=09/09 1	97	109=/09	71	0.89=09/08	45	1=09/09	18
=09/09 1	98	090.78/07	72	1=09/09	46	1=09/09	19
=09/08 0.89	99	0.78=09/07	73	0.89=09/08	47	1=09/09	20
=09/08 0.89	100	0.89=09/08	74	0.78=09/07	48	1=09/09	21
=09/08 0.89	101	1=09/09	75	0.89=09/08	49	0.89=09/08	22
=09/07 0.78	102	1=09/09	76	1=09/09	50	0.11=09/01	23
=09/09 1	103	0.89=09/08	77	0.89=09/08	51	0.89=09/08	24
/	/	0.33=09/03	78	1=09/09	52	0.78=09/07	25
/	/	0.89=09/08	79	1=09/09	53	0.89=09/08	26

وبالرجوع إلى الشرط المنهجي سالف الذكر، فكل من الإستمارة 08، 23 و 78 تعتبر إستمارات ملغاة نظرا لانعدام الثقة. وبالتالي يكون عدد الإستمارات التي تمت الدراسة عليها 100 إستمارة.

وبعد تطبيق المقياس يتم تصحيحه عن طريق إعطاء أوزان للدرجات وهي كالتالي:

بالنسبة للعبارة الموجبة : موافق = 03، محايد = 02 ومعارض = 01، ثم حساب متوسط كل درجة كما يلي: متوسط الدرجة = وزن الدرجة / مجموع الأوزان. وهكذا يكون متوسط موافق = $03 / 06 = 0.5$ ، متوسط محايد = $02 / 06 = 0.33$ ومتوسط معارض = $01 / 06 = 0.16$.

بالنسبة للعبارة السالبة: معارض = 03، محايد = 02 وموافق = 01. وبالتالي يكون متوسط كل درجة: معارض = 0.5، محايد = 0.33 وموافق = 0.16

وقد تم تطبيق المقياس بطريقة المقابلة المباشرة مع العمال، وبالتالي كان مع كل استجابة للعمال تقديم التعليل على إجابته، وهو ما تم تسجيله على ورقة منفصلة واستخدامه في تحليل البيانات.

وبما أن عدد المبحوثين هو 100 فإن استجاباتهم ستكون هي نفسها النسبة المئوية، وبالتالي فقد تم جمع هاتين القيمتين في خانة واحدة.

والواقع أنه لا يمكن الإستغناء عن الملاحظة ونحن نطبق مقياس الإتجاه، " إلا أن هذه الملاحظة تستخدم فقط للحصول على المعلومات من المقابل⁽¹⁰⁾ .

وقد تمّ استخدام المتوسط المطلق للدرجات لمعرفة اقتراب الإستجابات العامة للعمال من القبول أو الرفض، ويتم حسابه انطلاقاً من القانون التالي: $M =$ وزن الدرجة × التكرار / مجموع أوزان الدرجات (06). أي: متوسط الدرجة × التكرار.

نتائج الدراسة: لقد توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

بالنسبة للمحور الأول: الخصائص الديموغرافية للمبحوثين:

ويمكن أن تتضح هذه الخصائص من خلال جنس المبحوثين ومستوى تعليمهم الذي تم ربطه بالسن. والجدولين 01 و 02 يوضحان ذلك:

الجدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	84	84
أنثى	16	16
المجموع	100	100

يعتبر عدد الذكور في المؤسسة ميدان الدراسة أكبر بكثير من عدد الإناث، إذ يساوي تقريبا خمسة أضعاف عدد الإناث. ففي الوقت الذي نجد فيه عدد الذكور 84، فإن عدد الإناث 16 فقط. ويمكن تفسير ذلك بالعودة إلى طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة وهو نشاط الطحن والتدقيق، الذي لا تميل المرأة لممارسته كونه متعبا بالنسبة لها. وما وجد من النساء هو من الإداريات تقريبا.

بالإضافة إلى ذلك، فإن النظرة إلى عمل المرأة ما تزال حديثة في المنطقة، خاصة إذا تعلق الأمر بالعمل في المطاحن، وهو نوع من العمل المتعب للنساء، والذي لا يقبله معظم الرجال لزوجاتهم، إلا إذا دعت الضرورة لذلك (المطلقات والأرامل)، وما وجد من الإناث.

وفيما يخص توزيع المبحوثين من حيث فئاتهم العمرية ومستوياتهم التعليمية فإن الجدول الخامس يوضح ذلك.

الجدول رقم 05 : توزيع المبحوثين حسب السن والمستوى التعليمي:

المجموع		تكوين آخر		جامعي		ثانوي		إكمالي		إبتدائي		لا شيء		المستوى التعليمي السن
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
11	11	/	/	07	07	04	04	/	/	/	/	/	/	25 - 20
13	13	01	10	10	10	/	/	01	01	01	01	/	/	30 - 25
05	05	/	/	02	02	01	01	02	02	/	/	/	/	35 - 30
11	11	/	/	02	02	07	07	01	01	/	/	01	01	40 - 35
15	15	03	03	01	01	02	02	04	04	02	02	03	03	45 - 40
18	18	/	/	02	02	04	04	07	07	02	02	3	03	50 - 45
11	11	/	/	04	04	01	01	01	01	/	/	05	05	55 - 50
16	16	03	03	/	/	01	01	01	01	/	/	11	11	60 - 55
100	100	07	07	28	28	20	20	17	17	05	05	23	23	المجموع

يلاحظ من الشواهد الإحصائية أن المبحوثين يتوزعون على فئات عمرية مختلفة وعلى مستويات تعليمية مختلفة كذلك. ويبدو أنه لا يوجد تباعد كبير بين هذه الفئات، حيث يكاد يتوزع العمال فيها بطريقة متساوية. على أنه يمكن أن نلاحظ أن عدد العمال في الفئة العمرية 45 - 50 هو 18 عاملا وهو العدد الأكبر وتليها فئة 55 - 60 ب 16 عاملا، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة قد أنشئت سنة 1982 أي منذ 31 سنة، ومن المنطقي أن نجد بها عددا لا بأس به من العمال الذين تجاوزوا الخمسين سنة نظرا لعراقة هذه المؤسسة. أما فيما يخص الفئات الأخرى، وخاصة الشابة منها، فوجودها يعود تطبيقا لسياسات التوظيف والتشغيل الجديدة، سواء تعلق الأمر بضرورة مد المؤسسة بدم جديد، أو باستخلاف منصب شاغر بسبب الإحالة على التقاعد أو حادث عمل أو الوفاة.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي فإن أكثر من نصف العمال يملكون مستوى تعليمي راق يليق بالمهام الإدارية؛ حيث نجد 28 عاملا يحملون شهادة جامعية، منهم 17 عاملا يتراوح سنهم من 20 إلى 30 سنة، وهم حملة الشهادات الذين تم توظيفهم مؤخرا تطبيقا لسياسات تشغيل حاملي الشهادات المسطرة من طرف الدولة ، في حين يقل مستوى 45 عاملا عن تأهيلهم للمهام الإدارية، وهم العمال الذي يتعلق عملهم بالورشات مباشرة.

بالنسبة للمحور الثاني: استجابات المبحوثين نحو تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة:

باتت التنافسية حاجة ملحة للمؤسسات لتنمو وتستمر في بيئة العمل. وبما أن التنافسية غير معرفة بشكل دقيق ومتفق عليه بين الباحثين، فقد ارتكزت الدراسة الحالية على مؤشري: الميزة التنافسية وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح لتحديد القدرة التنافسية للمطاحن الكبرى لعوينات.

أولا - استجابات المبحوثين نحو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: تظهر المتوسطات الحسابية أن 77.42 من مجموع العمال يوافقون على ضرورة تحقيق ميزة تنافسية للمطاحن الكبرى لعوينات.

أما 22.35 من العمال فهم معارضون لأن الميزة تفترض وجود منافسة حقيقية، ولا وجود حقيقة للمنافسة بسبب حماية الدولة لهذا المنتج باعتباره منتج وطني حيوي وعدم وجود حماية موازية للزبون وبالتالي فهو مجبر على شراء هذا المنتج باعتباره الأكثر توفرا. ثم أن تدني القدرة الشرائية للزبون تجبره على الإقبال على ما هو قليل الكلفة، وهذا المنتج كلفته مناسبة للقدرة الشرائية للزبون في هذه المنطقة، وبالتالي فهو يقبل عليه من غير توفره على ميزة تنافسية.

ومن ثمّ يمكن القول أن استجابات المبحوثين نحو هذا المحور تميل إلى الموافقة أكثر منها إلى المعارضة.

ثانيا - استجابات المبحوثين نحو تقليل التكاليف وزيادة الأرباح: إن محاولة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة الغربية في المؤسسات الجزائرية يحتاج الكثير من الوقت والجهد والمال، والكثير من عمليات الإصلاح والهيكلية على مستوى المجتمع والمؤسسة.

وإذا كان الوقت والجهد والمال سببا معوقا لنجاح بعض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجتمعاتها التي نشأت فيها ولها، حيث الثقافة الأكثر تجاوبا مع ثقافة الجودة، وحيث القدرات المادية والتكنولوجية الهائلة، فإن صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا بثقافتها وإمكاناتها يكون أكثر صعوبة.

ويرتكز الأمر حول إدراك التكاليف المصاحبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يوافق 68.27 من العمال على أنه يمكن تقليل التكاليف وزيادة الأرباح انطلاقا من الجودة كفلسفة تترسخ في العمل المؤسسي، بينما 31.45 من العمال يعارضون ذلك، ويرون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو عامل أساسي في زيادة التكاليف وتقليل الأرباح.

وعليه يمكن النظر إلى استجابات المبحوثين نحو هذا المحور على أنها تقترب من الموافقة أكثر من المعارضة.

ويمكن في هذه النقطة التذكير بالنتيجة التي توصلت لها دراسة عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة الشاملة ودورها في بناء الشركات أن تكلفة وتخصيص المنظمات ميزانية لقسم إدارة الجودة يعطي مجال للتطوير والنجاح وهي العائق الأكبر نحو الحد من التطور بصورة كبيرة، حيث ما يتم تقديمه من خطط وتطوير يبقى حبيس الورق ولا يخرج للنور بسبب ضعف الإمكانيات المادية.

بالنسبة للمحور الثالث: إستجابات المبحوثين نحو التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية بالمؤسسة: " إن ما تقدمه أي مؤسسة من منتجات ليس هو في حد ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات. .. التي تتوفر عليها المؤسسة ويصعب للمنافسين تكرارها. وبذلك تتجلى قيمة المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة وهم مصدر تلك الميزات وتفعيلها... ولهذا فإن استثمار المؤسسة في كل أنواع تطوير العاملين يعتبر مؤشرا إيجابيا لقدرة رأس المال البشري بها في التعامل مع تحديات المستقبل⁽¹¹⁾

أولا - إستجابات المبحوثين نحو العمل الجماعي: يظهر من الجدول 13 أن درجة موافقة العمال قد قلت مقارنة بالمحورين السابقين، حيث أن 57.2 من متوسط استجابات العمال توافق على تحقيق التحسين المستمر للأداء من خلال العمل الجماعي أما 41.9 فيعارضون العمل الجماعي.

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة لا كإطار فني فقط، بل كإطار إجتماعي، وتعمل على تحقيق التفاعل بين الإطارين والتكامل بينهما، لأن المشاكل التي قد تصادف تطبيق الجودة هي مشاكل ناجمة من الإطار الإجتماعي كعدم تقبل التنسيق في الجهود والإحجام عن الإبداع والإبتكار والنفور من العمل الجماعي. وإنه من المهم إدراك أن فرق العمل ليس غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لترسيخ التعاون وإزالة الحدود بين مصالح وأقسام المؤسسة وتحسين الإتصالات.

ثانيا: إستجابات العمال نحو التدريب: في المتوسط، يوافق 96 من العمال على اعتماد التدريب كوسيلة لتحقيق التحسين المستمر للأداء، " فلكي تتحقق النتائج المرغوبة من عمليات التحسين في مستوى الأداء وبالتالي الجودة، يجب على الإدارة أن تقوم بتشجيع التدريب على العمليات الخاصة برفع الجودة بصفة

مستمرة، وقد جعل ديمينغ التدريب والتطوير نقطتين من نقاطه الأربع عشر التي هي مفتاح البقاء الإقتصادي لإدارة الجودة الشاملة⁽¹²⁾

أما 3.9 من العمال فيعارضون على كون التدريب وسيلة لتحقيق التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية، وذلك لغياب فلسفة واضحة مما أدى إلى التخبط والعشوائية والازدواجية في القرارات والمسئوليات، كما جعل سياسات التدريب تستند إلى منطلق خاص أو فلسفة فردية مما يجعلها دائمة التقلب والتغير دون سند موضوعي لهذا التغير أو التحول إلا صاحب السياسة بغض النظر عن ملاءمته للعمل أو العامل.

وعليه يمكن أن نقول أنه رغم زيادة درجة المعارضة في هذا المحور إلا أن استجابات المبحوثين تميل للموافقة.

المحور الرابع: إستجابات المبحوثين نحو تحقيق رضا الزبون :

أولاً: استجابات المبحوثين نحو تصميم المنتج حسب رغبات الزبون: يوافق 93.90 من العمال على تصميم وتقديم المنتج حسب المواصفات التي ترضي رغبات الزبائن وتسد حاجاتهم. وهو المنهج الذي يقوم على المفهوم الحديث للجودة، التي تعنى إنتاج ما يريده الزبون، على عكس المفهوم التقليدي الذي يقوم على مفهوم ننتج ما نصمم، ونبيع ما ننتج. بينما يسجل متوسط 06 للمعارضة. الذين يرون أن المؤسسة هي من يضع مواصفات المنتج لأن المؤسسة هي المسؤولة عن عمليات الإنتاج وبالتالي يجوز لها أن تصمم المنتج بالشكل والمواصفات التي تريدها هي.

ثانياً - إستجابات المبحوثين نحو الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد: إن الإحتفاظ بالمركز التنافسي وتفعيل عمليات التحسين المستمر مرهون بقدررة المؤسسة على تقديم منتجات يلائم رغبات الزبون ويسد حاجاته، فالجودة

تعرف من خلال مستخدميها وتقاس بهم، فهي باختصار رضا الزبون عن أداء ومواصفات المنتج.

وقد وافق 92.08 من العمال على ضرورة الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، انطلاقا من كون بقاء المؤسسة واستمرارها، وبالتالي حفاظ العامل على مكانه في العمل مرهون بمقدرة المؤسسة على تسويق منتجاتها، وهو ما يتطلب زبائن دائمين، وبما أن نظام المردودية تعتمد على الزيادة في المبيعات فإن كسب زبائن جدد أمر مهم جدا بالنسبة للعامل والمؤسسة معا. بينما عارض 07.83 منهم على هذه الفكرة، للإعتقاد بأن السعي وراء الزبون ليس أمرا مهما، لأنه هو من يحتاج المنتج وبالتالي هو من سيسعى للحصول عليه، فلا غنى للمجتمع عن مادة السميد الحيوية.

وعموما، يمكن حساب المتوسط الحسابي العامل لدرجات الموافقة والمعارضة والحياد كما يلي:

$$\text{بالنسبة للموافقة: } 80.81 = 3 / (92.99 + 76.6 + 72.84)$$

$$\text{بالنسبة للحياد: } 0.27 = 3 / (0.085 + 0.5 + 0.24)$$

$$\text{بالنسبة للمعارضة: } 18.80 = 3 / (6.91 + 22.6 + 26.9)$$

بالنظر لنسبة الموافقة في استجابات المبحوثين نحو مختلف محاور الدراسة، يمكن القول أن العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة غدا أكثر وعيا بضرورة تجويد المنتج؛ خاصة بعد الذي أصاب المؤسسة من اضطرابات أدت إلى تحليها عن جزء كبير من العمال، وذلك بسبب نقص الجودة في المنتج، وهو أمر كان يلاحظه العامل ولا يأبه له. لكن مع بروز منافسين خواص لهم من التميز ما لا تملك المؤسسة، صار الزبون يقبل على منتجاتهم ويهمل منتجات المؤسسة حتى بسعرها القليل، فنقصت قيمة المبيعات وبالتالي الأرباح، وصارت المؤسسة تعجز عن تسديد مستحقات عمالها فلم تجد حلا سوى تقليص عددهم، فصار كل عامل

ينتظر دوره ليطرده من المؤسسة. وبعد استقرار المؤسسة نسبيا أدرك العمال أن المحافظة على وضعهم مستقرا لا تكون إلا بمنافسة المؤسسات الخاصة وذلك انطلاقا من تجويد العمل، فصار العمال لا يقبلون أن يخرج المنتج في حالته النهائية إلا كمنتج له وزنه في السوق، وصاروا لا يقبلون من المواد الأولية إلا ما هو جيد، ولو حدث تعطل في الآلات أو خطأ في العمل فيسرعون لمطالبة الإدارة بتصحيحه ويلحون عليها في ذلك.

لقد أدرك العامل انطلاقا مما مرّ على المؤسسة من أحداث أن البيئة المحيطة تؤثر على المؤسسة وتوجه مساراتها وأهدافها، لأن المؤسسة تأخذ منها المواد الأولية والموارد البشرية والمعلومات... وتعطي لها ما تنتجه، وفي الحالتين، لا بد أن يكون ما تأخذه المؤسسة من البيئة وما تعطيه لها جيدا، وإلا تهدد استقرارها. وهذا على عكس ما توصلت له دراسة عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة الشاملة ودورها في بناء الشركات بأنه برز أن المستوى العام للتوعية وفهم الجودة الشاملة كفلسفة عمل كلية داخل المنظمات لا يزال كما كان متوقعا في مستوى النضج، وبمقارنة هذا المستوى بمعداة عمر الشركات وعمر علم إدارة الجودة يتضح أنه مستوى جيد أي أن هناك أمل للتقدم.

فعمال مؤسسة المطاحن الكبرى لعوينات يحملون اتجاهات موجبة نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. نّ هذه الإتجاهات الإيجابية نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعكس وعي العمال بضرورة القدرة على المنافسة في بيئة العمل التنظيمية وبأهمية الفاعلية التنظيمية والتحسين المستمر الذي غدا مطلبا ضروريا لكسب زبائن دائمين. لكن السؤال المطروح هو: هل تجاوز العمال مرحلة الوعي إلى الإدراك الذي يرافقه العمل والفعل الإيجابي؟ أم أن اتجاهاتهم تبقى رهينة لما يتطلعون له من آمال تغنيهم عن الفعل الإيجابي وعن التعامل مع ما يتطلبه منهم عصر الجودة؟

غير أنه لا يمكن إغفال نسبة الحياد الموجودة - على ضآلتها 0.27 - ، فالحياد لا يعني بالضرورة أن العامل لا رأي له، أو أنه لا يحمل اتجاهها معيناً نحو الظاهرة المدروسة. فقد ينطوي الحياد على معارضة خفية يضمورها العامل لسبب أو لآخر.

من المدهش حقاً أن نقارن ما يعرفه العامل في المؤسسة ميدان الدراسة عن إدارة الجودة الشاملة وما يوافق عليه من مبادئ لتجويد العمل مع الوضع الذي تعيشه المؤسسة التي تكاد تغلق أبوابها لولا جهود الدولة لاستبقائها خدمة لأغراض لا يعرفها إلا من يناضل لأجلها.

وربما يمكن تفسير ذلك بالإعتماد على الحقيقة التالية: أن الدراسة تمت في مؤسسة جزائرية، والجزائر بلد عربي إسلامي، إفريقي، من دول العالم الثالث، ومطل على حوض البحر الأبيض المتوسط. وكل هذه الخصائص لها ما يقلبها من مميزات تنطبق على المجتمع الجزائري وتنسلق على مؤسساتنا الجزائرية كما يلي:

الجزائر بلد عربي إسلامي: عمالها يحملون ثقافة عربية إسلامية تنطلق في العمل من قوله - صلى الله عليه وسلم - : " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

أن الجزائر بلد إفريقي، وكل بلدان إفريقيا تعرضت للإستعمار، وما خلفه هذا الإستعمار من مخلفات العمل تحت الضغط والامية، فإذا غاب الضغط والمراقبة الشديدة تميّع سلوك العامل وصارت سلوكاته غير موجهة.

الجزائر من دول العالم الثالث، ومعنى ذلك أنها تعاني من التخلف الذي أعجزها عن الإنتاج، إنتاج الأفكار والنماذج الإدارية وانبهارها فقط بما يتنجه الغرب من نماذج حققت نجاحها وأثبتت فاعليتها في الإطار الذي ولدت فيه.

فالجزائر بلد مطلقاً على حوض البحر الأبيض المتوسط، أي على البلدان الأوروبية التي - وكما سبق الذكر - تسارع لاستحداث نماذج إدارية مواكبة لما

يُحصل فيها من تطورات، وهذه النماذج صيغت بأفكارهم، وبطريقة ملائمة لما يملكون من موارد مادية وبشرية، وبالتالي يكتب لها النجاح.

فربما يجوز لنا انطلاقاً من عمال المؤسسة ميدان الدراسة أن نقول بأن العمال لا يفتقدون إلى قيم إدارة الجودة الشاملة، بل إلى توظيفها. فالقيم التي يعرفها العامل الجزائري ويعتقها ويدعو إليها ليست هي نفسها التي يؤمن بها ويطبّقها في حياته، فتراه ينكر عملاً ويقوم به، ويدعو إلى خير ولا يفعل، وكأنه في مرحلة البحث عن هوية يريدّها ولا يستطيع إدراكها.

لقد صارت الشخصية العمالية الجزائرية مشتتة بين الإقناع بالقيم الدينية التي تدعو إلى الجودة وإتقان العمل والإخلاص في ذلك، وبين تنشئة اجتماعية تمارس اللامبالاة في العمل وتنجز المهام كيفما اتفق وتتهرب من العمل ما أمكن. فصار العامل داخل المؤسسة الجزائرية لا إلى هؤلاء ولا إلى هؤلاء، فهو لم يعد إلى دينه فيتمسك به ويعمل بمضمونه وبذلك يستطيع أن يعيد لذاته قيماً مسلوّبة بفعل العديد من العوامل، وفي الوقت نفسه فهو يقرّ بصحة المبادئ والقيم التي دعا إليها هذا الدين ولا يطبقها وكأنه يتهرب منها خوفاً من ممارسة ما لم يتعود عليه منذ طفولته.

إنّ اتجاهات العمال ما هي إلا محصلة لما تعرضوا له من عمليات ساهمت في تنشئتهم الاجتماعية بدءاً من الأسرة وانتهاءً بميدان العمل؛ وربما يمكننا القول أن قضية الجودة في المجتمع الجزائري باتت ملقاة على هامش الواقع التنظيمي، ولم يعد العامل يعتد بفعالية المؤسسة ونجاحاتها، وحصراً فقط في الوصول إلى تحقيق الأهداف، وكما يقول مصطفى صادق الرافعي: "إن النجاح لا ينقصنا، بل ينقصنا التميّز فيه"، وكما يرى مالك بن نبي في العديد من مؤلفاته، بل ربما تكون هذه الفكرة هي محور أفكاره أن ما ينقصنا ليس الفكرة بل الفعل والسلوك.⁽¹³⁾

الخاتمة:

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر يكاد يكون مستحيلا ما دمنا نعتقد أن سبيل التطوير هو الإهتمام بالجانب المادي من معدات وآلات - وإن كان هذا مهما - بعيدا عن القيم، فلا بد من مراعاة الإستثمار في رأس المال الفكري عن طريق إرساء منظومة قيمية تنطلق من موروثنا الثقافي الإسلامي الذي لا يرضى للعامل ولل فرد عموما بأي حال من الأحوال أن يكون تابعا بل قائدا، ويطمح أن تجعل منه فاعلا لا مفعولا فيه، ومنتجا لا ناقلا. وعلى العامل أن يعمل بما يؤمن به من كون العمل المتقن أجدى وأدوم وأنفع له وللمؤسسة من العمل العادي، وأنه قوي بأخيه ومع غيره بما يرسخ لديه قيمة العمل الجماعي، وأنه بخير ما دام غيره كذلك، وأن القوة في الإتحاد لا في التشتت والتعارض.

❖ هوامش البحث

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2005، ص13.

(2) محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، 2002، ص 109.

(3) ولد في أكتوبر 1900، من عائلة فقيرة، إلتحق بالعمل في الثانية عشر من عمره. في سنة 1917 إلتحق بجامعة وايومنغ وحصل على البكالوريوس في علوم الطبيعة عام 1921 ثم على درجة الماجستير من جامعة كولورادو عام 1924 في تخصص علوم الرياضيات والطبيعة. ونظرا لتفوقه منحه جامعة بيل منحة دراسية للحصول على درجة الدكتوراه، فحصل عليها عام 1928. قام بالعديد من البحوث والدراسات التي أثبتت نبوغه، وفي أواخر الخمسينيات استدعته المؤسسات اليابانية للتدريس بها ومحاضرة عمالها في إطار التكوين المتواصل لهم، فأخذ يحاضر في مجال تحسين الإنتاج ليأخذ اسم الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة بوضعه الأسس والمبادئ الأولى لها. توفي عام 1993. راجع Karol

Kennedy, Op Cit, p 83 – p 85

(4) Edward Deming, **Out of the crises**, Library of congress cataloging – in – publication Data, Cambridge, 1986 , p –p: 175 – 176 .

William W. Scherkenbarch, **The Deming rout to quality and productivity**, Library of congress catalog Card, 1994 , p- p: 102 – 103 .

Prakash J. Singh and others, **Deming Management Method**, Times Book, New York, 1988 , p25.

(5) برز مفهوم التسيير بالحكمة في نهاية الألفية الثانية والت تدل على مرحلة متقدمة من المعارف ذات مستوى عالي جدا في مقارنة الأشياء أو الظواهر. راجع: بوبكر بوخريسة، سوسيوولوجيا المؤسسة، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة، ص 45.

(6) لقد نادى بهذا المبدأ Taïchi Ohno في نظريته المسماة: التويوتيزم سنة 1960؛ حيث بنى هذه النظرية على أربعة مبادئ صفيرية هي: صفر تخزين، صفر عطل، صفر أخطاء و صفر أوراق.
Thomas Gay, *L'indispensable de la sociologie*, Studyrama, France, 2004 , p 107 .

(7) محمود فتحي زكي ومحمد شفيق عكاشة: مرجع سبق ذكره، ص 133 - ص 135.

(8) انتصار يونس: مرجع سبق ذكره، ص 286.

(9) عبد اللطيف خليفة وعبد المنعم شحاتة محمود: مرجع سبق ذكره، ص 68.

(10) Madline Grawitz, *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 11^e édition, Paris , 2001, p 526.

(11) إتحاد الخبراء والإستشاريين الدوليين: عائد الإستثمار على الرأس مال البشري، أتراك، القاهرة، 2004، ص 251.

(12) محمد أحمد مرسى الخطيب: مرجع سبق ذكره، ص 65.

(13) مالك بن نبي: شروط النهضة، دار الوعي، الجزائر، 2012، ص 103.
(بتصرف).