

مكانة إدارة الجودة الشاملة عند العامل الجزائري

Status of Total Quality Management among the Algeriens Worker

حديدان صبرينة*، وعبد الحميد جفال

Hadidene Sabrina & Abdel-Hamid Jaffal

قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر

*الباحث المراسل: بريد الكتروني: hadidene_sabrina@yahoo.fr

تاريخ التسليم: (2013/11/13)، تاريخ القبول: (2014/3/6)

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان قبول إدارة الجودة الشاملة كأنموذج حديث في الإدارة من طرف العمال، وذلك من خلال اتجاهاتهم التي لها الأثر الكبير في إنجاح تطبيق هذا الأنموذج أو إفشاله. من أجل هذا، تم تطبيق مقياس للإتجاهات على 100 عامل بالمطاحن الكبرى لعوينات، وهي المؤسسة التي شهدت فشلا ذريعا كاد يؤدي إلى غلقها وتسريح عمالها، رغم ما تمنحه لها الدولة من دعم، مما جعلها تستنجد ببعض الباحثين لدراسة المشكلات المتواجدة على مستوى وحدات الإنتاج.

الكلمات المفتاحية: الإتجاهات، إدارة الجودة الشاملة، الجودة الشاملة.

Abstract

This present study aimed to show that total quality management is accepted as a new method in management among workers, through the study of their attitudes, which have a great role in the success or the failure in the application of this method. In order to do that in reality the method is applied on 100 workers for GML which saw a big failure that nearly lad it to close and realise its' workers. This situation obliged the managers to look for some researchers in order to make a deep study of the problems which are present at the level of production units.

Keywords: Attitudes. Total quality management. Total quality.

مشكلة الدراسة

حملت العولمة بجميع أبعادها، خاصة البعد الإقتصادي رهانات وضعت المؤسسات أمام تحد النجاعة والفاعلية الذي لا يتحقق إلا بتبني أسلوب إداري يرتكز على اعتبار الزبون الركن المحوري للعمل المؤسسي. وضمن هذا السياق، دعا إدوارد ديمينغ إلى تبني منظومة قيمة توصل المؤسسة إلى تحقيق الفاعلية والنجاعة والاستمرارية، وسط البيئة التنافسية، وهو ما أسماه: "إدارة الجودة الشاملة"، التي لا تتحقق بالتفكير والتخطيط فقط، ولا تعتبر فعلا عاديا، وإنما هي تعود على الإلتقان واعتقاد ينغرس في ثقافة المؤسسة وفي ذهنية عمالها بدء بصانعي القرار وانتهاء بمن ينفذه. لذلك، فقد غيرت إدارة الجودة الشاملة اهتمام المؤسسات من الإعتدال على السعر في تحقيق القدرة التنافسية إلى الإعتدال على النوعية. وصارت القدرة التنافسية للمؤسسة تعرف على أنها القدرة على الإنتاج أكثر وأكفاً وبيع ما تنتج.

وحيث أن "فكرة إشباع رغبات العميل هي سرّ التميز والتفوق لمعظم الشركات في الوقت الحالي" (الدرادكة، 2006، ص179)، فقد أصبح الهدف النهائي الذي تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة هو كسب زبون راض وفي 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 كإنموذج للتسيير في أية مؤسسة هو بمثابة تغيير تنظيمي، وأن التخطيط لهذا التغيير لا بد أن يأخذ المنحى الإستراتيجي الذي يجعل من المؤسسة تفتح على المستقبل من جهة وعلى البيئة الخارجية من جهة أخرى، وإلا أخذ التغيير التنظيمي منحى سلبي غير الذي تريده المؤسسة.

ومن المتفق عليه بين جميع الباحثين والمنظرين الحديثين أن المؤسسة تعتمد على "العنصر البشري في أداء الأنشطة أو الفعاليات المختلفة، وهي تضم مجموعة من الأفراد والجماعات التي تتصف بخصائص نفسية واجتماعية متميزة إذ أن سلوك هؤلاء الأفراد والجماعات يلعب دورا رئيسيا في أداء المؤسسة، وفي صياغة حركة النمو والتغيير" (الشماع وكاظم حمود، 2009، ص101).

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 يشكّلها من معتقدات وقيم واتجاهات. فما المؤسسة إلا النقاء للعديد من الأفراد الذين يحملون ثقافات مختلفة، وبالتالي اتجاهات قد تتفق وقد تتباين، خاصة إذا ضمت 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 مشاوررة العمال ومعرفة اتجاهاتهم لتسهيل عملية بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة هي القيمة الموجهة لسلوك العمال.

فدراسة اتجاهات العمال نحو التغيير التنظيمي قد تكون اللقاح الذي يمنع مقاومتهم لهذا التغيير، وإلا فوجئ أصحاب القرار برد فعل عنيف يتمثل في وقوف العمال أمام إنجاز التغيير، "فالتغيير يواجه في أغلب الأحيان المقاومة نتيجة لمواقف الأفراد واتجاهاتهم في عدم تقبل العديد من المتغيرات التي تتعرض لها المؤسسة التي يعملون فيها" (الشماع وكاظم حمود، 2009، ص102).

ومن هذا المنطلق، فإن مشكلة الدراسة الحالية تدور حول: المكانة التي تحتلها إدارة الجودة الشاملة كرهان فرصته العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية وما رافقها من ضرورة المنافسة والتجويد في العمل، بالنسبة للعامل في المؤسسة الجزائرية. ولا يتأتى لنا معرفة هذه المكانة إلا من خلال دراسة لاتجاهات العمال.

تساؤلات الدراسة

- اعتمادا على كل ما سبق، فإن الدراسة الحالية تنطلق من التساؤل المركزي التالي:
- ما هي مكانة إدارة الجودة الشاملة عند عمال مؤسسة المطاحن الكبرى - لعوينات؟ ومنه تتفرع 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

وتتبع 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 تساعد على تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها؛ فرغم أهمية المؤسسة عموماً 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 سعياً 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

وانطلاقاً من هذه الأهمية، فالدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على اتجاهات عمال المؤسسة ميدان الدراسة نحو المنظومة القيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، هادفة من خلال ذلك إلى التعرف على إمكانية تطبيق هذه الإدارة بالمؤسسة ميدان الدراسة.

تحديد المفاهيم

مفهوم إدارة الجودة الشاملة: "إن إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. يشمل ذلك تحسيناً مستمراً في العمليات داخل الشركة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة" (ويليامز، 1999، ص 05).

يركز هذا التعريف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تحديد لهذه الفلسفة وتبنيها من طرف الإدارة والعمال مروراً إلى دمج الأدوات والتقنيات والتدريب؛ وكل هذا بغرض تحقيق رضا الزبون عن طريق جودة المنتج.

أما محمد أكرم العدلوني فيورد تعريفاً مطوّلاً يذكر فيه أن: "الجودة الشاملة فلسفة كاملة، أو نظرية جديدة أو نمط عمل، تركز على فكرة التحسين المستمر بشكل متلائم في كل شيء. في المدخلات، والعمليات، والخدمات، والمخرجات. وترتكز أيضاً إلى أن الإنسان هو القيمة الكبرى للمنظمة (داخلياً وخارجياً). 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 الإسهاد والإشباع" (العدلوني، 2002، ص 109).

وتعني هذه الإدارة عند جمال الدين لعويصات: "إحترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة، من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف

تقليص معدلات شكاوى العملاء والتطوير المستمر في الخدمات" (لعويسات، 2003، ص 175).

يضيف هذا التعريف مسألة رغبات العميل (الزبون) المفترضة؛ بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة لا تقف عند مستوى التنفيذ (أي تقديم المنتج بالموصفات المطلوبة)، بل تتعداه إلى مستوى التوقع والإستباق.

وفي تعريف مختصر ومؤيد للمعنى، يذكر عبد الرحمن توفيق أن إدارة الجودة الشاملة تُعتبر "بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح" (توفيق، 2002، ص 29).

ويرى Sylvie Mayeur أن نظام إدارة الجودة الشاملة في معيار ISO 9001 – 2000 هو: "طريقة لتسيير التنظيم، تركز على الجودة وتعتمد على مشاركة أعضاء التنظيم من أجل النجاح على المدى الطويل، وذلك عن طريق إرضاء الزبون" (Mayeur, 2004, p25) وهو التعريف نفسه الذي نجده عند Soutenain et Farcet, (J. F Soutenain et P. Farcet, 2007, p408)

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 تهم 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 حد ذاتها، لا يمكن تطبيقها إلا إذا ترسخت ضمن القيم والمبادئ التي يحملها عمال المؤسسة. ففعل التجويد وإجادة العمل لا بد أن يُرسخ في ثقافة العمال، وإلا فلا مجال لتبني ثقافة الجودة الشاملة ولا لتطبيق هذه الإدارة.
- ويمكن للدراسة أن تتبنى مفهوماً إجرائياً لإدارة الجودة الشاملة باختصار ترى الباحثة أنه يؤدي المعنى المراد وهو:

إدارة الجودة الشاملة هي فن إرضاء الزبون

وهذا انطلاقاً من كون الإدارة فناً يوجب استكمال بعض المعارف والسلوكيات التي تتجلى في: القدرة التنافسية، التحسين المستمر للأداء، وهو ما يحقق إرضاء الزبون، اعتباراً بأن الزبون لا يمكن أن يرضى إلا إذا توفرت في المنتج الذي يتلقاه مواصفات النوع والكم والتزامنية (منتج بمواصفات العصر).

مفهوم العامل

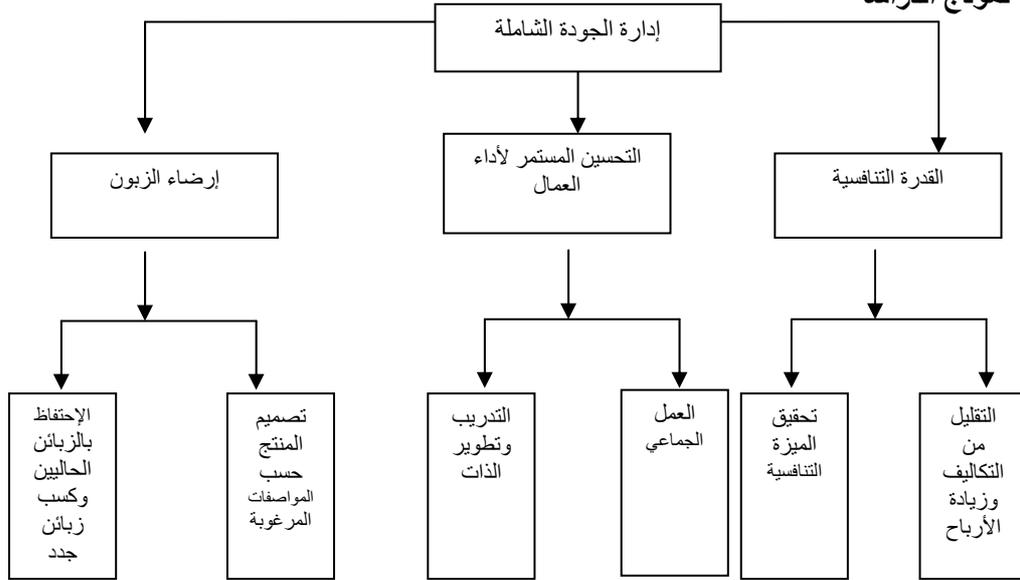
جاء تعريف العامل كما يلي: "كل من يقوم بفعل في مجال نشاط اقتصادي بغرض الإكتساب منه أو الربح، سواء كان باستخدام مجرد الجهد البدني أو الذهني فقط، أو باستخدام ذلك مع رأس المال" (محمد عثمان، 1991، ص 29).

فالعامل حسب هذا التعريف هو كل شخص سخر جهده أو ذهنه أو ماله ليكتسب. ويلاحظ أن هذا التعريف إقتصادي بحت، حصر العامل في مجال النشاط الإقتصادي.

ويرى تعريف آخر أن العامل هو: "كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان، في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته أو إشرافه" (الشبوكي، 2006، ص 219).

والمقصود في هذه الدراسة بالعمال، تلك الشريحة التي يقع على عاتقها تنفيذ البرامج التي تخطط لها الفئة الإدارية التي تملك سلطة القرار، ويدخل ضمن هذه الفئة المنفذون والمهرة وكذلك بعض الإداريين من الأطارات العادية أو البسيطة.

نموذج الدراسة



حدود الدراسة

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

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 لآراء 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: تضم المطاحن الكبرى بلعوينات 145 عاملا وموظفا، منهم 100 عامل و45 إطارا مهنيا، وبما أن الدراسة تستهدف معرفة اتجاهات العمال الذين يقومون بعمليات التنفيذ، فقد تم حصر شامل لعدد العمال بالمطاحن. لذلك طبقت الدراسة على 100 عاملا موزعين كما يلي:

جدول (1): توزيع المبحوثين حسب الجنس.

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

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.

جدول (2): 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.

طريقة تحديد الإتجاه

بطريقة ليكرت في بناء مقياس الإتجاه وتعديلها بما يتلاءم ومتغيرات الدراسة. ويمر بناء مقياس الإتجاه حسب ليكرت بالمراحل التالية:

1. تحديد الموضوع المراد قياس اتجاه الفرد (الأفراد) نحوه. ز المتمثل 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.

2. 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.

3. 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 بحذف درجتين والإحتفاظ بثلاث درجات هي: موافق، محايد ومعارض.

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

5. إعادة صياغة العبارات بعد تعديلها.

6. تطبيق المقياس.

ويتم معرفة طبيعة اتجاهات العمال بتحديد طبيعة اتجاهاتهم نحو المحاور المختلفة التي تتكون من مجموع العبارات في المقياس.

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 كما يلي:

تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة وفيه:

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

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

التحسين المستمر لأداء العمال. وفيه:

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

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

تحقيق رضا الزبون. وفيه :

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

– الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، وتقيسه 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 تمّ تصميم المقياس اعتمادا على ما جاء في الجزء النظري مع محاولة مراعاة أن تكون بنوده واضحة وسهلة، وبالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة ليتمّ 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 تمّ اختيار المبحوثين بطريقة عشوائية بسيطة، واستعمال طريقة الإختبار وإعادة الإختبار للمقياس نفسه على المبحوثين أنفسهم وذلك في مدة زمنية قدرت ب15 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:

تم 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 ما يلي :

جدول (3): 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
المجموع	2706	366244	2713	368189	7341378

X: مجموع درجات التطبيق الأول.

Y: مجموع درجات التطبيق الثاني.

$$.135.63 = \sqrt{\frac{367928}{20}} = \sqrt{\frac{\sum x^2}{n}} = \delta X \text{ أو } X \text{ لـ } X$$

$$.136.06 = \sqrt{\frac{370268}{20}} = \sqrt{\frac{\sum y^2}{n}} = \delta Y \text{ أو } Y \text{ لـ } Y$$

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

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

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. 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.

ونظراً 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:

جدول (4): البنود التأكيدية.

رقم البند التأكيدي	رقم البند
04	01
15	03
62	10
38	12

...تابع جدول رقم (4)

رقم البند	رقم البند التأكيدي
22	36
32	41
34	48
52	63

وقد جاءت النتائج كما هي في الجدول التالي:

جدول (5): حساب نسبة الثقة في المقياس.

الإستمارة	نسبة الثقة						
01	1=09/09	28	1=09/09	54	1=09/09	80	1=09/09
02	=09/8 0.89	29	1=09/09	55	=09/08 0.89	81	1=09/09
03	=90/07 0.78	30	1=09/09	56	1=09/09	82	=09/07 0.78
04	=09/08 0.89	31	=09/08 0.89	57	1=09/09	83	1=09/09
05	=09/08 0.89	32	=09/08 0.89	58	1=09/09	84	=09/08 0.89
06	1=09/09	33	=09/08 0.89	59	1=09/09	85	1=09/09
07	=09/08 0.89	34	=09/07 0.78	60	=09/08 0.89	86	1=09/09
08	=09/06 0.67	35	=09/08 0.89	61	1=09/09	87	=09/08 0.89
09	1=09/09	36	1=09/09	62	1=09/09	88	1=09/09
10	=09/08 0.89	37	1=09/09	63	=09/08 0.89	89	=09/07 0.78
11	=09/07 0.78	38	1=09/09	64	=09/07 0.78	90	=09/08 0.89
12	=09/08 0.89	39	1=09/09	65	=09/08 0.89	91	=09/07 0.78
13	1=09/09	40	1=09/09	66	=09/08 0.89	92	1=09/09

...تابع جدول رقم (5)

نسبة الثقة	الإستمارة						
=09/08 0.89	93	1=09/09	67	=09/08 0.89	41	=09/08 0.89	14
1=09/09	94	1=09/09	68	=09/07 0.78	42	1=09/09	15
=09/07 0.78	95	1=09/09	69	=09/07 0.78	43	1=09/09	16
1=09/09	96	1=09/09	70	=09/08 0.89	44	1=09/09	17
1=09/09	97	109=09	71	=09/08 0.89	45	1=09/09	18
1=09/09	98	/07 090.78	72	1=09/09	46	1=09/09	19
=09/08 0.89	99	=09/07 0.78	73	=09/08 0.89	47	1=09/09	20
=09/08 0.89	100	=09/08 0.89	74	=09/07 0.78	48	1=09/09	21
=09/08 0.89	101	1=09/09	75	=09/08 0.89	49	=09/08 0.89	22
=09/07 0.78	102	1=09/09	76	1=09/09	50	=09/01 0.11	23
1=09/09	103	=09/08 0.89	77	=09/08 0.89	51	=09/08 0.89	24
/	/	=09/03 0.33	78	1=09/09	52	=09/07 0.78	25
/	/	=09/08 0.89	79	1=09/09	53	=09/08 0.89	26

وبالرجوع إلى الشرط المنهجي سالف الذكر، فكل من الإستمارة 08، 23 و78 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 = 06 / 03 = 0.5، متوسط محايد = 06 / 02 = 0.33 ومتوسط معارض = 06 / 01 = 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" (Grawitz,2001,p526).

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

نتائج الدراسة

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

بالنسبة للمحور الأول: 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.

أولاً: استجابات المبحوثين نحو تحقيق الجودة للميزة 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 توفراً. 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.

ثانياً: استجابات المبحوثين نحو تقليل الجودة للتكاليف وزيادتها للأرباح

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 سبباً معوقاً لنجاح بعض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجتمعاتها التي نشأت فيها ولها، حيث الثقافة الأكثر تجاوباً مع ثقافة الجودة، وحيث القدرات المادية والتكنولوجية الهائلة، فإن صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا بثقافتها وإمكانياتها 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 انطلاقاً 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.

بالنسبة للمحور الثاني: استجابات المبحوثين نحو التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية بالمؤسسة

أولاً: استجابات المبحوثين نحو العمل الجماعي

نلاحظ أن درجة موافقة العمال قد قلت مقارنة بالمحورين السابقين، حيث أن 57.2 من متوسط استجابات العمال توافقت 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 اجتماعي، وتعمل على تحقيق التفاعل بين الإطارين والتكامل بينهما، لأن المشاكل التي قد تصادف تطبيق الجودة هي مشاكل ناجمة من الإطار الاجتماعي كعدم تقبل التنسيق في الجهود والإحجام عن الإبداع والابتكار 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.

ثانياً: إستجابات العمال نحو التدريب

في المتوسط، يوافق 96 من العمال على اعتماد التدريب كوسيلة لتحقيق التحسين المستمر للأداء. 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 الثالث: إستجابات المبحوثين نحو تحقيق رضا الزبون

تتمحور إدارة الجودة الشاملة حول إرضاء الزبون باعتباره الأساس الذي تعتمد عليه في تحريك اقتصاد المؤسسة، "والحياة الاقتصادية لا ترتبط فقط بأجهزة ذات طابع فني ومالي وتنظيمي، بل هي مرتبطة قبل ذلك بأجهزة نفسية موجودة في المعادلة الشخصية لدى الفرد الذي يفكر في الخطط وينفذها" (بن نبي، 2006، ص157) واعتماداً على كون رضا الزبائن متعلق بما يقدمه العمال من منتج حسب ما يطمح له الزبون، وبكيفية تقديمه رغبة في كسبه كزبون وفي قسم رضا الزبون إلى: تصميم المنتج حسب رغبات الزبائن والإحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

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 تعني إنتاج ما يريده الزبون، على عكس المفهوم التقليدي الذي يقوم على مفهوم نتج 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 بقدرة المؤسسة على تقديم منتج بلائم 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، انطلاقاً 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 أنّ العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة غدا أكثر وعيا بضرورة تجويد المنتج؛ خاصة بعد الذي أصاب المؤسسة من اضطرابات أدت إلى تخليها 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 التميّز ما لا تملكه المؤسسة، صار الزبون يقبل على منتجاتهم ويهمل منتجات المؤسسة ميدان الدراسة، حتى يسعها القليل، فنقصت قيمة المبيعات وبالتالي الأرباح، وصارت المؤسسة تعجز عن تسديد مستحقات عمالها فلم تجد حلا سوى تقليص عددهم، فصار كل عامل ينتظر دوره ليترد من المؤسسة. وبعد استقرار المؤسسة نسبيا أدرك العمال أنّ 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 ممّا مرّ على المؤسسة من أحداث أن البيئة المحيطة تؤثر على المؤسسة وتوجه مساراتها وأهدافها، لأنّ المؤسسة تأخذ منها المواد الأولية والموارد البشرية والمعلومات... وتعطي لها ما تنتجه، وفي الحاليتين، لا بد أن يكون ما تأخذه المؤسسة من البيئة وما تعطيه لها جيدا، وإلا تهدد استقرارها.

فعمال مؤسسة المطاحن الكبرى لعوينات يحملون اتجاهات موجبة نحو إدارة الجودة الشاملة.

إنّ هذه الإتجاهات الإيجابية نحو 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؟

ثم أنه لا يمكن إغفال نسبة الحياد الموجودة لدى العمال- على ضآلتها 0.27 -، فالحياد لا يعني بالضرورة أن العامل لا رأي له، أو أنه لا يحمل اتجاهًا معينًا نحو الظاهرة المدروسة. فقد ينطوي الحياد على معارضة خفية يضمرها العامل لسبب أو لآخر.

الخلاصة

لقد توصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية لعمال المطاحن الكبرى لعويونات نحو إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يتعاكس مع المستوى الذي تحققه هذه المؤسسة. فمن المدهش حقا 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، وكأن كلامهم كما يقول مالك بن نبي: "ليس إلا ضربا من الكلام، مجردا من أية طاقة اجتماعية أو قوة أخلاقية" (بن نبي، 2006، 70).

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 يقابلها من مميزات تنطبق على المجتمع الجزائري وتتسلق 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 عملا أن يتقنه".

أن الجزائر بلد إفريقي، وكل بلدان إفريقيا تعرضت للإستعمار، حيث كان الجزائري يتعرض للإهانة والتجريح والتعذيب وسلب جميع الحقوق المادية والمعنوية في العمل، الذي كان يملكه المستعمر وما على الجزائري إلا الكد والتعب لكسب لقمة عيشه التي لا تكفي لسد الرمق، لذا تحمل الجزائري الكثير من المشاق في سبيل إرضاء رب العمل. وما أن نال حريته حتى تنكر لكل عمل تحت المشرفين، لأنه يرتبط عنده بالإستعمار، وصار يتصرف بطريقة تشعره بالتححرر حتى من القوانين، وهو ما يبرز في سلوكيات التهرب من العمل واللامبالاة وعدم الإلتقان

الجزائر من دول العالم الثالث، ومعنى ذلك أنها تعاني من التخلف الذي أعجزها عن الإنتاج؛ إنتاج الأفكار والنماذج الإدارية وانبهارها فقط بما ينتجه الغرب من نماذج حققت نجاحها وأثبتت فاعليتها في الإطار الذي ولدت فيه، والتي لم توجه طيفا لمهمتها الاجتماعية التي وجدت من أجلها. فدول العالم الثالث - الجزائر واحدة منها - تملك طاقات بشرية وثروات مادية لم تستخدم؛ لأنها لا تعرف كيفية التصرف فيها، أو ربما لم تفكر في استخدامها استخداما مؤثرا، مما ولد لديها القابلية للإستعمار.

وبما أنّ الجزائر بلد مطّ على حوض البحر الأبيض المتوسط، فهي تحاول تقليد بلدان الحوض؛ أي البلدان الأوروبية، وكل البلدان المتطورة؛ خاصة مع انفتاح السوق العالمية. وهذه الدول تسارع لاستحداث نماذج إدارية مواكبة لما يحصل فيها من تطورات، وهذه النماذج صيغت بأفكارهم، وبطريقة ملائمة لما يملكون من موارد مادية وبشرية.

فربما يجوز لنا انطلاقاً من عمال المؤسسة ميدان الدراسة أن نقول بأنّ العمال لا يفتقدون إلى قيم إدارة الجودة الشاملة، بل إلى توظيفها. فالقيم التي يعرفها العامل الجزائري ويعتقدونها ويدعو إليها ليست هي نفسها التي يؤمن بها ويطبقها في حياته، فتراه ينكر عملاً ويقوم به، ويدعو إلى خير ولا يفعله، وكأنّه في مرحلة البحث عن هوية يريدتها ولا يستطيع إدراكها. لقد صارت الشخصية العمالية الجزائرية مشتتة بين الإقتناع بالقيم الدينية التي تدعو إلى الجودة وإتقان العمل والإخلاص في ذلك، وبين تنشئة اجتماعية تمارس اللامبالاة في العمل وتتجز 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 قيمة مسلوقة بفعل العديد من العوامل، وفي الوقت نفسه فهو يقرّ بصحة المبادئ والقيم التي دعا إليها هذا الدين ولا يطبقها، وكأنّه 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 يمكن القول أنّ قضية الجودة في المجتمع الجزائري باتت ملقاة على هامش الواقع التنظيمي، ولم يعد العامل يعتدّ بفعالية المؤسسة ونجاحاتها، وحصراً فقط في الوصول إلى تحقيق الأهداف، وكما يقول مصطفى صادق الرافعي: "إن النجاح لا ينقصنا، بل ينقصنا التميز فيه".

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر يكاد يكون مستحيلاً ما دمنا نعتقد أنّ سبيل التطوير هو الإهتمام بالجانب المادي من معدات وآلات - وإن كان هذا مهماً - بعيداً 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 وللأفراد عموماً بأي حال من الأحوال أن يكون تابعاً بل قائداً، ويطمح أن يجعل منه فاعلاً لا مفعولاً فيه، ومنتجاً لا ناقلاً. وعلى العامل أن يعمل بما يؤمن به من كون العمل المتقن أجدى وأدوم وأنفع له وللمؤسسة من العمل العادي، وأنّه قوي بأخيه ومع غيره بما يرسخ لديه قيمة العمل الجماعي، وأنّ القوة في الإتحاد لا في التشتت والتعارض.

وحتى يتحقق انتقال العامل بمفاهيمه إلى مستوى الوعي والتطبيق، لا بد من وجود تغيير واستجابة لهذا التغيير، كما يرى المؤرخ الشهير Arnold Twinbee: "فالتغيير يحدث في البيئة ثم يستجيب الفرد والمنظمة والمجتمع لذلك التغيير، ثم يأتي تغيير آخر واستجابة أخرى" (كوفي، 2007، ص 70).

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى نتيجة مؤداها أن عمال المؤسسة ميدان الدراسة يحملون اتجاهات إيجابية نحو إدارة الجودة الشاملة، لكن حال المؤسسة وواقعها بعيد جداً عن الوضع

المتميز والتنافسي الذي لا بد أن تحتله المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها، وهو يطرح التساؤل التالي، الذي قد يفتح المجال لدراسات مستقبلية:

ما هي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المطاحن الكبرى لعوينات؟

ويمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يشكل غياب المنطق العملي العائق الأساسي أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشكل الشعارات الجوفاء عائقاً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- غياب التزام الإدارة العليا يحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

References (Arabic & English)

- Achbouki, S. (2006). *The administrative dictionary*. Amman. Jordan.
- Achamaa, Kh. Khadim, Hk. (2009). *Organisation theory*. Amman. Jordan.
- Adaradka, M.S. (2006). *Total quality management and client service*. Amman. Jordan.
- Aladlouni, M. A. (2002). *Institutional work*. Beirut. Lebanon.
- Ben Nabi, M. (2006). *Between maturity and uncoxiousness*. Damascus. Syria.
- Ben Nabi, M. (2006). *The Islamic world direction*. Damascus. Syria.
- Kufy, S. (2007). *Management priorities*. Riyadh. Saudi Arabia.
- Lawissette, D. A. (2003). *Total quality management*. Algeria.
- Mohamed, A. Hocine, A. (1991). *Lessons in general management*. Alexandria. Egypt.
- Tawfik, A. (2002). *Total quality management Complementary guide*. Cairo. Egypt.
- The international expert unity. (2004). *Investement revue on humain capital*. Cairo. Egypt.
- Williams Rechar, L. (1999). *Fundamentals in total quality management*. Riyadh. Saudi Arabia.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 11^e édition, Paris.
- Mayeur, Sylvie. (2004). *Guide opérationnel de la qualité: Faut – il tuer la qualité totale*, MAXIMA éditeur, France.
- Soutenain, J.F. et .Farcet, P. (2007). *Organisation et gestion de l'entreprise*, BERTI édition, Alger.

الملحق: مقياس الإتجاه

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي:

الرقم	العبرة	معارض	محايد	موافق
01	ليس هناك فرق من أن نكون متميزين أو عاديين			
02	أنا راض عن مستواي فلا داعي للتطوير			
03	لا يهمني تقديم منتج بمواصفات تساهم في إرضاء الزبون			
04	لا بد من التميز في الأداء			
05	أحبذ العمل ضمن فريق أنه يسهل الإتصالات			
06	يزعجني السماع لشكاوى الزبائن			
07	يهمني العمل من أجل أداء أفضل			
08	لا بد من جعل عملية التدريب جزء أساسيا في العمل			
09	يهمني التدقيق في مقترحات الزبون			
10	تجربنا البيئة على تقديم الجديد باستمرار			
11	لا يهمني أن أعمل ضمن جماعة			
12	المهم تقليص السعر حتى يكون الزبون راض			
13	أثق في قدراتي على التطوير			
14	أريد الخضوع لدورات تدريبية من أجل تحسين أدائي			
15	أحرص على تقديم منتج ملائم للزبون			
16	أحاول تقديم أفكار لتحسين العمل			
17	أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى تحسين الأداء			
18	من الضروري تلبية رغبات الزبون بأقصى سرعة ممكنة			
19	لا داعي لمواكبة تطورات البيئة			
20	لا يهمني العمل بقدر ما تهمني النتيجة			
21	لا أتقبل التدريب للتعامل مع الزبون			
22	يجب أن يكون منتجنا متميزا في السوق			
23	لا بد من وضع فلسفة تعتمد على العمل الجماعي			
24	كلما كان المنتج جيدا زاد الربح			
25	يجب عقد اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العمل جماعيا			
26	لا أعتبر رضا الزبون من مسؤولياتي			
27	يجب السعي لتحقيق الجودة قبل السعي لتحقيق الربح			

28	يمكننا العمل الجماعي من ان نكون أكثر قدرة على الاداء
29	ليس من الضروري كسب ثقة الزبون
30	تكلف عملية تحقيق الجودة أموالا باهظة
31	ليس من الضروري تصميم المنتج حسب رغبات الزبون
32	أعتبر الزبون عضوا من أعضاء المؤسسة
33	يجب أن تعمل المؤسسة على تدعيم العمل ضمن فريق
34	أقبل اقتراحات الزبون التي تساهم في تحقيق الجودة
35	من المهم تقديم المنتج للزبون في الوقت المناسب بغض النظر عن الطريقة
36	يجب أن تقارن المؤسسة منتوجها بمنتوج مؤسسات اخرى
37	يهمني أن أكون واع بمنافع الجودة
38	حينما نقلص السعر للزبون سيكون راضيا حتما
39	لا يمكن الإستمرار في الإنتاج مع ضعف المركز التنافسي
40	لدي الرغبة في العمل مع الآخرين
41	لا بد من قلب الهيكل الهرمي ليكون الزبون في قمة الهرم
42	التقييم المستمر لعمل المؤسسة يؤدي إلى زيادة التكاليف
43	لا بد من مشاركتي في اتخاذ القرارات
44	ليس من الخطأ أن نترك الزبون ينتظر على الهاتف لدقائق
45	من المهم أن تجدد المؤسسة عملياتها التنظيمية
46	الجودة تحرم المؤسسة من توفير الجهد والمال
47	لا بد من توفير حاجات الزبون قبل أن يسأل عنها
48	ليس من الصواب اتباع تعليمات الزبون بخصوص المنتج
49	أهتم بالتغيير في سلوكاتي إذا كانت لا تفيد العمل
50	ليس المهم تقليل التكاليف بل زيادة الأرباح
51	من المهم الإستعداد لمعالجة شكاوى الزبون
52	لا أشعر بالإرتياح إلا إذا كان وضع المؤسسة جيدا
53	المؤسسة هي من يحدد مواصفات المنتج وليس الزبون
54	لا أمانع من العمل كمندوب لمعرفة ما يريده الزبون في المنتج
55	إذا كان الزبون فظا في التعامل معي فمن حقي أن أكون فظا كذلك
56	لا أقتنع بتأثير البيئة على المؤسسة
57	لا يشكل سوء فهم طلب الزبون مشكلا
58	يهمني أن يكون وضع المؤسسة المالي في ارتفاع دوما
59	ليس من الضروري السعي للتكيف مع المتغيرات البيئية

60	من المهم كسب زبائن دائمين للمؤسسة
61	لا بد من السعي لتحقيق التحسين المستمر للأداء
62	التغيير التنظيمي عملية لا بد منها
63	يهمني أن تزيد قيمة المبيعات في المؤسسة
64	أجتهد لتقليص أخطائي في العمل
65	دون الجودة لا تستطيع المؤسسة الوقوف في وجه المنافسة الخارجية
66	أوافق على تجويد المنتج ولو كان في ذلك مشقة
67	يهمني أن يكون المسؤول مشجعا للعمل الجماعي
68	أوافق على تطبيق الجودة في حالة الأزمة فقط