

واقع التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة
عينة من المؤسسات بولاية سطيف.

**The reality of Continuous quality improvement in Small and Medium –
Sized Industrial Enterprises: a case study of a sample of Enterprises in state
of SETIF.**

فتيحة بوحروود¹، حمزة هرباجي²

Fatiha Bouheroud¹, Hamza Herbadji²

fatiha.bouheroud@univ-setif.dz، 1 (الجزائر)، جامعة فرحات عباس سطيف

hamza_herbadji@univ-setif.dz، 1 (الجزائر)، جامعة فرحات عباس سطيف

تاريخ القبول: 2021-04-14

تاريخ الاستلام: 2021-02-03

ملخص:

تمثل الجودة عاملا مهما في الحكم على مستوى أداء المنتجات من وجهة نظر الزبون، ويتحدد على أساس ذلك مستوى أداء المؤسسة ككل. كما يعتبر التحسين المستمر للجودة منهجا فعالا تتمكن من خلاله المؤسسات من المحافظة على الزبائن من خلال تقديم المنتجات التي تقابل متطلباتهم المتغيرة عبر الزمن، ويمكنها كذلك من توسيع حصتها السوقية بكسب عملاء جدد.

ويهدف هذا البحث إلى دراسة واقع التحسين المستمر لدى المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في بيئة الأعمال الجزائرية. وتبين أن هذه المؤسسات تطبق معظم ممارسات التحسين المستمر للجودة، كما اتضح بأن المعوقات الثقافية، ومعوقات بيئة العمل هي عوامل تكبح طموح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو الاعتماد الكامل لمنهج التحسين المستمر.

كلمات مفتاحية: الجودة، التحسين المستمر، المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

تصنيف JEL: M110، M119، L690.

Abstract:

Quality is an important factor in judging the level of product performance from the customer's point of view, and thus the level of performance of the organization as a whole is determined. Continuous quality improvement is also an effective approach through which organizations can maintain customers by providing products that meet their changing requirements over time, and it can also expand their market share by

² المؤلف المرسل: حمزة هرباجي، hamza_herbadji@univ-setif.dz

winning new customers. This research aims to study the reality of continuous improvement of small and medium industrial enterprises in the Algerian business environment. It was found that these enterprises apply most of the continuous quality improvement practices. It has also been shown cultural, and work environment obstacles are factors that inhibit the ambition of Algerian small and medium-sized industrial enterprises towards full adoption of the continuous improvement approach.

Keywords: quality, continuous improvement, Algerian small and medium-sized industrial enterprises

Jel Classification Codes : M110 ،M119 ،L690.

مقدمة:

تمثل الجودة منهجا إداريا حديثا اعتمده عديد المؤسسات للارتقاء بمستوى أدائها والتوسع في الأسواق، ويتحدد مستوى جودة المنتجات بمدى الرضا المتحقق لدى هؤلاء الزبائن. ويعتبر الوصول إلى مستوى الجودة الذي يتحقق عنده رضا الزبون كهدف جوهرى يكون بالسعي المتواصل لاستدامة مطابقة خصائص المنتجات لمتطلبات الزبائن في الأجل الطويل، وقد يمثل أحد أهم السبل التي تمكن المؤسسة من تحقيق ذلك هو مدخل التحسين المستمر للجودة؛ إذ يركز على رصد التغير في المتطلبات وإجراء التحسينات الصغيرة بشكل تدريجي للتكيف مع تلك المتطلبات، فالتغير في أذواق الزبائن ورغباتهم وحاجاتهم يتيح فرصا أكثر للتحسين.

وعليه يعتبر التحسين المستمر للجودة مدخلا قد يمكن المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من السيطرة على جودة منتجاتها، واستدامة رضا وولاء زبائنها، مما يساعدها على ضمان استقرارها والمحافظة على مكانتها السوقية والتوسع بكسب عملاء آخرين محتملين، وذلك بالنظر لخصوصياتها الإدارية وطبيعة علاقاتها مع بيئة أعمالها. وعلى هذا الأساس يحاول هذا البحث الإجابة على الإشكالية المصاغة في السؤال التالي:

ما واقع التحسين المستمر في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

- فرضيات البحث: للإجابة على هذه الإشكالية تموضع الفرضيات التالية:

1. يوجد اختلاف في مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة باختلاف العوامل الشخصية والعوامل المؤسسية؛
2. يرتبط مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بمجموعة المعوقات (الثقافية، الإدارية، المالية، وبيئة العمل).

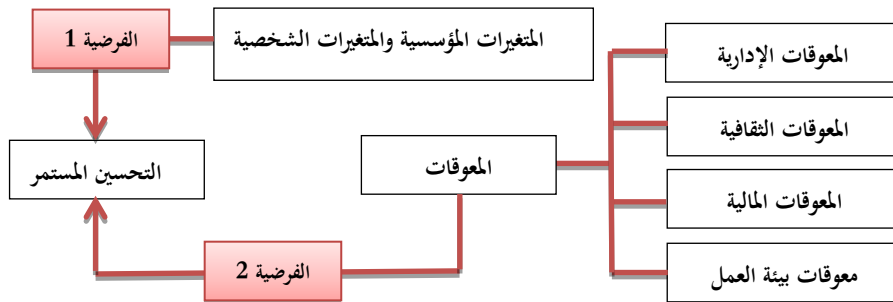
- أهمية البحث: يمثل هذا البحث إسهاما فكريا يضاف إلى التراكم المعرفي في حقل إدارة الجودة بصفة عامة، ومجال التحسين المستمر على وجه الخصوص، كما أنه يبرز في جانبه التطبيقي مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة كفلسفة إدارية

حدیثة فی بیئة الأعمال الجزائریة بالتطبیق علی مجموعة من المؤسسات الصناعیة الصغیرة والمتوسطة بولاية سطیف علی اختلاف مواقعها الجغرافیة.

- المنهج المستخدم وأسلوب جمع البيانات: تم الاعتماد علی المنهج الوصفي والتحليلي المناسب لطبیعة البحث، كما تم بناء استبيان لجمع البيانات، والذي تعكس محاوره المتغیرات المدروسة وفقا للفرضیات، فتضمن المحور الأول بنودا تعكس مختلف ممارسات التحسين المستمر للجودة، وتضمن المحور الثاني مجموعة المتغیرات الثقافیة، الإداریة، المالیة ومتغیرات بیئة العمل، والتي تم تحديدها كمعوقات لنجاح التحسين المستمر للجودة فی المؤسسات الصناعیة محل الدراسة.

- نموذج الدراسة: تم وضع نموذج للدراسة بهدف توضیح العلاقة بین المتغیرات وموقع الفرضیات فیها، وذلك بناء علی الخلفیة النظریة للموضوع، كما هو موضح فی الشكل (1).

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

1. التحسين المستمر: المفهوم والأهداف

تزامن ظهور مدخل التحسين المستمر مع تبلور مفهوم إدارة الجودة الشاملة فی بیئة الأعمال اليابانية، وأثبتت فعالیته التسییریة فی كثير من المؤسسات العالمیة.

1.1. مفهوم التحسين المستمر:

توجد تعریفات مختلفة لمفهوم التحسين المستمر؛ فمن منظور إداري يعتبر كفسلفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات علی أساس مستمر، ويشمل ذلك المعدات والطرق والخدمات والأفراد. (خراز، 2018، صفحة 81)، وکعملیة يتضمن مجموعة الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتعظيم كفاءة الأنشطة والعمليات وفعاليتها بغية تقديم منافع مضافة لكل من المؤسسة والزبون (فاطمة و بوعزة، 2016، صفحة 289). ويعرف كذلك بأنه عبارة عن "البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات، وهي تتضمن المقارنة بالتطبیقات الممیزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملکیتهم للأنشطة والعمليات" (القحطاني و الأحمری، 2017، صفحة 114). والتحسين المستمر من منظور تنافسي

هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء و الاستمرار (بوحرود، 2013، صفحة 164).

فالتحسين المستمر مفهوم يرتبط بجهود المؤسسة في إطار السعي لضبط الجودة، واستغلال الفرص المتاحة للارتقاء إلى مستويات أفضل للأداء، والتي يتحقق عندها قيمة متميزة بشكل مستمر للزبون.

2.1. أهمية التحسين المستمر:

- تبرز أهمية التحسين المستمر من خلال عدة عناصر، يمكن إيجازها فيما يلي (خنجر و يعقوب، 2018، صفحة 38):
 - التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لأعلى حصة سوقية، وهكذا فهو من المرتكزات الأساس في نجاح المؤسسة واستمرارها في السوق؛
 - التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية؛ فهو مرحلة لا تنتهي لأنه توجد مجالات للتحسين في كافة أرجاء المؤسسة؛
 - يركز التحسين المستمر على منهجية: ماذا what؟ وكيف how؟ بدلا من الاعتماد على منهجية من who؟
 - التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج وفقا لمبدأ العمل الصحيح منذ البداية؛
 - التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للمؤسسات في مجال المنافسة.

2. مبادئ وأنواع التحسين المستمر:

يمكن التطرق لمجموعة من المبادئ التي تؤسس لمنهج التحسين المستمر، إضافة إلى أنواعه.

1.2. مبادئ التحسين المستمر:

- يتضمن مدخل التحسين المستمر مجموعة من المبادئ والأسس، والتي تبرز طبيعته الفلسفية وشموليته لمختلف مجالات العمل بالمؤسسة. ونذكر منها العناصر التالية (سالم، فلاق، و زيتوني، 2016، صفحة 77):
- التحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، بداية بالإدارة العليا وصولا إلى العمال؛
 - التحسين المستمر عملية ليس لها نهاية، فهي مستمرة ما دامت المؤسسة قائمة؛
 - التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام والأنشطة، وتحتاج إلى جهود الجميع بالمؤسسة؛
 - عدم وجود أخطاء لا يعني توقف عملية التحسين، لا ينبغي تصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها.
- تؤكد هذه المبادئ على ارتباط عملية التحسين المستمر بوجود المؤسسة واستمراريتها في نشاطها، وتعظم مساهمة كل الأفراد لإنجاح تطبيق هذا المدخل.

2. 2. أنواع التحسين المستمر:

يتم التمييز بين نوعين من التحسين المستمر حسب الاتجاه، كما يلي (خراز، 2018، صفحة 87):

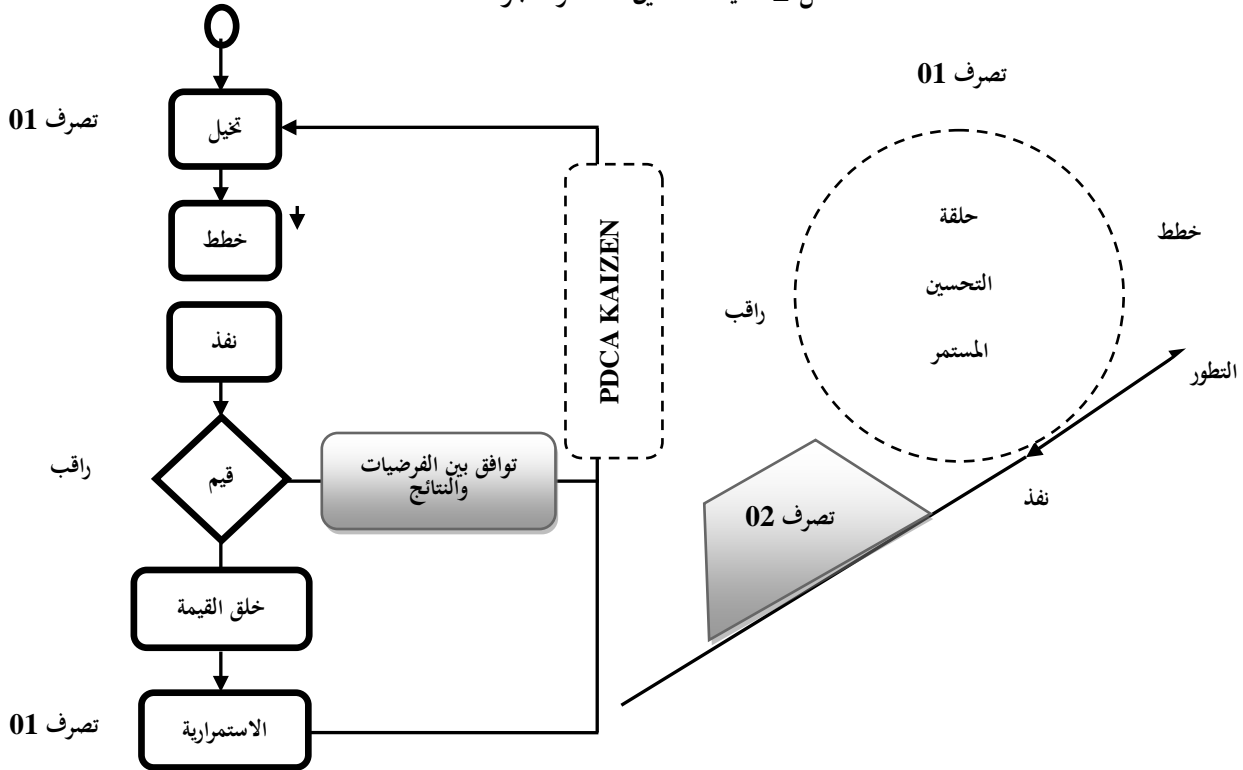
- عملية التحسين من أعلى إلى أسفل: يتمثل في إزالة كل أشكال الهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي، كإزالة خطوة غير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي؛
- عملية التحسين من الأسفل إلى الأعلى: يتمثل في إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، إضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسين درجة الثقة في مخرجاتها، إضافة سمة جديدة أو أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملاءمته للغرض أو استعماله من قبل الزبون.

3. آلية التحسين المستمر للجودة ومقوماته الرئيسية:

1.3. آلية التحسين المستمر للجودة:

يعتبر نموذج shewart الذي يرمز له بـ: PDCA الفكرة الأساسية التي تركز عليها عملية التحسين، ولقد طورها Deming وسميت بحلقة التحسين المستمر وهي تبرز في الواقع الاستراتيجيات المعتمدة لبناء المعارف والقدرات الجديدة" (Seddiki, 2010, p. 306). وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 2: آلية التحسين المستمر للجودة



المصدر: بوحروود فتيحة، 2015، ص148.

تتكون حلقة التحسين المستمر من مجموعة مراحل متسلسلة، يصطلح عليها "سيرورة التحسين المستمر"، فأولى هذه المراحل تكون ذهنية، من خلال التفكير والتخيل بهدف إجراء التعديل أو التصحيح، تليها مرحلة التخطيط لما هو مرغوب تحسینه، ثم القيام بتنفيذها. مع ضرورة الرقابة والتقييم، أي التحقق ما إذا أدت هذه السيرورة إلى خلق المعرفة أم لا. فإذا كانت النتيجة هي الحصول على معرفة فالإجراء التالي هو العمل على المحافظة عليها، أما إذا كانت النتيجة عكس ذلك فهذا مؤشر على التضارب بين الافتراضات والنتائج. وتستمر بذلك عمليات التحسين التي لا نهاية لها، فلا تتوقف عند المعرفة المتحصل عليها بل تعمل على استدامتها والتقدم بالبحث عن معارف جديدة.

2.3. المقومات الرئيسية لمنهج التحسين المستمر:

تتمثل الأسس أو المقومات الرئيسية لمدخل التحسين المستمر للجودة في مجموعة من العناصر؛ فوجودها يعزز تبني هذا المدخل في المؤسسات، أما غيابها فيشكل معوقات تكبح طموح المؤسسة نحو التحسين المستمر للجودة، ونذكر البعض منها فيما يلي (بوحروود، 2015، صفحة 151):

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية برامج التحسين المستمر في تخفيض التكلفة، وذلك يعني ضرورة تفهمها لدورها في عملية التحسين المستمر، الذي يتضمن توفير المصادر، والرعاية، والقيادة، ومساعدة العاملين على تنفيذ الأهداف، مما يؤدي إلى إطلاق الطاقات الإبداعية لدى العاملين والحصول على التزامهم؛
- إشراك جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في تنفيذ عملية التحسين المستمر، تطبيقاً لمبدأ المشاركة وهو مبدأ أساسي تقوم عليه هذه العملية، ويكون ذلك من خلال تكوين فرق التحسين المستمر، فيضم كل فريق مجموعة من العاملين من منطلق أن كل فرد المشرف على عمل معين هو أفضل فرد قادر على تطوير وتحسين طريقة أداء هذا العمل، ومن الضروري أن تعطى هذه الفرق السلطات اللازمة لإجراء التغييرات التي يتطلبها التحسين المستمر؛
- التركيز على الأنشطة وليس الموارد، بمعنى أن توجه الإدارة العليا انتباه العاملين إلى ضرورة تحسين طرق أداء الأنشطة، وليس طرق أو مصادر الحصول على تلك الأنشطة، وذلك للوصول إلى تخفيض التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب؛
- ضرورة إدراك العاملين لأهمية تحقيق رضا العميل خلال وضع برامج التحسين المستمر، ويكون التحسين عن طريق التعرف على أذواق العملاء ومقدار المنافسة في السوق، مما يعني أهمية القيام بالدراسات التسويقية لمعرفة احتياجات المؤسسة للتحسين المستمر؛
- فيتطلب مدخل التحسين المستمر التزام أمن الإدارة العليا في إجراء التحسينات، وشعورا بالمسؤولية الشخصية من جميع العاملين، والعمل مع المورد، وفهم تدفق العمليات، وتقليل الوقت والجهد الضائعين. وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً للتحسين المستمر فإذا فهم كل فرد في المؤسسة أهمية التحسين المستمر للجودة وآمن بذلك فإن كل الأمور الأخرى المتعلقة به هي مسألة تقنية، أما إذا لم يتحقق ذلك، فلن يؤدي أي أسلوب تقني أو غير تقني العمل المرغوب تحقيقه (هراجي و بوحروود، 2019، صفحة 365).

ومن الجوانب الداعمة للتحسين المستمر هو توفير مناخ الإبداع، فتشجيع الإبداع والابتكار ركيزة أساسية في إجراء التحسينات المستمرة، ووجود مناخ الإبداع يتطلب توفر العديد من المقومات منها: دعم الإدارة لأنشطة الإبداع، تعزيز التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، توفر نشاطات البحث والتجربة في المؤسسة، توفر أنظمة موضوعية لتقييم أداء العاملين، تحفيز الجهود المبدعة والأفكار التجديدية، توجه الإدارة نحو تفويض صلاحياتها، تشجيع روح الاستقلالية (المارديني و موصلي، 2017، صفحة 37). ويتم تجسيد التحسين المستمر ميدانيا من خلال بعض الأدوات كحلقات الجودة، العصف الذهني، مجموعات حل المشكلات، معالجة عدم المطابقة، الأعمال التصحيحية، الأعمال الوقائية، عمليات المراجعة الإدارية وغيرها، كما يتطلب تدعيمه بمجموعة من الوسائل، من بينها (ختيم و يعقوبي، 2014، صفحة 97): تدريب العاملين على طرق وأدوات التحسين المستمر، تشجيع ومكافأة العاملين على جهودهم المبذولة في التحسين المستمر ماديا ومعنويا، قياس التحسين وتقييم أثره على رضا الزبائن وعلى نتائج المؤسسة.

3.3. خصوصيات التحسين المستمر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصوصيات تميزها عن المؤسسات الكبيرة، لذلك فإسقاط مختلف المفاهيم الإدارية في هذا النوع من المؤسسات يعتبر مجالا حيويا للدراسة والتحليل، خاصة بالنسبة لمدخل التحسين المستمر للجودة. ويمكن في هذا الإطار إعطاء مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توجه المشرع الجزائري، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

المؤسسة	فئة العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
المتوسطة	250 - 50	200 مليون دج إلى 2 مليار دج	100 - 500 مليون دج
الصغيرة	49 - 10	> 200 مليون دج	> 100 مليون دج
المصغرة	9 - 1	> 20 مليون دج	> 10 مليون دج

المصدر: الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، الصادر بتاريخ 2001/12/15، ص 5-6.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم عدد عملها لا يتجاوز 250 عاملا. وهو التوجه الذي تم اعتماده في الدراسة، وذلك بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة والأخرى المتوسطة من حيث معيار العمالة.

وقد أشارت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضع المؤسسات ص م، خاصة من الجانب الإداري، إلى وجود مجموعة من الخصائص الإدارية والتنظيمية، وخصائص العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة،... إلخ، والتي تبرز طبيعة هذا النوع من المؤسسات،

يمكن على سبيل الذكر لا الحصر التطرق إلى البعض منها فيما يلي: (بوحروود، 2013، الصفحات 77-78)

- من جانب العلاقة مع المحيط تتميز هذه المؤسسات بالطابع الشخصي للخدمات المقدمة للزبون، أو ما يسمى بخاصية الجوارية والقرب من الأسواق، قدرة الإدارة في التكيف مع متغيرات العمل (المرونة وسرعة رد الفعل)، قوة العلاقة بالمجتمع المحلي المتواجدة فيه، وسمعة العلاقات الشخصية التي تربط أصحاب المؤسسات بالعاملين؛

- كما تتميز بهيكلتها البسيطة ومحدودية مواردها المالية، إلى جانب خاصية اجتماع الملكية والإدارة، في أغلب الأحيان، يكسب القرارات المتخذة طابع المركزية، كما أنها تكون غالبا في الأمد القصير كرد فعل للتغيرات الطارئة، ويكون محوره التدفقات المادية على حساب التدفقات المعلوماتية؛

- وبالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، فهي تتميز "بمحدودية قدراتها" على مستويات مختلفة أهمها: على مستوى حجم العمالة الموظفة، على مستوى حجم الإنتاج المتحقق وأهمية القيمة المضافة الناتجة، على مستوى رقم الأعمال وحصة المؤسسة من السوق، على مستوى الانتشار الجغرافي.

وبالنظر إلى طبيعة مفهوم التحسين المستمر للجودة واعتماده على مبدأ الإبداع وخلق المعرفة والقيمة المتميزة للعميل، يمكن القول بأن المؤسسات ص م هي مجال مناسب لتبني ممارسات التحسين المستمر وتحقيق الإبداع، فهذا النوع من المؤسسات له دورا متميزا في عملية الإبداع، باعتبارها مركزا لصقل المهارات الفنية والإنتاجية والتسويقية، من خلال التحسينات الصغيرة، أخذا في الاعتبار الجوانب التالية (بوحود، 2013، صفحة 166):

- ينظر لقيادة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها قيادة تتمتع بروح المبادرة، ومهارات المفاوض في تفحص البيئة واكتشاف الفرص المتاحة فيها، في حين تدار المؤسسات الكبيرة من قبل المديرين والتنفيذيين الذين هم أكثر ارتباطا بالحالة القائمة ومزاياها؛

- تركيز الموارد والمواهب نحو النشاط الأساسي، والاهتمام بتجديد وتحسين المنتجات كنتيجة للهيكل البسيطة وعدم تعدد الوظائف التسييرية، بينما تعتمد المؤسسات الكبيرة على وظائف كثيرة وأنشطة أخرى إلى جانب النشاط الرئيسي، وبذلك يتم توزيع الموارد والمواهب بينها وعدم تركيزها في نشاط واحد؛

- يكون مجال الإبداع متاحا أكثر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة إذا أخذنا بعين الاعتبار خاصية الحجم التي تجعلها قابلة للتغيير في زمن أقل، وتقل المخاطرة بكثير كنتيجة للاستثمارات المحدودة؛

- أما خاصية الجوارية والقرب من الأسواق، فتجعلها أكثر تفاعلا مع المتغيرات وأسرع استجابة ومرونة في إنتاج وتطوير المنتجات الجديدة، والتي تلبي احتياجات العملاء المتجددة والمتطورة، خاصة في الأسواق المحدودة التي لا تكون محل اهتمام المؤسسات الكبيرة.

4. معوقات تبني التحسين المستمر:

توجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون تبني ونجاح التحسين المستمر يمكن إجمالها في العناصر التالية (Ravishankar S :Ulle, 2017, p. 1085)

1.4. الخوف من التغيير:

يمكن أن يرحب العاملون في المؤسسة عملية التغيير، لكن قد يبدون الطريقة التي تتم بها العملية، وفي ظل التغيير التكنولوجي والبيئة المحيطة أصبح على المؤسسات القيام بعملية التغيير لمواكبة هذه التغيرات، لذلك من الواجب أن تتمتع الإدارة بالمهارة في إدارة التغيير لتكون العملية فعالة، وتتمكن من إدارة مقاومة التغيير، والتي تعكس رد الفعل السلبي كنتيجة لعدم الأمان وتخوف العاملين من فقدانهم السيطرة على بيئة عملهم وتحمل عبء أكبر، أو عدم وجود تحفيز مادي او معنوي؛

2.4. نقص التطوير المهني والبشري:

فتركيز المؤسسة في برامج التدريب على الجوانب الفنية والتقنية وإهمال التطوير البشري والمهني يحول دون نجاح تطبيق مدخل التحسين المستمر؛

3.4. عدم مشاركة العاملين:

عدم إشراك الإدارة العاملين في عملية التغيير يحول دون نجاح تطبيق هذا المدخل، بسبب عدم وجود قنوات اتصال فعالة أو نتيجة عدم تجانس العاملين، مما يسبب الصراع الوظيفي وبالتالي ضعف في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

4.4. نقص تخصيص الموارد المادية والمالية:

عدم تخصيص المؤسسة لموارد مالية ومادية كافية لدعم جهود التحسين قد يؤدي الى فشل هذه الجهود، لذلك يجب توفير موارد كافية للتطبيق الجيد وتحقيق النتائج المرجوة من تطبيق مدخل التحسين المستمر.

5. دراسة واقع تبني ممارسات التحسين المستمر بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة:

1.5. التعريف بالمجتمع الإحصائي وإجراءات الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل الإطارات العاملة بالمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، بحيث تم اختيار عينة قصدية (غرضية) من هذه الإطارات على مستوى 31 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية، تنشط في مناطق مختلفة بولاية سطيف، وتم توزيع عدد من الاستمارات، وبعد جمعها وضبطها تم قبول 146 استمارة صالحة التحليل.

2.5. صدق وثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي وذلك عن طريق قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق، والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول 2: معاملي الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
0.974	0.949	30	تقييم مستوى تبني المؤسسة للممارسات التحسين المستمر للجودة.
0.951	0.904	13	معوقات تبني ممارسات التحسين المستمر بالمؤسسة.
0.951	0.905	43	معامل الثبات والصدق للأداة ككل

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا SPSS V23

تعتبر نسبة مقبولة أخذها في الاعتبار الحد المعمول به في العلوم الاجتماعية وهو 0.6، وبالتالي فالاستبيان مقبول لجمع البيانات الضرورية للدراسة.

3.5. بيانات العينة:

- بالنسبة للمستجوبين: يمكن عرض أهم خصائص فئة المستجوبين من خلال بيانات الجدول (3).

الجدول 3: بيانات الفئة المستجوبة

المتغير	الفئة	العدد	%	المتغير	الفئة	العدد	%
السن	أقل من 5 سنوات	50	34.2	الأقدمية	أقل من 30 سنة	44	30.1
	من 5 إلى 10 سنوات	34	23.3		من 30 إلى 40 سنة	52	35.6
	من 11 إلى 15 سنة	23	15.8		من 41 إلى 50 سنة	35	24
	من 16 إلى 20 سنة	21	14.4		أكثر من 50 سنة	15	10.3
	أكثر من 20 سنة	18	12.3		المجموع	146	100
	المجموع	146	100		المتوسط	04	2.7
المستوى التعليمي	المصدر: تفريغ الاستمارات			الثانوي	12	8.2	
				جامعي	130	89	
				المجموع	146	100	

من خلال الجدول يمكن القول بأن: أغلب المستجوبين من الفئة العمرية [30-40]، وذوو مستوى تعليمي جامعي، معظمهم لديه خبرة لم تتجاوز العشر سنوات.

- بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة: في الجدول أدناه، يمكن إبراز خصوصيات المؤسسات محل الدراسة.

الجدول 4: بيانات المؤسسات

المتغير	الفئة	العدد	%	المتغير	الفئة	العدد	%
الحجم	أقل من 50 عامل	10	5.1	مدة النشاط	أقل من 5 سنوات	11	7.5
	من 50 عامل إلى 249 عامل	136	68.7		من 5 إلى 15 سنة	37	25.3
	المجموع	146	100		من 16 إلى 25 سنة	15	10.3
	محلي	16	11		أكثر من 25 سنة	83	56.8
نطاق السوق	المصدر: تفريغ الاستبيانات			وطني	112	76.7	
				المؤسسة مصدرة	18	12.3	
				المجموع	146	100	

بالنسبة للمؤسسات التي شملتها الدراسة فمعظمها تزاوّل النشاط لأكثر من 25 سنة، وهي متوسطة الحجم غالباً، كما أن معظمها تنشط على المستوى الوطني وما يقارب نسبة 12.3% منها هي مؤسسات مصدرة لأسواق خارجية.

4.5. مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر بالمؤسسات الصناعية بسطيف:

لمعرفة مستوى تطبيق مدخل التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة، تم دراسة مدى اعتماد مجموعة من الممارسات الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول 5: ممارسات التحسين المستمر في المؤسسات الصناعية بسطيف

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
مرتفع جدا	0.658	4.22	رؤية المؤسسة المبنية على التحسين المستمر للجودة
مرتفعة	0.706	3.78	ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بتصميم المنتج
مرتفعة	0.758	3.94	ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بتحديد الاحتياجات المادية
مرتفعة	0.771	3.48	ممارسات التحسين المستمر المتعلقة بالاحتياجات البشرية
مرتفعة	0.776	3.64	ممارسات التحسين المستمر ذات العلاقة بالاحتياجات المالية
مرتفعة	0.843	3.81	ممارسات التحسين المستمر المرتبطة بالعمليات
مرتفعة	0.864	3.51	ممارسات التحسين المستمر ما بعد العملية الإنتاجية
مرتفعة	0.839	3.38	ممارسات التحسين المستمر المتعلقة ببيئة العمل

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر مرتفع، وعليه يمكن القول أن المؤسسات الصناعية ص م بولاية سطيف تركز على تبني إستراتيجية التحسين المستمر للجودة، بداية بتحديد متطلبات الزبون والتي تمثل مدخلات لوظيفة البحث والتطوير يتم على أساسها وضع التصميمات المناسبة، وهذا الأخيرة تمثل حجر الأساس في تحديد الاحتياجات المادية، البشرية، والمالية. كما أنها تركز على ضبط العمليات لضمان سلامة تنفيذ التصميمات من خلال إجراءات التحسين المستمر والتدريجي للعمليات الإنتاجية، ويتبع ذلك متابعة المنتج بعد العملية الإنتاجية مع الحرس على تحسين بيئة العمل بشكل مستمر وتدرجي.

5.5. معوقات تبني ممارسات التحسين المستمر بالمؤسسات الصناعية بسطيف:

تمت دراسة مجموعة من العوامل الإدارية، المالية، الثقافية، وبيئة العمل كمعوقات تكبح طموح المؤسسة في مجال التحسين المستمر للجودة، وهي مبينة في الجدول أدناه.

الجدول 6: معوقات التحسين المستمر للجودة في المؤسسات الصناعية بسطيف

المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المعوقات الإدارية	3.23	0.879	متوسطة
المعوقات الثقافية	3.14	1.002	متوسطة
المعوقات المالية	3.19	0.995	متوسطة
معوقات بيئة العمل	3.15	1.040	متوسطة

المصدر: مخرجات spss

تؤكد معطيات الجدول أن العوامل الإدارية، المالية، الثقافية وبيئة العمل تمثل معوقات حقيقية لتبني منهج التحسين المستمر بالمؤسسات الصناعية بسطيف.

6.5. اختبار الفرضيات:

– الفرضية الأولى: مفادها " يتباين مستوى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات لدى المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة تبعاً لتباين كل من العوامل الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) والعوامل المؤسسية (مدة النشاط، الحجم، نطاق السوق) ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، حيث أن القرار يعتمد على مستوى دلالة القيمة الإحصائية F عند مستوى دلالة يقدر ب 0.05.

الجدول 7: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير العوامل الشخصية والمؤسسية على اتجاههم نحو اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات.

العوامل	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
العمر	145	0.679	0.566
المستوى التعليمي	145	2.371	0.097
الأقدمية	145	0.554	0.697
مدة النشاط	145	1.934	0.127
الحجم	145	0.403	0.526
نطاق السوق	145	0.901	0.408

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V 23

من الواضح أن مجموعة العوامل المدروسة (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، مدة النشاط، الحجم ونطاق السوق) هي متغيرات غير مؤثرة في اتجاهات الإطارات نحو تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات محل الدراسة، وعليه فالفرضية الأولى غير صحيحة، فيمكن القول أن التباين في مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر في المؤسسات الصناعية ص م لا يمكن تفسيره بالاختلاف في العوامل الشخصية والعوامل المؤسسية.

– الفرضية الثانية: مفادها " يرتبط تطبيق ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بمجموعة من العوامل المعيقة "

وقد تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لدراسة إذا ما توجد علاقة بين مدى اعتماد ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات ومجموعة من العوامل المعيقة، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول 8: معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

العوامل المعيقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المعوقات الإدارية	0.68	0.417
المعوقات الثقافية	-0.179	0.030

0.066	-0.153	المعوقات المالية
0.009	-0.217	معوقات بيئة العمل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V 23

من الجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

1. توجد علاقة ارتباطية عكسية وذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة في المؤسسات محل الدراسة ومجموعة من المعوقات الثقافية، حيث أن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط بيرسن لم يتجاوز 0.05، وعليه يمكن القول أن عدم وجود المناخ التنظيمي الداعم للإبداع، وعدم وعي العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة، إضافة إلى التخوف من التغيير ورد الفعل السلبي إتجاهه هي عوامل معيقة لتبني ممارسات التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة؛
 2. توجد علاقة ارتباطية عكسية وذات دلالة إحصائية بين تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة في المؤسسات المدروسة ومعوقات بيئة العمل، ذلك أن مستوى دلالة معامل ارتباط بيرسن أقل من 0.05، وعلى أساسه يمكن التأكيد بأن وجود صراعات العمل بين العاملين، وعدم تكوين فرق عمل لتحقيق مشاريع التحسين المستمر، إلى جانب ضعف الإمكانيات المادية في مكان العمل (عدم صيانة الأجهزة والمعدات، صعوبة المناولة، أماكن العمل غير مهيأة... إلخ) هي عوامل تعيق نجاح تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة في المؤسسات محل الدراسة؛
 3. أما فيما يتعلق بالمعوقات الإدارية والمالية، فليس لها تأثير على تبني ممارسات التحسين المستمر للجودة؛ ذلك أن معاملات الارتباط المقابلة لها ليست دالة إحصائية، (مستوى الدلالة يتجاوز 0.05).
- ولدراسة تأثير هذه العوامل المعوقات الثقافية ومعوقات بيئة العمل مجتمعة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، المستعرضة في الجدول التالي:

الجدول 9: ملخص عناصر الانحدار المتعدد للفرضية الثانية

معامل الارتباط العام R	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
0.322	0.103	4.067	0.004

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V 23

قدر معامل الارتباط العام $R=0.322$ ، وهو يشير إلى وجود تأثير للمعوقات الثقافية والمعوقات المتعلقة ببيئة العمل على مدى تبني ممارسات التحسين المستمر لجودة المنتجات. كما كان معامل التفسير

$R^2=0.103$ أي أن **10.3%** من التغير في مستوى الاعتماد على مدخل التحسين المستمر لجودة المنتجات سببه هو المعوقات السالفة الذكر، كما كانت قيمة $F=4.067$ دالة إحصائيا أي أقل من **0.05** بقيمة تقدر ب **0.004**. ويمكن بذلك التأكيد على صحة الفرضية الثانية.

الخاتمة

تبين من خلال هذه الدراسة مستوى تبني ممارسات التحسين المستمر في المؤسسات الصناعية ص م الجزائرية، كما اتضح وجود جملة من المعوقات أمام نجاح تطبيقه في هذه المؤسسات. ويمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

نتائج الدراسة:

1. من خلال بيانات العينة المدروسة، تبين أن نلاحظ أن أغلبية إدارات المؤسسات محل الدراسة من فئة الشباب (**66%** منهم أقل من **40** سنة)، وهذا يمكن تفسيره بأسلوب التوظيف المتبع في هذا النوع من المؤسسات، والذي يغلب عليه طابع العلاقات الشخصية، والقرب من المجتمع المحلي. كما أن معظمهم (**89%**) لديه مستوى جامعي، ولديهم خبرة عمل بالمتوسط **10** سنوات. وهذا ما يعزز مصداقية البيانات المتحصل عليها، باعتبار أن مستواهم يمكنهم من فهم عبارات وبنود الدراسة والإجابة عليها بما يتناسب وواقع مؤسساتهم التي ينتمون إليها؛
2. ومن جانب آخر، فأغلب المؤسسات التي شملتها الدراسة تميزت بمدة نشاط لأكثر من **25** سنة، وهذا يؤكد على أن هذه المؤسسات لديها خبرة في مجال تحسين المنتجات والعمليات وتطوير أساليب الإنتاج، كما أن حجمها المتوسط والصغير يمثل ميزة تمكنها من السيطرة والتحكم في عوامل الإنتاج: كالأفراد، المواد، المعلومات.... إلخ، إلى جانب خاصية التجديد التي تجعل هذه المؤسسات قادرة على تغيير أنشطتها والتحول من مجال إلى مجال آخر اعتمادا على الفرص المتاحة في محيط الأعمال؛
3. إن هذه المؤسسات هي في الغالب ذات نطاق سوقي وطني **76%**، بمعنى أن خاصية الجوارية والقرب من الزبائن تمكنها من رصد متغيرات البيئة السوقية (خاصة تطور أذواق الزبائن وطبيعة المنتجات المنافسة) والتكيف معها، وذلك بإجراء التحسينات الضرورية على المنتجات وتقديمها للسوق لتلقى القبول؛
4. من خلال إجابات المستجوبين يمكن القول بان المؤسسات الصناعية ص م تمتلك رؤية مبنية على التحسين المستمر للجودة، وذات اهتمام متزايد بمستوى تصميم المنتج وتحسينه بشكل متواصل، وهذا ما يمكنها باستمرار، من ضبط الاحتياجات المادية والبشرية والمالية: بالجودة المناسبة، والتكلفة المقبولة وفي الوقت المناسب؛
5. تسويق المنتج الصناعي وطنيا في أغلب الحالات، قد مكن هذه المؤسسات من متابعة المنتج خلال مرحلة ما بعد التسليم، فهي تعمل على تقييم رضا زبائنها حول المنتج المقدم، كما أنها تتابع بصفة مستمرة مستوى تطور المنتج المنافس؛
6. وقد تبين من خلال إجابات مفردات العينة، بأن جملة المعوقات الثقافية، ومعوقات بيئة العمل هي عوامل تكبح طموح المؤسسات الصناعية نحو إنجاح تبني مدخل التحسين المستمر لجودة المنتجات في الأمد الطويل، كما اتضح أن أكثر المعوقات تأثيرا على نجاح تطبيق مدخل التحسين المستمر هي المعوقات الثقافية ومعوقات بيئة العمل.

وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن أبرز نقاط الضعف بالنسبة للمؤسسات الصناعية في هذا المجال، يمكن تسجيلها في المجالات التالية:

- على مستوى الثقافة التنظيمية: أبرز نقاط الضعف في هذا المجال هي التخوف من التغيير لدى العاملين، كما تبين من خلال المعطيات بأن مناخ العمل ونقص الوعي لدى العاملين بممارسات التحسين المستمر يعيق عمليات التحسين المستمر للجودة؛

- على مستوى بيئة العمل: تبين أن وجود صراعات العمل، وغياب العمل كفريق، وعدم كفاية الإمكانيات المتاحة في بيئة العمل، هي من أبرز نقاط الضعف في هذا المستوى.

المقترحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها، فإنه يتعين تقديم المقترحات التالية:

1. ضرورة نشر الوعي بأهمية التحسين المستمر للجودة على مستوى كل من الإدارة والعاملين، وقد يكون ذلك من خلال دورات تدريبية، أو أيام تكوينية وأنشطة تحسيسية وتوعوية داخل المؤسسة، يقوم بها خبراء في مجال التحسين المستمر، أو مجموعة الأكاديميين المتخصصين في الموضوع، إذ يساهم ذلك في الرفع من مستوى إدراك كل العاملين في المؤسسة بمفاهيم التحسين المستمر، ويعزز انطباعاتهم تجاه ممارسات التحسين المستمر كمدخل إداري فعال؛
2. اهتمام المؤسسة بعمليات التحسين المستمر للجودة سواء تعلق ذلك بالمنتج أو العمليات أو إجراءات العمل، يكون من خلال القيام بالتحسينات الصغيرة بشكل تدريجي والمتكررة، وتحقق نتائجها الإيجابية في الأمد القصير، بدلا من التغييرات الجذرية الدورية، والتي تتطلب عادة مبالغ مالية كبيرة، والعائد منها يكون طويل الأجل؛
3. العمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتبني ممارسات التحسين المستمر في كافة مناحي العمل بالمؤسسات، من خلال نشر الوعي بأهمية الجودة والأبعاد الإستراتيجية والتجارية لتحسين المنتج ليتوافق مع متطلبات الزبون، وتعزيز السلوكيات الإيجابية في العمل مع التأكيد على دور ومسؤولية كل فرد تجاه التحسين المستمر للجودة، وهذا ما يساهم في إيجاد مناخ إبداعي يسمح للعاملين بتقديم الأفكار الجديدة وتطبيقها ويشجع على المبادرة والمشاركة في حل مشكلات الجودة واتخاذ القرارات؛
4. الاعتماد على فرق العمل لتنفيذ مشاريع التحسين المستمر، مع ضرورة استخدام تقنيات توليد الأفكار، وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من التجربة اليابانية الخاصة بحلقات الجودة واستخدام أسلوب العصف الذهني للأفكار، وهذا ما قد يساعد على نشر مبدأ التعاون وتجنب الصراعات في العمل؛
5. التوزيع الأمثل للموارد المالية فيما يتعلق بمشاريع التحسين المستمر، خاصة ما تعلق بتكوين وتدريب العاملين، الآلات والمعدات، أجهزة القياس والمراقبة، معدات الصيانة، إلخ والقضاء على مجالات الطاقة العاطلة في المؤسسات وأوجه هدر وتضييع الموارد والجهود؛

6. دعم وتعزيز التوجه بالسوق، انطلاقا من رصد المتطلبات الخاصة بالزبون، وضبط التصاميم، وحصر الاحتياجات، ووضع معايير لضبط التنفيذ، لضمان سلامة المنتج النهائي، مع التأكيد على ضرورة متابعة رد فعل السوق اتجاه المنتجات لضمان التكيف مع التغيرات، وهذا ما يساهم في ضبط التكاليف والسيطرة على العمليات الداخلية للمؤسسة؛
7. الاستفادة من خبرات وتجارب المؤسسات الرائدة في مجال التحسين المستمر للجودة، مع الإشارة إلى ضرورة الاهتمام بنتائج الدراسات والأبحاث العلمية في هذا المجال، وقد يكون ذلك من خلال انتهاج سبل التعاون والشراكة مع مؤسسات البحث العلمي ومختلف الجامعات الجزائرية؛
8. وعلى مستوى كلي، من الضروري بناء وتطوير نظام تقييم وطني فعال، يساهم في دعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية، كما يمكنها من التكيف مع متطلبات نظم الجودة الدولية والتأهيل للحصول على شهادة ISO9001، وذلك ما يتيح للمؤسسة فرصة دخول الأسواق الخارجية، والولوج إلى عام المنافسة الدولية مما يشجعها على الارتقاء بأدائها إلى مصف أداء الشركات الدولية المنافسة.

المراجع:

1. Ravishankar S Ulle, A. N. (2017). *Understanding Obstacles to Change Towards Continuous Improvement Programs in Manufacturing Sector. International Journal of Science and Research*, 06(02).
2. Seddiki, A. (2010). *Management de la qualité : L'inspection à l'esprit KAIZEN (éd. 2)*. Alger: OPU.
3. الاخضر خراز. (2018). تنمية الابداع لخدمة التحسين المستمر دراسة حالة المؤسسات في الغرب الجزائري. اطروحة دكتوراه. جامعة تلمسان، الجزائر.
4. رشيد سالمى، علي فلاق، و سارة زيتوني. (2016). الرفع من جودة الخدمات الصحية من خلال تبني اسلوب التحسين المستمر(الكابزن). مجلة معارف(20)، 68-82.
5. عبد العزيز بن سعيد محمد القحطاني، و مشيب سعيد علي الأحمرري. (جوان، 2017). آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج بالدريج الأمريكي للجودة. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، 01(11).
6. عومار فاطمة، و عبد القادر بوعزة. (2016). أثر العلاقة بين تدقيق الجودة وثقافة الجودة على التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية. مجلة التكامل الاقتصادي(4).
7. فتيحة بوحروود. (2013). الادارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة دكتوراه. جامعة فرحات عباس، الجزائر.
8. فتيحة بوحروود. (2015). ادارة الجودة في منظمات الاعمال:النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. لارا قاسم خنجر، و فيحاء عبد الله يعقوب. (2018). أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية : بحث تطبيقي في الجامعة التكنولوجية. 13(44).
10. محمد العيد ختيم، و محمد يعقوبي. (2014). بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر في المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء وحدة المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية(12).
11. مزنة المارديني، و سليمان موصللي. (2017). مدى فعالية التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في سوريا. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 39(01).