



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ب

إمكانية ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج ENAVA بسعيدة

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ:

د : لعشعاشي مصطفى

شارف عبد الجبار

سيرات يحيى سعيد

لجنة المناقشة

__ رئيسا

جامعة سعيدة

الدكتور : بن قدور علي

__ مشرفا ومقررا

جامعة سعيدة

الدكتور : لعشعاشي مصطفى

__ ممتحنا

جامعة سعيدة

الدكتور : موفق ميمون

السنة الجامعية 2019 / 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

الشكر أولا لله عز وجل على أن هدانا لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم

كما نشكر كل من ساندنا، وأمدنا بالعون من قريب أو من بعيد

ولابد من شكر الأستاذ المشرف على هذا البحث الدكتور لعشعاشي مصطفى، من خلال

ملاحظاته وتوجيهاته التي أنارت لنا طريق البحث

إهداء

إذا كانت الحقيقة تتمسك بكل شيء، فالأم أجمل حقيقة فالإهداء لا يكفي لمن أهدتني حقيقتي،
وحملتني في بطنها تسعا وأرضعتني أخلاقا وحنانا سهرت الليالي وتكبدت مر الدنيا لأذوق حلوها
وحفتني بدعواتها فكل الإهداء "لأمي" الغالية أطال الله في عمرها

حينما أبحث عن لغة للإهداء تغادرني الكلمات وتتلاشى اللغات وتختفي وراء ستار الافتخار
فالحب كلما يكنه الأبناء لأبائهم والفخر كل ما أكنه لأبي فكل الإهداء لمن علمني أسلوب الهمة
والشهادة إلى الذي ناضل وكافح من أجلي وكان لي سندا وعونا "أبي" العزيز أطال الله في عمره
إلى روح جدتي الطاهرة "مسعودة" رحمها الله واسكنها فسيح جناته

إلى من قاسمني الشقاء وتحمل عني العناء إلى رمز الأخوة والعطاء أخوي "عبد الحميد" و"عبد
الوهاب"

إلى من بحنانهما وعطفهما غمروني، إلى من بحبهما وسخائهما دللوني إلى من مهما وصفتهم فلم
أجد لهما وصفا فأعذراني أختي "مخطارية" و"كريمة"

إلى شموع الدار، إلى براعم الدار، إلى من لا تحلو الحياة إلا بهم الكتاكيت "كوثر" و"ضحى" و
"أمانى" و"زكريا مولاي يعقوب"

إلى عمتي "بدره" و"جمعة"

إلى من قاسمني عملي هذا زميلي "يحيى سعيد"

الصداقة شيء جميل والأجمل أن يكون لك صديق أقرب أن يكون أخا، فكل الإهداء لأخي
"عمران" و"مصطفى" و"بلعبد" و"توفيق"

إلى رفقاء الدراسة

إلى كل من لم تسعهم ورقة ووسعهم ذاكرتي

إلى روح الزميل والأخ "فؤاد عليان" رحمه الله وأسكنه فسيح جنته وألهم ذويه الصبر والسلوان

عبد الجبار شارف

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
أ	مقدمة عامة
28 – 1	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية ونظام إدارة الجودة الشاملة (iso9000)
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهومها أهميتها أبعادها ونظرياتها
3	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها
10	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية
14	المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية في الشركات التي تطبق TQM
16	المبحث الثاني: المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000
16	المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإيزو 9000
19	المطلب الثاني: مواصفات نظام الإيزو 9000 ومجال تطبيقه
23	المطلب الثالث: متطلبات الإيزو 9000
24	المطلب الرابع: علاقة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة
28	خلاصة الفصل
57 – 29	الفصل الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
30	تمهيد
31	المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة والجودة الشاملة
31	المطلب الأول: مفهوم الجودة
35	المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة
39	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الجودة الشاملة
41	المطلب الرابع: فوائد تحقيق الجودة الشاملة
43	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
43	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

فهرس المحتويات

46	المطلب الثاني : عناصر ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
51	المطلب الثالث : مراحل ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
55	المطلب الرابع: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
57	خلاصة الفصل
91 - 58	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية الكاشطة والزجاج ENAVA بسعيدة
59	تمهيد
60	المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة
60	المطلب الأول: تقديم العام للمؤسسة
72	المطلب الثاني: مهام دوائر المؤسسة
74	المطلب الثالث: المكانة الاقتصادية للمؤسسة
76	المبحث الثاني: تقييم التطبيق لمخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
76	المطلب الأول: الدراسة الميدانية
78	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
91	خلاصة الفصل
92	خاتمة عامة
95	قائمة المصادر والمراجع
102	قائمة الملاحق
	الملخص

مقدمة

في ظل التحوّلات والتغيّرات الجديدة التي تحيط بالمؤسّسات، كالعولمة وحركة رؤوس الأموال والأيدي العاملة، والمعلومات (ثورة المعلومات)، ظهور التكتّلات ... وجب على هذه المؤسّسات التّأقلم والتكيّف مع هذه المتغيّرات؛ للسّماح لها بالنّجاح والاستمرار، فالمؤسّسات النّاجحة هي التي أدركت أنّ الاهتمام بالموارد البشريّ هو مفتاح لنجاحها، وعلى سبيل المثال لا الحصر، المؤسّسات اليابانيّة والألمانيّة. حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التّشكيلة الثقافيّة والاجتماعيّة، وهذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسّسة؛ حيث أولت هذه المؤسّسات أهميّة قصوى للقيم التّنظيميّة التي تساعد على النّجاح، كقيم الانضباط، الصّرامة، الجديّة، والمنافسة، التقدير للكفاءة والمبدعين، بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كلّ هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التّنظيميّة للمؤسّسة.

ومواكبة للتطوّر الحاصل في شتى المجالات، كان لزاماً على المنظّمات والشّركات الاقتصادية أن تغيّر نمط سلوكها، ضمن متطلّبات العصر، من خلال تكوين جيل من الأفراد القادرين على التّحلّي بروح المسؤولية، وابتكار إجراءات جديدة، تضمن التّعامل الأمثل داخل المنظّمات، وهذا ما جعل القائمين عليها ينشطون في بيئة تنبّئ أساليب إداريّة تمكّنهم من الاستجابة للتحديات التي فرضها التطوّر، وذلك بإحداث تغييرات جذريّة في السلوكات المواكبة لها، ونقصد هنا علاقة الجودة الشّاملة بنجاح أيّ مؤسّسة أو مشروع، من خلال مجموعة من الأفكار والإجراءات الجديدة، والعملية، والمؤثّرة، والزامية إلى رفع مستوى الأداء مع تقليل التكاليف، ولطالما كانت الجودة هدفاً من الأهداف التي تسعى المؤسّسات إلى تحقيقها، من خلال تقديم منتجات ترضي الرّبائن، حرصاً منها على تمييز منتجاتها، لضمان الاستمرار في النّشاط.

ويعتبر موضوع إدارة الجودة من المواضيع التي تحظى بالأهميّة، نظريّاً بالنّسبة للتّسيير، وتطبيقيّاً على مستوى المؤسّسات، لأنّه يرتبط بكيفية تحقيق الجودة، ليس فقط في المنتج، بل في جميع المهامّ والنّشاطات التي ترتبط بالمؤسّسة، وفي مختلف الأقسام الإداريّة والمستويات التّنظيميّة، فضلاً عن تحقيق الرّضا لدى الرّبون، الذي يعتبر من أولويّات الأهداف التّنظيميّة، وقد أفرزت البحوث في إدارة الجودة الشّاملة نماذج مختلفة، تقترح كيفية تطبيقها في المؤسّسات، وقد طوّرت عدّة دول لنفسها نماذج لإدارة الجودة الشّاملة، واعتمدها لتمنح - على أساسها - جوائز سنويّة للمؤسّسات التي تمكّنت من تطبيقها، ومن أشهر تلك النّماذج: جائزة Deming

للجودة في اليابان، جائزة Malcom Baldrige القومية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، الجائزة الأوربية للجودة، وغيرها.

إشكالية البحث:

وعلى ضوء ما سبق، يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- ❖ ما مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية؟
- ❖ ويندرج تحتها الأسئلة التالية:
- ❖ ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وما متطلبات تطبيقها؟ وكيف يمكن للمؤسسة الحصول على الإيزو؟
- ❖ ما مفهوم الثقافة التنظيمية؟ وكيف يتم تجسيدها داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- ❖ هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الاقتصادية؟

الفرضيات

تسعى الدراسة أيضا في اختبار الفرضية الرئيسية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية لمتطلبات تطبيق مدخل TQM والمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر- مدة الخبرة- طبيعة الوظيفة).
- وسيتم تحليل الفرضية الرئيسية من خلال اختبار صحة وثبوت الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الأولى:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM.

- الفرضية الثانية:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مدة الخبرة ومدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مدة الخبرة ومدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM.

- الفرضية الثالثة:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة الوظيفة ومدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة الوظيفة ومدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM.

أهمية الدراسة

1 - تبرز أهمية الدراسة في ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أساليب حديثة، تتماشى مع متغيرات المحيط الاقتصادي، باعتبار إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق توفيق الإمكانيات والظروف اللازمة لوجود مناخ تنظيمي ملائم.

2 - تتجلى أهمية البحث في دراسة عملية التكامل بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة إدارية حديثة، تسعى العديد من المنظمات لتطبيقها، والاستفادة من المزايا التي تطرحها في بيئة شديدة التغير.

أهداف الدراسة

1 - التعرف على المفاهيم الخاصة بالثقافة التنظيمية والمواصفات القياسية للإيزو 9000 ، والعلاقة بينها وبين إدارة الجودة الشاملة.

2 - التعرف على مدى مساهمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر للتطور الحاصل في المجال التكنولوجي، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تحقيقاً للرضا لدى الزبون.

3 - محاولة إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة ودور الثقافة التنظيمية في تطبيقها، تبعاً للعوامل السلوكية، التي تكتسي أهمية في فعالية المؤسسات، وعمل التغيير فيها نحو الأفضل، وبالتالي تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أسباب اختيار الموضوع:

السبب الموضوعي: التوجه الحاصل في المؤسسات الاقتصادية نحو الاعتماد على أساليب جديدة في التسيير، تماشى مع الثورة التكنولوجية، بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كواقع فرض نفسه، مع الاستعانة في تطبيقه بالثقافة التنظيمية، بغية تطوير العمل فيها.

السبب الذاتي: رغبتنا في البحث بالمواضيع الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، كما أنه يدخل ضمن اهتمامنا الأكاديمي.
المنهج المتبع:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يساعد على وصف الظواهر والأحداث بصورة دقيقة، كما يضمن تحقيق تقدم في حل المشكلات، والوصول إلى النتائج التي تسهم في فهم الموضوع المراد دراسته.

هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: عنوانه: الإطار النظري للثقافة التنظيمية ونظام إدارة الجودة الشاملة (iso9000)، وهو مقسم إلى مبحثين، تمحور الأول حول مختلف المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية، من حيث تعريفها لدى مختلف الباحثين في مجال التسيير، وقد اختلفت تلك التعاريف تبعاً لاختلاف وجهات النظر، إضافة إلى دراسة أهميتها، أبعادها، ونظرياتها، وذلك بالشرح والتحليل، أما المبحث الثاني، فكان موضوعه المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000، ومما لا شك فيه أن للمواصفات المذكورة أهمية في تقييم المؤسسات والمنظمات الاقتصادية وتصنيفها بغية تحسين أدائها، وتطرقتنا فيه إلى ما يلي: مفهوم ونشأة الإيزو - 9000 مواصفات نظام الإيزو 9000 ومجال تطبيقه - متطلبات الإيزو - 9000 علاقة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني جاء بعنوان الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة، ومن المعلوم أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الأساسية في التسيير الإداري والمؤسسي، وهذا الفصل مقسم بدوره إلى مبحثين كالآتي: المبحث الأول: تمحور حول مفهوم الجودة الشاملة، أهميتها، وأهدافها، فقد أصبح مفهوم الجودة (qualité) أحد المقومات الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، وقد مرت الجودة الشاملة في رحلتها بمراحل مختلفة انتهت بتأصيل المفهوم، الذي يولي أهمية بالغة للدور الذي يجب أن تلعبه المؤسسات بغية تحسين المنتجات، وفق احتياجات السوق. وجاء المبحث الثاني: بعنوان إدارة الجودة الشاملة، وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطور مفهوم الجودة، وهو مقسم إلى

أربعة مطالب هي: تعريف إدارة الجودة الشاملة – عناصر إدارة الجودة الشاملة – مراحل ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة – الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: عنوانه: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية الكاشطة والزجاج ENAVA بسعيدة، وهو مقسم

إلى مبحثين، الأول عبارة عن نظرة شاملة حول المؤسسة المذكورة، من تقديم عام لها ولدوائرها ومكانتها الاقتصادية، بينما جاء المبحث الثاني لتقييم مدى لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المذكورة، وهو المبحث الذي ركزنا فيه على الدراسة الميدانية، وتحليل نتائجها على ضوء المعطيات المتوفرة.

الدراسات السابقة:

لكل بحث أكاديمي دراسات سابقة يستمد منها الباحث بعض النقاط التي يحتاجها، فضلاً عن الكتب والمؤلفات المطبوعة، التي تنير سبيله، لتحقيق ما يصبو إليه، ومن بين الدراسات السابقة في حقل الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة نذكر:

1- بولال حنان: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية الخدمائية – دراسة حالبة مؤسسة موبيليس – مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016 قامت هذه الدراسة على بحث موضوع إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها وانسجامها مع التطورات الحاصلة في الوقت الراهن، وسلطت الضوء على كشف مدى تطبيقها في المؤسسة الاتصالية الخدمائية موبيليس، وتم إجراء دراسة حالة "وكالة الاتصال موبيليس بالمسيلة"، ومن النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن المؤسسة المذكورة تطبق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة

2- امحمدي عائشة: دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة (مؤسسة موبيليس تيميمون)، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، جامعة أحمد دراية أدرار (2016)، وقد قامت هذه الدراسة على بحث العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية مؤسسة موبيليس للاتصالات، ومن نتائج البحث المذكورة أن التحسين المستمر والالتزام بتقديم قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وزيادة التركيز والاهتمام بالموارد والكفاءة البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، وفتح مجال المشاركة الكاملة، وتعاونهم في التحسين وتطوير الأنشطة، يؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية، وهذا ما أدركته المؤسسات والشركات النشطة في الأسواق المحلية والعالمية.

3 – نايل زهراء: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته – مستغانم)، مذكرة ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد

الحميد بن باديس مستغانم، وقد استمدّ الموضوع أهميته من خلال متطلّبات المنافسة التي تفرضها السّاحة الاقتصادية في الوضع الرّاهن، والتي تدفع المؤسسات الاقتصادية إلى تطبيق التّوجّهات الحديثة، من خلال تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشّاملة، وكذا تحقيقها لميزة تنافسية، تضمن لها مواجهة المنافسة، وتحقيق الرّيادة، ومن نتائج البحث المتوصّل إليها فيما يتعلّق بالمؤسسة المذكورة، أنّها تستخدم استراتيجية المنافسة على أساس الكميّة وليس الجودة، يضاف إلى ذلك الإقبال عليها رغم افتقارها إلى شهادة الإيزو.

4 – دحدوح ليليا: دور إدارة الجودة الشّاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية بتعاونيّة الحبوب والبقول الجافة – أمّ البواقي - ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصّص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أمّ البواقي (2008) وخلصت إلى أنّ نجاح المنظّمات في تحقيق أهدافها، والبقاء والاستمرار في ظلّ التّغيرات الديناميكيّة، يتوقّف على درجة كفاءة وفاعليّة أداء مواردها البشرية، على اعتبارها المحرك الديناميكيّ، وخلصت الدّراسة إلى أنّ التّعاونيّة تبنت برامج ودورات تدريبية بصفة مستمرة، ممّا أثر إيجاباً على إنتاجيّة العاملين بها.

5 – العابد هوارى: إدارة الجودة الشّاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحليّة، دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة ماجستير، تخصّص: إدارة الموارد البشرية، جامعة محمّد خيضر، بسكرة (2015): تناولت الدّراسة موضوع إدارة الجودة الشّاملة، الذي يعتبر من أهمّ الاتّجاهات الحديثة في الإدارة، وقد لقي رواجاً كبيراً لتطوير الموارد البشرية، عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشّامل، واعتبار العنصر البشريّ أهمّ مورد في المنظّمات، وخلصت إلى أنّ أغلب الموظّفين لديهم إلمام بالمفاهيم المتعلّقة بإدارة الجودة الشّاملة، وهم يدركون فوائد تطبيقها، من خلال التّدريب المستمرّ، والتّعاون، أمّا ما تعلّق بالمشاكل والمعوقات فالملاحظ – حسب - عدم وجود استراتيجية واضحة للتّطبيق، نظراً لغياب التّشجيع.

6 – غيلاني حورية: أثر الثقافة التنظيميّة على استراتيجيات إدارة التّغيير، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت بتقرت، مذكرة ماستر، تخصّص: إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (2017): وقد تناولت الدّراسة استراتيجيات إدارة التّغيير في مؤسسة الإسمنت، من خلال دراسة أساسيات الثقافة التنظيميّة، من حيث مكوّناتها، أنواعها، وأبعادها، وتطبيق ذلك على مؤسسة الإسمنت snmce ، ومن النتائج المتوصّل إليها أنّ المؤسسة المستهدفة لديها مستوى مقبول من الثقافة التنظيميّة، وهي تتبني استراتيجية الإقناع، كوسيلة لممارسة التّأثير على الأفراد.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية ونظام إدارة الجودة الشاملة (iso9000)

المبحث الأول: مفهومها أهميتها أبعادها ونظرياتها

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

المطلب الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية في الشركات التي تطبق TQM

المبحث الثاني: المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإيزو 9000

المطلب الثاني: مواصفات نظام الإيزو 9000 ومجال تطبيقه

المطلب الثالث: متطلبات الإيزو 9000

المطلب الرابع : علاقة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات حيث أصبح لكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها الخاصة فيها والتي تشتمل على مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة بالإضافة إلى الافتراضات التي من شأن الأفراد أن يكونوها حول المنظمة التي ينتمون إليها والبيئة الخارجية الخاصة بها، وفي علم الأنثروبولوجيا استخدمت الثقافة التنظيمية قبل ما يقارب مئة عام، وهي في تغير وديناميكية مستمرة، الأمر الذي جعلها متعددة التعاريف.

ورد أيضاً في ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية أنه وُجد مع ظهور آداب الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك بسبب ظهور المنظمات الحديثة ومشكلاتها المتعددة التي تتزايد يوماً بعد يوم، ويمكن القول إنَّ اختلاف مفهوم وتعريف الثقافة التنظيمية يعود إلى تعدد أنواع الثقافات الفرعية المنبثقة عن المنظمات المختلفة سواء كانت رسمية أم غير رسمية، والجدير بالذكر أنَّ مفهوم الثقافة التنظيمية تأثر بشكل كبير بمفهوم الثقافة بشكل عام، وكان من علماء التنظيم على الرغم من اختلاف وجهة نظرهم إلى الثقافة التنظيمية وتعريفها أن طوروا التعاريف المتداخلة وجعلوها مكملة لبعضها، ليظهر مفهوم الثقافة الذي يشتمل على العديد من المفاهيم الإنسانية والأخلاقية .

المبحث الأول: مفهومها أهميتها أبعادها ونظرياتها

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

مفهوم الثقافة The concept of culture

على الرغم من كثرة استخدام مصطلح "الثقافة" وتردده على الألسن، لا يوجد اتفاق عام على ماذا نعني بالثقافة؟ بل نجد في المقابل عدداً كبيراً من التعاريف لهذا المصطلح اعتماداً على مداخل كثيرة كمدخل التاريخي، والتطوري، والبنوي، والنفسي، والمعياري، وهذه التعاريف تختلف في تحديد طبيعة الثقافة ومكوناتها وخصائصها ووظيفتها، وإذا بحثنا في المعاجم اللغوية نجد أنّ هذا المصطلح قد عرف مفاهيم متعدّدة، ولكّتها تتفق في التّجديد والاستواء؛ فهذا ابن منظور - على سبيل المثال - يعرف الثقافة بقوله: «ورجل ثقّف: أي رجل حاذق، وثقّف الرمح: قومه وسواه»¹. أمّا في الانجليزية، فإنّ كلمة culture تعني الثقافة والتّهذيب «وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة، وجذر هذه الكلمة هو cult ويعني العبادة والدين، ومن مشتقاتها cultivation وتعني التّعبد والتّهذيب والرّعاية»².

ولفظ culture - عند الفرنسيين - مشتقّ من كلمة كوتير couture المشتقّة من لفظ cultura في اللّغة اللاتينية، ومعنى هذه الألفاظ "شقّ الأرض وفلحها"³، وقد توسّع الفرنسيون في لفظ "ثقافة"، فأخذت عدّة معانٍ مجازيّة، تعبّر عن تقدّم أفكارهم وتعدّد أغراضهم، وتتمثّل هذه المدلولات في تنمية القوى العقليّة والجسديّة وسعة المعارف العامّة في الآداب والفلسفة والفنون، وتهذيب العقل والدّوق والسلوك بالتّربية والتّعليم⁴، أمّا من النّاحية الاصطلاحية فإنّ للثقافة مفاهيم قد تختلف في صيغتها، لكنّها تصبّ في معين واحد، وسنذكر بعض هذه التعاريف لتبيّن الأهميّة التي تكتسبها هذه اللفظة في المجالات المختلفة، ولنبدأ بما ذكره مالك بن نبيّ في كتابه "مشكلات الحضارة"، إذ يقول عنها أنّها: «مجموعة من الصّفات الخلقية، والقيم الاجتماعيّة التي تؤثر في الفرد منذ ولادته، لتصبح - لا شعوريّاً - تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعيّ الذي ولد فيه، فهي - على هذا الأساس - المحيط الذي يشكّل فيه الفرد طباعه وشخصيّته»⁵.

¹ - ابن منظور، جمال الدّين، أبو الفضل، لسان العرب، ج9، دار صادر، بيروت، مادّة (ثقّف).

² - بعلبكي، منير سعيد، المورد القريب، قاموس إنجليزي - عربيّ، بيروت، دار المعرفة، 2004.

³ - Med Nuiga: La conduit du changement par la qualité dans un context socioculturel. Essai de modélisation systémique et à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en genie industrielle, Dirigé par: P. TRUCHOT. ENSAM? PARIS. 2003? P 53.

⁴ - علماوي، أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2009-2010، ص: 44.

⁵ - بن نبي، مالك، مشكلة الثقافة، تر: عبد الصّبور شاهين، دار الفكر، بيروت، ط4، 1984، ص: 74.

ولعلّ أول من استعمل مفهوما واضحا للثقافة، هو العلم البريطاني إدوارد تايلور E. Taylor، وذلك في كتابه "الثقافة البدائية"، "Primitive Culture" عام 1871، إذ يعرفها بقوله: الثقافة هي «ذلك الكلّ المعقد الذي يشمل المفاهيم والمعلومات والعقائد والفنون والأعراف والأخلاق، وجميع القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع»¹.

وهناك تعاريف أخرى يمكن إجمال بعضها فيما يلي:

تعريف هوفستيد (Hofstede) الذي يعرفها بأنها: «الخصائص والقيم المشتركة التي تميّز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى»²

تعريف والاس (Wallace) الذي يعرفها بأنها: «أساليب السلوك أو أساليب حلّ المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتّر وإمكانية المحاكاة»³

تعريف براون (Brown) الذي يفيد بأنها: «العملية التي تنتقل بها اللغة والمعتقدات والأفكار والدّوق الجماليّ، والمعرفة والمهارات والاستخدامات من مجموعة أو طبقة اجتماعية معينة، ومن شخص إلى آخر، ومن جيل إلى آخر»⁴

تعريف كوفايرون Kovairon الذي يرى: «أنها تشمل القيم الماديّة واللاماديّة التي يخلقها الإنسان في سياق تطوّره الاجتماعيّ وتجربته التاريخيّة، وهي تعبّر عن مستوى التقدّم التكنولوجيّ، والإنتاج الفكريّ والماديّ، والتعلّم والعلم والأدب، والفنّ الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموّه الاجتماعيّ والاقتصاديّ»⁵

أمّا الساعاتي، فقد صنّفت تعاريف الثقافة إلى سبعة أقسام وهي:⁶

التعاريف الوصفية: والتي ركّزت على محتوى الثقافة.

التعاريف التاريخية: والتي ركّزت اهتمامها على التّراث الاجتماعيّ والتقاليد الاجتماعيّة.

التعاريف المعيارية: والتي تهتم بالمثل والقيم التي يتبعها الأفراد في جوانب حياتهم المختلفة.

1 - الكبار، عبد العزيز، قراءة معرفيّة (إبستمولوجيّة) لمفهوم الثقافة عند مالك بن نبي، مذكرة ماجستير، تخصّص أنترولوجيا، قسم الثقافات الشعبيّة، كليّة الآداب والعلوم الانسانيّة والاجتماعيّة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2001 – 2002، ص: 95-97.

2 - سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA، بالمسيلة، مذكرة ماجستير، تخصّص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجاريّة، جامعة محمّد بوضياف، المسيلة، 2006، ص: 11.

3 - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظريّة وتطبيقية، دار المحمّدية الجزائر، 2003، ص: 107.

4 - العبدالله، عبد الرّحمن، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، لدى الفئات الإدارية في محافظات الجنوب، رسالة ماجستير في الإدارة العامّة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2003، ص: 29.

5 - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 107.

6 - الساعاتي، سامية حسن، الثقافة والشخصية، بحث مقدّم في علم الاجتماع، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص: 24.

التعاريف النفسانية: والتي تركز على التكيف والتوافق مع البيئة، وعلى أهمية التعليم الإنساني للثقافة أثناء التفاعل الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية.

التعاريف التطويرية: والتي تستند على ثلاث اتجاهات: أولها ينظر للثقافة على أنها نتائج، والثاني ينظر إليها على أنها أفكار، والثالث يصفها على أنها رموز.

التعاريف الشمولية: وتتميز بتركيزها على أكثر من جانب من جوانب الثقافة، وسعيها إلى تحليل مكوناتها. الثقافة البنوية: وتهتم بإبراز صفة التجريد والعلاقات التنظيمية المتبادلة.

2- الثقافة التنظيمية Organizational Culture

إن مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم "الثقافة" في بعض العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع والانثروبولوجيا وغيره من العلوم الأخرى، ولم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة (culture d'entreprise) في حقل الإدارة إلا في سنة 1970م من طرف أحد أساتذة (Harvard business school) يدعى (Davis Stanley) في أحد كتبه تحت عنوان (comparative management organizational and cultural perspectives)، وبعدها وخلال الثمانينيات نشر الأستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقاً من ثقافة كل مؤسسة.

والكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا عام 1979م مع بيتيجرو (Pettigrew) في مقالة بعنوان: (Studding on organizational Cultures) الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، ومنذ ذلك التاريخ دخلت الثقافة التنظيمية إلى نظرية التنظيم، وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحداً من أهم المواضيع في علم التنظيم. وتعتبر مرحلة الثمانينيات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك بفضل كل من ديل وكينيدي (Terrence Deal and Llan Kennedy) بإصدارهم كتاب بعنوان (Corporate Culture)، وصدر الكتاب عام 1982م.¹

¹ - عن تطور هذا المفهوم يمكن الرجوع إلى أطروحة الدكتوراه للطالب عبد الله بن عطية k، أثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، جامعة دمشق، 2007، ص: 35-36.

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، مما يعكس بدرجة كبيرة مدى اتساع هذا المفهوم وتنوع دلالاته وتعقيده في نفس الوقت ، فقد أشار المرسي إلى وجود (162) تعريفاً للثقافة التنظيمية¹. وهو عدد كبير جداً، ونحن لا يسعنا إلا ذكر بعض هذه التعاريف التي نحاول من خلالها مقارنة هذا المفهوم.

تعريف ولسون (Wilson) والذي يشير إلى أنها: «تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية، والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة»²

تعريف جيبسون (Gibson) الذي يشي إلى أنها «تعني شيئاً متشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكوّن ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة»³

تعريف هاريسون (Harison) بكونها: «الطريقة التي يقوم بها الفرد/المنظمة بإنجاز فعاليتها الوظيفية»⁴

تعريف روبينز (Robbins) الذي يعتبر أنها «نظام من المعاني المشتركة التي تحملها أعضاء مجموعة معينة، وهي ما يميّز مؤسسة عن مؤسسة أخرى»⁵.

تعريف Schein الذي يذكر فيه أن الثقافة التنظيمية هي «ما تتعلّمه المجموعة خلال فترة من الزمن، من حلّ لمشاكل البقاء في البيئة الخارجية، ومشاكل التكامل الداخلية، وهذا التعلّم يتمثل في السلوك، المعرفة، والعمليات العاطفية»⁶

وبالنظر إلى إجمالي التعاريف المختلفة للثقافة التنظيمية يمكن كما يشير "الوقفي" أن نجمل هذه

التيابيات ضمن الاتجاهات التالية:⁷

1 - مرسي جمال الدين محمّد، إدارة الثقافة والتغيير، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الاسكندرية، 2006، ص: 13.
2 - الخشالي، شاكر جار الله، وإياد فاضل محمّد النميمي: الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار، مجلة البصائر، المجلد 13، ع1، جوان 2009، ص: 216.
3 - زاهد محمّد دبيري، ص: 312.
4 - العزاوي، سامي فياض، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، الرياض، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2009، ص: 53.
5 - رضويي حوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية الإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص: 6.

6 - Edgar H; organization culture, Art on The American psychologist, February, 1990, p 111.

7 - الوقفي، علي عوض، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظلّ الأزمات المعاصرة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009. ص: 12-13.

الاتجاه الأول: ركز على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة، حيث اعتبر ثقافة المنظمة أنها مجموعة من القيم، والافتراضات، والمعتقدات، والمفاهيم التي يتقاسمها جميع أفراد المنظمة، والبعض أضاف للثقافة اللغة والرموز والشعارات والتوقعات والتي يتقاسمها أعضاء المنظمة، وتنتقل من جيل إلى جيل وتؤثر في سلوك الأفراد.

الاتجاه الثاني: هذا البعد يعطي وزناً زائداً للمظاهر المادية الملموسة في وصف ثقافة المنظمة مثل: اللباس، والمباني، والشعارات.

الاتجاه الثالث: وجاء كمزيج للبعدين السابقين واشتمل على الأنماط الفكرية، والسلوكية، وتكون مزيجاً يدعى النسيج الثقافي (Cultural we)، والذي يوازن بين العقل والفعل على اعتبار أن النسيج الثقافي هو مجموعة من الافتراضات المسلم بها أو النموذج للمنظمة والمظاهر المادية للثقافة .

الاتجاه الرابع : يصف الثقافة بشيء من الشمولية؛ حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع الصراعات ووسيلة التعامل الفعالة مع البيئة، والثقافة هي الأداة التي تسخر لتحقيق الذات .

الاتجاه الخامس : ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن للثقافة عدداً من الأبعاد تفهم من خلال مستويين رئيسيين؛ يمثلهما ما يعرف بجبل الجليد، المستوى الأول: وهو الجزء المرئي ويمثل الجانب المادي المصطنع، مثل الرموز، ونظام المكاتب، واللباس، والشعارات والاحتفالات، أما الجزء المغمور فيمثل الجانب غير المادي وغير المرئي، ويشمل على الافتراضات الأساسية والمعتقدات المتجذرة.

ويرى الباحث بأنه على الرغم من تعدد هذه التعاريف وتباينها أحياناً إلا أن جميعها يؤكد على مدى أهمية الثقافة التنظيمية حيث أصبحت مكون رئيسي يجب أخذه في الحسبان من قبل إدارة المنظمة عند رسم سياساتها وبناء استراتيجياتها بحيث يعزز ذلك فرص نجاح المنظمة¹.

2- أهمية الثقافة التنظيمية

إن التطور الذي حدث في علم الإدارة نتيجة للتوسع في الدراسات والأبحاث، أبرز العديد من المناهج الجديدة لدراسة المنظمات، ومنها منهج دراسة ثقافة المنظمة، والذي يعني إمكانية دراسة المنظمة وتحليلها من خلال النظرة التحليلية لخصائص ثقافة المنظمة ومكوناتها وأبعادها، وهذا الاتجاه الجديد أعطى أهمية كبيرة

¹ - المرجع نفسه، ص: 13

للثقافة التنظيمية، بحيث أصبحت من أهم المكونات الأساسية للمنظمة وعاملاً مؤثراً في مختلف الجوانب السلوكية والتنظيمية داخل المنظمة.

«وتعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم، والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات،

والمعلومات، وطريقة معالجة المشكلات، واتخاذ القرارات وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والأميركية، وقد تكون مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير»¹

وقد ذكرت "حلواني أنّ «وجود الثقافة التنظيمية الجيدة يدعم العمل الجماعي، وينظم العلاقات

الإنسانية ويعين على فهم الأحداث التي تمر بها المنظمة، واستيعاب السياسات التي تنتهجها ووضع الطرق التي تمكن الجمهور المتعامل مع المنظمة من التفاعل معها»².

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية للأسباب التالية³:

1 - التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية.	2 - الاتجاه نحو العولمة.
3 - ظهور حركات الاندماج.	4 - الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية.
5 - تأثير الثقافة على الأداء.	6 - تأثير الثقافة على الاستراتيجية.
7 - وظائف الثقافة.	

المصدر: عادل أمين، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2000، ص 172.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا الأسباب التي تجعل من الثقافة التنظيمية ذات أهمية في المؤسسات والمنظمات، من ذلك التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية، والاتجاه نحو العولمة، إلى جانب العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية، حيث «يعدّ محيط المنظمة من أكثر ما يؤثر على ثقافتها، إذ أنّ نجاح أيّ منظمة مرتبط بمدى استجابة هذه الثقافة لمحيطها، مع وضع الاستراتيجية الملائمة لتحقيق أهدافها، ومن ثمّ تجنيد جميع الإمكانيات المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية، وبالتالي فإنّ أيّ تغيير يطرأ على

¹ - الفريجات، خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة - إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص: 265 - 266.

² - حلواني ابتسام عبد الرحمن، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1 - 4 نوفمبر 2009، ص: 7.

³ - عادل أمين، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2000، ص: 172 - 174.

الثقافة سيؤثر على الاستراتيجية الموضوعية. لذلك على الإدارة أن تهتم بتحقيق الانسجام بين الثقافة والاستراتيجية لتحقيق الفعالية المرجوة¹

وتضطلع ثقافة المنظمة بوظيفتين أساسيتين هما²:

أ – البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية ب – تكامل العمليات الداخلية للمنظمة. وذلك عن طريق: اللغة المشتركة – معايير الانضمام للجماعة – المكانة والسلطة – الألفة والصداقة – أساليب الثواب والعقاب – المعتقدات والإيديولوجية..

أما القريوتي فيرى أنّ من الوظائف الرئيسية التي تؤدّها ثقافة المنظمة ما يلي³:

- ❖ توفير الشعور بوحدة الهوية لدى العاملين.
- ❖ تعزيز قيم الانتماء والولاء للمنظمة، وتحسين علاقات العمل.
- ❖ توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيّه من سياسات.
- ❖ إرساء القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- ❖ توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل المرغوب.
- ❖ توفير البيئة المناسبة للإبداع.
- ❖ تستخدم كأداة للتغيير والتطوير التنظيمي.

ويضيف مرسي بأنّ وجود ثقافة تنظيمية متميزة يحقّق العديد من المزايا أهمّها⁴:

- ❖ تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- ❖ تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- ❖ التعرف على الأولويات الإدارية.
- ❖ تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ❖ تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء.

1 - محمّد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص: 156.
2 - عابدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2001، ص: 12.
3 - محمّد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 150.
4 - مرسي، جمال الدين، مرجع سابق، ص: 18 – 19.

❖ ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.

كما يبرز "جاد الرب" بعض العوامل التي قد تزيد من أهمية الثقافة التنظيمية، وهي على النحو التالي¹:

❖ تمدد الثقافة التنظيمية الواضحة الأفراد برؤية وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

❖ يؤدي الإطار الثقافي المناسب في المنظمة، إلى انخفاض معدل دوران العمل، وسرعة الاستجابة لقرارات

الإدارة.

❖ تنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدل الفردية.

❖ إن التغييرات في ثقافة المنظمة جزء أساسي و متمم للجودة وتحسين الأداء، والجودة تساهم في وضوح

رسالة المنظمة التي تعتبر مفتاحا للكفاءة المنظمة.

هذه - إذن - جلّ المميزات التي تمثل الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية، بسبب الدور الذي تلعبه في المنظمة،

من خلال تحديد طبيعة ونمط الحياة فيها.

المطلب الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية

بعد الحديث عن مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية، ننتقل لذكر الأبعاد المتعلقة بها، وقد ذكر "العزاوي"

مشكلة تحديد هذه الأبعاد في قوله: «لا يزال موضوع أبعاد الثقافة التنظيمية محل خلاف وجدال لم يتم التسليم

به من حيث أعدادها وأنواعها الأساسية منها والثانوية رغم ما كتب عن الثقافة التنظيمية من مقالات ودراسات

وبحوث»². بينما نجد "الخفاجي" يشير إلى تداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها تارة، ومع

عناصرها ومكوناتها تارة أخرى، كما أوضح عددا من الأبعاد وفق وجهات نظر مختلفة: كما يتضح فيما يأتي³:

أولاً: الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال خصائصها: حيث حددت تلك الأبعاد بالآتي: (الإبداع

وأسلوب التعامل مع الخطر - العدائية - التوجه نحو النتائج - التوجه نحو الفريق - التوجه نحو الأفراد. الاهتمام

بالتفاصيل. الاستقرار)

1 - جاد الرب، سيد محمد، السلوك التنظيمي، موضوعات وبحوث إدارية، مطبعة العشري، السويس، 2005، ص: 153 - 156.

2 - العزاوي، سامي فياض، مرجع سابق، ص 154.

3 - الخفاجي، نعمة عباس، ثقافة المنظمة، عمان، دار الجازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص: 40 و ص: 66.

ثانياً: الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية بدلالة عناصرها: والتي تتضمن الأبعاد الآتية: (القيم الصريحة والقيم غير الصريحة - التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء - الأعراف والتقاليد والطقوس - القصص والأساطير حول تأريخ المجموعة - لغة الحديث النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها - المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح - الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة).

ثالثاً: الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال النظر في مستوياتها: وتتمثل في ثلاثة جوانب رئيسية: (الجوانب التطبيقية العملية - القيم والأعراف السلوكية . المعتقدات والافتراضات الأساسية).¹

رابعاً : الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية بالنظر للمحيط الداخلي للمنظمة:

حدد (Schein,1985) ستة أبعاد يفترض أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة. والأبعاد هي²:

- 1- انتظامات سلوكية: تعكس أنماط السلوك الملاحظ، فهي تتضمن لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات .
- 2- القيم المهيمنة: عبارة عن معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها فعندما تخلق المنظمة تصوراً عن الجودة يتم تبني عدد من الأهداف والسياسات لإنجازها.
- 3- القواعد: هي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها وأتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.
- 4 - الفلسفة: تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقلياً كأساس للعمليات المطلوب إنجازها. والفلسفة انعكاس للقيم، وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارساتها في إطار ثقافتها وعملياتها.

- 5- المناخ: وتعني الترتيب المادي للأبنية، والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية، وأسلوب الإدارة والتصميم للمجالات العامة التي تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة.

¹ - المرجع نفسه، 2009، ص: 40.

² - Schein, E.H, 1995, The role of the founder in creating organizational culture. Family business review, Vol 8, No. 3, pp. 221-238.

خامساً : الاستدلال بأبعاد ثقافة المنظمة وفق منطق إدارة الأعمال الدولية:

ارتكزت دراسات (Hofstede,1983) على مجموعة قيم أساسية حاکمة وموجهة لسلوك العاملين في شركات الأعمال الدولية، ومنها شركة (IBM)، كأساس للاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة، وشكلت تلك الأبعاد أداة مفسرة للفروق في التنوع الثقافي وتأثيرها على سلوك المديرين والعاملين في تلك الشركات. وتتمثل في الآتي: (توزيع القوة - تجنب عدم التأكد - الفردية والجماعية - الذكورة والأنوثة - التوجه نحو الوقت).

ويشير Hofstede إلى أن أهداف العاملين في المؤسسة ذات المحيط الذكوري تتمثل في: العوائد (Earnings)، الاعتراف والتقدير (Recognition)، الترقية (Asvancement)، التحدي (Challenge)، أما في المؤسسات ذات المحيط الأنثوي فتتمثل الأهداف في: العلاقات مع المشرف (Manager)، التعاون (Cooperation)، مكان العمل (Living area)، الأمن الوظيفي (Employment security).

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

الحديث عن نظريات الثقافة التنظيمية ليس بالأمر الهين، ذلك أن للعلماء دراسات مستفيضة حول السلوك التنظيمي، وقد خرجوا بمجموعة من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، ومن بين هذه النظريات نجد:

أ - نظرية سجيّة الثقافة: تتمحور الأفكار المتعلقة بهذه النظرية حول الخبرة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي تؤثر فيه في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة، اللذين يؤديان إلى تراكم مكوّناتهما لدى الفرد، وينتج عن التّراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدّد سلوك الفرد وتؤثّر فيه، وتتّجه عناصر الثقافة غي هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

«وقد كشفت بعض الدراسات أنّ الثقافة الواحدة تسودها سجيّة واحدة، تمثّل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنّهم منحرفون أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع، وأوضحت دراسة "باستون" وجود ثنائية في سجيّة الثقافة؛ تعبر عن مجموعتين من العواطف

السائدة، إحداهما خاصّة بالذكور، والأخرى بالإناث، وأنّ هناك تكاملاً بينهما، كما ركّزت دراسة "كنتون" على شخصيّة المركز، التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى أن شخصيات المركز تتناقض مع البناء الرئيسي لشخصية في المجتمع وتتكامل معه¹.

ب - نظريّة القيم: يرى أنصار هذه النظريّة ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، «والثقافة الواحدة يسودها عدد غير محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين للثقافة، يرى "أوبلر" أنّ كلّ ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهمّيّتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدّد الكثير من أنماطهم الثقافيّة»².

ج - نظريّة روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أنّ كلّ ثقافة تنظيميّة تتميز بروح معيّنة تتمثّل في مجموعة من الخصائص والسّمات المجرّدة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافيّة، «وتسيطر تلك الرّوح على شخصيات القادة والعاملين في المنظّمة، إنّ روح الثقافة تمثّل مجموعة من القيم، ينظر إليها على أنّها إطار مرجعيّ لمعظم أفراد جماعة التّنظيم، إضافة إلى ذلك، فإنّ روح الثقافة تحدّد أيضاً النّموّ الثقافيّ الممكن تحقيقه؛ من خلال ثقافة المنظّمة المستمدّة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح الثقافة لأيّ منظّمة إداريّة تتمثّل في جانبي الاستمرار والتّطور»³.

د - نظريّة التكيّف: ضمن هذه النظريّة؛ يكون تميّز المؤسّسات ذات الأداء المتميّز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيّف مع التّغيرات المحيطة، فوجود ما يسمّى بثقافة المؤسّسة التكيّفيّة يترتّب عليه توقّف درجة عالية من المرونة في بيئة العمل، وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليّات المؤسّسيّة. تخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعوراً إيجابياً يتمثّل في عدّة نواح؛ منها زيادة التزام العاملين، الإبداع، الولاء، الارتباط⁴.

هـ - نظريّة التفاعل مع الحياة: تعتمد على الطّريقة التي يتفاعل بها أفراد التّنظيم مع من حولهم؛ وذلك من خلال هذه الطّريقة يعرف القائد كلّ رفد من وحدته القياديّة، ومن خلالها يؤدّي دوره في التّنظيم دون التّصادم مع غيره، ويكمن جوهر النظريّة في أنّ أسلوب النّظر للحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب

1 - سحري، ماجدة، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة، مذكرة ماستر علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، 2019، ص: 42.
2 - وصفي عاطف، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص: 152 - 155.
3 - الساعاتي، سامية، الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص: 240.
4 - اللوزي، موسى، التّنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص: 245.

التفكير، وعن الطابع القومي، بل يمثل الصورة التي كوّنها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدّون أدواراً مهمّة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، أسلوب تعاملها مع القادة والزّلاء داخل المنظمة.¹

وتتميّز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاثة خصائص جوهرية²:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية

و - نظرية التوافق: تشير إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدّمه المؤسسة من سلع وخدمات، وبين

أهدافها واستراتيجيتها المعمول بها؛ كما ترى أنّ الثقافة تتأثر بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة، متطلبات الجمهور الخارجي، والتوقعات الاجتماعية، وهذا التوافق يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.³

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية في الشركات التي تطبق TQM

لقد أجريت العديد من الدراسات على الشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة فوجد إن هذه الشركات تتميز ثقافتها بالآتي:

1 - التوجه نحو المستهلك: تبين إن جميع الشركات التي تطبق TQM تهتم وبشكل أساسي برغبات المستهلك وحاجاته من حيث الجودة والسعر وغير ذلك وتستجيب لها من خلال تقديم منتجات ذات قدرة تعمل عالية

وبأسعار تنافسية مع مزيد من خدمات ما بعد البيع.

2 - تشجيع العاملين على الاستقلال والإبداع: تشجع هذه الشركات التفكير الخلاق وحث العاملين على

التجديد والابتكار ومساعدة الأفراد الذين يقدمون أفكاراً جديدة وخلاقة تهدف إلى التحسين المستمر في الجودة وزيادة الإنتاجية.

3 - العمل بمرونة بدلا من التقييد بالإجراءات: معظم الشركات التي تطبق TQM تبين بأنها تميل للعمل

بقدر عال من المرونة، والقدرة على التجريب والتعديل والتوجيه نحو تحقيق الأهداف وليس التقييد بالإجراءات

¹ - الساعاتي سامية، مرجع سابق، ص: 241.

² - محمد العديلي ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور مقارن، معهد الإدارة العامة الرياض، ص: 29

³ - أبو الشرح، كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 24.

المتعلقة بالرسميات أو التفصيل بصورة كبيرة في التخطيط والعمل وبالتالي تتجه الشركة إلى الحرص على تطبيق الإجراءات وليس على النتائج المطلوب تحقيقها من قبل الجميع.

4 - الاستثمار الأفضل للموارد البشرية : تعتبر هذه الشركات إن الاهتمام بالعاملين في الشركة وضرورة تزويدهم بالمعلومات الكاملة عن الشركة من حيث رسالتها والأنشطة التي تقوم بها وغير ذلك مما يجعل العاملين يتحملون المسؤولية عن أداء مهامهم حيث تتولد لديهم روح الالتزام بتحقيق الأهداف وبالتالي يساهم ذلك في زيادة الإنتاجية وتحسين العمليات الإنتاجية وبشكل مستمر.

ولو تفحصنا ما تم ذكره في أعلاه من خصائص مميزة للثقافة التنظيمية لهذه الشركات العالمية لتبين أنها تمثل معظم المتطلبات التي ينبغي على الإدارة العليا من تهيئتها في بيئة الشركة وخلق في هذه الشركة ثقافة مميزة وخاصة يمكن أن نطلق عليها ثقافة إدارة الجودة الشاملة وهي الثقافة التنظيمية الجديدة للشركة إذ ما أرادت أن تطبق TQM بنجاح، فعليها أن تهيئ ثقافة جديدة لشركتها .

المبحث الثاني: المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000

تضع المواصفات القياسية العالمية الأسس للتطابق العالمي، حيث يجب على الشركات التي تتوقع المنافسة في الأسواق العالمية أن تتوافق أعمالها ومنتجاتها مع المواصفات القياسية السائدة. وقد ظهرت على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة أطلق عليها سلسلة مواصفات الأيزو 9000، تتضمن هذه السلسلة التأكيد على العمليات الرسمية، ومتطلبات العمل لتوجيه وإرشاد العمال، كما يمكن الاعتماد عليها للحكم على مدى التزام الشركات بالمواصفات المطلوبة. وتعرف المواصفات بأنها: «وثيقة تم إعدادها والمصادقة عليها بالإجماع، ومعترف بها من طرف هيئة أو منظمة معروفة، تعطي هذه الوثيقة قواعد إرشادية، أو خصائص النشاطات، أو نتائجها، لضمان مستوى أمثل من النظام في مجال معين». والمواصفات أنواع منها ما يتعلق بأنظمة إدارة الجودة ISO 9000، أنظمة إدارة البيئة ISO 14000، أنظمة السلامة والصحة المهنية¹

إلى جانب الاهتمام الكبير في نمط الإدارة الحديثة شهد العالم تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9000؛ فهذه المواصفات أصبحت شرطاً مهماً وأساسياً في عمليات التبادل التجاري الدولي، وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الأيزو 9000

«الأيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام 1987م. تحدد هذه المواصفات وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع – أو تفوق – حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء»².

«تشكل كلمة أيزو ISO من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات (International Standardization Organization)

وترجمتها المنظمة الدولية للتقييس وهي منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس

¹ - بوكميش لعلی، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 103.
² - سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، القاهرة، دار الإشعاع للطباعة والنشر، 2000، ص: 119.

والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي وتضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم¹

«الاختصار في تعريف الإيزو استمد من الكلمة اليونانية "إيزوس" والتي تعني التعادل، ويقصد بالإيزو 9000 شمولها لفكرة عدم الاختلاف الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية، وعندما يكون هناك مواصفات قياسية لعملية ما يتوقع أن العملية ستنتج وحدات مثيلة أو غير مختلفة للمنتج، وهي ما يطلق عليها منتج الأيزو أو وحدات الإيزو الأمر الهام أن الإيزو تعتمد على نظام الجودة كما هو مطبق فعلا، وليس كما هو مكتوب² والهدف من وجود هذه المنظمة هو³:

- تشجيع عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات، وتطوير التعاون في مجالات التنمية، العلوم، التكنولوجيا، الاقتصاد.

- تطوير مجموعة مشتركة من المعايير، في مجالات الصناعة والتجارة والاتصالات.

- رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس والشهادات المتعلقة بها، بمنظور يسهل تبادل السلع والخدمات.

وقد عرّف نظام إدارة الجودة ISO 9000 على أنه «سلسلة من المعايير والتوصيات التي تحدّد أدنى مستلزمات نظام جودة فعال مقبول عالمياً»⁴

كما عرّفت المنظمة الدولية للمواصفات ISO 9000 بأنه: «نظام إدارة يسمح بتوجيه والسيطرة على المنشأة في مجال الجودة»⁵ أو هو «سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات ISO سنة 1987، والتي تحدّد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفّرها في نظام إدارة الجودة، الذي يتعيّن أن تصمّمه

1 - بوكميش لعلی، مرجع سابق، ص: 102. وعادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، 1995، ص: 101.

2 - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة، مدخل للتمييز والزيادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 48.

3 - يوسف حبيب الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص: 31.

4 - جون ريبب وبيتربرغ، دليل الجيب إلى إيزو 9000، تر: مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999، ص: 33.

5 - يحيى برويات عبد الكريم، بوطبية فيصل، توطين أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي: 03-04 ماي 2005، ص: 02.

وتتبنّاه إدارة المؤسسة، للتأكد أن منتجاتها (سُلع وخدمات)، تتوافق أو تفوق رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين»¹

نشأة الايزو 9000 :

اشتقت المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 من المواصفات القياسية العسكرية والمواصفات القياسية لحلف الناتو والمواصفات القياسية البريطانية Bs5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979م. ولضرورة إصدار مواصفات قياسية دولية لنظم الجودة اجتمعت لجنة في المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وتم اختيار مواصفات لتكون أساسا لوضع المواصفات القياسية الدولية الايزو 9000 التي صدرت عام 1987م.²

نجد أن صدور المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 لتوحيد ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة بحيث تكون هناك منظمات دولية تتولى مراجعة نظم الجودة في الشركات، وفي حالة تطابقها مع متطلبات مواصفات سلسلة الايزو 9000 تمنحها شهادة بذلك، وهذه الشهادة تؤكد الجودة وتعتبر إعلانا صريحا لها ويمكن إيجاز تلك التطورات كما يلي:

عام 1959، تم إطلاق المواصفة العسكرية الأمريكية Mil-Q-9858، تلاها صدور منشورات الحلفاء NATO، لضمان الجودة "AQAP"³

عام 1970، اعتمدت وزارة الدفاع البريطانية المواصفة العسكرية DEF-08-Stan-05، كنسخة محلية مطابقة لمواصفة الحلف المشار إليها سابقا ليطم تطويرها عام 1972 من قبل معهد التقييس البريطاني BSI، لتصبح صالحة للتطبيق في الجوانب العسكرية والمدنية.⁴

1 - سمير محمّد عبد العزيز، مرجع سابق، ص: 119.

2 - حول نشأة الإيزو 9000 يمكن الرجوع إلى:

- عواطف، إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009، ص: 126.

- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 313.

- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 116.

3 - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص: 126.

4 - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص: 313.

عام 1979 أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة رقم Bs5750 للتهوض بمستوى الجودة في الصناعات البريطانية، اشتملت على ثلاثة أجزاء للأغراض التعاقدية، وتضمنت شروط تسجيل الشركات طبقا للمواصفة، وتطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل.¹

عام 1984، سعت المنظمة الدولية للمواصفات إلى إيجاد مواصفة دولية تتعلق بالجودة للمتطلبات والهيئات الإنتاجية، لتكون الحكم في الصفقات التجارية، فتشكلت اللجنة الفنية ISO/TC/176، بعضوية 26 دولة، وتوج ذلك بإصدار سلسلة المواصفات ISO9000، عام 1987.²

المطلب الثاني: مواصفات نظام الإيزو 9000 ومجال تطبيقه

ظهرت عائلة المواصفات القياسية العالمية ISO9000، سنة 1987، وقد قامت المنظمة الدولية للمواصفات بمراجعتها سنوات 1994، 2000، 2008، 2015، لتأخذ أشكالاً جديدة، تختلف عن بعضها البعض، وقد تم تصميم سلسلة معايير الإيزو 9000 بحيث يتم تطبيقها على نطاق عالمي، ومع هذا فيمكن أن تناسب احتياجات أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، صناعية أو خدمية، ويمكن تطبيقها في المنظمات الهندسية والمقاولات ووحدات الرعاية الصحية والمنظمات القانونية وغيرها.³

أولاً: إصدار 1987

تضمنت سلسلة المواصفات القياسية لسنة 1987 مجموعة من الوثائق التي تعنى بمتطلبات جودة المنظومة الإدارية، ويمكن تصنيف هذه المواصفات إلى:⁴

1 – المواصفات الإرشادية العامة: وتختص بالإرشادات العامة حول تطبيق المواصفات التعاقدية (9003، 9002، ISO 9001)، بما يتلاءم وظروف واحتياجات المنظمة، وتتكون هذه المواصفات من أربعة أجزاء:

المواصفات القياسية 1-ISO9001: وهي مواصفة لإدارة وتوكيد الجودة، وهي بمثابة مفتاح للدخول لبقية السلسلة، وتقوم بشرح المفاهيم الأساسية للجودة، كما تشمل أيضاً تحديد الأهداف والمسؤوليات وتقييم أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.

1 - حميد عبد النبي الطائي وآخرون،، مرجع سابق، ص: 116.

2 - المرجع نفسه، ص: 116-117.

3 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، القاهرة، الدار الجامعية، 2002، ص: 331.

4 - سليمان زيدان، مرجع سابق، ص: 272.

المواصفات القياسية ISO9000-2: تمثل المرشد لتطبيق مجموعة (9003، 9002، ISO 9001) بدقة ووضوح.

المواصفات القياسية ISO9000-3: تمثل المرشد لتطبيق المواصفة ISO9000 في مجال تطوير وتوريد وإدامة البرمجيات.

المواصفات القياسية ISO9000-4: وهي مواصفة تتعلق ببرامج اعتمادية، تشمل ثلاث خصائص هي: الإنتاجية، المعولية، قابلية الصيانة.

ثانيا: مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الخارجية: تستخدم لأغراض تأكيد الجودة خارجيا، كالتزام تجاه الزبون بتوفير منتج وفقا للمواصفات المعتمدة، وهي تشمل¹:

ISO9001: تعتبر أكثر المواصفات شمولاً، وتهدف لتأكيد الجودة في التصميم والتطوير، الإنتاج وخدمات ما بعد البيع، وتغطي هذه المواصفة 20 عنصرا من عناصر نظام الجودة، وتنطبق على المنظمات القادرة على تصميم المنتج بناءً على طلب الزبون، وبالتالي فهي لا تنطبق على المنظمات التي تقوم بتصميم المنتج بناء على دراستها للسوق.

ISO9002: وهي نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتكيب، وتطبق على المنظمات المسؤولة عن تأكيد جودة المنتج أو الخدمة، خلال عمليتي الإنتاج والتكيب، وتحتوي هذه المواصفة على كافة العناصر الواردة في ISO9001، ما عدا عنصري التصميم والتطوير وخدمة ما بعد البيع.

ISO9003: نموذج لتأكيد الجودة في التفتيش والاختبار النهائيين، وهي تحتوي على 12 عنصرا من عناصر نظام الجودة، ومن خلالها، يكون الزبون على ثقة بأن المنتج المطلوب توريده سيكون مطابقا للمتطلبات المحددة، وذلك بقيام المورد بالتفتيش والاختبار على المنتج النهائي، وتناسب هذه المواصفة الورش الصغيرة، أو الموزعين للأجهزة والمعدات، وهي محدودة الاستخدام.

¹ - أحمد سيّد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة، والإيزو 9000، دون دار نشر، القاهرة، 1998، ص: 33-34.

ثالثًا: مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الداخليّة: تستخدم لأغراض تأكيد الجودة داخليًا، لمنح الثقة بأنّ نظام إدارة الجودة يتمتّع بالكفاءة والفعاليّة، وبالتالي تقديم سلع وخدمات بالمواصفات المطلوبة، وهي ذات صفة غير تعاقدية، وتشمل المواصفات التالية¹:

المواصفات القياسية 1-ISO9004: وهي إرشادات مخصّصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة.

المواصفات القياسية 2-ISO9004: إرشادات الخدمات.

المواصفات القياسية 3-ISO9004: إرشادات الموادّ المصنّعة.

المواصفات القياسية 4-ISO9004: إرشادات تحسين الجودة.

والمواصفات الأربعة المذكورة مخصّصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة.

«لقد ارتكزت فلسفة سلسلة مواصفات ISO9000، لسنة 1987 على المطابقة لضمان أداء الأعمال

بفعالية، لتحقيق جودة المنتج، حيث تعمل المؤسسة مسبقا على تحديد النّشاطات والأعمال وكيفية أدائها، ومن يقوم بها، ومن ثمّ توثيقها كتابيًا على شكل إجراءات وتعليمات، يجب على العاملين اتّباعها حسب ما تنصّ عليه الفقرات الواردة في المواصفة»²

وكما قلنا سابقا، فإن المواصفات القياسية لسنة 1987 عرفت تعديلات أربع، مسّت مختلف النّواحي

كالمنتجات والوثائق والسّجّلات، بيئات العمل وتنفيذ العمليّات، وغير ذلك من المجالات التي يمكن ذكرها في

الجدول الموالي³، وهو مقارنة بين تعديلي 2008 و2015.

ISO9001. 2015	ISO9000. 2008I
المنتجات والخدمات	المنتجات
غير مستخدم	الاستثناءات
المعلومة الموثّقة	الوثائق والسّجّلات

¹ - مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة – دراسة حالة مؤسسة A.M.C بالعلمة سطيف، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1، 2018، ص: 123.

² - ملوك منصف، أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة إحصائية بمؤسسة A.M.C، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2009 – 2010، ص: 18.

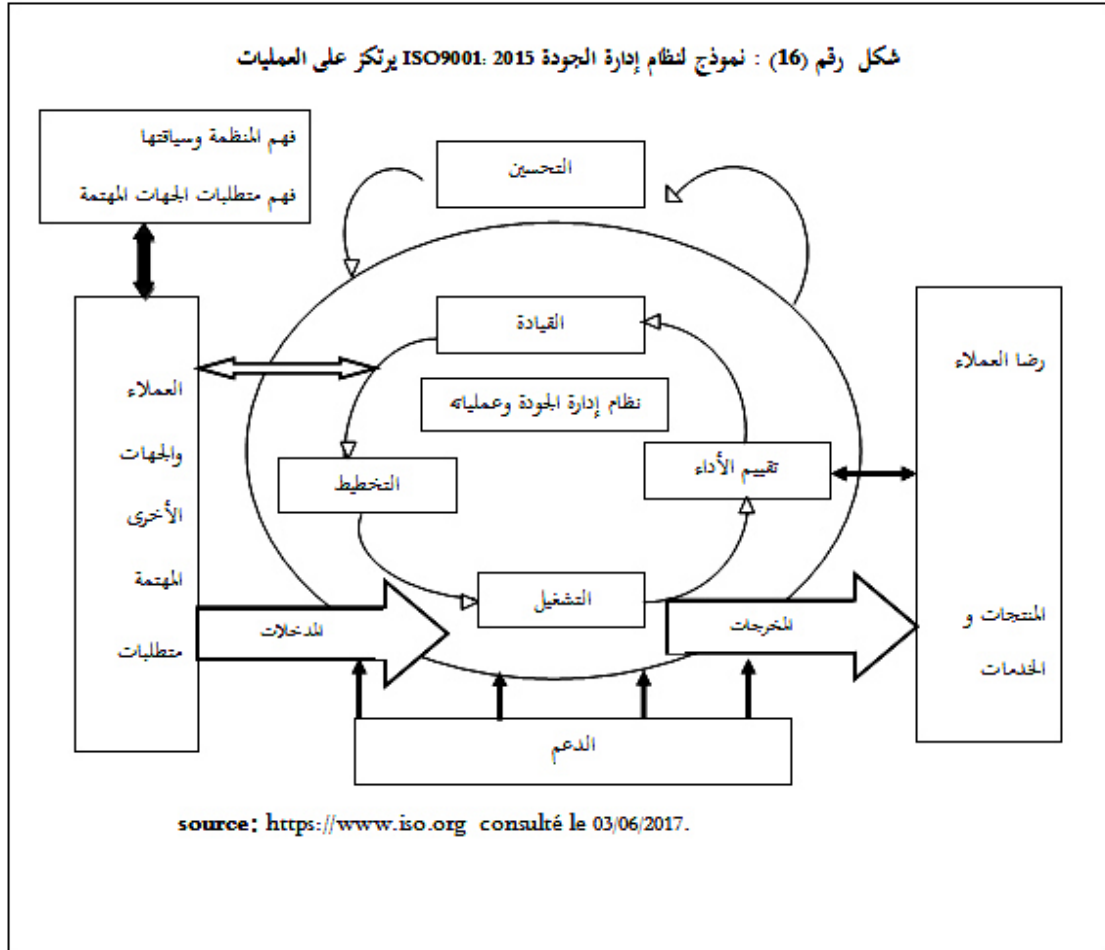
³ - <http://www.qualitiso.com/comparaison-iso-9001-2015-vs-2008>.

بيئة العمل	بيئة تنفيذ العمليات
المنتجات المشتراة	المنتجات والخدمات المقدّمة من جهات خارجيّة
المورد	المزود الخارجي

جدول رقم 01: أهمّ التّعدّلات في مصطلحات المواصفة ISO9001. 2015

المصدر: <http://www.qualitiso.com/comparaison-iso-9001-2015-vs-2008>.

كما أنّ نظام إدارة الجودة وفقاً لهذه المواصفة، تمّ حصرها ضمن عشرة بنود تضمّ مجموعة من العناصر الفرعية، وتأخذ في صياغتها نموذج العملية، كما هو موضّح في الشكل الموالي¹:



المصدر: مرزوقي رفيق، مرجع سابق، ص: 127.

¹ - مرزوقي رفيق، مرجع سابق، ص: 127.

المطلب الثالث: متطلبات الإيزو 9000

بعد الحديث عن مفهوم ونشأة الإيزو 9000، ننتقل للمتطلبات التي أصدرتها هذه المنظمة عبر مجموعة المواصفات القياسية، وذلك حسب الظروف والإمكانات وتطبيق الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق الجودة في جميع المراحل، وعليه فإنّ الجودة - حسب الإيزو - تصنع في كلّ مرحلة من مراحل الإنتاج ولا تضاف على المنتج النهائي¹

وسلسلة المواصفات الخمسة للجودة يمكن وصفها باختصار كما يلي:-2

(1) الإيزو9000 :

إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة، إرشادات للاختبارات والاستخدام وهي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الإيزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام (معايير الإيزو9001، 9002، 9003) فهي توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الإيزو.

(2) الإيزو9001:

نظام الجودة- نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات) وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على 20 عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال. منذ تسليم التعاقد وخلال مراحل وعمليات التصميم والتطوير حتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

(3) الإيزو9002:

(نظم الجودة- نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب) وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب وهي للاستخدام في حالة المنظمات التي لا يدخل ضمن اعبائها التصميم أو تقدم الخدمات بعد التسليم. ويتضمن هذه السلسلة 18 عنصراً من العشرين عنصراً المتضمنة في الإيزو9000.

(4) الإيزو9003:

1 - علماوي أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية "الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE"، بغرداية، ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ، 2009-2010، ص: 33.
2 - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية (القاهرة: الدار الجامعية، 2002م) ص 331.

نظام جودة- ونموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات) وهي أقل هذه السلسلة شمولاً وتغطي 12 عنصراً فقط من العناصر التي يقدمها الايزو9001، وهي لا تعتبر نظام للرقابة على الجودة. وتتضمن فقط المتطلبات لعملية اكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش¹.

(5) الايزو9004:

(عناصر وإرشادات نظم الجودة وإدارة الجودة) تقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم جودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة، فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل، وهي تعتبر هامة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية. وتعتبر معايير الايزو9000 هي النظام الوحيد المقبول على المستوى العالمي وقد صممت معايير الايزو9000 لتكون جامعة وليس مانعة².

المطلب الرابع : علاقة الإيزو 9000 بإدارة الجودة الشاملة

(إدارة الجودة الشاملة مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل. وبالنسبة للايزو9000 فهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور، وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي)³.

وتعد سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 مجموعة من المواصفات التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المنظمات Slack, 1998:775 وهي جواز سفر عالمي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم وإدارة تسويقية لمنتجاتها، واستخدامه يدل على التزام المنظمة وإدارتها بالجودة والتحسين للسلعة، فضلاً عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء⁴.

¹ - السامرائي، مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص: 381.

² - عائشة بوعلال، إشكالية إدارة الجودة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد الإنتاج، 2003-2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ص: 56-57.

³ - زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار الكنوز، عمان، الأردن، 2006، ص: 146.

⁴ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، ص: 196.

لذلك تعد سلسلة المعايير الدولية الخطوة الأولى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن اتباع المنظمة سلسلة المعايير الأولية كنظام للجودة سيحقق أهداف الجودة الشاملة؛ باعتبارها حالة مثالية تسعى المنظمات الصناعية إلى تحقيقها، فالمنظمات التي ترغب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالاستناد إلى متطلبات ISO يتوجب عليها الاعتماد منذ البداية على متطلبات ISO ومحاولة تطويع متطلبات النظام ليخدم متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالتوجه نحو التحسين المستمر لجودة السلعة وتطوير عمليات الإنتاج والتصنيع

يقدم نظام إدارة ISO9000 إطارا والية لتقديم تغييرات حول أ أسس مخطط لها من خلال التدقيق الداخلي وبرامج الإجراء التقويبي، وبذلك تبرز حاجة لتعريف تحسين الجودة وأدوات و أساليب لتقييمها وقياسها عن طريق تعريف منظم لسياسة تحسين الجودة واختيار الطرق الملائمة لتحديد مدى التحسين فعندئذ سيطور ISO9000 ضمن إطار الجودة الشاملة. خاصة بعد التعديل الذي أجرى على سلسلة المواصفات ISO9000 الذي أصبح على جوانب تحسين الجودة وإدارتها بشكل مكثف لكي تكون أكثر انسجاما مع مفهوم تحسين الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

إذ أن الإصدار القديم 1994 كان مشتق من مقاييس عسكرية ومنظمات الطاقة النووية وهي موجهة بشكل كبير نحو هندسة التصنيع ومفهوم ضمان الجودة وحاجات المشتري.

والمنظمة التي تبنت مقاييس الجودة يمكنها أن تأخذ موقعا جيدا في المستقبل وبالتالي سوف تظهر فرصة أمام المنظمات لتحسين جودة منتوجاتها وذلك عن طريق مجموعة القواعد التي تضمن توفر القدرة لدى المجهز على إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة ليتأكد أن ما سيجهز للزبون يلي رغباته بصورة كاملة إذ أن بإمكان أي شركة تطبيق المواصفات العالمية ISO9000 والحصول على الشهادة أن تعلن لزيائنها عن مدى مطابقتها لإجراءاتها وعملياتها ومنتوجاتها للمواصفات¹.

تمثل إدارة الجودة الشاملة أرقى أنظمة الجودة المطبقة في العالم وعن طريقها تستطيع المنظمة الوصول إلى مواصفات التصنيع العالمية World Class Manufacturing والتي تمثل الجهة المستقبلية لمنظمات الأعمال فثقافة إدارة الجودة الشاملة هي تكيفا لهذه المواصفات لأنها تعتمد على شمولية أهداف الجودة في خطة الأعمال

¹ - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع مذكور، ص: 142.

وتأكيداً على التحسين المستمر وتدريب العاملين ومشاركتهم في صنع القرار، لذلك فالمنظمة التي تعمل ضمن إطارها يمكنها أن تحصل على شهادة المطابقة لكونها تطبق نظام إدارة متميزة في كافة أرجاء المنظمة.

فالمنظمة التي تعمل ضمن إطار المواصفة ISO9000 وتحصل على شهادة المطابقة ISO9000 لعام 2000 تستطيع من تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كنظام إداري متميز على مستوى أعمالهم وذلك بالاعتماد على درجة التقابل ما بين نظام إدارة الجودة ISO9000 وإدارة الجودة الشاملة. والجدول يوضح درجة التقابل.

التقابل بين إدارة الجودة الشاملة و ISO9001- 2000

إدارة الجودة الشاملة	2000 – ISO9001
1. تهتم وتركز على الزبون بشكل كبير.	1. التركيز على الزبون، إذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق الرضا للزبائن.
2. تركز على التحسين المستمر وتعدده	2. تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهداف الجودة ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقائية ومراجعة الإدارة.
مبدأ أساسي من مبادئها.	3. التأكد على تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.
3. استخدام الأساليب الإحصائية	4. تحدد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة.
والعلمية في إدارة وتحسين الجودة.	5. يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة.
4. يتطلب تحديد سياسة الجودة	6. تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة مدركين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة.
والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة.	7. الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.
5. يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة.	
6. تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير.	
7. الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.	

<p>7. التأكد على مراقبة وقياس خصائص المنتج، لتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.</p> <p>8. القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة من اجل تلبية المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالإضافة إلى أهداف الجودة والتأكد من تنفيذ هذه الخطط.</p>	<p>8. التخطيط للعملية لتأسيس أهداف الجودة طويلة الأمد في المستويات التنظيمية العليا.</p>
---	--

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001،

2000، ص: 196.

خلاصة الفصل

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى بالنهوض بأداء المؤسسة وتحسينه، من خلال تقديم منتجات متفردة وذات جودة عالية تحقق احتياجات الزبائن وتلبي رغباتهم بل وتتجاوز توقعاتهم رغبة منها في نيل رضا الزبون وإسعاده، ومن ثم كان التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب بالدرجة الأولى ترسيخ ثقافة الجودة التي تعبر عن القيم والمبادئ الأساسية التي تدعم مفاهيم الجودة، التميز والتحسين المستمر في الأداء، باعتبار أن الثقافة هي المولد الذي يشكل مناخ وبيئة العمل، لذا فإن إجراء أي تغيير في المنظمة يتطلب إحداث تغيير في الثقافة السائدة وترسيخ أهم السلوكيات، القيم والمبادئ والمعتقدات التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المنظمة لضمان التغيير الفعال.

إن تنفيذ معايير ايزو ISO غالبا ما تعطي المزايا التالية:

- ❖ زيادة رضا العملاء والاحتفاظ بهم.
- ❖ الحدّ من عمليات مراجعة الحسابات.
- ❖ تعزيز السوق
- ❖ تحسين تحفيز الموظّفين والوعي والزّوج المعنويّة.
- ❖ تشجيع التّجارة الدّوليّة.
- ❖ زيادة الأرباح.
- ❖ تقليل الهدر، وزيادة الإنتاجيّة.

الفصل الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة والجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم الجودة

المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الجودة الشاملة

المطلب الرابع: فوائد تحقيق الجودة الشاملة

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: مراحل ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

في ظلّ التطوُّر، والاتِّساع الحاصل على مُستوى العالم، بات العالمُ قريةً صغيرةً، وباتت المعلومة، والمعرفة سلعاً تُشترى، وتُباع، ممّا أدّى إلى ظهور الحاجة إلى تقديمها بسرعة كبيرة، وبشكل تنافسيّ؛ بهدف إرضاء العملاء؛ فظهرت الحاجة إلى تطوير الأنظمة، والآليات، والعاملين، بالإضافة إلى الاهتمام برفع مستوى الكفاءة، وبالتالي الحاجة إلى ما يُسمّى ب(الجودة الشاملة).

وبالنظر إلى ما سبق، فإنّه لا بُدّ من توضيح ماهيّة الجودة، والجودة الشاملة، وصولاً إلى التعريف بإدارة الجودة الشاملة؛ حيث وردت كلمة (الجودة) في المعجم على أنّها مصدر الفعل (جاد)، يُقال: عُرِفَ بِجَوْدَةِ صِنَاعَتِهِ؛ أي بِإِتْقَانِهَا، وَطَبِيعَتِهَا الْجَيِّدَةِ، وهي تعني في اللغة: مُجَمَّلُ السِّمَاتِ، والخصائص المُنتج، أو الخدمة التي تجعله قادراً على تلبية الاحتياجات المذكورة صراحة، أو المُضْمَنَةَ.

المبحث الأول: مفهوم الجودة الشاملة، أهميتها، أهدافها

أصبح مفهوم الجودة (*qualité*) أحد المقومات الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، حيث أيقنت هذه الأخيرة – وكنيجة لمتغيرات البيئة التي تنشط فيها – عدم إمكانية الاستمرار في السوق دون تبني مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات التنافسية، والتي من بينها استراتيجية الجودة.

وقد أخذ مفهوم الجودة المكانة الأساسية والأولى نحو تحقيق الكفاءة وتحسين الإنتاج، بعد أن تبين أنها العامل الرئيسي في نجاح المنتجات اليابانية خلال الثلاثين خمسين سنة الأخيرة، خاصة في سوق الصناعات الإلكترونية، وصناعة السيارات، وتحقيقها للسبق والتفوق على المنافسين من مثيلاتها من المنتجات الأوروبية والأمريكية، لتثبت للعالم بأن الجودة لا تعني سعراً مرتفعاً، بل الاتجاه صوب تخفيض التكلفة.

لقد تجاوز مفهوم الجودة معناه الضيق، والذي كان مقتصرًا على جودة المنتج وحسب، ليشمل جودة جميع الأنشطة في المنظمة؛ بهدف تطوير وتحسين العمليات والأداء، وهو ما أصبح يعرف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة وثقافة تنظيمية، تركز على الزبون وعلى العمليات والنتائج، وبذلك نقول إن فلسفة الجودة الشاملة لا تشمل مخرجات المنظمة وحدها، بل كل ما يتعلق بها من مدخلات وعمليات، لذلك اتجهت أغلب المنظمات عبر العالم إلى تبني هذه الفلسفة، لما لها من مزايا متعلقة بزيادة الأرباح.

وقد تعددت التعريفات أو المفاهيم المرتبطة بكل من الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وذلك تماشيًا مع الفترات التاريخية وكذا مجالات الاهتمام، وبناءً على ذلك فإنه من الصعب الإلمام بكل ذلك، وسنركز على أهم تلك التعريفات.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

أ – الجودة لغة

إن الاهتمام الكبير الذي يحظى به مفهوم الجودة (*qualité*) في المنظمات الحديثة والمعاصرة، باعتباره مفتاحاً لنجاحها واستمرارها، يدفعنا إلى البحث عن فاعليته فيما يتعلق بسلعة أو خدمة ما، وكيف نعرف أنها ذات جودة عالية، خلافاً لغيرها من السلع أو الخدمات، وعلى العموم فالجودة تختلف باختلاف الاهتمامات والمجالات. وقد ظهر مصطلح الجودة نتيجة للتنافس بين الدول المتقدمة، ومن الناحية اللغوية، جاء في الصحاح

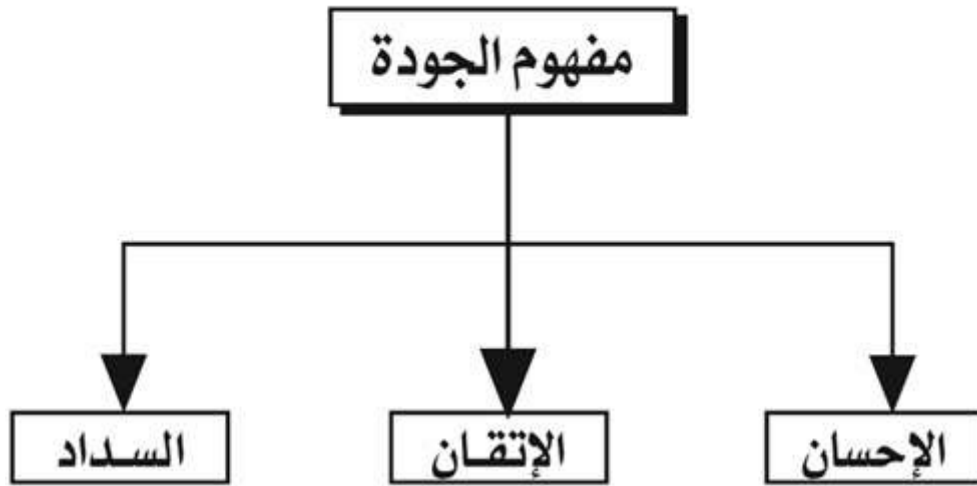
قوله: «والجود المطر الغزير، تقول جاد المطر جوداً فهو جائد، والجمع جود ... وجاد الرجل بماله وجود جوداً بالضمّ، فهو جواد»¹

وقد ورد في لسان العرب في مادة (جود):

«الجيد نقيض الرديء، على فيعل وأصله جيود، فقلبت الواو ياءً لانكسارها ومجاورتها الياء ... ويقال هذا شيء جيد بين الجودة والجودة، وقد جاد جودة وأجاد بالجيد من القول أو الفعل، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله وجود جودة»². أما في اللغة اللاتينية «فإن كلمة الجودة (quality) مشتقة من (qualitas)، والتي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان»³.

فالجودة من الناحية اللغوية تشير إلى المفاهيم مختلفة ولكنها تلتقي عند تنطلق من معين واحد وهو الإتقان، أي كلّ عمل تتحقّق فيه الجودة لابدّ وأن يكون متقناً، خالياً من العيوب.

شكل رقم (1)



الشكل (1-2): الجودة في التصور الإسلامي

¹ - الجوهري، أبو نصر إسماعيل بن حمّاد، الصحاح، تاج اللغة وصحاح العربية، دار الحديث، القاهرة، مادة (جود)، ص: 210.
² - ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، وزارة الشؤون الإسلامية، المملكة العربية السعودية، مادة (جود)، ج: 4، ص: 110.
³ - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص: 28.

ب - الجودة اصطلاحاً

أما في الاصطلاح فإن جوزيف جوران Joseph Juran يعرفها على أنها "ملاءمة المنتج للاستعمال" (Fitness for use)¹، فيتبين لنا من هذا التعريف أن المعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج هو الغاية من إنتاج المنتج، فإذا كان ملائماً للاستعمال، يمكن اعتباره قد حقق الغاية من إنتاجه، وبالتالي فهو ذو جودة. وقد بين جوران أن الملاءمة للاستخدام تعتمد على توفّر خمسة أبعاد أساسية هي:

أ - جودة التصميم

ب - جودة المطابقة للمواصفات

ت - أن تكون السلعة متاحة

ث - سلامة الحصول على السلعة

ج - صلاحية أداء المنتج في ميدان الاستعمال

أما E.Deming فقد ركّز في تعريفه للجودة على احتياجات الزبون باعتباره مستهلكاً، وكيفية الوصول إلى تلك الاحتياجات، وهذا في قوله بأنها «توجّه لإشباع حاجات المستهلك حاضراً ومستقبلاً»²، كما يشير PH.Crosby إلى العلاقة بين عمليات التصميم وبين تحقيق المتطلبات المختلفة للزبائن، حيث يقول بأنها «المطابقة مع متطلبات ورغبات الزبون التي هي أساس التصميم»³.

وهناك تعريف آخر لـ Feigembaum يقول فيه أن الجودة تعني «الرضا التام للزبون»⁴، وهذا يشير إلى العلاقة التي يجب أن تكون إيجابية بين المنتج والزبون، وذلك عبر دمج مختلف الأنشطة ذات العلاقة داخل المنظمة، كالتسويق، والتصنيع، والصيانة، من أجل إرضاء المستهلكين، بينما يرى K.Ishikawa بأن الجودة عبارة عن «العملية التي يتّسع مداها، لتشمل جودة العمل، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة القسم والنظام،

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، الأردن، دار وائل، ص: 19.

² - خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997، ص: 70.

³ - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، ص: 28.

⁴ - نور الدين حرّوش، رقيقة حرّوش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص: 194.

وجودة المورد البشري، وجودة الأهداف وغيرها»¹. فهذا التعريف جعل من الجودة معياراً لمختلف أركان المنظمة، حتى يكون هناك تكامل وانسجام ويتحقق الرضا لدى المستهلك.

وإذا ذهبنا إلى التعريف الذي قدّمه G.Taguchi وجدنا أنه أشمل من حيث الإضافة التي قدّمها بخصوص البعد المجتمعي، كمحاولة لاستيعابه، وذلك في قوله بأنّ الجودة هي: «تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقّعات الرّبون، والآثار الجانبية على المجتمع، كالتلوث والضجيج»².

وفي تعريف عقيلي فإنّ الجودة بمعناها العامّ تعني «إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميّزة، تكون قادرة - من خلالها - على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميّز فيها»³. وقد قدّم D.Garvin لمختلف تعاريف الجودة خمس مداخل هي⁴:

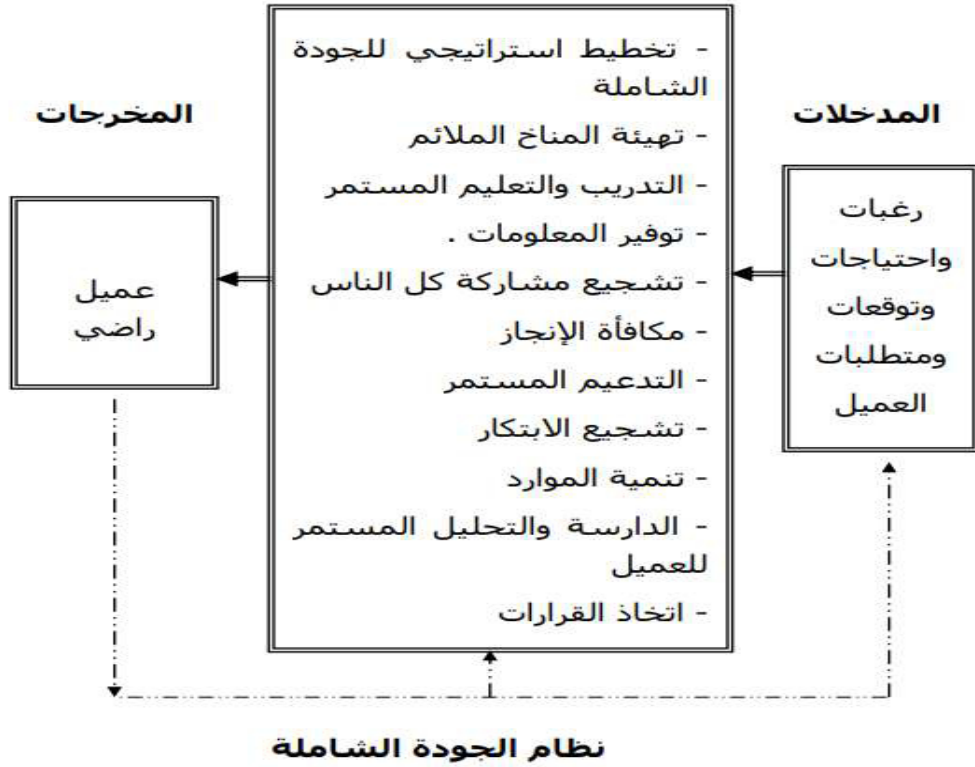
- 1 - مدخل التّفوّق أو التّسامي: ويعني أنّ الجودة مفهوم مطلق، فلا يمكن تعريفها بل الإحساس بها.
- 2 - مدخل المنتج: يمكن قياس الجودة عبر مجموعة من الخصائص والمواصفات.
- 3 - مدخل المستخدم: الجودة - هنا - تكون حسب رغبة الرّبون أي مدى ملاءمة المنتج للاستخدام.
- 4 - مدخل التّصنيع أو المنتج: أي مدى مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير المعدّة قبل الاستخدام.
- 5 - مدخل مبني على أساس القيمة: حيث ترتبط الجودة بالسّعر والتّكلفة.

1 - خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، ص: 72.

2 - بوكميش لعلي، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، ط1، دار الرّاية للنشر، عمّان، 2011، ص: 20.

3 - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، عمان، دار وائل، للنشر والتوزيع، 2001، ص:

4 - ظاهر جمال، أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة القاهرة للطباعة والتّصوير، دبت، ص" 283.



الشكل (2-2): نظام الجودة الشاملة

المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة

بدأ الاهتمام بالجودة منذ القدم، حيث مرّ هذا المفهوم بسلسلة من التطوّرات والمراحل التاريخية، والتي أثّرت بشكل واضح على الفكر الإداري والسلوكي للمنظمات، وأسفرت عن الفلسفة الحديثة له، أو ما يسمّى إدارة الجودة الشاملة. «ويشير العديد من الكتاب إلى أنّ موضوع الجودة قديم قدم الحضارات الإنسانية، وبصفة خاصة في عهد الفراعنة، وظهر ذلك في الرسوم والنقوش التي تزيّن معابدهم، كما يوضّحه معهد جوران الأمريكي المهتم بالجودة، لاثنين من قدماء المصريين أحدهما يعمل، والآخر يقيس جودة العمل»¹.

«غير أنّ الاهتمام الفعليّ بهذا الموضوع يرجع إلى ما قبل الثورة الصناعيّة، حيث كان الإنتاج يتمّ باستخدام أدوات بسيطة داخل ورشات صغيرة، أمّا بالنسبة للرقابة على الجودة فكانت ذاتيّة من قبل العامل، مع تدقيق من قبل مالك الورشة الذي كان يضطلع بهذه المهمة»²، وكانت نقطة التحوّل مع بداية الثلاثينات من القرن الماضي، مع ظهور حركة الإدارة العلميّة بقيادة W.F.Taylor وما جاء به من أفكار، «تجلّت في دراسة الوقت والحركة وطرق تخفيض تكاليف الإنتاج، من خلال الحدّ من الوقت الضائع في العمل المصنعي، وكان هدفه

¹ - نبيل مرسي، ص: 543.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص: 23.

الأساسي تجويد العمل وبالتالي الإنتاج، حيث تمحور معنى الجودة في هذه المرحلة في البداية على التفتيش وإعادة تأهيل المنتجات المرفوضة، إذ اعتبر أنّ المفّش مسؤول عن جودة العمل»¹. ويمكننا تقسيم تطوّر حركة الاهتمام بالجودة إلى أربعة مراحل أساسية كما يلي:

أولاً مرحلة الفحص Inspection (1920-1940): «وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير والذي استدعى وجود وظيفة تقوم على فحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات. وقد ظهرت مع كبر حجم المصانع، وتعدّد النّظام الإنتاجي خلال الحرب العالميّة الأولى، قصد اكتشاف الوحدات المعيبة وعزلها عن الإنتاج، اعتماداً على أجهزة التفتيش والاختبار، وإجمالاً كانت مهمتها الأساسية تتمثّل في فحص المنتج قبل شحنه للزّبون، وإعداد التّقارير مدى مطابقتها وصلاحيته للمعايير الموضوعّة مسبقاً»²، وعليه فقد ركّزت هذه المرحلة على تحليل القرارات الخاصّة بتحديد متى يتمّ فحص المنتجات، وما هو عدد المنتجات الخاضعة للفحص، من أجل اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها³.

ثانياً مرحلة ضبط ومراقبة الجودة Quality Control (1940-1960): «وهي حالة استخدام بعض الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والتي بدأ استخدامها مع بداية القرن العشرين مع قيام G.S Rad Ford بنشر كتابه عام 1922 حول ضبط الجودة في المصانع. وقد كان ذلك بداية وجود قسم مستقل لضبط الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية. ونعني بمراقبة الجودة جميع الأنشطة والطرق المختلفة التي تهدف إلى التأكّد من مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعّة سلفاً، باستخدام أساليب وأدوات إحصائية حديثة، مثل مخطّط Pareto ومخطّط السبب والنتيجة، شكل الانتشار ... الخ، والتي تثبت كفاءتها في تشخيص وعلاج مشاكل الإنتاج، وفقاً لهذا المفهوم، فإنّ ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص»⁴

ثالثاً: مرحلة ضمان وتأكيد الجودة Quality Assurance (1960-1980): «ونعني بضمان الجودة جميع الأنشطة المخطّطة والنّظاميّة التي تنفّذ ضمن نظام الجودة، والتي تثبت عند الحاجة، لتوفير الثقة الكافية، بأنّ

1 - عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص: 23.

2 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 23.

3 - بوحنيقة قوي، تنمية الموارد البشرية في ظلّ العولمة ومجتمع المعلومات، ط 1، عمان، مكتبة القوس للطباعة، 2008، ص: 162-163.

4 - بوحنيقة قوي، المرجع نفسه، ص: 163.

الكيان قد أوفى بمتطلبات الجودة، هذا الأخير قد يكون عمليّة، أو منتجاً، أو منظّمة، أو أيّ توليفة أخرى»¹، فمدخل ضمان وتأكيد الجودة يرتكز على منع حدوث الأخطاء، وذلك بتطبيق رقابة شاملة على كافة العمليات، من مرحلة تصميم المنتج حتى لحظة تسليمه للزبون، ويقتضي هذا تظافر جميع الإدارات المعنية بذلك داخل المنظّمة، وعليه فمدخل ضمان وتأكيد الجودة أوسع من مدخل الرقابة على الجودة، فهو يمتدّ ليشمل كل الإجراءات المخطّطة اللازمة لإعطاء الثقة بأنّ المنتج أو العمليّة سوف تستوفي متطلبات الجودة، مع التركيز على حاجات ورغبات الزبائن².

رابعاً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (1980 حتى الآن): نشأت إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمي ب (دوائر الجودة) ويشار إليه أحياناً ب(دوائر رقابة الجودة). كان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة، لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة.

بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962م، ثم انتقلت فكرة دوائر الجودة إلى أمريكا في السبعينات وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينات. نجد انه إذا تم استخدام دوائر الجودة بشكل مناسب، فإنها لن تحسن الجودة فقط، بل ستزيد من ارتباط العامل وابتكاره ومشاركته في العمل، وستجعل أماكن العمل من أكثر الأماكن متعة.

وقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد عام 1980، حيث بلغت هذه الفترة أو المرحلة ذروتها من ناحية التنافسية بين المؤسسات اليابانية والأمريكية، وخسارة هذه الأخيرة لحصص كبيرة من أسواقها، إزاء هذا الوضع أدركت هذه المؤسسات أنّ مدخل ضمان وتأكيد الجودة لم يعد كافياً لضمان بقائها واستمرارها، فهي بحاجة إلى تحقيق التميّز في كافة العمليات والأنشطة داخل المنظّمة، من أجل التميّز في منتجاتها، وأصبح المطلوب التوصل إلى مدخل يحقق لها ذلك عن طريق:³

1 - الطائي، حميد عبد النبي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 21.

2 - جمال ظاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص: 291-292.

3 - نادية حمدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال، دراسة ميدانية في شركات الغزل والنسيج، مطبعة العمرانية للأوفست، الجيزة، 1995، ص: 26.

1 - التّظنر للجودة من وجهة نظر الرّيون، وذلك بالاهتمام برغباته وتعاون كلّ الأطراف داخل المنظّمة لتحقيق تلك الرّغبات، مع تحقيق المنافع لجميع العاملين والمجتمع.

2 - الاعتماد على التّخطيط الاستراتيجيّ للجودة، الذي يضمن حشد كافّة الجهود في ضوء الرّغبات ومتطلّبات الرّيون.

3 - تحقيق التّحسين المستمرّ في كافّة العمليّات والأنشطة، وعلى جميع المستويات، واعتبار ذلك فلسفة تنظيميّة تحكم العمل بالمنظّمة.

4 - ربط الجودة بالتّكلفة باعتبار هذا الرّبط أحد أقوى الأسلحة الإستراتيجيّة التنافسيّة للمنظّمة.

من هنا ظهر فكر فلسفيّ معاصر يراعي كلّ هذه المتطلّبات، أطلق عليه إدارة الجودة الشّاملة، والذي أدّى إلى التّغيير الجذريّ لمفاهيم الجودة التّقليديّة، وأصبح ينظر إليه اليوم نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف الإنتاج والعمليّات، بل أصبحت استراتيجية تنافسيّة وأساساً لفلسفة إداريّة شاملة

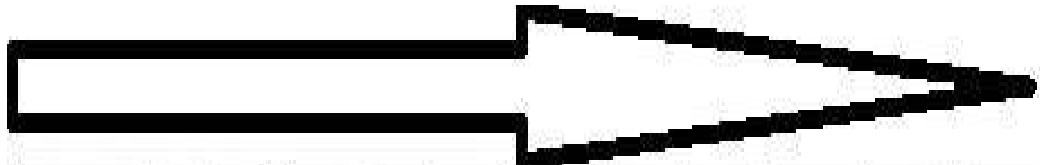
وفيما يلي مقارنة بين مختلف أنظمة الجودة السّابق ذكرها¹

أوجه المقارنة	فحص الجودة	ضبط الجودة	ضمان وتأكيد الجودة	إدارة الجودة الشّاملة
الفلسفة	تفتيش	تخطيط - تنظيم	بناء	إدارة
المبادئ	تفتيش المنتج التّهائي	مراعاة المواصفات	مراقبة التّصنيع	تطوير مستمرّ
النّظام	اكتشاف بالتّفتيش	تصميم وملاءمة	الوقاية بالتّفتيش	تغيير بيئة العمل
الفوائد	معيّبات أقلّ للمستهلك	تصميم وملاءمة	نوعيّة الإنتاج	فعالية إدارة التّغيير
المسؤوليّة	مسؤوليّة المفتّشين	أقسام التّصميم والجودة	قسم الجودة	جميع العاملين
البداية	مواصفة المنتج	التّصميم وكلف الجودة	طريقة العمل	رغبات وحاجات الرّيون

جدول (1-2): المقارنة بين مختلف أنظمة الجودة

المصدر: مرزوقي رفيق، أطروحة، ص: 77.

¹ - مرزوقي رفيق، أطروحة، ص: 77.



يقفص العميل المنتج بعد وصوله إليه نظراً لاهتمام المنتج بالكم والريح السريع	يقفص المصنع المنتج قبل شحنه للعميل	يقوم قسم الجودة بضبط العمليات	يقوم العاملون بضبط العمليات	الإدارة الشاملة للجودة
Customer inspects at receiving	Inspect before shipping	Quality department uses SPC	Operators use SPC	TQM
المرحلة الأولى الإنتاج دون القفص	المرحلة الثانية القفص	المرحلة الثالثة مراقبة الجودة	المرحلة الرابعة توكيد الجودة	المرحلة الخامسة إدارة الجودة الشاملة

الشكل (2-3): مراحل تطوّر الجودة الشاملة

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الجودة الشاملة

يعتبر مستوى الجودة المتوقّرة في منتجات المؤسسة من الأمور الهامة، التي ينبغي علينا أخذها بعين الاعتبار أثناء تقديمها للزبون، إذ أنّ قرار شراء هذا الأخير يتوقّف على مدى جودة المنتج، وهذا ما يعكس أهميّة الجودة لدى المؤسسة والزبون على حدّ سواء. ويرى Lewis «بأنّ جميع المؤسسات تولي أهميّة قصوى لموضوع الجودة، وهذا راجع لعدّة اعتبارات أهمّها»¹

1 - تطوّر وتجدد رغبات وحاجات المستهلكين، لدرجة أنّ عمليّة الشراء لديهم أصبحت تتميّز بالتّعقيد والتشابك، وأصبحوا لا يتردّدون في تقديم الشكاوي بخصوص رداءة المنتجات.

2 - التطوّر التكنولوجي أو التقني الهائل، والذي ساعد المؤسسات كثيراً على تقديم خدمات إضافية وملائمة للمستهلكين.

¹ - الطائي، حميد عبد النبي، وآخرون، إدارة، مرجع سابق، ص: 88.

3- احتدام واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، إذ أصبحت الجودة ميزة تنافسية تجبر المؤسسات على أخذها بعين الاعتبار، لضمان البقاء والاستمرارية في الأسواق».

واعتماداً على ما سبق، فإنه إذا أردنا إبراز أهمية الجودة، وجب علينا أن نتطرق إليها بالنسبة للزبون الذي يتلقى المنتجات، وكذلك بالنسبة للمؤسسة (المنتج) الذي يقدم هذه المنتجات.

أولاً: أهمية الجودة بالنسبة للزبون:

ويتجلى ذلك في حصوله على منتجات مطابقة للمواصفات، وتتوافق مع رغباته وحاجاته، فقد يرغب هذا الزبون في شراء السلع الأجنبية رغم ارتفاع أسعارها، ويرفض السلع المحلية لانخفاض مستوى جودتها، وفي حالة انخفاض مستوى جودة المنتجات، فإن هناك العديد من المخاطر التي يتحملها الزبائن، والتي تؤدي إلى تراجع الطلب على منتجات المؤسسة الموردة، نذكر منها:¹

- ❖ كثرة شكاوي الزبائن، وبالتالي كثرة استرجاع المنتج
- ❖ ارتفاع تكاليف الإنتاج.
- ❖ آثاره على الصحة والأمن الشخصي
- ❖ الآثار السلبية على جودة العمليات الإنتاجية ومخرجاتها لدى الزبون الذي يمارس نشاطاً إنتاجياً، معتمداً على ما يتلقاه من مورّد أو أكثر.

ثانياً: أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة المنتجة:

تظهر أهمية الجودة في المنتجات بالنسبة للمؤسسة المنتجة، من خلال المزايا التي يمكن أن تستفيد منها، وهي:²

- تعتبر الجودة العالية من أهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم المبيعات.
- ❖ جذب عدد أكبر من المستهلكين الحاليين والمحتملين.
- ❖ القدرة على رفع الأسعار، وبالتالي زيادة الأرباح وارتفاع الحصّة السوقية.

1 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، د.طه، القاهرة، 1998، ص: 79.
2 - الذرادكة، مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص: 62-63.

- ❖ تحسين سمعة المؤسسة.
- ❖ انخفاض التكاليف بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
- ❖ تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.

المطلب الرابع: فوائد تحقيق الجودة الشاملة

إنّ الالتزام بالجودة الشاملة في السلع والخدمات المختلفة ضروريّ لمن أراد تحقيق نتائج إيجابية، وهذه النتائج تظهر آثارها على مستوى الخدمات وفي داخل المنظّمات التي تصبو إلى تحقيق تلك الفوائد، والتي نجملها فيما يلي¹:

تعني أنّ جودة التكلفة هي أقصر معيار لكل الأعمال التكليفية، سواء في الخدمة أو في تحقيق الجودة في المنتج، وأنّ من أنواع التكلفة تلك التكلفة الوقائية والتكلفة التقييمية، وزيادة تكلفة متطلبات العميل، وتكلفة الخسائر الفرصية.	خفض التكاليف
عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة في أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة أخذها، وبالتالي تقليل التكاليف، وينبغي حساب تكلفة الجودة للمنتج مسبقاً.	تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمّات
الابتعاد عن الجمود في إنجاز مختلف الأعمال الخاصة بالخدمات	زيادة الكفاءة
يساعد نظام إدارة الجودة على تدريب العاملين على التفكير بأسلوب صحيح لتحليل المشكلة، ومن ثمّ تحديد المسؤوليات، والعمل وتصحيح الأخطاء وتحديد المشكلات، والمشاركة في فرص حلول لها.	

جدول (2-2): بعض فوائد تحقيق الجودة الشاملة

المصدر: طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، المجموعة العربية للتدريب والنشر

¹ - طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، المجموعة العربية للتدريب والنشر

وإذا حاولنا إبراز فوائد تحقيق الجودة الشاملة تبعاً للمؤسسات والأفراد، فإنّ بعض الباحثين قسّم تلك

الفوائد كما يلي¹:

أولاً: فوائد تحقيق الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة:

- ❖ تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- ❖ رفع مستوى الأداء، ويقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.
- ❖ تخفيض تكاليف التشغيل، مع تقليص للحوادث والشكاوى.
- ❖ العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- ❖ زيادة ولاء وانتماء العاملين بالمؤسسة.
- ❖ زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار.
- ❖ زيادة الكفاءة والفعالية والإنتاجية، فالكفاءة تعني إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وتعني إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، أما الفعالية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق رضا العملاء، وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق التّمور والربحية. أما الإنتاجية فتعني قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج.

ثانياً: فوائد تحقيق الجودة الشاملة بالنسبة للأفراد²:

- ❖ إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.
- ❖ تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
- ❖ توفير التدريب اللازم.
- ❖ إعطائهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

¹ - محمد بن الشايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظلّ تحديات السوق، مذكرة تخرّج ماجستير، كآية العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 28-29.

² - محمد بن الشايب، المرجع السابق، ص: 29.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة كانت نتيجة لجملة من العوامل التي مهّدت لظهورها، خلال أواخر القرن الماضي، حيث أخذت بتوجهات المؤسسات الانتاجية والخدماتية، والعامّة والخاصّة، في معظم الدّول المتقدّمة، ثمّ تلّتها الدّول النّامية، ولعلّ من أبرز هذه العوامل، التّطوّر العلمي والتّكنولوجي الذي يشهده العالم حالياً، وقد ذكرنا سابقاً المراحل الأربعة التي مرّت بها الجودة الشاملة، وقلنا أنّ المرحلة الرابعة كانت فاصلة في نشأتها حيث ساد المناخ الملائم مع (جودة الابتكار)، وبروز إسهامات المنظّمة العالميّة للمواصفات القياسيّة، مستخدمة توحيد المعايير القياسيّة للمواصفات السلعيّة والخدماتيّة على المستوى الدّوليّ، وأصبحت الجودة منذئذ مقياساً للعديد من الأنشطة التّنافسيّة.

وقد شهدت فيما بعد تطوّرات تاريخيّة ملحوظة، تمثّلت شيوع حلقات الجودة وتحقيق الرّواج في ضوء نجاحها في اليابان، وانتشار هذه الحلقات داخل الصّناعة الأمريكيّة، مع توقّعات كبيرة من الجميع عن نتائجها الرّائعة والفوريّة، لدرجة أنّها وصفت في مجلّة Week Business عام 1986 م بأنّها موضحة الثّمانينات، إضافة إلى ظهور العولمة وثورة الاتّصالات الفائقة والمعلومات، وشبكة الأنترنت، والتّجارة الحرّة، والتّكتلات والتّحالفات الاستراتيجيّة، ممّا جعل الجودة سلاحاً تنافسيّاً أساسيّاً في الحفاظ على الحصص السّوقيّة، وتحقيق الميزة التّنافسيّة التي من شأنها أن توقّر لمنظّمات الأعمال إمكانيّة البقاء والاستمرار والتّطوّر. وسنقوم بإيراد مختلف التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، قبل البحث في عناصرها ومراحلها، انطلاقاً من توجهات الباحثين، وكيفيّة تناول كلّ منهم للموضوع، فهذا المفهوم قد أخذ بعداً فلسفيّاً في مجال التّسيير، وقد ساعد في بلورة ثورة ساعدت على تقديم منتوجات ذات جودة عالية، وبأسعار في متناول الجميع.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

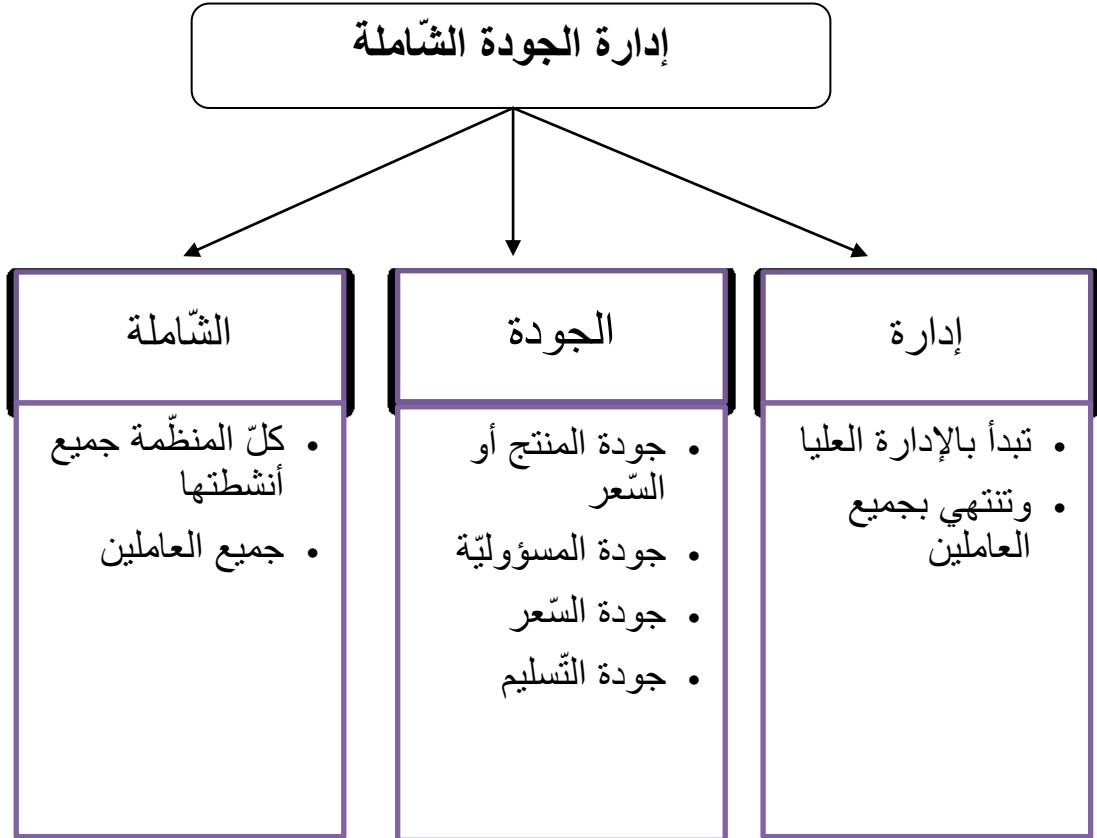
يتّجه بعض الباحثين إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال تحليل هذا المصطلح كما يلي:

الجودة (Quality): سبق تعريفها، ومن معانيها مطابقة توقّعات الرّبون وبشكل مستمرّ.

الجودة الشاملة (Total Quality): وتعني تحقيق الجودة في المنتوج بأقل التّكاليف.

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): وتعني عملية تحقيق الجودة الشاملة بواسطة مشاركة جميع العاملين في المؤسسة.

وفيما يلي مثلث الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة



جدول (2-4): مفهوم إدارة الجودة الشاملة من إعداد الطلبة، بناءً على ما سبق ذكره

ونظراً لحداثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، وهذا يدفعنا للتطرق إلى مجموعة منها كالآتي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة كمنهج:

يرى (Oakland) أنها «منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المؤسسة، من خلال التخطيط والتنظيم، والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة»¹

¹ - رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 75.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة كمدخل:

يعرفها (Hutchins) بأنها «مدخل الإدارة المنظمة، والذي يعتمد على الجودة من خلال مشاركة العاملين

فيها لتحقيق النجاح من خلال رضا الزبون»¹

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة كنظام:

يشير السيد إلى أنها: «أحد النظم الإدارية المتطورة، التي تتضمن مراقبة الجودة وتأكيداً بالصورة المثلى،

فهي نظام إداري وفعلي متكامل، يغطي كل مراحل المشروع الصناعي والخدمي، بدءاً من التخطيط وانتهاء

بمتابعة أداء المنتج ورضا الزبون، مروراً بمراحل التصنيع والتكيب والنقل»²

ويرى (Armand Feigenbaum): «أنها نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة، وجهود تحسين جودة المجموعات

المختلفة في المؤسسة، وذلك لأجل تمكين المنتج والخدمة لأن يكون في أفضل المستويات الاقتصادية، التي تسمح

بالوصول إلى الرضا الكامل للمستهلك»³

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة كثقافة تنظيمية:

إذا نظرنا إليها من هذا المنظور؛ فإننا نجد بعض الباحثين قد عرفها وفقه، ومن تلك التعريفات نذكر

تعريف كل من (Grgory & Griffin) في قولهما بأنها: «التغيير الجوهري الأساسي في ثقافة المنظمة لحالة تتضمن

التركيز على الزبون، ومحيط منال ثقة والصراحة، وتشكيل فرق العمل، وانعدام العوائق التنظيمية الداخلية،

وقيادة وتدريب الفريق، والمساهمة في التحسين المستمر. إن ثقافة الجودة يجب أن تكون متصلة بكل أنحاء

المنظمة؛ لكي ترتبط العاملين في كل المستويات»⁴

1 - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، ص: 80.

2 - علماوي أحمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية، دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص، أطروحة دكتوراه، تسيير المؤسسات، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، ص: 104.

3 - نزار عبد المجيد البروادي ولحسن عبد الله باشيو، ص: 145.

4 - المرجع نفسه، ص: 145-147.

أوهي: «ثقافة في المنظمة ملتزمة برضا العملاء، من خلال التحسين المستمر. هذه الثقافة تختلف من دولة إلى أخرى، وبين الصناعات المختلفة»¹، كما نجد تعريفاً آخر يربط بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية وهو أنها: «كل القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة، وتسعى إلى تحسينها باستمرار»²

خامساً: إدارة الجودة الشاملة كفلسفة:

يعرفها معهد الجودة البريطاني بأنها: «فلسفة مشتركة لإدارة الأعمال التي تعرّف الرّيون وغايات الأعمال التي تكون أساساً لها، وتمكينها من التطبيق داخل من الصناعة والمجتمع»³

ويشير "عقيلي" إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه»⁴.

المطلب الثاني: عناصر ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة

تعتبر عناصر إدارة الجودة الشاملة ذات أهميّة بالغة من ناحية التطبيق العمليّ لها في المنظّمات، فهذه العناصر تساعد على معرفة الحقائق الأساسيّة الواجب الركون إليها قبل البدء في استخدام إدارة الجودة الشاملة؛ ولقد تباينت الآراء بين مختلف الباحثين بخصوص هذه العناصر، تبايناً يصعب معه حصرها، وقد أخذت تلك العناصر أسماء أصحابها، بيد أننا سنحاول الإشارة إلى أهمّ تلك الآراء⁵.

منها على سبيل المثال عناصر "جوران" (Joseph.M.Juran)، وهي:

¹- Jens J. Dahlgaard and Others, Fundamentals of Total Quality Management : Process analysis and improvement, Taylor & Francis, LONDON AND NEW YORK, 2002, p: 235.

² - صالح ناصر عليمات، مرجع سابق، ص: 34.

³ - نزار عبد المجيد البرواري ولحسن عبد الله باشيو، مرجع سابق، ص: 148-150.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص: 17.

⁵ - المرجع: محمّد إبراهيم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار ابن النّيس للتّشّير والتّوزيع، 2019، ص: 71 – 73

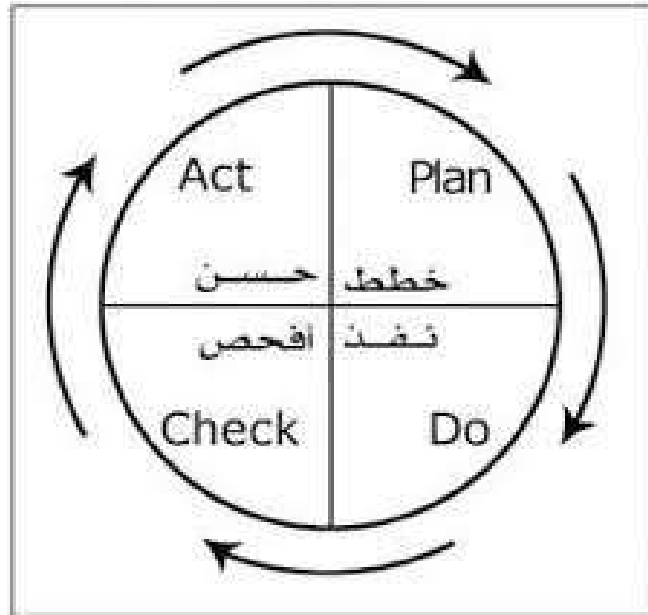
- 1 - بناء الوعي بوجود فرص التحسين
- 2 - التنظيم من أجل تحقيق الأهداف
- 3 - توفير التدريب
- 4 - تنفيذ المشاريع الهادفة إلى حلّ المشكلات
- 5 - وضع تقارير حول تقدّم العمل
- 6 - منح الاعتراف والتّمييز
- 7 - إعلان النّتائج
- 8 - وضع علامات معيّنة وثبّيتها
- 9 - جعل عمليّة التحسين جزءاً من أنظمة وعمليات المنظمة. وعناصر "مالكولم بالدرج" (Malcolm Baldrige) السبعة وهي: 1 - القيادة 2 - المعلومات والتّحليل 3 - التّخطيط الاستراتيجي 4 - استخدام الموارد البشريّة 5 - ضمان جودة المنتجات والخدمات 6 - نتائج الجودة 7 - رضا الزّبون. ولنبدأ بمقارنة بين عناصر كلّ من "دينمنج" (W.Edward Deming) و"كروسي" (B.Crosby).

Crosby	Edward Deming
1 - التزام الإدارة العليا بالجودة للأمد البعيد.	1 - خلق انسيابية الغرض مع الخطّة.
2 - تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة عبر الأقسام.	2 - تبني الفلسفة الجديدة للجودة.
3 - تحديد المشكلات الحالية والمحتملة.	3 - التوقّف عن الاعتماد على الفحص الواسع.
4 - تقدير كلف الجودة وتوضيح كفيّة استخدامها كأداة إداريّة.	4 - إنهاء أسلوب اختيار المجهّزين على أساس السّعر فقط.
5 - زيادة وعي جميع المستخدمين بالجودة والالتزام بها.	5 - متابعة المشكلات والعمل باستمرار من أجل تحسين النّظام.
6 - العمل التّصحيحيّ للمشكلات المحدّدة فور حدوثها.	6 - تبني طرائق التّدريب الحديثة في العمل.
7 - تخطيط المعيب الصّفريّ والالتزام ببرنامجه.	7 - تغيير التّوجّه من الإنتاج الكميّ إلى التّوعيّ.
8 - تدريب المشرفين على التّهوض بمسؤولياتهم في	8 - التخلّص من الخوف.
	9 - إزالة الحواجز التي تحرم المستخدمين من

<p>برنامج الجودة.</p> <p>9- توضيح أهمية التّخلّص من العيوب منذ البداية لأنّه منحج جديد.</p> <p>10 – تشجيع الأفراد والفرق على وضع غايات التّحسين.</p> <p>11 – تشجيع الموظّفين على إخبار الإدارة بخصوص العقبات التي تواجههم.</p> <p>12 – تحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التّقدير اللازم.</p> <p>13 – إنشاء مجالس للجودة لتنمية الاتّصال المستمرّ.</p> <p>14 – الاستمرار في تكرار كلّ شيء لأنّ تحسين الجودة مستمرّ</p>	<p>الافتخار بعملهم.</p> <p>10 – التّوقّف عن المطالبة بإنتاجيّة محسّنة من دون توفير طرق تخفيضها.</p> <p>11 – تكوين سلوك الفريق.</p> <p>12 – إزالة العوائق في الاتّصالات بين الإدارة العليا والعاملين.</p> <p>13 – إرساء التّعليم وإعادة التّدريب.</p> <p>14 – خلق هيكل في الإدارة العليا يؤكّد النّقاط السّابقة.</p>
--	---

المرجع: محمّد إبراهيم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ص: 70-73.

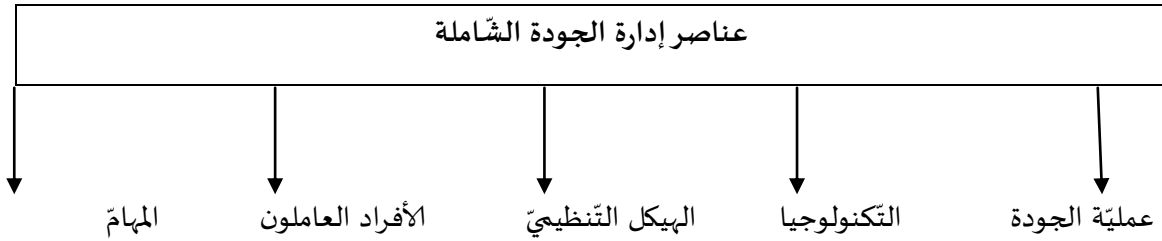
وفيما يلي حلقة ديمينج لإدارة الجودة الشاملة



شكل رقم (2-5): حلقة ديمينج PDCA

وبما أنّ إدارة الجودة الشاملة هو نظام وضع لتطوير الجودة في المنتجات والخدمات، فإنّ تحقيق نظام تلك الجودة يحتاج إلى عناصر تضمن له الترابط والتكامل، ومن تلك العناصر نجد¹:

- 1 - الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.
- 2 - نظام الأفراد: يتكوّن النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم، والتدريب، وتغيير الثقافة ...
- 3 - المهام: وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها.
- 4 - عملية الجودة: وتشمل نظام الجودة في مختلف العمليات.
- 5 - التكنولوجيا: يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة في العديد من المكونات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل. ويوضّح الشكل التالي تلك العناصر:



شكل رقم (2-6): عناصر إدارة الجودة الشاملة

كما أشار أحمد سرور وآخرون إلى أنّ نظام إدارة الجودة الشاملة يتكوّن من عدّة عناصر هي²:

- 1 - أبحاث السوق: التّعريف على رغبات العميل - معلومات عن المنافسين.
- 2 - ترجمة رغبات العميل إلى مواصفات تتوافق ورغباته deserts.
- 3 - التصميم والتطوير المستمر وفقاً لاحتياجات ورغبات العميل والسوق.
- 4 - التخطيط للاحتياجات Needs - والتخطيط للإنتاج Production.

¹ - بهجت عطية راضي، وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TQM): المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016، ص: 93.94.

² - المرجع نفسه، ص: 94-95.

5 - منظومة تدبير الاحتياجات من موادّ وآلات وأفراد.

6 - عمليات الإنتاج الجيّد والمستمرّ.

7 - نظام تقييم لمستوى الجودة، والتّفرقة بين التّفتيش والاختبار المرحليّ والتّهايّ.

8 - نظام جودة لمراحل التّعبئة والتّغليف والمناولة والتّخزين، بأقلّ نسبة فاقد وتكلفة.

9 - الاهتمام بوظائف التّسويق والبيع والتّوزيع.

10 - الاهتمام بمرحلة ما بعد البيع، بتدريب العميل على التّركيب والتّشغيل، مع توفير المراجعة والأدلة الفنيّة،

وتقديم المشورة والصّيانة، والاتّصال الدائم.

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المتطلّبات الضّرويّة، والتي بدونها لا تستطيع المنظمة أن تسيّر وفق ما هو مطلوب منها تجاه كلّ من الأفراد المنتسبين إليها أو الزبائن، الذين وضعوا ثقتهم فيها، وهذه المتطلّبات اخضع لعدّة رؤى، تبعاً لطبيعة المؤسّسة أو المنظمة، ومن تلك المتطلّبات ما يلي:

✓ دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة: من أهمّ متطلّبات نجاح حلقات الجودة، وله

جانبان:

أ – الموافقة والمساندة منذ البداية على أنشطة حلقات الجودة، لأنّه بمثابة الضّوء الأخضر للعاملين في البدء

في البرنامج والاستمرار به.

ب – إعطاء الثّقة لأعضاء الحلقات بأنّ الإدارة مستمرة في دعمها للبرنامج¹

✓ تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية لكافة العاملين، حيث يمكن لأيّ عضو أن يطرح فكرة يراها

جديدة ومناسبة، مع تجنب التّكرار، مع الحرص على تصنيف الأفكار ومناقشتها بشكل تحاوري وجماعيّ

لا يقصي أيّاً من أفراد المجموعة..

✓ التركيز في المقام الأول على المستفيد: حيث يعتبر العمل على تحقيق رضا المستهلكين من أهمّ متطلّبات

تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى تعميم فكرة أنّ الزبون يدير المؤسّسة على مختلف

1 - جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهويّة للشركة الجزائرية للتأمينات saa تلمسان، مذكرة ماجستير، تسويق، جامعة تلمسان، 2011، ص: 107.

- مستوياتها التّظيميّة، ويتمّ ذلك من خلال دراسة السّوق وتحديد متطلّبات واحتياجات العملاء، ومن ثمّ تسخير جهود المؤسّسة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء¹.
- ✓ قياس مستمر لأداء العمل: فالقياس المستمر لكلّ برامج العمل داخل أيّ مؤسّسة من المؤسّسات، من شأنه أن يساعد على التّعديل السّريع المتزامن مع تحقيق الهدف².
- ✓ دمج الجودة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- ✓ تعليم وتدريب مستمران لكافة العاملين بما فيها القيادات العليا: وذلك قصد .
- ✓ إدارة فاعلة للموارد البشرية.
- ✓ التحسين المستمر للجودة: التّطوّرات الاقتصاديّة الحديثة تستلزم على المؤسّسات بكافّة أنواعها واختلاف أهدافها الاهتمام بالتحسين المستمرّ في عمليّاتها، أنشطتها ومنتجاتها وفقاً لاحتياجات العميل وتوقعاته المتغيرة والمتجدّدة باستمرار، إلّا أنّ التحسين لا ينقذ مرّة واحدة، بل يجب أن تبذل جهود مستمرة في ذلك، ويعرّف التحسين المستمرّ بأنّه: «فلسفة إداريّة تهدف إلى العمل على تطوير العمليّات والأنشطة المتعلّقة بالألات والموادّ والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمرّ»³.
- كما يعرف أيضاً بأنّه: «العمود الفقريّ لإدارة الجودة الشاملة، فهو يضمن للمؤسّسة البقاء، حيث أنّ البقاء على القديم يعني الزوال، والتّحسين لا يقف عند حدّ معيّن»⁴
- ✓ دمج جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- ✓ تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- المطلب الثالث : مراحل ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 3-1 - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إنّ تبني فكرة إدارة الجودة الشاملة ليس أمراً سهلاً، لذا فهي تمرّ عبر مراحل أساسيّة وهي:

المرحلة الأولى: الإعداد والتّهيئة

¹- Claude Yves Bernard; Le management par la qualité totale; édition AFNOR ; Paris, 2000, p46.

² - طارق عبد الرّؤوف عامر، الجودة الشاملة والاعتماد على التّعليم، اتّجاهات معاصرة، ص: 59..

³ - محفوظ أحمد جودت، ص: 181.

⁴ - يوسف حجيم الطّائي وآخرون، ص: 199.

تعدّ مراحل الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقّة وأهميّة، إذ تبرز خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها وتحليلها، واتخاذ القرارات السديدة بشأن معالجتها، ولذا تنطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية¹:

- ❖ التزام الإدارة العليا للمؤسسة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.
- ❖ استعانة المؤسسة بخبراء واستشاريين من خارج المؤسسة إضافة إلى اعتماد العاملين كافة كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ تشكيل مجلس الجودة، الذي ينبغي أن يضمّ في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المؤسسة، لزيادة قدرته وفعاليتها على تحقيق الأهداف المرجوّ بلوغها.
- ❖ تشكيل وبناء فرق عمل في الأقسام المختلفة في المؤسسة، وتمكين هذه الفرق من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.
- ❖ إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المؤسسة كافة، وبناء قيم جوهرية يركز إليها في فاعلية التطبيق، وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.
- ❖ اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية، وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقّق على أرض الواقع فعلياً عند التطبيق.
- ❖ نقل الرسالة إلى كافة العاملين، أن يعرف ماهية الرسالة، أن يلقيها بنفسه.²
- ❖ تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم، ورغباتهم، باعتبارها أساساً مهمّاً من أس صياغة أهداف المؤسسة.³

المرحلة الثانية: التخطيط: وتتضمّن⁴

1 - زين الدين فريد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 86.
2 - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 192.
3 - خضير كاظم حمّود، مرجع سابق، ص: 239.
4 - المرجع نفسه، ص: 193.

- ❖ تحليل البيئة الداخليّة والخارجيّة، بغرض تحديد نقاط القوّة والضعف، والفرص، والتّحديات التي يمكن أن تتعرّض لها المؤسسة.
- ❖ تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلّباتهم واتّجاهاتهم، ورغباتهم، باعتبارها أساساً مهمّاً من أس صياغة أهداف المؤسسة¹.
- ❖ صياغة الرّؤية والرّسالة، ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتنميتها المؤسسة على المستوى الكليّ والتّشغيليّ لتنفيذ العمليّات.
- ❖ التّخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليّات والأفراد وغيرها من المتطلّبات.
- ❖ إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العاملين، للاستفادة من تنوع آرائهم، وضمان التزامهم، وكسب رضاهم.
- ❖ وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المؤسسة، بما يمكّنها من مواكبة التّكنولوجيا.

المرحلة الثّالثة: التّنفيذ

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعليّ للخطة الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التّغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها؛ للوصول إلى الأهداف المحدّدة. وهنا تبدأ عمليّات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، وتقوم فرق العمل، في هذه المرحلة، بتحديد طرق التّحسين المستمرّ للأنشطة والعمليّات في المؤسسة²

المرحلة الرّابعة: الرّقابة والتّقويم

وفيها يتمّ بناء أنظمة الرّقابة في إدارة الجودة الشاملة على أساس الرّقابة المتزامنة أو الرّقابة المرحليّة والمتابعة الدّقيقة أولاً بأول، بالإضافة إلى الرّقابة اللاحقة أو البعديّة، والتي يتمّ فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجيّة إدارة الجودة الشاملة، والجدير بالذكر أنّ هذه المرحلة تتطلّب قيام المؤسسة بعمليّة التّقويم الدّاتي؛ عن طريق العاملين فيها، كما أنّ بعض المؤسسات قد تستعين بخبرات خارجيّة في هذا المجال.

المرحلة الخامسة: المرحلة المتقدّمة

¹ - خضير كاظم حمّود، مرجع سابق، ص: 239.
² - علي السّلميّ، مرجع سابق، ص: 18.

تمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المؤسسة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة، حيث أنّ هذه المؤسسة يمكن أن تكون مثلاً يحتذى به، أو قدوة ومرجعية في التطبيق، إذ غالباً ما يتم من قبل المؤسسات الأخرى متابعة سبل وطرق نجاح هذه المؤسسة ومتابعة تجاربها في بناء النظام التوعوي الشامل لأنشطتها، بحيث أنها تصبح نموذجاً للتطبيق من قبل المؤسسات الأخرى¹.

3 - 2 - مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يقسم (Chin & Al. 2000) مراحل تبني إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مستويات، تمثل تطوّر الوعي داخل المنظمة بإدارة الجودة عبر الزمن، كما يلي:

المستوى الأول: غير مدرك (Unaware): إنّ المنظمات، في هذه المرحلة، غالباً ما تكون غير مدركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويظهر هذا جلياً في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر، وتعزيز مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، ولا بدّ من الإشارة إلى أنّ بعض المؤسسات التي تمرّ بهذه المرحلة تكون متحصّلة على شهادة الإيزو 9000.

المستوى الثاني: غير ملتزم (Uncommitted): إنّ هذا المستوى يختلف عن الأول؛ باعتباره متقدماً، حيث أنّ المنظمات، في هذه المرحلة، تكون ساعية في تطبيق إدارة الجودة، ولكنّ نتائجها غير واضحة، وغير دالّة على الفرق قبل وبعد تبني إدارة الجودة الشاملة، هذا ما سيؤثّر حتماً على اجتهادها في ممارسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة، وسيفرز نظرة سلبية للمنظمة تجاه نفسها.

المستوى الثالث: المبتدئ (Initiator): في هذا المستوى يبدأ الاهتمام بعمليات التحسين المستمر، وتتجلى التغيرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم، إلا أنّ بعض المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم، ولا بدّ من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل لإدارة الجودة الشاملة.

المستوى الرابع: المتحسن (Improver): في هذا المستوى، تظهر تطوّرات حقيقية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة، وتبدأ المنظمة في السير الثابت نحو إدارة الجودة الشاملة، إلا أنّها غير قادرة على تعميم الفلسفة داخل المنظمة،

¹ - مأمون السّلطيّ وسهيبة عباس، دليل عمليّ لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والإيزو 9000، دار الفكر للطباعة، دمشق، 1995، ص: 26.

هذا ما يجعلها جدّ حسّاسة للصّعوبات والعراقيل غير المتوقّعة التي قد تواجهها، بالإضافة إلى الضغوطات القصيرة المدى الممكنة الحدوث أثناء التّطبيق.

المستوى الخامس: المنجز (Achiever): إنّ المنظّمات، في هذه المرحلة، قد نضجت بها جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويظهر ذلك في ثقافتها، والقيم التي تتعامل بها، سواء كان ذلك مع المستخدمين أو الزبائن أو الشركاء، كما أنّ عمليات التحسين تتحوّل إلى عمليّات طبيعيّة تمارسها المنظّمة بشكل مستدام.

المطلب الرابع: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في ختام هذا البحث سنتحدّث عنه بعض الأخطاء التي غالباً ما نجدها مصاحبة لإدارة الجودة الشاملة، هذه الأخطاء التي من الواجب الحذر من الوقوع فيها عند التّطبيق، وذلك من أجل ضمان النّجاح في تنفيذ ما نوّد القيام به، ويرصد حافظ فرج أحمد بعض هذه الأخطاء كالآتي¹:

- 1 – تعجّل المنظّمة لتحقيق نتائج سريعة.
- 2 – التّقليد والمحاكاة لتجارب المؤسّسات الأخرى.
- 3 – أخذ قرار التّطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبّلها.
- 4 – عدم التّقدير الكافي بأهميّة الفرد البشريّ.
- 5 – عدم اتّساق سلوكيّات القادة مع أقوالهم.
- 6 – اتّباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل الجودة الشاملة.
- 7 – التّصدّي مع بداية التّطبيق للمشاركة الكبيرة.
- 8 – عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين.
- 9 – إهمال تحقيق التّوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- 10 – نقص المعرفة أي عدم الإلمام الكافي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وكيفيّة التّخطيط السليم لمنهجها.

¹ - مدحت محمّد أبو النّصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النّيل العربيّة، ص: 41.42.

- 11 – القول الكثير والفعل القليل.
 - 12 – نقص متطلبات التطبيق.
 - 13 – التقل الحرقي لنماذج سابقة، دون تعديل ودون مراعاة لظروفها البيئية الداخليّة والخارجيّة.
 - 14 – عدم تحديد حاجات العملاء تحديداً جيّداً.
 - 15 – الإخفاق في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محدّدة، تتفق وحاجات العملاء.
 - 16 – التّطبيق دفعة واحدة وبشكل شامل.
 - 17 – الإخفاق في التّعامل مع مقاومة التّغيير.
 - 18 – التّركيز على الجانب التّقنيّ على حساب العنصر البشريّ.
 - 19 – استعجال النّتائج.
- ويضيف فيليب كروسي Philip Crosby في كتابه "الجودة بلا معاناة" أخطاءً أخرى هي:
- 1 – شعور الإدارة بأنّ تطبيق الجودة يتطلّب تكاليف ونفقات عالية.
 - 2 – إنكار الإدارة بأنّها هي سبب المشكلات التي تعاني منها المنظّمة.
 - 3 – عدم الاهتمام بالتّدريب للعاملين على مختلف المستويات، وإن حدث فإنّه يتمّ تدريب العاملين في المستويات الدّنيا في المنظّمة.

خلاصة الفصل:

أدوات الجودة الشاملة تكتسب القوة ليس عندما تنشئ المؤسسة قسمًا مخصصًا للجودة، ولكن عندما تشارك الشركة بأكملها في السعي لتحقيق الجودة العالية. يمكن لتطبيق هذه الفلسفة أن يساعد المنظمة في التالي:

- ❖ ضمان رضا وولاء العملاء.
- ❖ ضمان زيادة الإيرادات وزيادة الإنتاجية.
- ❖ تقليل الفائض من المخزون.
- ❖ تحسين التصميم.
- ❖ التكيف مع الأسواق المتغيرة والبيئات التنظيمية.
- ❖ زيادة الإنتاجية.
- ❖ تعزيز صورة السوق.
- ❖ القضاء على العيوب والنواقص.
- ❖ زيادة الأمن الوظيفي.
- ❖ تحسين معنويات الموظف.
- ❖ خفض التكاليف
- ❖ زيادة الربحية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية الكاشطة والزجاج ENAVA بسعيدة

المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة

المطلب الأول: تقديم العام للمؤسسة

المطلب الثاني: مهام دوائر المؤسسة

المطلب الثالث: الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة

المبحث الثاني: تقييم التطبيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

المطلب الأول: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

إن تبني المؤسسات الوطنية لفلسفة الجودة الشاملة واعتمادها على مواصفات الإيزو بغرض تعزيز قدرتها على المنافسة محليا وعالميا، يعد أمرا في غاية الأهمية وقضية تهم كل فرد فيها إلى جانب جميع الأطراف والمتعاملين معها، لاسيما مع إعلان الجزائر انضمامها لمنظمة التجارة العالمية واتفاقيات الشراكة الأورو متوسطية، والتعاون العربي المشترك، وعلى الرغم من ذلك فإنه من الصعوبة إمكانية تحديد درجة تأثير الجودة الشاملة ومقاييس الإيزو في تنافسية المؤسسة لقللة بل لانعدام بعض الإحصائيات خاصة على مستوى القطاع، ومع ذلك ثمة بعض المؤشرات التي اعتمدنا عليها بعد معرفة واقع الجودة في المؤسسة والآليات التي تسمح بإرساء هذه الفلسفة في مؤسسة صناعة المواد الكاشطة بسعيدة كعينة للدراسة ومعرفة ما مدى ملائمة ثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما سوف نتناوله في هذا الفصل.

المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة

من أجل الوقوف أكثر على ما تم عرضه في الجزء النظري كمنطلق لدراستنا هذه والتي توخينا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية بمؤسسة صناعة المواد الكاشطة ENAVA بسعيدة كعينة من المؤسسات الوطنية عمومية كانت أو خاصة، لاعتقادنا أن جميعها تشترك في حد أدنى من المشاكل لا سيما المتعلقة منها بمقدرتها على المنافسة في ظل محيط أقل ما يقال عنه انه لا يرحم من يفقد هذه المقدره، إلى جانب أهمية المؤسسة محل الدراسة ومكانتها في النسيج الاقتصادي فإنها قد تحصلت على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000 مما يساعدنا في الإجابة على إشكالية بحثنا.

المطلب الأول: التقديم العام للمؤسسة.

قبل أن نخوض في تحليل واقع الجودة وآليات الجودة الشاملة بالمؤسسة الصناعة المواد الكاشطة يجدر بنا أن نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تقديم العام للمؤسسة وذلك من خلال التعرف على المؤسسة وكذلك توضيح هياكل التنظيمية للمؤسسة وإبراز مكنها الاقتصادية.

الفرع الأول: التعرف بالمؤسسة.

يحاول هذا الفرع توضيح أو كشف الغموض عن مؤسسة الموارد الكاشطة بسعيدة وذلك من خلال توضيح تاريخ المؤسسة وتعريفها
أولا: تاريخ المؤسسة.

وفي هذا البند سوف نركز على تاريخ المؤسسة وذلك في عنصرين هامين حيث العنصر الأول سيتناول لمحة تاريخية حول المؤسسة بصفة عامة أما العنصر الثاني يتطرق إلى نشأة المؤسسة.

1 - لمحة تاريخية حول المؤسسة.

تأسست شركة المواد الكاشطة بموجب المرسوم رقم: 82/418 الصادر بتاريخ 1982/12/09 وقد فتحت أبوابها سنة 1983 تحت اسم الشركة الوطنية للزجاج و مواد الكاشطة.

"ENAVA" (Enterprise National des Verres et Abrasifs) وهي صناعة جد معقدة وتعتبر عنصرا فعالا ومحرك لعدد كبير من المؤسسات الصناعية ولها مكانة بالغة الأهمية في السوق الوطنية من حيث المنتجات التي تعرضها في السوق والتي تلقى إقبالا من طرف المستهلكين وللعلم فهي الأولى على المستوى الإفريقي والوطن العربي.

2 - نشأة المؤسسة:

إن نشأة المؤسسة المواد الكاشطة تميزت بفرعين هامين في تاريخ المؤسسة فترة قبل الهيكلة وفترة اعادة الهيكلة وستتطرق لهما بالتفصيل.

1 2 قبل الهيكلة:

أنشأت شركة المواد الكاشطة المعروفة ب ENAVA في إطار المخطط الرباعي الثاني لتنمية وتطور الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) لعدة عوامل:

- قربها من مصنع تيارت المختص بصناعة السيارات.
- المناخ الجاف الذي يساعد على امتداد صلاحية بعض المواد حيث أنها لا تتحمل الرطوبة مما يؤدي إلى فسادها.
- وجود في السوق الجزائري مجموعة بالغة الأهمية من الشركات المصنعة تحتاج في عملية تصنيعها المواد الكاشطة بنوعها (LES LIEES ET APPLIQUÉ) بكميات ضخمة وهائلة.
- العامل المناخي للمنطقة يعتبر عامل أساسي في نجاح المشروع حيث أن مختلف المواد الأولية يجب أن تحفظ في أماكن جافة خالية من الرطوبة حتى يكون المنتج مطابق للمكونات الدولية .
- محاولة المؤسسة لمواكبة مختلف التطورات لاقتصادية في الجزائر والمحافظة على ديمومتها في السوق، تقوم المؤسسة بعدة عمليات تسيير الأشغال وتطوير نشاط الزجاج والمواد الكاشطة حتى تتمكن من تغطية الاحتياجات الوطنية، وإمكانية التصدير وخلق علامة منافسة في الأسواق الخارجية، تقوم كذلك باستغلال عام لكل قدراتها على جميع الوحدات.

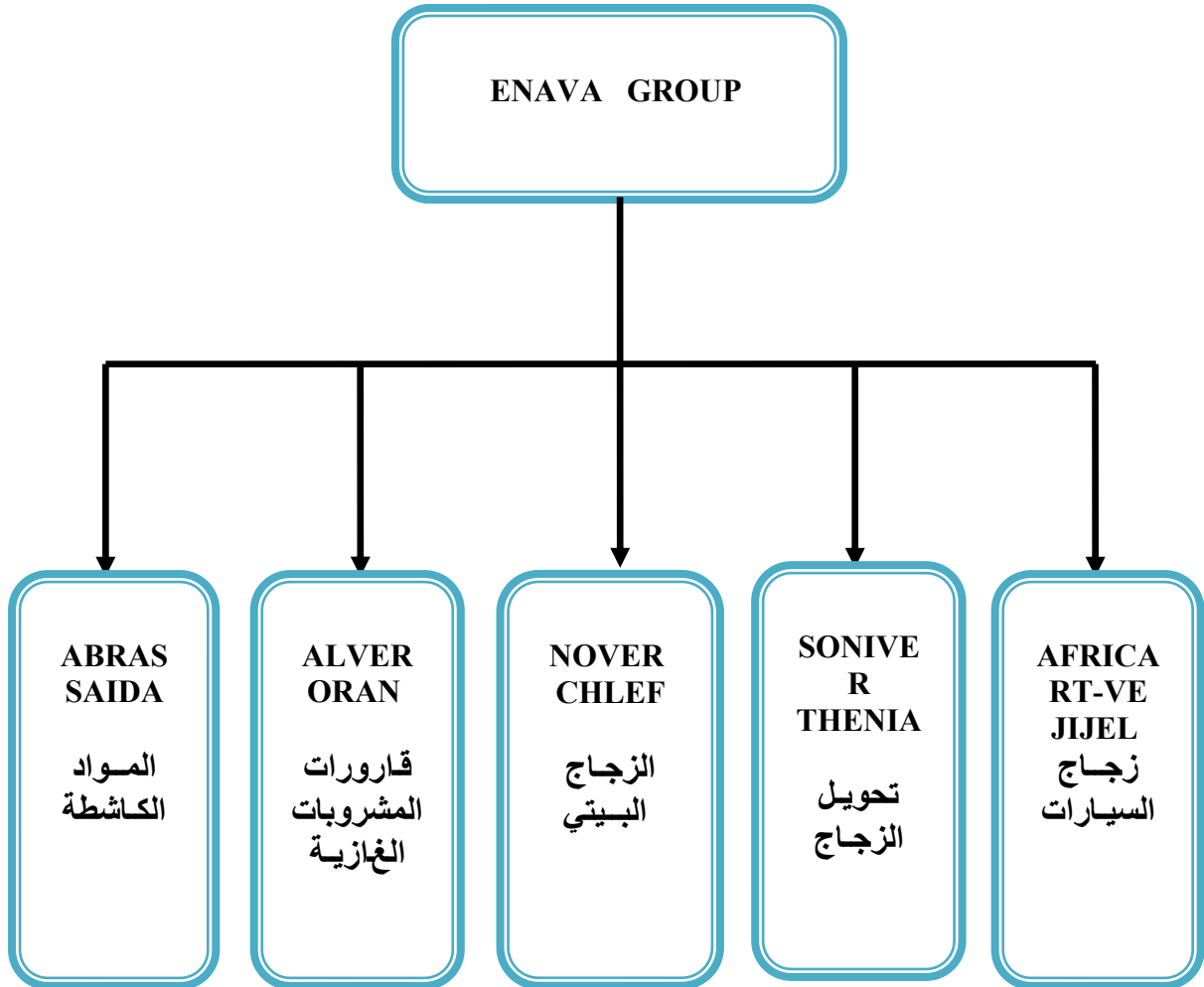
فوحدة المواد الكاشطة أعطيت في سنة 1974 إلى المجموعة الانجليزية (CHEMSYSTE) للقيام بالدراسات اللازمة قبل الانجاز، وفي سنة 1975 تمت إعطاء إشارة الانطلاق لاختيار المنجز للمشروع وكان لصالح الشركة النمساوية (AUTRICHIENNE).

ففي السداسي الثاني 1982 كان من أجل التجريب التقني وتشغيل التجهيزات وكان عدد المناصب المقترحة 300 منصب بقدرة إنتاج تقديرية 3020 طن في السنة، ارتفع عدد المناصب إلى 312 منصب وذلك حسب متطلبات الأسواق الوطنية والخارجية وكان القرار النهائي في 23 نوفمبر 1983.

وانطلاق الأشغال يصادف مع إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للمواد الكيمائية (SNIC) وأصبحت المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة ووزعت إلى مقرات عديدة من بينها:

- في جيجل (AFRICA – JIJEL) وحدة إنتاج الزجاج وزجاج السيارات.
- في بومرداس (ثنية) (SONIVER – THENIA) وحدة إنتاج المرايا وتحويل الزجاج.
- في الشلف (NOVER – CHLEF) وحدة إنتاج الزجاج البيتي.
- في وهران (NOVER – OARAN) وحدة إنتاج الزجاج المعجون وقارورات المشروبات الغازية.
- في سعيدة (ABRAS – SAIDA) وحدة إنتاج المواد الكاشطة وهي محل دراستنا، الشكل الموالي رقم (4-1) الذي يوضح مختلف وحدات " ENAVA " .

الشكل رقم (3-1): يوضح مختلف وحدات " ENAVA " .



المصدر: من إعداد الطلبة

2 2 إعادة الهيكلة:

بعد انطلاق تسيير الوحدة تعرضت إلى إعادة الهيكلة العضوية والمالية وقد أثرت اللامركزية على المسؤوليات وتقسيمها إلى هياكل، وقد عرفت باسم المؤسسة الوطنية للزجاج والكشط (ENAVA) وهي مكلفة بتسيير واستغلال وتنمية نشاط الزجاج والكشط وهي توظف حاليا 101 عامل، منهم 22 إطار و30 في الإدارة وما تبقى من العمال في الورشات وقد أصبحت لها أهمية كبيرة بالغة في مطلع 05 فيفري 1997 وهو تاريخ الشركة (ABRAS/SPA) مع الترابط بين الوحدات الأخرى لمجموعة (ENAVA)، وقد عرفت الوحدة في أواخر 2001 نقل المديرية العامة (Direction General) عن الموقع الاجتماعي (Siege Social) من ولاية وهران إلى وحدة الإنتاج بولاية سعيدة وذلك لكي تكون هناك سرعة في الانتقال من أجل تدعيم السياسة المنتهجة للتنمية بهدف اتخاذ القرارات لمختلف المشاكل والتقريب بين المديرية والعمال، دون أن يمنعها ذلك من التأكيد في علاقاتها التجارية مع باقي العلاقات لتضافر الجهود وتبقى المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة تحت لواء المجمع الصناعي للزجاج والمواد الكاشطة.

ثانيا: تعريف بالمؤسسة.

جاء هذا البند ليوضح كل من تعريف بالمؤسسة المواد الكاشطة وموقع ومساحة هذه المؤسسة أي مكان الذي تزاوّل نشاطها فيه من حيث الموقع والمساحة.

1 - تعريف المؤسسة:

تعتبر مؤسسة (ABRAS) فرع من فروع (ENAVA) وضعت تحت الأشغال سنة 1983 وقد بينت وجهت من طرف (UNIVERSEL-BEA Autriche) تحت رخصة (TYROLIT) من نفس البلد وتكمن في المنطقة الصناعية بسعيدة، كما مرت المؤسسة بعدة تقسيمات المتمثلة في:

- أول تقسيم سنة 1987 من طرف (CHAT).

- ثاني تقسيم سنة 1995 من طرف (EDIL).

- ثالث تقسيم سنة 1997 من طرف: (Bureau de Commissariat Aux Rapport)

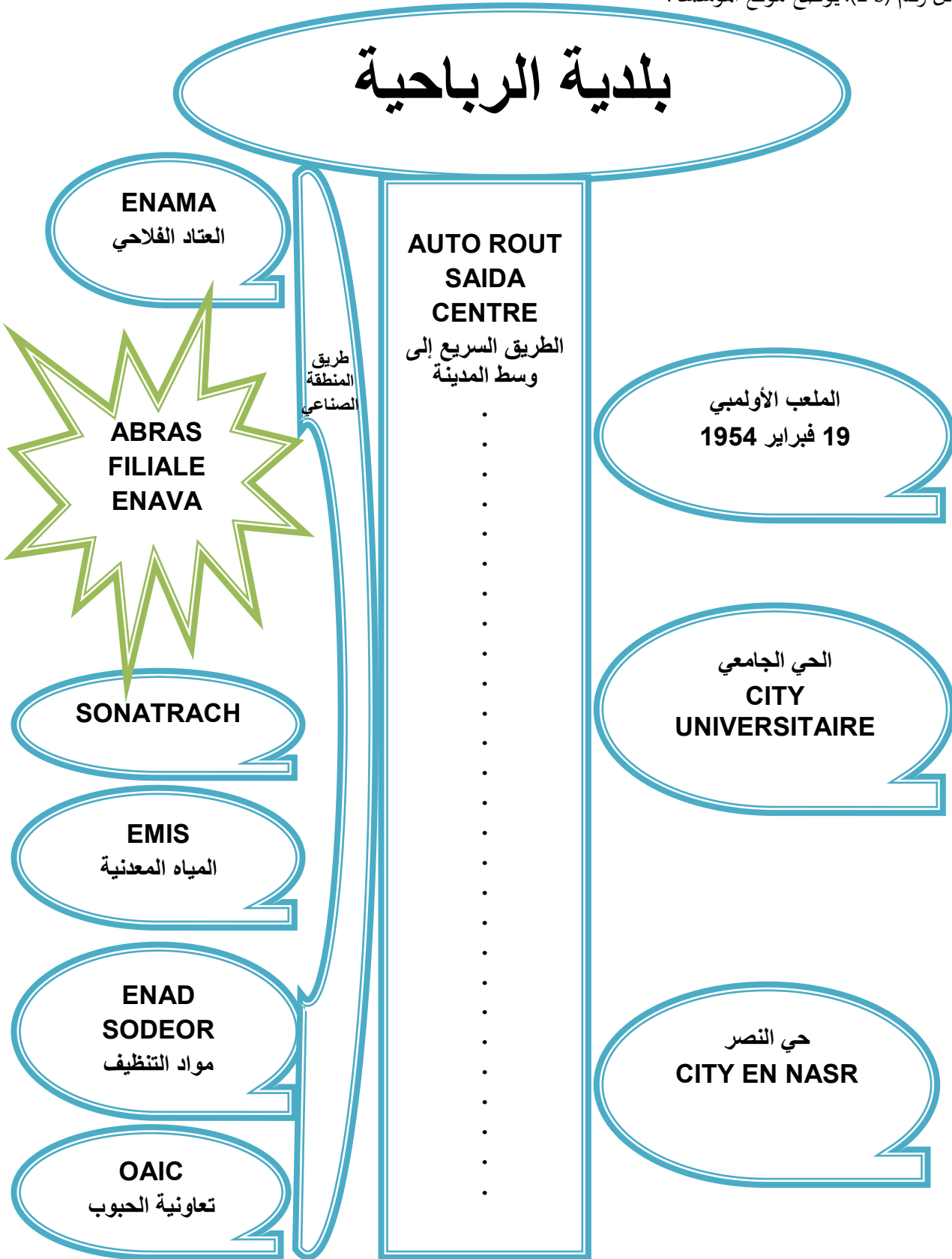
ويقدر رأس مال المؤسسة بـ 174.500.000.00.

2 - موقع ومساحة المؤسسة:

تقع المؤسسة على الطريق الوطني رقم 06 الرابط بين ولاية سعيدة وولاية معسكر يحدها من اليمين شركة Naftal ومن اليسار وكالة CASAP سعيدة، وتترجع على مساحة تقدر ب: 550000 متر مربع (5,5 هكتار) ومستغل منها 4 هكتارات وهي تعمل بطاقة إنتاجية تصل إلى 1930 طن/ سنويا.

والشكل الموالي (2-4) التالي يبين لنا الموقع المؤسسة.

الشكل رقم (2-3): يوضح موقع المؤسسة.



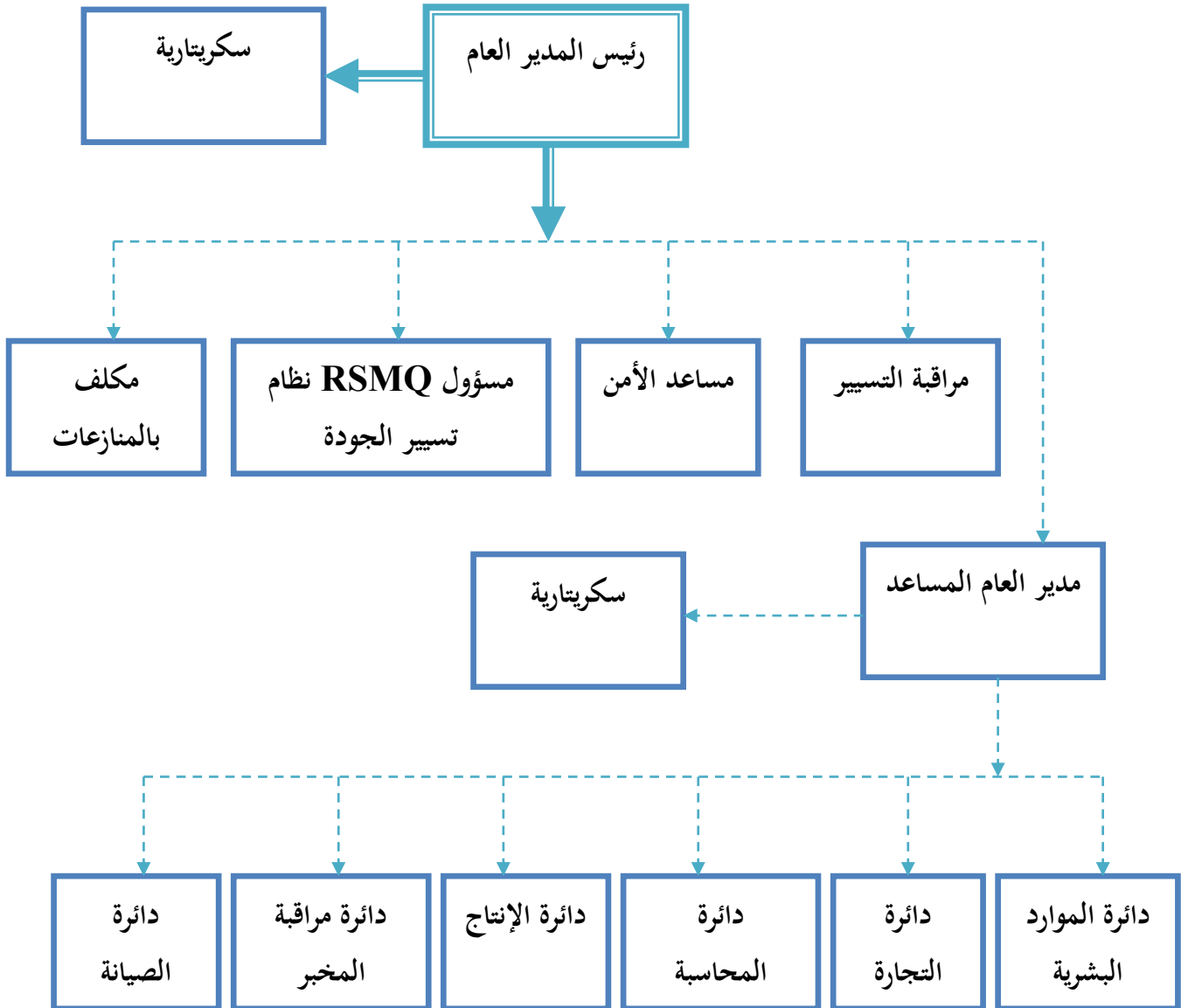
المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الثاني: هياكل التنظيمية للمؤسسة.

تعتبر الهياكل التنظيمية لأية مؤسسة البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام المكونة للمصالح، ولا شك إننا سر نجاح هذه الأخيرة يمكن في مدى توفيقها في اختيار الهياكل التنظيمية التي توافق مختلف نشاطاتها وتحقق أهدافها المسطرة كون تعتبر المرجع الحقيقي للعاملين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة، كما يمكن من خلاله كشف أخطاء التنظيمية كوجود وظيفة شاغرة أو ازدواجية القرار.

أولاً: هيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

الشكل الموالي رقم (3-3) يوضح الهياكل التنظيمية العامة للمؤسسة للمواد الكاشطة.



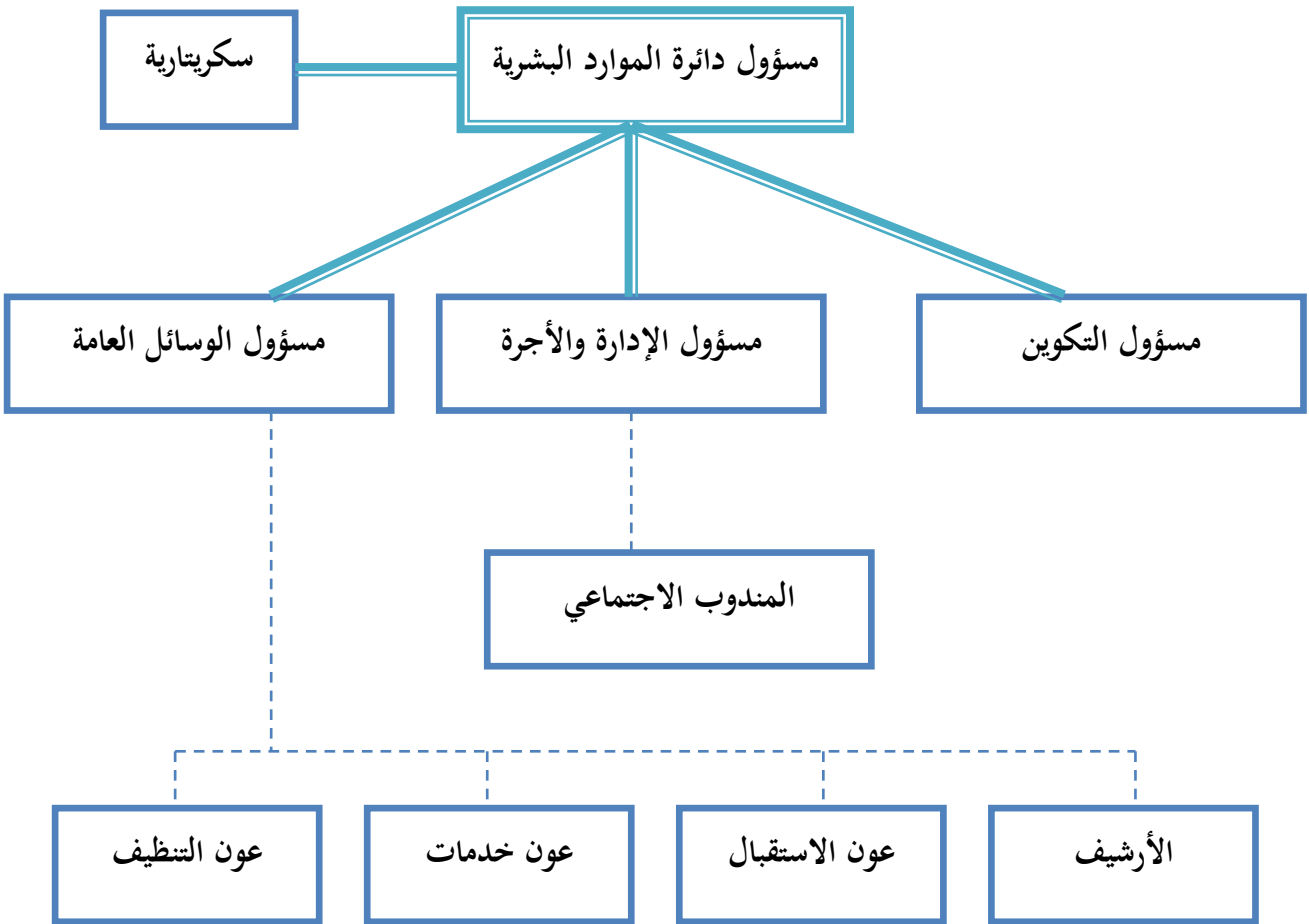
المصدر: من إعداد الطلبة وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

ثانيا: هيكل دوائر المؤسسة.

جاء هذا البند ليبرز لنا هيكل دوائر الرأسية للمؤسسة والمتمثلة في دائرة الموارد البشرية و دائرة التجارية وكذلك دائرة المحاسبة والمالية و دائرة الإنتاج وأيضا دائرة مراقبة المخبر و دائرة الصيانة.

1 - هيكل دائرة الموارد البشرية:

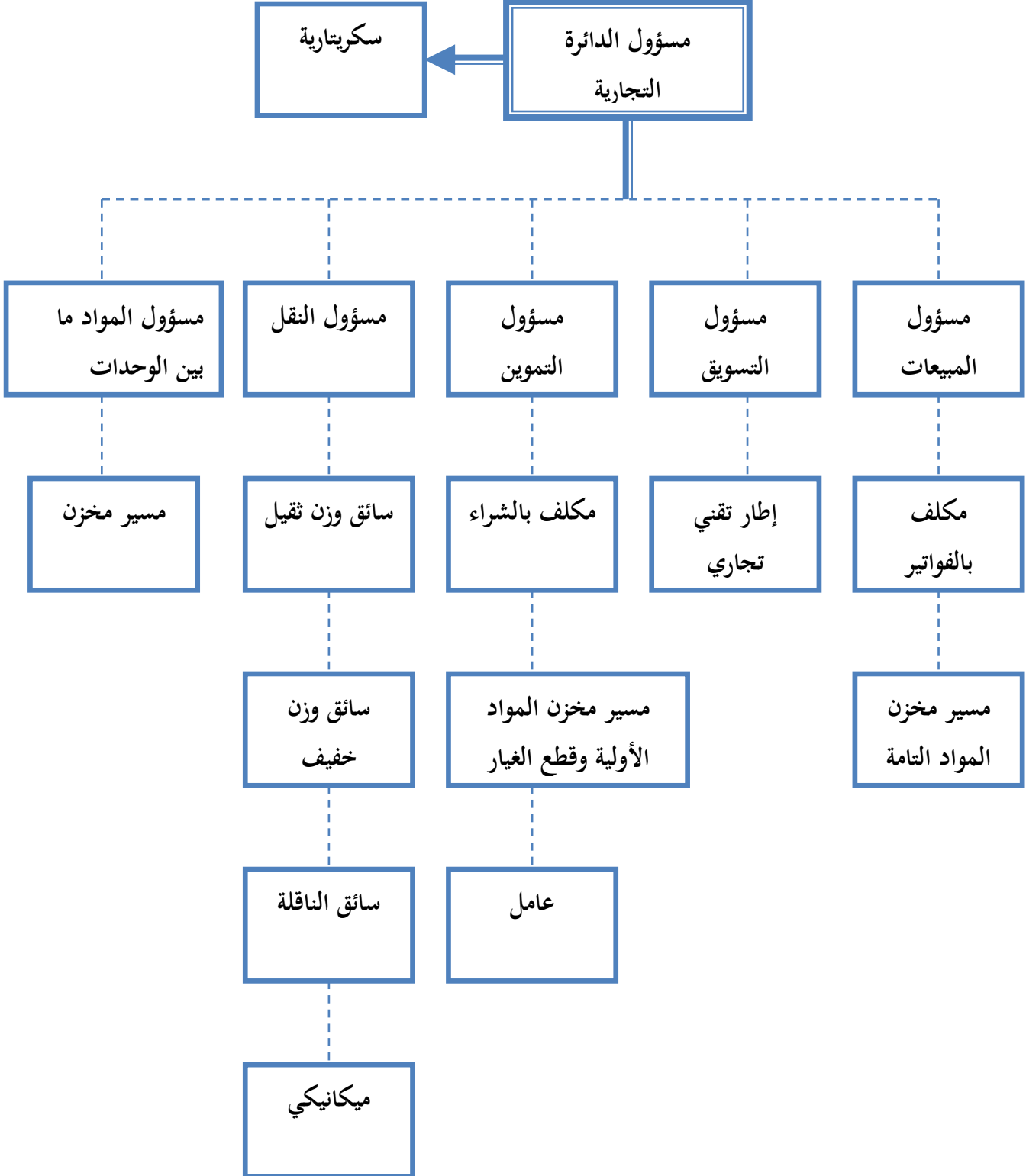
الشكل الموالي رقم (3-4) يوضح هيكل دائرة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطلبة وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

2 - هيكل الدائرة التجارية:

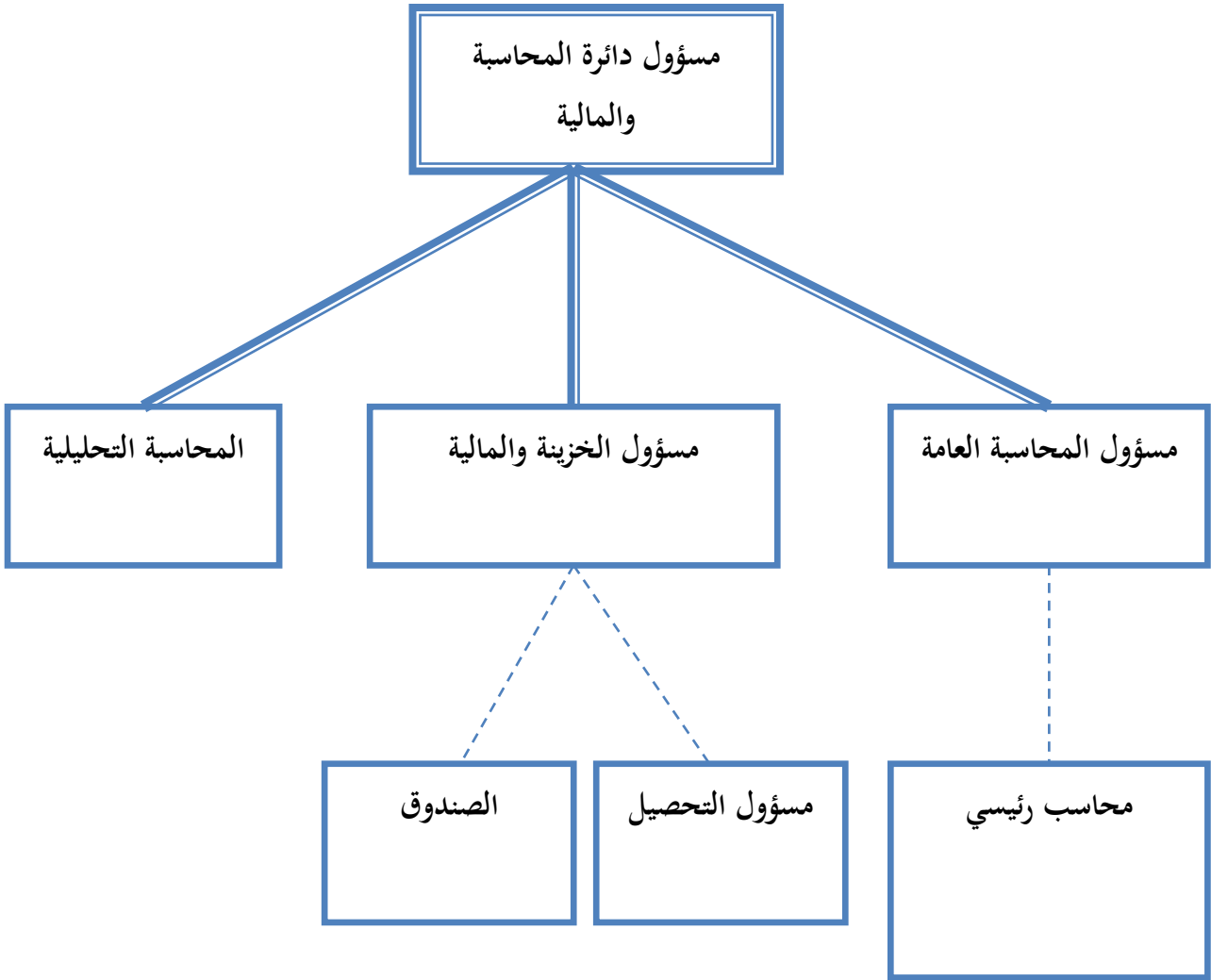
الشكل الموالي رقم (3-5) يوضح هيكل دائرة التجارة.



المصدر: من إعداد الطلبة وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

3 - هيكل دائرة المحاسبة والمالية:

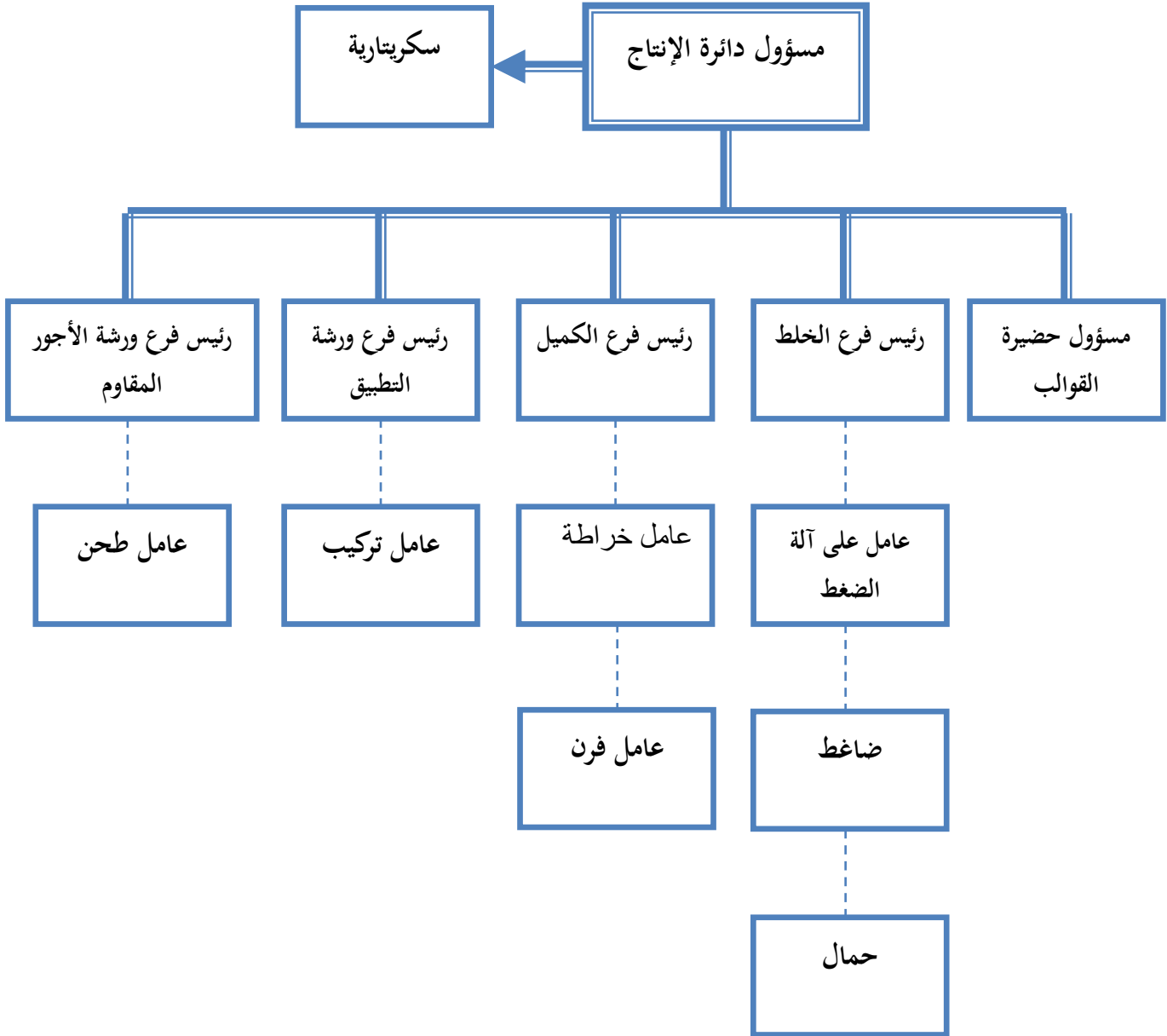
الشكل الموالي رقم (3-6) يوضح هيكل دائرة المحاسبة والمالية .



المصدر: من إعداد الطلبة وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

4 - هيكل دائرة الإنتاج:

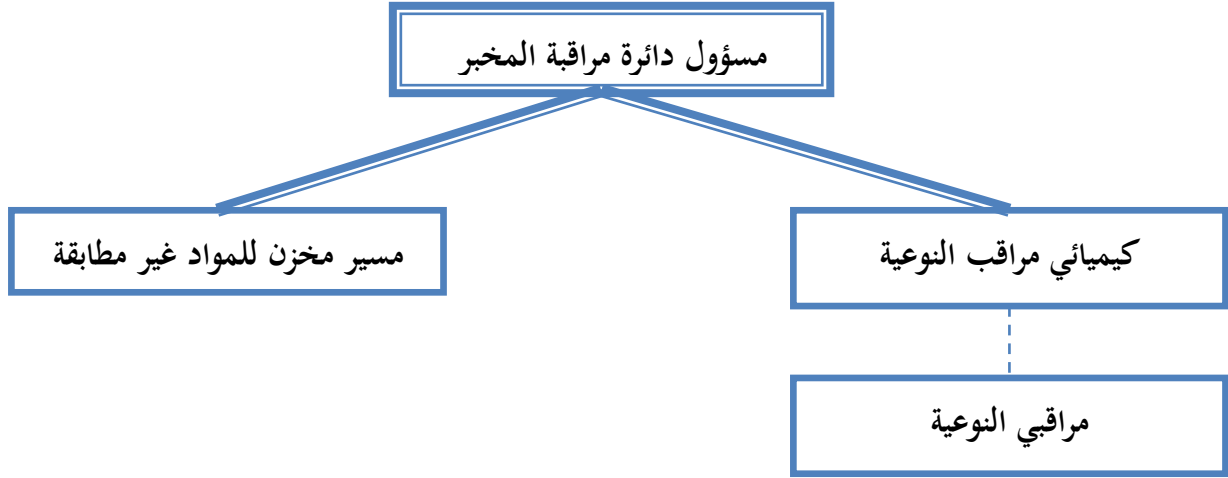
الشكل الموالي رقم (7-3) يوضح هيكل دائرة الإنتاج .



المصدر: من إعداد الباحث وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

5 - هيكل دائرة مراقبة المخبر:

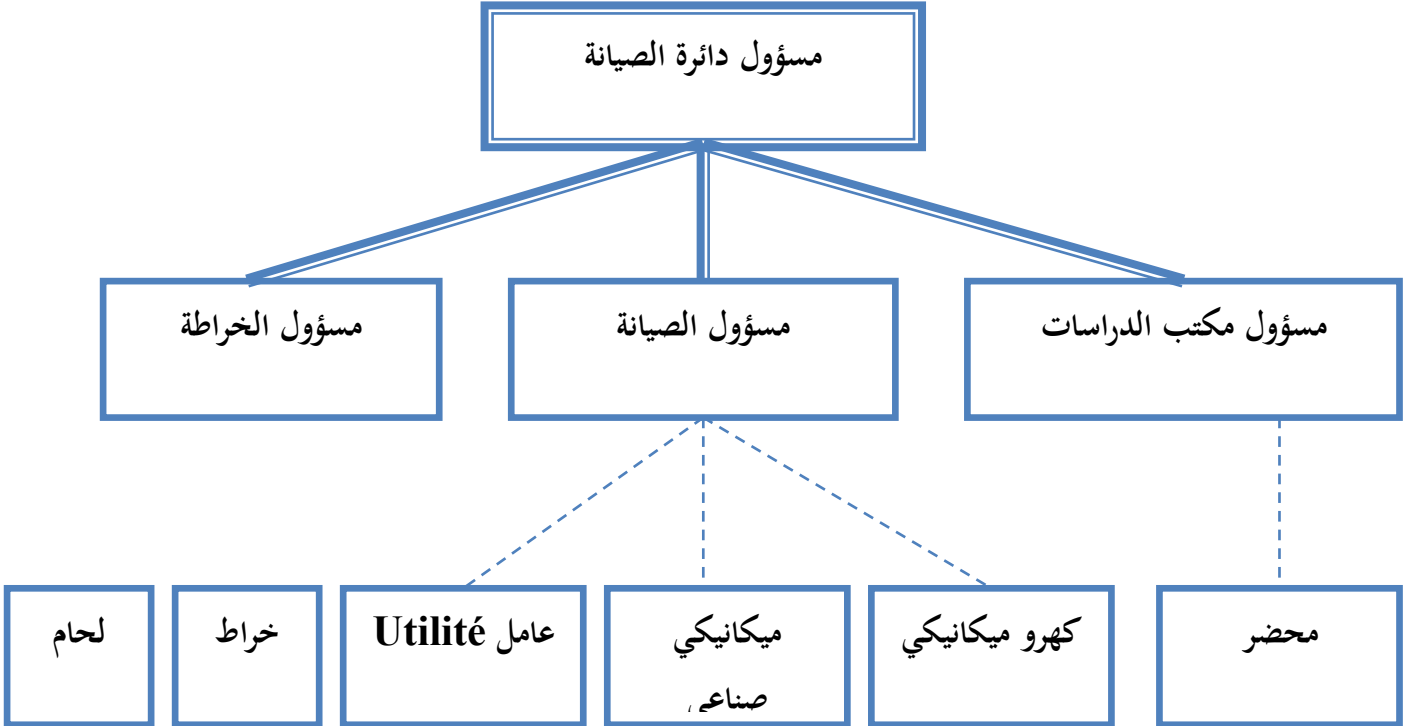
الشكل الموالي رقم (3-8) يوضح هيكل دائرة مراقبة المخبر



المصدر: من إعداد الطلبة وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

6 - هيكل دائرة الصيانة:

الشكل الموالي رقم (3-9) يوضح هيكل دائرة الصيانة.



المصدر: من إعداد الطلبة وذلك بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

المطلب الثاني: مهام دوائر المؤسسة.

تتكون مؤسسة المواد الكاشطة على عدة دوائر تتفاعل مع بعضها البعض من أجل العمل على تطويرها، تنميتها، وتحقيق مردودية أفضل، وذلك لا يكون إلا عن طريق التنسيق والتعاون بين عمالها بدءا من المدير إلى أبسط عامل فيها، لذلك سوف نتطرق لذكر مختلف الدوائر ووظائفها.

1 - الرئيس المدير العام:

هو المسؤول الأول في المؤسسة عن عملية التسيير والتنظيم التجاري كالتسيير، التوزيع، التموين، وتسيير المستخدمين، وهو المراقب الأول لكل العمليات الجارية بالوحدة، ويساعده في مهامه :

2 - أمانة المديرية:

دورها تأمين النظام و تسيير أعمال المديرية.

3 - نائب المدير العام:

من مهامه تحضير ووضع عمل سياسة الرقابة، و مراقبة التعاملات، وهو عبارة عن رابطة وصل بين المدير وبعض الدوائر الموجودة في المؤسسة، كدائرة المحاسبة والمالية، دائرة الموارد البشرية، قسم الصيانة.

4 - المساعد المكلف بالنزاعات :

مكلف بالتحضير والاستشارة عن طريق السلطة الوطنية والأمنية.

5 - المساعد المكلف بمراقبة التسيير :

يسيرها مسؤول له الحرية المطلقة في تأدية مهامه ونظرا لأهمية مهامه أصبح من الضروري أن يتمتع بكل الصفات التي تؤهله للمنصب وهي :

- أن يكون يحسن المحاسبة.

- أن يحسن الإعلام الآلي.

إضافة إلى مراقبة التسيير يقوم أيضا بمهمة مراقبة الحسابات لدى الشركة .

6 - المساعد المكلف بنظام إدارة الجودة :

وفي هذه الدائرة يتم تحضير جميع المعلومات الخاصة بالبيع والشراء، وذلك من حيث مراقبة النوعية والجودة بالنسبة للمنتوج وحتى المشتريات من مختلف المواد .

7 - الأمن:

يتكون من مسؤول الأمن وأعاون الأمن، وهم المسؤولون عن حفظ الأمن للشركة على الصعيدين الداخلي والخارجي .

8 - مسؤول الدائرة التجارية :

يقوم بتسيير جميع المصالح التابعة لدائرته وتوكل له مهمة توقيع الاعتمادات للوكلاء المعتمدين .

9 - دائرة الموارد البشرية :

تقوم بالتسيير الإداري لشؤون العمال وأجورهم، ويقوم بتوقيع كل القرارات الإدارية .

10 - مسؤول دائرة المحاسبة و المالية :

يقوم بتسيير حسابات الشركة وتحصيل ديونها لدى الزبائن، وتعود له مهمة إمضاء الصكوك البنكية الخاصة بالمؤسسة .

11 - مسؤول دائرة الانتاج :

يقوم بمراقبة سير عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها، كما يقوم بالتنسيق مع الدائرة التجارية مثلا: في حالة منتج جديد يقوم بإقناع الزبائن باستعماله .

12 - مسؤول مراقبة المخبر:

يقوم بمعاينة ومراقبة جودة المنتوجات، وتحليل جميع مكونات المادة الأولية الموجودة في المؤسسة أو المشتريات حديثا حتى وان كانت المادة مألوفة وله مهمة رفض أو قبول أي مادة أولية أو منتج عن طريق تأشيرة المراقبة .

13 - مسؤول دائرة الصيانة :

يقوم بجميع أعمال الصيانة للألات الموجودة في المصنع وتدخلاته لا تقتصر فقط في الورشات، بل قد تكون في المبنى الإداري .

المطلب الثالث: مكانة الاقتصادية للمؤسسة.

إن المكانة الاقتصادية للمؤسسة للمواد الكاشطة من خلال التعرف على نشاط المؤسسة والتطورات التي شاهدها المؤسسة وكذلك معرفة نقاط الضعف والقوة للمؤسسة ومن ثمة استنتاج أهميتها الاقتصادية.

أولاً: نشاط المؤسسة.

إن نشاط المؤسسة الوطنية لصنع الزجاج و المواد الكاشطة (ENAVA) ذات نشاط واسع و محدد و يتمثل

النشاط الأساسي في:

- تحويل المواد المستوردة من الخارج (المواد الأولية) إلى مواد مصنعة و بالتالي هي مؤسسة تصنيعية، مثال: تستورد المؤسسة الوطنية لصنع الزجاج و المواد الكاشطة المواد الأولية التي تتمثل في الحبيبات (GRAIN) و بإضافة المادة السائلة (résine) تتحول إلى مواد مصنعة و التي تمر بعدة ورشات لغرض تصنيعها.
 - تقوم بتوزيع المنتجات بالبيع داخل المؤسسة كما لديها وكلاء في مختلف ولايات الوطن وهي لا تقوم بعملية التصدير.
 - تتعامل المؤسسة الوطنية مع مؤسسات أجنبية تتواجد في ثلاث دول (الصين، ألمانيا، إيطاليا) و تتعامل مع شركات وطنية و الخواص.
- نعني بالمواد الكاشطة تراكم حبيبات كشط مجموعة بمادة رابطة (غراء) و هي نوعان المواد الكاشطة المربوطة، و المواد الكاشطة المطبقة .

أ-المواد الكاشطة المربوطة:"ABARASIF LIEES"

ب-المواد الكاشطة المطبقة:"ABRASIFS APPLIQUES"

أما المنتوجات الثانوية للمؤسسة تتمثل في صنع الأجور المقاوم للحرارة و الذي يستعمل في صنع الأفران .

ثانياً: الأهمية الاقتصادية.

إن مؤسسة-ENAVA- تعتبر واحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظراً للأهمية الاقتصادية التي تتميز بها ، ويتضح ذلك من خلال الأهداف التي أنشأت من أجلها. فإنشاء مؤسسة -ENAVA- جاء لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من المنتجات.
 - القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال.
 - إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة المواد الكاشطة .
 - تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني .
 - تخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية، والقضاء على التبعية الاقتصادية.
 - تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.
 - تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول العربية باحتياجاتها من منتجاتها.
- إن هذه الأهداف جعلت المؤسسة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الوطنية الأخرى، لاسيما بعد حصولها على شهادتي الإيزو (ISO 9001:2000) التي تعتبر شرط الدخول للأسواق العالمية، وكذا تؤولها لتعزيز قدرتها ومكانتها التنافسية في السوق الوطنية.

المبحث الثاني: تقييم التطبيق لمخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

توجد نواحي خلل كثيرة في شتى أنشطة الشركة محل الدراسة نتج عنها عدد من السلبيات أدت إلى تدهور أداء الشركة متمثلا في تدهور جودة منتجاتها وبالتالي انخفاض إنتاجية الشركة، وعبر عدد من السنين الماضية، لذا فهي اليوم أحوج ما تكون فيه إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة، لمواجهة مختلف التحديات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي الجديد، وهذا ما يدعونا إلى محاولة التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها الشركة محل الدراسة والأخذ بالمستحدث منها والذي ثبتت فاعليته في الارتقاء بأداء الشركات، ومن أهم هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة التي فرضت نفسها وبقوة ولاقت استحسانا في العالم هو ذلك المدخل الذي اصطلح على تسميته بمصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management، فإن هذه الدراسة هي دراسة مدى إمكانية تطبيق هذا المفهوم على بيئة الأعمال الجزائرية، وحصرا مدى توافق ثقافة الشركة (عينة الدراسة) مع متطلبات تطبيق هذا المدخل للاستفادة من نتائجه لدعم مركزها التنافسي.

المطلب الأول: الدراسة الميدانية

لقد تضمن هذا الفصل عددا من الموضوعات ذات العلاقة بتقييم الشركة، حيث تم عرض منهجية الدراسة، وتوضيح ماهية الثقافة التنظيمية للشركة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة وصولا إلى تحديد أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة وهذا ما سنتناوله.

الفرع الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

لغرض إنجاز الدراسة وتحقيق أهدافها اعتمدنا على مجموعة من القواعد العلمية التي تكونت منها منهجية الدراسة وهي:

أولا: مشكلة الدراسة

تمثل الثقافة التنظيمية، بكل ما تتضمنه من معتقدات وتصورات ورموز القلب النابض والمحرك الفعال لكل منظمة مهما اختلف طبيعتها (عامة أو خاصة) أو نشاطها (إنتاجي أو خدمي) أو أهدافها (هادفة أو غير هادفة للربح) أو

مستوى تعقيدها.

فمدخل إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يكتب له النجاح إذا لم تهيأ له متطلبات كثيرة من أهمها وعلى رأسها مناخ تنظيمي ذو ثقافة ايجابية وصحية تسودها روح التعاون والرغبة في الإنجاز والإبداع والحرص على مصلحة الزبون واحترام رغباته، وبالعكس ذلك فقد تتحول الثقافة التنظيمية إلى قلعة مقاومة لكل تطوير ولكل جديد وبذلك فإن التفكير في تبني تطبيق مدخل TQM يستدعي تحديد مدى ملائمة ثقافة المنظمة لمتطلبات تطبيق هذا المدخل المعاصر.

1- سؤال الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الأتي:

- ما مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها في الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟ وستقوم الدراسة بالإجابة على هذا السؤال من خلال تحليل وإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:
- السؤال الأول: ما مدى ملائمة بعد القيادة الإدارية وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل TQM ؟
- السؤال الثاني: ما مدى ملائمة بعد الهياكل والنظم وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟
- السؤال الثالث: ما مدى ملائمة بعد التوجيه بالمستهلك وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟
- السؤال الرابع: ما مدى ملائمة بعد العملية والقياس وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟
- السؤال الخامس: ما مدى ملائمة بعد التحسين المستمر وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل MQT؟

ثالثا: أهمية الدراسة

أصبحت المنظمات سمة العصر وأداته في إنجاز وتحقيق الأهداف على اختلافها وتنوعها، وظهرت الحاجة إلى التطوير المستمر لأداء هذه المنظمات وتجويد منتجاتها وخدماتها ومن هنا ظهرت وتعددت المداخل والأساليب التي تعالج موضوع الإنتاجية والجودة، حيث تتزايد باستمرار الشركات التي تطبق أو تتجه نحو تطبيق هذه الفلسفة نظرا للنتائج المذهلة التي تحققت من وراءها .

أما في بيئة الأعمال العربية عامة والجزائرية خاصة فهناك نقص كبير في الاهتمام والاتجاه نحو هذه الفلسفة سواء على المستوى النظري أو العملي (جامعات- شركات) وتأتي أهمية هذه الدراسة في تسليطها الضوء على الموضوع الحيوي في غمرة الاهتمام العالمي بموضوعات الجودة والإنتاجية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1 - تحليل واقع الثقافة التنظيمية في الشركة من حيث نقاط القوة أو الضعف في أبعاد هذه الثقافة والوقوف على مدى ملاءمتها لإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

2 - تحليل اثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية للأفراد عينة الدراسة في أبعاد ثقافة الشركة المبحوثة.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

تتكون الدراسة من كافة العاملين في إحدى فروع الشركات الوطنية العامة للمواد الغذائية وقد بلغ عدد أفرادها 101، وزعت عليهم 100 استبانة، استرجعت منها 77 بنسبة استرجاع تبلغ 77% وهي نسبة تمثيل جيدة في العلوم السلوكية في هذه دراسات.

الفرع الثاني: أساليب التحليل الإحصائي وأسلوب الدراسة

أولاً: أداة الدراسة

وتتكون هذه الفقرة من جزئين هما :

1 - تصميم مقياس الدراسة

ويتكون استبيان الدراسة من جزئين (ملحق رقم1) هما :

1-1: الخصائص الشخصية لإفراد مجتمع الدراسة وتضمنت: العمر، مدة الخبرة، طبيعة الوظيفة.

2-1: أسئلة تغطي خمسة مجالات أساسية تمثل أبعاد الثقافة التنظيمية وكل واحد منها يتضمن سبعة عناصر فرعية

تشكل هذا البعد، على مقياس متدرج في عشر نقاط

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يأتي:

الفرع الأول: وصف خصائص مجتمع الدراسة.

حددت في دراستنا ثلاثة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي

العمر، مدة الخبرة، طبيعة الوظيفة، والجدول رقم(3-1) يبين توزيع أفراد العينة البحث حسب المتغيرات الشخصية

والتنظيمية.

ترتيب	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسب المئوية	المجموع
1	العمر	29-20	19	24.7	77
		39-30	25	32.5	
		40- وما فوق	33	42.9	
2	مدة الخبرة	7-0.5	33	42.9	77
		14-8	19	24.7	
		15 وما فوق	25	32.5	
3	طبيعة الوظيفة	إشرافية	27	35.1	77
		غير إشرافية	50	64.9	

المصدر: من إعداد الطلبة وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS اصدار 17.

تبيين في جدول رقم (3-1) ما يأتي:

- 1 - متغير العمر: تميل أعمار أفراد عينة البحث إلى التوزيع على الفئات العمرية المذكورة في الجدول مع ميل واضح إلى الفئة العمرية 40 وما فوق حيث بلغت النسبة 42.9% ثم إلى الفئة الثانية 30 إلى 39 ونسبتهم 32.5%.
- 2 - متغير مدة الخبرة: يلاحظ أن 40.68% من أفراد عينة البحث تتراوح مدة خبرتهم بين ستة أشهر وسبع سنوات، و24.7% منهم مدة خبرتهم بين 8-14 سنة أما الباقي ونسبتهم 32.5% مدة خبرتهم 15 سنة وما فوق.
- 3 - طبيعة الوظيفة: يلاحظ أن 64.9% من أفراد العينة ذات طبيعة غير إشرافية تقابل 35.1% منهم يمارسون وظائف ذات طبيعة إشرافية وهي حالة طبيعية إن يكون عدد المشرفين أقل من رؤوسهم.

الفرع الثاني: تحليل سؤال الدراسة

لغرض الوصول إلى إجابة متكاملة وموضوعية لسؤال الدراسة سيناقش الباحث بداية الأسئلة المنبثقة عنه والتي سيتم عرضها كآتي:

السؤال الأول: ما مدى ملائمة بعد القيادة الإدارية وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟

لغرض الإجابة على هذا السؤال تم إعداد جدول رقم (4-7) الذي يتضمن الترتيب التنازلي لمدى ملائمة عناصر بعد القيادة بعد حساب المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية .

جدول رقم (3-2) مدى ملائمة بعد القيادة الإدارية وعناصره حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تنازليا.

ترتيب	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تدعيم المشاركة	7.72	2.09	77.2
2	نمط قيادة التغيير	7.58	2.56	75.8
3	دور الإدارة	7.36	2.05	73.6
4	إدراك دور الإدارة	6.89	2.24	68.9
5	قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة	6.28	2.33	62.8
6	التحول الشامل	5.50	2.34	55
7	السلوك و الدفاعية	5.41	2.15	54.1
	المجموع	46.74	2.25561	66.77

المصدر: من إعداد الطلبة وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS اصدار 17.

يتبين في الجدول رقم (2-3) أن المتوسط العام لمدى ملائمة بعد القيادة الإدارية لمتطلبات تطبيق مدخل TQM بلغ 46.74 درجة (من المقياس حده الأدنى لكل بعد 50 درجة) وتعطي درجة المتوسط العام لهذا البعد من حجم القياس

نسبة 66.77% وتقترب درجة ونسبة ملائمة هذا البعد قليلا من الحد الأدنى للمدى الذي حددته الدراسة وهو 50 من المتوسط العام لكل بعد) ونسبتها المئوية من حجم المقياس 71.4% وبذلك يثبت عدم ملائمة بعد القيادة الإدارية لمتطلبات تطبيق مدخل وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في الشركة ولغرض تحديد ومعرفة عناصر القوة والضعف في هذا البعد وتبين هذه العناصر بشكل تنازلي كما هو مبين في الجدول رقم (17) والذي يظهر بوضوح أن العنصر الذي حاز على أعلى درجة ملائمة من جهة نظر أفراد عينة البحث هو (تدعيم المشاركة) بمتوسط حسابي 7.72 درجة والتي تغطي منه نسبة مئوية 77.2% مما يعطي مؤشرا ايجابيا حول ما ينبغي أن يكون في تدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر وجاء عنصر نمط قيادة التغيير بمتوسط حسابي 7.58 درجة التي تغطي منه نسبة مئوية في حجم المقياس 75.8%.

وبلاحظ أن هذا العنصر بالكاد تجاوز الحد الأدنى لمدى ملائمة حجم منهج الدراسة، وكذلك جاء عنصر دور الإدارة بمتوسط حسابي 7.36 درجة التي تغطي منه نسبة مئوية في حجم المقياس 73.6% في تحديد الاستراتيجيات ووضع الأهداف بعيدة المدى للشركة وباستثناء هذه العناصر الثلاثة لم تصل العناصر الربعة الأخرى إلى مدى الملائمة لثقافة TQM وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة فقد اقترب عنصر إدراك دور الإدارة بمتوسط حسابي 6.89 درجة وانحراف معياري 2.24 ونسبة مئوية 68.9% وقبول المسؤولية المتعلقة بالجودة بمتوسط حسابي 6.28 درجة وانحراف معياريا 2.33 ونسبة 62.8%.

أما عناصر التحول الشامل و السلوك والدافعية والتي تعتبر من الأسس الجوهرية لضمان إمكانية تطبيق مدخل الجودة الشاملة فقد كانت غير ملائمة بدرجة واضحة لمتطلبات هذه الفلسفة وبفارق كبير في الحد الأدنى من الملائمة وخاصة العنصرين الأخيرين حيث كان المتوسط الحسابي لهما على التوالي 5.5 و 5.41 وانحراف معياري لكل منهما 2.34 و 2.15 ولا تغطي درجاتهما في حجم المقياس سوى 55% و 54.1% على التوالي.

السؤال الثاني: ما مدى ملائمة (بعد الهياكل والنظم وعناصره) في الشركة لمتطلبات تطبيق TQM ؟

لغرض الإجابة على هذا السؤال يبين الجدول الموالي رقم (3-3) الترتيب التنازلي لعناصر بعد الهياكل والنظم حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العناصر	ترتيب
82.9	2.02	8.29	استقرار الهدف	1
81.9	2.10	8.19	الاتصال	2
61.9	2.56	6.19	مراقبة التقدم	3
60.7	2.26	6.07	التدريب	4
59	2.14	5.90	المهام	5
55.9	2.27	5.59	العمل الجماعي	6
53.3	2.65	5.33	التعليم	7
65.08	2.28571	45.56	المجموع (المتوسط العام لبعدها الهياكل والنظام)	

المصدر: من إعداد الطلبة وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS اصدار 17.

يبين الجدول رقم (3-3) أن المتوسط العام لبعدها الهياكل والنظم بلغ (45.56) والانحراف المعياري (2.28) وتغطي درجة المتوسط العام نسبة 65.08% من حجم المقياس، وبذلك فإن هذا البعد غير مهياً وغير ملائم لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وفق المنظور الكلي للبعد، أما عناصر القوة والضعف فيوضحتها جدول رقم (18) الذي يعرض العناصر تنازلياً ويلاحظ من خلاله أن استقرار الهدف حصل على درجة ملائمة بمتوسط (8.29) وبالانحراف المعياري (2.02) ونسبة مئوية (82.9) وعنصر الاتصال حصل على درجة ملائمة بمتوسط (8.19) وانحراف معياري (2.10) ونسبة مئوية 81.9 وتعد هاته النتائج ايجابية لأهمها العنصران الأكثر خطورة وحساسية بالنسبة لمدخل TQM، وباستثناء هذين العنصرين لم تصل العناصر الخمس الأخرى إلى مدى الملائمة لثقافة TQM فقد اقترب عنصر مراقبة التقدم بمتوسط حسابي 6.19 درجة وانحراف معياري 2.56 ونسبة مئوية 61.9% أما عنصر التدريب والتعليم والمهام والعمل الجماعي فقد حققوا درجة ضعيفة جداً في الملائمة المطلوبة وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم تحيز أفراد عينة البحث بين التعليم والتدريب والمهام والعمل الجماعي واختلاف متطلبات كل منها من الآخر

إن بعد الهياكل والنظم بشكل عام غير مهيئ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

السؤال الثالث: ما مدى ملائمة بعد التوجيه بالمستهلك وعناصره لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟

يوضح الجدول الموالي رقم (3- 4) الترتيب التنازلي لمدى ملائمة عناصره وبعد التوجيه بالمستهلك بعد احتساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ترتيب	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	المستهلكون الخارجيين	7.72	2.09	77.2
2	التعددية العكسية من المستهلك	7.58	2.56	75.8
3	المشاركة في تخطيط المنتج	6.38	2.57	63.8
4	الموردون	6.50	2.64	65
5	المستهلكون الداخليين	5.23	2.52	52.3
6	حل المشاكل المشتركة	5.14	2.25	51.4
7	الإدارة كمورد و مستهلك	3.85	2.27	38.5
	المجموع(المتوسط العام لبعده التوجيه بالمستهلك	42.4	2.41428	60.57

المصدر: من إعداد الطلبة وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS اصدار17.

يتبين من الجدول رقم (3-4) الآتي :

بلغ المتوسط العام لمدى ملائمة بعد التوجيه بالمستهلك (42.4) والانحراف المعياري(2.41) ويغطي المتوسط العام

ما نسبته (60.57) من حجم المقياس وبذلك فهو غير مهيئا لإمكانية تطبيق مدخل TQM ومما يؤكد هذه النتيجة أن

خمس عناصر من هذا البعد لم تصل إلى الحد الأدنى المطلوب للملائمة.

ويوضح الجدول رقم(19) نقاط الضعف الشديد الذي تعاني منه ثقافة الشركة وتبين إن اضعف حلقة في هذه

العناصر، كان عنصر الإدارة كمورد ومستهلك بمتوسط حسابي (3.85) والانحراف المعياري (2.27) والنسبة التي

يغطيها هذا المتوسط من حجم المقياس (38.5) ويشير ذلك إلى أن الشركة لا تقوم بوضع خطط الاحتياجات

المستقبلية بالتعاون مع المستهلكين والموردين الذين ينظر لهم على أنهم شركاء أساسيين وفق فلسفة TQM والشركة تعتبر هؤلاء شأنهم الخاص ولا علاقة لها بهم ومما يثبت هذه النتيجة ويؤكد دقتها إن العنصرين الأقلين ضعفا بعد هذا العنصر هو عنصر حل المشاكل المشتركة للموردين بمتوسط حسابي (5.14) وبانحراف معياري (2.25) وبنسبة (54.1) ثم عنصر المستهلكون الداخليين ومن الجدير بالذكر ان العناصر الثلاثة تشكل مفهوما فلسفيا وسلوكيا مترابطا ومتداخلا يعتبر بمثابة الركيزة الجوهرية التي يقوم عليها المدخل TQM لان ثقافة إدارة الجودة الشاملة تستهدف إدخال البهجة والسرور ناهيك عن الاقتناع إلى المستهلكين وتسعى إلى كسب ولاءهم واعتزازها بمنتجاتها ومخرجاتها ولا يتعلق ذلك إلا من خلال فكرة إن الزبون يدير المنظمة أي انه محور العمليات التنظيمية وهو الهدف النهائي وفق ثقافة TQM.

أما عنصرا المشاركة في تخطيط المنتج و الموردون أكثر الأقل ضعفا من العناصر التي تقدم ذكرها، وان كانا لم يصلا إلى مدى مقبول في الملائمة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للأول (6.38)، وانحراف معياري (2.58) والنسبة المئوية في حجم المقياس (63.8)، أما عن الموردون فيبلغ متوسطه الحسابي (6.5) والانحراف المعياري (2.64) والنسبة (65) وأخيرا قبول عنصرين وهما أفضل نتيجة أي يحققان الملائمة، وهما المستهلكون الخارجيين و التعديدية العكسية من المستهلك حيث بلغ المتوسط الحسابي للعنصر الأول (7.72) وبانحراف المعياري (2.09) والنسبة المئوية في حجم المقياس (77.2) أما العنصر الثاني بلغ المتوسط الحسابي (7.58) وبانحراف المعياري (2.56) والنسبة المئوية في حجم المقياس (75.8).

إن بعد التوجيه بالمستهلك غير مهياً وغير ملائم لمتطلبات تطبيق مدخل وفلسفة TQM بعناصره الخمس وبدرجات متفاوتة.

السؤال الرابع: ما مدى ملائمة بعد العملية والقياس وعناصره في الشركة المبحوثة لمتطلبات تطبيق مدخل

TQM؟

يوضح الجدول الموالي رقم (3- 5) الترتيب التنازلي لعناصر بعد العملية والقياس من حيث مدى ملائمتها لمتطلبات تطبيق TQM حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

ترتيب	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	القياس	8.29	2.02	82.9
2	تفهم العملية	8.19	2.10	81.9
3	تفهم النواحي غير قابلة للقياس	7.92	1.98	79.2
4	تفهم الاختلافات	7.72	2.14	77.2
5	تعديل النظام	7.54	2.30	75.4
6	الفحص	7.25	2.29	72.5
7	التلف وتكلف الجودة	5.96	2.62	59.6
	المجموع (المتوسط العام لبعده العملية والقياس)	52.87	2.21221	75.52

المصدر: من إعداد الطلبة وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS اصدار 17.

يتبين من الجدول رقم (3-5) ان المتوسط العام لمدى ملائمة بعد العملية والقياس لمتطلبات تطبيق TQM، قد بلغ (52.87) وبالانحراف المعياري (2.21) ويغطي المتوسط الحسابي (75.52) في حجم المقياس، ومن الواضح أن هذا البعد بمستوى مرض في الملائمة المطلوب لثقافة TQM.

ويوضح لنا الجدول رقم (3-5)، نقاط القوة والضعف بالنسبة للعناصر بعد العملية والقياس من حيث مدى ملائمتها حيث جاء عنصر القياس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (8.29) وانحراف معياري (2.02) ونسبة مئوية (82.9) مما يعطي مؤشرا ايجابيا حول أساليب القياس بالشركة المبحوثة والمجالات التي تغطيها وعلاقة القياس بالأداء ثم بالتحسين المستمر وجاء بالمرتبة الثانية عنصر تفهم العملية بمتوسط حسابي (8.19) وانحراف معياري (2.10) وبنسبة مئوية (81.9) مما يعطي مؤشرا جيدا حول تولى إدارة الشركة مسؤولية العمليات واعترافها بهذه المسؤولية خاصة ما يتعلق بالجودة منها، وجاء عنصر تفهم النواحي غير القابلة للقياس والذي جاء ليؤكد على عدم وجود خلل في هذا الجانب من ثقافة الشركة أي كل مجالات الإدارة والتنظيم قابلة للقياس أو حتى أنها تقاس بسهولة إلا أن هذا لا يعني إهمال هذه الجوانب وعدم العناية والبحث لها عن مقاييس أو حتى مؤشرات مثل رضا العميل أو الجمهور أو الموردين أو غيرهم حيث يتحقق المتوسط الحسابي لهذا العنصر (7.92) وبالانحراف المعياري (1.98) والنسبة المئوية (79.2) مما يؤكد بملائمة هذا العنصر في ثقافة الشركة لمتطلبات التطبيق TQM، أما عنصر

تعديل النظام والذي يعتبر ضروريا وحيويا لمتابعة المشاكل الناتجة عن وجود خلل بالنظام يعط مؤشرا ايجابيا إذا بلغ المتوسط الحسابي له (7.54) والانحراف المعياري(2.30) وبالنسبة المئوية (75.4) وهو أعلى من درجة الملائمة كما هو واضح وتندرج هذه النتيجة على العنصر الذي يليه وهو تفهم الاختلافات وهو العنصر الذي يشير إلى ضرورة تبني أساليب إحصائية في الرقابة والمتابعة ودراسة الفروقات في جميع العمليات التنظيمية خاصة في الإنتاج والتوريد والتخزين والتسليم وغيرها لان المتوسط الحسابي كان ايجابي هنا فبلغ (7.72) وبالانحراف المعياري(2.14) والنسبة المئوية(77.2) وبذلك فإن الأساليب التقليدية في التعامل مع الاختلافات أو المفروقات تتماشى مع ما تتطلبه ثقافة الجودة الشاملة من ضرورة الاعتماد على أساليب علمية وإحصائية في هذا المجال، أما عنصر الفحص بمتوسط حسابي (7.25) وبانحراف معياري (2.29) وبالنسبة المئوية(72.5) ليؤكد أن عملية الفحص هنا تتم على المنتجات النهائية وقبلها أي كما تتطلب ثقافة الجودة الشاملة متابعة متزامنة بل وسابقة للرقابة على الجودة تصل في أحيان كثيرة إلى فحص مصانع الموردين ومتابعة عمليات الإنتاج لدى المورد، ثم يأتي عنصر التلف وتكلفة الجودة فلم يرتقي إلى المستوى المطلوب فقد بلغ متوسطه الحسابي (5.96) وبالانحراف المعياري (2.64) وبالنسبة المئوية(59.6) وتشير هذه النتيجة إلى عدم تبني مفهوم أن الفاقد الأكبر هو الفشل في استخدام مقدرة العاملين والنظرة إلى التلف هنا هي تقليدية حيث يعتبر كمية من المواد تحولت إلى فضلات ونفايات لسوء المعالجة، وأخيرا إن بعد العملية والقياس مهيأ و ملائم لمتطلبات تطبيق مدخل فلسفة TQM.

السؤال الخامس: ما مدى ملائمة بعد التحسين المستمر وعاصره لمتطلبات تطبيق TQM؟

يوضح الجدول الموالي رقم (3-6) الترتيب التنازلي لعناصر بعد التحسين المستمر من حيث ملاءمتها لمتطلبات تطبيق TQM حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ت	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	استخدام القياس "استخدامات القياس"	6.37	2.40	63.7
2	استثمار التفكير	6.28	2.31	62.8
3	التخطيط	5.74	2.65	57.4
4	التحسين المستمر ودورة المراجعة	4.71	2.44	47.1
5	التعظيم	4.19	2.27	41.9
6	الأرباح	3.42	2.29	34.2
7	شهادات الجودة	3.05	2.40	30.5
	المجموع (المتوسط العام لبعده التوجيه بالمستهلك)	33.76	2.39956	48.22

المصدر: من إعداد الطلبة وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS اصدار 17.

يوضح الجدول رقم (6-6) أن المتوسط الحسابي العام لبعده التحسين المستمر قد بلغ (33.79) وبالانحراف المعياري (2.39) والنسبة المئوية من حجم المقياس (48.22) وبذلك فإن هذا البعد غير مهماً إطلاقاً لمتطلبات تطبيق TQM ويوضح الجدول أن جميع عناصر هذا البعد لم تصل إلى الحد الأدنى المطلوب من المستوى الملائمة لمتطلبات تطبيق هذا المدخل.

حصل عنصر شهادات الجودة على اقل متوسط حسابي وهو (3.05) وبالانحراف المعياري (2.4) والنسبة المئوية (30.5) وبكل تأكيد لم تحصل الشركة المبحوثة على أي شهادة على جودة المنتج من مؤسسة عالمية أو وطنية متخصصة، أما عنصر الأرباح لم يصل إلى الحد الأدنى المطلوب وفق منهجية هذه الدراسة فقد كان المتوسط الحسابي (3.42) والانحراف المعياري (2.40) والنسبة المئوية من حجم المقياس (34.2) والشركة هنا أيضاً تتبنى مفهوماً تقليدياً في النظرة إلى الأرباح المدى القصير فقط وإهمالها لعدم تركيزها على الارتقاء بالجودة ومتابعة احتياجات السوق والعميل وبذلك فإن هذا البعد أيضاً غير مهماً لمتطلبات تطبيق TQM، وعنصر التعظيم والذي يشير إلى تكامل أهداف الأقسام وعدم تنازعها ويؤدي بالتالي إلى تعظيم الأهداف الإستراتيجية للشركة إلا أن

هذا العنصر لم يجتاز المتوسط الحسابي (4.19) والانحراف المعياري (2.27) والنسبة المئوية (41.9) مما يؤكد النمط التقليدي السائد في الشركة والذي لا يمكن أن يخلو من النزاعات بين الإدارات والجماعات حول الموارد وحول أهدافها الضيقة. فأما عنصر التحسين المستمر ودورة المراجعة فقد جاء المتوسط الحسابي ضعيفا جدا إذ بلغ (4.71) والانحراف المعياري (2.44) والنسبة المئوية (47.1) وتشير هذه النتيجة إلى ضعف وتيرة التغيير المخطط الهادف إلى التحسين وإلى ارتفاع درجة المقاومة لهذه التغييرات على قلتها وضعفها، أيضا عنصرا لتخطيط الذي يبلغ متوسطه الحسابي (5.74) والانحراف المعياري (2.65) والنسبة المئوية (57.4) وهو بعيد كما هو واضح عن المستوى المطلوب من الملائمة حيث لا تعتمد الشركة التخطيط الاستراتيجي بل تعتمد الحلول الجاهزة والتي درجة على استخدامها لفترة طويلة، ونصل إلى عنصر استثمار التفكير ويتميز هذا العنصر بأهمية كبيرة في ثقافة TQM وبالتفكير الخلاق الذي يفتش عن المشكلات والتحسينات المستمرة والذي يتميز ببعده النظر والترفع عن المشاكل السطحية إلا إن هذا البعد جاء بمتوسط حسابي (6.28) وانحراف معياري (2.31) ونسبة مئوية (62.8) وبذلك فهو غير مهيا لتطبيق مدخل TQM حيث أنماط التفكير التقليدي والبيروقراطي هي السائدة في ثقافة الشركة، وأخيرا حصل عنصر استخدامات القياس على اعلي درجة ملائمة في الشركة في هذا البعد التحسين المستمر ومع ذلك فهو غير ملائم حيث بلغ المتوسط الحسابي (6.37) والانحراف المعياري (2.4) والنسبة المئوية (63.7) وتؤكد هذه النتيجة أيضا عقم جدوى الأغراض التي تستخدم عملية القياس من أجلها فهي إما الثواب أو العقاب وليس كتغذية مرتدة تهدف إلى تحسين أداء العاملين ويؤكد هذه النتيجة.

سؤال الدراسة : ما مدى ملائمة إبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة لمتطلبات تطبيق TQM؟

بعد أن تم استقرار وتحليل كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة وحسب عناصره السبعة، ينتقل الباحث من الجزء إلى الكل فما مدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة عموما لمتطلبات مدخل TQM وللوصول إلى هذه النتيجة تم عرض النتائج في الجدول رقم (3-7) وبالترتيب التنازلي لمدى ملائمة أبعاد ثقافة الشركة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	مدى ملائمة
1	العملية والقياس	52.87	2.21221	75.52	ملائم
2	القيادة الإدارية	46.74	2.25561	66.77	غير ملائم
3	الهيكل والنظم	45.56	2.28571	65.08	غير ملائم
4	التوجيه بالمستهلك	42.4	2.41428	60.57	غير ملائم
5	التحسين المستمر	33.76	2.39956	48.22	غير ملائم
	المجموع المتوسط العام	221.33		63.23	غير ملائم

المصدر: من إعداد الطلبة وذلك بالاعتماد على مستخرجات SPSS إصدار 17.

يبين الجدول رقم (3-7) بأن النتائج العامة لمدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM وكما هو واضح فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للأبعاد مجتمعة (221.33) من مقياس حده الأعلى يساوي (350) وتغطي نسبة المتوسط العام لأبعاد الثقافة (63.23) من حجم المقياس (المتوسط العام لأبعاد الثقافة) وبذلك يتبين أن الثقافة التنظيمية للشركة المبحوثة غير مهيأة بوضعها الحالي لقبول متطلبات ثقافة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وأن تباينت درجات مدى الملائمة بين بعد وآخر ويأتي في مقدمة الأبعاد التي تحتاج إلى تغيير جوهري، بعد التحسين المستمر الذي كان أضعف حلقة في سلسلة ثقافة الشركة فمتوسط حسابي بلغا (33.76) وانحراف معياري (2.39) ونسبة مئوية (48.22) رغم أن هذا يمثل القلب النابض لفلسفة TQM ولم يكن بعد التوجه بالمستهلك أحسن حالا حيث كان متوسطه الحسابي (42.4) والانحراف المعياري (2.41) والنسبة المئوية (60.57) فثقافة الشركة تبني مفهوما تقليديا عقيما في نظرتها إلى دور التوجه بالمستهلك أما البعدان الآخران واللذان جاءت نتائجهما متقاربة فهما الهيكل والنظم: بمتوسط حسابي (45.56) وانحراف معياري (2.28) ونسبة مئوية (65.08) والقيادة الإدارية: بمتوسط حسابي (46.74) وانحراف معياري (2.25) ونسبة مئوية (66.77) فهما بحاجة إلى جهود إضافية للارتقاء بهما إلى مستوى مرض في الملائمة مع ثقافة TQM أما بعد العملية والقياس فقد جاء بنتيجة ايجابية فهو البعد الوحيد الذي كان مهيأ لقبول بثقافة TQM واجتاز حاجز الملائمة مع ثقافة TQM بمتوسط حسابي (52.87) وانحراف معياري (2.21) ونسبة مئوية (75.52) وبالتالي يصلح هذا البعد ليتحول إلى نقطة انطلاق وبداية تغيير الأبعاد الأخرى لمسيرة التحول نحو ثقافة تنظيمية تتناغم مع ثقافة الجودة الشاملة والذي يمكن اعتباره الركيزة الأساسية للانطلاق منها بتهيئة الثقافة التنظيمية للشركة المبحوثة.

الفرع الثالث: نتائج الدراسة.

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة يمكن تثبيت أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وكما يأتي:

1- إن السؤال عن مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها في الشركة المبحوثة لمتطلبات تطبيق TQM

بينت الدراسة عدم ملائمة أبعاد ثقافة الشركة المبحوثة لتطبيق TQM

ويمكن تناول ذلك وفق الآتي:

1-1 نستنتج من الدراسة عدم ملائمة بعد القيادة وعناصر للقبول بتطبيق مدخل TQM في الشركة المبحوثة حيث

تحصل هذا البعد على نسبة 66.77% من حجم المقياس لهذا البعد وهو أقل من الحد الأدنى للنسبة المئوية من

حجم المقياس والبالغة 71.4%.

1-2 دلت نتائج الدراسة بأن نسبة ملائمة بعد الهياكل والنظم كانت بعيدة جدا عن القبول بثقافة TQM في الشركة

حيث بلغت النسبة 59.84% من حجم المقياس.

1-3 حيث أثبتت الدراسة ومن خلال نتائج النسبة المئوية التي تحصل عليها بعد التوجيه بالمستهلك والبالغة 75.52%

من حجم المقياس ملائمة هذا البعد للقبول لمتطلبات TQM وان العناصر المساهمة في زيادة النسبة من العناصر

المكونة لهذا البعد هو عنصر القياس والبالغ نسبة 82.9% و عنصر تفهم العملية البالغ نسبة 81.9% و عنصر تفهم

النواحي غير قابل للقياس البالغ نسبة 79.2% وكذلك عنصر تفاهم الاختلاف البالغ نسبة 77.2% و عنصر تعديل

النظام البالغ نسبة 75.4%.

1-4 بينما أكدت نتائج الدراسة بأن بعد العملية والقياس حصل على نسبة 62.08% من حجم المقياس وهو مؤشر

لعدم ملاءمته للقبول بثقافة TQM .

1-5 أظهرت نتائج الدراسة بأن نسبة بعد التحسين المستمر كانت نسبة غير ملائمة للقبول بمتطلبات تطبيق

TQM ، حيث كانت نسبته 48.22% في عينة البحث.

2- أكدت نتائج الدراسة بقبول الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية لمتطلبات تطبيق TQM و المتغيرات الشخصية والتنظيمية

العمر، مدة الخبرة، طبيعة الوظيفة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل قدمنا لمحة تاريخية وجيزة عن مؤسسة صناعة المواد الكاشطة وكان لابد من التساؤل عن واقع وآليات الجودة الشاملة بمؤسسة صناعة المواد الكاشطة وذلك نتيجة حصول المؤسسة على شهادة الإيزو (ISO9001:2000) والعمل للحصول على (ISO9001:2008) نتج عنه من التحسين والتميز في السوق، ونوعا ما من تعزز قدرتها التنافسية وإلى جانب تحسين حصتها في السوق، وما نتج عنه من جلب معتبر من الزبائن، وهذا ما يفرض على المؤسسات ضرورة الحصول على مثل هذه الشهادات، والعمل وفقا لمواصفات الإيزو، ومن ثم العمل على التحسين المستمر في جميع المهام والوظائف والبحث عن تحقيق الجودة في كل النشاطات، ولما لا تحقيق الجودة الشاملة، لما لها من دور فعال في بناء مزايا تنافسية، ولهذا غرض تم تطرقنا إلى محور هام وهو الدراسة الميدانية في تقييم التطبيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة صناعة المواد الكاشطة بسعيدة، وذلك على أساس الثقافة التنظيمية التي نعتبرها القلب النابض في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة أي دورها في نجاح التطبيق، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي المتمثل في ما مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها في الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟ واختبار صحة فرضيتها الرئيسية المتمثل في لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية لمتطلبات تطبيق مدخل TQM و المتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر- مدة الخبرة- طبيعة الوظيفة).

خاتمة

خاتمة عامة

إنّ توفير الثقافة التّنظيميّة الملائمة لإدارة الجودة الشّاملة سيحقّق نجاحاً للمؤسّسة، مهما كانت طبيعة نشاطها، سواء كانت إنتاجيّة أو خدميّة، ولا تقتصر إدارة الجودة الشّاملة على كونها برنامجاً إدارياً، يتمّ إنجازه في أجال محدّدة، بل هي فلسفة تسييريّة، تعبّر عن حياة تنظيميّة في كفيّة الإنتاج والإنجاز بأعلى مستوى من الجودة، ويتمّ ترسيخ الثقافة التّنظيميّة المساهمة في تبني إدارة الجودة الشّاملة، من خلال النّظر في القيم التّنظيميّة السّائدة، وتغييرها إذا اقتضى الأمر، وتدعيمها وتطويرها في المؤسّسة، لتمثّل النّظام الفكريّ الذي يهدف إلى ترسيخ "الجودة في كلّ شيء".

نتائج البحث:

- ❖ تعبّر الثقافة عن مجموعة من القيم، والمعتقدات، والتوقّعات التّنظيميّة، والاتّجاهات، والتي يكتسبها الأفراد من خلال تفاعلهم وتعاملهم مع البيئة المحيطة بهم، سواء كانت داخلية أو خارجيّة.
- ❖ تعتبر الثقافة التّنظيميّة المعبّر الرئيّسيّ عن هويّة المؤسّسة والمترجم لرؤيتها، وممارساتها التّنظيميّة، وعلاقتها مع أصحاب المصالح المتعلّقين بها، كما أنّ هناك العديد من النّمادج المتعلّقة بوصف الثقافة التّنظيميّة، والتي تعمل على تحديد الجانب الأكثر توافراً في المؤسّسة.
- ❖ الثقافة التّنظيميّة إطار فكريّ، يوجّه أعضاء المؤسّسة الواحدة، وينظّم أفعالهم، وعلاقتهم، وإنجازاتهم، لأنّ العمّال بالمؤسّسات لا يؤدّون أدوارهم بشكل فرديّ، وإنّما في إطار تنظيميّ واحد، وعليه فإنّ الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكيّة تحدّد لهؤلاء العمّال السّلك الوظيفيّ المتوقّع منهم، وتحدّد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم البعض، وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- ❖ تعتبر الأبعاد التي تمّ اعتمادها للتعبير عن الثقافة التّنظيميّة الأكثر تعبيراً وشمولية، إذ تمثّل القيم التّنظيميّة الجانب الفكريّ غير الملموس، المعبّر عن ثقافة المؤسّسة، والذي يفسّر نماذج التّفكير السّائدة في المؤسّسات.
- ❖ ترتبط جودة المنتج بمدى قدرته على تحقيق متطلّبات الزّبون، كما أنّها استراتيجيّة تمكّن المؤسّسة من تحقيق العديد من المزايا التّنافسيّة، وهي نقطة الانطلاق اتّجاه تحقيق الجودة الشّاملة.

- ❖ يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن فلسفة وثقافة تنظيمية، تهدف إلى التمييز في الأداء الكلي للمنظمة، من أجل إرضاء الزبون، ويعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة ISO 9000 كمكمل، وليس بديلاً عن إدارة الجودة الشاملة، لأن حصول المؤسسة عليه يعتبر حافزاً لتطبيقها.
 - ❖ إن التحسين المستمر للجودة عنصر أساسي لإدارة الجودة الشاملة، يفضي إلى تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة، كتقليل التكاليف، وتلافي الأخطاء، وتقليل وقت الإنتاج، مما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للوقت والموارد المتاحة.
 - ❖ يمثل التركيز على الزبون أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة، لكونه المستقبل لمنتجات المؤسسة، وتكون عملية التخطيط للجودة، ومباشرة الإنتاج والمعلومات الرجعة مبنية كلها على منظور الزبون للجودة.
 - ❖ يعتبر المورد البشري ركيزة أساسية في إدارة الجودة الشاملة، وللمؤسسات على وجه العموم، ويتوجب تنمية هذا المورد الاستراتيجي بما يتناسب وتوجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة، كتوفير التدريب المناسب، والتمكين التنظيمي، وحرية الاتصال.
 - ❖ إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب التزاماً كلياً برضا العميل، من خلال التزام القيادة الإدارية بدعم وتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأنه في حالة غياب هذا الدعم، تصبح الجودة مجرد شعار
- التوصيات:
- ❖ العمل على تطوير الثقافة التنظيمية، من خلال العمل على إشراك العاملين في تطوير هذه الثقافة، بعد تحديد مستوى الثقافة السائدة حالياً وتقييمها، وحل المشاكل التي تعترض طريقها، لجعلها ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - ❖ العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة، وذلك في جميع المستويات في المؤسسة، عن طريق تصميم برامج تدريبية متعلقة أساساً بمفاهيم الجودة، وأساليب إدارتها، والسيطرة عليها، ونظم إدارة جودة ISO 9000، والتزام الجميع بتحسين الجودة.
 - ❖ -تعزيز ولاء الزبون، عن طريق تقديم التسهيلات له، والعمل على إشراكه في المقترحات، والاستفادة من خبراته وتجاربه، واعتباره شريكاً استراتيجياً.
 - ❖ -تهيئة البيئة المناسبة والمشجعة للتحسين والابتكار، لتشجيع عملية توليد الأفكار الجديدة، وإبراز أهمية التفكير في حلول ابتكارية لمواجهة المشاكل والصعوبات.

❖ -التّركيز أكثر على التّحسين المستمرّ من خلال دعم الثّقافة التّنظيميّة المناسبة، وتشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة التي تساهم في تحسين الجودة، إضافة إلى دعم المصنّعات الخاصّة بإدارة الجودة الشّاملة، كالخطط، والأساليب، والتّجهيزات، ومحاولة تطبيق مختلف أساليب التّسيير المتعلقة بإدارة الجودة الشّاملة.



المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

- 1- أحمد سيّد مصطفى: إدارة الجودة الشّاملة، وإيزو 9000، دون دار نشر، القاهرة، 1998.
- 2- يعليكي، منبر سعيد: المورد القريب، قاموس إنجليزي - عربي، بيروت، دار المعرفة، 2004.
- 3- ابن منظور، جمال الدّين، أبو الفضل: لسان العرب، ج9، دار صادر، بيروت.
- 4- الجوهري، أبو نصر إسماعيل بن حمّاد: الصّحاح، تاج اللّغة وصحاح العربيّة، دار الحديث، القاهرة.
- 5- بن نبي، مالك: مشكلة الثّقافة، تر: عبد الصّبور شاهين، دمشق، دار الفكر، ط4، 1984.
- 6- أبو الشّرش، كمال: الثّقافة التّنظيميّة والأداء في العلوم السلوكيّة والإداريّة، دار الأيّام للنّشر والتّوزيع، عمّان، الأردن، 2016.
- 7- بهجت عطّية راضي، وهشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشّاملة (TQM): المفهوم والفلسفة والتّطبيقات، روابط للنّشر وتقنية المعلومات، 2016.
- 8- يوحنيّة قوي: تنمية الموارد البشريّة في ظلّ العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، عمان، مكتبة القوس للطباعة، 2008.
- 9- بوكمّيش لعلي: إدارة الجودة الشّاملة وإيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الرّاية للنّشر والتّوزيع، عمان، 2011.
- 10- جاد الرب، سيد محمّد: السلوك التّنظيمي، موضوعات وبحوث إداريّة، مطبعة العشري، السّويس، 2005.
- 11- جون ربيت وبيتربرغ: دليل الجيب إلى إيزو 9000، تر: مركز التّعريب والتّرجمة، الدّار العربيّة للعلوم، بيروت، 1999.
- 12- حميد عبد النّبي الطّائي وآخرون: إدارة الجودة الشّاملة وإيزو، ط1، دار الوزّاق للنّشر والتّوزيع، عمان، 2001.
- 13- خالد بن سعد: إدارة الجودة الشّاملة، تطبيقات على القطاع الصّحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997.
- 14- الخفاجي، نعمة عباس: ثقافة المنظمة، عمان، دار اليازوري للنّشر والتّوزيع، 2009.
- 15- الدّرادكة، مأمون، طارق الشّيلي: الجودة في المنظّمات الحديثة، ط1، دار الصّفاء للنّشر، عمّان، 2002.
- 16- رعد عبد الله الطّائي وعيسى قداة: إدارة الجودة الشّاملة، دار اليازوري للنّشر والتّوزيع، الأردن، 2008.
- 17- زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشّاملة، دار الكنوز، عمان، الأردن، 2006.

- 18 - زين الدين فريد: تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 19 - الساعاتي، سامية حسن: الثقافة والشخصية، بحث مقدّم في علم الاجتماع، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.
- 20 - السامرائي، مهدي صالح: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 21 - سمير محمّد عبد العزيز: اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو، القاهرة، دار الإشعاع للطباعة والنشر، 2000.
- 22 - سونيا محمّد البكري: إدارة الجودة الكلية، القاهرة، الدار الجامعية، 2002.
- 23 - الطائي، حميد عبد النبي، وآخرون: إدارة الجودة الشاملة والإيزو، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 24 - يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
- 25 - طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري: الجودة الشاملة والاعتماد على التعليم، اتجاهات معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 26 - ظاهر جمال، أبو الفتوح حجازي: إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة القاهرة للطباعة والتصوير، دت.
- 27 - عادل أمين: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2000.
- 28 - عادل الشراوي: الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، 1995.
- 29 - عابدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2001.
- 30 - العزاوي، سامي فياض: ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، الرياض، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2009.
- 31 - عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، عمان، دار وائل، للنشر والتوزيع، 2001.
- 32 - عواطف، إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009.

- 33 – الفريجات، خضير كاظم حمود وآخرون: السلوك التنظيمي – مفاهيم معاصرة – إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 34 – قاسم نايف علوان: إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 35 – قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، دار العلم للثقافة والنشر والتوزيع، 2005.
- 36 – اللوزي، موسى: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 37 – مأمون السلطي وسهيله عباس: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والإيزو 9000، دار الفكر للطباعة، دمشق، 1995.
- 38 – محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط2، الأردن، دار وائل.
- 39 – محمد إبراهيم: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2019.
- 40 – محمد العديلي ناصر: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور مقارن، معهد الإدارة العامة الرياض
- 41 – محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
- 42 – مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية.
- 43 – مرسي جمال الدين محمد: إدارة الثقافة والتغيير، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الاسكندرية، 2006.
- 44 – نادية حمدي صالح: إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال، دراسة ميدانية في شركات الغزل والنسيج، مطبعة العمرانية للأوفست، الجيزة، 1995.
- 45 – ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية الجزائرية، 2003.
- 46 – نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة: إدارة الجودة، مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 47 – نور الدين حرّوش، ربيعة حرّوش: علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
- 48 – وصفي عاطف: الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

المراجع الأجنبية

- 1- **Jens J. Dahlgaard and Others**, Fundamentals of Total Quality Management : Process analysis and improvement, Taylor & Francis, LONDON AND NEW YORK, 2002, p: 235.
- 2- **Claude Yves Bernard**; Le management par la qualité totale; édition AFNOR ; Paris, 2000.
- 3- <http://www.qualitiso.com/comparaison-iso-9001-2015-vs-2008>.
- 4- **Schein, E.H.**, 1995, The role of the founder in creating organizational culture. Family business review, Vol 8, No. 3.
- 5- **Med Nuiga**: La conduit du changement par la qualité dans un context socioculturel. Essai de modélisation systémique et à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en genie industrielle, Dirigé par: P. TRUCHOT. ENSAM? PARIS. 2003.
- 6- **Edgar H**; organization culture, Art on The American psychologist, February, 1990.

المذكرات

- 1 - **جباري فادية**: تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات saa تلمسان، مذكرة ماجستير، تسويق، جامعة تلمسان، 2011، ص: 107.
- 2 - **سالم الياس**: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA، بالمسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 3 - **رضيوي خوين**: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية الإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.
- 4 - **الزهراني عبد الله بن عطية**: أثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2007.

- 5- سحري، ماجدة: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة، مذكرة ماستر علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، 2019.
- 6 – عائشة بوعلاي: إشكالية إدارة الجودة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد الإنتاج، 2003-2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
- 7 – علماوي، أحمد: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، ماجستير، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية "الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE، بغرداية، ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010.
- 8 – علماوي أحمد: فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية، دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص، أطروحة دكتوراه، تسيير المؤسسات، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس.
- 9 – العبادلة، عبد الرحمن: الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، لدى الفئات الإدارية في محافظات الجنوب، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2003.
- 10 – الكبار، عبد العزيز: قراءة معرفية (إبستمولوجية) لمفهوم الثقافة عند مالك بن نبي، مذكرة ماجستير، تخصص أنثربولوجيا، قسم الثقافات الشعبية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2001 – 2002.
- 11 - لعشعاشي مصطفى: إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: آفاق وتحديات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج (ENAVA) بسعيدة، مذكرة ماجستير، في التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011.
- 12 – محمد بن الشايب: تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظلّ تحديات السوق، مذكرة تخرج ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- 13 – مرزوقي رفيق: الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة – دراسة حالة مؤسسة A.M.C بالعلمة سطيف، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1، 2018.

14 - ملوك منصف: أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة إحصائية بمؤسسة A.M.C، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2009 – 2010.

المقالات والملتقيات

- 1 - يومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007.
- 2 - الخشالي، شاكر جار الله، وإياد فاضل محمد التميمي: الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار، مجلة البصائر، المجلد 13، ع1، جوان 2009.
- 3 - حلواني ابتسام عبد الرحمن: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1 - 4 نوفمبر 2009.
- 4 - الوقفي، علي عوض: تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للتهوض بمنظمات الأعمال في ظلّ الأزمات المعاصرة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.
- 5 - يحيى برويقات عبد الكريم، بوطيبة فيصل: توطين أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي: 03-04 ماي 2005.



قائمة

الملاحق

نموذج قائمة الاستقصاء

تقييم مدى ملائمة إبعاد ثقافة المنظمة لتطبيق مدخل TQM دراسة تطبيقه في الشركة.

أولاً: الخصائص الشخصية

- العمر

- مدة الخدمة

- الوظيفة الحالية

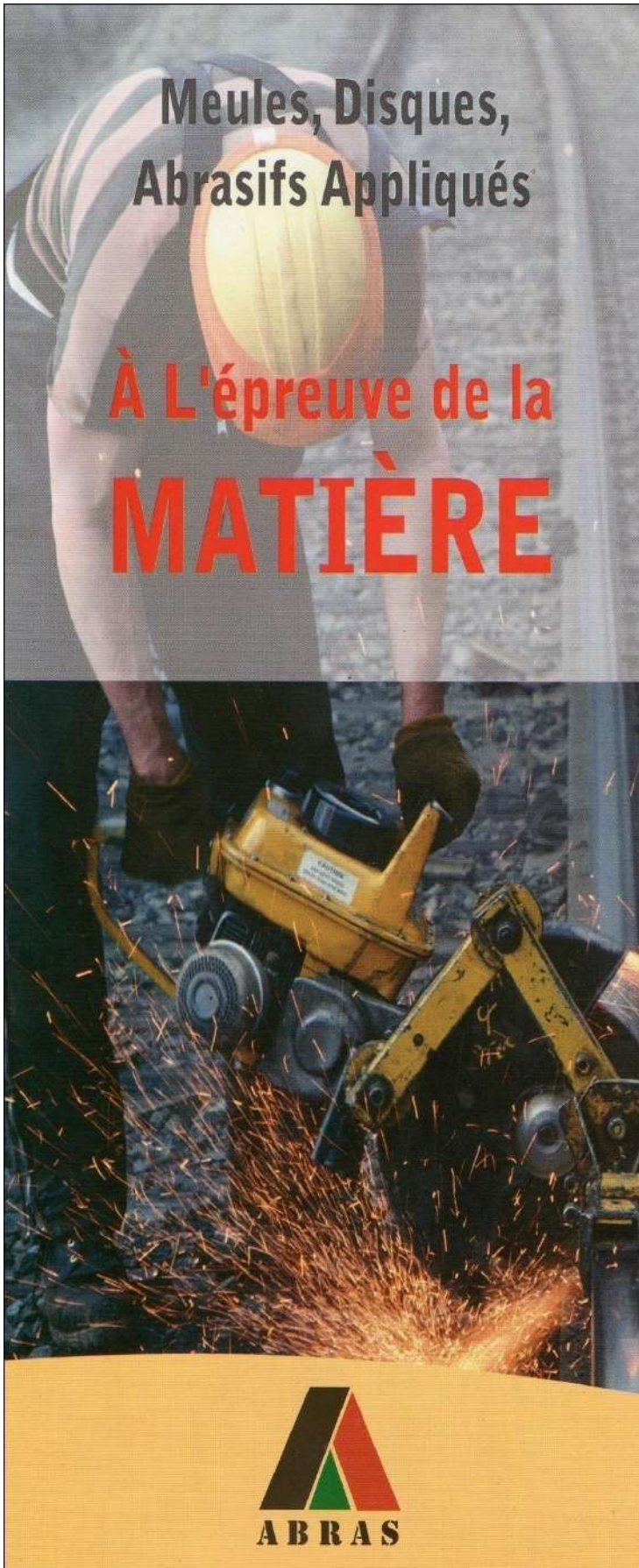
ثانياً : إبعاد ثقافة المنظمة

يتعلق ه ذا الاستقصاء بإبعاد الثقافة ذات الارتباط بالجودة ، وهو يتضمن مجموعة أسئلة تتعرض لمجالات خمسة رئيسية في الشركة التي تعمل فيها ، وتم تغطية كل مجال فيها في جزء منفصل و بعنوان مستقل ويقع تحت كل مجال من ه ذه المجالات سبعة أسئلة كل منها يغطي جزئية من جزئيات ه ذا المجال.

ويلاحظ إن كل سؤال من أسئلة الاستقصاء لها مقياس يتكون من عشر نقاط (من 1 إلى 10)، يرجى التأشير على احد مربعات ه ذا المقياس من خلال وضع علامة (X) داخل المربع الذي ترى أن الشركة داخل ه ذا المربع الذي تعتقد أنه أقرب ما يكون إلى وصف شركتكم.


الباحثان

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	درجات الإجابة	إبعاد الثقافة	ر.م
											بعد القيادة :	أولا
											يرتبط مستوى الجودة بمدى قبول إدارة الشركة بالمسؤولية المستقلة بالجودة.	-1
											يمكن تحقيق الجودة من خلال التحول الشامل في نمط إدارة الشركة .	-2
											تؤمن إدارة الشركة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر .	-3
											تشرك إدارة الشركة العاملين في شتى نواحي التغيير .	-4
											تدرك إدارة الشركة بأهمية الدوافع و الحوافز في العمل.	-5
											تشعر الإدارة بان دورها هو الاهتمام بمستقبل الشركة.	-6
											إدراك الإدارة بأهمية تنظيم العناصر الإنتاجية بالشركة.	-7
											بعد الهياكل و النظام :	ثانيا
											تكون عملية الاتصال في صورة رسمية ومكتوبة .	-1
											تهتم الإدارة بتدريب العاملين بالشركة .	-2
											تقوم الشركة بمراجعة التقدم المشترك تجاه ثقافة الجودة بالشركة.	-3
											يوجد التزام كامل من قبل جميع العاملين بفلسفة الجودة الشاملة في الشركة.	-4
											إدارة الشركة تؤيد و تساند الثقافة المبنية على تنافس وتصارع العاملين.	-5
											يوجد تحديد واضح و مفهوم بقائمة المهام المشتركة بين العاملين في الشركة.	-6
											يوجد دعم من قبل الإدارة الشركة للعاملين من اجل استمرار تقديمهم و تطويرها الذاتي.	-7
											بعد التوجيه بالمستهلك:	ثالثا
											شركتنا تستهدف إدخال البهجة و السرور على مستهلكي منتجاتنا .	-1
											يوجد اهتمام من قبل إدارة الشركة بالمستهلكين الداخليين في الشركة.	-2
											يتم عقد اجتماعات و مقبلات منتظمة مع الموردين بهدف حل المشاكل المتعلقة بالجودة.	-3
											تهتم الشركة في تخطيط الاحتياجات من منتجاتها في المستقبل.	-4
											إدارة الشركة لاترى نفسها مورد و كذلك لاترى العاملين كمستهلك.	-5
											يوجد هناك تغذية عكسية بين الشركة و المستهلك لتحديد الاحتياجات.	-6
											العلاقة بين الشركة و الموردين هي علاقة مواجهة و مجابهة.	-7
											بعد العملية و القياس :	رابعا
											تقبل الإدارة بان مسؤولية العمليات التي تتم داخل الشركة تقع عليها	-1
											تقوم الشركة بفحص جودة منتجاتها .	-2
											تهتم الشركة اهتمام كامل بكل نواحي التي يمكن قياسها .	-3
											بسهولة و تلك التي تكون غير قابلة للقياس في أعمال الشركة .	-4
											تركز الشركة بصفة أساسية على تحسين نظام و توجيه العاملين بشكل صحيح .	-5
											هناك وضوح حول مفهوم الاختلافات الحاصلة في المواصفات	-5



Meules, Disques,
Abrasifs Appliqués

À L'épreuve de la
MATIÈRE



ABRAS

Les Abrasifs



Zone industrielle B.P 143 Haï En nasr SAÏDA, ALGÉRIE.

Tél. DG : 048 520 355

Tél. Commercial : 048 520 330

Fax : 048 520 282

E-mail : filialeabras@hotmail.com

www.abras-dz.com

Les Abrasifs liés destinés aux Travaux

Les abrasifs liés sont généralement utilisés dans plusieurs industries pour effectuer les différents travaux :

- Rectification
- Affutage
- Ebarbage
- Tronçonnage
- Dégrossissage
- Moulage par friction
- Granitos et marbre (Polissage, Lustrage).



Les Abrasifs Appliqués

Domaines d'application :

(Sous forme de feuilles bandes, rouleaux, disques de toutes dimensions).

- Ponçage du bois.
- Ponçage des peintures, plastiques, caoutchouc, cuir et peaux.
- Travail de peinture auto sous arrosage.
- Travail du verre sous arrosage.
- Travail d'ébarbage, ébavurage des métaux à sec.
- Travaux de finition.



À L'épreuve de la MATIÈRE

Historique

La Société des produits Abrasifs de Saïda, est une SPA relevant du Groupe Industriel ENAVA.

Cette Entreprise est La seule à produire et commercialiser les produits Abrasifs liés et appliqués en Algérie, avec une capacité installée de 3020 Tonnes/an.



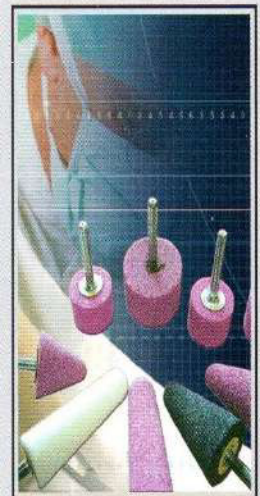
Domaines d'utilisation

ABRAS-SPA, continue à proposer et offrir à sa clientèle sa large gamme de produits tels que :



Meulettes et meules sur tiges

- Travail de profil difficile.
- Rectification cylindrique intérieure de tous les types d'acier.
- Pour les travaux difficiles à usiner, tels que les cavités, les alésages et toutes les parties difficilement accessibles pour acier, fontes, bronze, laiton, cuivre, céramique, sanitaires et vaisselle.



SEGMENTS, PIERRES ET LIMES



DONNEES DE REFERENCES

● DIMENSIONS :

- **Longueur :** Sur demande.
- **Hauteur :** à la demande.
- **Largeur :** à la demande.
- **Formes :** les principales formes pouvant être proposées aux clients actuellement sont: forme FHM, FV, FR, FF



SPECIFICATIONS

EXEMPLE : 89 A, 54,J,5, V

89 A: Qualité du grain

54 : grosseur du grain

J : Dureté.

5: Structure

V : Liant

DOMAINE D'UTILISATION

- Travaux d'affûtage manuels.
- Rectification intérieure,
- Pour tous les aciers alliés et non alliés
- Rectification plane ou surfaçage (acier, fonte).

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم توفير الثقافة التنظيمية ومدى ملاءمة أبعادها المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة، وكيف يمكن لهذه الملاءمة أن تحقق النجاح المنشود لأي مؤسسة اقتصادية، مهما كانت طبيعة نشاطها، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لأن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم، والمعتقدات، والتوقعات التنظيمية، والاتجاهات يكتسبها الأفراد داخل المؤسسات عبر تفاعلهم مع البيئة المحيطة بهم، بينما تعتبر إدارة الجودة الشاملة المحرك الأساسي للعمل داخل المؤسسات والمنظمات، في ظل التطورات الحاصلة في العالم، وهي فلسفة تسييرية، تعبر عن حياة تنظيمية في كيفية الإنتاج والإنجاز بأعلى مستوى من الجودة.

وجاءت الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج ENAVA بسعيدة، كنموذج من نماذج المؤسسات التي تنتهج ثقافة تنظيمية، وآليات توظيفها لإدارة الجودة الشاملة، وجاء الاختيار نظراً لكون المؤسسة المعنية حاصلة على (ISO9001:2000) وهي من المؤسسات التي تحاول تعزيز قدرتها في سوق العمل وفقاً لمواصفات الإيزو، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي المتمثل في ما مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصرها في الشركة لمتطلبات تطبيق مدخل TQM؟

Abstract

This study aims to highlight the concept of providing organizational culture, in addition to the extent of the appropriateness of its various dimensions for Total Quality Management. Besides, it aims to explore how this suitability can achieve the desired success for any economic institution, regardless of the nature of its activity, be it of production or service nature. This is because organizational culture is a set of values, beliefs, organizational expectations and trends that individuals acquire within institutions through their interaction with the environment surrounding them. Total Quality Management is considered as the primary engine for work within institutions and organizations, in light of the developments taking place in the world. It is a management philosophy that expresses an organizational life in the manner of production and achievement with the highest quality.

The field study of the National Corporation for Abrasives and Glass ENAVA in Saida came as a model for institutions that adopt an organizational culture, and mechanisms of their employing to the Total Quality Management. This choice was due to the fact that this institution has earned ISO9001:2000, and to the fact that it is amongst the institutions that are trying to enhance their capacity in the labor market in accordance with ISO specifications, and that is by answering the main question of: how appropriate are the dimensions of the organizational culture and its elements in the company to the requirements of applying the introduction of TQM?

Keywords: Quality ; ISO9001 ; TQM ; Management ; organizational