

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

تحت عنوان:

محددات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال

دراسة ميدانية بمؤسسة EL DJAOUA لصناعة الأبواب الخشبية بالمسيلة

تحت إشراف:

ديبغة صونية

من إعداد:

- ياسف سعد

- حواسي ياسين

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء:ء:

بسم الله المتعالى ومن منطلق الحب والوفاء أهدي الفرحة بإتمام عملي
هذا إلى :

من أفنيا حياتهما وكل غايتهما سماع كلمة نجاح ...ربي إرحمهما كما
ربياني صغيرا ،أمي الغالية

مصدر الأمان والمنبع الذي طالما سقانا الحب والحنان ..أمي التي لقنتني
دروس التفاؤل والأمل فأشرقت أيامي بهما .

أبي الغالي، أستاذي ومرشدي الذي علمني معاني الحياة، وغرس في
أعماقى الإرادة، الصبر والمثابرة، مثلى الأعلى فى الأصالة والثبات وإلى
إخوتي وأصدقائي وعائلى الكبيرة والصغيرة.

ياسف سعد

إهداء

بادئا ذي بدئ احمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني وأعانني على الوصول إلى ما أنا عليه
والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الحمد لله الذي نور قلبي بالعلم وجعلني أحظى بشرفه .

-إلى رمز العطاء والبذل أبي الفاضل

-إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفيض درب حياتي أُمي العزيزة .

-إلى أخي وزوجته وأخواتي

-إلى جدتي العزيزة سلطنة.

-إلى من شاركني هذا العمل صديقي العزيز سعد

-إلى كافة أساتذتي منذ انطلاق مشواري الدراسي وعلى رأسهم

الدكتورة الفاضلة بتة صونيا

-إلى كافة زملائي وزميلاتي وجميع الأقارب والأحباب والأصدقاء

ياسين حواسي

الشكر:

أول البدء

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه على أن يسرت لنا إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص الدعاء لأساتذتنا الذين أناروا لنا سبيل المعرفة وعلى رأسهم الدكتورة بتغة صونيا ، فكان عملنا هذا ثمرة توجيهها ومساعدتها لنا فقد كانت المعينة والمرشدة لنا فجزاها الله خيرا.

كما لا ننسى مسؤولين مؤسسة الجودة لصناعة الأبواب الخشبية بالمسيطة التي أجرينا فيها التربص الميداني على حسن الاستقبال والذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات جزآهم الله خيرا. وإلى كل من بث في نفسنا حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو من بعيد بدعاء أو كلمة طيبة

..

الفهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
فهرس المحتويات	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الجانب النظري	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية ثقافة الجودة الشاملة	2
المطلب الأول: مفهوم ثقافة الجودة الشاملة	3
المطلب الثاني: خصائص ثقافة الجودة الشاملة	7
المطلب الثالث: مظاهر ثقافة الجودة الشاملة	9
المطلب الرابع: مقومات إرساء ثقافة الجودة الشاملة	12
خلاصة الفصل الأول	14
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	
تمهيد	16
المبحث الأول: الدراسة الميدانية لمؤسسة الجودة لصناعة الأبواب الخشبية	16
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الجودة لصناعة الأبواب الخشبية وهيكلها التنظيمي	16
المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	18
المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج	19
خلاصة الفصل الثاني	22
الخاتمة	24
قائمة المراجع	26
الملخص	

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	مرتكزات ثقافة الجودة الشاملة	11
2	الإجابة على أسئلة المقابلة	25-23

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
19	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EL DJAOUA لصناعة الأبواب الخشبية بالمسيلة	1

مقدمة

مقدمة:

المؤسسات دائما تواجه ضغوطات وتحديات تؤثر على استقرارها وبقائها في السوق فالحاجة إلى تحسين الإنتاج والربح من خلال ضمان جودة منتجاتها كلها تتطلب تغيرات ديناميكية في جميع نواحي المؤسسة لضمان الاستمرارية وعليه فإنه يتطلب ذلك إتباع أسلوب ثقافة الجودة الشاملة التي تعتبر أكبر من كونها تتعلق المنتج في حد ذاته بل تتعدى ذلك إلى اعتبارها طريقة لإدارة المستقبل وذلك لقدرتها على تحقيق متطلبات العميل وبناء ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

ومن كل ما سبق يتبادر لدينا السؤال التالي:

ما هي أهم محددات ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة EL DJAOUA؟

وللإجابة على هذا السؤال يمكننا طرح بعض الأسئلة الفرعية كالآتي:

1. هل مؤسسة EL DJAOUA على وعي بمفهوم الجودة الشاملة؟
2. ما مدى تطبيق مؤسسة EL DJAOUA لنظام ثقافة الجودة الشاملة؟
3. هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة على استراتيجيات تحسين مستمرة في عملياتها؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بطرح الفرضيات التالية:

1. إن ثقافة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا وبالتالي فهي تمثل الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات
2. تتمثل محددات تطبيق الجودة الشاملة في التزام الإدارة العليا بتحسين جودة الآلات.
3. تتمثل مزايا تطبيق محددات ثقافة الجودة الشاملة في تقييم الإنتاج الصناعي بطريقة الصحيحة من المرة الأولى وكذا تقليل الأخطاء وتكلفة الجودة.

أهداف البحث:

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى الوصول لمجموعة من الأهداف وهي: تسليط الضوء على واقع تطبيق نظام ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة الجودة

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث من خلال الأهمية العلمية لهذا البحث و تتمثل في إسهاماته إلى حد ما يتعرف أحد أهم المواضيع في التنظيم والإدارة الحديثة ألا وهو موضوع محددات ثقافة الجودة الشاملة . التعرف ميدانيا على مدى وعي مؤسسة EL DJAOUA بمفهوم ثقافة الجودة الشاملة.

أسباب اختيار الموضوع :

1. سعياً منا في توسيع المعارف حول موضوع ثقافة الجودة الشاملة ومعرفة محددات تطبيقها في المؤسسات الجزائرية .
2. تطابق موضوع الدراسة مع تخصصنا .
3. تطابق الموضوع مع عملي في التجارة الالكترونية

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة EL DJAOUA
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع محددات ثقافة الجودة الشاملة .
- الحدود الزمنية: تناولت هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 03/02/2023 إلى غاية

16/05/2023

منهج الدراسة :

لإثبات صحة الفرضيات من عدمها، والإجابة على الأسئلة أردنا أن يكون منهج دراستنا وصفي من خلال سرد الحقائق والمفاهيم المتعلقة بالموضوع اعتماداً على المقابلة و الكتب والدراسات السابقة

هيكل الدراسة:

ولمعالجة هذا الموضوع، قمنا بتقسيمه إلى فصلين نظري وتطبيقي، حيث يحتوي الفصل الأول النظري على مبحث واحد يتطرق إلى ماهية ثقافة الجودة الشاملة، والفصل الثاني التطبيقي فيه مبحث واحد خصصناه لدراسة تطبيق نظام ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة EL DJAOUA بالمسيلة.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول ثقافة الجودة الشاملة

- المبحث الأول: ماهية ثقافة الجودة الشاملة.
- المطلب الأول : مفهوم ثقافة الجودة الشاملة .
- المطلب الثاني : خصائص ثقافة الجودة الشاملة.
- المطلب الثالث : مظاهر ثقافة الجودة الشاملة .
- المطلب الرابع : مقومات إرساء ثقافة الجودة الشاملة.
- خلاصة الفصل الأول .

تمهيد:

تعد ثقافة الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المديرين والمختصين في المجالات الصناعية والخدمية فقد عدت الجودة إحدى الأولويات في اهتمام المدير المعاصر بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء ولاسيما وقد سطرت نجاحات عدة للمنظمات على مستوى العالم بعد أن نبذت الفلسفة التي مفادها أن الجودة مسؤولية الجميع والتي باتت اليوم الركيزة الأساسية في تطبيق إدارة ثقافة الجودة الشاملة بهدف حل مشكلات الجودة ولتلبية متطلبات الزبون بشكل مستمر بالتركيز على تحسين أداء العمليات وإدارة أفضل للأفراد العاملين داخل المنظمة.

إلا أن أكثر الدراسات تشير إلى فشل العديد من المنظمات في تطبيق مبادرات الجودة تلك والسبب يعود في ذلك إلى ضعف ثقافة المنظمات بشكل عام وثقافة الجودة بشكل خاص والتي ينظر إليها على أنها القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يجب أن تغير في عقلية كل العاملين في المنظمة من أجل التوجه نحو تطبيق الأفكار المعاصرة التي تسهم في تطوير أدائها. تأسيساً على ما تقدم يحاول البحث تقديم مفهوم ثقافة الجودة ومحددات أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها عند نشر ثقافة الجودة في المنظمات

المبحث الأول: ماهية ثقافة الجودة الشاملة

شهدت مختلف منظمات الأعمال العديد من التغييرات والتطورات على مستوى مختلف عملياتها، والنتيجة أساساً من التطور الهائل والتغيير الهام في متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية. ومن هذا الاتجاه أدرك مديرو المنظمات الحاجة إلى بناء منظمات حيوية، فقاموا بإعادة اكتشاف وتشكيل الأهمية القصوى للموارد البشرية، واستبدلت الطرائق التقليدية للأوامر والرقابة بالطرائق الجديدة للمشاركة والاستخدام، وأصبحوا بمثابة مسهلين، ومساعدين، ومرشدين ومدرسين .

وببساطة بدأ مديرو المنظمات اليوم بتغيير المعنى والجوهر الحقيقي لأساليب العمل في المنظمات المعاصرة، أي أنهم غيروا ثقافة منظماتهم على اعتبار أن الثقافة يمكن أن تساعد في بناء الميزة التنافسية لمنظماتهم.¹

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2006، ص 65.

المطلب الأول: مفهوم ثقافة الجودة الشاملة

أولاً: تعريف الجودة الشاملة

لقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة اشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة" التي تعرف كما يلي:

تعرف بأنها "تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب".¹

كما وتعرف أيضا على أنها: "الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين".²

كما تعرف الجودة الشاملة بأنها: "جودة كل شيء". أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك"³

وتعرف أيضا أنها "الجودة التي يتحمل مسؤولياتها كل فرد في المؤسسة".⁴

إذن فمن جل هذه التعاريف تبين أن الجودة الشاملة شملت أيضا كل العمليات ومراحل العمل بتعاون كل أفراد المؤسسة كفريق واحد من أجل تحقيق إشباع الحاجات ومتطلبات المستهلكين لذلك فهي لم تحصر فقط في جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط.

ثانياً: تعريف ثقافة الجودة الشاملة

إن التعريف الأبسط لثقافة الجودة قدم من قبل Jurant&Grana حيث نظرا إلى ثقافة الجودة على أنها: نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة . وفي تعريف آخر تم النظر إلى ثقافة الجودة باعتبارها نظاماً للقيم التنظيمية التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة، وتحقيق التحسين المستمر لها، وتتألف من القيم، والتقاليد، والإجراءات، والتوقعات التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية.⁵

وبذلك فإن ثقافة الجودة تشير إلى أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة، والتي طورت خلال دورة حياة هذه الخدمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات موادها وفي سلوكيات موظفي المنظمة.

ومن هنا يجب البحث في القيم التنظيمية الحقيقية التي تظهر في سلوكيات موظفي المنظمات، بحيث لا تكون مجرد كلام يقال، أو إعلان يُنصب، وإذا كانت ثقافة المنظمة هي نظام قيمها، فكيف يتجلى ذلك في

¹عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2001، ص17.

²خضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2000، ص75.

³علي سلامي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص11.

⁴المرجع نفسه، ص18.

⁵المرجع نفسه، ص158.

سلوكها التنظيمي، والمهم هنا أن تعترف المنظمة بثقافة جودة خدماتها. ومن السهولة بمكان التعرف عليها من خلال العناصر الأساسية التي يتضمنها التعريف السابق لثقافة الجودة، فالمنظمات التي لديها ثقافة جودة متميزة لديها مجموعة من الخصائص المشتركة التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي ليس لها ثقافة جودة بغض النظر عن أنواع الخدمات التي تقدمها.¹

وحدد Rampersad المكونات العشرة لثقافة الجودة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ برامج الجودة الشاملة في المنظمات وهي: القواعد والسياسات، الأهداف والمقاييس، الأعراف والعادات، التدريب، الأحداث والمراسم، السلوكيات الإدارية، التقدير والمكافأة، الاتصالات البيئية الفنية، الهيكل التنظيمي.² لقد حدّد جودة جوانب ثقافة الجودة في المنظمة وهي: التركيز على الزبون، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، التفاني في العمل، احترام الآخرين، الصدق في التعامل مع الآخرين، الخطأ هو فرصة للتطور، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية، إتباع التمييز في نهجنا .

ولتعزيز هذه الجوانب لا بد من التركيز على غرس ثقافة الجودة، وهذا يعد من أهم الأشياء التي تقع على عاتق الإدارة العليا، وتحديد التزامها بالجودة، والتأكيد على عملية التعلم بغية الوصول إلى السلوكيات والأنشطة المرغوبة الممكن تعلمها عن طريق التجارب والرموز والسلوكيات الواضحة وتقديم مكونات نظام الجودة الشاملة إمكانيات التغيير التي تعد بمثابة آليات التغيير الثقافي كما هي موضحة في الجدول رقم 3.

الجدول رقم(1): مرتكزات ثقافة الجودة الشاملة

التركيز	من الوضع التقليدي	إلى وضع الجودة الشاملة
التخطيط	الموازنات قصيرة الأجل	القضايا الإستراتيجية المستقبلية
التنظيم	سلسلة الأوامر	المشاركة والتمكين
الرقابة	إعداد تقارير التغيير	مقاييس الجودة ومعلومات من أجل الرقابة الذاتية
الاتصال	من الأعلى إلى الأدنى	من الأعلى إلى الأدنى، ومن الأدنى إلى الأعلى
القرارات	يومية وإدارة للأزمات	تغيير مخطط

¹ Goetsch. David L. & Stanley Davis (2014): **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, (7th ed.), Pearson Education LTD., Harlow, p. 52

² Rampersad, Hubert K. (2001): **Total Quality Management: an executive guide to continuous improvement**, Springer-Verlag, Berlin, p. 143.

³ جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لنشر طه، عمان، 2009، ص 48

الإدارة الوظائفية	ضيقة ومتنافسة	متكاملة وذات وظائف تقاطعية
إدارة الجودة	ثابتة ومقتصرة على التصنيع	وقائية مستمرة لجميع الوظائف والعمليات

Source: Goetsch. David L. & Stanley Davis (2014): Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, (7th ed.), Pearson Education LTD., Harlow, p. 125

ثالثاً: شروط بناء ثقافة الجودة الشاملة

إن تأسيس وبناء ثقافة الجودة الشاملة يشبه إلى حد ما بناء المنازل، ففي البداية يجب أن توضع القواعد الأساسية التي تبدأ بتطوير عملية فهم قوانين التغيير التنظيمي وفق الخطوات الأربع التالية:¹

1. فهم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية: فالثقافات التنظيمية لا تحدث فقط، فالبعض يقول

إن السياسة الحالية تخلق التنافسية، والبعض الآخر يقول إن التقليد هو بمثابة حاجز، فأوقات وظروف التغيير لا تمر بدون انتقاد، وتكون السياسات والتقاليد والجوانب الأخرى في الثقافة الحالية قابلة للمساءلة. وفي ظروف مختلفة لا بد من تعلم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية قبل محاولة تغييرها.

2. تحسين الأنظمة بدلاً من العبث بها: إن العبث بالأنظمة لا يعني تحسينها، فالعبث يظهر

عندما تنفذ التغييرات بدون فهم لكيفية عمل النظام ولاحتياجات التغيير ولماذا يتم ذلك؟، ولكي نحسنها لا بد أولاً من أن نفهم ما هو الشيء الخاطيء، ولماذا نقوم بالتغيير للوصول إلى الأفضل، وكيف يتم ذلك؟.

3. الاستعداد للإصغاء والملاحظة: فالأفراد هم المثبتات الرئيسية للتغيير في أية منظمة، ومن

السهولة بمكان أن يحبطوا ويتبنوا أي اتجاه، والمشكلة في ذلك أن الأفراد في مثل هذا الاتجاه هم أنفسهم الأفراد العاملون في المنظمة، ولهذا السبب لا بد من لفت الأنظار إلى عمل الأفراد في المنظمة بحيث يكونون مستعدين للاستماع والملاحظة [حاول أن تسمع ما يُقال، وتلاحظ ما لا يُقال]. فالعمال يجب أن يكونوا مستمعين جيدين وذلك لتفعيل مشاركتهم في التغيير

4. إشراك كل فرد يؤثر على التغيير: فالأفراد سيقاومون التغيير، وهذا هو سلوك الفرد الطبيعي

كونه لا يحب التغيير. وقد يكون أثر التغيير مستحيلاً عندما يشعر الناس أن التغيير قد فرض عليهم، لهذا يكون الأسلوب الأكثر.

Goetsch, David L. & Stanley Davis (1994): **Introduction to total Quality: Quality, productivity, competitiveness.**¹ Macmillan collage publishing co., Inc., New York, p. 125

وينادي Gertsch & Davis بضرورة التعلم من خلال النظر إلى ثقافة الجودة، لأن جزءاً كبيراً من

أسس ثقافة الجودة تبدو من خلال النظر إليها، حيث إنها تشترك بالخصائص التالية:¹

أ. فلسفة الإدارة.

ب. التأكيد على أهمية الموارد البشرية في المنظمة.

ج. مراسم الاحتفال بالأحداث التنظيمية.

د. التقدير والمكافآت للعمال الناجحين.

هـ. الشبكة الداخلية الفعالة لإيصال الثقافة.

و. القواعد غير الرسمية للسلوك.

ز. نظام القيم.

ح. معايير الأداء.

ط. الشخصية التنظيمية القوية.

ي. معرفة قوانين التغيير التنظيمي، وفهم خصائص المنظمات

وبرأي النجار فإن المتغيرات المؤثرة على نشأة ثقافة الجودة في المنظمات هي ما يلي:²

أ. فلسفات وقيم وشخصيات المؤسسين الأوائل للمنظمة.

ب. ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين.

ج. تصرفات وسلوكيات إدارات المنظمة.

د. عملية التطبيع أو التكيف الاجتماعي.

وتنعكس الثقافة في سياسات وأفعال الإدارة التي تقود ممارسات المنظمة لذلك فإن المنظمات التي

تؤمن بمبادئ الجودة الشاملة تكون أكثر قدرة على تنفيذ هذه الممارسات بنجاح، وإن أفعال إدارتها تعكس ثقافتها

السلوكية. ويقود السلوك الأفراد إلى التفكير بأسلوب صحيح فيما يخص تطوير ثقافة الجودة في المنظمة والذي

يعتمد برأي Evans & Lindsay على القيادة ذات الرؤية، التوجه بالزبون التعلم التنظيمي والشخصي، تتمين

جهود العمال والشركاء، سرعة التحرك، التركيز على المستقبل الإدارة من أجل الابتكار، الإدارة بالحقائق

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة التركيز على النتائج وخلق القيمة، إتباع منظور النظم.³

ويعتقد Williams أنه بدون تأييد قوي لثقافة الجودة، فإن إدارة الجودة الشاملة تصبح مجرد برنامج جديد

يتوقع له الفشل، لذلك فمن الضروري أن نفهم ماهية الثقافة التنظيمية، وكيفية إنشائها، وكيف يمكن تعديلها.

¹المرجع نفسه، ص. 126.

²محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 1995، ص 382
³ Plunkett, Warren R. & others (2008): **Management: meeting and exceeding customer expectations**, (9th ed.), Thomson: South - Western, Australia. p.288,

كما أن الثقافة التي تدعم الجودة في المنظمة ليست ابتكاراً فورياً وجاهزاً ومناسباً لكل شيء، وإنما يجب أن تنمو وتتضح ويساندها الجميع حيث إن لكل منظمة ثقافتها سواء أكانت مدروسة بعناية أم ترك لها العنان لتتطور من تلقاء نفسها.¹

المطلب الثاني: خصائص ثقافة الجودة الشاملة

إن ثقافة الجودة الشاملة هي نظام يستخدم لإدارة الأعمال بفعالية و كفاءة. يأتي هذا النهج من اليابان، ويستخدم بشكل شائع في الأعمال التجارية حول العالم اليوم. تتكون ثقافة الجودة الشاملة من عدة خصائص، مثل الجودة التي يحركها العملاء والقيادة من الإدارة العليا.

أولاً: الأمانة والصدق والإخلاص

لكي تكون عمليات الجودة في المنظمة فعالة يجب أن تكون شريفة ومخلصة تخبر الحقائق المدركة فعلاً في عيون الزبائن مقارنة بالمنافسين، وهي ليست مجالاً للتنازل والأمال غير المجدية فرجل البيع يجب أن يؤمن بسلعته التي يبيعها، ومدير العمليات يجب أن يعتقد بعملياته التي ينفذها، ومدير الجودة يجب أن يعتقد بأن أي شيء يمكن تحسينه، وهذا يدل على درجة الأمانة والصدق والإخلاص في تنفيذ أي عمل هذا ويقترح Johnson & Philips القوانين السبعة للأمانة وهي:²

أ. إخبار الحقيقة؛

ب. معالجة المشكلة والسيطرة عليها؛

ج. عدم الموافقة والتعهد بالحل

د. الترحيب بالحقيقة؛

هـ. مكافأة الساعي؛

و. بناء برنامج النزاهة.

لذلك يجب أن يكون هناك تغيير حقيقي، وإن مثل هذا التغيير يأتي من خلال نتائج قياس الأداء وملاحظة الأخطاء التي يمكن تخفيضها باستمرار من أجل زيادة رضا الزبائن والدخل. ويُعد التدريب، والشعارات، والملصقات بمثابة أدوات تساعد في إنجاز التحسينات الحقيقية في جودة الخدمة، ومن الواجب ألا نتحدث عن كيفية تنفيذ برنامج الجودة بل عن الكيفية التي يمكن من خلالها توفير وتجنب إعادة العمل وخسارة الأعمال.³

¹ ويليامز ريتشارد ل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الرياض، ط 1، 1999، ص 51.
² جونسون لاريوبوفيليس، الصدق المطلق: بناء ثقافة مؤسسية تقدر الكلام الصريح وتكافئ النزاهة، أ. ماكوم، نيويورك، 2003، ص:ص: 49-51.
³ 26Ansell, Tony (1993), op-cite, p

ثانياً: الثقة

إن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي يولد الثقة في عمل الأفراد داخل المنظمة. وإن وجود مثل هذه الثقة في أي منظمة تسعى إلى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تكون أقدر من غيرها على الانسجام مع معايير وممارسات الجودة الشاملة، إذ يتم في نهاية المطاف نقل هذه الثقة إلى العلاقة بين المنظمة وزبائننا، ومن ناحية أخرى، فإن وجود الثقة بين الأفراد يسهل عملية الاتصال فيما بينهم وسير العمل بغض النظر عن طبيعة الظروف التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى تخفيض النزاعات التنظيمية، وتدعيم سياسة الجودة في المنظمة.¹

ثالثاً: النزاهة

وهي صفة شخصية تجمع بين الشرف والمسؤولية ويجب توفرها عند الفرد أو المنظمة. ويجب على مديري المنظمة الذين يسعون إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة أن يفهموا بأن النزاهة ليست مجرد الشرف، فالأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة هم أولئك الذين يمكن الاعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة من المرة الأولى وفي الوقت المناسب.²

رابعاً: الإنجاز الطويل الأجل

تتعلق الجودة بالإنجاز الطويل الأجل وليس القصير الأجل. والمدى الزمني لأي مدير جودة يجب أن يكون على الأقل لثلاث سنوات ضمن الإستراتيجية الشاملة الموضوعية لمدة خمس أو عشر سنوات. كما تعد سمعة المنظمة تجاه الجودة بمثابة مورد ثمين، ولكنها تحتاج إلى زمن طويل جداً لتحقيقها وليس من السهولة بمكان تحقيق ذلك.

خامساً: الالتزام

ويظهر الالتزام في جميع أقسام وإدارات المنظمة، وفي جميع مقالات ومحاضرات الجودة فيها، وهو لا يظهر في المستوى الأعلى فقط، لكن أيضاً من قبل العمال بحيث يعكس تحقيق الدرجة المناسبة من التغيير. ويتطلب الإنجاز الطويل الأجل توفر عنصر الالتزام الذي يتوجب تأكيده في خطط الجودة اليومية بهدف ضمان أن جميع إدارات وأقسام المنظمة تعمل لتحقيق الأهداف الموضوعية للجودة ضمن رؤيتها ورسالتها.³

¹ أ هيثم عبد الله أبو خديجة، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة دراسة ميدانية على شركات التامين المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2007، ص 138.

² مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حبيب الطائي، الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك : منهج كمي، طاء مؤسسة

الوراق، عمان، 2004، ص 399

Ansell, Tony (1993), op cite, p 26³

سادسا: متشابكة

وهذا لا يعني مشاركة العمال فقط بالرغم من أهمية ذلك، وإنما أيضاً مشاركة الزبائن والموردين في فهم ماهية المشكلات المحتمل ظهورها وكيفية العمل على حلها، وهذا ما يعزز الوضع التنافسي للمنظمة. وترتبط هذه الخاصية بصفة التماسك والتعاقد التي تدل على التلاؤم ما بين ثقافة الجودة ورسالة المنظمة وعناصرها التنظيمية المختلفة.¹

سابعا: صارمة

ان تطبيق مفاهيم الجودة في المنظمات صارم بالفعل، وذلك بسبب كون التحسينات في العمليات والإجراءات وخدمة الزبائن غير منتهية، ويجب استمرارها في أي منظمة ترغب في تحقيق الإنجاز الطويل الأجل والبقاء في ميدان الأعمال، وهنا يتحرك المنافسون بسرعة لسد أي فجوة في حالة عدم تحقيق رضا الزبون، لذلك على كل فرد في المنظمة أن يتمتع بالشدّة، لا سيما في حالة وجود جودة منخفضة، وفي قيادة مسألة التحسين المستمر.

المطلب الثالث: مظاهر ثقافة الجودة الشاملة

ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم والمبادئ والممارسات التي تركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها للعملاء. تعتبر ثقافة الجودة جزءاً أساسياً من إدارة الجودة الشاملة وتستند إلى فكرة أن الجودة هي عنصر أساسي لنجاح أي منظمة. تتضمن مظاهر ثقافة الجودة العديد من العوامل التي تساعد على تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المحددة. ومن أبرز هذه المظاهر:

أولاً: القيم

تعرف القيم بأنها: «مبدأ عام أو تجريدي يتعلق بأنماط السلوك ضمن ثقافة معينة أو مجتمع معين يكتسبه أفراد هذا المجتمع عبر التنشئة الاجتماعية ويوليه أولئك الأفراد اعتباراً عالياً، وهي تشكل مبادئ مركزية تتكامل فيها الأهداف الفردية والاجتماعية، ومن أمثلة ذلك الحرية والعدل»² ويوضح Woods القيم الست الرئيسية لثقافة الجودة وهي: «الجميع كل متكامل (المنظمة، الموردون، الزبائن)، عدم السماح بتقليل شأن الآخرين أو التصرف بشكل متعال، ضرورة الاتصال والانفتاح والصدق،

¹Barnes, Stuart (2002): **Knowledge Management Systems: Theory and Practice**. Thomson Learning. P.21

²ألهيته صلاح الدين، تَأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين دراسة ميدانية الاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، المجلد (1) العدد (1) تموز،

الجميع لهم الحق في الولوج إلى المعلومات التي يحتاجون إليها، ضرورة التركيز على العمليات، لا يوجد فشل أو نجاح، بل هناك تعلم من التجارب.»¹

ثانياً: المعتقدات

وهي ثابته راسخة لا تتغير تؤخذ كمسلمات لا تقبل التشكيك فيها، تنتقل من جيل إلى آخر يليه دون تغيير ويمثل الدين أو العقيدة الدينية القاعدة أو الأساس الذي تقوم عليه الثقافة، حيث تستمد منه شرعيتها وأسباب وجودها. وتؤثر المعتقدات الدينية في مفهوم الفرد ونظرة للحياة ولنفسه وللآخرين، وتؤدي المعتقدات الدينية دوراً هاماً في مجال ثقافة الجودة في المنظمات.

ثالثاً: المعارف

عرف Hodgett&Louhans الثقافة بأنها «معارف مكتسبة يستعملها الناس لتفسير التجارب وتوليد السلوك الاجتماعي. وهذه المعارف تشكل القيم وتخلق الاتجاهات وتؤثر على السلوك.»² وبسبب الثقافات المختلفة الموجودة في المنظمات العالمية، فإن فهم أثر الثقافة على السلوكيات يعد أساسياً لدراسة ثقافة الجودة في المنظمات. فإذا لم يتغير مديرو المنظمات ثقافات البلدان التي يتعاملون معها، فإن النتائج تكون مخزية. وتعد المعارف الخاصة بثقافة الجودة أساساً للمنافسة العالمية، خصوصاً بعد التطورات التي لحقت بتقنيات ووسائل الاتصالات والمعلومات.

رابعاً: التغيير الثقافي

تظهر أهمية التغيير الثقافي باعتبار أن المنظمة تتعامل مع بيئات عالمية مختلفة، وحتى مع ثقافات مختلفة ضمن البلد الواحد، فما هو سائد في ثقافة معينة في مدينة ما، قد لا يكون كذلك في مدينة أخرى. وما يعتقد به في دين من الأديان السماوية قد لا يأخذ به دين آخر. ويقول Oackland لخلق التغيير الثقافي لا بد من الانتباه إلى العوامل الخمسة التالية:³

أ. السلوكيات المبنية على تفاعلات الأفراد.

ب. الأعراف الناتجة عن مجموعات العمل.

ج. القيم التنظيمية

د. قواعد العمل.

Woods, John A. (1996): **The Six Values of a Quality Culture: Building a culture to develop committed employees, delighted customers and continuous improvement**, CWL publishing Enterprises, Madison, Wisconsin, p. 3

Hodgetts, Richard M. & Fred Luthans (2003): **international Management**, (3² ed.), the McGraw - Hill companies,

Inc., Singapore, P.108.

³أوكلاند، جونز، إدارة الجودة الشاملة: نص مع حالات، بترو ورت - هانمان، أكسفورد، 2000، ص. 224

هـ. المناخ التنظيمي

ومن هنا لا بد من إدراك حقيقة أن ثقافة الجودة القوية يمكن أن تساعد في نجاح المنظمة. أما الثقافة الضعيفة فإنها تمنع هذا النجاح ومديرو المنظمات الذين يحوزون على ثقافات متغيرة لجودتهم يقدررون بشكل ناجح أن عملية التغيير الثقافي تحتاج إلى وقت كبير.

خامسا: التنوع الثقافي

يعرّف التنوع الثقافي بأنه « قدرة المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في الموارد البشرية »¹. وترتبط مسألة التنوع الثقافي في المنظمات بالموارد البشرية العاملة فيها. فالمنظمة قد تضم مجموعة أفراد من جنسيات وثقافات مختلفة. وهذا التباين والاختلاف والتمازج في الثقافات المختلفة يخلق ما يسمى بالتنوع الثقافي الذي عبر عنه Hellrigel, Don & Others بأنه : «مزيج كامل للثقافات والثقافات الفرعية التي تخص الموارد البشرية العاملة في المنظمات. وتتراقق الثقافات الفرعية مع الخصائص السكانية، وتحدد على أساس الدين والحالة العائلية والمادية وتجارب الحياة التي تحمل في معناها التنوع الثقافي»².

إن ثقافة الجودة والتقييم الإستراتيجي لها يساعدان في تشكيل وصياغة الموقف الحالي للمنظمة، ومجالات التحسين الممكنة فيه. وإن آراء وقيم وممارسات الموظفين فيما يخص الجودة هي الأسس التي تحدد ثقافة الجودة. ويجب أن تطبق إدارة المنظمة هذه المعارف في تخطيط التطبيق الناجح للأنشطة المتعلقة بجودة السلعة أو الخدمة³. وتمثل عولمة الثقافة من خلال بعض الرموز والشعائر الثقافية الأكثر شهرة ويقود توزيع المجتمعات الثقافية إلى إنتاج أحلام عالمية لذا فإن عولمة الثقافة تروج عملية إدراك الحقائق والأحلام للمشاركة بشكل فعال في المجتمع العالمي ومن الصعوبة بمكان مواجهة تحديات العولمة من قبل الكثير من الدول. وهذا التحدي يستمر بصورة متنامية ويحمل في طياته معاني وأفكاراً وآراء تساعد في تحقيق التنمية والتطوير المستمر للسلع والخدمات في بيئة الأسواق العالمية⁴.

إن لثقافة الجودة أثراً إيجابياً على فاعلية المنظمة، وبشكل خاص عندما تدعم الأهداف التنظيمية التي تكون مشتركة وداخلية بشكل واسع بين أعضاء المنظمة. فعلى سبيل المثال، إن التأكيد المشترك والمستقر على الابتكار في المنظمات يساعد في إنتاج السلع الجديدة، والقيام بالتحسينات المستمرة فيها. وبالمقارنة يمكن أن يكون لثقافة الجودة أثر سلبي، وبشكل خاص عندما تؤثر على السلوكيات وعندما تتداخل مع الأهداف التنظيمية، فتقافة الجودة غير الموزعة والضيقة من المحتمل أن يكون لها آثار إيجابية وسلبية معاً.

¹صالح العامري وطاهرا لغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008، ص 134
²هيلر جل دون وآخرون، الإدارة: نهج قائم على الكفاءة، الجنوب الغربي، أستراليا، 2002، ص 499
³كوك لوريس، استكشاف الروابط بين أنظمة الجودة وجودة الخدمة. والتميز في الأداء: وجهات نظر مزودا لخدمة، المجتمع الأمريكي للجودة، مجلة إدارة الجودة، المجلد. 9، العدد. 2، أبريل، 2002، ص 1. (137)
⁴اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، العولمة و اقتصاد المعلومات: التحديات و الفرص لأفريقيا، منتدنا لتنمية الأفريقية، 1999، ص 4.

المطلب الرابع: مقومات إرساء ثقافة الجودة الشاملة

تعتمد عملية إرساء ثقافة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال على مجموعة من الشروح والأساسيات الضرورية يجب توافرها ، ويمكن تحديدها فيما يأتي .

أولاً: دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة

إذ يعتبر من أهم العوامل التي تتضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ، والذي ينبع من اقتناع الإدارة العليا وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر ، فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجيتها وأهدافها ، وإنشاء البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب.¹

ثانياً: وضوح الأهداف وتوجيهها

فيجب تحديد الأهداف المراد تحقيقها على مستوى المنظمة ، على أن تكون واضحة وموجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل.²

ثالثاً: التركيز على المستهلكين وتحقيق الرضا لهم

إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة لا بد وان يضع في سلم الأولويات حقيقة إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والتطلع نحو تحقيق متطلبات الإشباع للمتنامية للمستهلكين .

رابعاً: التبنى المشترك لكافة الأقسام بالمنشأة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

بتعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تتجلى في هذه الوظيفة التوحيد والتنسيق بين الجهود المختلفة داخل المنظمة ، وكذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي ، بل ضرورة إيجاد نوع من التعاون بين إدارة المنشأة والجهات الاستثمارية المختصة في تطبيق الجودة الشاملة.³

خامساً: تهيئة مناخ العمل ونشر ثقافة المنظمة

¹أحمد فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 313 .

²المرجع نفسه، ص 314 .

³محمد حسين الواد يوأخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دارالصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 176

الإدارة العليا معنية منذ البداية بتهيئة مناخ العمل داخل المنظمة من خلال تهيئة وإعداد العاملين على مختلف مستوياتهم نفسياً للقبول والاقتران بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، لأن ذلك من شأنه أن يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير.¹

سادساً: استمرار عملية تحسين و تطوير الجودة.

وذلك بتكوين فرق عمل مهمتها تصميم وتحسين جودة المنتجات السلعي بالشكل الذي تكون فيه هذه السلع ملبية لمتطلبات واحتياجات وتطلعات جمهور المستهلكين.

سابعاً: الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة.

المورد البشري الفعال هو خير ضمان لاستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ويجب أن تكون الإدارة فعالة في جميع النواحي؛ في وضع نظام الاختيار و التعيين ، وتقييم الأداء ، وبرامج التدريب.²

¹محمود فوزي أحمد بدوي، المرجع السابق، ص 314.
²محمود فوزي أحمد بدوي، المرجع السابق، ص 316 .

خلاصة الفصل الاول:

اهتم هذا الفصل بدراسة مدخل لإدارة الجودة الشاملة بحيث تم التطرق إلى مفاهيم أولية حول الجودة و التي تعتبر مفهوم من المفاهيم الحديثة في الإدارة وقد اثبت التطبيق العلمي لها في الكثير من البلدان المتقدمة تقديما ملحوظا في الأداء الكلي للمؤسسة ،ليتم بعد ذلك التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر كفلسفة تسيير ، تقوم على عدة مبادئ وأسس ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين،وهذا يتطلب تنسيق وتوجيه جميع الوظائف والعمليات وإمكانيات المؤسسة لتحقيق رضا الزبون والعامل ،وبهذا تحقق تميز بالنسبة للمؤسسة تنافسيا،كما أن مسألة تطبيق للإدارة الجودة الشاملة تستدعي تهيئة المناخ الملائم لإنجاحها،علاوة على توفير جملة من الإجراءات العملية والأدوات التقنية والعلمية لضمان الإدماج السليم لمبادئه وأساليبه هو تنظيم ملائم يستطيع التكفل بتبني المفهوم الشامل للجودة من خلال تخصيص وحدة إدارية تعنى بتنظيم كامل لنشاطات الجودة بالمؤسسة والتي يجب أن تحظى بدعم وتعاون جميع المعنيين في المؤسسة نحو تحقيق هذا المبتغى.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية: مؤسسة EL DJAOUDA لصناعة الأبواب الخشبية
بالمسيلة

المبحث الأول : الدراسة الميدانية.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج.

خلاصة الفصل الثاني.

المبحث الأول: الدراسة الميدانية لمؤسسة الجودة لصناعة الأبواب الخشبية

تمهيد

سيتم في هذا المبحث محاولة الإجابة على الفرضية الرئيسية والتأكد من صحتها وهذا من خلال التطرق أولاً إلى تعريف بالمؤسسة ثم المنهج ثم الأداة المستخدمة في جمع المعلومات وفي الأخير تحليل وتفسير النتائج.

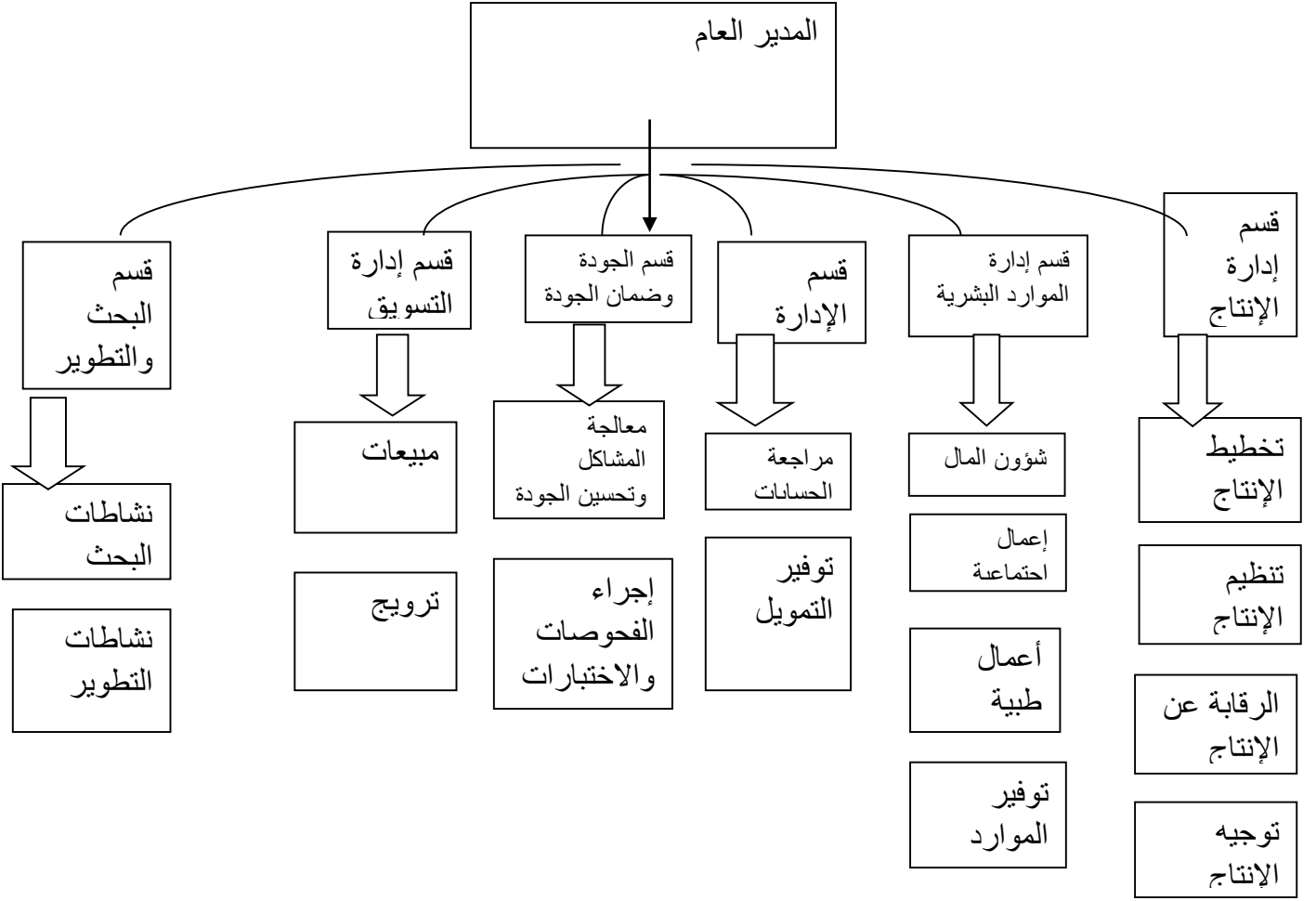
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

أولاً: التعريف بمؤسسة EL DJAOUA لصناعة الأبواب الخشبية بالمسيلة

هي شركة مساهمة تعتبر واحدة من الشركات الرائدة في مجال صناعة الأبواب الخشبية على مستوى ولاية المسيلة تأسست هذه الشركة في 18 مارس 1998، ومنذ ذلك الحين وهي ملتزمة بتوفير أعلى مستويات الجودة في منتجاتها وخدماتها كما تتميز بتاريخ طويل من الخبرة والمعرفة في مجال صناعة الأبواب الخشبية تضم فريق عمل يتكون من مجموعة من الحرفيين والمهندسين الماهرين الذين يمتلكون خبرة واسعة في هذا المجال تجمع المؤسسة بين التقاليد الحرفية القديمة وحدث التقنيات والتطورات في عملية التصنيع مما يسمح لها بإنتاج أبواب خشبية متفوقة بجودة عالية وتصميمات متنوعة .

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة EL DJAOUA لصناعة الأبواب الخشبية بالمسيلة

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: اعتمادا على الوثائق المقدمة من مدير الموارد البشرية ومسؤول قسم الإنتاج

تنظيما تتكون المؤسسة من:

- **المدير العام** : الإشراف على العمليات العامة للمؤسسة مع تحديد الأهداف الإستراتيجية وتطبيق السياسات و والإجراءات .
- **قسم البحث والتطوير**: يعمل على تطوير منتجات جديدة وابتكارات في مجال صناعة الأبواب الخشبية والبحث على تقنيات ومواد جديدة تعزز الجودة وأداء المنتجات.
- **قسم إدارة التسويق** : يعمل على تحليل السوق ودراسة الاحتياجات والمتطلبات والقيام بتطوير إستراتيجيات التسويق والعلاقات العامة وإدارة عمليات المبيعات والتعامل مع العملاء .
- **قسم الجودة وضمان الجودة** : يضمن تنفيذ إجراءات وممارسات الجودة في جميع جوانب العمل مع مراقبة الجودة وإجراء الفحوصات والاختبارات للمنتجات وتطبيق إستراتيجيات تحسين الجودة ومعالجة أي مشاكل تنشأ.

- **قسم إدارة الإنتاج والتصنيع:** يتولى إدارة عمليات الإنتاج والتصنيع للأبواب الخشبية مع ضمان الجودة والامتثال للمعايير الفنية ومواصفات وإدارة سلسلة التوريد والتعامل مع الموردين.
- **قسم إدارة الموارد البشرية:** يهتم بالتخطيط وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة وتوظيف الموظفين الجدد مع إجراء عملية اختيارهم وتوجيههم للإدارات المناسبة وإعداد وتطوير برامج لتدريبهم وتطويرهم لتعزيز مهاراتهم وزيادة فعاليتهم في العمل .
- **قسم الإدارة المالية:** يقوم بالاهتمام بإدارة ورقابة النشاطات المالية والمحاسبية للمؤسسة وتحقيق الأهداف المالية المحددة وكذلك التعامل مع الجهات الخارجية مثل البنوك والمستشارين الماليين والمحاسبين لضمان الامتثال للقوانين والتشريعات المالية.

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً : منهج دراسة

من الممكن القول ان أي دراسة لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يستشر بها الباحث لتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يتضمن دقة النتائج وهذا ما يصطلح عليه بالمنهج.

تم الاعتماد في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي الذي يعرف على انه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها فهو وصف دقيق تحليلي وتفسيري.

ثانياً :أداة الدراسة

بعد إجراء دراسة استكشافية لموضوع الدراسة وصياغة الفرضيات اتضح أن الأداة المناسبة تتمثل في أداة المقابلة، والتي تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم بين طرفين في موقف المواجهة يحاول احدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو المتغيرات لدى الآخر (المبحوث)، والتي تدور حول خبراته وأرائه ومعتقداته وتكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة وفي هذه الدراسة تم اعتماد أسلوب المقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية ومسئول قسم الإنتاج لشركة الجودة لصناعة الأبواب الخشبية وهذا من اجل الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة والذي يتمثل في محددات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال.

ثالثاً :أهم محاور دراسة

تتمثل محاور الدراسة في ما يلي:

- رؤية وقيم المؤسسة

- القيادة والالتزام

- بنية المؤسسة والمسؤوليات

- التدقيق والمراجعة

- رضا العملاء

- تدريب الموظفين وتطويرهم

المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج

بعد جمع المعلومات عن طريق المقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية ومسؤول قسم الإنتاج سوف نقوم في هذا المطلب بتحليل وتفسير النتائج وهي كالآتي:

* **من حيث رؤية وقيم المؤسسة** : نلاحظ أن المؤسسة تسعى نحو التفوق في جودة منتجاتها وتهتم المؤسسة بتوفير أبواب خشبية مبتكرة وفريدة من تتميز بتصاميم جمالية ووظائف عملية كما تؤمن المؤسسة بأهمية حماية البيئة والاستدامة وتولي المؤسسة أهمية قصوى لرضا العملاء وتسعى جاهدة لتلبية توقعاتهم.

* **من حيث القيادة والالتزام** : يلعب القادة والإدارة العليا دورا حاسما في تحقيق الالتزام بالجودة في المؤسسة وهذا ما لمسناه عند زيارتنا للمؤسسة.

* **من حيث بنية المؤسسة والمسؤوليات**: وذلك من أنها تملك بنية تنظيمية تضم مجموعة من الأقسام والمسؤوليات المهمة التي تساهم في ضمان الجودة من خلال فرق إدارة الجودة تقسم التصميم والهندسة بتحويل الأفكار إلى تصاميم فعلية للأبواب الخشبية وكذا قسم الإنتاج .

***التدقيق والمراجعة**: يتم فحص العمليات والمواد المستخدمة و الإجراءات بشكل دوري مما ساهم في بناء سمعة طيبة للمؤسسة وذلك يشمل معايير السلامة والبيئة والصحة المهنية وغيرها من المتطلبات القانونية و التنظيمية.

***رضا العملاء** : ردود فعل العملاء وتقييماتهم ساهمت في تحسين المنتج من خلال ملاحظة احتياجات واستفسارات العملاء وتعليقاتهم السلبية والايجابية كما أنها تعمل على تحسين التواصل الفعال.

* **تدريب الموظفين وتطويرهم**: وذلك أن المؤسسة تعلم تقنيات التصميم والقياس والقطع والتجميع والتشطيب مما يمكنها من تصنيع منتجات ذات جودة عالية.

الجدول رقم 1: الإجابة على أسئلة المقابلة

السؤال	الإجابة
ماذا يمثل لكم مفهوم الجودة الشاملة في مؤسستكم؟	هو سعي المؤسسة لتحقيق الجودة في جميع جوانب عملها وذلك من خلال الالتزام بمعايير الجودة العالية في عملية تصميم وتصنيع الأبواب الخشبية وذلك

يشمل العناية بجودة المواد الخام المستخدمة وضمان سلامة ومثانة المنتج النهائي	
هل تملك إدارة المؤسسة إرادة حقيقية لإدراج الجودة في جميع عملياتها؟	نعم تملك الإرادة وذلك من خلال أنها تسعى من أجل جعل الجودة عنصراً أساسياً في جميع عملياتها
هل يوجد قسم أو مصلحة يهتم بجانب الجودة في مؤسستكم؟	يوجد مصلحة مختصة لمتابعة وضمان الجودة المنتجات وذلك من خلال وضع معايير الجودة والمراقبة والتحسين وغيرها من العمليات
هل هناك التزام من قبل العاملين للعمل على تحقيق الجودة في كافة المستويات؟	نعم العاملين ملتزمين على العمل على تحقيق الجودة والتحسين المستمر وتصليح الانحرافات
هل تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تبني أساليب في العمل في شأنها أن تحقق الجودة؟	تشجع المؤسسة العاملين على تبني أساليب في العمل وذلك من خلال تحسين العمليات المختلفة في المؤسسة باستخدام أدوات وتقنيات متطورة
كيف يمكن أن تصفوا نظام الاتصالات الإدارية في مؤسستكم من حيث؟	1- الاتصالات الصاعدة والنازلة وذلك بتوجيه الملاحظات والاقتراحات وتقديم تقارير التقدم والأداء وتوجيه الأهداف باستخدام الاجتماعات والرسائل الإلكترونية 2- الشفافية في المعلومات يتم نقل وتبادل المعلومات بكل شفافية وبوضوح ودقة بين أفراد المؤسسة وبين الإدارة والموظفين 3- طبيعة المعلومات التي يمكن ان تنشر على مستوى مختلف المستويات الإدارية يتم ذلك عن طريق تسهيل المعلومات والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية والاعتماد على الهيكل الهرمي حيث تنقل المعلومة من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى
هل تعتمد المؤسسة على العمل الجماعي؟	تعتمد مؤسسة الجودة على العمل الجماعي وذلك بتشجيع إدارة المؤسسة على التعاون والتفاعل الفعال لضمان التنسيق وتفاعل الأداء

<p>ماهي الحالات أو الظروف التي تعتمد فيها إدارة المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل؟</p>	<p>- تطوير منتجات جديدة في نفس المجال - تحسين عمليات التصنيع - حل المشاكل وتحسين المستمر - متابعة الأداء</p>
<p>هل هناك صعوبات يواجهها أعضاء فرق العمل أثناء قيامهم بالعمل جماعيا؟</p>	<p>- اختلاف التوجهات والآراء - ضعف التواصل - صعوبات تنظيم وتنسيق - اختلاف المهارات والقدرات-</p>
<p>هل هناك صعوبات يواجهها أعضاء فرق العمل إن وجدت؟</p>	<p>على أي أساس يتم اختيار أعضاء فرق العمل إن وجدت؟</p> <p>التخصصات والمهارات الخبرة والكفاءة</p>
<p>هل يخضع الأفراد العاملين لبرامج تدريبية تخص جوانب الجودة؟</p>	<p>نعم يوجد برامج تدريبية من الجانب النظري وكذلك تدريب من الجانب التطبيقي</p>
<p>هل تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التحسين المستمر في مختلف عملياتها؟</p>	<p>نعم تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التحسين المستمر في مختلف العمليات عن طريق مراقبة وتحليل الأداء</p>
<p>هل حصلت المؤسسة على شهادات الجودة هل تملك مواصفات دولية في الجودة؟</p>	<p>نعم حصلت على شهادات الجودة من بينها الايزو 900</p>

المصدر: من اعداد الطالبين

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا التطبيقية لهذا الموضوع، اتضح لنا أن للجودة الشاملة أهمية قصوى في الاقتصاد المعاصر، لما لها من أثر على المؤسسات وبقائها، إذا وجب على المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية الاهتمام بالجودة الشاملة التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية وتعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، إذا تعتبر الجودة الشاملة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية، وأيضا الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الوصول بمنتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول، وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية الايزو.

الخطمة

الخاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع الذي تناولنا فيه محددات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، توصلنا إلى أن ثقافة الجودة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تنتهجها المؤسسات لتحقيق أداء أفضل، باعتبارها تقوم على مبادئ وأسس من خلال وضع برامج ثقافة الجودة في كافة جوانب العمل وجميع نشاطات ووظائف المؤسسة.

فالمؤسسات التي حققت النجاح لم تنظر إلى برامج ثقافة الجودة على أنها برامج قائمة بذاتها، حيث أوضحت الدراسات أن معظم المؤسسات تتفق على أن ثقافة الجودة تهتم بالتطوير والتحسين المستمر لتحقيق أهدافها، وكسب رضا عملائها، ولكي تحقق المؤسسات التطوير والتحسين المستمر تحتاج إلى إحداث تغيير تنظيمي فعال ونجاح يساعد جميع المستويات الإدارية على إنجاز المهام بأحسن الطرق.

لهذا يمكن اعتبار ثقافة الجودة تغيير تنظيمي يتم من طرف الإدارة العليا عن طريق قرار استراتيجي ليشمل كل الوظائف في المؤسسة ومؤسسة **EL DJAOUA** بالمسيلة تتبنى ثقافة الجودة ، وهي على وعي تام بأهميتها..

■ النتائج

ومن خلال الدراسة التي قمنا بإجرائها على مستوى مؤسسة **EL DJAOUA** بالمسيلة توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ أن مؤسسة الجودة تطبق نظام إدارة الجودة بالتركيز على جميع مبادئها.
- ✓ توجد علاقة قوية بين المؤسسة وعملائها عند حدوث خطأ تكون المسؤولية عنه وتعمل جاهدة لإرضاء عملائها؛
- ✓ يوجد تعاون بين عمال المؤسسة في جميع المستويات، وتجمعهم علاقة أخوية ويسود جو من المحبة والتفاهم بين جميع العمال .
- ✓ مؤسسة **EL DJAOUA** تطبق ثقافة الجودة، وهذا راجع لوعي الإدارة والعمالة بأهمية ثقافة الجودة الشاملة.

■ الاقتراحات

- ✓ على الإدارة أن تعمل على زيادة وعي العمال بأهمية إدارة وثقافة الجودة الشاملة.
- ✓ على الإدارة أن تكثف من الملتقيات والدورات التكوينية للعمال لزيادة الوعي والفهم لمتطلبات ومحددات ثقافة الجودة الشاملة، والكيفية الجيدة لتطبيقها وغرس ثقافة الجودة لكل عامل بالمؤسسة..

■ آفاق الدراسة:

ان أهمية الجودة الشاملة تكمن في زيادة تنافسية المؤسسات ،وهذا البحث يحتاج إلى دراسات معمقة من اجل تطبيقه على ارض الواقع.
ويهدف الاستفادة اكبر في جوانب دراستنا نقترح بعض المواضيع التي تساهم في البحث العلمي منها :

- ✓ دور الجودة الشاملة الفعال في تحسين الخدمات اللوجستية .
- ✓ متطلبات الجودة الشاملة واثرها على جودة الخدمات.
- ✓ دور الجودة الشاملة في تفعيل بطاقة الاداء المتوازن للمؤسسة.
- ✓ اثر ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الولاء تنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع :
المراجع باللغة العربية :

- إيهيتي صلاح الدين، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العامل دراسة ميدانية الاتجاهات العامل بنفي مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، المجلد (1) العدد (1) تموز، 2005.
- أوكلاند، جونز، إدارة الجودة الشاملة: نص مع حالات، بترو ورث - هانمان، أكسفورد، 2000.
- جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر طه، عمان، 2009.
- جونسون لاري وبوب فيليبس، الصدق المطلق: بناء ثقافة مؤسسية تقدر الكلام الصريح وتكافئ النزاهة، أماكوم، نيويورك، 2003.
- خضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط.، 2000.
- صالح العامري وطاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008.
- عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2006.
- علي سلامي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995.
- عمر وصفي عقيقي، المنهجية الكاملة إدارة الجودة الشاملة، دار وائل لنشر، عمان، ط1، 2001
- كوك لوريس، استكشاف الروابط بين أنظمة الجودة وجودة الخدمة. والتميز في الأداء : وجهات نظر مزود الخدمة، المجتمع الأمريكي للجودة، مجلة إدارة الجودة، المجلد. 9، العدد. 2، أبريل، 2002.
- اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، العولمة واقتصاد المعلومات: التحديات والفرص لأفريقيا، منتدى التنمية الأفريقية، 1999.
- مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حليم الطائي، الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك : منهج كمي، طاء مؤسسة الوراق، عمان، 2004
- محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد : إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 1995.
- محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم و الجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010 .
- هيثم عبد الله أبو خديجة، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2007.
- هيلريجل دون وآخرون، الإدارة: نهج قائم على الكفاءة، الجنوب الغربي، أستراليا، 2002.

- ويليامز ريتشارد ل، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الرياض، ط 1، 1999.

المراجع باللغة الانجليزية

- Barnes, Stuart (2002): **Knowledge Management Systems: Theory and Practice**. Thomson Learning
- Goetsch, David L. & Stanley Davis (1994): **Introduction to total Quality: Quality, productivity, competitiveness**, Macmillan collage publishing co., Inc., New York
- Goetsch. David L. & Stanley Davis (2014): **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, (7th ed.), Pearson Education LTD., Harlow
- Hodgetts, Richard M. & Fred Luthans (2003): **international Management**, (3 ed.), the McGraw - Hill companies, Inc., Singapore
- Plunkett, Warren R. & others (2008): **Management: meeting and exceeding customer expectations**, (9th ed.), Thomson: South - Western, Australia.
- Rampersad, Hubert K. (2001): **Total Quality Management: an executive guide to continuous improvement**, Springer-Verlag, Berlin
- Woods, John A. (1996): **The Six Values of a Quality Culture: Building a culture to develop committed employees, delighted customers and continuous improvement**, CWL publishing Enterprises, Madison, Wisconsin

قائمة الملاحق

الملحق 1: دليل المقابلة

أسئلة مقابلة موضوع محددات ثقافة الجودة الشاملة

1. ماذا يمثل لكم مفهوم الجودة الشاملة في مؤسستكم؟
2. هل تملك إدارة المؤسسة إرادة حقيقية لإدراج الجودة في جميع عملياتها؟
3. هل يوجد قسم أو مصلحة يهتم بجانب الجودة في مؤسستكم؟
4. هل هناك التزام من قبل العاملين للعمل على تحقيق الجودة في كافة المستويات؟
5. هل تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تبني أساليب في العمل من شأنها أن تحقق الجودة؟
6. كيف يمكن أن تصفوا نظام الاتصالات الإدارية في مؤسستكم من حيث:
 - الاتصالات الصاعدة والنازلة
 - الشفافية في المعلومات
 - طبيعة المعلومات التي يمكن أن تنشر على مستوى مختلف المستويات الإدارية
7. هل تعتمد المؤسسة على العمل الجماعي؟
8. إذا نعم، ما هي الحالات أو الظروف التي تعتمد فيها المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل؟
9. هل هناك صعوبات يواجهها أعضاء فرق العمل أثناء قيامهم بالعمل جماعيا؟
10. على أي أساس يتم اختيار أعضاء فرق العمل إن وجدت؟
11. هل يخضع الأفراد العاملين لبرامج تدريبية تخص جوانب الجودة؟
12. هل تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التحسين المستمر في مختلف عملياتها؟
13. هل حصلت المؤسسة على شهادات للجودة؟ هل تملك مواصفات دولية في الجودة؟
14. هل يتم تقييم أداء الإطارات في المؤسسة؟ ما هي الطرق المعتمدة في ذلك؟

الملحق 2: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريص الميداني

رقم:

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير التريص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة: تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم:	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س.	الإمضاء
01	ياسف نفع	202035085168	208232056	YACEF
02	حواسي ياسين	202035073992	202659513	Hai
03				
04				

عنوان البحث: محددات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في
منظمات الأعمال

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التريص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
هووية حقه		

الملخص:

تهدف دراستنا إلى تسليط الضوء على قطاع حيوي مهم في الحياة الاقتصادية وهو قطاع المؤسسات الصناعية الجزائرية، بتشخيص واقعها من خلال التطرق لثقافة الجودة الشاملة ومبادئها كأداة لضمان نجاح المؤسسات، والمساعدة في مواجهة التحديات، وكسب رضا العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة. فإدارة الجودة الشاملة تطبيقها يعد أمرا ضروريا في كافة المؤسسات حيث تركز أساسا على المستهلك، فالنجاح هذه الأخيرة لا بد من أن تتسم بالوضوح الشامل لكل أطراف المسؤوليات المتعلقة بالمؤسسة . كما إن إدارة الجودة الشاملة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة والتي تهدف إلى الحصول على منتج جديد يمكن تسويقه وتحقق أكبر نسبة ربح من خلال تأثير وظائفها والتي تعتبر هذه الأخيرة المؤثر على الإنتاجية، فاستهداف التأثير على هذه المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

وفي الأخير قمنا بدراسة ميدانية للمؤسسة الجودة لصناعة الأبواب الخشبية بولاية المسيلة من خلال التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : الجودة، ثقافة الجودة الشاملة.

ABSTRACT

Our study aims to shed light on a vital sector in the economic life, which is the Algerian industrial enterprises sector, by diagnosing its current situation through addressing the culture of total quality and its principles as a tool to ensure the success of the enterprises and help them face challenges and gain satisfaction of both internal and external customers. The implementation of total quality management is necessary in all organizations, as it primarily focuses on the consumer.

The success of the latter requires comprehensive clarity of all parties responsible for the organization's responsibilities. Additionally, total quality management is effective in improving productivity through its integrated activities, aiming to achieve a marketable new product and maximize profit through its impact on functions that influence productivity. Targeting the impact on these components leads to improving the organization's productivity.

Finally, we conducted a field study on the quality of a wooden door manufacturing enterprise in M'Sila, to understand the application of the quality management system in the studied institution.

Keywords: quality, total quality culture.