

## أطروح

مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل  
من طرف الطالبة:

غضاب يمينية

## إبريقانة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة

رئيسا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر-أ	و. خولفي أحمد عمار الدين
مترقا ومقرر	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر-أ	و. بلخيري كمال
مصحفا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر-أ	و. بلال عبد المالح
مصحفا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر-أ	و. كريمة بومعة
مصحفا	جامعة برج بوعريريج	أستاذ التعليم العالي	أ.و. فرنز محمود
مصحفا	جامعة خنقلة	أستاذ محاضر-أ	و. عزادي مهي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ  
خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ  
اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ  
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ  
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

صدق الله العظيم

العلق: الآيات 1-5 ﴿﴾

## \*\* حمد و شكر \*\*

### لله الحمد و الشكر

فما كانت هذه الباكورة أن تلامس نور الحقيقة... لولا فضله سبحانه و تعالى علي... فله الحمد والمنة...  
والصلاة والسلام على معلم الناس الخير سيد الأولين والآخرين ورحمة الله للعالمين نبينا \*محمد\* القائل:

\*من لم يشكر الناس لم يشكر الله\* رواه الترمذي

لنا الشكر الجزيل:

أجد قلبي ... و أذيب أسطري في ورقة واحدة ... لأرقش أحرفا ... أتلوها هدية لكل:

\*من جعل العلم مبتغاه\*\*\* و شمسا تنير سباه\*

\*إلى الأستاذ الفاضل "بلخيري كمال" الذي أشرف على هذا العمل، وعمل على توجيهي

وإرشادي بنصائحه السديدة وملاحظاته القيمة ... فله كل الشكر والتقدير...

إلى " الأساتذة الأفاضل " أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذا العمل

\*إلى الأساتذة الأفاضل: النوي، أمقران، غزالي، بومهرة، يعلى، كيور، براهمية، ، بركات، لفريد ...

وغيرهم من الأساتذة الذين لم يدخلوا عليا بنصائح قيمة لإتمام الأطروحة.\*

إلى كل الأساتذة الذين سهروا على تأطيري ولم يدخل علي بالنصيحة والتوجيه والإرشاد طيلة مشوار

دراستي بالجامعة إلى اليوم ...

\*إلى كل الذين ذكرهم لساني ولم يذكرهم قلبي من "الصدقات والزملاء" الذين قدموا لي الدعم المعنوي

في لحظات اليأس والتعب\*

كل الشكر موصول لعمال شركة AMC في الفرع الإداري وفي المصنع والذين حرصوا على السير

الحسن لإجراءات الدراسة الميدانية ولم يدخلوا عليا بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

\*وإلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ...

فشكرا جزيلاً ...

\*\* يمينه \*\*



## \*\* إهداء \*\*

إلى روح أمي الطاهرة التي سقتني رحيق الحياة دمعا وسهرا، إلى من وجدت في قربها سلوتي وراحتي، إلى من كان همها سعادي، التي كانت تغمرني بحبها ودعائها الدائم لي حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة إلى التي لم أجد كلمة توفيقها حقها سوى كلمة

### \*\* ماما الحبيبة الغالية \*\*

إلى من وجدت في قلبه الأمان والعطف والحنان، والسعادة، إلى من رباني على الفضيلة والأخلاق، وتحمل عبئ الحياة لأجلي، إلى القلب الكبير

### \*\* أبي الغالي \*\*

فوالدايا العزيزان زرعا في نفسي حب العلم والمعرفة، «اللهم بارك فيهما،

واغفر لهما، وجازهما عني خير الجزاء»

\* إلى من شاركوني أحلى أيام طفولتي وصباي، وتربيت معهم تحت سقف

واحد وجمعتنا ذكريات طيبة ورائعة

«إخوتي الأعزاء»

\* إلى جميع الأحبة، الذين أخذوا مساحة في قلبي، وإلى كل من وقف بجاني

ودعمني ولو بالكلمة الطيبة.

أهديهم جميعا ثمرة جهدي

### \*\* يمينية \*\*





## فهرس المحتويات:

01	فهرس المحتويات
06	فهرس الأشكال
07	فهرس الجداول
أ	مقدمة

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

15	أولاً: تحديد الإشكالية
17	ثانياً: فرضيات الدراسة
18	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
19	رابعاً: أهمية الموضوع
20	خامساً: أهداف الدراسة
20	سادساً: تحديد المفاهيم

### الفصل الثاني: الدراسات السابقة

35	تمهيد
36	أولاً: الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة
36	1 - دراسة محمد بن غالب العوفي
38	2 - دراسة وافية صحراوي
41	3 - دراسة خير الدين جمعة

43	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة
43	1 - دراسة تايب إلهام
45	2 - دراسة قويدر عياش
47	3 - دراسة فنطازي العمري

50 ..... التعقيب العام على جميع الدراسات المعتمدة في الدراسة الراهنة

### الفصل الثالث: التأصيل النظري لثقافة المؤسسة

53	تمهيد
54	أولاً: ماهية ثقافة المؤسسة

54	1 -تعريف ثقافة المؤسسة .....
56	2 -السيرورة التاريخية لثقافة المؤسسة .....
59	3 -أهمية ثقافة المؤسسة .....
62	4 -مكونات ثقافة المؤسسة .....
68	5 -خصائص ثقافة المؤسسة .....
70	6 -أنواع ثقافة المؤسسة .....
73	7 -محددات ثقافة المؤسسة .....
75	8 -مؤشرات ثقافة المؤسسة .....
76	ثانيا: أساسيات حول ثقافة المؤسسة .....
76	1 -مستويات ثقافة المؤسسة .....
78	2 -وظائف ثقافة المؤسسة .....
80	3 -العوامل المؤثرة على ثقافة المؤسسة .....
81	4 -الآثار الجانبية لثقافة المؤسسة .....
82	5 -تغيير ثقافة المؤسسة .....
84	6 -ثقافة المؤسسة والأبعاد الثقافية العامة للمجتمع .....
90	7 -آليات بناء ثقافة المؤسسة .....
97	8 -الثقافة العمالية والتنقيف المؤسساتي للعمال .....
98	ثالثا : المقاربات النظرية لثقافة المؤسسة .....
99	1 -حركة الإدارة العلمية .....
101	2 -مدرسة العلاقات الإنسانية .....
103	3 -العلاقات الإنسانية الجديدة ( نظريات X، Y ) .....
105	4 -النظرية البنائية الوظيفية .....
107	5 -نظرية (Z) .....
109	خلاصة .....
	<b>الفصل الرابع: التأصيل النظري للجودة الشاملة</b>
112	تمهيد .....

113	أولاً: ماهية الجودة الشاملة
113	1 -تعريف الجودة الشاملة
114	2 -مضامين الجودة الشاملة
115	3 -مراحل تطور نظام الجودة الشاملة
120	4 -أهمية الجودة الشاملة
122	5 -أبعاد الجودة الشاملة
124	6 -الشواهد على عدم وجود الجودة الشاملة
125	7 -القيم الأساسية للجودة الشاملة
128	8 -تأثير الجودة الشاملة على تحقيق أهداف المؤسسة
130	ثانياً: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
130	1 -التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
132	2 -خصائص إدارة الجودة الشاملة والمبادئ العامة التي تقوم عليها
134	3 -أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة
136	4 -مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
140	5 -الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة
141	6 -المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية
143	7 -علاقة نظام الجودة الشاملة بنظام الجودة العالمي (الايزو)
144	8 -سلسلة معايير الجودة (الايزو)
155	ثالثاً: المقاربات النظرية للجودة الشاملة
155	1 -مبادئ ادوارد ديمينغ
158	2 -ثوابت فليب كروسبي
159	3 -ثلاثية جوزيف جوران
161	4 -نظرية آرماند فيجنوم
163	5 -نظرية كايزو ايشيكاوا
165	خلاصة



## الفصل الخامس: الإطار السوسيو الثقافي للمؤسسة

168	تمهيد .....
169	أولاً: أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية .....
169	1- تعريف المؤسسة الاقتصادية .....
169	2- السيرورة التاريخية لسوسيولوجيا المؤسسة .....
171	3- المؤسسة خلية اجتماعية ثقافية .....
172	4- أنواع المؤسسة الاقتصادية .....
174	5- خصائص المؤسسة الاقتصادية .....
174	6- مستويات المؤسسة الاقتصادية .....
175	ثانياً: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية .....
175	1- مراحل إنشاء المؤسسة .....
176	2- الاهتمامات الرئيسية للمؤسسة .....
178	3- دور المؤسسة .....
179	4- أهداف المؤسسة .....
179	5- العوامل الداخلية المؤثرة في عمل المؤسسة .....
182	6- العوامل الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة .....
184	ثالثاً: المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ومراحل تطورها .....
184	1. مرحلة التسيير الذاتي .....
186	2. مرحلة التسيير الاشتراكي .....
188	3. مرحلة إعادة الهيكلة .....
190	4. مرحلة استقلالية المؤسسات .....
193	5. مرحلة اقتصاد السوق .....
196	خلاصة .....

## الفصل السادس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة

(AMC)

198	تمهيد .....
199	أولاً: مجال الدراسة .....

199	1 -نبذة تاريخية: للتعريف بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (EN AMC) .....
203	2 -المجال الجغرافي .....
203	3 -المجال البشري .....
204	4 -المجال الزمني .....
204	ثانيا: المناهج و الأدوات المستخدمة .....
204	1 -المنهج .....
205	2 -العينة .....
207	3 أدوات جمع البيانات .....
209	خلاصة .....

### الفصل السابع: عرض و تحليل البيانات وتفسير النتائج

211	تمهيد .....
212	أولا: عرض وتحليل البيانات .....
212	1 خصائص العينة .....
219	2 -المحور الأول: مساهمة اكتساب ثقافة احترام قيمة الوقت في تحقيق الجودة الشاملة .....
238	3 -المحور الثاني: مساهمة ثقافة الالتزام بإتقان العمل في تحقيق الجودة الشاملة .....
258	4 -المحور الثالث: مساهمة تنوع ثقافة العاملين في تحقيق الجودة الشاملة .....
284	5 -المحور الرابع: الجودة الشاملة في إطار ثقافة المؤسسة .....
291	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة .....
291	1 -مناقشة نتائج الفرضية الأولى .....
294	2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية .....
296	3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة .....
298	4 +الإجابة على التساؤل الرئيسي .....
299	ثالثا: النتائج العامة للدراسة .....
302	خاتمة .....
304	قائمة المراجع .....

الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
62	أهمية ثقافة المؤسسة	.1
67	مكونات ثقافة المؤسسة	.2
72	أنواع ثقافة المؤسسة	.3
74	محددات ثقافة المؤسسة	.4
78	مستويات ثقافة المؤسسة	.5
90	اتجاه تأثير الثقافة المجتمعية على ثقافة المؤسسة	.6
120	مراحل تطور نظام الجودة الشاملة	.7
121	أهمية الجودة الشاملة	.8
123	أبعاد الجودة الشاملة	.9
127	القيم الأساسية للجودة الشاملة	.10
129	عناصر الجودة التي ينبغي أن تتوفر في المؤسسة	.11
135	الجودة والحصة السوقية	.12
150	نموذج الايزو 9001 طبعة 2000	.13
162	معادلة مفهوم الرقابة على الجودة الشاملة حسب "آرماند فيجينبوم"	.14
164	نموذج مخطط السمكة لكايرو ايشيكاوا	.15
173	أنواع المؤسسة	.16
181	إطار مكنزي 7-S	.17
195	مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر	.18
200	الأقطاب الصناعية لمؤسسة AMC	.19



## فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	الفرق بين المؤسسات المتواجدة في المجتمعات التي تراقب اللايقين مع المؤسسات المتواجدة في المجتمعات التي لا تراقب اللايقين	85
2.	الفرق بين المؤسسات ذات سلطة هرمية مرتفعة مع المؤسسات ذات سلطة هرمية منخفضة	86
3.	الفرق بين المؤسسات الفردانية التوجه والمؤسسات الجماعية التوجه	87
4.	الفرق بين المؤسسات ذات ثقافات ذكورية والمؤسسات ذات ثقافات تهدف للمساواة وعدم التمييز وفقا للنوع	88
5.	الفرق بين المؤسسات ذات ثقافات توجهها طويل المدى، والمؤسسات ذات ثقافات توجهها قصير المدى	89
6.	الاختلاف بين الثقافات أحادية الزمن وثقافات متعددة الزمن	92
7.	الفرق بين المنظمات الأمريكية (A) مع المنظمات اليابانية (J)	108
8.	المبادئ العامة لمدخل إدارة الجودة الشاملة	133
9.	أنواع التدقيق الجودة	137
10.	الاختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	142
11.	عناصر مواصفة ISO 9001:1994	146
12.	مجالات تطبيق الايزو (ISO 9000:1994)	148
13.	الفرق بين المواصفة ISO 9000:1994 والمواصفة ISO 2000:9000	151
14.	أوجه التشابه بين الموصفتين "الايزو 9000 و 14000"	154
15.	السيرورة التاريخية لسوسيولوجيا المؤسسة	170
16.	توزيع المستخدمين بالمؤسسة الوطنية لصنع أجهزة القياس والمراقبة بالعلمة AMC	203
17.	العلاقة بين القيم النظرية والقيم التجريبية للعينة	206
18.	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	212
19.	توزيع أفراد العينة حسب السن	213
20.	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	214
21.	توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	215

216	توزيع أفراد العينة حسب أصل النشأة	.22
217	توزيع أفراد العينة حسب منطقة السكن	.23
218	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	.24
219	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على وجود رقابة صارمة على توقيت الدخول للعمل والالتزام بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد	.25
221	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد ومباشرة العمل فور الدخول للمؤسسة حسب التوقيت الرسمي	.26
223	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على منطقة السكن والاستفادة من نقل العمال من مكان السكن إلى العمل	.27
224	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على انجاز المهام في المدة المحددة والاستفادة من أوقات الراحة في وقتها المحدد	.28
225	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على تحديد الوقت اللازم لانجاز المهام المطلوبة كل يوم وانجاز المهام في المدة المحددة	.29
227	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على طول زمن العمل المتكرر والسعي لتقليله	.30
229	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على حصولهم في الوقت المناسب على المعلومات اللازمة لانجاز المهام بالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى وتخفيض تكاليف عدم المطابقة في الأداء	.31
231	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على انجاز المهام بالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى وتقديم المنتجات بالأسعار التي تناسب الزبائن	.32
233	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على الحصول في الوقت المناسب على المعلومات اللازمة لانجاز العمل والتحسين المستمر للعمليات	.33
235	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على استثمار الوقت في تعلم القضايا المتعلقة بالجودة وسماح الإدارة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة	.34
238	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على تحديد الحركات اللازمة لانجاز المهام في كل مرة وتقليص الحركات عديمة الفائدة	.35
240	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على وضع برنامج خاص لانجاز المهام	.36

	المحددة في كل مرة وتقديم المنتوجات بالموصفات التي يطلبها الزبائن	
242	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على التدريب والتكوين على المهام المطلوبة منذ بداية التوظيف وتطوير قدراتهم المهنية	.37
244	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على التدريب على استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة التي تحوز عليها المؤسسة	.38
245	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على مراقبة مدى توفر الظروف الفيزيائية المناسبة في مكان العمل	.39
247	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على مراقبة الوسائل وأدوات العمل قبل البدء في انجاز الوظيفة	.40
249	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على القيام بالرقابة الذاتية لتقليل الأخطاء في العمل وتخفيض تكاليف عدم المطابقة	.41
250	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على التدريب والتكوين على المهام المطلوبة منذ بداية التوظيف والعمل على تفادي الأخطاء في الأداء	.42
253	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على درجة مساهمة "المراقبة وتصحيح الأخطاء في المنتوجات أثناء عملية الإنتاج وقياس وتقييم نتائج المهام بعد الانتهاء من أدائها في تخفيض تكاليف عدم المطابقة في الأداء	.43
255	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على الاستفادة من دورات تدريبية للتكيف مع التغيرات داخل وخارج المؤسسة وكسب القدرة على التحسين المستمر للعمليات	.44
258	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي وسهولة التواصل بينهم وفقه	.45
260	توزيع أفراد العينة حسب السن وسهولة التواصل بينهم وفقه	.46
262	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وسهولة التواصل بينهم وفقه	.47
264	توزيع أفراد العينة حسب أصل النشأة وسهولة التواصل بينهم وفقه	.48
266	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على نوعية علاقاتهم مع زملائهم بين العلاقات الجدية والصارمة (رسمية)، والعلاقات الاجتماعية الطيبة	.49
268	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على درجة اهتمام الإدارة بجانب البيئة الاجتماعية والثقافية التي جاءوا منها	.50
269	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على نشر الإدارة أفكار وسلوكيات موحدة بين العاملين	.51
271	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على درجة الاهتمام بسماع شكاواهم في	.52



	العمل	
272	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على درجة تفضيل العمل مع فريق عمل عند تشكيله على أساس الانتماء لنفس المنطقة الجغرافية	.53
275	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على نشر الإدارة أفكار وسلوكيات موحدة بين العاملين والحرص على التحسين المستمر للعمليات	.54
278	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على تشكيل فريق العمل على أساس التخصص المهني والعمل على تفادي الأخطاء في الأداء	.55
280	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على خلق بيئة عمل محفزة على التنافس الايجابي من خلال احترام آراء وأفكار الزملاء في قضايا العمل وسهولة التواصل بينهم وفق "النوع الاجتماعي (رجل، امرأة)، السن، المستوى العلمي، وأصل النشأة	.56
284	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على حرص المؤسسة على تلبية متطلبات العملاء	.57
288	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على تشجيع الإدارة على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة	.58
289	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على جلب مدربين مختصين في الجودة ليقدموا للعاملين دورات تكوينية	.59
290	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على تبادل مؤسستهم للخبرات مع الشركات التي تنشط في نفس المجال	.60

## مقدمة:

إن أداء المؤسسات والعاملين فيها وتطورها يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المؤسسة يتصدر قائمة هذه العوامل الثقافة المؤسساتية فالتأثيرات الخارجية لا تنفي وجود ثقافة مخصصة داخل المؤسسة التي لا تعد مجرد هيكل يشمل الظواهر الاجتماعية المتواجدة في المجتمع فقط، إنما هي أيضا منتجة للثقافة باعتبارها فضاء اجتماعي ذو علاقات خاصة ويتميز بنوع من الاستقلالية.

وهذه الثقافة التي تنتجها المؤسسة أصطلح عليها "ثقافة المؤسسة" حيث تعددت المفاهيم في تناولها لها بتعدد وتنوع التخصص العلمي للدارسين والباحثين وكذا بتنوع السياقات التي تملئها التحديات المختلفة سواء كانت اقتصادية أو سوسيولوجية تحدها لحظات تاريخية معينة، فالثقافة المؤسساتية التي راهنت عليها المؤسسة في الجزائر منذ الاستقلال ليست ذاتها خلال فترة التسيير الذاتي لعام 1963، والاشتراكي عام 1971، واستقلالية المؤسسات لعام 1986 فكل مرحلة تميزت بغايات وأهداف خاصة راهنت على الإرادية وتميزت بشعبية كبيرة أفضت إلى أزمات في التسيير، لذا راهنا وفي ظل محاولات الخروج من اقتصاد الريع وبناء مؤسسات قادرة على اكتساب الميزة تنافسية عاد موضوع الثقافة المؤسساتية كشرط وجوهري في كل نجاعة اقتصادية، واستنادا لهذا يقف المتتبع للموضوع على أنه حتى في البلدان المتقدمة ورغم ما بلغته مؤسساتها من تطور لا يزال موضوعا يستقطب اهتمام الباحثين، نظرا لما تتميز به جودة إدارة ثقافة المؤسسة من قدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات سواء كانت تلك الأهداف على المدى القريب أو البعيد.

وهذا لكونها تؤدي دورا مهما في التأثير على سلوك العاملين وكيفية انجاز المهام وإتقان مختلف العمليات وفقا لطبيعة وقوة الثقافة المؤسسة السائدة في المؤسسة حيث تؤثر بمكوناتها المادية والمعنوية على منهجية عمل المؤسسات وإكسابها خاصية التميز على غيرها من المؤسسات الأخرى، مما يجعل من الصعب بمكان تفسير أي جانب من جوانب حياة المؤسسة بمعزل عن فهم أبعاد ثقافتها المؤسساتية، لأنها تطبع هويتها وتعطيها القالب الجاهز لتفسير وحل

المشكلات التي تواجهها وتكسبها خاصية التأقلم مع مختلف التغيرات والمستجدات لاسيما فيما يتعلق بتحقيق الجودة الشاملة التي أضحت سمة العصر .

فالمؤسسة ليست مجرد هيكل تنظيمي تجري فيه عمليات تحويل المواد الأولية أو أساليب تسيير للحصول على مخرجات وإنما تعتبر كيان تحاول فرض وجودها والتميز على نظيراتها في سوق العمل مما يدفعها إلى تبني خطط وبرامج إستراتيجية لتتمكن من تحقيق الجودة الشاملة وبلوغ أهدافها المختلفة من خلال محاولة إصلاح الثغرات التي من شأنها إعاقة سيرها وهذا يكون بالتركيز على الأسس والمبادئ التي ترتكز عليها ثقافتها المؤسسية ولها تأثير عميق وانعكاس واضح على تحقيق الجودة الشاملة حتى إن كان تأثيرا ضمنيا إلا أن البحث في أسبابه والعوامل المؤثرة فيه لا يكون من خلال الاطلاع على ما هو متعارف عليه فثقافة المؤسسة أشمل من أن تقف عند القيم والمعتقدات التنظيمية وإنما تشمل العديد من الجوانب التي تعد عنصرا هاما في تشكيلها وتؤثر فيها إلى أبعد الحدود والتي قد لا ينتبه العاملون لأهمية انعكاساتها على جودة أدائهم كثقافة احترام قيمة الوقت، وثقافة إتقان العمل، وخاصة ما يؤثر في هذين البعدين وهو درجة الاستيعاب التي تتفاوت نتيجة اختلاف وتنوع ثقافات العاملين مما يستدعي محاولة تحقيق الانسجام والتجانس بينها حتى يتم استثمارها في تحقيق الجودة الشاملة عوض إغفالها لتشكّل بذلك عائقا يعرقل بلوغ الهدف المنشود.

وللفهم والإدراك أكثر حول كيفية مساهمة ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة فقد تم تقسيم الدراسة إلى سبعة فصول:

-الفصل الأول: معنون بالإطار العام للدراسة تم التطرق فيه إلى صياغة الإشكالية وطرح التساؤل الرئيسي للدراسة، ثم أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الموضوع وكذا أهدافه، ثم تحديد الفرضيات والمفاهيم الأساسية.

-الفصل الثاني: ثم فيه طرح الدراسات السابقة للمتغيرين ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة.

-الفصل الثالث والرابع: اشتملا على العناصر الأساسية المتعلقة بثقافة المؤسسة على أساس أنها باتت تشكل مؤشرا رئيسيا لنجاح مختلف المؤسسات، إضافة إلى مفهوم الجودة الشاملة التي تسعى أغلب المؤسسات لتحقيقها.



-الفصل الخامس: وفيه تم التطرق للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من منظور سوسيو اقتصادي.  
-الفصل السادس: احتوى على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال ذكر مجالات الدراسة، و المنهج المتبع والعينة وأدوات جمع البيانات.  
-الفصل السابع: وفيه تم عرض النتائج المتحصل عليها في الجانب الميداني من خلال اعتماد أداة جمع البيانات التي تمثلت في الاستمارة كأداة رئيسية والمقابلة كأداة ثانوية مكملة لشرح وتفسير بيانات الاستمارة، وجدولتها وتحليلها، والخروج باستنتاجات للإجابة على التساؤل الرئيسي الذي تمحورت حوله الدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الموضوع

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

## أولاً: تحديد الإشكالية:

يحتل الزبون الصدارة في قائمة الاهتمامات الرئيسية للمؤسسات إذ يعتبر سيد الموقف الذي يسعى الجميع لإرضائه وتحقيق متطلباته، وذلك طمعا في زيادة الحصة السوقية لهذه المؤسسات ضمانا لبقائها وإستمراريتها، وتحقيق أهدافها في ظل عالم سريع التغير تسوده المنافسة الشديدة من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تشمل جميع المجالات.

ومع تطور الصناعة وظهور الخيارات البديلة بات ضروريا الاهتمام ببيئة العمل لضمان الاستثمار الجيد في المورد البشري الهام الذي أصبح يشكل اللبنة الأساسية وجوهر كل العمليات الإدارية في تحقيق التنمية الشاملة، وهذا من خلال حسن تسييره، وتدريبه وتكوينه وتوعيته بضرورة انجازه لمهامه بالتنسيق مع زملائه في العمل مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب القانوني والتنظيمي للمؤسسة، ولبلوغ هذا الهدف الرئيسي ظهرت الحاجة الملحة لإنشاء ثقافة تنظيمية قوية، لأنها قد تتمكن من تشكيل حجر الزاوية في تحقيق جودة الأداء الذي ينعكس على جودة نوعية نشاط المؤسسة.

لقد اهتمت العديد من البلدان في تسيير مؤسساتها و رفع مستوى أداءها بتحقيق الجودة الشاملة من خلال التحكم في المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وكل ما يتعلق بالمؤسسة وله دور في تحقيق أهدافها، معتمدة في ذلك على ثقافتها التنظيمية المتكونة من رموز المنظمة، اللغة، والطقوس والأساطير، أنماط السلوك والممارسات، وبيئة العمل، والقيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية والثقافات الخاصة بالأفراد العاملين التي لا يتجردون منها لمجرد انضمامهم إلى المؤسسة و لثقافتها المؤسساتية، وإنما يحملونها إليها لتصبح بذلك جزءا منها، فثقافة المؤسسة هي امتداد لثقافة المجتمع، وهم يكتسبونها من بيئتهم الاجتماعية ومحيطهم الثقافي وتنشئتهم الاجتماعية ومراكز التعليم والتدريب، ولها تأثير قوي ومباشر في تفكيرهم وسلوكهم و أدائهم، لذا تعد نظرية ثقافة المؤسسة من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسات، وبخاصة ما يتعلق بتوجيه سلوك الموظفين وتحسين أدائهم، لذا فالمؤسسة تضع

أفكارا معينة ومعتقدات وسلوكيات تمثل وتعبر عن ثقافتها التي تحاول ترسيخها في العاملين بها لمحاولة زيادة قدرتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم آخذة في عين الاعتبار ثقافتهم الخاصة بهم، مع جعلهم على دراية بأن المجتمع الذي نشئوا فيه إليه مردهم من خلال مساهمتهم في تحقيق رفاهيته عن طريق تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تساهم في كسب عملاء عبر مختلف أنحاء العالم، خاصة في ظل ازدياد حجم المؤسسات، أعداد العاملين فيها وتعدد وتعقد الوظائف والمهن واعتماد وسائل وآلات تكنولوجية متطورة، و بالتالي تغير منحنى الأداء نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكون أن ثقافة المؤسسة تتداخل في السياسات والقواعد والإجراءات وتحدد مستوى الأداء ومدى فعالية المنظمة فإنها قد تتمكن من تحقيق الجودة الشاملة، وهذا ما يشكل الهدف الرئيسي للدراسة، وذلك لأن ثقافة المؤسسة تؤثر في تشكيل وعي وثقافة الموارد البشرية التي تترجم من خلال سلوكياتهم، ومن ثم تطبع سلوكهم بخصائص معينة تجعلهم يتوخون الدقة والإتقان والجودة في الأداء على الرغم من تنوع الوظائف التي يشغلونها، واختلاف توزيع درجاتهم السلمية في الهيكل التنظيمي.

والمؤسسة الجزائرية على غرار تنظيمات الدول النامية تسعى للالتحاق بركب الدول المتقدمة من خلال استغلال جميع الأساليب والطرق المساعدة على تحقيق أهدافها مستعينة في ذلك بتكوين ثقافة مؤسسة قوية يتم الاستناد إليها في تطبيق إستراتيجية خاصة تشمل برامج معينة، والوسائل اللازمة لتنفيذها، آخذة في عين الاعتبار ضرورة البقاء والاستمرارية من خلال كسب الرضا الدائم للزبون وذلك بتزويده بسلع وخدمات ذات جودة عالية.

وهذا ما جعلنا نسلط الضوء في دراستنا على هذا المجال، بهدف معرفة كيفية تأثير ثقافة المؤسسة على عملية تحقيق الجودة الشاملة، على اعتبار أن ثقافة المؤسسة هي الكل الشامل والمركب من الأدوات وبيئة العمل والأفكار والمعتقدات والقيم وثقافات العاملين التي تترجم من خلال سلوكياتهم المهنية، مما يعكس ضرورة وجود ثقافة مؤسسة موحدة وقوية يقبلها غالبية العاملين ويتبعونها، فهي تمثل إحدى القوى التي توجه فهم وسلوك العاملين نحو مسارات معينة، وهي تعد الإطار الذي يحدد سلوك العاملين ويربط بينهم في بوتقة واحدة مشتركة تكمن في الأداء

الجيد، كما تبرز أهمية ثقافة المؤسسة في كونها تعطي للعاملين فرصة الشعور بالهوية التنظيمية، وتدعم وحدتهم النفسية والشعور بالتنسيق والتجانس بينهم وتجعل سلوكهم ينسجم مع الأهداف العامة للمؤسسة التي لا يمكن السمو إليها إلا من خلال تحقيق الجودة الشاملة.

**\* و منه تنطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:**

كيف تساهم ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة AMC بالعلمة؟

**ثانيا: فرضيات الدراسة:**

الفرضية هي أحد ضرورات الحياة العملية، التي تلعب دورا هاما في تقدم العلم، فهي وسيلة يستعين بها الباحث لتفسير الظواهر التي يدرسها واقتراح الحلول لعلاجها، فالفروض عبارة عن حلول مقترحة لعلاج أسباب مشكلة تحت الدراسة.<sup>1</sup>

فهي إجابة مؤقتة على مشكلة البحث يعبر عنها من خلال علاقة واضحة بين متغيرات مستقلة وتابعة.<sup>2</sup>

لذا فقد تم صياغة الفرضيات التالية للإجابة على مشكلة الدراسة:

**الفرضية الأولى:**

يساهم اكتساب ثقافة احترام قيمة الوقت في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة

**مؤشراتها:**

- احترام أوقات العمل وأوقات الراحة.
- انجاز المهام في المدة المحددة
- انجاز المهام بالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى

<sup>1</sup> محمد الصاوي محمد مبارك: البحث العلمي -أسسه وطريقة كتابته-، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص16

<sup>2</sup> شافا فرنكفورت، دافيد ناشيماز: طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: ليلى الطويل، ط1، بنزا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004، ص75.

### الفرضية الثانية:

تساهم ثقافة الالتزام بإتقان العمل في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة.

#### مؤشراتها:

- توصيف الوظائف و تحديد المهام بدقة.
- التدريب والتكوين.
- المراقبة المستمرة.

### الفرضية الثالثة:

يساهم تنوع ثقافة العاملين في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة.

#### مؤشراتها:

- توافق التنشئة الاجتماعية مع التنشئة التنظيمية.
- علاقات العمل (الرسمية، والغير رسمية) بين الزملاء.
- العمل ضمن الفريق الواحد.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

#### 1- أسباب ذاتية:

- الفضول والميل إلى دراسة هذا الموضوع كونه أصبح محل اهتمام رئيسي وظاهرة منتشرة في أغلب المؤسسات.
- مساهمة البحث في إثراء المعلومات الذاتية الخاصة في هذا المجال، وأن يضيف إضافة علمية جديدة إلى مكتبة الجامعة.

#### 2- أسباب موضوعية:

- أنه جاء ليلسط الضوء على واقع الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.



- تزايد الاهتمام بثقافة المؤسسة.
- ظهور المؤسسات المنافسة والخيارات البديلة في المنتجات والخدمات، وبالتالي ظهور الحاجة إلى اعتماد الأساليب التي يمكنها تحقيق هدف المؤسسة كالجودة الشاملة استنادا إلى الثقافة المؤسساتية.
- إن ثقافة المؤسسة ظاهرة معاشة و واقع ملموس في جميع المنظمات وبالتالي تحتاج الدراسة إلى التشخيص.
- كون الجودة الشاملة تمثل بالنسبة لأي مؤسسة أهم هدف تطمح إلى تحقيقه.

#### رابعا: أهمية الموضوع:

- تعتبر ثقافة المؤسسة ركيزة أساسية لدعم الانسجام والتوافق في المؤسسة وتنقيف وتوعية العاملين للوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة.
- أهمية معرفة مدى تأثير ثقافة المؤسسة على عملية تحقيق الجودة الشاملة.
- فالمؤسسة ميدان الدراسة (المؤسسة الوطنية لصنع أجهزة القياس والمراقبة AMC بالعلمة) تحصلت على شهادة الايزو لطبعتين مختلفتين، مما يدل على أنها حققت الجودة التي تستوفي الشروط المتعلقة بشهادة الايزو التي منحت لها، وبالتالي تكمن أهمية الدراسة في معرفة نسبة إسهام ثقافة المؤسسة على اختلاف عناصرها وتحديد العناصر الواردة في الفرضيات في تحقيق الجودة الشاملة.
- كون ثقافة المؤسسة من الموضوعات المهمة التي تعد محل اهتمام العديد من الفروع العلمية، والتي بموجبها يمكن تحقيق الجودة الشاملة كهدف تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات على المستوى العالمي.

- هذه الدراسة قد تفيد المهتمين في المؤسسات بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع ثقافة المؤسسة حتى تساهم في تحقيق الجودة الشاملة، وتجنب رداءة المنتجات أو الخدمات التي تقف عائقا أمام تحقيق أهداف المؤسسة بصورة منتظمة دون توقف.

- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تربط بين موضوعين أساسيين تزايد الاهتمام بهما بشكل كبير حاليا و هما ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة، فتفعيل هذه الأخيرة بصورة كبيرة في المنظمات جعل توافر ثقافة إدارية قوية و موحدة و إيجابية أمرا ضروريا.

#### خامسا: أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تسعى إلى تحقيقه، و هدف هذه الدراسة يكمن في:

- تحديد العلاقة بين طبيعة الثقافة المؤسساتية السائدة في المؤسسة وتحقيق الجودة الشاملة من خلال:

- معرفة كيفية الالتزام بالوقت على تطبيق برامج الجودة الشاملة.
- معرفة كيفية تأثير الالتزام بأخلاقيات العمل على عملية تحديد الإجراءات والأساليب الأنسب و الأفضل لتحقيق الجودة الشاملة.
- معرفة طبيعة الرابط بين ثقافات العاملين و تحقيق الجودة الشاملة.

#### سادسا: تحديد المفاهيم:

وردت في الدراسة عدة مفاهيم أساسية، حيث يتولى هذا الجزء معالجتها، بغرض إبراز أهميتها في الدراسة وإعطاءها توضيحات أكثر، فالمفاهيم هي عبارة عن:

"تصورات ذهنية عامة ومجردة لظاهرة أو أكثر، وللعلاقات الموجودة بينهما".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-تدريبات عملية-، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006 ، ص 158

## 1 ثقافة المؤسسة:

### أ - التعريف اللغوي للثقافة:

الثقافة كلمة عريقة في اللغة العربية أصلاً، جذر اللفظ هو: ثَقَفَ، يَثَقِفُ، ثَقْفًا وثقافة، من باب فَرِحَ، ويعني صار حاذقًا خفيفًا فطنًا.<sup>1</sup>

فهي تعني صقل النفس والمنطق والفتانة، وثَقَفَ العلمَ والصناعة: حدقهما وأجاد فهمهما، وثَقِفَ الرجلَ في الحرب أدركه، والشئ ظفر به، و في القرآن الكريم: {وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْ}، (سورة البقرة: الآية 191)، {وَأِنْ يَنْقُوتُكُمْ يَكُونُوا لَكُمْ أَعْدَاءً وَيَبْسُطُوا إِلَيْكُمْ أَيْدِيَهُمْ وَأَلْسِنَتَهُم بِالسُّوءِ وَوَدُّوا لَوْ تَكْفُرُونَ}. (سورة الممتحنة: الآية 2).

والثقافة: تعني العلوم و المعارف و الفنون التي يُطلب الحِذْقُ فيها.<sup>2</sup>

- أما كلمة Culture الدالة على الثقافة هي لفظ يستعمل في الإنجليزية والفرنسية و Kulture في الألمانية، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية كلترا cultura المشتقة بدورها من كلمة colère، والتي تعنى "يزرع الأرض" وأصبحت الكلمة تستخدم لتعبر عن زراعة الأفكار والقيم.<sup>3</sup>

### ب - التعريف الاصطلاحي للثقافة:

للثقافة تعاريف كثيرة صعب حصرها في تعريف واحد يكون جامعاً، وذلك لتطور الحياة وتشعب مجالاتها، فعلى الرغم من شيوع استعمال مصطلح الثقافة على ألسنة عامة الناس، إلا أن المختص في العلوم الاجتماعية حينما يحاول تعريفه فإنه يجد عدة تعريفات، في نطاق علمه والعلوم الأخرى، وكل تعريف يعكس وجهة نظر صاحبه، أو النظرية التي ينتمي إليها، كما يتداخل

<sup>1</sup> الطاهر أحمد الزاوي: مختار القاموس، الدار العربية للكتاب، ليبيا، د.س.نشر، ص 85

<sup>2</sup> المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص98

<sup>3</sup> س.ت.البيوت: ملاحظات نحو تعريف الثقافة، تقديم شكري محمد عياد، الهيئة العامة للكتاب، مكتبة الأسرة، القاهرة،

مفهوم الثقافة مع مفاهيم أخرى، وهذا كون أن الثقافة في حد ذاتها لها أكثر من مئة تعريف، وذلك ليس بنية إغراق القارئ في تعريفات للثقافة لا حصر لها، طرحت وجريت دون أن يتحقق اتفاق حولها، وإنما بهدف التوضيح أكثر: <sup>1</sup>

وقد كان المفهوم "ثقافة" يعني خدمة الأرض، حيث أن أول من استعمله هم علماء الأنثروبولوجيا، ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن 18، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية، وعرف تحولاً جديداً مع أعمال غوستاف (Gustav) وإدوارد بيرنت تايلور (E.B Taylor) الذي عرفها في كتاب صدر عام 1871 بعنوان "الثقافة البدائية" **Primitive Culture** بأنها: الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والعقيدة، والفن، والأخلاق، والأشياء المعنوية، والقانون، والعرف، وكل القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان بصفته عضواً من أعضاء المجتمع. <sup>2</sup>

- هذا التعريف يركز على السلوك الذي يتعلمه ويكتسبه الإنسان بعقله ويده على اعتبار أنه عضو في المجتمع، وعلى الرغم من أنه جعل مفهوم الثقافة مرادفاً لمصطلح الحضارة بتركيزه على المظاهر الخارجية للثقافة، إلا أنه أكد أنها لا تقتصر على الجانب المادي فحسب، بل هي معنوية أيضاً.

- وحدد ليبست (Lipset 1959) أن الثقافة هي ما يتم إبداعه وتوزيعه وممارسته، أي العالم الرمزي الخاص بالإنسانية والذي يتضمن الفن والعلم والدين، أما كوزر يرى أن الثقافة تؤسس العالم الرمزي الذي يشمل القيم المركزية في المجتمع. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> مجموعة من الكتاب: نظرية الثقافة، ترجمة: علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1997، ص 29.

<sup>2</sup> جيل فيريول: معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد، ط1، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2011، ص 66

<sup>3</sup> جيرار ليكلارك: سوسيولوجيا المثقفين، ترجمة جورج كتوره، ط1، دار الكتاب الجديدة المتحدة، بيروت، لبنان، 2008، ص 18

- ويعرفها مالك بن نبي على أنها "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يلقاها الفرد منذ ولادته كرسائل أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته".<sup>1</sup>

- كما يرى مالك بن نبي أن الثقافة في مهمتها هي أسلوب حضارة تحرك الإنسان ووسائله عبر القنوات الأربع: المبدأ الأخلاقي، الذوق الجمالي، المنطق العملي، التقنية.<sup>2</sup>

- أما ثقافة المؤسسة فيمكن اعتبارها أنها مجموعة القواعد والقيم غير المكتوبة للمؤسسة وكذا "روح الجسد" كلها تعبر عن ثقافة المؤسسة.<sup>3</sup>

- يستخلص من هذه التعاريف أن ثقافة المؤسسة هي التي تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم وإحساسهم وذكائهم، وهذا الارتباط هو في نفس الوقت موضوعي، بمعنى يمكن للثقافة أن تدرس من طرف ملاحظ من المحيط الخارجي، وفي نفس الوقت يوزع بين الأفراد داخل المنظمة وتترجم بواسطة ميكانيزمات الاتصال (رسمي أو غير رسمي) وبواسطة الحركات الملموسة، مثال: الترقيات التي تعوض الجهد المبذول في العمل.

ولذلك فإن مفهوم الثقافة أصبح شاملا لكل ما يعبر عن عمل الإنسان وفعله ونشاطه و وعيه بذاته وبالآخرين وعلاقته بالواقع و مدى تأثيره و تأثيره به والإفادة منه لمصلحته.

- ويرى إيليو جاك (Elliot Jacques) أنها: "طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المؤسسة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مالك بن نبي: شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وآخرون، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر ، دس، ص123

<sup>2</sup> مالك بن نبي: مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، ترجمة بسام بركة وأحمد شعيبو، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2002، ص 7

<sup>3</sup> Marc Bosche, coporate culture, la culture sans histoire, revue francaise de gestion, N47-48, Paris, 1984, p29

- وتعرف على أنها: ميزة شمولية معقدة تتضمن المعارف، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والحق، والعادات وكل كفاية وطريقة استعمال مكتسبة ومنقولة بواسطة الانسان، في مجتمع معين.<sup>2</sup>

- ويعرفها E.H.SCHIEN على أنها مجموع المبادئ الأساسية والبيدهيات المشتركة ومجمل الاختيارات والافتراضات الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها.<sup>3</sup>

ومن خلال هذا فان شاين يرى أن ثقافة المؤسسة هي ما ينتجه الأفراد وفقا لما يناسب ظروفهم ويسهل ما يقومون به من أعمال ومهام داخل المؤسسة، حيث يحرصون على تلقينها للعمال الجدد الوافدين إلى المؤسسة، وذلك نظرا لقدرتها على حل مشاكل التكيف الداخلي والخارجي.

- ويعرف ملحم ثقافة المؤسسة بأنها "منظومة المعاني، والرموز، والقيم والمعتقدات، والأعراف، والفلسفة، والتوقعات التنظيمية، والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".<sup>4</sup>

وبدلا من المجادلة في صلاح تعريف دون آخر وإبعاد الناس عما اعتادوا على استخدامه فإنه يمكن تمييز الثقافة بثلاثة مصطلحات هي: التحيزات الثقافية والعلاقات الاجتماعية وأنماط الحياة، فالتحيز الثقافي يشير إلى القيم والمعتقدات المشتركة، والعلاقات الاجتماعية تعرف بأنها أنماط العلاقات الشخصية بين الأفراد، وأنماط الحياة تشير إلى التركيبية الحية من العلاقات

<sup>1</sup> Gilles Bressy et autre: **Economie d'entreprise**, 4 édition, Dalloz, Paris, 1998 ,P 513.

<sup>2</sup> برتران تروادك: **علم النفس الثقافي - هل النمو المعرفي متعلق بالثقافة؟** - ترجمة حكمت خوري، ط1، دار الفارابي، لبنان، 2009، ص9

<sup>3</sup> بوقلجة غيات: **القيم الثقافية و التسيير**، دار الغرب للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، 1998، ص07.

<sup>4</sup> ملحم أحمد عارف: **الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن**، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة عمان، الأردن، 2003



الاجتماعية والتحيز الثقافي وفي أنماط الحياة لا تعطى أولوية في السببية للتحيز الثقافي على العلاقات الاجتماعية أو العكس وإنما كل منهما لا غنى عنها للأخرى.<sup>1</sup>

ومن خلال هذه التعاريف فإن ثقافة المؤسسة تشمل الطبيعة البشرية ومعايير السلوك حيث أنها قواعد غير مكتوبة تصف السلوكيات والاتجاهات التي تعتمدها الإدارة العليا في تعاملها مع الأفراد العاملين وتوجيههم، حتى يتبعوا هذه المعايير وهي قواعد يتوارثها الأجيال من خلال القصص والحكايات والخبرة والطقوس التي تتبعها المؤسسات، وتتضمن كذلك كيفية إتقان العمل وتجسيد رسالة المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الجودة الشاملة.

### التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة:

ونقصد بثقافة المؤسسة في الدراسة الراهنة أنها الاتجاه الغالب أو السائد في المؤسسة، وهي الطريقة الخاصة لتصور الأشياء وعملها وتميزها عن غيرها من المؤسسات وتعبير عن شخصيتها، وتعطي دلالات هامة عن ماضي المؤسسة وتطورها المحتمل في ظل حاضرها، وتشكل هوية واضحة تغلف سلوكيات الغالبية منهم لتجسيد الانسجام بينهم بهدف للوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة.

## 2 - المؤسسة: Institution

### أ- لغة:

الأسُّ - الإسُّ - الأُسُّ: الأساس. أسس الأسُّ - مثلثة -: أصل البناء، كالأساس، وأصل كل شيء، جمع أسس، وآساس.<sup>2</sup>

لغة: مؤسسة من أسَّ يؤسُّ أساً، البناء: وضع أساسه، فهو أساس، وأسس البناء: أسه. الأساس: قاعدة البناء التي يقام عليها و أصل كل شيء و مبدؤه.

<sup>1</sup> مجموعة من الكتاب: مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> الطاهر أحمد الزاوي: مرجع سابق، ص 21

والمؤسسة هي: كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح.<sup>1</sup>

وتعرف في قاموس اللغة العربية على أنها "التأسيس" المشتقة من الفعل: أسس بمعنى بنى ووضع قواعد البناء و أساساته.<sup>2</sup>

### ب- اصطلاحاً:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالمؤسسة نظراً لتعدد أنشطتها وهيكلها وأهدافها، فنجد:

- أن "المؤسسة" هي ترجمة للكلمة الفرنسية «**Entreprise**» والتي تعني مؤسسة، منشأة، أو مشروع.<sup>3</sup>

- وفي اللغة الانجليزية نجد «**Enterprise**» تعني مشروع.<sup>4</sup>

- وهذا ما يثمنه محمد بدوي إذ يعرف المؤسسة «**Enterprise**» في اللغة الانجليزية أنها مشروع تجاري، أو نشاط عملي.<sup>5</sup>

- ويعرفها جاك لوبستين **J.LOBESTEIN**: «بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل». ومن هذا يمكن اعتبار المؤسسة:

• عميل اقتصادي: بمعنى أنها ومالي، ويدخل ضمن هذه الأنشطة عمليات الإنتاج، التمويل، البيع و التوزيع، والتمويل... الخ.<sup>6</sup>

• هيكل عضوي: وهذا يعني أن المؤسسة تضم مجموعة من الوحدات والأقسام والمصالح

<sup>1</sup> المعجم الوسيط: مرجع سابق، ص47

<sup>2</sup> قاموس المنجد في اللغة العربية، ط2، المشرق، بيروت، دون سنة نشر، ص 300

<sup>3</sup> سهيل إدريس: المنهل، قاموس فرنسي - عربي، ط 28، بيروت: دار الآداب، 2000، ص 473

<sup>4</sup> Mustapha Henni : **Dictionnaire des Termes Economiques et financiers**, librairie du liban publishers, Beirut, Lebanon, 2001, p293

<sup>5</sup> محمد بدوي: قاموس أكسفورد المحيط، انكليزي - عربي، أكاديمية انترناشيونال للطبع والنشر، بيروت، لبنان، 2003، ص350

<sup>6</sup> يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، د س ن، 7

المرتبطة ببعضها البعض، كما يمكن اعتبارها أيضا كنظام، بمعنى أنها تشكل وحدة متكاملة مبنية على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف الأجزاء المكونة منها.<sup>1</sup>

- وتعرف أيضا: كمجموعة من الموارد البشرية و المادية و المالية المنظمة والمهيكله والتي تخضع لأهداف دقيقة و تسير على أساس طريقة معينة من التسيير<sup>2</sup> ، و تتجسد مهامها بصفة عامة، في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات الموجهة لإشباع حاجيات المستهلكين، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، و ذلك بحسب طبيعة المؤسسة.

- يعرفها شين بأنها: عبارة عن تنسيق عقلائي للنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل، وهيكله السلطة.<sup>3</sup>

- كما يعرف مكتب العمل الدولي المؤسسة بأنها: كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي، ولهذا المكان سجلات مستقلة.<sup>4</sup>

- ويمكن تعريف المؤسسة بأنها: مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة.<sup>5</sup>

تعتبر المؤسسة كمنتج مجرد يجمع بين عوامل الإنتاج المناسبة في الاقتصاد الصناعي، وهي تعتبر منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف، حيث يسيطر عليها السوق والبيئة، ويقول مارسيل كاييت "المؤسسة كمجموعة إنتاج تشمل: الإنسان، الحكم الذاتي، مع التراث، وتأثير البيئة، ومستقبلها يعتمد على بيع المنتجات المتحصل عليها من خلال نشاطها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> يوسف سعدون: مرجع سابق، ص8

<sup>2</sup> بوعقوب عبد الكريم: المحاسبة التحليلية - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 15

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص55

<sup>4</sup> محمد عادل العاقل: مبادئ التحليل الاقتصادي، جامعة حلب، سوريا، 1979، ص313

<sup>5</sup> العربي دخموش: محاضرات اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص3

<sup>6</sup> Khémiri Achwak, Module :Culture Entrepreneuriale , Institut Supérieur du Sport et de l'Education Physique, Le KEF Formation continue, Tunisia, P12

- ويعرف عالم الاجتماع الأمريكي تالكوت بارسونز **Talcott Parsons** المؤسسة انطلاقاً من تحليله للبنائية الوظيفية، إذ يعتبرها: نسق من الأنساق الفرعية المتباينة كالنسق الفني، النسق الإداري، النسق المؤسسي، وان هذه الأنساق تتكامل فيما بينها، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.<sup>1</sup>

- كما تعرف المؤسسة من الناحية الاقتصادية على أنها: "وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي."<sup>2</sup>

\* وفقاً لهذا التعريف يشترط في وجود مؤسسة توفر موارد بشرية، موارد مادية تستعمل للإنتاج الاقتصادي.

- المؤسسة هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل سلع أو خدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه بغرض تحقيق نتيجة ملائمة.<sup>3</sup>

\* من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها: لم تكن شاملة لمختلف جوانب المؤسسة، فهي تنظر للمؤسسة من منظور اقتصادي بحت يقتصر على وظيفة الإنتاج، لتحقيق الربح، وأهملت الجانب الاجتماعي للمؤسسة من ناحية أنها تشمل مجموعة من الأفراد يعدون الأساس في تحريك العملية الإنتاجية.

\* وهذا الاهتمام بالجانب الاجتماعي نجده في التعاريف التالية:

- حيث تعني كلمة المؤسسة من الناحية السوسيولوجية مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة التي تحدد العلاقات الاجتماعية في المجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة: ط1، نشر منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر، 2011، ص64

<sup>2</sup> إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص11

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، دس ن، ص11

- المؤسسة هي عبارة عن أنظمة ذات معايير مترابطة تتبع من القيم المشتركة والمعممة من خلال مجتمع أو مجموعات اجتماعية معينة، وتمثل جزءاً لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية، كما تعد مصدراً للممارسات الاجتماعية المتكررة، والتي تضطلع من خلالها معظم الأنشطة الاجتماعية، مما يجعل المؤسسات شيئاً جوهرياً بالنسبة إلى فكرة البنيان الاجتماعي والتنظيم البنوي للنشاطات البشرية.<sup>2</sup>

- ويرى محمد عبد الوهاب أن المؤسسة تعني شيئين: وظيفة و شكل، فهي عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة و تقسيم العمل فيما بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم وتنسيق مجهوداتهم ضمن شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق أهداف محددة و معروفة لدى الجميع.<sup>3</sup>

وكل هذا يتم ضمن الشكل الذي يتمثل في هيكل تنظيمي محدد وملائم يضمن التفاعل المستمر بين الأفراد.

- يعرف **MAX WEBER** المؤسسة بأنها عبارة عن تنظيم ترابطي، ومن ناحية أخرى تمارس نشاطاً هادفاً ومستمرًا، بالإضافة إلى أن أعضائها يملكون الوسائل التي تمكنهم من تحقيق مصلحة مشتركة، ويحاولون انجاز الأهداف بطريقة منطقية ومستقرة نسبياً.<sup>4</sup>

- كما تعرف المؤسسة بأنها المكان الذي تنظم فيه الأعمال و وظائف الأفراد العاملين بها، بحيث تتفاعل فيه مختلف النشاطات للتأثير على الطبيعة، و على الموارد الأولية للحصول على نتائج ضرورية وتعتبر المؤسسة نسق اجتماعي مفتوح يضم مجموعة فاعلين يعملون في إطار تسلسلي تنظيمي من أجل تحقيق أهداف مشتركة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> معن خليل عمر: علم المشكلات الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، دط، 2005، ص127

<sup>2</sup> جون سكوت: علم الاجتماع- المفاهيم الأساسية، ترجمة محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، بيروت، 2009، ص357

<sup>3</sup> بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، دط، 1992، ص14

<sup>4</sup> محمد بهجت جاب الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامع الحديث، الإسكندرية، 1999، ص12

<sup>5</sup> محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، الجزائر، ط1، 2007، ص-ص 18-22

- المؤسسة كتنظيم اجتماعي **Organisation sociale**: هي مجموعة أفراد تشارك وتساهم بشكل جماعي، داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع وخدمات<sup>1</sup>

- كما تعرف المؤسسة من الناحية الاجتماعية بأنها "منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم ومعارف، وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات غير قابلة للتغيير بسهولة وبسرعة"<sup>2</sup>.

وعلى هذا فالمؤسسة تقوم على أساس التعاون والتنسيق بين جهود أعضائها وذلك من خلال احترام القواعد والقوانين التي تقوم عليها.

\* من خلال هذه التعاريف نجد أنها تركز على الطابع الاجتماعي للمؤسسة فلم يعد ينظر إليها نظرة اقتصادية بحتة تهدف إلى زيادة الربح من خلال عملية الإنتاج، وإنما أصبحت تنظر إلى المؤسسة كنظام اجتماعي ينتظم فيه الأفراد شؤونهم في علاقاتهم مع بعضهم، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، غير أن هذه التعاريف أهملت الواقع المتمثل في تناقض أهداف العمال نظرا للاختلاف الموجود بينهم ضمن الإطار الثقافي الذي يشمل للمؤسسة.

### ج- التعريف الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة هي عبارة عن هيكل تنظيمي تتوزع فيه الوظائف و المهام و تتحدد فيه مسؤوليات الأفراد بصورة تضمن التفاعل المستمر، باعتبارها نسق اجتماعي يسعى إلى تحقيق التجانس بين الأفراد رغم اختلاف ثقافتهم، ويكون ذلك وفق درجات سلمية مختلفة مع توفير الوسائل المادية والمالية اللازمة التي تمثل أهم العناصر لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> قاسم شاوش سعيدة وآخرون: **المقاولة والتمويل**، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة خميس مليانة، دس ن، ص277

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب: **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص32



### 3 - الجودة الشاملة:

#### أ - التعريف اللغوي للجودة:

الجِدُّ بالكسر من جَدَّ يَجِدُّ و تعني: الاجتهاد في الأمر، و ضد الهزل.<sup>1</sup>  
والشيء جده: حدث بعد أن لم يكن، وصار جديداً، والشيء جدا وجدادا : قطعه فهو مجدود  
وجديد.<sup>2</sup>

وقيل الجيد: نقيض الرديء، و جاد الشيء جودة و جودة أي صار جيدا، وأجدت الشيء  
فجاد، و التجويد مثله، و قد جاد جودة و أجاد: أي بالجيد من القول أو الفعل، ويقال: أجاد فلان  
في عمله و أجود و جاد عمله وجود جودة، وجدت له بالمال جودا، واستجدت الشيء: أعدته جيدا،  
واستجاد الشيء: وجده جيدا أو طلبه جيدا.<sup>3</sup>

- ويعرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها: تميز، مستوى ونوعية عالية.<sup>4</sup>

-تعريف الجودة من منظور إسلامي :

-تعد الجودة أحد المبادئ التي حث عليها الإسلام، وقد ورد ذكرها في بعض آيات القرآن الكريم  
بألفاظ ومصطلحات تدل عليها، قال الله تعالى ﴿الذي خلق الموت والحياة ليكم أحسن عملا﴾  
(الملك، الآية 2).

-و في قوله تعالى : ﴿ صنع الله الذي أتقن كل شيء ﴾ ( النمل، الآية 88)

-كما يؤكد دين الإسلام على الجودة في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم إذ يقول: ﴿إن الله  
يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه﴾ (رواه مسلم)، فهو يشير بمعنى الإتقان إلى جودة العمل،  
وهذا ما يدل على أن الدين يشجع على الإتقان والجودة نظرا لما تعود به من منافع وفوائد على  
الجميع.

<sup>1</sup> الطاهر أحمد الزاوي: مرجع سابق، ص95

<sup>2</sup> المعجم الوسيط: مرجع سابق، ص139

<sup>3</sup> جمال الدين محمد ابن منظور بن مكرم: لسان العرب، دار المعارف المصرية، المجلد الثامن، مصر، 1984، ص72.

<sup>4</sup> محمد بدوي: مرجع سابق، ص866.

ب - التعريف الاصطلاحي للجودة:

- إن الجودة (Qualité) هي: مجموع الصفات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة.<sup>1</sup>
- كما يعرفها Muran بأنها: مدى ملائمة المنتج للاستعمال إي هل أن المنتج مناسب وملائم لاستخدامات المستهلك.<sup>2</sup>
- الجودة حسب سيكيموتو (Sikomoto) نجد أنه عبر عنها بقوله: "المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها"، أي أنه جعل جوهر الجودة حسب هي تلبية حاجات الزبائن وغيرهم.<sup>3</sup>
- إدارة الجودة: هي ما يسمح بتوجيه ومراقبة الجودة في المؤسسة من خلال مجموعة من النشاطات المنسقة: كرسم سياسة الجودة وتحديد أهداف الجودة، وتخطيط الجودة والتحكم فيها، وضمان الجودة، وتحسين الجودة.<sup>4</sup>
- إدارة الجودة الشاملة: هي خلق ثقافة متميزة في المؤسسة حيث يحرص جميع المديرون والعاملون على التعاون والتكامل في أداء جميع العمليات والوظائف الإدارية المختلفة وبالشكل الصحيح بهدف تحسين وزيادة الإنتاج بصفة مستمرة لتلبية حاجات ورغبات العملاء، وتحقيق جودة بمستويات عالية وذات فعالية وفي أقصر وقت ممكن.<sup>5</sup>
- مفهوم الجودة الشاملة: نظرا للمنافسة الشديدة التي يشهدها العالم انتقل اهتمام الباحثين في من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائية فقط إلى نظرة أوسع وأشمل، حيث تشمل جودة كل نشاطات المؤسسة و وظائفها ومهامها ومواردها، فنجد العديد من التعاريف كمايلي:

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، 1995، ص 18.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006، ص 19

<sup>3</sup> سوسن شاكر مجيد: الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص28

<sup>4</sup> لعل بوكميش: إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص109.

<sup>5</sup> منى عطية خزام خليل: إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، 2013، ص241

- ويعرف "المدير عبد الرحمن" الجودة الشاملة بأنها: أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للعميل الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات العميل.<sup>1</sup>

- إدارة الجودة الشاملة: هي خلق ثقافة متميزة في المؤسسة حيث يحرص جميع المديرون والعاملون على التعاون والتكامل في أداء جميع العمليات والوظائف الإدارية المختلفة وبالشكل الصحيح بهدف تحسين وزيادة الإنتاج بصفة مستمرة لتلبية حاجات و رغبات العملاء، وتحقيق جودة بمستويات عالية وذات فعالية وفي أقصر وقت ممكن.<sup>2</sup>

- وهي إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة.<sup>3</sup>

\* ومن خلال هذا التعريف نستخلص: ضرورة شمول الجودة لجميع العناصر الموجودة داخل المؤسسة بدءاً من المدخلات والمواد الأولية مروراً بعمليات التسيير والتحويل وصولاً إلى المخرجات وتحقيق الجودة التي ترضي وتلبي حاجة المستفيد وتجعله زبوناً دائماً لمنتجات المؤسسة.

### ج - التعريف الإجرائي للجودة الشاملة:

في الدراسة الحالية الجودة الشاملة هي مجموعة الصفات أو الخصائص المميزة التي تسعى المؤسسات لجعلها شاملة للسلع والخدمات التي تتدرج في إطار نشاطها، بهدف كسب رضا العميل الذي يعد محور أساسي في بقاء واستمرارية المؤسسة ككيان في ظل تحديات اقتصاد السوق.

<sup>1</sup> الورثان عدنان أحمد راشد: مشروع تطبيق الجودة الشاملة خطوة بخطوة -12 خطوة لتطبيق الجودة في التعليم، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2008، ص20.

<sup>2</sup> منى عطية خزام خليل: مرجع سابق، ص241

<sup>3</sup> حسن شحاتة وآخرون: معجم المصطلحات التربوية والنفسية -عربي انجليزي، انجليزي -عربي، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص30

# الفصل الثاني

## دراسات السابقة

### تمهيد

أولا : الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة

- 1 - دراسة محمد بن غالب العوفي
- 2 - دراسة وافية صحراوي
- 3 - دراسة خير الدين جمعة

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة

- 4 - دراسة تايب إلهام
- 5 - دراسة قويدر عياش
- 6 - دراسة فنطازي العمري

التعقيب العام على جميع الدراسات المعتمدة في الدراسة الراهنة.

تمهيد:

في هذا الفصل تم التطرق إلى عدد من الدراسات السابقة حيث أن هدف إدراجها هو الاستفادة منها سواء في ما تعلق بالمضامين أو المنهجية المتبعة أو حتى في الجانب الميداني، والدراسات المتحصل عليها منها ما يتعلق بثقافة المؤسسة ومنها ما يتعلق بالجودة الشاملة، حيث تم الوصول إليها من خلال المكتبة التقليدية، وشبكة الانترنت، حيث ارتأينا أن تكون هذه الدراسات متنوعة بين دراسات عربية وأخرى محلية، وذلك للاستفادة من التمايز الموجود في الثقافات بين الجزائر وغيرها من البلدان العربية الأخرى.

1- الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة: من أهمها ما يلي:

أ - الدراسات العربية: على الرغم من اختلاف البيئة الثقافية بين البلدان العربية إلا أن هذا لا يمنع من الاستفادة من الخبرات المتنوعة، لاسيما في ظل الاستعداد لتلافي النقص واعتماد الايجابيات المحصلة من تجارب الآخرين، إذ نجد من أهم الدراسات العربية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية الدراسة التالية:

#### التعريف بالدراسة:

هي دراسة قام بها الطالب محمد بن غالب العوفي، تحت إشراف الأستاذ الدكتور مازن فارس رشيد، للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، للموسم الجامعي 2005، حيث حملت عنوان: "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي"، وأجريت الدراسة الميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض.

المذكرة جاءت في 151 صفحة من قياس A4، متضمنة خمسة فصول.

#### ملخص الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على العديد من المتغيرات التنظيمية مما يستدعي البحث في هذا التأثير، وفي هذا المجال يبرز الالتزام التنظيمي كأحد المتغيرات الهامة التي أولاهها الباحثون اهتمامهم في السنوات الأخيرة، ومن هنا تبدأ أهمية دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في هيئة الرقابة والتحقق.

وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الرئيسي التالي: ما طبيعة العلاقة بين

الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض؟

❖ لم تعتمد الدراسة فرضيات وإنما ارتكزت على مجموعة من التساؤلات جاءت كمايلي:

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض؟



- ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق ؟

- ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟  
أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من خلال أن الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لم ينالا حظا من العناية والاهتمام من قبل الباحثين و الممارسين للإدارة في المنظمات الإدارية، وإثراء المعرفة بالتأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوك العاملين والمديرين، وعلى مستوى التزامهم التنظيمي وكفاءة أدائهم، وبذلك تسهم في سد الفراغ الذي تعاني منه المكتبة العربية في مجال الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي.

أهداف الدراسة : من أهم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها:

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في الرياض.
- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.
- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض

#### الإطار المنهجي للدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من منشأة أو منظمة واحدة، وتحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه. معتمدا في جمع المعطيات على: أداة الاستمارة .

أما العينة: استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المتكون من جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض والبالغ عددهم 240 موظفا، إذ لم يتمكن الباحث إلا

من استرداد 167 استمارة، أي نسبة 79,9%.

### نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.
2. إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل والكفاءة وفرق العمل).
3. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، وبين الخصائص الشخصية و القيم المكونة للثقافة التنظيمية.

### توظيف الدراسة:

تم توظيف الدراسة نظرا لبعض النتائج التي توصلت إليها في الجانب الميداني والتي تشير إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير على التزام العاملين داخل المؤسسة لاسيما في ظل وجود العدل والكفاءة والعمل في شكل فرق مما ينعكس على أدائهم، كما إضافة إلى أنه لا توجد علاقة تربط الخصائص الشخصية (السن، الجنس، ...) للعاملين مع الثقافة التنظيمية والقيم المكونة لها وكذلك مع مستوى الالتزام التنظيمي، فالأفراد يلتزمون في العمل حسب القيم المكونة للثقافة التنظيمية و ليس حسب خصائصهم الشخصية.

### - الدراسات المحلية:

#### الدراسة الأولى:

#### التعريف بالدراسة:

هي دراسة قامت بها الطالبة وافية صحراوي، تحت إشراف الأستاذ الدكتور عبد الكريم بوحفص، لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تخصص: العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر2، للسنة الجامعية

2012/2013، حيث حملت عنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية"، وأجريت الدراسة الميدانية على - جامعة الجزائر جامعة الجزائر سابقا-.

المذكرة جاءت في 311 صفحة من قياس A4، متضمنة سبعة فصول.

#### ملخص الدراسة:

تتمحور إشكالية البحث حول محاولة الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة عند الإطارات الجامعة الجزائرية وعلاقتها بالضغط المهني وبالولاء التنظيمي وفعالية الذات لديهم.

لذا فهي تحاول الإجابة عن السؤال العام التالي:

- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

#### فرضيات الدراسة:

وكإجابات أولية عن إشكالية الدراسة، فإن أهم فرضية التي وضعتها الباحثة هي:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

#### أهمية الدراسة:

- تبين العلاقات الوثيقة للقيم التنظيمية بتكوين شخصية الفرد وثقافته، والدور الذي تلعبه القيم

في تحديد السلوك الإنساني، مما ينعكس على كفاءته في العمل ووظائفه الرئيسية.

- تبين أهمية الحفاظ على القيم التنظيمية وعدم الذوبان في القيم الهامشية، من خلال احترام

الفرد باعتباره هدف العملية التنظيمية وعصبها الحساس.

- يسلط هذا البحث الضوء أهمية القيم في تشكيل ثقافة المؤسسة وبالتالي ضرورة الاهتمام

بتتمية قيم الانجاز المتقن والنوعي حتى يتسنى لها ضمان نجاح وفعالية أفرادها.

#### أهداف الدراسة: يتمثل أهم هدف في:

- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى

إطارات الجامعة، ثم تحديد القيم التنظيمية السائدة لديهم.

### الإطار المنهجي للدراسة:

- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بكل من الضغط المهني وفعالية الذات والولاء التنظيمي، سعياً إلى ترجمة المعلومات الواقعية من خلال تناول ما هو كائن من ظواهر وواقع وأحداث في الجامعة الجزائرية.
- حيث تم جمع البيانات الميدانية للدراسة من جامعة الجزائر بواسطة الاستبيان.

أما **العينة**: شمل مجتمع البحث الإطارات في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ما بين أساتذة وإداريين حيث كان عدد الأساتذة 979 أستاذاً بمختلف الرتب، و425 موظفاً، وقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية التي بلغت 330 فرداً موزعين بنحو 115 أستاذاً و225 إدارياً.

### نتائج الدراسة: من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية: فضعف الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضائها ولا يتمسكون بالقيم والمعتقدات، فيصعب عليهم التوافق والتوحد مع أهداف وقيم الجامعة ويشعرون بالاغتراب الاجتماعي، وبالتالي تظهر سلوكيات وأفعال تؤطرها الاستراتيجيات الذاتية للإطار من خلال المناورة للمحافظة على مكاسبه الخاصة مما ينعكس على صحته من خلال تعرضه لضغوط مهنية وبالتالي ينخفض ولائه التنظيمي للجامعة وفعالية الذات أيضاً.

### توظيف الدراسة:

تم توظيف الدراسة لأهمية الفرضية التي صاغتها الباحثة والتي تشير إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، حيث تبين العلاقة الطردية الموجودة بين الثقافة التنظيمية السائدة وأبعادها وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية وشعورهم بالإحباط وعدم الرضا عند إجبارهم على الامتثال للقيم والمعايير التنظيمية السائدة التي لا تستجيب لطموحاتهم الأمر الذي ينجر عنه شعورهم بالضغط المهني، وضعف إحساسهم بالمسؤولية، في تحقيق أهداف الجامعة.

كما أنها أحالتنا إلى بعض المراجع الهامة التي شكلت دعما في الجانب النظري للدراسة من خلال احتوائها على معلومات نظرية قيمة حول ثقافة المؤسسة.

**الدراسة الثانية:**

**التعريف بالدراسة:**

هي دراسة قام بها الطالب خير الدين جمعة، تحت إشراف الأستاذ الدكتور خنشور جمال، للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، للموسم الجامعي 2015/2014، حملت عنوان: "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة (EN.I.CA.B) -". المذكورة جاءت في 289 صفحة من قياس A4، متضمنة أربعة فصول.

**ملخص الدراسة:**

**تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:**

هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) ؟

**ومن أهم التساؤلات الفرعية التي انبثقت عنه مايلي:**

- هل توجد علاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)؟

**فرضيات الدراسة:**

للإجابة عن إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية، وردت الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

**الفرضيات الجزئية:**

1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

(2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

أهمية الدراسة:

- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

- معرفة إمكانية وجود دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في:

- بيان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

الإطار المنهجي للدراسة:

- استخدمت الباحثة المنهج الافتراضي الاستنباطي.

- جمعت البيانات بواسطة أداة الاستبيان.

أما العينة: اختارت الباحثة عينة عشوائية بسيطة من الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)، و قدر حجمها ب 229 عاملا.

نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)، حيث أن تأثير القيم التنظيمية في المهارات البشرية جاء مرتفعا، والسبب قد يرجع لاعتماد المؤسسة على تدريب تحفيز مواردها البشرية من أجل تحسين مهاراتهم، إضافة لامتلاكهم للمهارات نتيجة الخبرة المتراكمة لديهم.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين المهارات البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B)، حيث أن تأثير قواعد السلوك في المهارات البشرية جاء مرتفعا، والسبب قد

يرجع لتوجيه قواعد السلوك نحو الالتزام بالتدريب من أجل تحسين المهارات، إضافة لاكتساب المهارات نتيجة الاحتكاك مع الزملاء والخبرة المتراكمة.

### توظيف الدراسة:

- تم توظيف الدراسة نظرا للنتائج التي توصلت إليها حول اعتماد المؤسسة على تدريب وتحفيز مواردها البشرية يؤثر على القيم التنظيمية وتأثيرها في تحسين المهارات البشرية.
- كما أن توجيه قواعد السلوك نحو الالتزام بالتدريب يساهم في تحسين المهارات البشرية.
- إضافة لاكتساب المهارات نتيجة الاحتكاك مع الزملاء والخبرة المتراكمة.

## 2- الدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة:

### الدراسة الأولى:

#### التعريف بالدراسة:

هي دراسة قامت بها الطالبة تايب إلهام، تحت إشراف الدكتور نور الدين حاروش، لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، للموسم الجامعي 2011-2012، حيث حملت عنوان: "إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية -دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري".

المذكرة جاءت في 317 صفحة من قياس A4، متضمنة أربعة فصول.

### ملخص الدراسة:

تتمحور إشكالية البحث حول: إلى أي مدى يمكن للهندسة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة كمدخل إدارية حديثة، المساهمة في تفعيل تسيير الموارد البشرية بصفة عامة وفي مجال الإدارة العمومية الجزائرية (المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري)، على وجه الخصوص؟



فرضيات الدراسة: من أهمها ما يلي:

- التنمية الفعالة لتسيير الموارد البشرية يقتضي إدخال الأساليب العلمية الحديثة، والثقافة العصرية كآليات جديدة في التسيير وأساسية في آن واحد (إدارة الجودة الشاملة).
- الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة تبقى مجرد مفاهيم نظرية لم تجد بعد طريقة للتجسيد في الإدارة العمومية الجزائرية إن لم تعزز بالبعد القيمي الأخلاقي في تسيير الموارد البشرية.

أهمية الدراسة :

تبرز في أن الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة يعتبران مدخلان هاما للوصول إلى نظم أكثر كفاءة وفعالية، فهما يهدفان إلى التركيز على تطوير نظم وإجراءات المنظمة.

وعلى هذا الأساس ورد اختيار الموضوع لإبراز التلاحم الدائم والعلاقة الوطيدة بين الإنسان كأهم الموارد المتاحة، وبين ما يوجد لديه من موارد مادية أخرى يستطيع إدارتها بكفاءة واقتدار إذا ما توفرت له مقومات النجاح والقدرة على الإبداع والابتكار الفعال.

أهداف الدراسة: تتمثل أهم أهداف الدراسة في:

- محاولة التعرف على أهم أسباب إحداث الثورة الفكرية الشاملة في الإدارة، والبحث عن الأسلوب والفلسفة الجديدة التي تقود وتفعّل هذه الثورة.
- محاولة معرفة أهمية العنصر البشري داخل المنظمة، ومدى تأثيره بعملية الإصلاح الإداري الجذري و الأساليب العلمية و التقنية الحديثة.

الإطار المنهجي للدراسة:

- اعتمدت الباحثة عدة مناهج هي: المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التاريخي، منهج دراسة حالة.
- معتمدا في جمع المعطيات على: الاستبيان، والمقابلة، الملاحظة.
- أما العينة: في هذه الدراسة يتمثل مجتمع وعينة الدراسة من (20) موظفا مكونا بالمعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري، من الموظفين الذين ترسلهم وزارة الشؤون الخارجية للقيام بتكوين طويل المدى على مستوى المعهد.

### الاستنتاج:

إن أي محاولة تفعيل تسيير الموارد البشرية هي عبارة عن إستراتيجية إدارية متكاملة ومتعددة الأبعاد، تراعي التحديات الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب إيجاد أساليب إدارية جديدة كضرورة إحداث تغيير جذري داخل المنظمات الإدارية، وإدخال الجودة على تسيير الموارد البشرية، من خلال الارتكاز على محددات البيئة والنظام الاجتماعي والأخلاقي، ومراعاة الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة لتحقيق التطوير الإداري، من خلال تحقيق التكامل بين الأساليب القيمة (الهندرة)، والأساليب العلمية التقنية (إدارة الجودة الشاملة) بهدف تحقيق غرض أسمى يتمثل تفعيل القوى والثروات البشرية المتوفرة.

### توظيف الدراسة:

أما توظيفنا لهذه الدراسة لكونها أفادتنا بنتيجة هامة تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية تكمن في أن مسايرة تطورات العصر يستدعي من الإدارة الجزائرية الإستفادة من تجارب الآخرين والقيام بالتغيير، وإحداث إصلاح جذري في النظم المعمول بها وإدخال أساليب علمية حديثة منها (الهندرة) كجانب قيمي وأخلاقي وإدارة الجودة الشاملة كجانب علمي تقني، كآليات جديدة وأساسية في التسيير من خلال التنمية الفعالة لتسيير الموارد البشرية.

### الدراسة الثانية:

#### التعريف بالدراسة:

هي دراسة قام بها الطالب قويدر عياش، تحت إشراف الأستاذ الدكتور عبد المجيد قدي، للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، للموسم الجامعي 2010/2011، حيث حملت عنوان: "إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع E.NA.D".

المذكرة جاءت في 328 صفحة من قياس A4، متضمنة أربعة فصول.

### ملخص الدراسة:

تتمثل الإشكالية التي حاولت الدراسة الإجابة عليها في السؤال المحوري التالي:  
ماهو أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية؟.

وللإجابة على هذا السؤال تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية، أهمها: السؤال التالي:  
- ما هي الحدود والمعوقات الثقافية لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة؟.

### فرضيات الدراسة: أهم فرضية في الدراسة هي:

- إن معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تنطبق والمؤسسة محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

- أهمية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب اثبت نجاحه في الكثير من المؤسسات العالمية.

### أهداف الدراسة : من أهمها مايلي:

- إظهار أهمية التغيير الثقافي في المؤسسة التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة الأبعاد الثقافية الخاصة بتطبيق المدخل، وأهمية تطوير البناء الثقافي للمؤسسة لنجاح تبني المنهج الإداري المتبع.

- توصيف واقع المؤسسة الجزائرية محل الدراسة وثقافتها التنظيمية، ومدى توافر أسس ومتطلبات بناء ثقافة الجودة الشاملة فيها، ومدى تلاؤمها مع ما تتطلبه عملية التحول الثقافي.

### الإطار المنهجي للدراسة:

- استخدم الباحث المنهج: الوصفي التحليلي.

- وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان.

أما العينة: اختار الباحث عينة عشوائية من العاملين بمؤسسة (ENAD)، وقدر حجمها ب221 عامل، بناء على عدد الاستثمارات المعتمدة.

**نتائج الدراسة:** من أهم نتائج المتوصل إليها:

- أن من أهم معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة مايلي:
- غياب الالتزام من الإدارة العليا أو عدم الدراية به، فأى خطوة لمحاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تركز على التزام الإدارة العليا فهي عبث وتبديد للجهود فقط.
- كما أن نقص الاتصال من الإدارة العليا وبقية المستويات الإدارية الأخرى لم يعطها إحساسا بوجود مثل هذا الالتزام، خاصة وأن الالتزام يكون من خلال متابعة عملية التحسين المستمر في المؤسسة وكسب ثقة العملاء وإرضاء العاملين وتوعيتهم بأهمية الجودة.

**توظيف الدراسة:**

توظيف الدراسة يعود للنتائج التي توصلت إليها فيما يتعلق بمعوقات تطبيق الجودة الشاملة، كما بينت ضرورة وجود الالتزام من الإدارة العليا في تطبيق الجودة الشاملة، إضافة إلى ضرورة الاتصال بينها وبين بقية المستويات الإدارية لتعزيز الالتزام، مع التركيز على متابعة عملية التحسين المستمر وكسب ثقة العملاء وإرضاء العاملين وتوعيتهم بأهمية الجودة.

**الدراسة الثالثة:**

**التعريف بالدراسة:**

هي دراسة قام بها الطالب فنطازي العمري، تحت إشراف الأستاذ الدكتور لوكيا الهاشمي، لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية للموسم الجامعي 2010-2011، حيث حملت عنوان: "تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإشرافية، وأجريت الدراسة الميدانية في-المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية وبالتحديد (مركب المجارف والرافعات CPG بعين السمارة) - .

المذكرة جاءت في 338 صفحة من قياس A4، متضمنة ستة فصول.

**ملخص الدراسة:**

تتمحور إشكالية البحث حول أن عمليات التغيير وتطبيق أساليب جديدة في التسيير في التنظيمات وتنفيذها والإشراف على متابعتها ميدانيا توكل إلى الطبقة الإشرافية وذلك بحكم

مستواها التنظيمي حيث تقع وسط السلم وطبيعة وظيفتها. ولأنها تكون أقرب ما تكون للعمل التنفيذي. وهذا ما جعل الباحث يختارها كعينة لتقييم تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الايزو 9000.

- وقد وردت إشكالية البحث في مجموعة من التساؤلات من أهمها مايلي:
- هل المؤسسة الجزائرية تطبق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح؟
- هل تحمل الطبقة الإشرافية بالمنظمة الجزائرية اتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو؟

وللإجابة على هذه التساؤلات فقد اشتملت فرضيات الدراسة على:

#### الفرضية الرئيسية:

تحمل الطبقة الإشرافية بالمؤسسة الجزائرية اتجاهات ايجابية نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الايزو 9000.

أما أهم الفرضيات الجزئية هي:

- ترى الطبقة الإشرافية بأن الإدارة العليا للمنظمة الجزائرية تطبق مبادئ ونصوص نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو 9000 بشكل صحيح.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية موضوع البحث فيما يلي:

- ما أجمعت عليه عدة دراسات أجنبية وعربية التي تناولت ذات الموضوع أي الجدوى الحقيقية من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو 9000 في منظمات العمل العالمية والإقليمية والنتائج الحسنة التي تحققت والمتمثلة أساسا في تحسين جودة المنتج ونوعية الخدمة بما يرضي الزبون (المستهلك) وتنظيم جيد لعمليات الإنتاج.

أهداف الدراسة: تتمثل أهم أهداف الدراسة في:

معرفة الممارسات الإدارية ومدى التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ ونصوص نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو.

معرفة مدى قدرة المنظمة الجزائرية على إحداث التغيير وتطوير نفسها لإنتاج مخرجات ذات جودة عالية تمكنها من البقاء وسط بيئة تنظيمية عالمية التنافس.

### الإطار المنهجي للدراسة:

- انتهج الباحث المنهج الوصفي.
- وقد اعتمد في جمع المعطيات على: الملاحظة، المقابلة، والاستمارة.
- أما العينة: 40 مشرفا بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية وبالتحديد (مركب المجارف والرافعات CPG)، وقد تم اختيارهم كلية بطريقة قصدية .

**الاستنتاجات العامة:** من أهم النتائج المتوصل إليها فيما يتعلق بأهم الفرضيات أن:

- الطبقة الإشرافية ترى بأن الإدارة العليا للمنظمة الجزائرية تطبق مبادئ ونصوص نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو 9000 بشكل صحيح، لأنها أحدثت تغييرات أساسية في (النواحي التنظيمية كنظم وأساليب العمل وإجراءاته وحتى أفكار وسلوكيات الأفراد وثقافتهم وعاداتهم) وأصبحت تركز على مبدأ العمل بالفرق وهو ما تركز عليه مبادئ الجودة كأحد الشروط الأساسية لتطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الايزو في أية منظمة. حتى ولو مازال هناك بعض النقائص في بعض النواحي.

### توظيف الدراسة:

تم توظيف الدراسة نظرا للاستفادة من النتائج التي توصلت إليها في الجانب الميداني لاسيما فيما يتعلق بتطبيق الإدارة العليا للمنظمة الجزائرية لمبادئ ونصوص نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو 9000 بشكل صحيح حسب رأي الطبقة الإشرافية وذلك لإدخالها تغييرات وتعديلات على نظام الإنتاج وطريقة العمل وثقافة الأفراد وعاداتهم، و ركزت على تطبيق مبدأ فرق العمل كشرط ضروري لتطبيق الجودة الشاملة.

### التعقيب العام على جميع الدراسات المعتمدة في الدراسة الراهنة:

لقد تم اختيار هذه الدراسات السابقة المعتمدة دون غيرها على الرغم من اختلاف التخصصات التي أجري فيها بعضها لكونها تشترك مع دراستنا الحالية في بعض أجزائها من خلال اعتماد كل دراسة واحدا من المتغيرات الأساسية الواردة في دراستنا الراهنة (المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع: الجودة الشاملة) مما ساعدنا على الاستفادة منها سواء في الجانب النظري من خلال ترتيب المادة العلمية المجمعّة ضمن الفصول النظرية الخاصة بها، أو الجانب الميداني من خلال النتائج التي توصلت إليها، إضافة إلى ارتكازها على المنهج الوصفي لوصف وتشخيص الدراسات، مع التحليل في تحديد العلاقة بين متغيرات كل دراسة، مع اعتمادها الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية، إلا أنها تختلف عن الدراسة التي قمنا بها من حيث:

1. عدم وجود دراسات سابقة تناولت موضوع ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة معا كمتغيرين في علاقتهما ببعضهما، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى تحقيقها وتجسيدها من خلال دراستنا في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.
2. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تناولت في دراستها ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة معا.
3. ندرة الدراسات المحلية والبحوث العربية المعمقة التي تناولت بالدراسة ثقافة المؤسسة.
4. أجريت هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة **AMC** المتواجدة بمدينة العلمة ولاية سطيف، وهذه المؤسسة تشكل بيئة ذات خصوصية تختلف في طريقة عملها وخاصة في ثقافتها المؤسساتية وتأثيرها على جودة منتوجاتها، ونوع وطبيعة إصدارات الايزو التي تحصلت عليها خلافا عن المؤسسات الأخرى، وهذا ما يؤكد على أهمية الدراسة الحالية، في تعويض النقص الحاصل في الربط بين هذين المجالين ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة.

# الفصل الثالث

## التأصيل النظري لثقافة المؤسسة

### تمهيد

أولاً: ماهية ثقافة المؤسسة:

- 1 - تعريف ثقافة المؤسسة
- 2 - السيرورة التاريخية لثقافة المؤسسة
- 3 - أهمية ثقافة المؤسسة
- 4 - مكونات ثقافة المؤسسة
- 5 - خصائص ثقافة المؤسسة
- 6 - أنواع ثقافة المؤسسة
- 7 - محددات ثقافة المؤسسة
- 8 - مؤشرات ثقافة المؤسسة

ثانياً: أساسيات حول ثقافة المؤسسة:

- 1 - مستويات ثقافة المؤسسة
- 2 - وظائف ثقافة المؤسسة
- 3 - العوامل المؤثرة على ثقافة المؤسسة



- 4 - الآثار الجانبية لثقافة المؤسسة
- 5 - تغيير ثقافة المؤسسة
- 6 - ثقافة المؤسسة والأبعاد الثقافية العامة للمجتمع
- 7 - آليات بناء ثقافة المؤسسة
- 8 - الثقافة العمالية والتنقيف المؤسساتي للعمال

ثالثا: المقاربات النظرية لثقافة المؤسسة:

- 1 - حركة الإدارة العلمية
- 2 - مدرسة العلاقات الإنسانية
- 3 - مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة ( نظريات X، Y )
- 4 - النظرية البنائية الوظيفية
- 5 - نظرية (Z)

خلاصة

**تمهيد :**

إن ثقافة المؤسسة تعد من أهم العناصر الأساسية في المؤسسات، فهي تشمل سلوكيات العاملين وطرق تفكيرهم وقيمهم وعاداتهم وما اكتسبوه من التنشئة الاجتماعية التي تلقوها خارج وداخل المؤسسة، والتي لا يتخلون عنها بمجرد انضمامهم للعمل في المؤسسة مشكلة بذلك تنوعا ثقافيا، والمؤسسة بدورها تملك نسقا ثقافيا يشمل فلسفتها ورسالتها وأهدافها وكل ما يحدد هويتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات، وهذا الكل المركب عند تكامله يشكل نسقا متكاملًا يصب في قالب يتحكم في سير المؤسسة ويؤثر على تحقيقها لأهدافها، لذا فتقافة المؤسسة تكتسي أهمية بالغة في كل مؤسسة مهما كان حجمها أو نوع النشاط الذي تمارسه.

أولاً: ماهية ثقافة المؤسسة:

### 1) تعريف ثقافة المؤسسة:

- إن دلالات مصطلح الثقافة واسعة ومتنوعة تتناول الجانب المعرفي والجانب السلوكي، وقد استعمل العرب مادة «تَقَفَ» بـمعانٍ متعددة بعضها يرجع إلى أمور معنوية، ويرجع بعضها الآخر إلى أمور حسية، وإن كانت دلالتها على الأمور المعنوية أكثر من دلالتها على الحسيات.<sup>1</sup>

ورغم ذلك فإنه يصعب اعتماد تعريف واحد لهذا المصطلح الذي بلغ درجة كبيرة من التعقيد والأهمية، ولهذا يفضل تقديم مجموعة من التعاريف بحيث يكمل كل منها الآخر.<sup>2</sup>

- في عام 1952 جمع العالمان الأنثروبولوجيان كلكهون وكروبر "Kluckhohn" و"Krober" ما يقارب 164 تعريفاً لمفهوم الثقافة وقد شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى، حيث أوصيا بضرورة ألا يستخدم مصطلح "ثقافة" لوصف ألوان السلوك الإنساني أو سمات الشخصية، بل يستخدم كوحدة للتحليل من خلال إجراء ملاحظات علمية منضبطة للسلوك البشري في المجتمعات وفقاً لوحدة التحليل "الثقافة" ثم يستخلص من تحليل الملاحظات و إدراك العلاقات بين مفردات الظاهرة تجريدات تتركب في صورة أنماط ثقافية.<sup>3</sup>

- يرى ايجلتون أن الثقافة جامعة بين ثقافة النخبة- العليا - وثقافة العامة، ويرى البيوت أن الثقافة هي ما تجعل الحياة جديرة بأن يحيها الإنسان "وهي عنده تعني الأسلوب الشامل لحياة عشيرة ما من المهد إلى اللحد، من الصباح إلى المساء، وحتى في الأحلام أثناء النوم."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن عثمان المزيد وآخرون: المدخل إلى الثقافة الإسلامية، ط15، مدار الوطن للنشر، جامعة الملك سعود، 2012، ص9

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دط، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2006، ص97.

<sup>3</sup> L.Kroeber and C.Kluckhohn: Culture, Peabody Museum Papers, U.S.A, 1952, P 357

<sup>4</sup> تيرى ايجلتون : فكرة الثقافة، ترجمة شوقي جلال، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2012 ، ص10

فهو يرى أنه لا يمكن أن تكون ثقافة لاشعورية بالكامل، إذ هناك دائماً ما هو أكثر مما نشعر به نحن، وليس بالإمكان التخطيط لها لأنها دائماً الخلفية اللاشعورية لكل ما نخطط له ... والثقافة لا يمكن أن تكون حاضرة كلها في الوعي، كما أن الثقافة التي تشغل وعينا بالكامل ليست هي كل الثقافة.<sup>1</sup>

- يعرفها هوفستيد (Hofstede) بأنها: البرمجة العقلية لنظام من القيم التي تميز الأفراد من مجتمع لآخر".<sup>2</sup>

- ويرى القريوتي أن ثقافة المؤسسة منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء.<sup>3</sup>

كما تعرف ثقافة المؤسسة بأنها نسق المعايير والقيم وأنماط السلوك التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات، وتدعو إلى لفت الانتباه إلى أهمية العلاقات الإنسانية في عالم الصناعة، كما تهتم بالمواعمة بين الأنساق الإدارية من ناحية والبيئات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تعمل في إطارها من ناحية أخرى.<sup>4</sup>

- تم تعريف ثقافة المؤسسة حسب "جيب" Gibb بأنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات المشتركة والمواقف في المجتمع ودعم مفهوم "نمط الحياة" المرغوب فيه وتنظيم المشاريع وتعزيز السعي وراء السلوك الفعال من قبل أفراد أو مجموعات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> تيرى ايجلتون : مرجع سابق، ص48

<sup>2</sup> Hofstede Geert: **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**, 2<sup>nd</sup> Ed, California ,USA, sage Publications limited, 2001, P9

<sup>3</sup> القريوتي محمد قاسم: **السلوك التنظيمي**، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط2، عمان، 2000، ص151.

<sup>4</sup> جوردن مارشال: **موسوعة علم الاجتماع**، ترجمة محمد الجوهري وآخرين، المجلد الأول، المشروع القومي للترجمة، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2000، ص514.

<sup>5</sup> Lassaâd Mezghani et autres: **Support pédagogique du module Culture Entrepreneuriale**. Version 1-2. Université de Sfax .Septembre 2008. p8.

من خلال هذا التعريف الذي قدمه "Gibb" نلاحظ أنه ركز على الجانب اللامادي كالقيم والمعتقدات كأهم مكونات الثقافة في دورها في تشكيل السلوكيات التي يتبناها الأفراد داخل المؤسسة، حيث يقومون بإتباع سلوك معين في عملهم تحدده طبيعة المؤسسة وثقافتها، وعندها يتوضح السلوك الذي ستتبعه تلك المؤسسة لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها.

## (2) السيرة التاريخية لثقافة المؤسسة:

ظهرت ثقافة المؤسسة في بداية الثلاثينات من القرن العشرين مع تجارب هاوثورن التي أشارت إلى وجود العلاقات الإنسانية، كما أجريت عدة دراسات أشارت إلى بعض الأبعاد كالأساطير والرموز والخرافات والإرث الإداري، ثم أصبحت أحد مدخلات النظام المفتوح الذي تعيش فيه المؤسسات، واعتبرت عامل طارئ ومهم يلعب دورا في التغيير.<sup>1</sup>

وفي عام 1880 أخذت حيزا كبيرا في الكتابات، فقد نشأت كلمة (مناقفة)، وتم تشكيل لجنة المناقفة حيث صدرت مذكرة عام 1936 ، بينت بأن المفهوم يمثل العملية التي تنتقل بها الثقافة من خلال اتصالات مستمرة مباشرة بين جماعات ذات ثقافات مختلفة وللتثقاف آليات واستجابات مختلفة تبعا للظروف التي تجري فيها عمليات التبادل الثقافي ومنها:

- القبول: وهو استعارة أكبر جزء من الثقافة الجديدة، وتمثل كل من أنماط السلوك والقيم الداخلية لهذه الثقافة.
- التكيف: وهو قبول عنصر ثقافي معين ومحاولة مواعته مع نظائره في ثقافة المستعير المتوارثة، وقد تكون النتيجة النهائية هي التمثل (تكيف من جانب واحد) أو الانصهار الثقافي (التكيف المتبادل).

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم والأسس والتطبيقات -، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 47 .

• رد الفعل: ويمثل الحركات المضادة للتثاقف من الخارج، حيث يتمسك الشعب بالقيم التي استمدها من أساليب حياته الأصلية.<sup>1</sup>

وبعدها تم تجديد مفهوم الثقافة وأصبح يتضمن اللغات والأفكار المشتركة بين الأفراد، وهو ما يجعل الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة، ولقد ظهر في فترة الثمانينات مصطلح ثقافة المؤسسة، وتعددت تعاريفه ظل ذا جاذبية خاصة لما يعتقد لقدرة في تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.

كما برز المصطلح في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية سنة 1981 ، وشاع استعماله في عدة مقالات متعلقة بالمؤسسات الأمريكية، وارتبط بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية، واستعمل المصطلح لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate culture، إلى أن جاء الباحثان (A.A.kenned et T.E.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك حجر الأساس للمفهوم.<sup>2</sup>

وفي فرنسا ظهر المفهوم في بداية الثمانينات في خطاب مسؤولي التسيير، وكان ظهوره يبدو كإجابة عن النقد الذي أثارته المؤسسات، وهي في عمق أزمة التشغيل وإعادة هيكلة صناعية، كان استخدام مفهوم "الثقافة" عند مديري المؤسسات يمثل أداة إستراتيجية لمحاولة لإقناع العاملين على الانخراط في الغايات التي رسموها.<sup>3</sup>

وتمثل " نظرية Z" ، و"فن الإدارة اليابانية"، و " ثقافة المؤسسة " و "البحث عن الامتياز " من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المؤسسة، حيث أن كتاب "البحث عن الامتياز "

<sup>1</sup> عبد الغني عماد: مرجع سابق ، ص ص316، 317

<sup>2</sup> بوفلجة غيات: مرجع سابق، ص 65

<sup>3</sup> دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان،

2007، ص176

(In Search of excellence) سنة 1982 لـ"بيترز و ووترمان Peters & Waterman"، تناول الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، ويؤكد فيها أن سيطرة وتماسك الثقافة أثبت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي " بثقافة المؤسسة " كعامل منتج لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>1</sup>

وفي بداية القرن الواحد والعشرين تحول مفهوم ثقافة المؤسسة من مجرد مفهوم علمي ونظري إلى أداة إجرائية فعالة لا تقتصر على تحليل وفهم ما يدور في عمق الأنسجة الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، بل أصبحت تشكل أساس عمليات هندسة مستقبل المؤسسات وتحقيق نجاحها، كما أصبحت مدارس المفهوم تلعب دورا هاما في تحديد الأساليب الأنجع للقضاء على حالة كساد المؤسسات، وإعطاء الحلول لنجاحها على الصعيد الاقتصادي، وقد تنوعت وفقا لذلك ابتكارات مجال تهيئة عالم رموز المؤسسة وصناعة أساطيرها وطقوسها وأبطالها بما يتوافق مع رغبات المسيرين لها والقائمين عليها، جامعة في ذلك بين قوة الاستثمار المادي وتوظيف الفنون وتقنيات العلوم والتكنولوجيا، لضمان التدخل في الوقت المناسب لإنعاش حياة المؤسسة وفي ثقافتها وهويتها.<sup>2</sup>

ولعل ما يؤكد هذا الطرح هي تلك التجارب والدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة واليابان من خلال دراسات حول أدوات الجودة المجسدة في ما قدمه إدوارد ديمنغ، حيث من خلال تتبع معايير الجودة التي صاغها نقف على جملة من الأساسيات وهي في صميم ثقافة المؤسسة:

- كالاعتناء بالعلاقات بين المسير والعامل، المؤسسة والزبون

<sup>1</sup> سالم الياس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد

بوضياف، المسيلة، 2006، ص 11

<sup>2</sup> عائشة التاييب: مرجع سابق، ص72.

- و التكوين المستمر.

- و القدرة على التكيف في ظل الأزمات.

وغيرها من العوامل التي تؤكد أن مؤشر حيياة المؤسسة للجودة هو تحلي الفاعلون بها بثقافة التكيف والاندماج والإدماج في بيئة عالمية ومحلية تمتاز بالتعقد جراء المنافسة والتحديات التي تفرضها المسألة الاجتماعية على العمالة : من استقرار، عمل هش، تدني القدرة الشرائية، كساد المنتج... الخ، وهي عوامل تحول دون بلوغ العامل قيم ثقافية اقتصادية واجتماعية تمكنه من التماثل والتغيرات المتسارعة في الجوانب التنظيمية التي تفرضها هذه التحديات.

### (3) أهمية ثقافة المؤسسة:

لثقافة المؤسسة أهمية كبيرة في المؤسسة نظرا لتأثيرها الكبير على مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية والتنفيذية في المؤسسة، ويمكن الإشارة إليها من خلال أربع خطوات كمايلي:

#### أ - بناء إحساس بالتاريخ (History):

فالثقافة ذات الجذور العميقة تسعى لجذب الأفراد العاملين بالمؤسسة والتأثير فيهم، وغرس القدوة فيهم لتحفيزهم معنويا على المثابرة، والأداء الجيد من خلال تشكيلها منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات عن الأداء المميز والأشخاص البارزين في المؤسسة<sup>1</sup>، وكأمثلة على هذا نجد الفرق بين المؤسسة الألمانية وما عاشته تاريخيا وما عاشته الطبقة الشغيلة يظل مرجعية في وجود ثقافة مؤسسة في حين المؤسسة الجزائرية التي هي حديثة مقارنة بنظيرتها في أوروبا، والتي لم تظهر في ظروف تاريخية حيث تشكلت عمالة وصورة صناعية وظهرت في رحم

<sup>1</sup> خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة (EN.I.CA.B)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الموسم الجامعي 2014/2015، ص10



مجتمع زراعي جعلت انثروبولوجيا العامل لا ينخرط ولا يندمج بالسهولة اللازمة ويقاوم التغيير، وهو ما تؤكد دلائل بقايا عقلية الربيع لدى العامل بالرغم من تجاوز المؤسسة الجزائرية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، مما يؤكد أن ثقافة المؤسسة هي عملية تراكمية وشعور بالانتماء أكثر منها تغييرا تنظيميا فحسب.

#### أ - إيجاد شعور بالتوحد (Oneness):

ويتحقق ذلك من خلال العمل الجماعي في أسلوب تعاوني يسود وينظم كافة النشاطات في بيئة العمل، عن طريق تقدير الاختلافات بينهم سواء في الثقافة الخاصة أو التقاليد المتنوعة، فنتشكل بذلك فرق مع ضمان وجود واستمرارية لعلاقات ايجابية بين أعضائها والمديرين في العمل، وتعزيز التواصل وتقليل حدوث النزاعات، قصد جعل العاملين يحسون بالتآلف والتآخي ويتعاونون في انجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم، وذلك من خلال قيام الثقافة بتحديد الأدوار وتثمين القيم.

#### ب - تطوير إحساس العضوية والانتماء (Membership):

لتعزيز العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وإعطاء استقرار وظيفي وتقرير جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتكوينهم، حيث نجد أن المؤسسات اليابانية تركز ثقافتها المؤسساتية على سن مجموعة من القيم التي تعمل على غرسها في العاملين لديها لتنمي لديهم الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال إحساسهم أن المؤسسة هي بيتهم، وزملائهم هم عائلتهم الثانية.

#### ج - زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange):

من خلال تطوير فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين العاملين

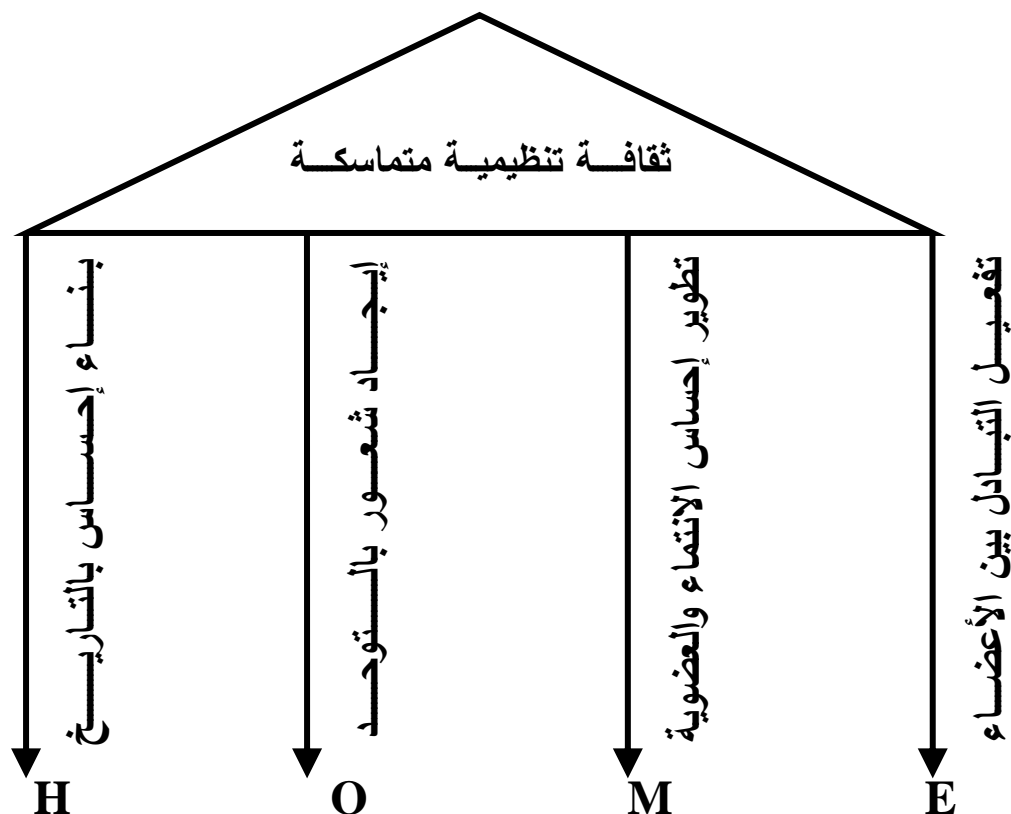
ومختلف الوحدات الإدارية بالمؤسسة والمشاركة في صناعة القرارات<sup>1</sup>، فالتهافت الذي شهدته التكنولوجيا الحديثة، وظهور الإدارات العصرية وتنامي قيم جماعية جديدة، أثر كثيرا على الدور الذي يقوم به المدير وأصبح من الضروري تطبيق مبدأ المشاركة العمالية خصوصا عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية أين تتطلب إقناع الآخرين بجدواها من جهة، والتوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك من جهة أخرى، والاطلاع أيضا على كل المقترحات والتوصيات التي يقدمها المرؤوسين مما يمكن المدير من إقناعهم بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها، كما أن بناء فريق عمل يعني تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنسيق سلوكيات جماعة العمل الذي يدل على تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعضهم البعض من حيث الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الانجاز بشكل جماعي أكثر من الانجاز الفردي يضمن المساعدة المتبادلة بين العاملين مما يحقق لهم مكاسب متساوية<sup>2</sup>.

حيث أنه وجمع الحرف الأول من كل كلمة من الكلمات التي وردت باللغة الإنجليزية من الخطوات السابقة تتشكل كلمة "HOME" التي تدل على أن الثقافة المؤسسية في المؤسسة تشبه العائلة في المنزل.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص296.

<sup>2</sup> عبد المجيد بكاي: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم: ثقافة تنظيمية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة عنابة، الموسم الجامعي 2016/2015، ص 219

والشكل التالي يوضح أهمية ثقافة المؤسسة:



الشكل رقم (01) يوضح أهمية ثقافة المؤسسة. (إعداد الباحثة)

#### 4) مكونات ثقافة المؤسسة:

تنشأ ثقافة المؤسسة بفعل الممارسات والتفاعلات بين العاملين، وتتعزز كطريق لاكتساب المنافع والمزايا، ومن ثم فإنها تتكون من عدة عناصر يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

**القيم التنظيمية: Organizational Values** : « لا تحاولوا أن تكونوا أصحاب نجاحات، بل

حاولوا أن تكونوا أصحاب قيم» ألبرت أينشتاين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد العطار: <http://bawaba.khayma.com/>

إن القيم هي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، تعبر عن دوافع الفرد وتمثل الأشياء التي توجه رغباته واتجاهاته نحوها.<sup>1</sup>

حيث يقول لافيل L.Lavelle: كل قيمة مهما كانت هي في ذات الوقت موضوع للرغبة وموضوع للحكم، فالرغبة هي المحرك والحكم هو الحكم، بحيث إذا غاب أحد هذين العاملين زادت القيمة.<sup>2</sup>

ويقول كوندياك Condillac: إن قيمة الأشياء تتأسس على صلاحيتها، وهي من الناحية الذاتية تجعل الشيء مرغوبا به ومطلوبا من قبل الفرد أو الجماعة، أما من الناحية الموضوعية فهي ما تتميز به من صفات تجعله مستحقا للتقدير.<sup>3</sup>

حيث يتشكل مفهوم القيمة بالنظر إلى الاهتمام الذي نوليه إلى شيء ما أو الاعتبار الذي يكون لدينا عن شخص ما، ويمكن التمييز بين قيم مختلفة كالقيم البيولوجية والاقتصادية والأخلاقية والدينية والجمالية ... الخ.

- والقيم عند علماء الاقتصاد هي ما قدره أهل السوق وقرروه فيما بينهم و روجوه في معاملاتهم.<sup>4</sup>

لذا فالقيم التنظيمية تمثل المبادئ والقيم المعلنة أمام العاملين والتي تدعي المجموعة أنها تحاول تحقيقها في بيئة أو مكان العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بشير شريم: الثقافة الصحية، مطبعة السفير، عمان، الأردن، 2012، ص 98

<sup>2</sup> جلال الدين سعيد : موسوعة المصطلحات والشواهد الفلسفية، دار الجنوب للنشر، تونس، 2004 ، ص 372

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 370

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 369

- وتقوم بتوجيه سلوك العاملين ضمن مختلف الظروف التنظيمية، ومن أهم القيم نجد المساواة والاحترام بين العاملين، الالتزام بالقوانين الداخلية للمؤسسة، الحرص على الأداء والاهتمام بالإنتاج، الاهتمام بإدارة الوقت، توجيه جهود المؤسسة نحو خدمة الزبون والمستفيد، وعدم قبول الرشوة...، ولا شك أن اتجاهات الأفراد وطبيعة نظام القيم يمكن من رؤية الثقافة التنظيمية، غير أن الاندماج في قيم المنظمة وأهدافها لا يتحقق إلا إذا وضعت المؤسسة الصيغة المناسبة التي تمكنها من ربط قيم العمال وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة ها، وبهذا تصبح قيم المنظمة بمثابة آلية للدمج والضبط الاجتماعي في آن واحد.<sup>2</sup>

**ب المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs** : تعتبر العامل الثاني المحدد لأفكار الإنسان بعد المعرفة-، وهي غالبا ما تكون منحدره من الأجداد عبر الآباء إلى الأبناء، وتقبل دون التأكد من حقيقتها وصحتها، كما أن تغييرها أمر في غاية الصعوبة.<sup>3</sup>

فهي حسب " غوستاف لوبون "المحدد الرئيسي لوجهة الأفكار، ومن ثم وجهة السير.<sup>4</sup>

- والمعتقدات التنظيمية هي أفكار يشترك فيها العاملون في بيئة عمل واحدة، يعتقدونها ويسعون لتجسيدها في مكان عملهم كون أنها تتعلق بكيفية القيام بالعمل وإنجاز المهام المنوطة بهم داخل المؤسسة. وينعكس المعتقد على الموظفين، وعلاقتهم مع بعضهم وهذا

يعتبر جزءا من ثقافتهم المؤسساتية التي تشكل ثقافة المؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ادجار ه تشاين: الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي، وآخرون، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2011، ص26 .

<sup>2</sup> أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 406

<sup>3</sup> محمد بشير شريم: مرجع سابق، ص98

<sup>4</sup> غوستاف لوبون: الآراء والمعتقدات، ط1، ترجمة: عادل زعيتير، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، مصر، 2014، ص18

<sup>5</sup> المدهون موسى توفيق وآخرون: تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص400

كما أنها تتعلق بالحياة الاجتماعية في محيط العمل، ومن أهم المعتقدات التنظيمية نجد: أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كفاءة إدارة العمل، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

### ج - الأعراف التنظيمية Organizational Norms :

إن الأعراف التنظيمية هي ما يتم التعارف عليه داخل أي مؤسسة غالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة، وتتميز بوجود التنفيذ والالتزام بها من طرف الجميع، وذلك لاعتبار أنها مفيدة للمؤسسة ولبيئة العمل، بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة للموظف أم لا، مثل : عدم توظيف أكثر من شخص لنفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من امرأة ذات جنسية أجنبية، أو عدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة.<sup>2</sup>

### د - التوقعات التنظيمية: Organizational Expectations:

تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يتم بين الموظف والتنظيم، وهي عبارة عن مجموعة الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة عمله فيها، إذ أن هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم مثل: التوقعات المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وفيما بين الزملاء كالتقدير والاحترام المتبادل.<sup>3</sup>

فالكل يسعى لتحقيق هدف معين، كما قد يكون توقع العامل أن تقوم المؤسسة بتبني إبداعاته أو إعطائه وضعا اجتماعيا معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وفي المقابل تتوقع المؤسسة منه الإبداع وأن يعطي أفضل ما لديه، أو أن يطيع القوانين واللوائح

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص312

<sup>2</sup> المدهون موسى توفيق، وآخرون: مرجع سابق، ص 400

<sup>3</sup> العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص313

التنظيمية، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم، وكذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجاته النفسية والاقتصادية<sup>1</sup>.

#### هـ اللغة: Language:

إن اللغة تعد من المكونات الهامة لثقافة المؤسسة فهي العامل الأساسي للتواصل والتحاور والتفاهم بين الأفراد العاملين سواء كانت عن طريق الكلام أو إحياءات الوجه أو الرموز وإشارات متفق عليها، كما أنها قدرة ذهنية تتكون من المعارف اللغوية، والمعاني والمفردات والأصوات والقواعد، ويكتسبها الفرد من خلال الاستعداد الفطري، ويدفعه إلى ذلك شعوره بالانتماء إلى المجموعة نفسيا واجتماعيا وحضاريا، ورغبته في التعايش وتبادل المنافع والمصالح مع أفراد المجموعة<sup>2</sup>.

حيث أن كل لغة من اللغات مركبة لكل معقد جدا، وفيها من الأنظمة ما يجعلها قادرة على تلبية جميع حاجات الأفراد الذين يستعملونها<sup>3</sup>.

إذ أن هناك من الباحثين من يرى أن اللغة مرآة للثقافة تعكس خصائصها الأساسية، فهي تستخدم في تحقيق التفاهم وانتقال المعلومات والخبرات بين الأفراد، لذلك فإن الحاجات الملحة والظروف المحيطة تنسرب إلى اللغة فتنشأ المفاهيم التي تعبر عنها. وهناك من يرى بأن اللغة نفسها هي التي تشكل الثقافة وتحدد معالمها، ولا يمكن فصل اللغة عن الثقافة فصلا تاما إذ توجد بينهما علاقة ديناميكية تفاعلية، ولا يمكن تحديد أي المتغيرين هو الأسبق، وأيهما يؤثر في الآخر<sup>1</sup>.

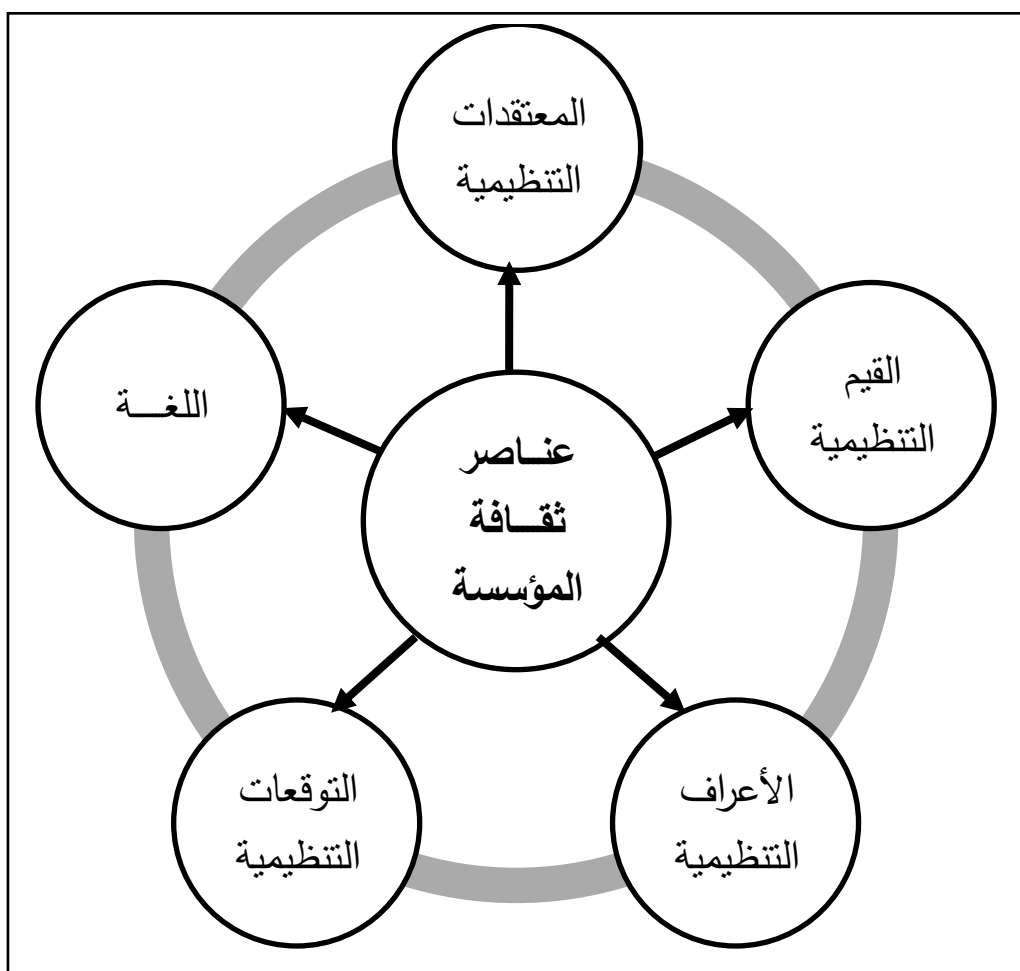
<sup>1</sup> المدهون موسى توفيق، وآخرون : مرجع سابق، ص 401

<sup>2</sup> أحمد محمد المعتوق: الخصيلة اللغوية- أهميتها -مصادرها -وسائل تنميتها-، دط، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1996، ص ص30، 29

<sup>3</sup> نايف خرما: أضواء على الدراسات اللغوية المعاصرة، دط، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1978، ص43

ويقول دستوت دي تراسي " A.Destutt de Tracy: لا يمكن أبدا لعلامات لغة ما أن تكون أكثر عددا من أفكار الأشخاص الذين أنشؤوا هذه اللغة".<sup>2</sup>

وهذا ما يبرز علاقة التأثير والتأثر بين اللغة والثقافة، فاللغة حسب "دستوت" من صنع الإنسان وبما أنها من أهم مكونات الثقافة ويدخل الفرد في صنعها فان له تأثيرا كبير على صنع أو تغيير الثقافة



الشكل رقم (02) يوضح مكونات ثقافة المؤسسة (إعداد الباحثة)

<sup>1</sup> جمعة سيد يوسف: سيكولوجية اللغة والمرض العقلي، دط، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1990، ص156

<sup>2</sup> جلال الدين سعيد: مرجع سابق، ص394.



### 5) خصائص ثقافة المؤسسة:

تختص ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات، حتى وإن كانت في بعض الأحيان تتشابه في أحد هذه الخصائص أو بعضها مع المؤسسات الأخرى، نذكر من أهمها مايلي:

أ - **الانتظام في السلوك والتقييد به:** حيث يحدد أفراد المنظمة الواحدة مجموعة من المصطلحات والسلوكيات التي يتقيدون بها كقاسم مشترك بينهم<sup>1</sup>، فنجد "في المقر الاجتماعي لشركة "Peugeot" فإن مختلف مستويات الهيكل السلطوي تستعمل بشكل منتظم كلمة "سيدي" "Monsieur"، "سيدتي" "Madame" أو "أنتم" "Vous" رموز الاحترام، وبالنسبة للإطار فإن رفع التكليف "Le Tutoiement" ثم تركه له من أجل التعدي لميدان الآخر والتأثير على قراراته".<sup>2</sup>

ب - **المعايير والقواعد:** هناك معيار محدد لحجم العمل المطلوب انجازه، فلا يجب أن يزيد أو ينقص كثيرا عن الحد اللازم والملائم، ويتم معرفة ذلك من خلال مجموعة القواعد التي تصدرها المؤسسة في شكل تعليمات ليعمل وفقها أعضاؤها، وهي تختلف في درجة صرامتها من مؤسسة إلى أخرى<sup>3</sup>. فنجد أن هناك مؤسسات تفرض عدم توظيف أفراد من نفس العائلة في مؤسسة واحدة. كما نجد أن بعض المؤسسات تقوم بتحديد مجموعة من المعايير لإتباعها في عملية توظيف العاملين بعد أن كان السبق في هذا يعود إلى المؤسسات اليابانية أول من اعتمد التوظيف وفق معايير تحدد مدى تناسب الشخص المترشح للوظيفة مع ما تتطلبه الوظيفة من مهام وحركات لازمة.

<sup>1</sup> حسين حريم: **السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال** -، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 315، 316

<sup>2</sup> محمد العربي غزي: **ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام**، دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على: وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة BNA-CPA- BEA-BADR-BDL-CNEP-CNMA، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة بوزياف، المسيلة، 2006، ص 56.

<sup>3</sup> حسين حريم: نفس المرجع، ص ص 315، 316

### ج - القيم المتحكمة:

تمثل الفلسفة والسياسة الخاصة بالمؤسسة في التعامل مع العاملين فيها والعملاء، ومن القيم الأساسية التي تسنها المؤسسة: الجودة العالية، تقليل الغياب، الخضوع للأنظمة والتعليمات...<sup>1</sup>، الاستماع لشكاوى العملاء الداخليين والخارجيين، تعزيز قيم التسامح والاعتذار كمثل عليا تزيد من الرفعة ولا تقلل من شأن المؤسسة أو المتعاملين حيث نجد أن مؤسسة "Toyota" الشهيرة بصناعة السيارات الرائدة على المستوى العالمي والتي تحقق نسبة مبيعات كبيرة، بعد أن قامت ببيع سيارات تحتوي على خطأ في التصنيع "مشكل التسارع" سارعت لتدارك الأمر من خلال قيام "تويوتا" رئيس الشركة وحفيد مؤسسها بالاعتذار باكيا للكونغرس على الخلل الذي صدر من الشركة وهذا ما يعكس قيمة المسؤولية التي تتحملها المؤسسة في منتجاتها اتجاه زبائنها.<sup>2</sup>

### د المناخ التنظيمي:

وهو البيئة الداخلية التي يعمل فيها أعضاء المؤسسة وتؤثر على قيمهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم نظرا لتميزها بالاستقرار والثبات النسبي، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى<sup>3</sup>، وذلك حسب طبيعة النشاط وحجم المؤسسة وعدد العاملين والوسائل المتوفرة ونوع التكنولوجيا المعتمدة، والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تسطير برامج ووضع استراتيجيات عمل. إن هذه الخصائص ليست نمطية مثالية في جميع المؤسسات، حيث تكتسي كل ثقافة مؤسسة مجموعة من الخصائص التي تجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات وهذا الاختلاف هو ما يعطيها الطابع الذي يميزها وبشكل هويتها المؤسساتية الخاصة التي تعرف بها على مستوى الأسواق المحلية والعالمية، والتي تعكس الأهداف التي تسعى لتحقيقها على المدى القريب والبعيد.

<sup>1</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 315، 316

<sup>2</sup> <http://www.alriyadh.com>

<sup>3</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 315، 316

## 6) أنواع ثقافة المؤسسة:

تتنوع الثقافات داخل المؤسسات باختلاف نشاطها، أو أهدافها، أو باختلاف النسق العام الذي تتواجد فيه، أو يعود الاختلاف إلى مؤطري العمل وأصحاب اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومن هذه الأنواع ما يضمن النجاح المستمر، ومنها ما لا يحقق ذلك، من أهم هذه الأنواع مايلي:

**أ - الثقافة البيروقراطية:** وتتميز المؤسسة التي يسودها هذا النوع من الثقافة باعتماد النظام والإدارة العليا والتدرج الهرمي للسلطة، كما تتميز بتحديد حقوق وواجبات العامل بشكل واضح، ووضع إجراءات محددة لا يمكن تجاوزها في اختيار العامل، وضرورة مراعاة القواعد والإجراءات الرسمية وزيادة ارتباط العامل بالمنظمة وانخفاض نسبة دوران العمل وانخفاض معايير الأداء، وهذا النوع ينتشر في كثير من المؤسسات الحكومية.<sup>1</sup>

**ب الثقافة المساندة:** وتميز هذه الثقافة المحيط المهني بالطابع الأسري، لوجود الثقة والمساواة والتعاون ومراعاة الجانب الإنساني لكل العمال.<sup>2</sup>

**ج ثقافة الانجاز:** يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وفيها يسعى الأفراد لتحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل مما قد يؤدي إلى ضياع في الموارد وانخفاض في الكفاءة الإنتاجية، ويشعرون أنهم أقوى وأفضل بانتماهم لأعضاء في الجماعة حيث يديرون أنفسهم ويعملون برغبتهم دون أي إزعاج من القواعد واللوائح التنظيمية، حيث يتمتعون بروح معنوية عالية وبروح الفريق مما يجعلهم يبدون أقوى في نظر الآخرين، وبعد الانتقاد في هذه الثقافة مسموح به.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عذاري جدة: ملخص الثقافة التنظيمية، دط، نون العرب، 2013، ص16

<sup>2</sup> محمد العطار: الثقافة التنظيمية... أنواعها وخصائصها <http://islaammemo.cc/2009/12/30/92673.html>

<sup>3</sup> علي جاب الله مفتاح: الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الليبية وأثرها على تنمية الموارد البشرية، أعمال المؤتمر الدولي السادس لقسم علم الاجتماع بعنوان "إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي العربية"، جامعة الزقازيق، 5-6 ديسمبر 2012، ص88

د - **ثقافة الدور:** يركز هذا النوع من الثقافة على النظام والاستقرار والرقابة، وتتميز بأن الحكم على أداء الأفراد العاملين يكون على أساس الوصف الوظيفي وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان<sup>1</sup>، بالإضافة إلى وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي تحدد لكل فرد عامل في المؤسسة دوره الذي يلتزم بتأديته والمهام التي يجب عليه إنجازها لتحقيق الأهداف، حيث تقوم الإدارة بالتنسيق بين الوظائف المتخصصة، ومن أبرز السمات التي تميز هذا النوع من ثقافة المؤسسة نجد إمكانية القيام بالتنبؤ<sup>2</sup>، فالتنبؤ يساعد المؤسسة على تحديد الأدوار اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج الإستراتيجية، كما يساعد على تحديد الأدوار المستقبلية للعاملين فقد تقوم بتبادل الأدوار بين العاملين أو تفكيكها أو إدماجها أو إلغائها حسب ما يقتضيه نشاط المؤسسة.

هـ - **ثقافة المهمة:** وتركز هذه الثقافة على إنجاز العمل لتحقيق الأهداف، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.<sup>3</sup>

و **ثقافة المغامرة :** تركز على التفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية وتلبية احتياجات الزبائن وتعطي الكثير من الحريات للعاملين وتفويضهم في اتخاذ القرارات وتنظيم عملهم، وتشجع الإبداع والمخاطرة، من أمثلتها: ثقافة شركة 3M التي تأثرت برئيسها "ماك نايت" خلال الخمسينات ونصف الستينات وحتى الآن توجد بعض مبادئ هذا القائد مكتوبة في موقع الشركة، وهي تتميز بالسرعة في تطوير منتجات جديدة في مجالات عديدة، ونتيجة ذلك نشأت فيها ثقافة قوية تشجع على الإبداع والمبادرة.<sup>4</sup>

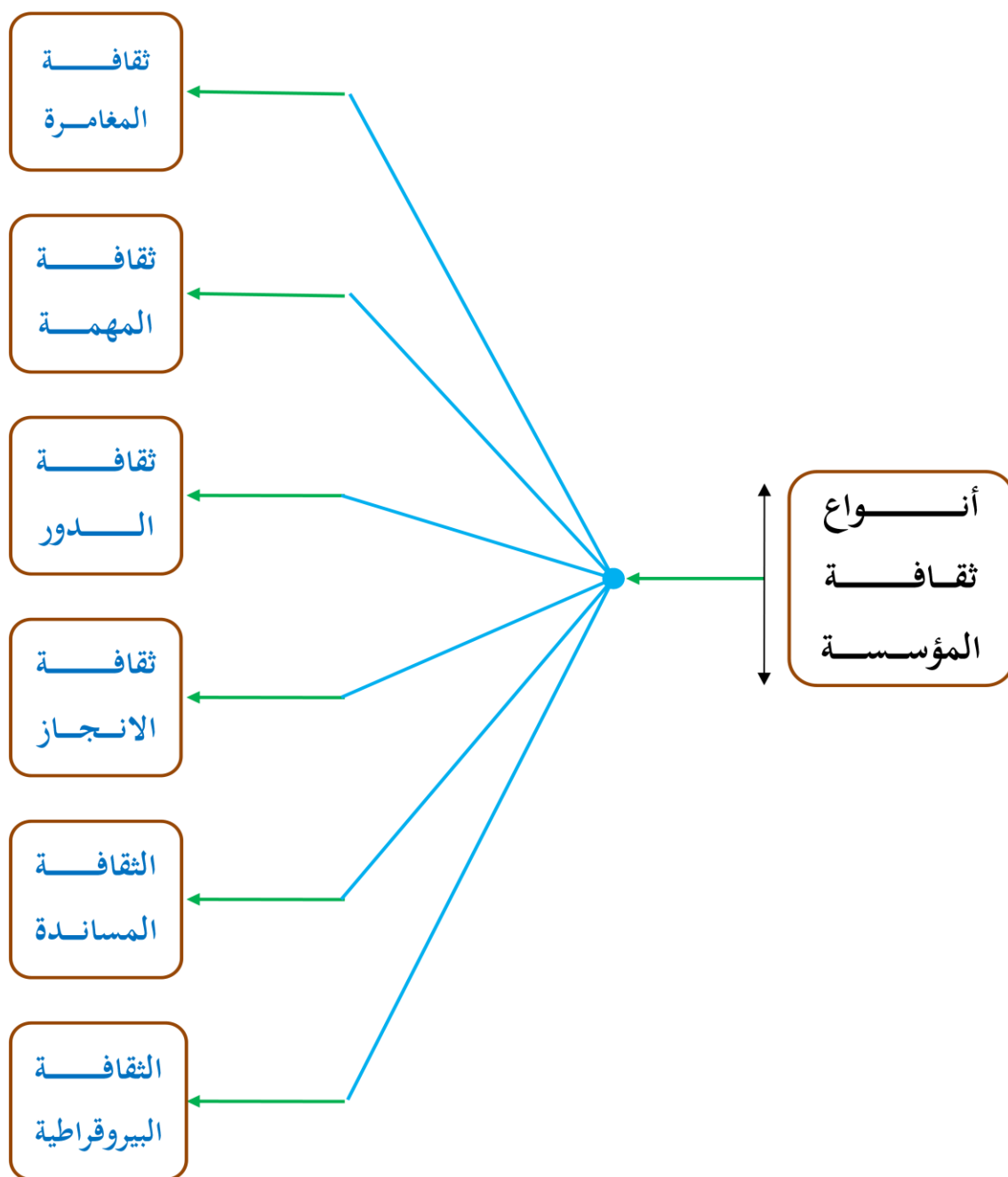
<sup>1</sup> علي جاب الله مفتاح: مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير **Managing Organizational Culture and Change**، الدار للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 30

<sup>3</sup> صالح بن سعد المرعي: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، ط1، مكتبة الملك

فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2012، ص ص 72، 73

<sup>4</sup> <http://www.laghout.net>



الشكل رقم (03) يوضح أنواع ثقافة المؤسسة. (تصميم الباحثة)

## 6) محددات ثقافة المؤسسة:

هناك ستة محددات لثقافة المؤسسة تتمثل فيما يلي:

### أ التاريخ والملكية (History And Ownership):

إن السيرورة التاريخية لمراحل تطور المؤسسة وما حدث فيها من تغييرات ونوع القيادات التي توالى على تسييرها تعكس جانبا من ثقافتها، كما أن كل نوع من أنواع ملكية المؤسسة يعكس جانبا معيناً من ثقافة المؤسسة سواء كانت الملكية عامة أو خاصة، محلية أو دولية أو عالمية...<sup>1</sup>

### ب الحجم (Size):

قد لا تختلف أحيانا الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، إلا أن أسلوب الإدارة ونوع الاتصال السائد وأنماط سلوكيات الأفراد في المؤسسة وطريقة مواجهة المواقف تتأثر باعتبارات الحجم مما ينعكس على ثقافة المؤسسة.

### ج التكنولوجيا (technology):

تلعب التكنولوجيا المتقدمة دورا في صياغة ثقافة المؤسسة من خلال اعتمادها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية، في حين نجد أن المؤسسات الخدمية تركز في صياغة ثقافتها على المهارات الشخصية للأفراد العاملين بها وخدمة الزبائن.

### د -الغايات والأهداف (Goals and Objectives):

تساهم الغايات والأهداف التي تسطرها المؤسسة سعيا إلى تحقيقها في إعطاء صبغة خاصة ومميزة في تحديد ثقافة المؤسسة، فمثلا: المؤسسة التي تسعى إلى تجسيد هدف يتمثل في تحقيق الجودة الشاملة، تركز في تنشئتها التنظيمية للعاملين بها على إقناعهم وغرس ثقافة الجودة وروح الإبداع والإلتقان فيهم.

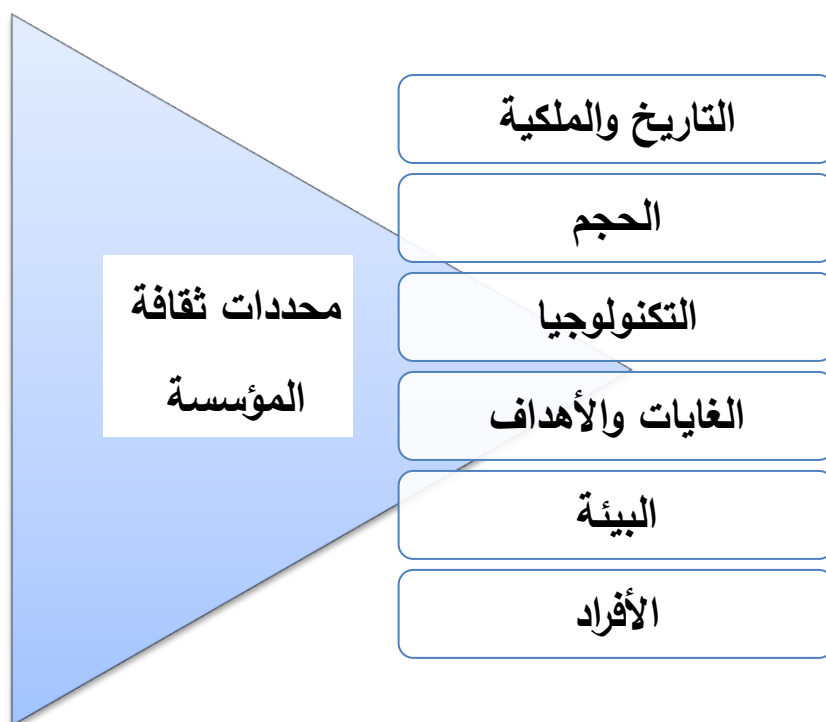
<sup>1</sup> جمال الدين المرسي: مرجع سابق، ص 29

هـ البيئة (Environment):

إن البيئة الداخلية للمؤسسة (من أفراد عاملين وأدوات وتجهيزات العمل والوظائف وظروف العمل...) والبيئة الخارجية المحيطة بها (من عملاء ومودين ومنافسين وبنوك وسوق العمل...) تمثل محددًا مهمًا وأساسيًا في تشكيل ثقافتها المؤسساتية.

و +الأفراد (People):

يشكل الأفراد العاملون بالمؤسسة وطريقة أدائهم عملهم عنصرًا مهمًا يؤثر في تحديد ثقافة المؤسسة، حيث نجد أن أعضاء الإدارة العليا لديهم أسلوبهم المفضل لأداء العمل، في حين أن بقية العاملين لديهم تفضيلات أخرى في العمل، لذا يصعب على الإدارة فرض ثقافة كل فئة على الأخرى، مما يؤثر على الثقافة الكلية للمؤسسة.<sup>1</sup>



الشكل رقم (04) يوضح محددات ثقافة المؤسسة (إعداد الباحثة)

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي: مرجع سابق، ص 29

(7) مؤشرات ثقافة المؤسسة:

حسب أتكنسون هناك مجموعة من المؤشرات والعوامل التي تحدد وتشير إلى الثقافة المؤسسية السائدة في المؤسسة، ومن أهمها مايلي:

- روح المنظمة (أو الجماعة) : الطريقة التي يتم بها التخطيط للأشياء.
- فريق العمل أو الفردية.
- الحماسة والصداقة.
- المثل السائدة: رسائل المنظمة وطريقة عرضها.
- نمط الإدارة: ما يفعله الأفراد، وليس ما يقولونه.
- كيفية التحدث معك: النغمة التي تخاطب بها ، وسلوك الاتصال بك.
- كيفية الاستماع إلينا: هل هناك دليل؟
- الاتجاهات نحو العاملين والمعروضة في لوحات الإعلانات.
- المشاركة: هل يشارك الأفراد أفكار بعضهم.
- البيئة المحيطة: هل البيئة المحيطة مشجعة على أداء العمل بكفاءة.
- الاستجابة للتليفونات: السرعة، وطبيعة الرد (مهذبة/ أم سيئة).
- الالتزام بتنفيذ الوعود: خاصة فيما بين الأقسام.
- الأحداث: هل هناك دليل على التعاون في إنجازها؟.
- معيار الاختيار / والتقييم: هل كانت تجربة سارة؟
- نوع الاتصال.
- الإشاعات السلبية والفشل في التصدي لها.
- الاستقبال: دخول العاملين والمعاملة في الداخل والخارج.
- الأقوال التي تكررهما الأقسام: ما هي الأقوال التي يرددها قادة الرأي.
- الرد على التليفون: هل هناك اهتمام بالمساعدة؟.



- الترتيب والنظام الموجود في كل الإدارات والأقسام.
- الثقافة السائدة في الإدارات غير التصنيعية (الخدمية).
- المشاركة هل هناك مشاركة من العاملين؟.
- الانتماء: هل يشعر العاملون بأنهم في منازلهم؟.
- الدافعية: العملية، هل هي ترغيب أم تهريب؟
- قيم المنظمة المشتركة: هل هذه القيم معروفة ومعروضة على الجميع أم لا؟<sup>1</sup>

ثانيا: أساسيات حول ثقافة المؤسسة:

### 1) مستويات ثقافة المؤسسة:

يعتبر ادجار شاين أول من وضع مصطلح "ثقافة المؤسسة"، ويرى أن لها ثلاث مستويات، وهي كمايلي:

#### أ - الناتج الصناعي :

يمثل ظواهر ومنتجات ثقافة مرئية ومسموعة لكن غير مألوفة مثل: الهيكل التنظيمي، واللغة، والتقنيات، والمنتجات، والملابس والقصص والأساطير التي تروى عن المؤسسة، والقيم المعلنة، والمواثيق، وكيفية انجاز الوظائف والخرائط التنظيمية... الخ، غير أن الثقافة في هذا المستوى تكون ملاحظتها سهلة ولكن فك رموزها صعب جدا، فمثلا: قام كل من المصريين واليابانيين ببناء أهرامات ظاهرة، لكن معنى الأهرامات في كل من الثقافتين كان شديد الاختلاف -كانت قبورا في إحداها ومعابد وقبور في الأخرى- فالملاحظ يمكنه وصف ما يراه ويشعر به، ولكن لا يستطيع إعادة بناء ما تعنيه بالنسبة إلى مجموعة معينة.

<sup>1</sup> فرال بنت عبد الرحمان بن محمد علي إدريس: أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2003، ص ص 45، 46

ب - المعتقدات والقيم المعنقة :

هي عبارة عن أفكار يتم اقتراحها من قبل أحد العاملين فيظنون أنه مجرد اعتقاد شخصي لصاحب الفكرة، لكن عند التطبيق والاختبار التجريبي للفكرة وتعود بنجاح وريح وعوائد كبيرة على المؤسسة فانه تتحول إلى قيم يتم اعتناقها من قبل العاملين، ويتناسون أنهم لم يكونوا واثقين من هذا المعتقد، وانه كان مجرد اقتراح مطروح للمناقشة والمجابهة، أما المعتقدات التي لا تحقق النجاح فإنها ستبقى مجرد معتقد وأفكار تعبر عن رأي شخصي لأصحابها ولا تتحول لقيم معنقة<sup>1</sup>. إلا أنه أحيانا تترك المعتقدات والقيم المعنقة مجالا واسعا من السلوك دون تفسير، فنشعر بفهم جزء من الثقافة ولكن يبقى العجز عن فهم الثقافة كلها، وهذا ما يتطلب الفهم التام للفئة التي تنتمي إليها الافتراضات الضمنية الأساسية.<sup>2</sup>

ج - الافتراضات الضمنية الأساسية:

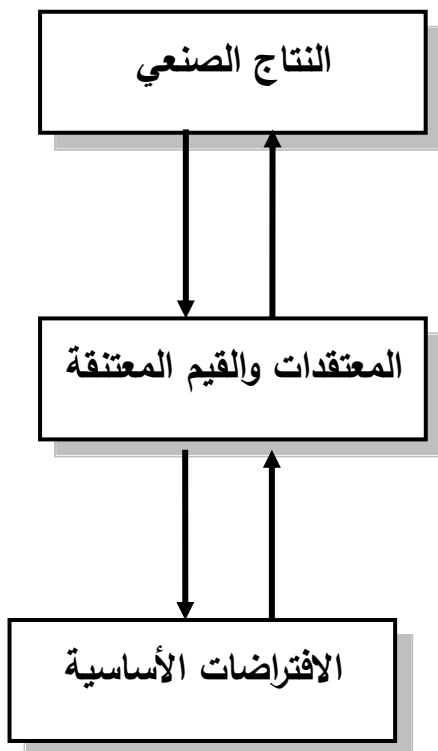
حسب "ارجيريس" هي افتراضات ترشد سلوك الأفراد إلى الشعور بالأمر وفهمها، وتتميز باللاقابلية للمواجهة والمناقشة، لذا فان تغييرها صعب جدا، فإذا تبنت مجموعة ما افتراضا أساسيا وبقوة فان الأعضاء لن يفكروا في سلوك يرتكز على افتراض آخر، فمثلا : المجموعة التي يتمثل افتراضها الأساسي في أن حقوق الفرد تنسخ حقوق أعضاء المجموعة تجد انه من غير المعقول أن ينتحر الأعضاء أو يضحون بأنفسهم في سبيل المجموعة حتى لو أساؤوا إلى سمعة المجموعة، وفي الطب مثلا لا يمكن تصور إجراء عملية جراحية لغرض إلحاق الضرر بالمريض، فمن الافتراضات المسلم بها أن الأشياء يجب أن تكون آمنة، ومناقضة أحد الافتراضات الأساسية يؤدي لتبني مواقف دفاعية، وبهذا فان الافتراضات الأساسية المشتركة التي تشكل ثقافة مجموعة ما هي آليات دفاع معرفية نفسية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ادجار.هـ. شاين: مرجع سابق، ص ص40،41

<sup>2</sup> المرجع نفسه: ص 42

<sup>3</sup> المرجع نفسه: ص ص 43، 44

وحين يفهم الفرد هذه الافتراضات يمكنه أن يفسر بسهولة المستويات السطحية الأخرى ويتعامل معها بالطريقة المناسبة .



البنىات والعمليات التنظيمية المرئية  
(صعب فكها وكشف الغموض فيها)

الاستراتيجيات، الأهداف، الفلسفات  
(المبررات المعتنقة)

اللاوعي، المعتقدات، القدرة على الفهم،  
الأفكار، والأحاسيس المسلم بها ...  
(المصدر الأساسي للقيم والسلوكيات)

الشكل رقم (05) يوضح مستويات ثقافة المؤسسة.<sup>1</sup>

(2) وظائف ثقافة المؤسسة:<sup>2</sup>

وتكمن أهم الوظائف التي تؤديها ثقافة المؤسسة في مايلي:

- تشكل دليل للإدارة والعاملين حيث تساعد على تحقيق التكامل والتنسيق الداخلي بين العمال من جهة، وتحقيق التكيف الخارجي بين المؤسسة والمتعاملين معها في ظل التغيرات

<sup>1</sup> Edgar H. Schein: **Organizational Culture and Leadership** , 3<sup>ed</sup> Edition , Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, the United States of America, 2004, p24

<sup>2</sup> <http://bawaba.khayma.com/> العطار محمد أحمد

- الخارجية من جهة أخرى، حيث تقوم بإرشاد الأفراد إلى أنماط السلوك والعلاقات التي ينبغي إتباعها وتوحد الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة و رسالتها، كما تحدد طريقة استجابة العاملين لمتطلبات العملاء، و رصد حركات المنافسين في السوق مما يضمن بقاءها وإستمراريتها.
- تمثل إطار فكري وتنظيمي يوجه وينظم سلوكيات وعلاقات العاملين وكيفية أداء وظائفهم المنوطة بهم، وتحدد لهم لغة التواصل ونمط اللباس وأسلوب حل المشكلات ومختلف أشكال التعاملات.
- تعزز روح انتماء العاملين من خلال تشجيعهم على قيم الإبداع وتحقيق التميز مما يزيدهم فخرا واعتزازا بها.
- تسهل على الإدارة وقادة فرق العمل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية فكلما كانت واضحة ساهمت في تحديد كيفية انجاز الوظائف والواجبات وما يوازيها من عقوبات نتيجة للتقاعس في انجاز المهام، إلى جانب تحديد الحقوق وكيفية الاستفادة منها.
- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تشجيع الإلتقان والجودة والإبداع والابتكار وروح المبادرة والابتعاد عن أداء المهام بشكل روتيني دون تجديد في كيفية الانجاز.
- كلما كانت ثقافة المؤسسة تلبى طموحات الأفراد وتفتح أمامهم المجال للحرية في الإبداع والعمل وتكافئهم على التميز فإنها تجلب إليها العاملين الجادين والمبدعين والطموحين.
- تمثل عنصر أساسي ومهم في تحسين أداء الأفراد و تحقيق الجودة التي تساهم في وضوح رسالة المؤسسة وتشكل مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية حسب كروسبي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.islammemo.cc](http://www.islammemo.cc)

### 3) العوامل المؤثرة على ثقافة المؤسسة :

أ - الوضع الاقتصادي للمؤسسة: فتقافة المؤسسة التابعة للقطاع العام تختلف عن المؤسسة التابعة للقطاع الخاص، كما تختلف ثقافة المؤسسة التي يملكها شخص واحد عن ثقافة المؤسسات التابعة لمجموعة من الشركاء<sup>1</sup>.

فمن خلال هذا نلاحظ أن المؤسسات التابعة للقطاع الخاص يطغى عليها ثقافة الربح السريع والكبير، في حين أن المؤسسات التابعة للقطاع العام يطغى عليها ثقافة تقديم الخدمة للمواطنين مع السعي إلى تحقيق الربح، أما في حالة المؤسسة الخاصة والتي تعود ملكيتها لشخص واحد تتميز بغلبة الطابع الثقافي لمالكها، في حين أن المؤسسة التي يمتلكها أكثر من شخص فإنه إما أن تكون ثقافة موحدة أو أن يكون اختلاف ثقافي يؤدي إلى التضارب في اتخاذ القرارات ومحاولة كل طرف مساهم تغليب رأيه الذي يعكس انتماءه الثقافي .

طبيعة نشاط المؤسسة: من حيث كونها إنتاجية، أو تجارية أو خدمية أو ذات نشاط مشترك<sup>2</sup>. فمثلا الثقافة السائدة في المؤسسات الاستشفائية (المستشفيات) تختلف عن الثقافة السائدة في المؤسسات الخدمائية (كالبريد والمواصلات) .

ج - النمط القيادي: حيث يعتبر القادة الإداريون هم مصدر تكوين النمط القيادي للمؤسسة ولثقافتها، وهذا من خلال تحديد خط انسياب السلطة وأسلوب وطريقة تعاملهم مع مختلف المواقف والظروف، ومركزية اتخاذ القرارات أو تفويضها عنهم.

د السياسات والإجراءات: من حيث كونها مرنة أو غير مرنة، كثيرة أو قليلة، تتفهم الاحتياجات الإنسانية للموظفين أم لا تتفهمها، تمنح الثقة للموظفين أم العكس.

<sup>1</sup> Viva Private Limited: **Organizations and Behavior**, New Delhi, India , Vendor Vasishtha. 2009, P102-103.

<sup>2</sup> Ibid : P 102-103.

هـ الهيكل التنظيمي ونظام الحوافز: وهذا يعني طريقة تنظيم العمل وتقسيمه وتوزيع المهام من حيث كونها مرنة أو مقيدة، وكذلك النظام الذي تتبناه المنظمة لمكافأة الموظفين وتحفيزهم والحفاظ عليهم<sup>1</sup>.

و الخصائص الشخصية للعاملين: وتتمثل في الخصائص الخاصة بالعاملين والتي تميزهم عن بعضهم البعض مثل: نوع الموظفين، أعمارهم، الشخصية، التعليم وغيرها.<sup>2</sup>

#### 4 الآثار الجانبية لثقافة المؤسسة:

رغم الفوائد والمزايا والأرباح التي تحققها الثقافة المؤسساتية للمؤسسة، إلا أنها قد تنجم عنها آثار وأعراض تؤثر سلباً على المؤسسة، ومن المواقف المولدة للآثار الجانبية لثقافة المؤسسة نجد مايلي:

- وجود ثقافات فرعية للوحدات أو المجموعات أو الأفراد قد تتعارض أو لا تتسق مع الثقافة العامة للمؤسسة، وهو ما قد يؤدي إلى التضارب في الأولويات أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات مما يهدد تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- عدم تطابق وتوافق القيم السائدة في المؤسسة مع ما يتطلبه نجاح المؤسسة مستقبلاً، فالمؤسسات التي تتميز ببيئة عمل ديناميكية تبرز فيها الحاجة إلى تغيير سلوكيات العاملين ومعايير الأداء السائدة<sup>3</sup>، وذلك لأن ثقافتها تصبح متفتحة وشفافة وسريعة التغيير مثل: المؤسسات التي تعمل في مجال الحواسيب، في حين نجد أن المؤسسات التي تتميز ببيئة عمل تقليدية تكون أكثر استقراراً وأقل عرضة للتغيير<sup>4</sup>، إلا أن هذا يجعلها صعبة التأقلم والتكيف مع التغييرات السريعة التي تحصل على المستوى الخارجي لاسيما العالمي كالتطور التكنولوجي

<sup>1</sup> Viva Private Limited : OP, CIT , P 102-103.

<sup>2</sup> Ibid : P 102-103.

<sup>3</sup> جمال الدين المرسي: مرجع سابق، ص19

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري وآخرون: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص129.

الذي سحبتة العولمة أو مواكبة الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق العالمية وهذا يعود للأثر الذي تخلفه قلة مرونة الثقافة المؤسساتية الموحدة في المؤسسة ومقاومتها كل تغيير وكل ما يتصف بالتجديد.

### 5) تغيير ثقافة المؤسسة:

" ثقافة المؤسسة هي عنصر رئيسي يسهل أو يعرقل عملية الإصلاح (فمثلا: ثقافة الصراع تثبط وتعرقل التغيير) لذا فان تغيير ثقافة المؤسسة أمر صعب يتطلب تعاون العديد من المستويات".<sup>1</sup>

وذلك لأن ثقافة المؤسسة تمثل الإطار الكلي الذي يشمل المؤسسة ويحتوي العاملين فيها ويوجه سلوكياتهم ومختلف العمليات التي تحدث لتحقيق الهدف العام والأهداف الخاصة، ونظرا لأهميتها فان مرونتها تعد لزاما لمواكبة التطورات الخارجية الحاصلة، وهذا ما يجعل أمر تغييرها ضروريا أحيانا لاسيما على المستوى الداخلي ليمتد أثره إلى المستوى الخارجي للمؤسسة، إلا أن عملية التغيير هذه تستدعي توافق عدة عوامل لتحقيق، ومن أهمها نجد مايلي:

أ - **تغيير في قادة المؤسسة البارزين:** يستدعي تغيير ثقافة المؤسسة أحيانا أن يتم تغيير القادة الحاليين، شرط أن يكون القادة الجدد على دراية ومعرفة جيدة بكيفية تسيير المؤسسة في الاتجاه الصحيح والهادف.

ب - **مرحلة دورة حياة المؤسسة:** إن المؤسسة في حياتها المؤسساتية تحتاج إلى تغيير ثقافتها في حالتين إحداهما ايجابية وتكون عند رغبة المؤسسة في النمو والتوسع والانتشار، والأخرى سلبية في حالة تعرض المؤسسة لأزمة ورغبتها في الاستفاقة منها وتحسين الوضع.

ج - **عمر المؤسسة:** فكلما كان عمر المؤسسة صغيرا وكانت حديثة النشأة كانت ثقافتها أكثر قابلية للتغيير، مهما كان اتجاه ومسار دورة حياتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> André Paccioni et Lucien Albert: **Culture organisationnelle, utilisation des connaissances et performance**, Colloque Ary Bordes Haïti, Unité de santé internationale, Faculté de médecine, Université de Montréal, Mars 2011, P17.

د - **حجم المؤسسة:** يشكل حجم المؤسسة عاملاً مهماً في عملية تغيير ثقافة المؤسسة فكلما كان حجم المؤسسة صغيراً زادت قابلية ثقافتها المؤسساتية للتغيير أكثر من المؤسسات الكبيرة الحجم.

هـ **قوة الثقافة الحالية:** إن قوة الثقافة المؤسساتية وشدة تمسك العاملين بها والتفافهم حولها يجعل من الصعب تغييرها، نظراً لشدة انتمائهم إليها<sup>2</sup> وتشبعهم بها، وذلك لاقتناعهم بها وقبولهم الذوبان والاندماج التام فيها، وهذا إما لقدرتها على خدمة مصالحهم موازاة مع تحقيقها أهداف المؤسسة التي تسعى وتطمح للوصول إليها، أو لكونها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتي من بينها وأهمها تحقيق الجودة الشاملة دون المساس بأهدافهم أو الانتقاص من حقوقهم.

في حين أن ثقافة المؤسسة الضعيفة تكون هشة ولا تتمكن من فرض نفسها في وجود ثقافات العمال تكون متنوعة وموازية لها مما يجعل من الصعب بمكان التحكم في سير وإدارة المؤسسة والعاملين فيها، ويؤثر على الاستراتيجيات التي تضعها والبرامج التي تسطرها للعمل وفقها وتحقيق أهدافها، كما أنه لا يمكن إحداث أي تغيير في ظلها لعدم قدرتها على فرض هذا التغيير وإقناع الآخرين على الالتفاف حوله وتهيئة الأرضية الملائمة لاحتضانه وتحديد الوسائل اللازمة والملائمة لتطبيقه.

و - **الثقافات الفرعية:** يرى "أشرف السعيد أحمد محمد" من خلال تركيزه على القيم التنظيمية التي تعد جزءاً مهماً من ثقافة المؤسسة أن "القيم التنظيمية الراسخة بالمنظمة هي بمثابة معتقدات طويلة الأجل يصعب تغييرها، ومن ثم فإن نظام القيم السائدة داخل المنظمة قد يمثل عائقاً دون إتمام التغيير الثقافي، خاصة إذا كانت تحقق بعض النجاحات الشخصية لبعض العاملين في المنظمة، خاصة الذين هم في القمة - الإدارة العليا"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات - منظور كلي -، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 270، 271

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 270، 271

<sup>3</sup> أشرف السعيد أحمد محمد: الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية - بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية-، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2008، ص 242.



في حين يرى حسين حريم أن تنوع ثقافة الأفراد العاملين في المؤسسة يزيد من صعوبة تقبل تغيير الثقافة الأساسية في المؤسسة، وهذا يتأثر إلى حد بعيد بالحجم فكلما زاد حجم المؤسسة زاد حجم العاملين فيها و زادت درجة تنوع ثقافتهم<sup>1</sup> ، ويقول محمد بشير "أنه يجب الاتفاق مع الأطروحات التي تطرح مسبقا أن المؤسسة تطبع مستخدميه بثقافتها الخصوصية ومن ثم تجردهم من ثقافتها الأصلية، كما لا يمكن تصور إمكانية تجزئة الأجير إلى داخل الوحدة وإلى خارجها"<sup>2</sup>.

فالتنوع الثقافي إذا كان لا ينسجم مع ثقافة المؤسسة وكان الأفراد العاملون متمسكون بثقافتهم التي تشبعوا بها من التنشئة الاجتماعية التي تطبعت بالثقافة المجتمعية فإنهم يخافون من كل تغيير ومن كل جديد مما يجعلهم يتشبثون بثقافتهم، ويسعون لتطبيقها وتجسيدها في كل تصرفاتهم وسلوكياتهم سواء الوظيفية أو البيئية الإنسانية التي يتفاعلون بها مع بعض في أوقات العمل وأوقات الاستراحة.

#### 6) ثقافة المؤسسة و الأبعاد الثقافية العامة للمجتمع:

يرى "جيرت هوفستاد Geert Hofstede" أن ثقافة المؤسسة هي امتداد للثقافة الوطنية العامة للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، حيث قام بإجراء دراسات مقارنة لتأثير الثقافات الوطنية على فروع شركة المعلوماتية متعددة الجنسيات (IBM) بالولايات المتحدة الأمريكية الموزعة على أربعين دولة، والتي يفترض أن تكون ثقافتها موحدة نظرا لأنها فروع لشركة واحدة، وتوصل إلى أن اختلاف الثقافات بين المؤسسات يعود إلى اختلاف الثقافات الوطنية المحيطة بالمؤسسة نظرا فتقافة المؤسسة تتجم عن تفاعل وتأثير العديد من العوامل، وقد حددها هوفستاد كمايلي:

<sup>1</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص 271.

<sup>2</sup> محمد بشير: الثقافة والتسيير في الجزائر - بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص19.

أ مراقبة اللايقين (Uncertainty Avoidance):

تختلف المجتمعات في درجة تقبلها اللايقين تبعاً لإطارها السوسيو ثقافي، حيث نجد أن المجتمعات التي تنخفض فيها درجة تقبل اللايقين تميل إلى التحكم في المستقبل، ولا تتقبل الا التغيير الذي لا يشوبه الغموض لأنها لا تميل إلى المخاطرة، في حين نجد أن المجتمعات التي تتقبل اللايقين تتقبل المخاطرة وكل ما يأتي من الغيب، وترتفع لديها درجة الإيمان بقدرة العلم على تأمين الإنسان ضد المخاطر، أو التأمين ضد المرض أو السرقة أو الشيخوخة، أو الإيمان الديني الذي يرى "هوفستاد" أنه يشكل عاملاً ثقافياً يساعد على قبول اللايقين.<sup>1</sup>

والجدول رقم (01) التالي يوضح الفرق بين المؤسسات المتواجدة في المجتمعات التي تراقب اللايقين مع المؤسسات المتواجدة في المجتمعات التي لا تراقب اللايقين:<sup>2</sup>

مؤسسات ذات ثقافات تقبل المخاطرة وما يرتبط بها من تميز	مؤسسات ذات ثقافات متجنبه للمخاطرة
هذه المنظمات تهتم دائماً بالتطوير، إذ ترى أن التغيير هو سمة المنظمات الحية، لهذا تسود هذه المنظمات سمة العمل المتطور والجاد وتهتم المنظمة على كافة مستوياتها الإدارية بتبني الأفكار الجديدة وطرق العمل المتطورة وتهتم بتنفيذها وتشجيع العاملين على المشاركة وإبداء الرأي وتحمل مخاطرة تنفيذه.	تسود هذه المنظمات ثقافة مناوئة للتغيير باعتبار أن الواقع أكثر أماناً مما يمكن أن يسفر عنه التغيير في المستقبل، لذلك تهتم هذه المنظمات بالقواعد واللوائح والنظم والقوانين والأوامر المنظمة للعمل والتي تحكم العلاقات بين الأفراد وبين المستويات الإدارية وبين الرؤساء والمرعوسين.

<sup>1</sup> عائشة التايب : مرجع سابق، ص73.

<sup>2</sup> أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص ص56، 57.

ب -المسافة الهرمية (Power Distance): وفيها يتقبل أعضاء التنظيمات (كالأسرة مثلا) أو المؤسسات الأقل سلطة التوزيع الغير عادل للسلطة، حيث نجد في بعض المؤسسات التي تتميز ثقافتها بتقبل مسافة سلطة منخفضة يتفاعل أعضاؤها كأفراد متكافئين بغض النظر عن رتبتهم ومكانتهم التي يشغلونها في السلم الوظيفي، مما يجعل المرؤوسين يشعرون بالرضا في المؤسسة، في حين أن المؤسسات التي تتميز بمسافة سلطة مرتفعة فانه تسودها علاقات القوة التي تكون أكثر استبدادا.<sup>1</sup>

والجدول (02) التالي يوضح الفرق بين المؤسسات ذات سلطة هرمية مرتفعة مع المؤسسات ذات سلطة هرمية منخفضة:<sup>2</sup>

مؤسسات ذات ثقافات متقبلة لارتباط السلطة بالوظيفة أو المكانة	مؤسسات ذات ثقافات رافضة لارتباط السلطة بالوظيفة أو المكانة
الأفراد يتقبلون وجود فروق مادية وتنظيمية وسلطوية مرتبطة بالمركز الوظيفي، ويعد هذا أمرا متعارفا عليه وان اختلف من ثقافة إلى أخرى، فبعض الثقافات تراه أمرا طبيعيا ومقبولا ومرغوبا وبعض الثقافات تعتبره أمرا طبيعيا ومرغوبا لكنه ليس مقبولا، مما يجعل الصراع على المركز هو أساس الأداء وليس الأداء هو المحرك للحصول على المركز الوظيفي.	تجعل التقدم والرقي والحصول على الفرص متكافئا متاحا أمام الجميع، وبالتالي فالفرق في السلطة أو النفوذ يرجع لتمييز وحسن الأداء، مع عدم وجود أو رفض وجود فروق في القوة نتيجة المنصب أو المركز الوظيفي.

<sup>1</sup> Geert Hofstede: **Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context**, Online Readings in Psychology and Culture, Universities of Maastricht and Tilburg, The Netherlands, Article8, 12-1-2011, p 9

<sup>2</sup> أمل مصطفى عصفور: مرجع سابق، ص 56.

ج - الفردانية (Individualism):

يغلب على المجتمعات التي تتميز بالفردانية ميل الأفراد إلى البروز على الآخرين من خلال الابتكار الجذري والمبادرة الفردية والذاتية والتفرد في العمل، في حين نجد في المجتمعات التي تتميز بالجماعية ميل الأفراد إلى الانتماء للجماعات وتكوين العلاقات الإنسانية والاندماج في فرق العمل والتضامن للحصول على التقدير الجماعي والاجتماعي.<sup>1</sup>

والجدول (03) التالي يوضح الفرق بين المؤسسات الفردانية التوجه، والمؤسسات الجماعية التوجه:<sup>2</sup>

مؤسسات ذات ثقافات فردانية التوجه	مؤسسات ذات ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الأداء والتقييم والتحفيز واتخاذ القرار وتنظيم العمل وفق معايير فردية.	التركيز على جماعية الأداء وتحقيق الأهداف واتخاذ القرار وتنظيم العمل، كما أن هناك اعتمادا متبادلا بين المجموعات وتعليق لسيادة مصلحة المنظمة والفريق على مصالح الأفراد.

د - الذكورة - الأنوثة (Masculinity – Femininity):

وتتعلق بتوزيع الأدوار حسب النوع الاجتماعي من مجتمع إلى آخر، ففي الثقافات التي تمتاز بدرجة ذكورة مرتفعة ينظر إلى الرجال على أنهم أكثر ضمانا، والنساء أكثر رفعة وأدبا إلا أن رواتب النساء في الثقافات الذكورية "كاليابان والنمسا هي أقل بكثير مما يحصلن عليه في الثقافات النسوية" كالسويد أو النرويج أو هولندا، أما الثقافات ذات درجة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص141

<sup>2</sup> أمل مصطفى عصفور: مرجع سابق، ص 57

الذكورة الضعيفة لا توجد فيها التفرقة بين النساء والرجال، إذ تكمن أهمية أبحاث "جيرت هوفستاد" في إبرازه أهمية اعتماد ثقافة المؤسسة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة المجتمعية على المؤسسات الاقتصادية.<sup>1</sup>

والجدول (04) التالي يوضح الفرق بين المؤسسات ذات ثقافات ذكورية، والمؤسسات ذات ثقافات تهدف للمساواة وعدم التمييز وفقا للنوع:<sup>2</sup>

مؤسسات ذات ثقافات تهدف للمساواة وعدم التمييز وفقا للنوع	مؤسسات ذات ثقافات ذكورية التوجه
تركز هذه المنظمات على جودة الأداء وتميزه وجودة الحياة الوظيفية كقيمة في حد ذاتها بغض النظر عن النوع إذ تركز على قبول شيوخ الأدوار مع المساواة بين الجنسين.	تميل هذه المنظمات إلى التمييز بين دور الجنسين عند تولي المناصب القيادية وعند اتخاذ القرارات وعند تقييم الأداء إذ تعطي هذه المنظمات من التقدير للدور الذكوري مع النظر لدور المرأة بنظرة أقل عند توزيع الأدوار والمسؤوليات والمهام والوظائف.

#### هـ التوجه طويل المدى-التوجه قصير المدى (Long-Term vs. Short-Term)

Orientation: وكان يسمى في البداية "الدينامية الكونفوشيوسية"، وقد أضاف هوفستيد هذا البعد الخامس انطلاقا من نتائج الدراسة التي قام بها "مايكل هاريس بوند وزملاؤه" في عام 1991 بين الطلاب في 23 بلدا، وهو يصف الأفق الزمني للمجتمعات، ويعني أن تولي المجتمعات فيه أهمية أكبر للمستقبل، وتعزز القيم الواقعية الموجهة نحو المكافآت، والاستمرارية والادخار والقدرة على التكيف، أما في المجتمعات ذات التوجه قصير المدى ترتبط القيم

<sup>1</sup> أمل مصطفى عصفور: مرجع سابق، ص 74

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 57

المدعومة بالماضي والحاضر، واحترام التقاليد والوفاء بالالتزامات الاجتماعية.<sup>1</sup>  
والجدول (05) التالي يوضح الفرق بين المؤسسات ذات ثقافات توجهها طويل المدى،  
والمؤسسات ذات ثقافات توجهها قصير المدى:<sup>2</sup>

منظمات ذات ثقافات موجهة بالنظرة المستقبلية طويلة الأجل	منظمات ذات ثقافات موجهة بالأداء قصير الأجل
تركز على البقاء والاستمرار لفترة زمنية طويلة، لهذا لا بد من التخطيط لهذه الفترة الزمنية من خلال رؤية مستقبلية مدعومة بمجموعة أهداف وخطط واستراتيجيات طويلة الأجل، وتهتم هذه المنظمات بترسيخ مجموعة من القيم التنظيمية أولاً قبل تبني أي رؤية مستقبلية، ومن أهم القيم التي ترسخها هذه المنظمات الابتكار، الانجاز، التحليل، التنبؤ.	تركز على التخطيط والسياسات والأهداف قصيرة الأجل، وتعتبر أن المستقبل امتداد للحاضر الذي هو امتداد وتكرار للماضي، ولا تهتم إلا بتفاصيل الأداء اليومي المحقق للأهداف قصيرة الأجل، هذه النظرة القاصرة نجعل المنظمة تنشد التغيير حينما تبدأ البيئة الخارجية والداخلية تشكل مصدراً فعلياً للتهديد وفي كثير من الأحيان هي منظمات لا تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة.

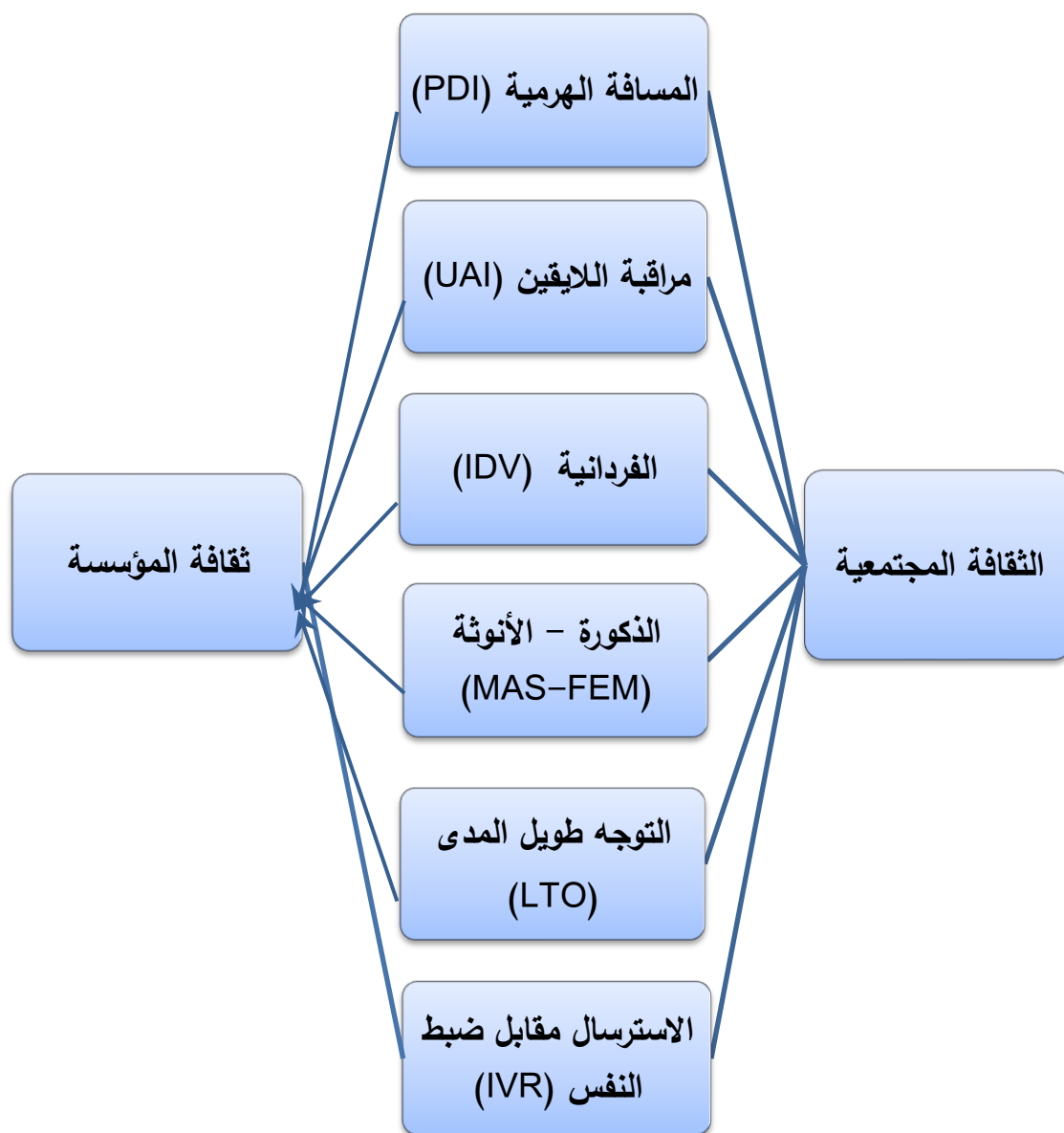
و الاسترسال مقابل ضبط النفس (Indulgence versus Restraint):

أضاف هوفستيد هذا البعد سنة 2010، كنتيجة لتحليل البيانات الخاصة ببحث بمايكل مينكوف الذي قام بسحب الدرجات الخاصة بالتوجه طويل المدى على عينة تمثيلية قدرت ب 93 بلداً من السكان الوطنيين بلداً باستخدام مسح القيم العالمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمل مصطفى عصفور: مرجع سابق، ص 58

<sup>2</sup> المرجع نفسه: ص 58

<sup>3</sup> ويكيبيديا: الموسوعة الحرة <http://ar.wikipedia.org/wiki/>



الشكل (06) يوضح اتجاه تأثير الثقافة المجتمعية على ثقافة المؤسسة (إعداد الباحثة)

#### 7) آليات بناء ثقافة المؤسسة:

إن ثقافة المؤسسة تشمل كل الجوانب المادية والمعنوية السائدة في المؤسسة، وهي تحتوي على عدة مكونات تظهر من خلال مجموعة أبعاد مختلفة، حيث تساهم في بنائها مجموعة من الآليات وهي كثيرة يصعب حصرها فهي ترافق السلوك والتفكير وأساليب التعامل والعمل داخل

المؤسسة، إلا أن إغفال أي جانب منها يؤثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهمها نجد مايلي:

#### أ - الزمن (الوقت):

ويعد من أحد أهم الآليات المساهمة في بناء الثقافة المؤسساتية لأي مؤسسة نظرا لتأثيره القوي والمباشر على أدائها، فكل عملية أو نشاط أو مهمة تسير داخلها لتحقيق أهدافها يتم التخطيط لها ووضع برامج إستراتيجية قريبة أو بعيدة المدى وهذا التخطيط يكون متالوما مع عنصر الوقت مما جعله يكتسي قيمة كبيرة لدى المؤسسات التي تعمل في إطار جدي وتطمح لتحقيق الميزة التنافسية واكتساب حصص سوقية كبيرة على المستوى العالمي، لذا فهو "مقياس عالمي فريد حاضر في مقدرات المؤسسات وله تأثير عميق على إنتاجيتها، فهو المقياس المستخدم لقياس مدى مساهمة الجهد المبذول في إضافة قيمة إلى الناتج الذي تحققه"، كما أن قياسات الإنتاجية طغت بطرق عدة خاصة في الوعي الشائع على أهمية قياسات الوقت، لأن قياس الإنتاجية يشتمل دائما على قياس الوقت<sup>1</sup>، لذا فالتحكم في الوقت وحسن إدارته يعني بالضرورة حسن التحكم في معدل الإنتاجية والتمكن من رفعه أو خفضه.

حيث تختلف درجة تقدير المؤسسات لقيمة عامل الزمن حسب أهمية تصنيفه في قائمة أولوياتها واهتماماتها التي تركز عليها في بناء ثقافتها المؤسساتية إذ يرى "HALL" أن هناك اختلاف في درجة إدراك وتوجه الثقافات نحو عامل الزمن، حيث صنفها إلى صنفين رئيسيين هما:

- ثقافات أحادية الزمن Monochronic: والتي ترى أنها قادرة على القيام بأمر واحد في نفس الزمن وتتمتع بتنظيم الوقت وتظهر في الغالب في الثقافات الغربية.
- ثقافات متعددة الزمن Polychronic: وهي الثقافات التي يمكن القيام فيها بعدة أمور في نفس الزمن دون التركيز على إنجاز الشيء في وقته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ليستر آر بيبل: إدارة الوقت - المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت -، ترجمة محمد نجار، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص ص210، 211.

<sup>2</sup> عبد المجيد بكاي: مرجع سابق، ص ص56، 57.



- ومن أهم الاختلافات بين كلا الثقافتين نجد مايلي:

العوامل المؤثرة	الثقافة أحادية الزمن	الثقافة متعددة الزمن
الأفعال	القيام بفعل واحد في نفس الزمن	القيام بعدة أفعال في نفس الزمن
التركيز	التركيز على العمل الحالي	من السهل تشتيت الانتباه
الانتباه للزمن	التفكير في متى يجب انجاز المهام	التفكير في ماذا سينجز
الأولويات	العمل هو الأولى	العلاقات هي الأولى
احترام الملكية	من النادر أن تستعار الأشياء	من السهل استعارة الأشياء
التوقيت	التأكيد على السرعة في الانجاز	التأكيد على العلاقات

جدول رقم (06) يوضح الاختلاف بين الثقافات أحادية الزمن وثقافات متعددة الزمن (المصدر: Hall, (E. T., & Hall, M. R. (1990). Understanding Cultural Differences: Consortium Book (Sales & Dist.

#### ب - التنوع الثقافي:

إن التنوع الثقافي في المؤسسة هو "مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة من حيث العمر أو الجنس، أو العرق، أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية"<sup>1</sup>، أو الانتماء الجغرافي أو الانتساب العائلي أو الانتماء إلى نفس الدرجة من السلم الوظيفي أو الانتماء إلى نفس المهنة أو الحرفة... مما يشكل مجموعات من الأفراد العاملين كل مجموعة تربط بين أعضائها قواسم مشتركة معينة، فهي تدل على الخصائص والصفات الشخصية الخاصة بالأفراد والتي تميزهم عن بعضهم وتخلق الاختلاف أو التشابه بينهم، وقد "دخل التنوع الثقافي الحيز التنظيمي والمؤسسي بفعل التغيرات الداخلية في البنيات الاجتماعية للمجتمعات من جهة، إضافة إلى تأثير المد العولمي وانصهار

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري وآخرون: مرجع سابق، ص 129.

القيود والحدود الترابية و ظهور مفاهيم جديدة تتجاوز القيود التقليدية للثقافة والثقافة التنظيمية<sup>1</sup>، فالثقافة تكتسب خاصية التأثير والتأثر بالمحيط الذي تتواجد فيه وتتعامل معه، وكذلك المحيط الذي قد لا تكون متأصلة فيه إلا أنها تتعامل معه نظرا لوجود مصالح مشتركة.

حيث لا تخلو أي مؤسسة رغم ثقافتها المؤسساتية العامة والشاملة من تنوع ثقافات العاملين الذين ينطوون ضمن هذه الثقافة فكل فرد عامل في المؤسسة يحمل ثقافة خاصة به شكلها انطلاقا من تنشئته الاجتماعية التي تلقاها منذ الصغر واستمرت عبر مختلف مراحل حياته، ولا يتجرد منها عند ولوجه للعمل في المؤسسة واندماجه في ثقافتها المؤسساتية وفي التنشئة التنظيمية التي يتلقاها عبر مساره الوظيفي، فثقافة الفرد الخاصة به تشكل جزءا لا يتجزأ عن ثقافة المؤسسة فهي ليست عنصرا منفصلا عنها و مستقلا بحد ذاته و إنما هي امتداد لها وتؤثر فيها و تتأثر بها.

حيث أنها تمثل المحرك الرئيسي له في جميع سلوكياته المهنية وحتى تصرفاته مع زملائه و مهامه في حد ذاتها فهي إما أن تشكل لديه دافعا قويا يحركه إلى العمل بحيوية ويعطيه الدفع القوي حتى إلى الإبداع في عمله و إما أن تشكل عائقا لديه يحول بينه وبين عمله وتثبته عن القيام بمهامه المنوطة به، وفي ظل ثقافة المؤسسة التي تتسم بالانفتاح واحترام التنوع الثقافي مهما كان مصدره، يحافظ الفرد العامل على ثقافته الخاصة مشكلا بذلك نسقا متكاملا وإيجابيا ويحدث نوعا من الانسجام والتوافق مع العاملين من خلال التركيز على الخصائص المشتركة بينهم، مما يساهم بشكل كبير في التخفيف من حدة المؤثرات التي تعود بنتائج سلبية تقف عائقا يتحدى تحقيق أهداف المؤسسة، أما في ظل وجود ضعف في ثقافة المؤسسة فان هذا التنوع ينحو منحاً سلبياً إذ يحدث التصادم وينجم عنه التأثير السلبي الذي ينعكس على تسيير المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الوهاب بلعباس: آليات التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة -دراسة تحليلية-، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، مركز جيل البحث العلمي، لبنان، فيفري 2016، ص71.

- **التنوع الثقافي ميزة تشجع على الإبداع:** إن تنوع ثقافة العاملين وطرق إدراكهم ووجهات نظرهم يساعد على ظهور فرص الإبداع أكثر ويساهم في خلق ثقافة مشجعة للاختلاف والتميز في المؤسسة، فالاختلافات الثقافية تعد عاملا مهما في توسيع معارف العاملين من خلال تطور قدرتهم في التعرف على قيم وعادات وثقافة مختلفة، ومشاركتها مع زملائهم، فالمعارف الثقافية تعد ميزة تنافسية جد مهمة في العصر الحالي، والتنوع الثقافي يعد حافزا للنقاش داخل فرق العمل، وعند اتخاذ القرارات، لذا فإن اختلاف الأنساق الثقافية داخل المؤسسة يثري أي موضوع بمختلف الحلول نظرا لتعدد وجهات النظر والأفكار، مما يجنب المؤسسة مساوئ التفكير الأحادي، لاسيما في ظل الانفتاح على اقتصاد السوق العالمي وسعي المؤسسة للحصول على حصة سوقية كبيرة من خلال تحقيق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

#### - تأثير التنوع الثقافي للعاملين على تشكيل هويتهم المهنية داخل المؤسسة:

نظرا لتأثير التنوع الثقافي للعاملين على تشكيل هويتهم الاجتماعية فإنه ينعكس على تشكيل هويتهم المهنية في المؤسسة مما يكسبهم هوية قد تكون اندماجية أو انسحابية أو توافقية حسب المواقف، وقد قام سان سوليو بدراسة في هذا الشأن متأثرا بالمنطق الهيجلي الذي يتمحور حول الاعتراف بالذات، توصلت نتائجها إلى تحديد أربعة تصنيفات للهويات المهنية للعاملين داخل المؤسسة من خلال تأثرها بالهوية الاجتماعية التي تخضع لسيطرة ثقافتهم الخاصة بهم، وهذه التصنيفات هي كمايلي:

أ - **هوية انصهار (اندماج) (Identité de fusion):** تتعلق بالعمال المتخصصين، وفيها تدوب الهوية الفردية ويمنع استخدام السلطة الذاتية للعامل والمبادرة الفردية ودمج العامل تحت لواء الجماعة لغرض الحماية، وتجاوز الانعزال الذي قد يتعرض له في المؤسسة، وحسب سان سوليو فقد بدأت في التلاشي أو التطور نحو النموذج الجمعي أين يتعلق العمال برؤسائهم

<sup>1</sup> عبد المجيد بكاي: مرجع سابق، ص 179.

وزملائهم، وظروف العمل، وتتخذ الموقف الدفاعي عندما يتعرض العمل والمؤسسة للتهديد.<sup>1</sup>

**ب هوية تفاوض (Identité de négociation):** وهي الأقرب إلى هوية المؤسسة، توجد لدى العمال المهنيين وإطارات الإنتاج حيث يوجد التأهيل المهني، والكفاءة التقنية والمسؤولية، والاعتراف الاجتماعي للأفراد نظرا للمناصب التي يشغلونها، والحضور القوي والفعال للعمل الجماعي بشكليه الرسمي وغير الرسمي، كما يسود التضامن والديمقراطية التي تقوم على الحوار والنقاش.

**ج هوية التوافق (Identité affinitaire):** وتوجد في وسط الشباب ذوي الشهادات، الإطارات، التقنيين، والعمال، ويتميز جو العمل بالعلاقات الحسنة بين العمال وزملائهم ورؤسائهم، ويتم الاندماج في الجماعات حسب الانتماء الغير رسمي، وتكون هته الهوية غالبا عند عرض إمكانيات الترقية السريعة بعنوان حركية سوسيو مهنية، حيث تظهر علاقات توافقية تسمح للفرد بتشكيل هوية خاصة بجماعات معينة ذات مكانة اجتماعية عليا.

**د هوية انسحاب (Identité de retrait):** تظهر لدى العمال الأقل تأهيلا بسبب عدم رضاهم وعدم تحفيزهم، حيث لا يندمجون لا في الجماعات الرسمية ولا الغير رسمية ويتميزون بالحدز وضعف المشاركة في العمل، وهم فاعلون في مكان آخر خارج مكان العمل، لأنهم يرون أن عملهم في ورشة العمل يتخذ صورة روتينية إلزامية تفرض عليهم القيام بمهام معينة، وهي تختلف عن الهوية خارج العمل فقط في خطر الإقصاء الذي يلزم العامل.<sup>2</sup>

وفي جميع الحالات فانه عند تناقض الهوية المهنية للعامل التي يكتسبها في المؤسسة والتي تعد امتدادا لهويته الاجتماعية التي يكتسبها من المحيط الاجتماعي الذي يؤطره المجتمع فان هذا يعود سلبا عليه ويتجسد من خلال سلوكياته وأدائه مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة وتحقيق هدفها.

<sup>1</sup> أنور مقراني: المقاربة السوسولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 15،

جامعة سطيف 2، جويلية 2012.

<sup>2</sup> أنور مقراني: مرجع سابق ، 2012.

وهذا ما يؤكد "دبليو ادوارد ديمينج" الذي يرى أن نسبة 10% من المشكلات التي تواجه المؤسسات سببها المشكلات الفردية للعمال، نظرا للتدخل المباشر للعاملين وقدراتهم ومهاراتهم وقيمهم رغم تنوعها في سير جميع العمليات التي قد تتسبب في بعض المشاكل داخل المؤسسة<sup>1</sup> ، وذلك مرده "عدم وجود اتفاق حول التصرفات الملائمة أو غير الملائمة في المواقف أو القضايا العامة أو الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة، وبالتالي عدم وجود أنماط سلوكية موحدة لدى العاملين، مما يفرغ مفهوم الثقافة ذاته من مضمونه"<sup>2</sup> ، الذي أشار إليه مالك بن نبي في كتابه شروط النهضة بأن الثقافة تشبه الدم الذي يتكون من الكريات الحمراء والبيضاء، التي تسبح في سائل واحد من «البلازما» لتغذي الجسد، فهي الدم في جسم المجتمع، يغذي حضارته، ويحمل أفكار «النخبة» وأفكار «العامة»، التي تتسجم كلها في سائل واحد من الاستعدادات المتشابهة، والاتجاهات الموحدة، والأذواق المتناسبة.<sup>3</sup>

كما نجد أيضا العديد من العوامل سواء كانت ملحوظة (العمر، الجنس، العرق...) أو غير ملحوظة (التعليم، المركز الوظيفي...)، التي تولد الاختلاف في ثقافات الأفراد كعاملين في المؤسسة ومن أهمها مايلي:

- التغير البارز في تركيبة العاملين من حيث الجنس والمستوى التعليمي...
- ازدياد عدد الشركات التي تتجه إلى العالمية (شركات متعددة الجنسيات)، واستقطاب العمالة من دول أخرى.
- زيادة حدة المنافسة بين الشركات على الأسواق والعملاء يدفع إلى استقطاب موارد بشرية قادرة على التكيف مع التغيير.
- ظهور العولمة التي ساعدت على التوسع والتقريب بين الأفراد والمؤسسات على اختلاف ثقافاتهم عبر الحدود الجغرافية.

<sup>1</sup> ستيفن آر كوفي : القيادة المرتكزة على مبادئ، ط1، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2005 ، ص345

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي: مرجع سابق، ص16

<sup>3</sup> مالك بن نبي: مرجع سابق، ص127.

- هجرة الأيدي العاملة والكفاءات بين الدول لتحسين المعيشة.<sup>1</sup>

### (8) الثقافة العمالية والتثقيف المؤسستي للعمال:

يرى مهاتما غاندي أن التثقيف العقلي لا يكون إلا بالمرانة العقلية وأنه أشق من التربية الجسمية ويجب أن يرتكز هذا على العلم والأخلاق.<sup>2</sup>

وقد برزت طبيعة الثقافة العمالية في الفترة الاستعمارية حيث اقترنت بتوعية العمال مباشرة اتجاه وضعيتهم الاجتماعية والاقتصادية التي عاشوها في فترة الاستعمار الأجنبي وعمليات النهب المكثف لخيرات البلاد وثرواتها وكل أشكال الاستغلال الطبقي، وهذه التوعية تتمثل في عمل النقابة التي تتولى مهمة تكوين أفكار واتجاهات وتعبئة الرأي ضد كل أشكال الاستغلال، وتناضل ضد الجهل و التخلف والتبعية، ولقد تطور المفهوم ليشمل كل ما من شأنه أن يساهم في تشكيل فهم حقيقي لواقع العمال، وقد استمرت عملية التثقيف المؤسستي للعمال باستمرار نشاط المؤسسات وسعيها لتحقيق أهدافها كالجودة الشاملة والحصول على معايير الايزو مثلا، أو اكتساح حصة سوقية كبيرة في سوق العمل، وتتم عملية تثقيف العمال من خلال تعبئة العمال وإدماجهم في ثقافة المؤسسة رغم تنوع ثقافتهم ، وذلك لتجنب التصادم الذي قد يحدث عند تعارض ثقافات الأفراد مع الثقافة المؤسستية التي تسنها المؤسسة، مما يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة، أو قد ينجر عن التعارض بين الثقافات التصادم في المصالح و التقاطع فيها مما يصعد من درجة التوتر والصراع بينهم وفي كلتا الحالتين تتأثر المؤسسة بطريقة سلبية.

<sup>1</sup> محمود رزق حسن ريان: أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب، دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة خمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص ص 31، 32.

<sup>2</sup> مهاتما غاندي: مهاتما غاندي-سيرته كما كتبها بقلمه-، ترجمة إسماعيل مظهر، دط، مطبعة عيسى بابي الحلبي وشركائه، مصر، دس، ص 216.

لذا يقول "حلمي مراد" : " أنه إذا كانت قد بدأت الثقافة العمالية في شكل برامج للتدريب النقابي، فإنها لم تلبث أن شملت على برامج للتنقيف العمالي، يتم فيها تزويد العمال بالإمكانيات اللازمة لثلاثة أغراض هي كمايلي:

- لقيامهم بأداء واجباتهم كأفراد عاملين ومنتجين.
- لاشتراكهم اشتراكا فعليا في الحياة الاجتماعية باعتبارهم مواطنين صالحين.
- للاضطلاع بالمهام النقابية المفروضة عليهم<sup>1</sup>.

وهذا يجعلنا نقول أن عملية التنقيف المؤسساتي للعمال يجب أن تكون من خلال مراعاة التنوع الثقافي لديهم والذي يشكل جزءا من هويتهم الشخصية ومحاولة تطويعه وإحداث الانسجام بينه وبين ثقافة المؤسسة التي تسنها الإدارة العليا للمؤسسة، ليتم بذلك توطين ثقافة مؤسساتية جديدة تراعي كل الأطراف وتحفز العاملين وتشجعهم على تحقيق أهداف المؤسسة التي تشكل الغاية الأساسية في إنشائها، وفي المقابل تلتزم المؤسسة بتلبية احتياجات العاملين وتحقيق أهدافهم المنطقية.

### ثالثا: المقاربات النظرية لثقافة المؤسسة:

اهتمت المدارس والباحثون والمختصون بالتنظير للمؤسسات في مختلف القضايا التنظيمية التي تتعلق بثقافة المؤسسة منذ ظهور ظاهرة المؤسسات بفعل الثورة الصناعية، الا أن هذه الاهتمامات والدراسات لم تتدرج حينها تحت مسمى "ثقافة المؤسسة" الا بعد استعمال "ادجار شاين" لهذا المصطلح أول مرة.

وقد تنوع اهتمام الباحثين في مختلف المجالات فهناك من انصب اهتمامهم على البعد الاقتصادي للمؤسسة فقط، وهناك من اهتم بالبعد الاجتماعي وبالعاملين فيها، وهناك من حاول

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص21

الجمع بينهم، وهذا كان بهدف التوصل إلى نتائج بإمكانها إنجاح المؤسسة ككيان اقتصادي واجتماعي وضمان بقاءها وإستمراريتها، ومن أهم المواضيع التي شغلتهم وقاموا بإجراء الدراسات والأبحاث حولها نجد: ثقافة المؤسسة، التنوع الثقافي للعاملين، أخلاقيات العمل، الأداء، وسلوك الأفراد والقيم والمعتقدات، والحوافز، تقسيم العمل، توزيع الأدوار، السلطة، دوران العمل، المشاكل التنظيمية ... وغيرها وكل هذه الأبعاد تمثل مؤشرات تدل على الثقافة المؤسساتية السائدة بالمؤسسة، ومن أهم المقاربات التطويرية لثقافة المؤسسة نجد مايلي:

### 1) حركة الإدارة العلمية: (1856-1915)



"فريدريك ولسون تايلور"

- يعد "فريدريك ولسون تايلور" من أهم الرواد الذين ساهموا في وضع أسس هذه النظرية التي تدعو إلى تطبيق القوانين والمبادئ العلمية في الإدارة، ومن أهم مبادئها ومرتكزاتها مايلي:
- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.
  - اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.
  - تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل، وفق الأسلوب العلمي.
  - تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حریم: مرجع سابق، ص 21.



- التركيز على الجانب المادي البحت (كالأجر والعلاوات وغيرها) في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على العمل.

- حيث يعد أول من قام بدراسة "الحركة والزمن" من خلال تركيزه على تحديد الحركات اللازمة لانجاز كل مهمة مطلوبة من العامل وذلك لتقليل الزمن المستغرق في الانجاز، وذلك يكون بالقيام بنفس المهم وبطرق مختلفة لإيجاد أنسب طريقة تؤدي إلى أداء العمل بالمواصفات المطلوبة وبأقل وقت ممكن ثم يتم تعليمه للعاملين ومراقبتهم للقيام بها وفق ما تحديده لها من حركات ووقت.

إلا أن ما يعاب عليها هو قيامها بمكننة العامل أي أنها جعلت من العامل آلة يتم استغلالها إلى أقصى حد لتحقيق الربح للطبقة الرأسمالية، حيث كان يتم إدماج العاملين وإخضاعهم عن طريق القوة لما تمليه ثقافة المؤسسة وفلسفتها التي تسنها الإدارة العليا والمسؤولين دون استشارة أو الأخذ بعين الاعتبار ظروف العاملين إذ كان يتم تحفيزهم ماديا ليتم في المقابل فرض عليهم القيام بتصرفات وإصدار سلوكيات مع افتراض التشابه بينهم في جميع الخصائص الجسمية والذهنية وغيرها، مما يجبرهم للخضوع ودون استثناء إلى أوامر معينة وتصرفات خاصة يتم تحديدها من خلال تحديد الحركات والزمن اللازم لذلك بناء على ما أفرزته نتائج دراسة عنصر الحركة والزمن أي التقليل من الحركة لتوفير الزمن والوقت اللازم لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن يرفض الخضوع لهذه الأوامر يتم تسليط أقصى العقوبات عليه إما من طرف المسئول المباشر أو من طرف الإدارة العليا للمؤسسة بحكم استحداث مناصب جديدة تم تصنيفها إلى ثلاث فئات و هي فئة الإداريين و فئة المشرفين والملاحظين وفئة العمال التنفيذيين، حيث لم تكن هناك فرصة تشجع على تفاعل واحتكاك و بروز ثقافات العاملين المتنوعة والتي تشكل جزءا رئيسيا من ثقافة المؤسسة مما لا يترك فرصة لتحقيق التجانس بينهم.

(2) مدرسة العلاقات الإنسانية:



"التون مايو"

من أهم روادها "التون مايو" برزت هذه المدرسة من خلال تجارب هاوثورن، وقد جاءت كرد فعل على ما حملته في طياتها المدرسة التaylorية من تركيز على بناء ثقافة مؤسساتية جامدة بعيدة عن المرونة التي لا تراعي اختلاف وتنوع الثقافات الخاصة بالأفراد العاملين، ومن أهم مبادئها ما يلي:

- الفرد لا يمكن تحفيزه فقط بواسطة الحاجات الاقتصادية وإنما أيضا يتحفز بواسطة الحاجات الاجتماعية.

- تفاعل الفرد مع الآخرين خاصة في مكان العمل يساعده على تحقيق ذاته لدرجة كبيرة.  
- فقدان العمل لأهميته ومعناه نتيجة عملية الترشيد التي حدثت له، ولذلك فإن الفرد العامل يسعى للبحث عن ما فقده من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية الموجودة داخل التنظيم.  
- تتم استجابة الفرد العامل للإدارة عندما تحقق احتياجاته الاجتماعية والاقتصادية ولا تقتصر

على تحقيق الاحتياجات الاقتصادية فقط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص42

وقد تميزت أفكار هذه المدرسة "العلاقات الإنسانية" بكونها حملت في ثقافتها المؤسساتية مبادئاً وقيماً مشجعة على التنوع الثقافي والالتزام بأخلاقيات العمل من خلال احترام اختلاف ثقافات العاملين في المؤسسة، فقد أصبحت تولي أهمية كبيرة لثقافات العاملين وتوافقها مع ثقافة المؤسسة التي تضعها وتسنها الإدارة العليا، وذلك لاعتبار أن العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

حيث تشجع على التعاون بين العاملين سعياً لتحقيق التجانس بينهم وهذا الأخير في نظرها هو أهم عنصر في تحقيق أهداف المؤسسة، وعدم إجبار العاملين على الخضوع لأوامر الإدارة التي تشكل أساس ثقافتها وتقوم عليها، فهي ترى أن إجبار الأفراد على نزع رداء ثقافتهم ولبس رداء ثقافتها المؤسساتية يؤدي إلى نفورهم من العمل أو التناقض بينهم، مما يؤدي في النهاية إلى حدوث صراعات تنعكس سلباً على تجسيد طموحاتهم المهنية وتشكل عائقاً يحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها وذلك ما يشكل تحدياً يعرقل استمرارية المؤسسة ويؤدي بها في نهاية المطاف إلى الفشل أو الانهيار.

- وقد دعت بناءً على النتائج التي توصلت إليها من خلال "تجارب هاوثورن" التي قامت بها في مصانع هاوثورن في مدينة شيكاغو الأمريكية إلى التركيز على ضرورة توفير الظروف الفيزيائية والطبيعية الملائمة للعامل في مكان العمل مثل: الضوء، الحرارة، الرطوبة، التهوية، الضوضاء، نظراً لتأثيرها المباشر على الجانب النفسي والجسدي للعامل فتواجدها بشكل مناسب يحفز العامل على تقديم أحسن أداء، في حين انخفاضها عن المستوى المطلوب يضر به بصحته الجسدية والنفسية فينعكس سلباً على مستوى أدائه.

- إلا أن ما يعاب عليها هو اعتبارها أن: المؤسسة نسق مغلق وتركيزها على جماعات العمل الصغيرة، واعتبرت أن العامل جرد كتلة من المشاعر والأحاسيس وركزت على الجانب الإنساني فيه مهملة بذلك الجانب العملي الذي يفرض عليه أداء المهام الموكلة إليه، فقد اهتمت بالجانب المعنوي على حساب الجانب المادي.

(3) العلاقات الإنسانية الجديدة: (نظريات X، Y)



"دوجلاس ماك جريجور"

وتضم مجموعة من الكتاب الذين أثرت كتاباتهم بشكل كبير في معاهد دراسة علوم الإدارة في الولايات المتحدة وأوروبا خلال الستينات من القرن العشرين، ومن أهم روادها "دوجلاس ماك جريجور"، الذي وضع نظريتي X و Y يقدم من خلالهما مجموعتين مختلفتين من الافتراضات في الطبيعة الإنسانية.

• **نظرية X:** ومن أهم مرتكزاتها مايلي:

- كثير من الأفراد لديهم كره فطري للعمل، لذلك من الضروري إجبارهم برجة معينة للتأكد من امتثالهم أثناء العمل.
- كثير من الأفراد يفضلون التبعية عن الاستقلالية.<sup>1</sup>
- يميلون إلى الخمول والكسل وغير مؤهلين لتحمل المسؤولية.
- ليس هناك ما يحفزهم إلى العمل سوى التحفيز المادي البحث.
- لا يعملون الا بعد تعرضهم للعقاب والتوبيخ.
- لا يؤدون مهامهم الا إذا كان هناك إشراف مباشر عليهم.
- لا يميلون إلى الإبداع والابتكار، ويقاومون كل ما هو جديد وغير مألوف، خوفا من المخاطرة.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 106، 107

- لا يملكون هدفا يطمحون إلى تحقيقه من خلال تواجدهم في المؤسسة.
- لا يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة، بل يحسون بالاغتراب عنها.

من خلال افتراضات هذه النظرية نلاحظ وجود قواسم مشتركة بينها وبين حركة الإدارة العلمية من ناحية عدم مراعاة الجانب المعنوي والبعد الإنساني والاجتماعي للفرد العامل، وترى أنه يطغى على شخصيته الطابع السلبي.

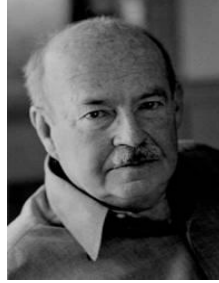
### • نظرية Y:

جاء "دوجلاس ماك جريجور" بنظرية Y كتصحيح للأفكار التي كونها عن الأفراد في نظرية X ومن أهم مرتكزاتها مايلي:

- الأفراد يميلون إلى الجد والنشاط في العمل.
- تشجيع روح المبادرة الفردية والإبداع.
- مراعاة مشاعر وأحاسيس الفرد.
- لتحفيزهم في أداء عملهم ينبغي توفير احتياجاتهم المعنوية
- يتمتعون بمستوى عالي من روح المسؤولية.
- يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة، خاصة إذا تساعدهم على تحقيق أهدافهم.
- يميلون إلى التعاون والعمل ضمن الفريق الواحد.

ومن خلال افتراضات هذه النظرية نلاحظ وجود قواسم مشتركة بينها وبين مدرسة العلاقات الإنسانية من ناحية المراعاة والاهتمام بالجانب المعنوي والبعد الإنساني والاجتماعي للفرد العامل، وتعتبره كتلة من المشاعر والأحاسيس، ويغلب على شخصيته الطابع الايجابي.

## 4) النظرية البنائية الوظيفية:



## " تالكونت بارسونز "

وهذه النظرية تنظر إلى المؤسسة على أنها نسق مفتوح ولا تقتصر على الإطار الضيق للمؤسسة كنسق مغلق كما هو الحال بالنسبة لنظرية العلاقات الإنسانية، ويعد "تالكونت بارسونز" من أهم روادها ، وتقوم هذه النظرية على أساس بنائي وظيفي مؤداه أن "أي جزء من المجتمع يمكن فهمه في سياق الكل فحسب، وهذا الكل هو بمثابة نسق أو نظام، ويمكن النظر للمجتمع بوصفه نسقا من المتغيرات المتداخلة والمتساندة وظيفيا"<sup>1</sup> ، حيث تربط بين وحداته عوامل مشتركة من أهمها الثقافة وتعمل على وحدته، وفي هذا الصدد يرى "هارلمبس وهولبورن" أن "المجتمع الإنساني غير ممكن بدون ثقافة مشتركة، فهي تسمح للأفراد بالاتصال والفهم فيما بينهم وبالعامل باتجاه أهداف مشتركة، إن وجود ثقافة مشتركة هي شرط وظيفي مسبق، أو حاجة أساسية لأي مجتمع يريد البقاء، وهو يقول أن نظام متقن للفعل الإنساني غير ممكن بدون نظام رمزي مستقر نسبيا"<sup>2</sup> .

وبالإسقاط على المؤسسة التي تمثل صورة مصغرة عن المجتمع فإنه ينسحب وينطبق عليها ما ينطبق على المجتمع، فالمؤسسة تمثل نسقا متكاملًا يشمل ثقافة المؤسسة العامة

<sup>1</sup> إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم مصطلحات عصر العولمة - مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية، دار النشر والتوزيع الإلكتروني للكتب العربية، دون سنة نشر، ص 476.  
<sup>2</sup> هارلمبس وهولبورن: سوشولوجيا الثقافة والهوية، ترجمة حاتم حميد محسن، ط1، دار كيوان للطباعة والنشر، سوريا، 2010، ص 22

إضافة إلى تفرع ثقافات متنوعة خاصة بالأفراد العاملين التي تحاول المؤسسة في أغلب الأحيان إحداث التساند الوظيفي بينهم في إطار الثقافة العامة مما يؤثر على المؤسسة، فالأنساق الفرعية في المؤسسة تتساند وظيفياً وتتوافق لخدمة الهدف العام للنسق الكلي.

- حيث يرى "بارسونز" أن أي نسق وعلى أي مستوى ليضمن الاستمرارية يجب أن يتوفر على أربعة متطلبات هي:

- **التكيف:** يجب أن يتكيف كل نسق مع بيئته.

- **تحقيق الهدف:** يجب على كل نسق أن يتوفر على مجموعة من الأدوات ليحقق أهدافه.

- **التكامل:** يجب أن يحافظ النسق على التوائم والانسجام بين مكوناته، ليضمن وحدته وتماسكه.

- **المحافظة على النمط:** يجب على النسق أن يحافظ قدر المستطاع على التوازن فيه <sup>1</sup>.

فتوفير المتطلبات السابقة يعد أساس بقاء النسق المؤسسي وقدرته على الاستمرار في مزاولته نشاطه المنوط به وتصديه لمختلف أنواع النزاعات والصراعات التي تحدث شرخاً في وحدته وتماسكه "فكلما ارتفعت درجة الخلاف والتفاوت في أدوار النسق، كلما امتدت شبكة العلاقات المتبادلة، ويتطلب الأمر هنا عمليات إرساء للاتفاق والتفاهم بين شاغلي الأدوار... إن الأنا يستطيع أن يحصل على غاياته على حساب الآخر، ولكن عمومية القوة على الآخرين، واتساع شبكة العلاقات المتبادلة، يزيد من نطاق ووطأة الاتفاقات المشتركة الملزمة، وهكذا فإن انهيار الروابط الخاصة هو الغرض الأول لامتداد نسق القوة، الذي تعمل فيه القوة لخدمة مصلحة المجموع" <sup>2</sup>.

وهذا ما يبين ضرورة التنسيق والتفاهم والتوافق والتجانس بين الأفراد شاغلي الأدوار في المؤسسة وممثلي الأنساق الفرعية والجزئية لتحقيق أهداف المؤسسة كهدف تحقيق الجودة

<sup>1</sup> ايان كريب: النظرية الاجتماعية - من بارسونز إلى هاربر ماس-، ترجمة محمد حسين غلوم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1999، ص 69

<sup>2</sup> محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع - التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 113

الشاملة مثلاً، وفي المقابل الاختلاف بين هذه الأنساق الفرعية يصعد من درجة الصراع والنزاع الذي يحول دون تحقيق الهدف.

### (5) نظرية "Z":<sup>1</sup>



"ويليام أوتشي"

وتسمى أيضاً بنظرية البحث عن التميز، ويعد من أهم روادها عالم الإدارة الياباني "ويليام أوتشي" حيث تعتبر نظرية Z امتداداً لنظرية Y، ففي كتابه المنشور سنة 1981 أبرز المعالم الرئيسية لنظرية Z حيث لقيت اهتماماً كبيراً من طرف الأوساط العلمية المهتمة بالسلوك التنظيمي، و قد تميزت هذه النظرية عن غيرها بما يلي:

- تحقيق الأمن الوظيفي للعمال.
  - قيام المؤسسة بدور تنمية مهارات العمال وتشجيعهم على التخصص في مهن معينة.
  - تدعيم المبادرات غير الرسمية، مع التأكيد على احترام الإجراءات الرسمية.
  - المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع السياسات التي يتم الاتفاق عليها من طرف الجميع.
  - الالتزام بالعمل في إطار القدرات الجماعية، على أن يتحمل كل فرد مسؤولياته.
  - اعتماد مبدأ الثقة بين العمال و رؤسائهم في العمل.
- جاءت هذه النظرية لتفسر أسباب نجاح المنظمات اليابانية التي تتميز ثقافتها المؤسسية بأثرها الكبير على معتقدات و أفكار العاملين، الأمر الذي ينعكس على مدى التزام و ولاء العاملين لعمالهم، ويظهر هذا من خلال سلوكيات العاملين على اختلاف مستوياتهم

<sup>1</sup> عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغريب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص 45.



المهنية تجسيدا لأهدافهم وأهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

وقد وضع وليام أوتشي أسس هذه النظرية انطلاقا من المقارنة بين المنظمات اليابانية

(J) مع المنظمات الأمريكية (A)، والجدول التالي يوضح الفرق بين النموذجين:

الخصائص / المبادئ	النموذج الأمريكي (A)	النموذج الياباني (J)	النموذج (Z)
مدة التوظيف في المنظمة	عادة لفترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر	غالبا لفترة طويلة
الترقية	سريعة جدا	بطيئة جدا	بطيئة فالتركيز الكبير يعطى للتدريب والتقييم بعد ذلك للترقية
المجال الوظيفي	متخصص جدا: الموظفون يميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد	عام: الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار	أكثر عمومية: التركيز على التدوير الوظيفي والاعتماد على التدريب
اتخاذ القرارات	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي	تتخذ من خلال الجماعة	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق وقبول الجماعة
الأداء	متكرر	غير متكرر	غير متكرر
تقييم الأداء	صريح ورسمي	غير رسمي وضمني	غير صريح وغير رسمي لكن بتقديرات واضحة ورسمية
المسؤولية	تحدد بصورة فردية	تتشارك الجماعة كلها بتحديد المسؤولية	تحدد بصورة فردية
الاهتمام بالموظفين	الاهتمام الأساسي بحياة العاملين أثناء العمل (اهتمام بجزء من حياة العامل)	اهتمام بحياة العاملين من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة

جدول رقم (07) يوضح الفرق بين المنظمات الأمريكية (A) مع المنظمات اليابانية (J)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوش: مرجع سابق، ص ص 45، 46.

<sup>2</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص 144.

### خلاصة :

إن تركيز الاهتمام على ثقافة المؤسسة أضحت من سمات العصر الحالي، فقد أصبحت بمثابة السبيل الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق التأقلم الداخلي للمؤسسة وتكيفها مع المستوى الخارجي، فدراسة الإطار السوسيو ثقافي للمؤسسة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها كأهمية الوقت، الالتزام الأخلاقي، واحترام خصوصيات ثقافات الآخرين وغيرها من السمات الضرورية التي تساعد الإدارة العليا والمسيرين على تحليل تصرفات وسلوكيات العمال والتنبؤ بها والتحكم فيها، وبناءا على هذا يمكن للمؤسسة وضع سياسات واستراتيجيات لتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد.

# الفصل الرابع

## تأصيل النظري للجودة الشاملة

### تمهيد

أولاً: ماهية الجودة الشاملة:

- 1 - تعريف الجودة الشاملة
- 2 - مضامين الجودة الشاملة
- 3 - مراحل تطور نظام الجودة الشاملة
- 4 - أهمية الجودة الشاملة
- 5 - الشواهد على عدم وجود الجودة الشاملة
- 6 - أبعاد الجودة الشاملة
- 7 - القيم الأساسية للجودة الشاملة
- 8 - تأثير الجودة الشاملة على تحقيق أهداف المؤسسة

ثانياً: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة:

- 1 - التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
- 2 - خصائص إدارة الجودة الشاملة والمبادئ العامة التي تقوم عليها.
- 3 - أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة

- 4 - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 5 - الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة
- 6 - المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية
- 7 - علاقة نظام الجودة الشاملة بنظام الجودة العالمي (الايزو)
- 8 - سلسلة معايير الجودة (الايزو)

### ثالثاً: المقاربات النظرية للجودة الشاملة:

- 1 - مبادئ ادوارد ديمينغ
- 2 - ثوابت فليب كروسبي
- 3 - ثلاثية جوزيف جوران
- 4 - نظرية آرماند فيجنوم
- 5 - نظرية كايزو ايشيكاوا

### خلاصة

### تمهيد:

تعد الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تشكل عنصرا هاما وإستراتيجيا في تحقيق ربحية وأهداف المؤسسات المعاصرة مهما كان حجمها أو نوع النشاط الذي تمارسه، ففي ظل الانفتاح على الأسواق العالمية وظهور الشركات العابرة للقارات وانتشار العولمة التي سحبت معها التطور التكنولوجي والوسائل التقنية الحديثة ساهمت في ظهور الخيارات البديلة للسلع والمنتجات لجذب وافتكاك أكبر عدد من الزبائن والعملاء، وهذا ما أدى إلى ابتكار طرق وأساليب تساعد على تحقيق الهدف، ومن أهمها تحقيق الجودة الشاملة التي تطبع هوية المؤسسة بمميزات تزيد من ثقة المتعاملين معها إلى حد تضمن فيه ولائهم وتزيد من درجة انتمائهم إليها، إلا أن هذا لا يكون إلا من خلال توفير الأرضية الخصبة التي تسهل وتمكن من ذلك، من خلال تأطير استراتيجيات وسياسات وتوفير البيئة الحاضنة من وسائل مادية وبشرية تجعل من اليسير تحقيق الجودة الشاملة.

أولاً: ماهية الجودة الشاملة:

### 1 - تعريف الجودة الشاملة :

- يعرف ادوارد ديمينج (**Edward Deming**) الجودة بأنها: عبارة عن تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا.<sup>1</sup>

- الجودة عند كروسبي (**Crosby**) تعني: المطابقة مع المتطلبات حيث يتم قياس الجودة والتأكد من تحققها كلما نقصت تكاليف عدم المطابقة، وأكد أن الأنشطة الوقائية التي تهتم بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها هي ما يساهم في تحقيق الجودة، وليس الأنشطة التصحيحية<sup>2</sup>، أما التكلفة في نظره هي اللاجودة كون أن التكلفة تنتج عن عدم المطابقة لمتطلبات الزبائن.<sup>3</sup>

- يعرفها جوزيف جوران (**Juran**): فيعرف الجودة بأنها: الملائمة للاستخدام أي مناسبة المنتج للغرض الذي يستخدم فيه.

- أما فجينبوم (**Feigenbaum**): بأنها الخصائص الكلية للمنتج والخدمة من تسويق، تخطيط، تصنيع، والتي عن طريقها يحقق المنتج توقعات العميل.<sup>4</sup>

- وعرفها بيتي (**Betty**) بأنها: مجموعة من العمليات المتشابكة التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد.<sup>5</sup>

- وعرفتها منظمة الجودة البريطانية (**BQA**) أنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة، التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش: إدارة الجودة و نماذج التميز (بين النظرية و التطبيق)، مركز بحوث شرطة الشارقة، مايو 2006، ص11

<sup>2</sup> لعلى بوكميش: مرجع سابق، ص16

<sup>3</sup> Pierre Hogue: Étude de l'impact de la qualité totale sur les exigences et contenu de tâches et sur la rémunération, Mémoire de maître ès sciences en relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Décembre 1992, P8

<sup>4</sup> نبيل سعد خليل: إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص23

<sup>5</sup> محمد عوض الترتوري: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص31

عرفتها كل من الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوربية لضبط الجودة (EOQC) على أنها: المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة.<sup>2</sup>

والجودة كما يعرفها ميترفلي (Metreveli) هي: فلسفة تحتضن كل الأنشطة لترضي احتياجات المستفيد والمجتمع وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، عن طريق مضاعفة جهود العاملين لقيادة التحسين المستمر، أما كلمة شاملة (Total) فتعني: البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل بدءاً من حاجات المستهلك أو المستفيد، انتهاءً بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة له. كما تعرف على أنها انضمام جميع الأفراد في المنظمة إلى جهود التحسين المستمر والدائم.<sup>3</sup>

## 2 - مضامين الجودة الشاملة:

يشتمل مفهوم الجودة الشاملة على المضامين التالية:

- العمليات التي تؤدي إلى دقة المنتج منذ التخطيط حتى تقديم الخدمة أو المنتج ومتابعة النتائج والتطوير المستمر.
- تجنب وقوع الأخطاء في جميع مراحل الإنتاج وطريقة تقديم المنتج أو الخدمة إلى المستفيد.
- الحرص على الرضا التام للمستهلكين أو المستفيدين من الخدمة أو المنتج وهذا ما يؤكد على أهمية متطلباتهم وحاجاتهم في تحديد مستوى الانجاز والتميز للخدمة أو المنتج، ولا ينحصر الدور على مقدم الخدمة فقط.
- أن يكون كل فرد في النظام مسؤولاً قادراً على الالتزام بمتطلبات الجودة والإيفاء بها من أجل جودة العمل الذي يؤديه في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية.
- التشديد على مسؤولية كل فرد عن جودة عمله، و يتحمل الجميع مسؤولية الأعمال الجماعية.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك-، الجيزة، مصر، 2014، ص23.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص340

<sup>3</sup> محمد عوض الترتوري: مرجع سابق، ص31

- اعتماد عناصر كثيرة لتحقيق أهداف المؤسسة: كالخدمة والمنتج، والأدوات والبيانات والمعلومات ومناخ العمل وأسلوب الإدارة، والأفراد والأنظمة ومبادئ المؤسسة.<sup>1</sup>
  - إصدار سياسة وأهداف الجودة.
  - إصدار طرق قياس فعالية وكفاءة كل عملية، وتطبيقها.
  - تحديد وسائل منع حالات عدم المطابقة وإزالة أسباب حدوثها.
  - إصدار وتطبيق عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.<sup>2</sup>
- 3 - مراحل تطور نظام الجودة الشاملة:

مر نظام الجودة بعدة مراحل ليصل في النهاية إلى إدارة الجودة الشاملة، وهذه المراحل تم تصنيفها كمايلي:

#### أ. مرحلة الفحص والتفتيش: (1920-1940)

في هذه المرحلة كان يتم التركيز على جودة المنتج، من خلال مراقبة العامل الذي يقوم بفصل المنتجات التي تحتوي على أخطاء عن المنتجات المقبولة، و بعدما كثرت المصانع وكثر عدد العمال تم وضع رئيس لمراقبة جودة عمل العمال، حتى لا يقدم للعميل بالأخطاء<sup>3</sup>.

وذلك من خلال:

- تخفيض نسبة الإنتاج المعيب.
- أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج على الالتزام بشروط الجودة (رقابة الجودة).
- المرونة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محسن علي عطية: الجودة الشاملة والحديد في التدريس، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص67

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص190

<sup>3</sup> محسن بن نايف العتيبي: إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007، ص14



إذ يقول فايغونباوم "رئيس الأكاديمية الدولية للجودة": أن تصنيع المنتجات بشكل أفضل هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع و أرخص.<sup>2</sup>

الا أن ما يمكن تسجيله من ملاحظات حول هذه المرحلة هو:

- اهتمامها بمفهوم المطابقة من خلال عمليات الفحص للتأكد من تطابق الإنتاج مع المواصفات المحددة مسبقا، واكتشاف الانحرافات إن وجدت، لذا فإن الرقابة في هذه المرحلة تكون علاجية أكثر منها وقائية، حيث يتم الاهتمام بمعالجة الأخطاء بعد حدوثها دون الاهتمام بمنع حدوث أصلا.

- هذه المرحلة تعكس مفهوم الجودة الذي يتمشى أساسا مع فلسفة التوجه بالإنتاج أكثر من فلسفة التوجه بالسوق أو العملاء.<sup>3</sup>

#### ب. مرحلة رقابة الجودة: (1940-1970)

وفيها تم ضبط الجودة إحصائيا، حيث ظهرت الأساليب الإحصائية لتوفير كمية كبيرة من المعلومات والبيانات المعتمدة في تطوير الأنشطة، وتختص هذه المرحلة بمراقبة جودة المدخلات والعمليات التي تستخدم في الإنتاج بهدف منع وتصحيح الأخطاء، وتعتمد في ذلك على مهمتين:

- مهام فحص وتفتيش: وتشمل (التفتيش على الخامات، التفتيش على العمليات، التفتيش على الآلات والتسجيل وحفظ السجلات).

- مهام وقاية ومنع: وتشمل (دراسة قدرة العمليات، تصميم خطط الفحص للعينات، تحليل بيانات الفحص والتفتيش، دراسة الإجراءات التصحيحية، دراسة تكاليف الجودة).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002، ص163

<sup>2</sup> محمد عوض الترتوري: مرجع سابق، ص 26

<sup>3</sup> محمد جاسم الشعبان وآخرون: إدارة الموارد البشرية - في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة-، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 137، 138

كما أنه في هذه المرحلة تيقنت المؤسسة أن المنتجات توجه للعميل، مما جعلها تركز على اهتماماته وتلبية متطلباته بالمواصفات التي يريدها، وبذلك جعلت من حاجات العميل المحور الرئيسي في كل قراراتها المتعلقة بالإنتاج.<sup>2</sup>

وقد كانت تتم المراقبة عن طريق العينة، فعوض مراقبة كل الكميات المنتجة أصبحت المراقبة تتم على عينة ممثلة لكل الإنتاج، ليتم اتخاذ قرار قبول أو رفض كل المنتج بناء على المراقبة التي تتم على العينة، و كان لهذا التطور الكبير تأثير على خفض التكاليف.

#### ومن بين إيجابيات هذه المرحلة:

- أنها تعمل على إزالة الأسباب التي كانت من وراء عدم الرضا على أداء المؤسسة، وإيجاد النظام الذي يمكن أن يحقق المواصفات المطلوبة للمنتج، وهذا ما تحققه التغذية العكسية التي تعمل على تحسين الجودة وتصحيح الوضع.<sup>3</sup>
- وفي هذه المرحلة اتسع مفهوم الرقابة على الجودة في محاولة لجعلها رقابة وقائية لا تقتصر على الجانب العلاجي فقط، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية للجودة وعدم الاكتفاء بمجرد الفحص لما يتم إنتاجه.<sup>4</sup>

#### الا أن من سلبيات هذه المرحلة أنها:

- على الرغم مما أحدثته هذه المرحلة من تطور في مفهوم الرقابة على الجودة، إلا أنها لا تزال تنظر للجودة من زاوية أنها مفهوم فني أكثر منه تسويقي، حيث أنها قد اهتمت بمفهوم المطابقة للمواصفات وتصميم جودة المنتج، لذلك فهي مازالت تعكس المفهوم الخاص بالمنتج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محسن بن نايف العنبي: مرجع سابق، ص ص 14، 15.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي: مرجع سابق، ص 345

<sup>3</sup> شنيني عبد الرحيم وآخرون: إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، جامعة سعد دحلب بالبلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و 19 ماي 2011.

<sup>4</sup> محمد جاسم الشعبان وآخرون: مرجع سابق، ص 139

## ج. مرحلة التأكيد على الجودة: (1970-1985)

تعد هذه المرحلة أشمل وأعمق من المرحلة التي سبقتها، حيث تشمل مجموعة من الأنشطة والممارسات والوسائل التي صممت لتسهيل تحسين وإدارة الجودة مثل: سياسة الجودة، وإجراءات تعليم العمل، والإجراءات التصحيحية لمراجعة وتعديل إجراءات العمل، وهدف هذه التسهيلات هو تقديم المعرفة والمعلومات للعاملين في المؤسسة بجميع أقسامها ووحداتها، ليكونوا على دراية بالمعلومات أو المسائل المرتبطة بالعمل، ويكونوا واثقين من سير العمل ككل بالشكل الصحيح<sup>2</sup>، حيث لم تعد الجودة تقتصر على قسم أو جزء واحد في المؤسسة وإنما أصبحت من مسؤوليات المؤسسة ككل بجميع أقسامها ووحداتها و فروعها وما تحتويه من عمال ومسؤولين ومديرين وجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم المهنية.

وهذا لكون الجودة أصبحت عامل أساسي في تحقق الميزة التنافسية التي أصبحت تشكل تحدياً للمؤسسة على المستوى المحلي و العالمي، و ما يصاحبها من تغير في سلوك العميل والمستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه، و ذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة الأفضل مرتكزا في ذلك على الجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج والخدمة، لذا تقوم المؤسسة بحصر متطلبات العملاء وتلبيتها لتتمكن من التميز على نظيراتها من المؤسسات المنافسة في سوق العمل<sup>3</sup>، لأن الاقتراب من العملاء والبحث عن أسباب انصرافهم عن التعامل مع المؤسسة، والاقتراب من السوق الذي ينبغي أن يكون أساس كل القرارات أهم من الاقتراب من المنافسين الذين يجب التعرف عليهم ومحاولة التميز عليهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعبان وآخرون: مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> حسين محمد الحراشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص23.

<sup>3</sup> محمد عوض الترتوري: مرجع سابق، ص 27

<sup>4</sup> أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص163

## د. مرحلة إدارة الجودة الشاملة: (1985 - 2010)

استخدم هذا المصطلح لأول مرة سنة 1985 في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب شدة المنافسة بين الصناعات الأمريكية واليابانية التي تفوقت واكتسحت الأسواق، وفي هذه المرحلة أصبح لإدارة الجودة سمات إستراتيجية شملت عمليات التخطيط الاستراتيجي الذي تنفذه الإدارة العليا، مما جعل إدارة الجودة الشاملة رغم أنها أكثر عمقا وشمولية امتدادا لإدارة الجودة الإستراتيجية، ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة حيث تركز فلسفته على مجموعة من المبادئ لتحقيق أفضل أداء، لجعل المؤسسة تتجاوز التفكير التقليدي وتواكب متطلبات العصر<sup>1</sup> ، من خلال تجنيد قوى وجهود كل المستويات المهنية والإدارية لإشباع حاجات ورغبات العملاء لكي تتمكن من تجسيد هدفها المتمظهر في تحقيق الجودة الشاملة كمدخل تطوير شامل مستمر<sup>2</sup>.

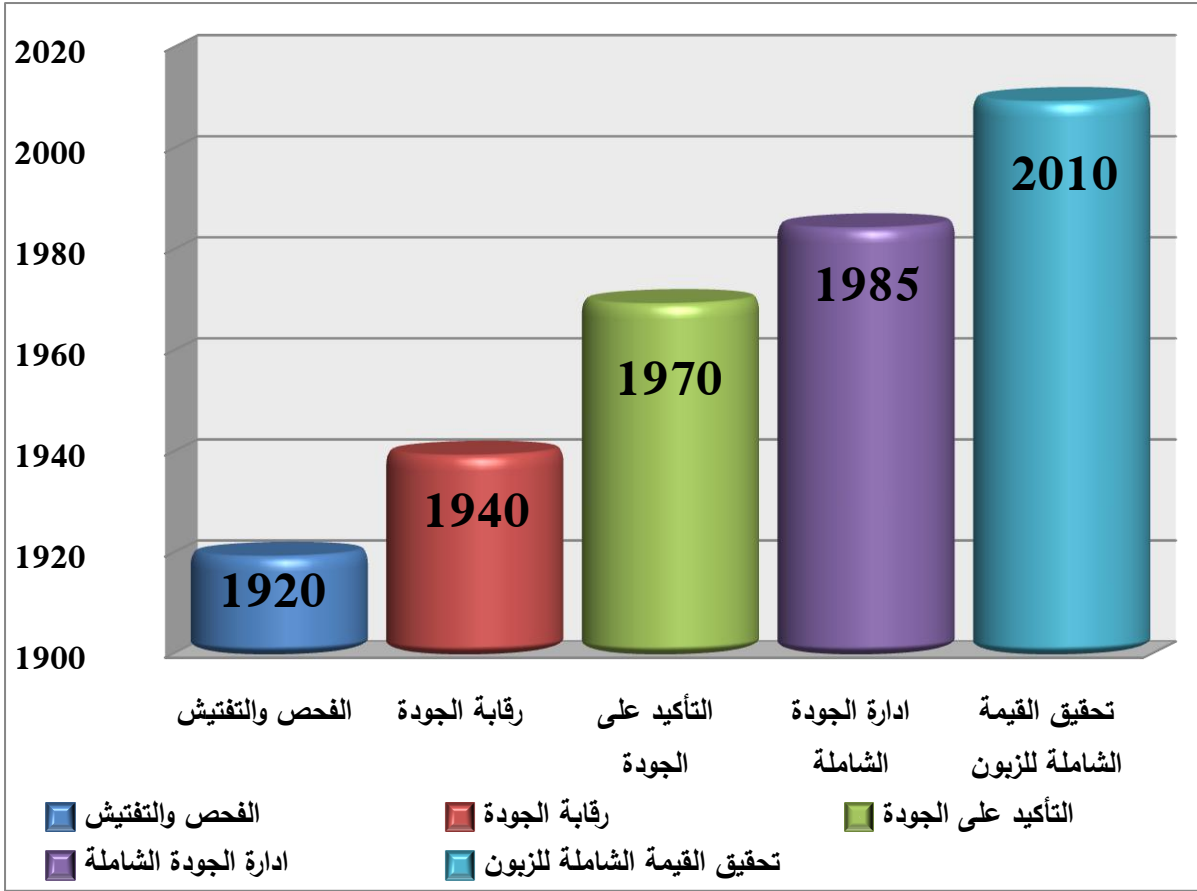
## هـ. مرحلة تحقيق القيمة الشاملة للزبون: (2010 - 2020):

لكي تحقق المؤسسة الجودة المطلوبة فإنها سوف تبدأ بالتركيز على الزبون وليس بالمنتج، وهذه النظرة ستعطي التفكير في ضبط وتحقيق الجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية ابتداء بتخطيط الأنشطة والفعاليات وانتهاء بالمرجات النهائية إضافة إلى استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة والخدمة، فالاتجاه سيكون نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون<sup>3</sup> ، وذلك لأن الزبون هو الدافع والحافز الأساسي لتحسين المنتجات نظرا لمفاضلته للمنتجات نتيجة وعيه بها، واستنادا إليه تقوم المؤسسة بتحديد ما تنتجه.

<sup>1</sup> حسين محمد الحراشنة: مرجع سابق، ص ص 24، 25.

<sup>2</sup> محمد عوض الترتوري: مرجع سابق، ص 27

<sup>3</sup> محمود داود الربيعي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان،



الشكل رقم (07) يوضح مراحل تطور نظام الجودة الشاملة (إعداد الباحثة)

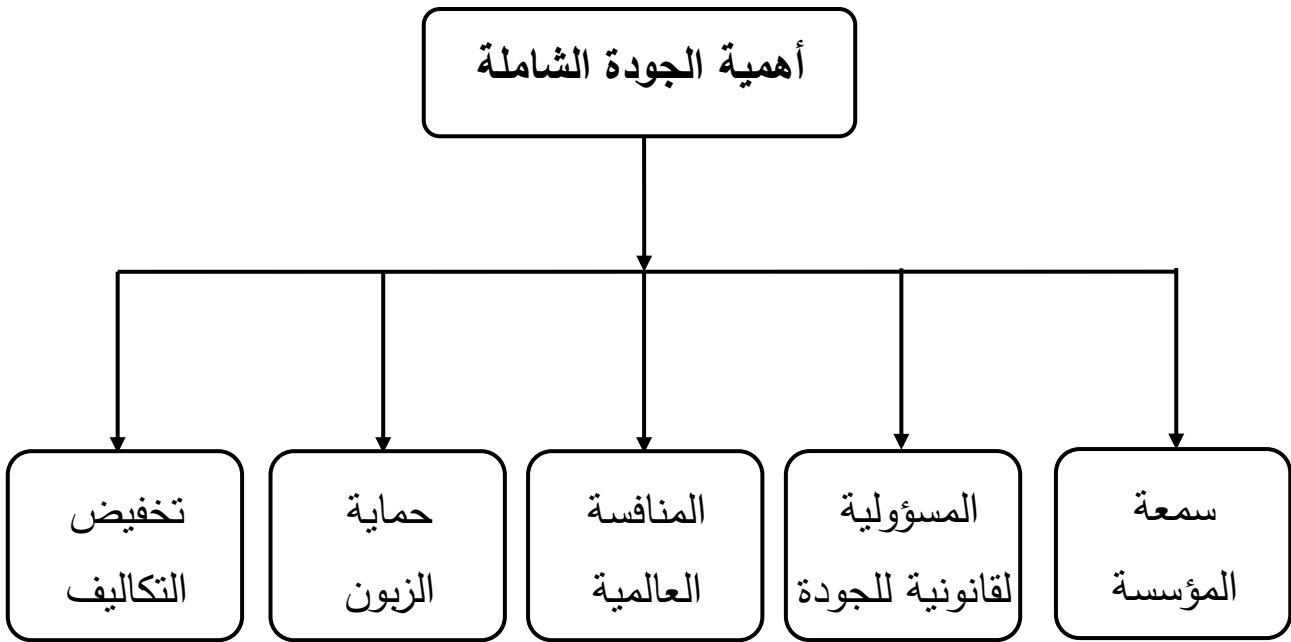
#### 4 - أهمية الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة أساس التعامل وجوهره، إذ بغياب عنصر الجودة تفقد السلع والخدمات قيمتها، وهذا لان الجودة تكتسي الأهمية التالية:

أ. سمعة المؤسسة: فالجودة تكسب المؤسسة سمعة جيدة وتجلب لها الزبائن وتجعلها رائدة في السوق، بينما إذا غابت الجودة فان سمعة المؤسسة تسوء و تفقد الزبائن والعملاء ويجعلها تفقد مكانتها السوقية، مما يعرقل تحقيق أهدافها.

ب. المسؤولية القانونية للجودة: يجب أن تكون المؤسسة على استعداد تام لتحمل المسؤولية الكاملة تجاه ما قد يصيب الزبون نتيجة خطأ أو خلل في نوعية وجودة ما تقدمه له من خدمات أو منتجات.

- ج. المنافسة العالمية: تعد الجودة الهدف الذي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه، نظرا لما لها من خصائص تجعل المؤسسة تزيد من حصتها السوقية وتكتسح سوق العمل وتحقق الميزة التي تجعلها أقوى منافس على المستوى المحلي والعالمي.
- د. حماية الزبون: فالمؤسسة بحرصها على تحقيق الجودة في خدماتها ومنتجاتها تكون قد طبقت المعايير المطلوبة لضمان صحة وسلامة الزبون، وهذا ما يزيد من درجة ولاء الزبون لمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات.
- هـ. تخفيض التكاليف: الجودة تسمح للمؤسسة بتحقيق نسبة مبيعات كبيرة تضاعف أرباحها مما يخفض من تكاليفها، ويزيد قدرتها على تغطية المصاريف والتمويلات المطلوبة لضمان استمراريتها ككيان اقتصادي.<sup>1</sup>



الشكل رقم (08) يوضح أهمية الجودة الشاملة (إعداد الباحثة)

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي: مرجع سابق، ص 344

5 - أبعاد الجودة الشاملة:

من أهم أبعاد الجودة الشاملة مايلي:

أ. الأداء Performance:

يمكن تحديدها من خلال الخصائص الوظيفية للمنتج، ففي ميدان الخدمات كالمطاعم أو خدمات الطيران يتعلق الأمر بنوعية الخدمة المقدمة وبالنسبة للسيارات فان ذلك يتمثل في: السرعة، الاستهلاك...

ب. المعولية Reliability:

وتعتبر أهم بعد يركز عليه المستهلك، وهي احتمال عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية معينة محددة، فعندما يطرح المستهلك تساؤلا عن عمل السيارة في الأوقات الباردة، وهل تستخدم إطاراتها لفترة طويلة، فنحن بصدد هذا البعد، وهو يخص السلع المعمرة، ولا يمكن اكتشافه إلا بعد فترة من الاستخدام.

ج. الخصائص الثانوية:

تتمثل في مختلف جوانب المنتج والخدمات، وهي العناصر التي يمكنها إضافة شيء إلى المعروف الأساسي مثل: جهاز التسجيل الذي يمنح خاصية إضافية هي إمكانية القراءة المزدوجة على الوجهين، أو إضافة نظام تكييف الهواء للسيارات<sup>1</sup>، وهذه الخصائص غالبا ما تكون مصدر تميز يسهل عملية المفاضلة عند الزبائن بين المنتجات التي تحمل نفس الخاصية الأساسية.

د. صمود المنتج Durability: أقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش.

هـ. خدمة المنتج Serviceability: مدى سهولة إصلاح المنتج وإعادته لحالته الطبيعية مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح.

<sup>1</sup> فويدر عياش: إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجع E.NA.D، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2010-2011، ص ص 9، 10.

- و. شكل وجمال المنتج Aesthetics: مدى أناقة وجاذبية المنتج.
- ز. سمعة المنتج Perceived Quality: سمعة الشركة المصنعة للمنتج.
- ح. التقيد بالموصفات المطلوبة Conformance to Standards: مدى التقيد بالموصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات المستهلك.<sup>1</sup>



الشكل رقم (09) يوضح أبعاد الجودة الشاملة (إعداد الباحثة)

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: مرجع سابق، ص22



6 - الشواهد على عدم وجود الجودة الشاملة:

إن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب توفير عدة عوامل منها: البيئة ومتطلبات وإمكانات وعمليات تساهم في ذلك، وبشكل غياب هذه العوامل عن المؤسسة عائقاً يتحدى تحقيق الجودة الشاملة مما ينعكس على وضعيتها التنافسية ويساهم في تراجعها في قائمة المؤسسات المتنافسة، إذ توجد العديد من الشواهد التي تدل وتكشف لإدارة المؤسسة عدم وجود الجودة، وتجعل من الضروري تبني سياسة وإستراتيجية تتمثل في أسلوب إدارة الجودة الشاملة و تتلخص أهم هذه الشواهد فيمايلي:

- انخفاض جودة المنتجات.
- زيادة الوقت المقرر للعمليات.
- زيادة عمليات المراقبة.
- اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لتترك المنشأة.
- زيادة عدد الاجتماعات.
- كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين.
- زيادة عدد شكاوي العملاء.<sup>1</sup>
- عدم وجود الانسجام بين العمال و زيادة التوترات وتصاعد الصراعات واختلاف الآراء حول المنتجات وكيفية إنتاجها.
- عدم احترام توقيت الدخول والخروج للعمل في المؤسسة.
- ارتفاع معدل عدم الاستقرار الوظيفي.
- قلة عدد العاملين مقارنة بالعمل المطلوب والكميات المطلوب انجازها من المؤسسة مع ضيق وقت تسليم الطلبات للعملاء.

<sup>1</sup> جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الأولى - العدد السادس، فيفري 1993، ص 2.

- استهلاك بعض العمال لسلع تنتجها مؤسسات أخرى بدلا من استهلاك المنتجات التي ينتجونها بأنفسهم في المؤسسة، مما يشكل دليلا قاطعا على عدم وجود الجودة وهذا ما يدفعهم للبحث عنها في المؤسسات المنافسة.

- زيادة تكلفة الإنتاج مقارنة بالكميات القليلة التي يتم إنتاجها على عكس ما يتم التخطيط له في بداية العملية الإنتاجية.

- عدم حصول المؤسسة على شهادة الايزو: ف شهادة الايزو يعد أحد المؤشرات الهامة التي تدل على توافر الجودة في المؤسسة، وذلك كون أن المؤسسة تتحصل عليها بعد إعلانها عن رغبتها في الحصول عليها فتتولى القيام بذلك مؤسسة خاصة غير حكومية تكون حيادية وتقوم بالتقييم وفق مواصفات عالمية، وبعد توافر هذه المواصفات في المؤسسة تتولى جهة أخرى منح الشهادة، مما يجعل المؤسسة التي تتحصل على شهادة الايزو ذات مصداقية على توافر الجودة بها، وهذا ما يشكك في مصداقية وجود الجودة في المؤسسة التي لا تتوافر على شهادة الايزو.<sup>1</sup>

#### 7 - القيم الأساسية للجودة الشاملة:

ترتكز الجودة الشاملة على مجموعة من القيم الأساسية التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة منها ومن أهمها ما يلي:

- **التركيز على العميل:** وتتمحور هذه القيمة حول أساس أنه يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها (المستهلك، المورد، المجتمع وسوق العمل)، وتكافح لتحقيق كل التوقعات.

- **التركيز على الوسيلة:** وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي لا تتبدى، أولا بأول.<sup>2</sup>

- **القيادة:** يجب أن يساهم القادة المسؤولون عن سير عملية الجودة في خلق قيم جودة محددة داخل المؤسسة، ووضع استراتيجيات و نظم و فنيات لضمان تحقيق الجودة.

<sup>1</sup> إعداد: الباحثة

<sup>2</sup> رشدي أحمد طعيمة: **الجودة الشاملة في التعليم، بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص28.

- التحسين المستمر (KAIZEN): يجب أن يتم توجيه عملية التحسين المستمر لتدعيم قيم الجودة من خلال اعتماد دوائر للتخطيط والتقييم.
- المشاركة الشاملة: يجب أن يشارك تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة كل العاملين والوحدات والأقسام والإدارات داخل المؤسسة، فقيمة المشاركة الشاملة هي مسئولية تقع على عاتق الجميع.<sup>1</sup>
- الاستجابة السريعة: إن تحقيق التحسين المتزامن في الجودة، تضمنه القيمة التي تتجسد من خلال عملية الاستجابة السريعة لمتطلبات سوق العمل.
- منع المشكلات: وتشير إلى قيمة الفعل السريع الذي يتم لمنع حدوث المشكلات وتقليل الفاقد (الذي يحدث بسبب الخطأ في العمل) وتقليل التكلفة التي تنجم عن حدوث المشكلات، وهذا ما يضمن مسار عمل صحيح.
- النظرة البعيدة المدى: وتشير إلى التطلع بعيد الأفق والرؤية المستقبلية وتجسيدها في شكل خطط واستراتيجيات ومصادر وتدريب مستمر، يتولى تطبيقها الأفراد داخل المؤسسة وسوق العمل وجميع الأعضاء المساهمين في الجودة والمسؤولين عنها.
- الإدارة بالوقائع: وتعني اعتماد المصادر الموثوق بها من بيانات ومعلومات والتحليلات الإحصائية عن الأداء والبرامج والتكنولوجيا المساعدة والتكلفة والعوائد<sup>2</sup> ، لمساعدة نظم المعلومات وآلية التغذية العكسية في الحصول على المعلومات لتعزيز اتخاذ القرارات وممارسة الإدارة بناء على الحقائق، وهذا ما يجعل من الضروري الأخذ بعين الاعتبار التفكير بشكل جدي في الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات والأدوات ذات العلاقة لتشخيص وحل مشكلات تحسين الجودة.<sup>3</sup>
- الشراكة: وتتمثل هذه القيمة في الاتفاقيات مع النقابات والاتحادات والمنظمات لتبادل المنافع مع المجتمع المحيط بالمؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص170

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص171

<sup>3</sup> حسين محمد الحراشنة: مرجع سابق، ص58

- **مسئولية المجتمع المحلي:** إن قيمة مسؤولية المجتمع المحلي تبرز مسؤولية المؤسسة والمجتمع في حل المشكلات المتعلقة بالبيئة، والصحة ...<sup>1</sup> ومن خلال توافر هذه القيم التي تم ذكرها والحرص على تطبيقها وتجسيدها من خلال التضامن بين المؤسسة والمحيط الاجتماعي الذي تتواجد فيه وتحمل كل طرف مسؤولياته على أكمل وجه فان هذا يساهم إلى حد بعيد في تحديد و وضع مسار صحيح نحو تحقيق الجودة الشاملة، إذا تم التحكم في الحثيات والعوامل التي من شأنها إعاقة تحقيق العملية بنجاح.



الشكل رقم (10) يوضح القيم الأساسية للجودة الشاملة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص171

<sup>2</sup> إعداد الباحثة

8. تأثير الجودة الشاملة على تحقيق أهداف المؤسسة:

يقول الفائزون بجوائز "مالكوم بالدريدج" أن من لم يجعل الجودة على رأس أولوياته لن يمكنه الاستمرار في فترات الأزمات الاقتصادية، و سيسقط من حلبة المنافسة.<sup>1</sup>

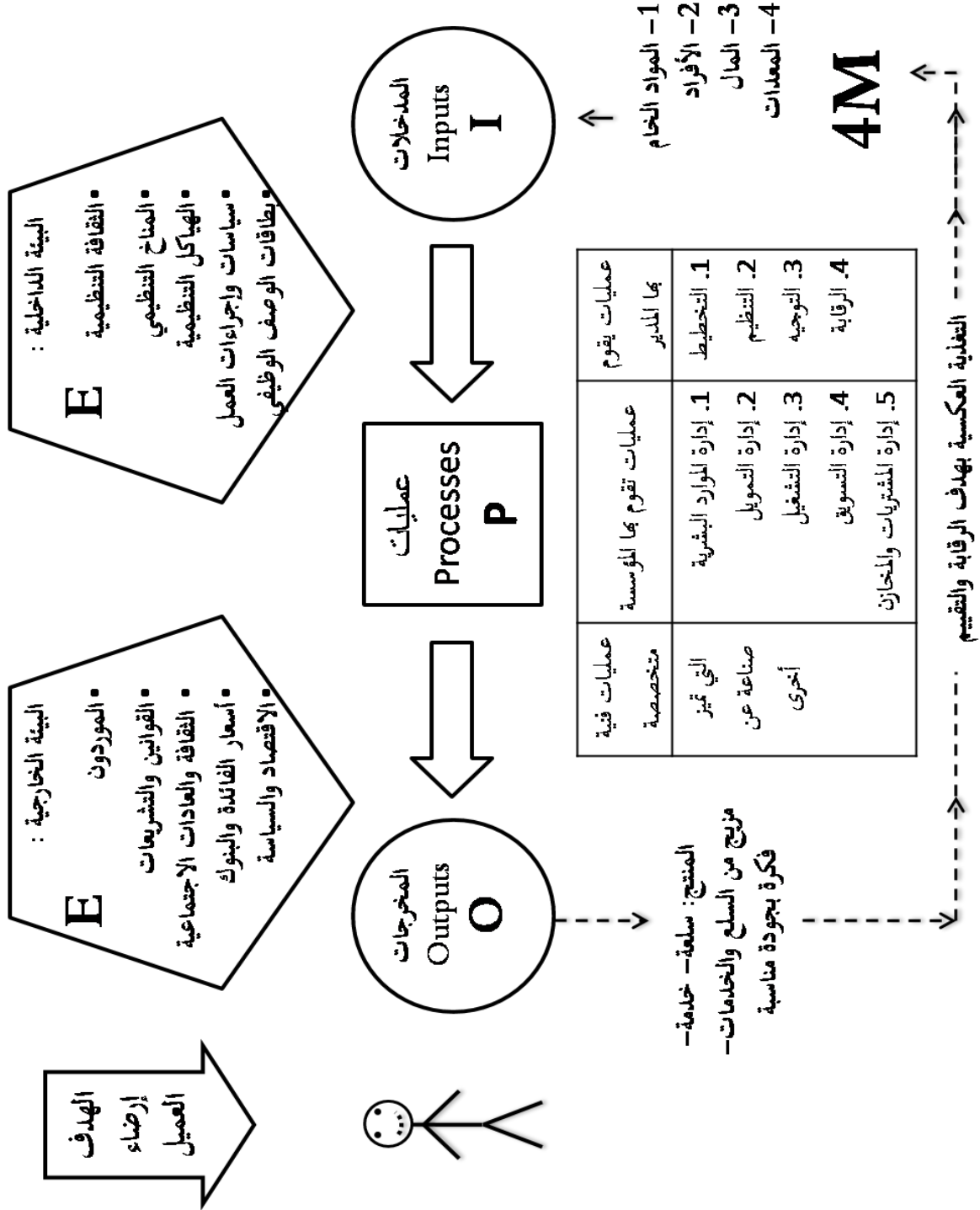
وهذا ما يبرز وبشكل جلي الدور الكبير و الايجابي الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة و من أهمها تحقيق الميزة التنافسية و جعل المؤسسة ضمن مصاف المؤسسات الكبرى، مما يجعلها رائدة على الصعيد العالمي، ويزيد نسبة عملائها في ظل ظهور الخيارات البديلة للمنتجات والسلع والخدمات وارتقاء الذوق الاستهلاكي للزبون والعميل، والذي يصبح "دكتاتورا من حيث المنتجات التي يحتاجها والسعر الذي يدفعه"، كما تضمن الجودة الشاملة للمؤسسة البقاء والاستمرارية ككيان اقتصادي ويساعدها على تحقيق أهدافها، إلا أنه وعلى الرغم من الاعتقاد السائد بأن المؤسسات ستدوم للأبد، إلا أن الحقيقة مختلفة تماما، ففي بيئة تنافسية تكون المؤسسات مثل البشر لها دورة حياة محددة<sup>2</sup> ؛ بمعنى أنها تحقق الجودة الشاملة التي تساعدها وتمهد لها الطريق نحو تحقيق أهدافها لفترة محددة مثلا: كسعي المؤسسة للمحافظة على وضعها الحالي إلى غاية تجاوز أزمات قد تمسها، أو رغبتها في النمو والتوسع والانتشار وزيادة فروع مختلفة عبر المستوى المحلي أو العالمي.

ثم تقوم بالتخطيط مجددا لأهداف أخرى مع مراعاة المحافظة على نظام الجودة الشاملة فيها وتضع برامج معينة وتسخر إمكانيات لتحقيق الأهداف الجديدة التي بمجرد تحقيقها تواصل التخطيط والبرمجة لأهداف أخرى تماشيا مع التغيرات الحاصلة على مستوى سوق العمل سواء على الصعيد المحلي أو الدولي أو العالمي.

وقد حدد محمود عبد الفتاح مجموعة من العوامل التي ينبغي توفرها في المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق سياسة الجودة الشاملة لتتمكن من تحقيق أهدافها، وذلك في المخطط التالي:

<sup>1</sup> ستيفن آر كوفي: مرجع سابق، ص437

<sup>2</sup> <http://www.hrdiscussion.com/hr4515.html>



الشكل رقم (11) يوضح عناصر الجودة التي ينبغي أن تتوفر في المؤسسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: مرجع سابق: ص 27

ثانيا: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة:

### 1. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

شهدت السيرورة التاريخية للجودة تطورا تزامنا مع تطور المجتمع البشري كمايلي:

- المصريون القدماء حوالي (2000 ق.م): قاموا بقياس مساحة الدائرة وتطوير مقاييس للطول والمساحة، وقسموا السنة إلى 12 شهرا ( وإلى 365 يوما و ربع) واليوم إلى 24 ساعة ووضعوا خرائط جغرافية، وأخرى للنجوم بأوقات فيضان نهر النيل وقوته في كل عام.
- قوانين حمو رابي (1800 ق.م): وهي توضح وجود رقابة مشدودة على الجودة فتم توحيد الموازين والمقاييس ونوعية الأسلحة الحربية المستخدمة في الجيش.
- الإغريق: تركوا أمثلة عديدة خاصة بالتصميم والهندسة والفنون التي أنتجتها حضارتهم.
- الرومان: تابعوا التطور السابق في هذه المجالات خاصة الهندسية، وبناء الجسور وقنوات الري والطرق والمباني وفقا لمقاييس محددة.
- الدولة الإسلامية: تميزت الجودة في هذه الفترة بجانبين -أخلاقي وعملي- تميزا بالحث على إتقان العمل، وظهرت في المدن الإسلامية العديد من المهن الحرف التي توكل إلى أشخاص أكفاء وفعالين، وملتزمين بالمعايير الأخلاقية.
- أوروبا: خلال العصور الوسيطة تم وضع المقاييس والأنظمة واللوائح والتعليمات المدونة التي تصدر المواصفات والمساحة وحددوا شروط العمل والأجور لحماية وتحسين أوضاع العاملين من أعضاء التجمعات الحرفية.<sup>1</sup>
- الثورة الصناعية: لم يعد الإنتاج يعتمد على مهارة الفرد بل على الآلة، وأصبحت

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة -معايير الايزو-، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 17، 18.

الصناعة تركز على توحيد المنتجات من حيث الجودة والرقابة عليها، مما أبرز الحاجة لقياس النوعية المنتجة للمواد، ووضع مواصفات، لإيجاد الرقابة على مكوناتها وتطوير معايير للعمل وتخطيط الإنتاج ومعرفة التكلفة والأرباح المتوقعة.

- بداية القرن العشرين: ظهرت مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت على تقسيم الوظائف وتحديد الوقت اللازم لانجازها، وتقييد العاملين بتعليمات وإجراءات العمل لضمان إنتاج موحد بأقل تكلفة، و ربح أكبر، وظهر مفهوم الرقابة على المنتج لضمان الجودة والنوعية.

- الحرب العالمية الأولى: وفيها ظهر الإنتاج بالجملة، وضرورة زيادة الرقابة على المنتجات، وتطورت وسائل للرقابة والتأكد من النوعية من خلال وسائل إحصائية.

- الحرب العالمية الثانية: تطورت الوسائل الإحصائية في القياس والسيطرة على النوعية، وزيادة كفاءة صناعة الإنتاج و قياس أخطاء المنتجات، وتقاس نوعية الخدمة بمدى رضا الزبون.

- فترة الأربعينيات: قام المفكرون الأمريكيون باستخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عينات الفحص.<sup>1</sup>

- فترة الخمسينيات: انتشرت مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقام رجال الأعمال اليابانيين ومنظماتهم العلمية بتوجيه الدعوة إلى المفكر "ديمنج" بإلقاء محاضرات في اليابان وتكوينهم لتطبيق أساليب السيطرة على النوعية.<sup>2</sup>

- فترة الستينيات: قامت بريطانيا بالتركيز على الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام.

- فترة السبعينيات: استخدمت فيها الأساليب الإحصائية لضمان جودة المنتجات.

- فترة الثمانينيات: تم التوجه لإقامة أقسام خاصة بالجودة، وظهرت معايير الجودة: كالايزو.

- فترة التسعينيات: وفيها برز اهتمام كبير بالجودة وشرعت التوجيهات التنافسية الحادة بين مختلف المؤسسات خاصة الاقتصادية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم: مرجع سابق، ص ص 18، 19.

<sup>2</sup> عمار بوحوش: مرجع سابق، ص 100.



2. خصائص إدارة الجودة الشاملة والمبادئ العامة التي تقوم عليها:

- أ. خصائص إدارة الجودة الشاملة: من أهم الخصائص التي تميز إدارة الجودة الشاملة أنها فلسفة إدارية تتميز بمايلي:
- تهدف إلى تحقيق الجودة بأعلى المستويات.
  - تلزم جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة بالجودة، (من خلال التشجيع على الأداء الجماعي بدلا من الأداء الفردي).
  - تسعى لتحقيق جودة أداء جميع أقسام و وحدات المؤسسة، لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة ككل على اعتبار أن تحسين الكل لا يتأتى الا عن طريق تحسين الجزء.
  - لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط، وإنما تركز على مختلف المراحل المتعلقة بها بدءا من تحديد احتياجات الزبون مرورا بتصميم المنتج إلى غاية تسليمه للزبون.
  - هي إستراتيجية طويلة المدى للنمو والنجاح لذا تقوم على التحسين الدائم والمستمر الذي يتواصل بطريقة غير منتهية نظرا لتغير الأهداف والظروف، ولا تقتصر على تحقيق النجاح قصير المدى الذي ينتهي عند حل معين.<sup>2</sup>
  - تبحث إدارة الجودة الشاملة عن مصادر غير تقليدية للمعلومات، وذلك لأن الأفراد يرغبون في أداء الأعمال ذات الجودة.
  - تنمية الرقابة الذاتية والاعتماد عليها بدلا من الرقابة الخارجية، فالجودة لا تفرض على الفرد بل تتبع عنه نتيجة الاقتناع.
  - إتباع المنهجية العلمية التي تعتمد على التحليل والتصميم والتخطيط والتنظيم لكل نشاط في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والجودة.
  - الحسم: ويعني تبني فكرة منع الخطأ بدلا من كشف الخطأ ومحاولة إصلاح آثاره.
  - يمثل الزبون شيئا حيويا جوهريا لأداء المؤسسة، حيث أنه لا يوجد عمل دون وجود زبائن،

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم: مرجع سابق، ص- ص 18 - 20

<sup>2</sup> لعلى بوكميش: مرجع سابق، ص ص 68، 69

- وبالتالي لا يكون للمؤسسة أي وجود إذا كانت دون عمل<sup>1</sup>، وهذا ما يجعل من الزبون يتصدر قائمة الاهتمامات المحورية للمؤسسة.

ب. والمبادئ العامة التي تقوم عليها :<sup>2</sup>

حسب تصنيف الدكتور طارق طه فان المبادئ العامة لمدخل إدارة الجودة الشاملة هي كما يوضحها الجدول رقم (08) التالي:

م	المبدأ
1	التحسين المستمر في جودة المنتجات
2	محاولة فعل الصواب من البداية
3	تنمية روح العمل الجماعي بالتنظيم
4	تشجيع العاملين على السؤال والاستفسار والتجربة
5	إزالة المعوقات التي تحول التعاون بين أقسام التنظيم
6	تقييم الأداء وفقاً لجودة الوحدات المنتجة وليس عددها
7	توفير برامج تدريبية متواصلة للعاملين بالتنظيم
8	زيادة درجة الاحترام بين العاملين
9	تنمية درجة الثقة بين العاملين
10	الإنصات والتعلم من العملاء والموظفين

<sup>1</sup> رافدة الحريري: الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس - Comprehensive Quality in curricula & Teaching

Methods-، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص25.

<sup>2</sup> طارق طه: التنظيم (النظرية-الهياكل-التنظيمات)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص348

### 3. أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يمكن معرفة مدى أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة من خلال المنافع التي تعود بها لكل الأطراف المستفيدة:

#### أ - بالنسبة للعميل:

- كسب رضا الزبون.
- المحافظة على الزبائن الحاليين.
- جذب المزيد من الزبائن.
- تصميم منتجات تلبي احتياجات الزبائن المتغيرة والجديدة.
- حماية الزبون كمستهلك بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات.<sup>1</sup>
- انحسار وتقليل شكاوى العميل: من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يزيد من فاعلية الأنشطة النوعية، ويزيد من رضا العملاء.<sup>2</sup>

#### ب - بالنسبة للعاملين:

- رفع معنويات العاملين.
- تخفيض شكاوى العاملين.
- خفض نسبة الحوادث الصناعية.
- تحسين التعاون والاتصال.
- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.<sup>3</sup>

#### ج - بالنسبة للمؤسسة:

- تحقيق رضا العملاء واكتساب ولائهم للمؤسسة.
- زيادة الأرباح والقدرة على المنافسة.

<sup>1</sup> سليمان عطية: الجودة مكون رئيسي ضمن الإستراتيجية الوطنية لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الندوة الوطنية

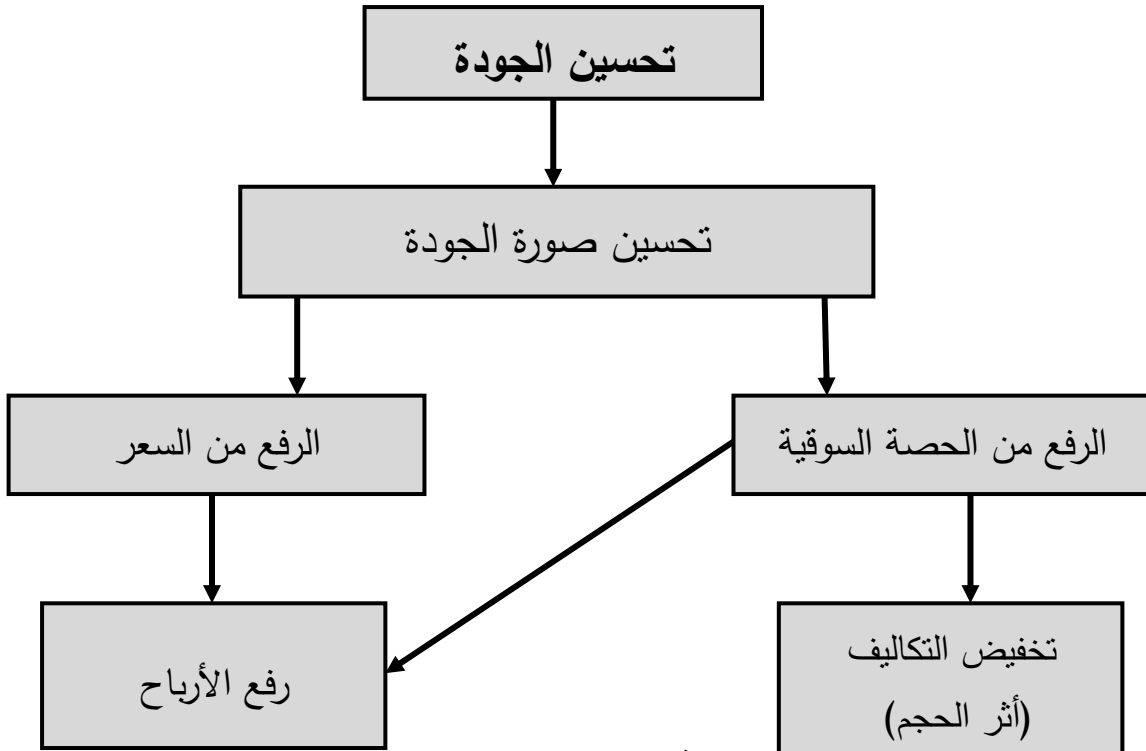
الخامسة عشرة للجودة، 29-30 تشرين الثاني 2010، ص ص 45، 46

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 78

<sup>3</sup> سليمان عطية: مرجع سابق، ص 48

- تحسين الصورة الذهنية.
- زيادة قدرة المنظمة على استيعاب المتغيرات البيئية السريعة.
- تمكين المنظمة من النمو والاستمرار.<sup>1</sup>
- تحسين الإنتاجية: تساعد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الإنتاج، كما تتيح إمكانية القيام بالأعمال بشكل صحيح من أول مرة من خلال تزايد الوعي باحتياجات العميل مما يقلل انقلاب العميل، و جذب عملاء جدد بتكاليف تسويق أقل، و يرفع نسب المبيعات.<sup>2</sup>
- زيادة الحصة السوقية: فهي ترتبط بمستوى معين من الجودة، وهو ما يسمح بالبيع بسعر مرتفع ومن ثم رفع حصة المؤسسة في السوق، وبالتالي الحصول على المكاسب الربحية، حسب ما هو موضح في الشكل رقم (12) التالي:<sup>3</sup>

الجودة والحصة السوقية



4. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> نبيل سعد خليل: مرجع سابق، ص 61-67

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة: مرجع سابق، ص 194

<sup>3</sup> سليمان عطية: مرجع سابق، ص ص 61، 62

تتمثل أهم المراحل المعتمدة في تطبيق الجودة الشاملة فيمايلي:

#### المرحلة الأولى - مرحلة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

وفيها تعلن إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ويبدأ كبار المديرين بتلقي تدريبات متخصصة وبعدها تقوم بنقل المفاهيم والأفكار لباقي العاملين، وتتخلص أهم إجراءات هذه المرحلة فيمايلي:

- إدراك وفهم الحاجة إلى حتمية التغيير.
- مراجعة وفحص الطرق والمفاهيم المختلفة لإدارة الجودة الشاملة.
- الاستعانة باستشاري إدارة الجودة الشاملة لتطبيق النظام.
- تأكيد الدعم والمساندة من جانب إدارة المنظمة لفكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

#### المرحلة الثانية - تقييم وتشخيص الوضع الحالي:

- وفي هذه المرحلة يتم تقييم وضع القائم المؤسسة الحالي لدعم الايجابيات وتفادي السلبيات.
- تقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة.
  - تحديد المواد والأدوات والموارد المطلوبة (ميزانية - أجهزة - دورات ... وغيرها).
  - تحديد علاقة المؤسسة بالجهات الخارجية الأخرى.
  - وضع جدولة زمنية بالأهداف والأعمال والمهام المطلوب تحقيقها.<sup>2</sup>

#### المرحلة الثالثة - وضع خطة تنفيذ موثقة:

بعد أن تحدد المؤسسة الفجوة (حالات عدم المطابقة) بين نظام الجودة الحالي والمتطلبات القياسية لنظام إدارة الجودة، ووفق نتائج التقييم يتم إعداد خطة موثقة وشاملة تحدد فيها النشاطات المطلوبة لسد الفجوة، وتتضمن الخطة: أهداف النظام، وثائق الجودة المطلوب تطويرها، مجال العمل ومسؤولية كل طرف في المؤسسة، ومتطلبات توفير الموارد المادية والبشرية لتنفيذ الخطة، وتحديد المدة الزمنية للتنفيذ وتاريخ الإنهاء، وإعداد عناصر الخطة في

<sup>1</sup> لعلى بوكميش: مرجع سابق، ص136

<sup>2</sup> الورثان عدنان أحمد راشد: مرجع سابق، ص ص 41، 42

جداول تفصيلية وتقديمها إلى لجنة قيادة الجودة لمراجعتها والمصادقة عليها، ثم يقوم ممثل الإدارة بضبط ومراجعة وتحديث الخطة حسب مستلزمات تقدم سير عملية التنفيذ<sup>1</sup> ، لتوضع الخطة بعد ذلك رهن التنفيذ على أرض الواقع بعد الانتهاء من عمليات التحضير لحيثياتها ومستلزماتها.

#### المرحلة الرابعة - المراجعة :

وفيها يتم مراجعة نتائج التنفيذ والتأكد من درجة تحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها، من خلال لقاء موسع يشمل المسؤولين من مختلف الإدارات والأقسام إضافة إلى الزبائن والموردين، للمشاركة في عملية التحسين المستمر والتباحث والتشاور حول كيفية تفادي الأخطاء والعيوب التي ظهرت في مرحلة التنفيذ<sup>2</sup>.

#### المرحلة الخامسة - تدقيق الجودة:

وهو فحص نظامي مستقل لتحديد مدى تطابق نشاطات الجودة والنتائج المنبثقة عنها مع التدابير المخطط لها. ومدى فعالية تطبيقها.

#### أنواع التدقيق للجودة:<sup>3</sup> يوضح الجدول رقم (09) التالي أنواع التدقيق:

نوع التدقيق	وقت التدقيق	الجهة المنفذة	مجال التنفيذ
التدقيق الداخلي	نصف العام	العاملين	شامل
الإدارة العليا	بعد التدقيق	مجلس الجودة	تحقيق الأهداف
التدقيق الخارجي	مرة في العام	جهة خارجية	تطابق المواصفات

- حيث نجد من أدوات التدقيق الداخلي: المقابلات وفحص الوثائق، وملاحظات، وزيارة الموقع، والبحوث العلمية.

<sup>1</sup> إيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري وآخرون: تشخيص وتقييم الفجوة بين متطلبات المواصفة القياسية: ISO 9001 (2000) وواقع نظام الجودة في شركة سنحاريب لتقانات الري الحديثة العامة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد (8)، العدد (1)، 2006، ص14

<sup>2</sup> لعلى بوكميش: مرجع سابق، ص 138

<sup>3</sup> الورثان عدنان أحمد راشد: مرجع سابق، ص 82

- ثم تأتي بعد ذلك **مراجعة الإدارة العليا**: وتتم بعد تطبيق التدقيق الداخلي في المؤسسة بمعدل مرتين في السنة.<sup>1</sup>

- ثم **التدقيق من طرف ثالث** (التدقيق الخارجي): ويتم لأجل التسجيل والحصول على الشهادة، وتنفذه هيئة أو وكالة منح الشهادة بعد تنفيذ واستقرار عمل نظام إدارة الجودة بضعة أشهر.<sup>2</sup>

#### المرحلة السادسة - التسجيل والحصول على الشهادة:

وبعد انتهاء المؤسسة من عمليات التحضير لتطبيق الجودة الشاملة و وضعها قيد التنفيذ والتأكد بعد المراجعة أنها في الاتجاه الصحيح، فإن هذا يؤهلها للحصول على شهادة اعتراف بتطبيقها للجودة، ولتتمكن من التسجيل والحصول على شهادة الايزو وجوائز التميز في الجودة فإنه عليها القيام بمايلي:

- أن تقدم للهيئة المختصة بمنح الشهادات تقويماً مفصلاً عن أنشطتها ونظامها الإداري ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

- تتسلم المؤسسة تقريراً فنياً من الهيئة محدد فيه نقاط القوة والضعف في نظام إدارة الجودة فيها، بناءً على التقييم الذاتي الذي تقدمت به للهيئة.

- تعلن الهيئة المؤسسات التي تستطيع مواصلة السباق نحو الجائزة والمؤهلة لزيارات فرق التقييم الميدانية.

- تقوم فرق المقومين بالزيارة الميدانية للمؤسسة والتحقق من مطابقة التقارير التقييمية التي تقدمت بها المؤسسة عن نفسها ومدى تطابقها مع واقعها الميداني.

- تقدم فرق التقييم تقويمها و تقاريرها الفنية للهيئة التي تقوم بدورها بتشكيل لجنة من المحكمين لمراجعة التقارير الفنية والتقويمات لجميع المؤسسات، ليتم تحديد المؤسسات الفائزة بالجائزة<sup>3</sup>، والأحق بالحصول على شهادة التميز.

<sup>1</sup> الورثان عدنان أحمد راشد: مرجع سابق، ص- ص 79، 81

<sup>2</sup> إيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري وآخرون: مرجع سابق، ص 16.

<sup>3</sup> الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: إدارة الجودة الشاملة - جوائز التميز في الجودة-، دار إدارة الجودة الشاملة،

المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ص 124

- المرحلة السابعة - التحسين المستمر:

فعملية تنفيذ نظام إدارة الجودة لا تنتهي بمجرد التسجيل والحصول على الشهادة بل تستمر في تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة لضمان توافق مستمر مع المتطلبات لتأمين تجديد الشهادة، وذلك باستخدام: نتائج التدقيق، مراجعة الإدارة، تحليل البيانات، النشاطات التصحيحية والوقائية، ويعتبر نموذج (PDCA) المتمثل في عجلة Deming أحد أهم الأساليب المعتمدة في تأمين استمرار التحسين، ويتضمن أربع مراحل، هي:

- **مرحلة التخطيط -Plan Phase-**: وهي الخطوة الأولى لدراسة الحالة وتحديد المشكلة والتخطيط لحلها عن طريق وضع الأهداف، ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان الحصول على نتائج مطابقة للمتطلبات المطلوبة.

- **مرحلة تنفيذ -Do phase-**: العملية أو الخطة على أساس تجريبي، وقياس التحسينات مع توثيق النتائج.

- **مرحلة دراسة وتقييم -Check/Study Phase-**: للبيانات التي جمعت أثناء تنفيذ المرحلة السابقة.

- **مرحلة تنفيذ الخطة -Act Phase-**: والاستمرار بعملية التحسين، وهكذا تعود العملية إلى المرحلة الأولى لبداية الدورة مرة أخرى عن طريق تحديد مشكلات جديدة وتطوير خطط لمعالجتها.<sup>1</sup>

حيث أنه بعد مرور ثلاث سنوات من الحصول على الشهادة يتحتم على المؤسسة طلب إعادة التقييم والمراجعة من المسجل من أجل الحصول على شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد وأشمل، علما أن عملية التقييم تكون أسهل بكثير من عملية التقييم لأول مرة، نظرا لتوفر معلومات كافية عن المؤسسة تسهل عملية المراجعة وإعادة التقييم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري وآخرون: مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة: مرجع سابق، ص ص 207، 208.



### 5. الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة:

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كما ينبغي وتحقيق الهدف المنتظر منها يتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات من أهمها ما يلي:

#### أ. مخطط إيشيكاوا: (Ishikawa Diagram):

أو مخطط الأسباب يستخدم هذا المخطط لتحليل المشكلات، ويرسم بعد جلسة عصف ذهني لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب<sup>1</sup>.

وتستند هذه الأداة على مايلي:

- التحديد الواضح والدقيق للموضوع المراد تطبيقه.
- إتاحة الفرصة لكل فرد داخل المؤسسة لإبداء رأيه.
- عدم السماح بالتعليق أو انتقاد الآخرين.
- تشجيع جميع الأفراد على المشاركة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار.
- تسجيل كل الآراء والأفكار والنتائج، وترتيبها حسب أهميتها واختيار الأفضل من هذه الأفكار، واستخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها بالإجماع.<sup>2</sup>

#### ب. ورقة المراقبة (Control Sheet):

ويحتوي على ثلاثة خطوط أساسية: واحد للمتوسط الحسابي واثنان للقيم العظمى والدنيا، ويمكن برسم هذا المخطط الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا؟

#### ج. مخطط التشتت (Dispersion Diagram):

ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين مثل الطول والوزن، بحيث يمثل أحد المحاور الطول ويمثل المحور الآخر الوزن، ويرسم النقاط التي تمثل الطول والوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 197

<sup>2</sup> نبيل سعد خليل: مرجع سابق، ص 158

د. مخطط التدفق (Flow Chart):

إن مخطط التدفق هو عبارة عن مخطط يمثل خطوات العملية ونقاط اتخاذ القرار، وتوضيح المسار بعد كل خطوة.

هـ. رسم المستطيلات البياني (Histogram):

ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات.

و. مخطط باريتو (Pareto Graph):

وهو رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمة حسب تكرار حدوثها<sup>1</sup>.

ويفيد مخطط باريتو في الحالات التالية:

- يساعد على تحويل أية حلول خطأ مقترحة أو حلول سبق الاقتناع بها.
- يحدد العمل الذي يجب القيام به.
- يقلل أو يلغي وجود سبب واحد للمشكلة، وبذلك يمكن الحصول على معلومات إضافية بخصوص أسباب أخرى للمشكلة نفسها.<sup>2</sup>

6. المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية:

منذ ظهور ظاهرة المصانع بفعل الثورة الصناعية، أصبحت المؤسسات تسعى وتبحث باستمرار لإيجاد سبل وطرائق لتطوير العمل من خلال تطبيق نتائج الأبحاث العلمية واستعمال أساليب إحصائية وأخرى تتعلق بالجانب الاجتماعي لتوحيد الجهود وإحداث التنسيق بين العنصر البشري والمادي لتحقيق أهداف المؤسسة التي غالباً ما تتمحور حول زيادة نسبة الأرباح وتوسيع الحصة السوقية، واكتساب سمعة جيدة وتحقيق الميزة التنافسية، إذ تسند المهام المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي للإدارة في المؤسسة، حيث شهدت هذه الأخيرة (الإدارة) تغييرات عديدة تبرز التطور الملحوظ الذي اعتلاها، فبعد أن كانت تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة وتسيير

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة: مرجع سابق، ص ص 197، 198

<sup>2</sup> نبيل سعد خليل: مرجع سابق، ص 162

المؤسسة أصبحت تعتمد على مبادئ وأساليب حديثة كإدارة الجودة الشاملة في تدبير وتطوير المؤسسة.

وتكمن أهم الاختلافات بين الإدارتين (الإدارة التي تعتمد الأسلوب التقليدي والإدارة التي تعتمد أسلوب الجودة الشاملة) في مايلي: <sup>1</sup>

تسلسل	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1.	الرقابة المتمتزة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
2.	العمل الفردي	العمل الجماعي وسيادة روح الفريق
3.	التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
4.	التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعملاء
5.	مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
6.	جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
7.	حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
8.	التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
9.	النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
10.	العميل الخارجي	العميل الخارجي والداخلي
11.	الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

الجدول رقم (10) يوضح الاختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

#### 7. علاقة نظام الجودة الشاملة بنظام الجودة العالمي (الايزو):

إن دليل وجود الشيء هو هويته التي تدل على صفته وتثبت وجوده، إذ أن الدليل على وجود الجودة الشاملة في المؤسسة هو اعتراف الجهات المتعاملة معها بذلك وخاصة الهيئات المختصة

<sup>1</sup> مصطفى كمال السيد طابيل: معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص75

في الجودة، وهذا لا يتم إلا من خلال الدلائل المادية التي تمنحها لها والتي تعد شهادة الايزو من أهمها فشهادة الايزو نتيجة تمخضت عن فلسفة الجودة.

الايزو (ISO): هي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية (ISOS) بمعنى التساوي وفي مجال المواصفة تعني تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة، لذا يمثل نظام الايزو سلسلة من المواصفات والمقاييس لمختلف السلع والمنتجات والمواد، ويعمل في إعداد هذه المواصفات 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 80 مواصفة قياسية كل عام، لغرض تسهيل التبادل التجاري والخدمات الدولية وتطوير التعاون في نشاطات الفكر والعلم والتقنية والاقتصاد وتوحيد الأنماط والأسس المتبعة في أرجاء العالم ليكون هناك مرجعية معتمدة موحدة.<sup>1</sup>

حيث يعود تاريخ شهادة الايزو إلى "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي International Organization for Standardization وهي منظمة غير حكومية مقرها جنيف بسويسرا بدأت العمل رسميا في 23 فيفري 1974"<sup>2</sup>، فهذه المنظمة قامت بتوحيد نظام إدارة الجودة على المستوى العالمي وفي جميع أنواع المؤسسات من خلال وضع مقاييس عالمية لنظام جودة كامل في المؤسسة يشتمل على سلسلة من المعايير مثل "سلسلة ايزو 9000".

إن شهادة الايزو رغم شمولية معاييرها إلا أنها ليست إلزاما وأمرًا وإنما فضلا على المؤسسات وخيارا مطروحا أمامها، حيث تسعى للحصول عليها حتى تثبت وجودها وتتمكن من منافسة المؤسسات في سوق العمل على المستوى المحلي والعالمي، لاسيما بعد أن أصبحت شهادة الايزو 9000 مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية، حيث يقول "Juran": "أنت لست مجبرا على تطبيق الايزو 9000 لكن بقائك غير مضمون"، لذلك

<sup>1</sup> محسن بن نايف العتيبي: مرجع سابق، ص ص 17،18

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص17.

يجب أن يعطى له الاهتمام الكافي فهو الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup> ، كما أن المواصفات التي تصدرها المنظمة وإجماع دولي من دول متقدمة تساعد على نقل الخبرة وتزيد من كمية المعرفة لدول العالم النامية مما يساعدهم على إيجاد وسائل مناسبة وترفع إمكانياتهم للتصدير والمنافسة في الأسواق العالمية<sup>2</sup> ، وكون أن الجزائر تصنف ضمن الدول النامية فإن تطبيق الجودة في مؤسساتها وحصولها على شهادة الايزو يعد أمرا مهما وضروريا للغاية.

على عكس ما تظن بعض المؤسسات التي تعزي الحصول على شهادة الايزو إلى توافر المؤسسة على مجموعة من الوثائق والملفات التي تسهل حصولها عليها دون توافر الجودة فعلا في المنتجات والخدمات مما يجعلها تقتنع أنه عند رواج منتجاتها واكتساحها الأسواق يلغي أهمية حصولها على الشهادة.

إلا أن المؤسسة عند حصولها على شهادة الايزو يذيع صيتها وتجذب المزيد من الزبائن والعملاء وتزيد درجة ثقتهم في خدماتها ومنتجاتها، حيث أن استمراريتها في الحصول على شهادات الايزو يزيد من ولائهم لها وتعاملهم معها، وبزيادة عملائها فإنها تزيد من نسبة أرباحها وتوسع حصتها السوقية وتضمن استمراريتها ككيان وفاعل اقتصادي في ظل تحديات اقتصاد السوق.

#### 8. سلسلة معايير الجودة (الايزو):

من أهم المواصفات القياسية للجودة نجد مايلي:

- سلسلة شهادات الايزو (ISO 9000):

صدرت سنة 1987 سلسلة لمعايير ضمان الجودة (ISO 9000)، وفي سنة 1994 صدرت الطبعة الثانية لمعايير الايزو (ISO 9000)<sup>3</sup> ، وهي تعد من أهم وأشهر المواصفات

<sup>1</sup> زروقي إبراهيم، ولحول عبد القادر: الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدي، 2010، ص ص 9، 10.

<sup>2</sup> محسن بن نايف العتيبي: مرجع سابق، ص 20

<sup>3</sup> Joseph Kelada: La gestion de la qualité et de la qualité totale, École des Hautes Études Commerciales – Montréal, – Février 2010, p11.

وأكثره تطبيقاً في العالم، و هي شهادة صدرت سنة 1987، تمثل سلسلة من المواصفات والنظم الموثقة وتستخدم في توكيد جودة العمليات والنشاطات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، والتي قد تكون (مصنع، شركة، بنك، مستشفى، مدرسة، ...) وهي تعطي للحدود الدنيا من الضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج<sup>1</sup>.

وهي صالحة للتطبيق في المؤسسات الإنتاجية والخدمية مع ضرورة تعديل الشروط بالنسبة للمنظمات الخدمية، حيث تخضع المؤسسة التي حازت على شهادة الايزو للمراجعة والتفتيش كل سنة وبشكل دوري، وقد يكون مفاجئاً أحيانا للتأكد من أن المؤسسة مازالت محافظة على مواصفات الجودة المحددة، وفي حالة وجدتها لم تحافظ على شروط الجودة المطلوبة فإنها تسحب منها شهادة الايزو.<sup>2</sup>

وقد صدرت سلسلة الايزو على شكل شهادات لكل منها رقم خاص مثلاً:

#### أ. ISO 9000:1994:

وهي تمثل إدارة الجودة و ضمان جودة المطابقة ، وإرشادات للاختيار والاستعمال<sup>3</sup> (لما يتعلق بمعايير الايزو التي تتضمنها إصداراتها) مثل: 9001، 9002، 9003، وقامت بإصدار دليل مرسل لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة تحت رقم ISO 9004<sup>4</sup> ، وهي كمايلي:

#### - ISO 9001:1994

هذه المواصفة تقدم متطلبات تأسيس أنظمة للجودة وتطبيقها، لغرض ضمان قدرة المؤسسات على تقديم منتجات تلبي متطلبات الزبائن، لذا لا تعتبر مواصفة فنية لمنتج معين، بل تشمل متطلبات

<sup>1</sup> محسن بن نايف العتيبي: مرجع سابق، ص 18

<sup>2</sup> د.ديمنغ و روبرت هاغستروم: إدارة الجودة الشاملة -أسس ومبادئ وتطبيقات-، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص77

<sup>3</sup> Jack P. Pekar: TOTAL QUALITY MANAGEMENT –Guiding Principles for Application-, Library of Congress Cataloging-in-Publication Datan Philadelphia, June 1995, P57

<sup>4</sup> د.ديمنغ و روبرت هاغستروم: مرجع سابق، ص75

تنطبق على المؤسسة التي تقوم بالإنتاج، وعناصر هذه المواصفة هي كما يبينها الجدول رقم (11) التالي:<sup>1</sup>

التسلسل	اسم العنصر	التسلسل	اسم العنصر
1	مسئولية الإدارة	11	ضبط تجهيزات التفتيش والقياس والاختبار
2	نظام الجودة	12	حالة التفتيش والاختبار
3	مراجعة العقد	13	ضبط المنتج غير المطابق
4	ضبط التصميم	14	العمل التصحيحي الوقائي
5	ضبط الوثائق والمعلومات	15	المناوله والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم
6	المشتريات	16	ضبط سجلات الجودة
7	ضبط المنتج المورد من الزبون	17	التدقيق الداخلي للجودة
8	تمييز المنتج وتتبعه	18	التدريب
9	ضبط العملية	19	الخدمة
10	التفتيش والاختبار	20	الأساليب الإحصائية

- **ISO 9002:1994**: تم وضع هذا النموذج من أجل ضمان جودة المنتج، والتجهيزات.

- **ISO 9003:1994**: نموذج لضمان الجودة في الفحص والتفتيش النهائي والاختبار.

الا أن " Jack Pekar " يرى أن ANSI / ASQC Q9003-1994 والمعايير الدولية للتوحيد القياسي ISO 9003، تقتصر على تحديد متطلبات نظام الجودة للفحص والاختبار النهائي المرافق وهي عادة ما تكون الوصف العام لـ 80% من صناعة الموزع، وفي مراجعة

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش: مرجع سابق، ص ص 44، 45

استخدام المبادئ التوجيهية القياسية في 1994: Q9000 توصي "Q94" باستخدام 1994:Q9003 عندما تعمل على مطابقة المتطلبات المحددة من قبل المورد فقط في الفحص والاختبار النهائي، وتطبيق Q92 عند مطابقة المتطلبات المحددة من قبل المورد خلال الإنتاج والتركييب.<sup>1</sup>

وهذه المواصفات الثلاث هي لضمان ثبات جودة العمليات الداخلية وعدم تذبذبها وبالتالي ضمان ثبات جودة المنتج، وليست لضمان جودة المنتج نفسه حيث أن ذلك خاضع لرغبة العميل و عملية التعاقد بين المنتج و الزبون لأن نظام الايزو يضمن عند تطبيقه حصول العميل على نفس الجودة المتعاقد عليها.<sup>2</sup>

#### - ISO 9004:1994: لتأكيد جودة الإدارة وعناصر نظم الجودة:

يمثل الايزو 9004 العناصر الكاملة لنظام الجودة، فهو عبارة عن إرشادات للمورد لاستخدامها في تطوير وتنفيذ نظام الجودة، إضافة إلى قيامه بتحديد درجة مطابقة كل عنصر من عناصر نظام الجودة.<sup>3</sup>

ولمواصفات الايزو (ISO 9000:1994) مجالات لتطبيقها كما هو موضح في الجدول رقم (12) التالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Jack P. Pekar : OP. CIT. P57

<sup>2</sup> الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: إدارة الجودة الشاملة – نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة-، دار إدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، ص139.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم: مرجع سابق، ص 162.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 118



المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
الايزو 9000	إرشادات للاختيار والاستخدام	لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة
الايزو 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز والخدمة وتشمل 20 عنصرا	الشركات الهندسية والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع
الايزو 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز والخدمة وتشمل 19 عنصرا	للشركات ذات الإنتاج المتكرر الذي قوامها الإنتاج والتجهيز لا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية
الايزو 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائيين وتشمل 16 عنصرا	تناسب الورش الصغيرة أو الموزعين للأجهزة التي يكتفي بفحصها النهائي
الايزو 9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة	لكل الصناعات والخدمات

وقد ألغيت هذه السلسلة من المعايير وتم تعويضها بسلسلة الايزو (ISO 9000:2000): التي تم إصدارها في 2000/12/15، إلا أنه وبموجب هذا القرار لم يتم إلغاء الشهادات التي تم الحصول عليها من قبل المؤسسات بل أعطيت لهم فرصة 3 سنوات للانتقال لمعايير الجودة ISO 9000:2000 لغاية 2003/12/15.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محسن بن نايف العتيبي: مرجع سابق، ص 24

ب. **ISO 9000: 2000**: هو نظام إدارة الجودة يعرف بأنه: "نظام إدارة يسمح بتوجيه ومراقبة منظمة فيما يتعلق بالجودة، ويعرف النظام بأنه "مجموعة من العناصر المترابطة أو التفاعلية" ويتم تعريف نظام إدارة بأنه: "نظام لوضع سياسة وأهداف وتحقيق هذه الأهداف"<sup>1</sup>.  
ومجال عمل المواصفة **ISO 9000: 2000** هو:

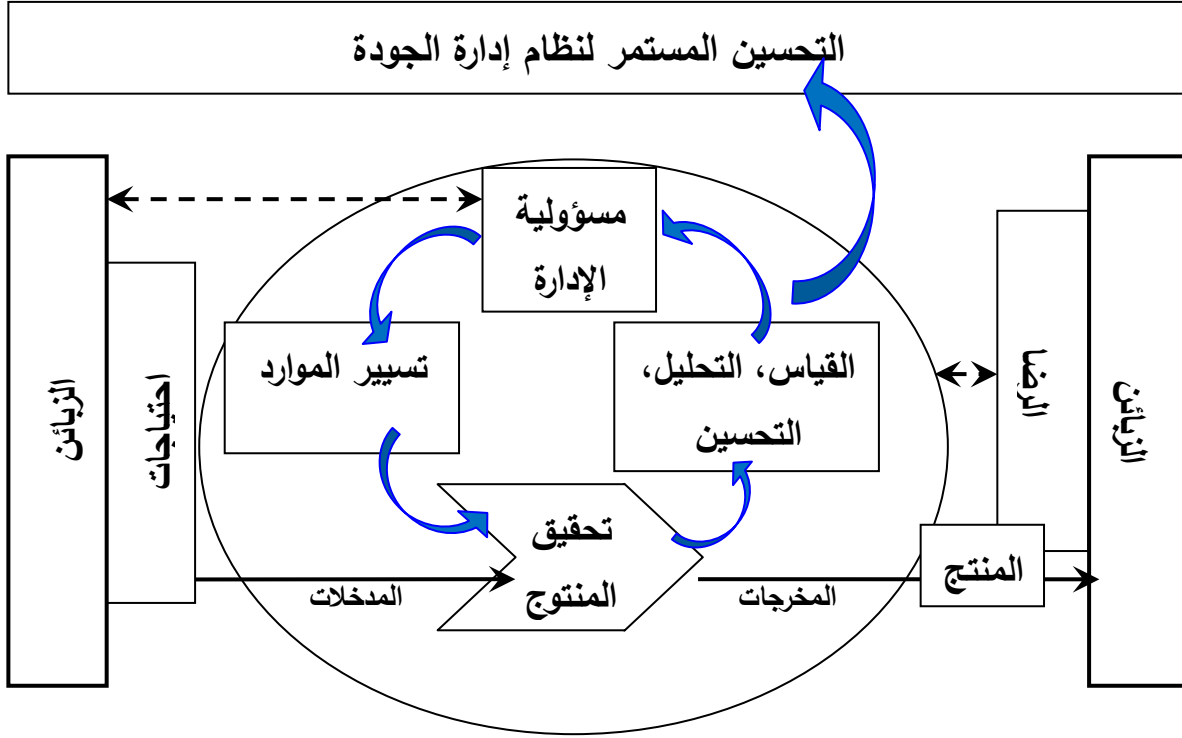
- جميع المنشآت الصغيرة والكبيرة.
- للمنشآت والمنظمات التي تحرص على رضا العميل من خلال تطبيق نظم إدارة الجودة شاملا عمليات التطوير والتحسين.
- للمنشآت التي ترغب في إيضاح إمكانياتها وقدرتها على توفير المنتج أو الخدمة بشكل دائم ومتماثل وباستمرار التطابق مع رغبات العميل والأنظمة المعمول بها.<sup>2</sup>
- إذ يتكون من المواصفات القياسية التالية:<sup>3</sup>
  - الايزو **9000:2000**: وهي عبارة عن تعريفات ومصطلحات نظام إدارة الجودة.
  - الايزو **9001:2000**: وتمثل شروط ومعايير نظام إدارة الجودة وقد صيغت هذه المعايير بأسلوب عام ليسهل على المنشآت تبنيه وتطبيقه مهما كان طبيعة عملها.
  - الايزو **9004:2000**: وهي عبارة عن نصائح إرشادية وتوجيهات لزيادة فعالية وكفاءة نظام الايزو **9001:2000** المطبق في المؤسسة، لذا تحتوي على معايير أعلى من متطلبات الحصول على شهادة الايزو **9001:2000** لمن أراد مواصلة رحلة التميز إلى إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> Roxane lopez: **D'un système de management de la qualité basé sur l'amélioration à un système de management de la qualité basé sur les connaissances**, thèse de doctorat de l'INPG, Spécialité: Génie Industriel, laboratoire GILCO, institut national polytechnique de Grenoble, le 13/01/2005, p29 ;30

<sup>2</sup> محسن بن نايف العتيبي: مرجع سابق: ص 26

<sup>3</sup> الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مرجع سابق، ص ص 139، 140.

ويوضح الشكل التالي نموذج الايزو ( ISO 9000: 2000 ) :



الشكل رقم (13) يوضح نموذج الايزو 9001 طبعة 2000<sup>1</sup>

يشير هذا المخطط إلى المادة 02 من المعيار العالمي للجودة (ISO 9000: 2000) وهي تحت كل مؤسسة على التحسين، التطوير، وعلى حسن اختيار تسيير النظام العالمي للجودة. أما كيفية وضع نظام المعيار العالمي هي التهيئة المستمرة للنظام الإداري للجودة كما هي في الشكل المبين أعلاه.

ISO 9001 نسخة 2000 يخصص فقرة لموضوع "المهارات والتدريب"، ويتضمن ما يلي:

تحديد المهارات المطلوبة التي تؤثر على جودة المنتج.

القيام بالتدريب.

تقييم فعالية الأنشطة القائمة داخل المؤسسة.

للتأكد من أن الموظفين يدركون أهمية أنشطتهم التي يقومون بها فيما يتعلق بجودة المنتج.

<sup>1</sup> Roxane lopez: OP,Cit: P30

- تسجيل الملاحظات الملائمة بشأن التدريب الأولى والمهني والخبرة والتجربة.<sup>1</sup>  
حيث أن هذا النموذج: ايزو 9001 طبعة 2000 جمع كل المعايير التي صدرت في الايزو 9001 طبعة 1994 والتي هي (9001، 9002، 9003).  
الجدول رقم (13) يوضح الفرق بين المواصفة ISO 9000:1994 والمواصفة ISO 9000:2000<sup>2</sup>

ISO 9000:2000	ISO 9000:1994
يبني نموذج المواصفة على نموذج العملية	يبني نموذج المواصفة على تحديد 20 عنصر لمتطلبات نظام الجودة
يركز على التحسين المستمر ورضا العملاء	مجموعة من معايير الجودة العالمية يركز على توثيق العمليات وتطبيقها
تستخدم كمرشد للمنظمات التي ترغب التوسع وتحسين النظام بعد تطبيق الايزو 9001:2000	تستخدم كمرشد لتطبيق الايزو 9001:1994
المنظمات لها خيار واحد وهو الايزو 9001 لكن يمكن للمنظمات أن تطلب استثناءات من المتطلبات المتعددة بشرط الا تؤثر على قدرة المنظمة على تقديم منتج يتفق مع متطلبات العميل	تختار المنظمات المواصفات الثلاث للايزو (1، 2، 9003) حسب طبيعة عملها

- ايزو ISO 9001: الانتقال إلى الإصدار 2015:<sup>3</sup>

يضع إصدار ايزو ISO 9001 الجديد 2015 أسسا جديدة لبناء ونشر نظام إدارة الجودة، ودون قلب للمفاهيم الأساسية، يقوم بتعزيز بعض المتطلبات الأساسية. وقد تم نشر الإصدار الأخير للايزو ISO 9001 في شهر سبتمبر 2015، وهو يسمح من الآن فصاعدا، الأخذ بعين الاعتبار للرهانات الداخلية والخارجية لمنظمة ما والمخاطر المرتبطة بها.

<sup>1</sup> OUCHENE Nadia et autre: **La qualification du personnel au coeur de la Total Quality Management (TQM)**, Participation au colloque international de l'Université de SAIDA - le 10 et 11 Novembre 2009, p10

<sup>2</sup> محسن بن نايف العتيبي: مرجع سابق، ص26.

<sup>3</sup> فرع مجمع سونلغاز: **البيان الإعلامي للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة**، رقم 14، جوان 2016، ص8.

كما أن التطورات في إصدار 2015 مقارنة 2008، كبيرة وذلك للتمكن من طرح نظام رجعي يتلاءم مع السياق الاقتصادي الحالي.

حيث تمت إضافة المواضيع التالية أو تنقيحها في العمق مقارنة بالإصدار السابق:

- 1 السياق والأطراف المعنية: يجب أن تحدد المنظمة (الهيئة) الرهانات الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تؤثر على مطابقة المنتج ورضا العميل أو الزبون، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية.
- 2 - النهج القائم على تقييم المخاطر.
- 3 - التحسين المستمر: متطلبات قياس وتسجيل الأداء على جميع المستويات اللازمة بالإضافة إلى إجراء عمليات تطوير ناجعة.
- 4 - المسؤوليات: لم ينص الإصدار 2015 على أي خاصية تذكر، باستثناء أن تتحمل الإدارة مسؤولية «نظام إدارة الجودة»، ولها حرية اختيار هيئة ما أو إنشاء وظيفة ما ليتمكن النظام من العمل، لكن في نهاية المطاف، فإن قائدي العملية هم من سيتكفلون بما كان راجع لمدير الجودة.

- وعلى الرغم من شيوع استعمال معايير الايزو 9000 الا أنه توجد بعض المواصفات التي تندرج ضمن الايزو لكنه تختلف نوعا ما على الايزو 9000، الذي يبقى أشمل و أوسع من حيث معايير ومجال تطبيقه، ونجد من أهم هذه المواصفات مايلي:

- أ. **ISO 10005**: ويتمثل في مجموعة الخطوط المرشدة والموجهة لمخططات الجودة من أجل التحكم أكثر في السلع والمشاريع والعقود الخاصة.
- ب. **ISO 10006**: وهو عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان جودة إدارة المشاريع والعمليات والمنتج النهائي.

ج. **ISO 10007**: وهو عبارة عن الخطوط الموجهة والمرشدة من أجل ضمان استمرار منتج معقد التركيب.<sup>1</sup>

د. سلسلة الايزو **ISO 10011**:

يختص معيار الايزو ISO 10011 بمراجعة أنظمة الجودة ويشتمل على المعايير التالية:

-معيار **1-ISO 10011**: صدر سنة 1990، يهتم بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة، كما يقدم أيضا الإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات نظم الجودة.

-معيار **2-ISO 10011**: صدر سنة 1991، يضم المعايير الخاصة بمؤهلات مراجعة نظام الجودة (من حيث التعليم، التدريب، الخبرة، الخصائص الشخصية، إمكانات الإدارة، اللغة، اختيار كبير المراجعين...).

-معيار **3-ISO 10011**: صدر سنة 1991، يهتم بتسيير برامج المراجعة.<sup>2</sup>

وهناك معايير أخرى مثل:

هـ. معيار **ISO 10012**: وتمثل الخطوط الموجهة والمرشدة لنظام المعايرة، وضمان جودة أجهزة هذا النظام من أجل تحكم أكثر في إجراءاته.

و. معيار **ISO 10013**: وتمثل الخطوط الموجهة والمرشدة لإنشاء دليل الجودة، وهو المستند الذي يعلن عن سياسة الجودة ويصف نظام الجودة المعتمد في المؤسسة، ويعتبر كمرشد لكتيب الجودة وكتيب الإجراءات.

ز. معيار **ISO 8402**: ويتضمن المصطلحات الأساسية المستخدمة في إدارة نظم تأكيد الجودة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> برحومة عبد الحميد وآخرون: الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جوان 2008، ص139

<sup>2</sup> راضية بوزيان: إدارة الجودة الشاملة ISO ومؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص133.

<sup>3</sup> برحومة عبد الحميد وآخرون: مرجع سابق، ص139

ح. سلسلة الايزو ISO 14000:

تتكون أهم مواصفات سلسلة الايزو 14000 من الآتي:

**ايزو 14001:** نظم الإدارة البيئية: المواصفات مع إرشادات الاستخدام، وتمثل شهادة ايزو 14001 أساس مقابلة توقعات ومتطلبات العملاء المتعلقة بالأداء البيئي للشركة، ويعتبر حصول الشركة على شهادة الايزو 14001 مطلب حيوي لزيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

- ايزو 14004: نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة عن المبادئ والنظم والتقنيات الداعمة.

- ايزو 14010: إرشادات للمراجعة البيئية - مبادئ عامة.

- ايزو 14011: إرشادات للمراجعة البيئية - إجراءات المراجعة - مراجعة نظم الإدارة البيئية.

- ايزو 14012: إرشادات للمراجعة البيئية - معايير مؤهلات المراجعين البيئيين.<sup>1</sup>

الجدول رقم (14) يوضح أوجه التشابه بين المواصفتين "الايزو 9000، و14000":<sup>2</sup>

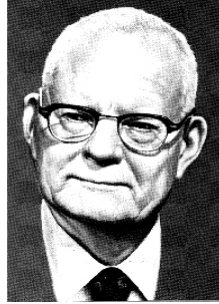
1. مسؤولية الإدارة	9.	توفير المواد اللازمة للنظامين
2. السياسة الواضحة والأهداف المبرمجة	10.	التدريب والتوعية والجدارة
3. الأدوار والمسؤوليات	11.	الرقابة والقياس
4. تعيين ممثل الإدارة	12.	ضبط معدات القياس والرقابة
5. التشريعات القانونية والتنظيمية	13.	إرضاء الزبائن وذوي العلاقة
6. الاتصال الداخلي والخارجي	14.	التدقيق الداخلي
7. التوثيق وضبطه	15.	مراجعة الإدارة العليا بهدف التحسين المستمر
8. السجلات وضبطها	16.	الإجراءات التصحيحية والوقائية

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البروراي وآخرون: إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة - مفاهيم وأسس وتطبيقات-، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 72

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم: مرجع سابق، ص ص 193، 194.

ثالثاً: المقاربات النظرية للجودة الشاملة:

1 - مبادئ ادوارد ديمينج:



ادوارد ديمينج (Edward Deming)

يعد ادوارد ديمينج الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، وقد ألف عدة كتب أهمها كتاب "الخروج من الأزمة" الذي نشره عام 1982، حيث كتبه كرد على الأزمة التي كان يعتقد أنها تواجه صناعة الولايات المتحدة الأمريكية بسبب المنافسة الشديدة التي واجهتها من المنتجات اليابانية التي تتميز بالجودة والنوعية الناتجة عن التحسين المستمر، وقد كان هدفه من الكتاب لا يقل عن "تحويل أسلوب الإدارة الأمريكية" إذ يقول في مقدمته "ليست المهمة إعادة البناء أو المراجعة ... وإنما تتطلب هيكل جديد متكامل من القاعدة إلى القمة".<sup>1</sup>

وقد عرف ديمينج بنظريته الهامة في الجودة والتي احتوت أربعة عشر مبدءاً على الفلسفة الإدارية المتميزة والأدوات والتقنيات والتدريب، وهذه المبادئ كمايلي:

أ. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات (غاية): من خلال التركيز على الجودة ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.

ب. إنتاج فلسفة جديدة (TQM): حيث يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل

مسئوليته كل فرد في المؤسسة (جميع العاملين على اختلاف المستويات المهنية في السلم

الوظيفي)

<sup>1</sup> Edward Sallis: **Total Quality Management in Education**, Third edition, Kogan Page Ltd, London, USA, 2002, P34.



- ج. التخلص من الفحص والتفتيش الشامل لتحقيق الجودة: وذلك بناء على الجودة من الأساس.
- د. إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط: التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط.
- هـ. وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات: (يجب أن يكون التحسين مستمرا وفق ما يواكب التغيرات الحاصلة)
- و. إنشاء مراكز للتدريب الفعال على أداء الأعمال على الرقابة الإحصائية للجودة: وذلك لتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.
- ز. وجود قيادة فعالة: تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبقها وتدعمها، وترتكز على الجودة النوعية أكثر من تركيزها على الجودة الكمية.
- ح. إزالة الخوف: يجب على يشعر العامل في وجود إدارة الجودة الشاملة بالأمان بشكل معقول داخل المؤسسة.
- ط. إزالة الحواجز بين الإدارات: بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام أفقياً، فالهدف هو تحقيق الجودة وليس الخلاف بين الزملاء.<sup>1</sup>
- ي. التخلص من الشعارات والنصائح: انتقد ديمنج الطريقة التحضيرية التي تدمر الجودة لأنها تهتم بالرغبة في العمل أكثر من الاهتمام بكيفية التي يمكن انجاز العمل بها. (تعطي النتيجة النهائية دون الإشارة إلى الكيفية أو الطريقة التي يتم بها الانجاز).
- ك. استبعاد الحصص العددية: لأن الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها وليس على مدى الجودة، وينحصر الهدف في إيجاد طريقة ابتكارية لزيادة الإنتاج بدلا من زيادة الجودة.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية - قضايا ورؤى معاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2012، ص ص 185، 186

- ل. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم: وذلك أن العاملين يرغبون في العمل بطريقة جيدة لكن لا يحبون النقد اللاذع وما يمنعهم من التفاخر بعملهم الجيد.
- م. إعداد برنامج قوى للتعلم والتحسين الذاتي لكل فرد: كما يجب على العاملين اقتراح سبل جديدة للعمل الجماعي و المشاركة، و أن يكون لديهم أساسا قويا عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة و الطريقة التي تتصل بها و الأخرى التي تتحسن من خلالها.
- ن. إيجاد هيكل في الإدارة العليا: يركز على متابعة الخطوات السابقة لجعل العاملين يحققون الجودة الشاملة التي يتعذر عليهم القيام بها دون إشراف وإستراتيجية من الإدارة العليا.<sup>1</sup>

وقد حدد "دوارد ديمينج" مجموعة عوامل تقضي على الجودة وأطلق عليها تسمية الأمراض القاتلة للجودة وهي:

- عدم ثبات الغرض لتخطيط المنتج والخدمة.
- النظر إلى الأرباح القصيرة المدى.
- عدم تقييم الأداء.
- عدم المرونة بالإدارة.
- استخدام الإدارة المرئية دون النظر إلى الأرقام المجهولة أو الحقيقية.
- التفريط بالتكلفة الطيبة.
- التفريط بالتكلفة القانونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد: مرجع سابق، ص ص 185، 186

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد وآخرون: الجودة والاعتماد الأكاديمي -لمؤسسات التعليم العام والجامعي-، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص38.

2 - ثوابت فيليب كروسبي:



**فيليب كروسبي (Philip Crosby)**

عمل كروسبي في مجال الجودة لمدة 38 عاما وألف العديد من الكتب التي تناولت الجودة الشاملة وأهمها (الجودة مجانية) و (الجودة بلا دموع) وحدد عددا من الخطوات اللازمة لتحسين الجودة هي:

- التزام الإدارة الواضح تجاه التحسين والتطوير المستمر للجودة.
- تشكيل الفرق كمجموعات من الأقسام في المؤسسة.
- الاعتماد على مقياس للجودة الشاملة للتعرف على الصعوبات المحتملة.
- تحديد تكلفة تقسيم الجودة وكيفية استخدامها كأداة في الإدارة.
- تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أية صعوبات يواجهونها في تحقيق أهداف تحسين الجودة.
- تدريب المديرين بشكل فعال لأداء أدوارهم بالشكل الأمثل.
- تقدير جهود كل العاملين الذين يساهمون في تطوير الجودة.<sup>1</sup>

وقد حدد أربعة ثوابت أساسية لإدارة الجودة:

- أ. تعريف الجودة: هو المطابقة للمتطلبات. (وهو يقصد بذلك متطلبات العملاء)
- ب. نظام جودة: هو الوقاية. (ويقصد الوقاية من الأخطاء في الإنتاج والعمليات)
- ج. معيار الجودة: العيوب الصفرية.

<sup>1</sup> رافدة الحريري : مرجع سابق، ص58

د. قياس الجودة: يكون بتكلفة عدم المطابقة.<sup>1</sup> (والمقصود هو أنه يتم قياس الجودة من

خلال تكاليف العيوب وعدم المطابقة في الإنتاج).

- إضافة إلى تكاليف أخرى تتمثل في: تكاليف تصحيح الأخطاء قبل التوزيع، تكاليف بعد التوزيع (مثل: تكاليف الضمان)، تكاليف مراقبة الجودة، تكاليف اللاجودة.<sup>2</sup>

### 3 -ثلاثية جوزيف جوران:



جوزيف جوران (Joseph Juran)

ولد "جوزيف جوران" سنة 1904 يعد من الرواد الأوائل في الجودة إضافة إلى "دوارد ديمينج"<sup>3</sup>، أسهم "جوزيف جوران" بفاعلية في إدارة الثورة الصناعية، فقد ركز على العيوب والأخطاء أثناء الأداء والوقت الضائع أكثر من التركيز على الأخطاء المتعلقة بالجودة في حد ذاتها، كما ركز على رقابة الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، لذا يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تلبي حاجات المستهلكين وتحقق رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب، إذ يعد أول من أكد على دور الإدارة العليا في التخطيط للمنتجات، ويرى أن الجودة تتم على مستويين هما: دور المؤسسة في تقديم منتج ذو جودة عالية، و مساهمة كل قسم بالمؤسسة في جودة العملية الإنتاجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Alejandro Muñoz Casas: **TOTAL QUALITY MANAGEMENT -Quality Culture, Leadership and Motivation-**, Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale, Dipartimento d'Ingegneria Gestionale, politecnico di milano (Master of Science in Management Engineering, Department of Management Engineering, polytechnic, milan), 2010-2011, p16.

<sup>2</sup> Pierre Hogue: OP,Cit : P115

<sup>3</sup> Edward Sallis: Op, Cit, P41.

<sup>4</sup> محمود عيد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية -وفقا لنظرية هيرسي ويلانشارد وعلاقتها

بمستوي الرضا الوظيفي لمعلمهم وأدائهم-، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص37

وقد اشتهر "جوزيف جوران" صاحب المقولة الشهيرة: "لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخططا لها"، ب: "ثلاثية جوران للجودة" وتتكون من ثلاثة عمليات وهي:

أ. **تخطيط الجودة:** تعد هذه المرحلة نقطة البداية، حيث تركز المنشأة على تحديد عملائها واحتياجاتهم، ويتم تطوير نوعية المنتج واتخاذ الإجراءات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

ب. **مراقبة الجودة:** تشمل على:

- قياس الأداء، أو ما تم انجازه.
- مقارنة ما أنجز بالمعايير الموضوعه للجودة.
- الرقابة الفعالة (وهي الرقابة المستمرة).
- استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة.
- تحديد الانحرافات عن المعايير، واتخاذ التدابير اللازمة بشأنها.

ج. **التحسين المستمر للجودة:** ويعد الخطوة الثالثة في "ثلاثية جوران للجودة" ويضم مايلي:

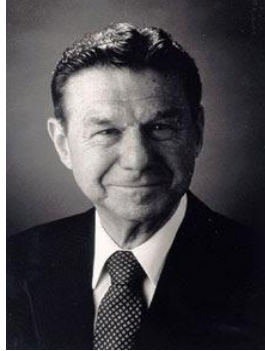
- إثبات الحاجة.
- تحديد المشاريع.
- تنظيم فرق المشاريع.
- تشخيص الأسباب.
- توفير الحلول.
- إثبات فاعليتها.<sup>1</sup>

ونظرا لأهمية الإسهام الكبير الذي قدمه "جوزيف جوران" للجودة، كما أنه قام "بتدريب مبادئ الجودة لليابانيين في الخمسينيات فقد منحه الإمبراطور الياباني وساما تقديريا".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البرواري وآخرون: مرجع سابق، ص ص 95، 96

<sup>2</sup> محمود عيد المسلم الصليبي: مرجع سابق، ص 37

## 4. نظرية آرماند فيجنبوم :



## آرماند فيجنبوم (Armand fegenbom)

يعتبر "آرماند فيجنبوم" أول من استخدم مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة، فعندما عمل في شركة جنرال إلكتريك استخدم فيها نظاما شاملا للرقابة على الجودة لضمان استمرار

الجودة من جميع العاملين، وتبنت الشركات اليابانية مبادئه في مراقبة الجودة الشاملة التي تركز على تحقيق هدف الجودة باستمرار.<sup>1</sup>

ومن مبادئه في العمل تطوير الجودة المستمر خاصة في أساليب الفحص، وأكد على أن المنتج أو الخدمة الجيدة هي تلك التي تحقق رغبات المستهلك، وأصدر كتابا سنة 1983 بعنوان (Total Quality Management: Engineering and Management)، وأشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على الجميع.

ومن أبرز الأفكار التي ركز عليها هي كما يلي:

- قيادة الجودة (Quality Leadership).
- التقنيات الحديثة للجودة (Modern Quality technology).
- الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محسن علي عطية: مرجع سابق، ص 81

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البرواري وآخرون: مرجع سابق، ص 98

حيث يوجز "آرماند فيجينوم" مفهوم الرقابة على الجودة الشاملة في المعادلة الموضحة في الشكل رقم (14) التالي:<sup>1</sup>

$$\begin{aligned}
 & \text{(عمليات + منتج + أدوات + تصميم) مراقبة} \\
 & + \text{(رفض + تفتيش) تكلفة} \\
 & \times \text{رضا الزبون} \\
 & = \text{مراقبة} \\
 & \text{الجودة} \\
 & \text{الشاملة}
 \end{aligned}$$

وفي السيطرة الشاملة على الجودة تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، ويكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج وفق حدوث أية مشكلة في الجودة<sup>2</sup>، فالجودة الشاملة تتحدد وفق نوعية العمليات والمنتجات وليس وفق الحجم الذي لا يكتسي أهمية في جلب الزبائن، لأن الزبون أصبح أكثر وعياً بأهمية جودة ما يقدم على شرائه لاسيما في ظل وجود خيارات بديلة ومؤسسات منافسة تسعى كل واحدة لتحصيل الجودة أكثر من منافسيها لتلبية متطلبات الزبائن واحتياجاتهم والحفاظ عليهم وجلب زبائن ومتعاملين جدد وتوسيع دائرة المتعاملين معها.

<sup>1</sup> Hélene Giroux : **De la qualité à la qualité totale -évolution des notions, traduction et popularité dans les textes sur la gestion de la qualité**, Thèse de Philosophia Doctor, Département de communication, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Décembre 1999, P216

<sup>2</sup> محمود عيد المسلم الصليبي: مرجع سابق، ص 39.

نظرية كايرو ايشيكواوا :



كايرو ايشيكواوا (Kaoru Ishikawa)

ولد "كايرو ايشيكواوا" في اليابان سنة 1915، يعد من الرواد المهتمين بالجودة وهو عضو فخري في منظمة ASQC<sup>1</sup> ، تتلمذ على يد ادوارد ديمنج في أواخر الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن العشرين، يعد من أبرز علماء الجودة في اليابان والأب الروحي "لحلقات الجودة" فهو أول من قام بتكوين مجموعات صغيرة (حلقات جودة) من العاملين ينضم أعضاؤها طوعيا إلى حلقات الجودة التي تتعرف على المشكلات التي تواجه العاملين وتقترح الحلول المناسبة لتطوير الأداء مع مراعاة الجانب الإنساني، وبذلك جعل أنشطة حلقات الجودة جزءا مكملا لمدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التحسين المستمر عن طريق فرق العمل، وقد وضع مقترحات لتتبع شكاوى العملاء، وتحديد مصادر الأخطاء، أو القصور في جودة المنتج أو عمل المؤسسة، وكان يرى أن كل المديرين في المؤسسات اليابانية مسئولون عن الجودة وملتزمون بها على عكس المسؤولية في الشركات الأمريكية التي كانت تنحصر في عدد محدود من طاقم الإدارة.<sup>2</sup>

وعموما يمكن إجمال أفكاره الأساسية كمايلي:

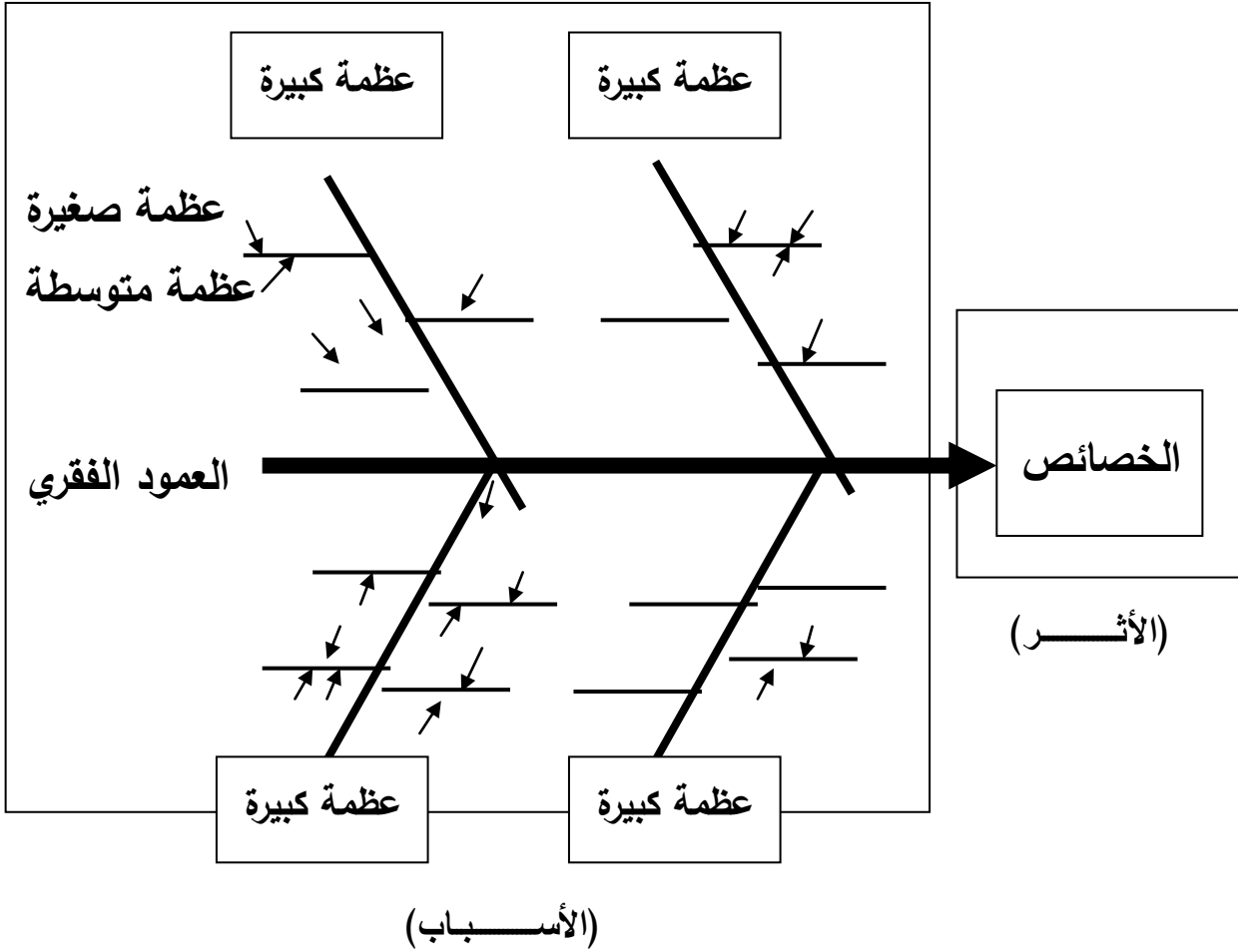
- أ. العمل على إشراك جميع العاملين في مناقشة المشكلات والحلول المقترحة لكل مؤسسة.
- ب. التركيز على تدريب وتعليم العاملين بقصد تحسين مهاراتهم في العمل وتمكينهم من إتقان المهام المسندة إليهم.
- ج. تعزيز مراقبة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البروراي وآخرون: مرجع سابق، ص 99

<sup>2</sup> محسن علي عطية: مرجع سابق، ص 80، 81



- د. التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.<sup>1</sup>
- هـ. أن المسؤولية عن جودة المنتج تقع على كل القيادات الإدارية المسؤولة عن الجودة.
- و. اقترح (مخطط السمكة Fishbone diagram) التي تستخدم لتتبع شكاوى المستفيدين (الزبائن) من الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور.



الشكل رقم (15) يوضح نموذج مخطط السمكة لكايرو ايشيكاوا<sup>2</sup>

وقد استخدمت هذه الأداة كوسيلة تعليمية في ورش الجودة وكبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل القيادات الإدارية وساعدت في توضيح مدى تأثير مختلف المشكلات في بعضها، وساعدت الموظفين في فهم العلاقات الواجب مراقبتها لتحسين الجودة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوش: مرجع سابق: ص 111

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البرواري وآخرون: مرجع سابق، ص 101.

خلاصة :

تم التطرق في هذا الفصل إلى الجودة الشاملة لكونها متغيراً رئيسياً في الدراسة من حيث التعريف بها والتأكيد على أهميتها في المؤسسات، وتبيان الشواهد التي تؤكد على وجودها من عدمه، كما تم التطرق إلى إدارتها من خلال التعرّيج على تطورها التاريخي وخصائصها والأدوات المستخدمة في إدارتها، وهذا ما استدعى عقد المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيق هذه الأخيرة وعلاقتها بنظام الجودة العالمي (الايزو) وسلسلة معاييرها من خلال توضيح الفروقات بين مختلف المواصفات التي صدرت في هذه السلسلة وفي هذا الصدد تم التفصيل في توضيح الفرق بين الايزو 1994:9000 والايزو 2000:9000 وذلك لكون أن المؤسسة محل الدراسة الميدانية (المؤسسة الوطنية لصنع أجهزة القياس والمراقبة -AMC-) قد حازت على هاتين الشهادتين على اختلاف الطبعتين، وأخيراً تم التطرق إلى أهم المقاربات النظرية التي تناولت الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد: مرجع سابق، ص ص 48، 49

# الفصل الخامس

## الإطار السوسيو الثقافي للمؤسسة

### تمهيد

أولاً: أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية

- 1 - تعريف المؤسسة الاقتصادية
- 2 - السيرورة التاريخية لسوسيولوجيا المؤسسة
- 3 - المؤسسة خلية اجتماعية ثقافية
- 4 - أنواع المؤسسة الاقتصادية
- 5 - خصائص المؤسسة الاقتصادية
- 6 - مستويات المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

- 1 - مراحل إنشاء المؤسسة
- 2 - الاهتمامات الرئيسية للمؤسسة
- 3 - دور المؤسسة
- 4 - أهداف المؤسسة
- 5 - العوامل الداخلية المؤثرة في عمل المؤسسة

6 - العوامل الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة

ثالثا: المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ومراحل تطورها

- 1 - مرحلة التسيير الذاتي
- 2 - مرحلة التسيير الاشتراكي
- 3 - مرحلة إعادة الهيكلة
- 4 - مرحلة استقلالية المؤسسات
- 5 - مرحلة اقتصاد السوق

خلاصة

## تمهيد:

تعد المؤسسات الاقتصادية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي دولة لتحقيق النمو الاقتصادي والتطور والتوسع، ومن ثم اكتساح أسواق العالم لتحقيق أهدافها المادية المتمثلة في تعظيم الأرباح، والمعنوية كتحقيق الميزة التنافسية وكسب زبائن عبر مختلف أنحاء العالم، وهذا ما جعل الدراسات والأبحاث تنصب عليها لمعرفة خصائصها ومستوياتها والاهتمامات الرئيسية التي يمكن أن يشملها حيزها وهذا ما جعل الدراسات تتطور هي الأخرى تزامنا مع التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية فبعد أن كانت الدراسات تنصب على سوسيولوجيا العمل ومعالجة مشاكل العمال من: سكن، وأجر، وصحة، ومشاكل العمل فيما يتعلق بالمرودية والإنتاج، توسعت دائرة الاهتمامات لتشمل الثقافة المؤسساتية، والهويات الفردية والاجتماعية، وجماعة الفاعلين، علاقة المؤسسة بالمحيط... الخ، وهذا ما يعكس الأهمية الكبرى للمؤسسات الاقتصادية في جميع المجتمعات.

أولاً: أساسيات حول المؤسسة الاقتصادية

### 1 تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة كمنتج مجرد يجمع بين عوامل الإنتاج المناسبة في الاقتصاد الصناعي، وهي تعتبر منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف، حيث يسيطر عليها السوق والبيئة، ويقول مارسيل كابيت "المؤسسة كمجموعة إنتاج تشمل: الإنسان، الحكم الذاتي، مع التراث، وتأثير البيئة، ومستقبلها يعتمد على بيع المنتجات المتحصل عليها من خلال نشاطها.<sup>1</sup>

وفي تعريف "TCHAM KAMEL" فإن المؤسسة الجزائرية يجب ألا تقتصر على وظائف التنفيذ البسيطة، بل يجب أن تصبح في المجالات التي تكون فيها بمثابة هيكل أفضل تجهيزاً وأكثر مشاركة، مركزاً مستقلاً لصنع القرار يحدد أهداف نشاطه والوسائل اللازمة لتحقيقها.<sup>2</sup>

ويعرفها "HAMID BETTAHAR" بأنها: عبارة عن منظمة تقوم بإنتاج، تحويل، بيع سلع أو خدمات لتلبية حاجات المؤسسات الأخرى والمجتمعات والأفراد.<sup>3</sup>

### 2 - السيرورة التاريخية لسوسيولوجيا المؤسسة:

تعددت الأبحاث التي تناولت المؤسسة في مختلف المجالات ومنها علم الاجتماع مما أدى إلى بروزها كفرع متخصص كانت بداية انطلاقه من البحث عن العمل ومشكلاته المختلفة تحت مسمى سوسيولوجيا العمل واستمرت الأبحاث حيث شهدت عدة تغيرات وتطورات طبعت كل مرحلة من حيث موضوع الدراسة والمفاهيم المركزية وذلك لاختلاف زاوية نظر كل باحث للمؤسسة وبوصولها إلى مرحلة سوسيولوجيا المؤسسات برز مصطلح الثقافة والتقاليد المؤسساتية كمفاهيم محورية شكلت مواضيعاً رئيسية للأبحاث والدراسات في هذه المرحلة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> KHEMIRI ACHWAK, Module: **Culture Entrepreneuriale**, Institut Supérieur du Sport et de l'Education Physique, Le KEF Formation continue, Tunisie, P12

<sup>2</sup> TCHAM KAMEL, **Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes**, participation au colloque national sur: le management de la qualité totale et le développement de la performance de l'entreprise, l'Université Dr.Tahar Mouley Saida, Algérie, les 13,14 décembre 2010, p4

<sup>3</sup> HAMID BETTAHAR , **management des organisations**, El DAR EL OTHMANIA Edition distribution, Alger, 2014, P3

سوسيولوجيا المؤسسات Sociologie des entreprises	سوسيولوجيا المنظمات Sociologie des organisations	سوسيولوجيا العمل Sociologie du travail	مجال الدراسة متغيرات المجال
تطور هذا الحقل البحثي من 1986 وبداية التسعينات	ابتداء من سنة 1970 إلى منتصف الثمانينات	كانت مهيمنة إلى غاية 1970	الفترة الزمنية
الثقافة المؤسساتية الهويات الفردية والاجتماعية علاقة المؤسسة بالمحيط	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دور الأفراد</li> <li>• نظام العلاقات</li> <li>• البيروقراطية</li> <li>• عقلانية الفعل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منصب العمل</li> <li>• مشاكل العمل</li> <li>• المردودية</li> <li>• الإنتاج ... الخ</li> </ul>	موضوع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العوالم الاجتماعية</li> </ul> Les mondes sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أنظمة الفعل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الورشة</li> <li>• المجتمع الصناعي</li> </ul>	مرجعية الإطار
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المقاول</li> <li>• الهوية</li> <li>• الثقافة</li> <li>• جماعة الفاعلين</li> <li>• الاجتماعيين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفاعل، إستراتيجية</li> <li>• الفاعل، السلطة،</li> <li>• النقابات، المديرين</li> <li>• الخ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العامل-الطبقة،</li> <li>الإنتاجية العمالية،</li> <li>النقابة، رب العمل... الخ</li> </ul>	المفاهيم المركزية
المؤسسة هي موضوع خاص مميز لعلم الاجتماع.	المؤسسة منظمة مثل باقي المؤسسات لا تتمتع بخصوصية	لا يوجد تحليل لمؤسسة في حد ذاتها، فقط مجرد مكان للإنتاج ولإعادة العلاقات الاجتماعية المهيمنة	النظرة المؤسسة
Sainsaulieu, Segrestin Hernandez	Weber, Crozier, Freiberg ...	Friedman Neville, Taylor Touraine, Fayolle	الباحثين الذين شكلوا بكتاباتهم مرجعية

Source : N.Alter : sociologie de l'entreprise et de l'innovation, presses universitaire de France, paris, 1996, p17-29. <sup>1</sup>

### جدول رقم (15) يوضح السيرورة التاريخية لسوسيولوجيا المؤسسة

<sup>1</sup> ليليا بن صويلح: سياسة التشغيل في الجزائر- المؤسسة الاقتصادية النسوية بعناية نموذجاً-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011، ص ص 47،48

### 3 المؤسسة خلية اجتماعية ثقافية:

تعتبر المؤسسة خلية اجتماعية ثقافية وذلك لوجود عناصر ثقافية تمثل جوهر المؤسسة كاللغة وسلوكيات الأفراد والقيم، إضافة إلى التغيرات في الاتجاهات الاجتماعية التي تؤثر في المؤسسة: كالهجرة الريفية نتيجة النموذج الصناعي الجزائري، تعقد النقل نتيجة توسيع المدن، الأزياء، التسلية، مقتضيات المستهلكين والعمال... الخ<sup>1</sup>.

كما تقوم المؤسسة بوظيفة اجتماعية تكمن في تشغيل العمال لتلبية حاجياتهم: كثبات العمل، ومستوى الأجور، والترقية، والتكوين... الخ، وتتكون من مجموعات من الممثلين الذين يدافعون عن مصالحهم وأهدافهم ضمن تحالفات غير ثابتة تعكس مصادر الحكم، وتختلف كل هذه المجموعات الاجتماعية من حيث: المؤهلات، والثقافة، والأهداف، حيث أن:<sup>2</sup>

- **المؤهلات:** تتمثل في القدرات البدنية والذهنية، وكذا الشهادات المتحصل عليها خارج المؤسسة وداخلها، والتي تؤهل الفرد للحصول على منصب عمل لائق، أو التحويل الداخلي بين المناصب، أو الترقية (مثلا: الترقية التي تحصل داخل مؤسسة عمومية نتيجة الحصول على درجة علمية عليا في الجامعة كالحصول على شهادة ماجستير أو دكتوراه).
- **الثقافة:** يختلف العمال حسب درجة انتمائهم للإطار الثقافي المؤسسي، وكذا الإطار الثقافي المجتمعي، وذلك وفقا لدرجة انتمائهم وتشبعهم بالثقافة التي تشكل مصدر إلهام لهم، نظرا لقدرتها على إقناعهم والتأثير فيهم.
- **الأهداف:** يختلف الأفراد العاملون من حيث الأهداف التي يسعى كل فرد لتحقيقها سواء كانت تصب في قالب الشخصي له وتخدم مصلحته الشخصية، أو تصب في إطار الهدف العام للمؤسسة الذي لا يمنع وجود الاختلاف في الأهداف العملية بين العمال سواء كانوا أفرادا أو وحدات تنظيمية تنتمي لدرجات سلمية مختلفة أو فرق عمل داخل المؤسسة.

1 عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سابق، ص ص 40، 41

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 30، 31



4 - أنواع المؤسسة الاقتصادية:<sup>1</sup>

تأخذ المؤسسة الاقتصادية عدة أشكال وفقا لثلاثة أشكال تتمثل في: الشكل القانوني، الشكل حسب طبيعة الملكية، والشكل حسب الطابع الاقتصادي، وذلك كمايلي:

## أ - أنواع المؤسسة وفقا للشكل القانوني:

-مؤسسة فردية: وتعود ملكيتها لشخص واحد، وهي محدودة النشاط والمسئولية، وتتميز بسهولة إنشائها وتنظيمها، حيث يعد صاحب المؤسسة هو المسئول الوحيد في اتخاذ القرارات ونتائج عمل المؤسسة.

-الشركات: ونجد منها مايلي:

- شركات الأشخاص: كشركة التضامن، شركات الأسهم، والشركات ذات المسئولية المحدودة.
- شركة الأموال: كشركات المساهمة، والتوصية بالأسهم.

## ب - أنواع المؤسسة وفقا لطبيعة الملكية:

-المؤسسات الخاصة: و تشمل جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو لمجموعة أفراد.

-المؤسسات المختلطة: تشمل المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين قطاعين كالقطاع الخاص والقطاع العام.

-المؤسسات العمومية: تمثل المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة وتهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

## ج أنواع المؤسسة وفقا للطابع الاقتصادي:

-المؤسسات الصناعية: وهي المؤسسات ذات الطابع الصناعي كمؤسسات الصناعات الثقيلة (مثل مصنع الحجار)، وهذا النوع يتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية لنشاطها، ومنها مؤسسات الصناعة التحويلية أي صناعات متوسطة أو خفيفة.

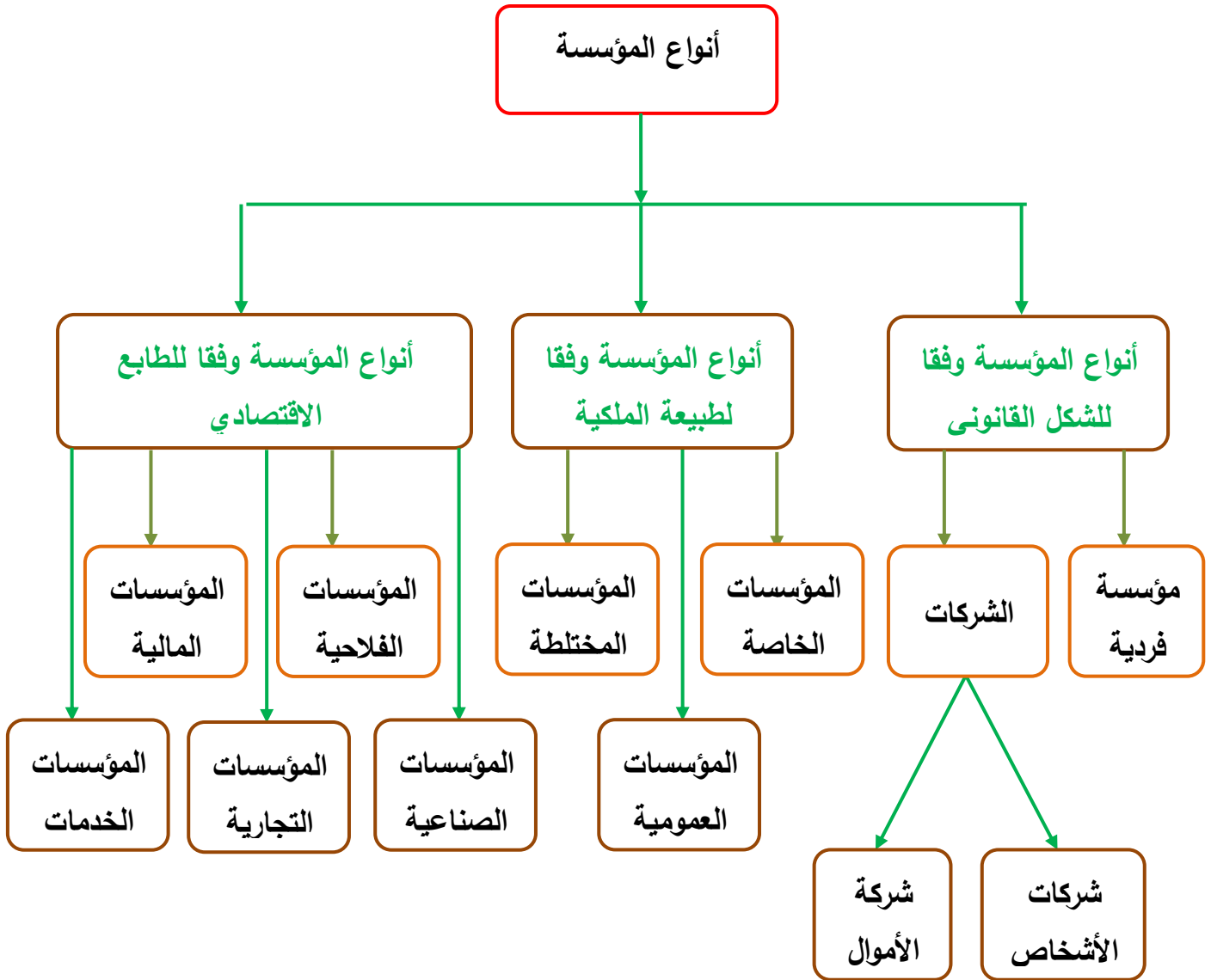
<sup>1</sup> إسماعيل عرباجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة - أهمية التنظيم - ديناميكية الهياكل -، ط3، موفم للنشر، الجزائر،

-المؤسسات الفلاحية: وتشمل المؤسسات التي تهتم برفع إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتعنى بالإنتاج النباتي والحيواني.

-المؤسسات التجارية: ويتمثل نشاطها في التجارة من خلال توزيع المنتجات المادية، والخدمات.

-المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تتولى مهمة التمويل لمختلف المؤسسات الأخرى ونجد منها: البنوك، صناديق التوفير والاحتياط، مؤسسات التأمين، البريد والمواصلات وغيرها...

-مؤسسات الخدمات: وتشمل المؤسسات التي تتولى تقديم الخدمات مثل: مؤسسات النقل، وعيادة الطب، ومكاتب الخبرات.



الشكل رقم (16) يوضح أنواع المؤسسة (إعداد الباحثة)

## 5 - خصائص المؤسسة الاقتصادية:

- من أهم الصفات والخصائص التي تميز المؤسسة الاقتصادية نجد مايلي:
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
  - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
  - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
  - التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية، ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...
  - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
  - لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
  - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
  - يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها...<sup>1</sup>

- ## 6 مستويات المؤسسة الاقتصادية:
- تختلف مستويات المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة الأنشطة التي تمارسها والأهداف التي أنشئت لأجلها والإمكانات المتوفرة لديها ومن أهم هذه المستويات نذكر مايلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص ص 25، 26.

<sup>2</sup> أعضاء منتديات طلبة الجزائر: المؤسسة ووظيفة التخزين، شبكة طلبة الجزائر، ص7. [www.etudiantdz.com](http://www.etudiantdz.com)

**أ مستوى الاستغلال:**

يضمن استمرارية استعمال عوامل النظام المادي لتحقيق المهام الموكلة إليه، مع وجوب التكيف مع السياق، وتصحيح الانحرافات، ويعمل نظام الاستغلال في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية والتجارية التي يراقبها.

**ب مستوى التسيير:**

يقوم بالتسيير وتحديد الإجراءات المطلوبة في مستوى الاستغلال، والتي تكون مناسبة لوسائله ومراقبتها في التنفيذ وعند ظهور عوامل فجائية تؤثر على نشاط الاستغلال، لأنه لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها.

**ج مستوى الإدارة:**

في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة المدى، تغيير الهياكل، اتخاذ القرارات الاستثمار، وإعادة النظر في نظام الاستغلال عند الحاجة.

**د مستوى التحول:**

وهو أعلى المستويات، يعمل على ربط المؤسسة بمحيطها، ويستقر فيه حتى وجود المؤسسة وتحولاتها الأساسية من: احتواء، اندماج، توسع، تطور، اختفاء، مما يؤدي إلى حماية المؤسسة من الاضطرابات الاقتصادية وتحويلها جذريا عند الحاجة.

**ثانيا: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية****1 مراحل إنشاء المؤسسة:**

يجب على كل من يسعى لإنشاء مؤسسة المرور عبر عدة المراحل من خلال القيام بعدة إجراءات مختلفة والتي سيتم ذكرها كالاتي:

- الحصول على الموافقات القانونية التي تمنحه الحق في ممارسة النشاط الاقتصادي الذي اختاره لمؤسسته.

- إضافة إلى تسجيل المؤسسة في السجل التجاري لكي تحصل على شخصيتها المعنوية (اعتبارية) التي تفصلها عن شخص صاحبها أو مالكيها.
- إن المصدر الرئيسي للتمويل في الغالب هو مالك (أو مالكي) المؤسسة حيث يقوم هذا الأخير بتحويل جزء من أمواله الخاصة سواء كانت نقدا أو عينا إلى ملكية المؤسسة. حيث أن مقدار الأموال المتنازل عنها من قبل مالك المؤسسة والمحوّلة إلى ملكية هذه الأخيرة تمثل حقوق المالك في أصول المؤسسة.
- أما المصدر الثاني للتمويل فهو الأموال المتحصل عليها من الغير، وهذه الأموال تمثل التزامات المؤسسة اتجاه هذا الغير في أصول المؤسسة ويطلق على هذه الأخيرة بالديون.<sup>1</sup>

## 2 - الاهتمامات الرئيسية للمؤسسة:

يقع في دائرة الاهتمامات الأساسية للمؤسسة العديد من الأمور والقضايا والتي لها تأثير بالغ الأهمية في حياة عمل المؤسسة، فبإمكانها أن تحد من المشوار الاقتصادي للمؤسسة إذا لم تؤخذ في عين الاعتبار كما ينبغي، كما من شأنها أن تحقق قفزة نوعية للمؤسسة نحو التقدم والتطور واكتساح سوق العمل إذا أخذت في عين الاعتبار، ومن أهمها نجد ما يلي:

أ - مبيعات المؤسسة (السلع أو الخدمات): وذلك لتحديد تفاصيل المنتجات أو الخدمات من حيث: الخصائص، التخصص، مستوى الجودة، الامتيازات، التشكيلة، التقديم، الإتمام، شروط وطريقة الاستعمال، تحديد سبب بيع المنتج، أو اقتراح بدائل له.

### ب التزبون:

تحدد المؤسسة بدقة الزبائن الذين تتعامل معهم من: أشخاص، مجموعات، مؤسسات اقتصادية، جمعيات، مؤسسات إدارية، جماعات محلية ... الخ، وتهتم بمعرفة مدى وجود

<sup>1</sup> خالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 41،42.

التجانس بينهم أو عدمه، كما تهتم بتمركزهم وتشتتهم، وخصائصهم من: الحجم، النشاط، العمر، الفئات الاجتماعية المهنية، ودرجة الاستهلاك.

### ج نمط البيع:

تهتم المؤسسة بأساليب البيع المختلفة حتى يتناسب نمط التوزيع مع عادات وتقاليد الزبائن: من شراء على أساس الكتيبات، بعد تجريب السلعة، بعد التقديم، لدى المنازل، بعد تقييم<sup>1</sup>، و يتم التركيز على نمط البيع من خلال التنبؤ بالمبيعات وفق مايلي:

- آراء المديرين: ويعتمد على مدى دراية المديرين بوضعية السوق، حيث يقومون بتقديم توقعاتهم ومناقشتها ثم اعتمادها بعد إدخال التعديلات اللازمة.
- أسلوب عمال البيع: وذلك لقدرتهم على معرفة أحوال السوق نظرا لتعاملهم اليومي مع الزبائن، فيجمعون التنبؤات كل في منطقته ثم على المستوى الإقليمي، حتى يتم الوصول إلى المستوى الوطني أو المقر الرئيسي وفي حال امتداد النشاط إلى الخارج يتم الأخذ في الاعتبار التنبؤات الخاصة بالتصدير، ثم تدخل الإدارة العليا التعديلات المناسبة على تنبؤات الباعة.
- أسلوب توقعات الزبون: يتم رصدها من خلال سبر الآراء وسحب العينات، ويستعمل هذا الأسلوب خاصة مع المنشآت التي تبيع سلعا صناعية، وعدد المتعاملين معها محدود نسبيا.<sup>2</sup>

### د -المنافسين:

تهتم المؤسسة بالمنافسين المباشرين الذين يقدمون نفس المنتجات أو الخدمات، والمنافسين الغير مباشرين الذين يساهمون في تلبية نفس احتياجات الزبائن من: الشهرة، الأقدمية، سهولة الاتصال، مساحة البيع، السعر المقترح، تسهيلات الدفع.

<sup>1</sup> نصيب رجم: دراسة السوق، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص ص 14، 15.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير -أساسيات، وظائف، تقنيات- وظائف المسير وتقنيات التسيير-، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص ص 15، 16

### هـ - الحاجيات التي تناسب المنتج أو الخدمة:

تهتم المؤسسة بمعرفة احتياجات الزبائن ومتطلباتهم من حيث: الامتيازات التي تقدمها لهم، ربح الوقت، المكان، المال، الأمن، الرفاهية، الجودة، المرونة، آجال التنفيذ.

### و - الأوقات المناسبة لشراء السلعة أو الخدمة:

تهتم بها المؤسسة للتعرف على درجة خضوع نشاط الزبائن لبرنامج معينة أو مخطط معين، وفق طبيعة الطلب إن كان: دقيقا، منتظما، أو عشوائيا، أو مستعجلا.<sup>1</sup>

### 3 - دور المؤسسة:

تلعب المؤسسة أدوار متعددة وبالغ الأهمية اتجاه العديد من الأطراف ذات العلاقة

المباشرة أو الغير مباشرة معها، ومن أهم هذه الأدوار وأهم الأطراف نجد:<sup>2</sup>

أ - اتجاه أصحاب الملكية: البحث على تحسين المردودية ورفع الإنتاج مما يحقق نسبة أرباح تزيد من قدرة المؤسسة على رفع المنتوجات مما يؤدي إلى خفض سعر التكلفة.

ب - اتجاه المستخدمين: فكون أن المستخدمين يسعون للقيام بنشاط يبرز كفاءاتهم تقوم المؤسسة بتحسين المراقبة لضمان العمل، وخاصة الترقية الداخلية التدريجية، وتوفير الشروط الضرورية كالسكن، الصحة، والتعليم، وغيرها من الشروط الاجتماعية.

ج - اتجاه المستهلك: تحرص المؤسسة على تلبية احتياجات المستهلك بتوفير كمية كبيرة من الإنتاج، كما تسعى من خلال دورها الاقتصادي إلى محاولة الموازنة بين أهدافها ومتطلبات المستهلكين.

د - اتجاه اقتصادي كلي: من خلال المشاركة الفعالة للقطاع العام والخاص في تمويل الميزانية العامة.

هـ - تؤثر المؤسسة من خلال تطورها العلمي والتقني على مستوى النمو العام.

<sup>1</sup> نصيب رجم: مرجع سابق، ص ص 14، 15.

<sup>2</sup> إسماعيل عراجي: مرجع سابق، ص ص 16، 17.

#### 4 - أهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة مهما كان صنفها ونوع النشاط الذي تمارسه جملة من الأهداف التي تحاول تحقيقها منذ نشأتها، ومن هذه الأهداف نجد ما هو مشترك بين جميع المؤسسات ومنها ما تنفرد به كل مؤسسة حسب خصوصياتها، ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى مجالات مختلفة، من بينها نجد مايلي:

##### أ - الأهداف الاجتماعية: أهمها:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور للعاملين.

- تحسين مستوى معيشة العمال.

- إيجاد أنماط استهلاكية جديدة.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال.

**ب - الأهداف الثقافية :** أضحى تكوين العمال وتقديم الجانب الترفيهي لهم من المبادئ الأساسية التي تسعى للمؤسسة اليوم لتحقيقها.

##### ج - الأهداف الاقتصادية: أهمها:

- تزويد السوق بمختلف أنواع السلع والخدمات (تغطية احتياجات المجتمع الذي تتواجد فيه).

- تحقيق الربح لأنه يضمن للمؤسسة استمرارها، فالمؤسسة التي لا تضمن ولو حد أدنى من

الربح ليست قادرة على التوسع ولا حتى على الاستمرار.

**د - الأهداف التكنولوجية:** تسعى المؤسسات الحديثة إلى للوصول تحقيق التطوير والقيام بالبحث.<sup>1</sup>

#### 5 - العوامل الداخلية المؤثرة في عمل المؤسسة:

تعتبر المؤسسة كائن فعال تؤثر داخليا في نوعية الأنشطة التي تمارسها لتحقيق أهدافها وفي الأفراد العاملين بها والذين يحرصون على تنفيذ برامج هذه الأنشطة وتتأثر بالمرود النهائي للنتائج التي تكون على شكل "سلع أو خدمات"، حيث تتأثر هذه الأخيرة

<sup>1</sup> تائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن، 2016، ص96



والعمل داخل المؤسسة بمجموعة من العوامل الداخلية المختلفة منها ما يندرج ضمن الإطار السوسيو ثقافي ومنها ما يندرج ضمن الإطار الاقتصادي، ومن أهمها نجد ما يلي:<sup>1</sup>

أ - **المستوى المهني للعامل:** والذي بدوره يتأثر بعوامل أخرى مثل: مستوى العامل الثقافي والعلمي وخبرته وتكوينه وقوة احتماله ممارسة العمل المنوط به، وأغلب هذه العوامل تتأثر بمستوى حياته اليومية التي تتوقف على أجره.

### ب طرق الإنتاج:

فالتنظيم العلمي أحد أهم العوامل المساعدة في رفع إنتاجية العمل، إضافة إلى نسب الجمع بين عناصر الإنتاج وكيفية توزيعها على مختلف الاستعمالات، وتقييم العمل من الأمور التي تؤثر على إنتاجيته، كما أن طرق الإنتاج المتطورة تساعد في رفع إنتاجية العمل.

ج **خصائص عناصر الإنتاج:** فكمية ودرجة جودة عناصر الإنتاج تؤثر على إنتاجية العمل فنجد مثلا العمل بالآلة أعلى من إنتاجية العمل اليدوي، والعمل بالآلة الحديثة أعلى إنتاجية من العمل بالآلة القديمة.

د **طرق وفلسفة الإدارة:** تتعكس بدورها على إنتاجية العمل وذلك من خلال قدرتها على التأثير على الجانب النفسي والمعنوي للعامل الذي يظهر من خلال الاحترام الذي يحظى به وظروف عمله، مما يجعله يتحمل المسؤولية ويعمل على رفع الإنتاجية.

هـ كما قامت شركة "ماكنزي وشركاؤها" Mckinsey & Company للاستشارات الإدارية بتحديد سبعة عوامل رئيسية يلعب فهم العلاقة التبادلية بينها دورا هاما في التأثير على عمل المؤسسات ونجاحها وأسمتها "إطار مكنزي S-7" حيث يبدأ اسم كل عامل من العوامل في اللغة اللاتينية بالحرف "S" وهذه العوامل صنفها كما يلي:<sup>2</sup>

- **العتاد "Hardware"** اللازم للنجاح ويشمل العوامل التالية:

• الإستراتيجية Strategy

• الهيكلية Structure

<sup>1</sup> عمر صخري: مرجع سابق، ص ص136، 137

<sup>2</sup> غراهام داوولينغ: **تكوين سمعة الشركة - الهوية والصورة والأداء-**، ط1، ترجمة وليد شحادة، مكتبة العبيكان، الرياض،

المملكة العربية السعودية، 2003، ص 120

• الأنظمة Systems

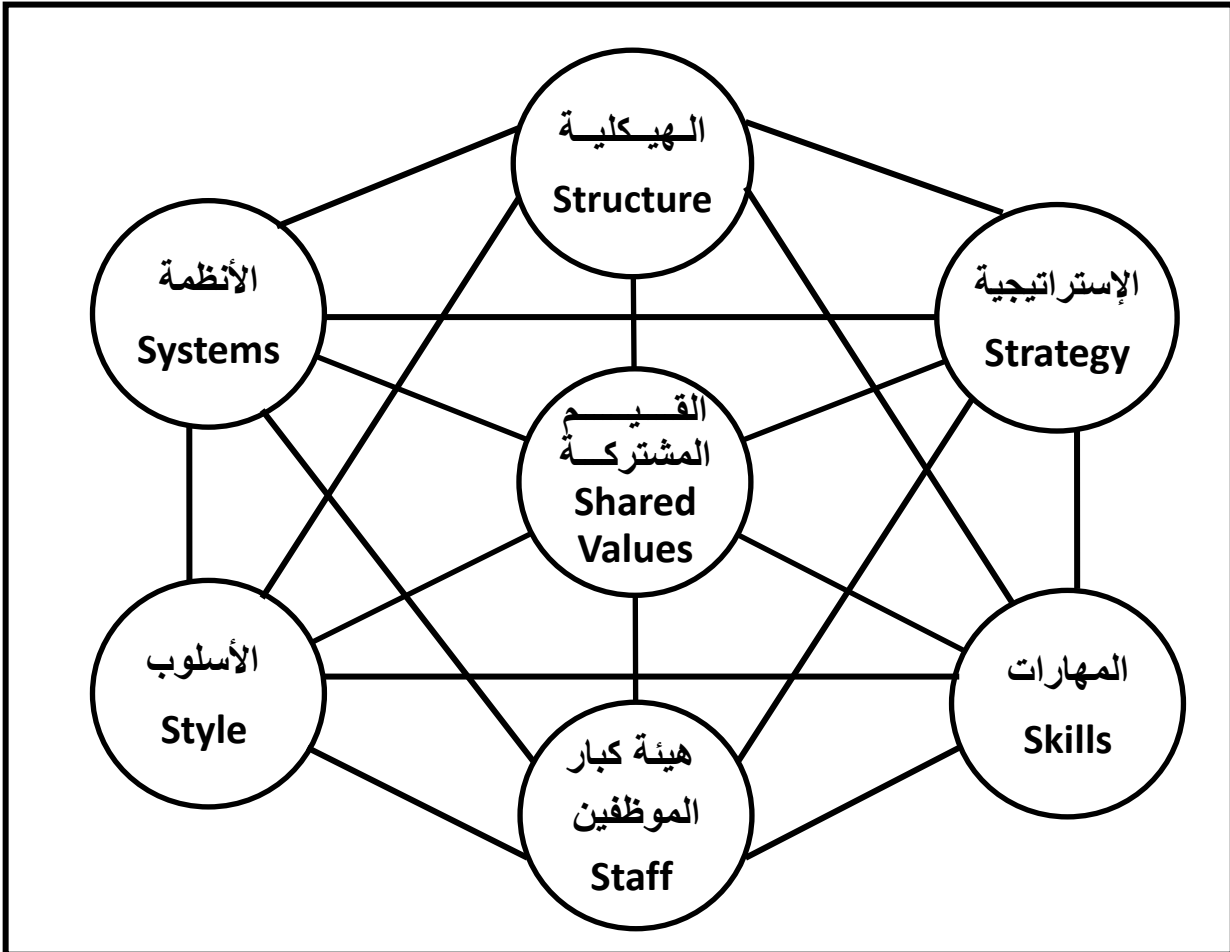
– برمجيات "Software" النجاح وتشمل العوامل التالية:

• الأسلوب Style

• هيئة كبار الموظفين Staff

• المهارات Skills

• القيم المشتركة Shared Values : ويعد من أهم عوامل النجاح وليس نقطة تجميع لبقية العوامل، فهو يشبه البوصلة لكونه يعل على إرشاد أنشطة جميع الموفين وقيادتها.<sup>1</sup>



– "الشكل رقم (17) يوضح: إطار مكنزي 7-S" –<sup>2</sup>

Source: Peters and Robert H. Waterman, In search of excellence, reprinted by permission of harper-collins Publishers, inc, copyrigh 1982.

<sup>1</sup> غراهام داولينغ: مرجع سابق، ص 121

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 121

## 6 - العوامل الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة:

وكما تؤثر المؤسسة وتتأثر على المستوى الداخلي فإن تأثيرها على المستوى الخارجي لا يقل شأنًا عنه، حيث نجدها تؤثر وتتأثر بالعديد من العوامل المختلفة التي تكون في المجتمع الخارجي الذي تتواجد فيه ومن أهم هذه العوامل نجد ما هو اجتماعي وما هو اقتصادي كما يلي:

## أ. العوامل السوسيو ثقافية:

وتتمثل في جميع القوى المرتبطة بالمجتمع من عادات وتقاليد، ومناخ ثقافي، والمعتقدات الاجتماعية عن ظروف العمل، واتجاهات وأذواق المستهلكين، وقوانين العمل، والنفوذ النقابي داخل المؤسسات.

## ب. العوامل الاقتصادية والسياسية:

وتتمثل في التشريعات والأحكام السائدة في زمن ما، والتي تؤثر في عمل المؤسسة، مثل: مستوى المعيشة السائدة و السياسة المالية والانتمائية المتبعة، و طبيعة النظام السياسي في حد ذاته، والقوانين التي تحدد كيفية تعامل المؤسسة مع المتعاملين الاقتصاديين بشكل عام<sup>1</sup>، نسبة البطالة، الاستثمارات العامة والخاصة، التجارة الخارجية (الاستيراد والتصدير)، عدد المنافسين الجزائريين الداخليين والأجانب الخارجيين، قوة وضعف المنافسين، الكتلة النقدية المخصصة للاستهلاك والتجهيزات والتوفير، المعطيات الخاصة بالدخل الفردي... الخ.<sup>2</sup>

## ج. العوامل الجغرافية والديمغرافية:

وتتمثل في المناخ، ونوعية الأرض، الثروات الباطنية، وكذلك مختلف الهياكل السكانية الذين تتعامل معهم المؤسسة كيد عاملة أو زبائن.

<sup>1</sup> أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 45،46.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سابق، ص 39.

**د. العوامل التكنولوجية:**

وذلك لأن التطورات السريعة في التقنيات العلمية المتطورة تفرض على المؤسسات المتنافسة تتبع التطورات والتغيرات الجديدة الحاصلة سواء على مستوى الإنتاج في حد ذاته، أو على مستوى تقنيات التصنيع<sup>1</sup> ، ويكون ذلك من خلال:

- تعزيز البحوث في العلوم الدقيقة لتحسين تقنيات المراقبة.
- تقوية البحوث في التسيير والتي تهدف للحصول على النتيجة المثلى بناء على قرارات نافعة ومربحة.
- السعي لتطوير المكونات الالكترونية.
- البحث الواسع والممتد أفقيا ومساحيا مما يسمح بالكشف على المناجم المعدنية.
- متابعة التطورات وإدخال الاكتشافات الجديدة.<sup>2</sup>

**هـ. العوامل الايكولوجية:**

- وذلك من خلال معرفة المخاطر المرتبطة ببعض النشاطات وكذا الآثار السلبية لاستعمال بعض المنتجات<sup>3</sup> ، ومن أمثلة ذلك نجد:
- الضجيج يخلق التوتر العصبي.
  - بعض البناءات كالمطارات ذات الطرق السريعة التي تؤثر سلبا على الانسان والحيوان والنبات.
  - التلوث الصناعي في الوديان والأراضي الفلاحية.
  - التلوث الدرّي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> لحرر عباس ابن تاج: تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -الواقع والمعوقات-، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص 141.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> لحرر عباس ابن تاج: مرجع سابق، ص 141.

<sup>4</sup> عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سابق، ص 42.

مما يستدعي من المؤسسة أخذ الحيطة والحذر والقيام بالإجراءات الوقائية القبلية اللازمة لتفادي الأضرار قدر الإمكان، والقيام بالإجراءات التصحيحية البعدية فور حدوث أي خطأ يضر بالإنتاج أو صحة العاملين.

### ثالثاً: المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ومراحل تطورها:

مرت المؤسسة الاقتصادية بعدة تطورات منذ الاستقلال إلى وقتنا الحالي وذلك لوجود عدة تحديات أملت عليها التطورات والتغيرات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومن أهم هذه التحديات: "استخدام الموارد المحدودة في المجالات الضرورية، الإعمار والتنمية والنمو، إصلاح الاختلالات الهيكلية، استرجاع التوازنات الضرورية"<sup>1</sup>، ومختلف التطورات والمراحل التي شهدتها المؤسسات الوطنية هي كمايلي:

#### 1 -مرحلة التسيير الذاتي:

وتعرف بأنها "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوربيون أو التي تم تأميمها"<sup>2</sup>، وقد بدأت هذه المرحلة بعد استقلال الجزائر مباشرة سنة 1962 بعد الاعتراف الرسمي به من طرف الدولة في القرار الذي صدر في 23 أكتوبر 1962، لذا جاءت هذه المرحلة كرد فعل لسياسة ملاء الفراغ الذي خلفه الاستعمار الفرنسي بعد مغادرته الجزائر تاركاً اقتصادها يعاني من ثغرة كبيرة والمؤسسات الاقتصادية شاغرة من العاملين وخاصة الذين كانوا بالإدارة والمناصب الحساسة، مما جعل الأطر المسئولة تسعى لمحاولة دفع عجلة الاقتصاد الوطني وتجنب الركود ومواجهة مختلف المشاكل الاقتصادية والاجتماعية وعلى رأسها الفقر والبطالة، فتم ملاء جميع المناصب في المؤسسات بالموظفين

<sup>1</sup> صالح صالحي: محاضرات مقياس الاقتصاد الجزائري، الفصل الثاني: الاقتصاد الجزائري في مرحلة التخطيط ومحاولات التصنيع خلال الفترة 1967-1989، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة سطيف 01، 2015-2016، ص2.

<sup>2</sup> محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري: تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 121

وتوظيف عدد كبير جدا منهم رغم بساطة قدراتهم وقلة خبراتهم وضعف تأهيلهم، وقد تميزت هذه المرحلة بعملية اتخاذ القرارات بطريقة ارتجالية لا تحتكم إلى خبرات معينة نظرا للافتقار منها، وهذه المرحلة لم تدم طويلا وإنما انتهت ببداية مرحلة تأميم القطاعات الوطنية الكبرى كالمحروقات والمناجم والبنوك.

وقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

-التوسع في عمليات التأميم لأهم القطاعات والممتلكات الوطنية الرئيسية التي كانت تحت سيطرة اليد الاستعمارية، وخاصة ما يتعلق بالمجال الصناعي.

- بعث مؤسسات وطنية بديلة تسعى للتشبيد ومواكبة مخططات التنمية الوطنية.

-اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفرض نفسها، لاسيما تبنيها نموذج منفرد للتنمية المستقلة.

-التركيز على المؤسسة الوطنية العمومية باعتبارها هدفا في حد ذاته.

-اعتماد الأساليب التقليدية في تسيير المؤسسة نظرا لنقص الكفاءات والإطارات المؤهلة، وقلة التجربة، إضافة إلى الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية العامة للبلاد في تلك الفترة.

**مبادئ التسيير الذاتي:** من أهم المبادئ التي قام عليها التسيير الذاتي نجد مايلي:

-حق التجمعات العمالية بإدارة المنشآت الاقتصادية.

-روح العمل الجماعي والتعاون في العمل والتسيير.

-يحق للمؤسسات الاقتصادية المسيرة ذاتيا في الاستقلال والحرية في وضع البرامج والإجراءات الاقتصادية .

-تملك المؤسسة الحرية في توظيف العاملين أو طردهم، وتوزيع الدخل الخاص بالعاملين بالطريقة التي تراها ملائمة.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد2،

جامعة محمد خيصر، بسكرة، جوان 2002، ص ص 111، 112

-تخصيص جزء من الموارد المادية لتأمين الحاجات الاجتماعية.

-يحق للعمال في المؤسسة انتخاب أجهزة الإدارة وإقالتها وحق الفرد في العمل.<sup>1</sup>

-أسباب فشل أسلوب التسيير الذاتي للمؤسسات:

فرغم المساعي والجهود التي تم بذلها في سبيل إنجاح تسيير المؤسسات الاقتصادية وفق عملية وأسلوب التسيير الذاتي إلا أن هذه المساعي والمحاولات كللت بالفشل وذلك راجع لمواجهة المؤسسات الوطنية لعدة مشاكل من أهمها ما يلي:

• نقص رؤوس المال والموارد المالية والمواد الأولية، وعدم إمكانية طلب قروض متوفرة.

• المنافسة الخاصة ومشكل تسويق الإنتاج.

• عدم وصول المساعدات الحكومية لهذا القطاع وخاصة الإعانات المادية.

• تداخل الصلاحيات وتقاسمها بين مختلف الأجهزة الإدارية والتنظيمية الموجودة داخل المؤسسة.

• وجدت المؤسسة المسيرة ذاتيا نفسها أمام قطاعي بنكي خاص ومؤسسات مصرفية لم تكن مندمجة تماما في الاقتصاد الوطني وهياكل تنظيمه.

• صعوبة تنمية الروح الحسية للعمال.<sup>2</sup>

• نقص وعي العمال وخبراتهم فأغلبهم من أصل فلاحى تنقصهم الخبرة والمعرفة والجرأة والنظام وضرورة ممارسة سلوكيات غريبة عنهم.<sup>3</sup>

2 -مرحلة التسيير الاشتراكي:

وقامت هذه المرحلة على أنقاذ المرحلة السابقة، وذلك لفشل مرحلة التسيير الذاتي مما دفع بالجهات المعنية والمسئولة إلى محاولة إيجاد حل وأسلوب جديد يساعد على تحقيق

<sup>1</sup> <http://arab-ency.com/ar/>

<sup>2</sup> <http://www.startimes.com/>

<sup>3</sup> <http://arab-ency.com/ar/>

الأهداف المرجوة من المؤسسات الوطنية، فقامت بإتباع أسلوب التسيير الاشتراكي وهو "نظام اجتماعي اقتصادي يقوم على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وقد تكون هذه الملكية العامة للدولة أو تعاونية جماعية، وتؤدي الاشتراكية للقضاء على الطبقات المستغلة واستغلال الانسان لأخيه الانسان والتعاون بين العمال وعدم وجود اضطهاد اجتماعي وعدم وجود تناقض بين الريف والحضر"<sup>1</sup> وكانت بدايته سنة 1971 حيث كان يهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة الجانب الاجتماعي وإصلاح أحوال المجتمع الجزائري وتوفير مناصب شغل والقضاء على البطالة وتوفير احتياجات الأفراد أكثر من تركيزه على الجانب الاقتصادي، مما جعل " الشركة الوطنية واقعا سياسيا اجتماعيا أكثر منه اجتماعيا اقتصاديا، والسلطة مقسمة فيها بين ثلاثة أطراف:

-الوزارة الوصية المسؤولة على قطاع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة.

-مجلس المديرية مصدر سلطتها التعيين من طرف الدولة.

-مجلس العمال هيئة منتخبة من طرف العمال تحت إشراف ومراقبة الدولة."<sup>2</sup>

حيث أن الميثاق الذي نص على التسيير الاشتراكي سمح للعمال بالمشاركة في التسيير من خلال انتخاب ممثلين عنهم في مجلس الإدارة والجمعية العامة واللجان الدائمة، وقد ارتكزت إستراتيجية الدولة على وضع مخططات تنموية بعد "المخطط الثلاثي 1967-1969"، ورد المخطط "الرباعي الأول 1970-1973" الذي أنشئ بموجبه (مركب الحجار، ومصنع أرزيو)، ثم المخطط "الرباعي الثاني 1974-1977" الذي كان بمثابة تكملة للمخطط الرباعي الأول.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: مرجع سابق، ص49.

<sup>2</sup> بن عيسى محمد المهدي: تحليل سوسولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر -دراسة حالة وحدة عتاد الخرسانة بالحرش U.M.B-، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995-1996، ص106.

<sup>3</sup> الطيب داودي: تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص134.



الا أن نظام التخطيط المركزي أجبر المؤسسات الاقتصادية على تنفيذ توصيات الهيئات العليا، فكانت الأهداف الكبرى والمتعلقة بالاستثمارات كلها مركزية، وهذا ما جعل المؤسسات الوطنية في حالة عدم استقلالية عن الهيئات المركزية مما أثر سلبا على أدائها من الناحية المالية وعلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية.<sup>1</sup>

### 3 -مرحلة إعادة الهيكلة:

وبدأت هذه المرحلة سنة 1979، حيث جاءت كمحاولة لإنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تصحيح الأخطاء التي وردت في المرحلة السابقة وذلك بموجب المخطط الخماسي الأول، حيث تمت إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية و"التي يقول جيلالي اليابس أنها ما هي إلا عملية إعادة تحجيمها وتقليص لوظائفها، فأعطت الشركة الواحدة عدد كبير من المؤسسات، وهي تتميز بمايلي:

– النسبية في الحجم والشكل.

– التخصص في النشاط الاقتصادي (إنتاج أو توزيع أو نقل...الخ).

– قرب مقراتها الاجتماعية من منطقة نشاطها".<sup>2</sup>

ومن أهم الأسباب التي دعت إلى تبني سياسة إعادة الهيكلة نجد:<sup>3</sup>

–ضخامة حجم الشركات الوطنية الجزائرية وصعوبة التحكم في تسييرها.

–غياب سياسة اجتماعية فعالة وظروف ملائمة للعمل.

–تعدد مهام الشركة الوطنية مما أدى إلى خلق مشاكل مست الجانب النوعي من فعالية وإنتاجية، والجانب الكمي للإنتاج.

<sup>1</sup> <http://www.startimes.com>.

<sup>2</sup> بن عيسى محمد المهدي: مرجع سابق، ص ص 107، 108.

<sup>3</sup> الطيب داودي: مرجع سابق، ص ص 135 ، 136.

– النتائج السيئة المحققة من طرف الشركات الوطنية بسبب التخطيط المركزي، ومركزية اتخاذ القرارات.

– ضخامة الاستثمارات وطول فترة إنجازها.

– صعوبة انتقال المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة.

– سياسة التوظيف المتبعة من طرف الدولة والتي نتج عنها عمالة زائدة.

وقد تم ذلك على مرحلتين هما: مرحلة إعادة الهيكلة العضوية ومرحلة إعادة الهيكلة المالية، وكل مرحلة كانت تحمل في طياتها هدف معين لخدمة المؤسسة وتطويرها بصفة خاصة وتنمية الاقتصاد الوطني بصفة عامة، ويمكن توضيح المرحلتين كمايلي: <sup>1</sup>

#### –مرحلة إعادة الهيكلة العضوية:

وشملت المؤسسة الوطنية كبيرة الحجم والمتعددة المهام، وكان الهدف من ذلك هو تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك فكانت 85 مؤسسة أما المؤسسات الجهوية والمحلية فبلغت 526 مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تقسيمها إلى 145 مؤسسة بالنسبة للأولى و1200 مؤسسة بالنسبة للثانية.

#### –مرحلة إعادة الهيكلة المالية:

لإعطاء المؤسسات القدرة على العمل وممارسة نشاطها في حال توفر موارد مالية على اعتبارها وسائل تمويل لمختلف احتياجاتها تمكنها من خلق عملية التوازن ما بين مواردها واستعمالاتها. والهدف من إعادة الهيكلة المالية هو :

- وضع ميزانيات انطلاق للمؤسسة العمومية.
- تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية.
- وضع نظام أسعار متناسق.

<sup>1</sup> حوالم رحيمة: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة بجامعة سعد دحلب البلدية يومي 21 و 22 ماي 2002، ص8.

- الوصول إلى التطهير المالي وذلك بمسح كل الديون .
- التفريق بين أعباء الاستغلال للمؤسسة والأعباء الاجتماعية<sup>1</sup>.

ورغم ما تم تسخيره من وسائل مادية وبشرية وفق ما هو متوفر، ورغم ما تم وضعه من مخططات وبرامج وسياسات اقتصادية لتطوير المؤسسات ومنه تطوير الاقتصاد الوطني إلا أنها كللت بالفشل، مما دفع بالجهات المسؤولة إلى التفكير وإعادة النظر في السياسة المتبناة في تسيير المؤسسات الوطنية.

#### 4 -مرحلة استقلالية المؤسسات:

وهي السياسة الجديدة التي أسفرت عنها نتائج التخطيط والبرمجة الجديدة وإعادة النظر في السياسات السابقة والسياسة التي كانت سائدة في ذلك الوقت، وأساليب التسيير المتبعة والتي باءت بالفشل، لاسيما بعد الأزمة التي عاشتها الجزائر سنة 1986 خاصة بعد انخفاض أسعار البترول، فكانت النتيجة هي تبني "استقلالية المؤسسات" والتي اتضحت معالمها بعد صدور القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، حيث يعني مفهومها: "إعطاء الفرصة للمسيرين لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لما تراه مناسبا وتحرير المبادرة وإلغاء المفهوم التقليدي للوصاية الذي جعل من المؤسسة مجرد أداة تسيير عن بعد"<sup>2</sup>.

أسباب انتهاج استقلالية المؤسسات: شكلت مجموعة من العوامل والظروف المختلفة عائقا في طريق نمو وتطور المؤسسات الاقتصادية الوطنية مما دفعها إلى إتباع مرحلة

<sup>1</sup> صالح صالحي: محاضرات مقياس الاقتصاد الجزائري، الفصل الثالث: التحولات والإصلاحات الاقتصادية خلال فترة الثمانينات والتسعينيات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة سطيف 01، 2015-2016، ص2.

<sup>2</sup> عادل غزالي: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري -دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة AMC-العلمة-، شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص116.

استقلالية المؤسسات ومن هذه الأسباب نجد: <sup>1</sup>

#### العوائق المالية: ومن أهمها:

فقد كانت توجد هيئة مركزية للتخطيط تقوم بإصدار رخص القروض طويلة المدى للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تمكنها من تسديد ديونها تجاه البنوك، إلا أن سوء التسيير المالي حال دون تحقيق ذلك، لتضطر العديد من المؤسسات إلى الاقتراض من جديد لتغطية العجز المالي الذي تكبدها.

#### العوائق الاقتصادية: ومن أهمها:

أساليب التسيير لا تقوم على أساس علمي، وذلك من خلال ضعف اهتمام المؤسسات بالدراسات التسويقية والعمل على تلبية رغبات وأذواق المستهلكين، بل هناك بطء في مواجهة مستجدات السوق كعدم القدرة على تلبية الطلبات الجديدة المرتفعة لعدم مرونة الجهاز الإنتاجي، إضافة إلى عدم وجود حرية كافية للمؤسسات تسمح لها بالمخاطرة، فهي لم تكن تتخذ قراراتها الإستراتيجية بمعزل عن تدخل الأطراف الخارجية لها.

#### العوائق الاجتماعية: ومن أهمها:

عدم وجود سياسة اجتماعية "مثل: والإطعام، النقل، والسكن، والصحة..." خاصة بكل مؤسسة حسب إمكاناتها، بل كان يحددها لها القانون الذي لم يأخذ في الحسبان ظروفها الاقتصادية وقدرتها المالية، وجعل بذلك المؤسسة تركز على الجانب الاجتماعي أكثر من الإنتاجي.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص-ص 261-263

## - العوائق التكنولوجية:

لم تترك الوزارات للمؤسسات الوصية عليها حرية اختيار مصدر ومورد التكنولوجيا التي تستعملها، فبعد اختيار المشاريع الاستثمارية الخاصة بالمؤسسات، وموافقة الوزارة الوصية عليها تقوم الدولة بتحديد المورد الأجنبي للتكنولوجيا التي على المؤسسة استيرادها، كما أن المؤسسات كانت مضطرة إلى إعادة تكوين إطاراتها المتخرجة من المعاهد والجامعات الجزائرية لعدم وجود تواصل بينها وهذا ما كلفها الكثير من الناحية الأموال والوقت.

## -أهداف مرحلة استقلالية المؤسسات:

على غرار الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها المؤسسات الوطنية تسعى مرحلة "استقلالية المؤسسات" إلى تحقيق جملة من الأهداف يتصدر قائمتها مايلي:<sup>1</sup>

- إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنبها التشوهات والنقائص والانحرافات.
- إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد: كاستغلال الطاقات البشرية، كفاءة التسيير، اللامركزية في التصرف.
- محاولة تفادي سلبيات المرحلة التي سبقتها مثل: تعدد المهام وكثرة الوظائف، كبر حجم المؤسسات، صعوبة استيعاب التكنولوجيا، سوء التوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع.

و رغم المحاولات الجادة التي قامت بها المؤسسات لتحقيق الأهداف التي سطرتهها الا أن نوعا من اللاتوازن خلق ثغرات حالت دون تحقيق ذلك، مما دفع بها إلى التفكير من جديد في تبني أسلوب إصلاح اقتصادي جديد يكون مغايرا على سابقه.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سابق، ص ص 115، 116

## 5 - مرحلة اقتصاد السوق:

وتعد آخر مرحلة من الإصلاحات الاقتصادية للمؤسسات الوطنية، ويعرف على أنه "ذلك النظام الاجتماعي الذي يتم من خلاله تنظيم ورقابة النشاط الاقتصادي من خلال الأسواق التي تتميز بالمنافسة عند تحديد الثمن"<sup>1</sup>،

كما يعرف على أنه " المفهوم الاقتصادي للنظام السياسي الليبرالي أي الحرية الفردية في كل شيء سياسيا واقتصاديا واجتماعيا، أي حرية العرض والطلب في آليات السوق دون تدخل الدولة"<sup>2</sup>. بمعنى أن هذا الأسلوب في الإنتاج الاجتماعي للثروة والمكانة الاجتماعية يستمد تسميته "اقتصاد السوق" من اعتقاد أساسي لدى رواد الاقتصاد السياسي مفاده أن عملية إنتاج الثروة تخضع لحركية ومنطق داخلي خاص بهذا الأسلوب تتحكم فيه السوق. أي اعتبار عملية العرض والطلب على السلع بعيدا عن تدخل عناصر أو عوامل غير اقتصادية (مثل الدولة) هي الآلية الرئيسية لإنتاج ثروة الأمم<sup>3</sup>.

حيث وفي سنة 1990 أرادت الدولة إبراز توجهها السياسي نحو اقتصاد السوق فأصدرت قانون 10/90 الخاص بالقرض والنقد والذي جاء بتسهيلات وامتيازات للمستثمرين الخواص لكنها لم تكن واضحة إلا أنه مهد الطريق لإصدار قانون الاستثمارات 12/93 الذي يسمح بترقية الاستثمار بصورة أوسع وبموجبه أصبح المستثمر حرا وله امتيازات وتشجيعات. وهكذا قامت الجزائر بتعديل وتغيير لتشريعاتها الاقتصادية تماشيا مع المحيط الاقتصادي على اعتبار أنها انتقلت من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جمال لعامرة: اقتصاد المشاركة نظام اقتصادي بديل لاقتصاد السوق الطريق الثالث، مركز الإعلام العربي، القاهرة، 2000، ص15.

<sup>2</sup> إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: مرجع سابق، ص58

<sup>3</sup> العياشي عنصر: النقابية وعلاقات العمل في اقتصاد السوق: حالة الجزائر، المقال منشور كفصل من كتاب سوسولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر، دار الأمين، والمركز العربي للبحوث، القاهرة، 1999، ص6.

<sup>4</sup> حوالم رحيمة: مرجع سابق، ص11

و يرتكز "اقتصاد السوق" على مجموعة المبادئ من أهمها:

– المصلحة الذاتية: وهي حق الملكية الفردية لوسائل الإنتاج وتقدير الدوافع الذاتية للفرد.

– الحرية الاقتصادية: وهي أن يتعامل الفرد مع من يشاء وفي أي وقت يشاء.

– المنافسة والمبادرة الحرة: وهي تسمح بالديناميكية وتمارس على المستوى الوطني والدولي، أما المبادرة الحرة فتسمح بالفتح والارتقاء وتنمي قدرات الإبداع، فالدول الأكثر تقدما هي التي تدافع عن المبادرة الحرة، المنافسة والسوق.

– الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج: وتعني حق الفرد في امتلاك واستخدام وسائل الإنتاج المملوكة بما يناسب مصلحته الشخصية.<sup>1</sup>

الآثار الإيجابية للتحويل نحو اقتصاد السوق: نتج عن الإصلاح الاقتصادي الجديد "التحول

نحو اقتصاد السوق" عدة آثار ونتائج إيجابية من أهمها نذكر مايلي:<sup>2</sup>

• التخلص من القطاع العام ومسايرته للسياسات المركزية، سواء في توزيع الدخل أو تحديد الأسعار أو اتخاذ القرارات، الذي يقلل رفع مستوى الإنتاج ومستويات المديونية للمؤسسة.

• المنافسة بين المنتجات المحلية والأجنبية ورفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الأرباح.

• دفع عجلة التنمية بإنشاء مشاريع إنتاجية قادرة على العمل والمنافسة داخل سوق حر.

<sup>1</sup> أوبختي نصيرة: تقييم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحول إلى اقتصاد السوق – دراسة حالة قطاع النسيج بولاية تلمسان-، رسالة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2013-2014، ص10

<sup>2</sup> صاولة حياة: امتثال العمال لثقافة المنظمة -سونلغاز عناية نموذجا-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص62



الشكل رقم (18) يوضح مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر (إعداد الباحثة)



### خلاصة:

رغم الأهمية التي تكتسبها المؤسسات الاقتصادية في حياة الدول والمجتمعات نظرا للدور الرئيسي الذي تلعبه من خلال تحقيق أهداف المجتمعات وقدرتها على تغطية جميع المجالات الا إن بعض المؤسسات تخفق في بعض الأحيان وهذا ما يؤكد أنها على علاقة تبادلية ذات تأثير وتأثر مع المحيط الذي تتواجد فيه فكما هي قد تؤثر فيه بطريقة ايجابية من خلال تلبية متطلباته وهذا يعود للعوامل الايجابية الموجودة فيه والتي تأثرت بها المؤسسات، فإنها قد تؤثر فيه بطريقة سلبية من خلال تكبدها خسائر في مستويات عدة وهذا أيضا سببه يعود إلى تأثرها بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بها، وهذا ما لاحظناه في مختلف مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر أين كانت تغير في كل مرة أساليب التسيير وذلك لأنها كانت تفشل بسبب تأثرها بالعوامل المختلفة رغم ما كانت تحققه من بعض الايجابيات مع انتهاج كل أسلوب من أساليب التسيير، وهذا ما يستدعي عند محاولة إتباع وتبني أي أسلوب للتسيير أن يتم دراسة جميع العوامل التي من شأنها التأثير والتأثر في سير عمل المؤسسة، وبالأخص الظروف الاجتماعية والثقافية التي تؤثر بصفة مباشرة في جميع العوامل الاقتصادية.

# الفصل السادس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية  
لمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)

تمهيد

أولاً: مجال الدراسة:

- 1 - نبذة تاريخية حول المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (EN AMC)
- 2 - المجال الجغرافي.
- 3 - المجال البشري.
- 4 - المجال الزمني.

ثانياً: المناهج و الأدوات المستخدمة:

- 1 - المنهج.
- 2 - العينة.
- 3 - أدوات جمع البيانات.
- 4 - خصائص العينة

خلاصة

### تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية المرحلة الضرورية للوصول إلى جمع البيانات والحقائق حول موضوع الدراسة من خلال تفريغ و تحليل هذه البيانات و تقسيمها وفق معطيات الدراسة وأدوات منهجية معدة بطرق معينة وصولاً إلى نتائج تدعم الجانب النظري وتساعد على التأكد من مدى صحة أو خطأ فرضيات الدراسة، فالجانب الميداني هو الجانب الذي يستطيع فيه الباحث التأكد من ثبوت أو نفي فرضياته التي انطلق منها بحثه لهذا سيتم في هذا الفصل عرض مجالات الدراسة، إضافة إلى الإجراءات المنهجية المتمثلة في المنهج المستخدم، العينة وكيفية اختيارها والأدوات التي تم اعتمادها لجمع البيانات من المبحوثين.

أولاً: مجال الدراسة:

إن التحديد الواضح لمجال الدراسة يسمح بالقيام ببحث علمي معمق، ويبعده عن الخوض في متاهات قد تعرقله، حيث سيتناول هذا الفصل المجال الجغرافي الذي تم فيه موضوع الدراسة والمجال البشري و المجال الزمني و المنهج المستخدم و العينة.

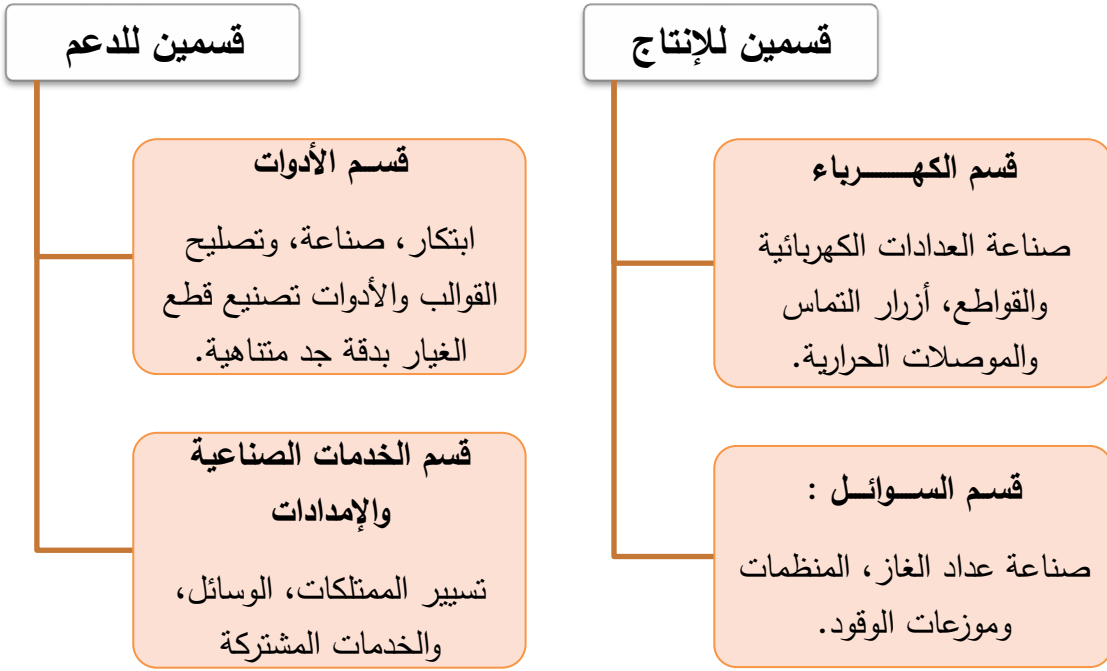
### 1. نبذة تاريخية حول المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (EN AMC) Entreprise National Des Appareil De Mesure Et Control

تعد المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من المؤسسات الكبرى على المستوى الوطني وحتى الإفريقي، وقد تقرر إنجازها سنة 1975 في إطار البرنامج التنموي الذي حظيت به مدينة العلمة من المخطط التنموي بهدف خلق منطقة صناعية، وتكلفت مؤسسة سونلغاز بإنجازها بدءاً من سنة 1976 وتم تسجيل 98% كنسبة تقدم في الإنجاز سنة 1983.

- وبإعادة هيكلة المؤسسة الأم "سونلغاز" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 633-83 المؤرخ في 05-02-1983 وأصبحت تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة في إطار إعادة هيكلة الوحدات الاقتصادية في ظل الإصلاحات الجديدة آنذاك، انبثقت في 1984 المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، وفي 19-03-1989 دخلت المؤسسة مرحلة استقلالية برأس مال قدره 30 مليون دينار جزائري دج و بدأ يرتفع تدريجياً وهو يقدر حالياً ب 1462 مليون دينار جزائري.

- ومع نهاية سنة 2010 أصبحت المؤسسة فرع من مجمع سونلغاز وهو يعتبر المساهم الوحيد.

- تحتوي مؤسسة AMC من حيث التنظيم الصناعي على أربعة أقطاب صناعية منها:



### الشكل رقم (19) يوضح الأقطاب الصناعية لمؤسسة AMC

فيما يخص سلسلة المنتجات: واهتماما منها لتلبية طلبات السوق والمحافظة على وضعها كرائدة في ميدان هذا النشاط فإن المؤسسة قد طورت منذ 2001 سلسلة جديدة من المنتجات المتمثلة في:

أ - عدادات الغاز:

- منزلي، تجاري، صناعي

G1، 6- G2، 5 -G4 - G6 - G16 - G25 - G40-

ب - منظمات الغاز:

-مخفض الضغط

ج عداد الوقود :

-موزع الوقود الإلكتروني

- مع و بدون مضخة

-40ل/د - 70ل/د - 130ل/د

-عادي مضاعف متعدد المنتجات.

-بنزين - مازوت - بدون رصاص - غاز مميح - مزيج

نظام التسيير: نظام الدفع يتم سواء عن طريق بطاقة الائتمان أو بدونها  
د - العداد الكهربائي :

-العدادات الكهربائية الإلكترونية

-المنخفضة والمتوسطة الضغط

هـ - الحماية والرقابة الكهربائية : قواطع كهروحرارية 5-32 أمبير

و - قواطع تفاضلية : ثنائي أو رباعي الأقطاب

ز - أزرار التماس ذات قوة

-موصلات حرارية

-الفواصل

-أزرار تماس مساعدة

-هياكل ملحقة

ومن خلال هذه المنتجات سجلت مؤسسة AMC مساهمة في المجهود الوطني للربط العمومي

لمشتركي الكهرباء و الغاز كمايلي:

عدادات كهربائية: 8 316 000	(60% من 1999 إلى 2011)
عدادات الغاز: 3 041 000	(75% من 1999 إلى 2011)
قواطع: 8 396 000	(60% من 1999 إلى 2011)
أزرار التماس والموصلات الحرارية: 2 845 000	(60% من 1999 إلى 2011)
منظمات الغاز: 1 527 000	(75% من 1999 إلى 2011)
موزع الوقود: 17000	(85% من 1999 إلى 2011)

➤ ومنذ دخولها في عملية الإنتاج تعاملت في هذا المجال مع مؤسسات رائدة على المستوى العالمي كالآتي:

- بالنسبة للعداد الكهربائي: Landys و Siemens، GYR ثم Sagem

- بالنسبة لنشاط الغاز: Itron و Actaris، Schlumberger، American Meter Company

- بالنسبة لموزع الوقود: Nuovo Pignone, General Electric و Dresser Wayne
- بالنسبة لأزرار التماس والموصلات الحرارية: ABB, Telemecanique, ثم Electric Schneider
- بخصوص عداد الماء تم إبرام عقد شراكة في 2005 مع كل من المجمع الأمريكي SENSUS والجزائرية للمياه.

➤ حيث تهدف مؤسسة **AMC** إلى تحقيق ما يلي:

- تلبية الطلب الوطني من منتجات العدادات و أجهزة القياس
- توفير مناصب الشغل للتخفيض من البطالة
- خلق صناعة جيدة و جديدة خاصة في مجال ميكانيك الدقة
- التصدير لجلب العملة إلى الوطن

➤ العملاء والزبائن الذين تتعامل معهم مؤسسة **AMC** هم:

- الزبائن محليون: من بينهم:
- **NAFTAL** : تقوم بشراء موزعات البنزين والمازوت
- **SONELGAZ** : تقوم بشراء عدادات الكهرباء والغاز بكل لواحقها ومنظم الغاز.... الخ.
- **LADA**: تقوم بشراء عداد الماء.
- **الخواص**: يشتري الموصلات الحرارية، قواطع تلقائية، عداد الماء.
- **زبائن أجنب**: تتعامل المؤسسة مع شركة Télémécanique، "مجموعة شنايدر" فرنسا يشترون أزرار الالتماس والموصلات الحرارية في إطار التبادل، للتبادل بالمواد الأولية حيث تقوم بصناعتها باسم الشركة الفرنسية.

أما نظام تسيير النوعية في المؤسسة فهو كما يلي:

- في جانفي 2001، حصلت AMC على المرتبة الحادية عشر بحصولها على نظام التسيير المطابق لمعيار ISO 9002 نسخة 1994.

–وبتاريخ 2004/07/07 تحصلت المؤسسة على الإشهاد ISO 9001 نسخة 2000، ثم انتقلت في 2010 إلى نسخة 2008.

–والمؤسسة حاليا تقوم بجميع التحضيرات اللازمة للحصول سنة 2018 على الإشهاد ISO 9001 نسخة 2015.

## 2. المجال الجغرافي:

يوجد المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) بالمنطقة الصناعية ص.ب 248 طريق جميلة، العلمة، ولاية سطيف، أما المركب الصناعي فيوجد ب ص.ب 2 الطريق الرابط بين باتنة والعلمة، ولاية سطيف، ويتربع المركب الصناعي على مساحة تقدر ب 13 هكتار منها 4.5 هكتار مغطاة.

وتملك المؤسسة موقعا الكترونيا رسميا تعرض من خلاله: كل منتوجاتها التي تقوم بإنتاجها وكل تعديل أو منتوجات جديدة وهذا الموقع هو: [www.amc\\_dz.com](http://www.amc_dz.com)

## 3. المجال البشري:

أشارت إحصائيات 30 أكتوبر سنة 2017 للمستخدمين بالمؤسسة الوطنية لصنع أجهزة القياس والمراقبة بالعلمة AMC إلى ما هو موضح في الجدول رقم (16) التالي:

العدد	المناصب
233	إطار
251	عون تحكم
356	عون تنفيذ
<b>840</b>	<b>المجموع</b>

➤ حيث يتوزع المجموع الكلي حسب النوع الاجتماعي إلى:

العنصر الرجالي ..... 506 عون

العنصر النسوي ..... 334 عون



## 4. المجال الزمني:

ويقصد به الفترة التي يستغرقها الباحث لإجراء دراسته الميدانية إذ امتدت على مرحلتين: المرحلة الأولى: تم القيام بالدراسة الاستطلاعية والتأكد من مدى الملائمة للقيام بالدراسة الميدانية، وكان هذا ابتداء من شهر فيفري 2015 أين تمت الموافقة الرسمية على موضوع الدراسة، وكان يتم زيارة الميدان كل ما تم الحصول على معلومات معينة في الجانب النظري للاستفسار والتأكد من السير في الاتجاه السليم للبحث، وللحفاظ على الترابط بين الجانب النظري والجانب الميداني.

المرحلة الثانية: تم وضع الاستمارة التجريبية والقيام بالتحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة، وبناءا عليها تم تصميم الاستمارة النهائية ثم توزيعها على أفراد العينة وكان ذلك في بداية ماي 2017.

## ثانيا: المناهج و الأدوات المستخدمة:

## 1 - المنهج:

(1) وهو جملة من المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة.<sup>1</sup>

يرى فيرتز ماشلاب أن المنهج هو أن يكون الدارس بعيدا عن الحدود الميتافيزيقية وأن يكون متوافقا مع أي جانب من جوانب المعرفة وهو في النهاية يدرس المبادئ التي ترشد الباحث في مجال المعرفة على وجه الخصوص في نطاق الدراسات العليا كجزء من بناء المعرفة بوجه عام أو في مجال دراستهم أي الكشف عن الحقيقة بواسطة قواعد علمية حتى نصل إلى نتيجة معلومة.<sup>2</sup>

-المنهج يعتبر أساس تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحدد المفاهيم وشرح المعاني وإطار الدراسة واختيار المنهج وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجالات الدراسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينية وآخرون: محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص25

<sup>2</sup> جمال أبو شنب: قواعد البحث العلمي والاجتماعي، دط، دار المعرفة الجامعية، 2008، ص115

<sup>3</sup> محمد شفيق: البحث العلمي-الأسس، الأعداد-، المكتب الجامعي الحديث، دط، 2008، ص10.

ونظرا لأن موضوع الدراسة يتناول دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، فهي دراسة تسعى لكشف آراء وأفكار العمال بخصوص نظرتهم لكيفية تحقيق الجودة الشاملة ومدى مساهمة ثقافة المؤسسة في ذلك، من خلال المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي يهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة الظاهرة المدروسة.<sup>1</sup>

حيث أنه يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتشخيصها وإلقاء الضوء عليها وجمع البيانات اللازمة عنها مع فهمها وتحليلها، لذا يعتبر المنهج الأكثر شيوعا وانتشارا في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.

## 2 - العينة:

**تعريف العينة:** العينة هي ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي ستجمع من خلاله المعطيات في ميدان العلم نتطلع أن تسمح لنا العينة المتكونة من بعض العشرات، المئات أو الآلاف من العناصر، وذلك حسب الحالة المأخوذة من مجتمع بحث معين؛ بالوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل مجتمع بحث أصلي.<sup>2</sup>

تسمى المعاينة في أبسط الصور معاينة عشوائية متى كان اختيار المفردة الواحدة من مجتمع ما من المفردات يتم بحيث يكون لكل منها نفس الفرصة في الاختيار، فإذا افترضنا أيضا أن علينا أن ننتقي ثلاثة أفراد من مجتمع إحصائي ما فستكون المعاينة عشوائية متى كان لكل مجموعة ممكنة من ثلاثة أفراد من المجتمع نفس الفرصة في أن تختار، ولانتقاء الثلاثة أفراد هذه فإنه من الممكن استخدام الطريقة السابقة الخاصة بانتقاء فرد واحد. وقد تأكد العلماء والباحثون المختصون بأن كل فرد أو مجموعة من الأفراد سيختار نفس العدد من المرات تقريبا الذي يختار به كل فرد آخر أو كل مجموعة أخرى عند تكرار التجربة عددا كبيرا من المرات وبالتالي فإن هذه الطريقة تفي بمتطلب عدم إظهار أية محاببات أو تحيز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988، ص181

<sup>2</sup> موريس أنجرس: مرجع سابق، ص321

<sup>3</sup> بلخيري كمال: محاضرات في مقياس الإحصاء المطبق في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2013/2014.

ومن الخواص الجيدة المتوفرة في العينة العشوائية هي ميلها إلى أن تمثل في صورة مصغرة المجتمع الذي أخذت منه، أي أنه إذا كان المجتمع على سبيل المثال مشكل من عدة قطاعات لكل واحد نسبة معينة فإنه بتكرار التجربة عددا كبيرا من المرات فإن النسب التجريبية لكل قطاع ستقترب جدا من النسب الفعلية (النظرية) لكل قطاع.<sup>1</sup>

**مثال:** لنفرض أن لدينا وعاءا يحتوي على 6 كرات، 1 حمراء، 2 بيضاء، 3 خضراء، إذن المجتمع هنا ممثلا  $100 \times \frac{1}{6} \%$  من الكرات الحمراء و  $100 \times \frac{2}{6} \%$  من البيضاء و  $100 \times \frac{3}{6} \%$  من الخضراء، أي: 16.67 % من المجتمع تمثله الكرات الحمراء و 33.33 % تمثله الكرات البيضاء و 50 % تمثله الكرات الخضراء. وسنرى العلاقة بين القيم النظرية والقيم التجريبية بتكرار التجربة عددا كبيرا من المرات ونجمل ذلك في الجدول رقم (17) التالي:<sup>2</sup>

عدد مرات تكرار التجربة	100	200	300	400	500	600	700
نسب مشاهدات الكرة الخضراء %	44%	47%	45,7%	47,8%	49,4%	49,6%	50,0%
نسب مشاهدات الكرة البيضاء %	35%	34%	35,0%	33,2%	32,8%	32,8%	32,9%
نسب مشاهدات الكرة الحمراء %	21%	19%	19,3%	19,0%	17,8%	17,5%	17,1%
المجموع %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

نستنتج بأنه كلما كان حجم العينة كبيرا كلما كانت النسب التجريبية قريبة من النسب النظرية المشكلة لهذا المجتمع الإحصائي.

ومن خلال الاطلاع على المجال البشري للعاملين في المؤسسة الوطنية لصنع أجهزة القياس والمراقبة لمحاولة معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، اتضح أن مجتمع

<sup>1</sup> بلخيري كمال: مرجع سابق، 2014/2013.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، 2014/2013.

البحث كبير الحجم وهذا ما جعل من الصعب على الباحث أن يقوم بتغطية مجتمع البحث كله نظرا لكبر حجمه، لذلك تم اللجوء إلى أسلوب العينات ليتم بواسطتها تمثيل المجتمع الأصلي ومجتمع البحث، لذا تم اختيار العينة العشوائية المنتظمة كأنسب نوع لجمع البيانات بإمكانه تمثيل مجتمع البحث بالمؤسسة ميدان الدراسة أحسن تمثيل.

**والعينة العشوائية المنتظمة:** "هي شكل من أشكال العينة العشوائية، يتم اختيارها في حالة تجانس المجتمع الأصلي وتوفر إطاره، وسميت بالمنتظمة لأننا نختار فيها مسافات ثابتة منتظمة بين كل رقم والرقم الذي يليه ... ويجب أن يكون الباحث على حذر لئلا تكون القائمة مرتبة وفق ترتيب معين يجعل الاختيار غير عشوائي تماما".<sup>1</sup>

**3 - أدوات جمع البيانات:** يستخدم الباحثون الأدوات أو الوسائل اللازمة لجمع البيانات لغرض التحقق من فروض الدراسة ومدى تحقيقها لأهدافها حيث يمكن للباحث أن يستخدم أكثر من أداة في بحثه، لذا تم في هذه الدراسة استخدام الاستمارة كأداة رئيسية، والمقابلة كأداة ثانوية وتكميلية.

**تعريف الاستمارة:** هي مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين ترسل للأشخاص المعنيين عن طريق اليد أو البريد بهدف الحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.<sup>2</sup>

ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية وتسمى في هذه الحالة استمارة بالمقابلة أو ترسل عن طريق بريد و تسمى "استبيان بريدي".

تمر الاستمارة بثلاث مراحل: مرحلة الإعداد، التصميم والصياغة الجيدة لهذه الوثيقة ثم مرحلة تجريب هذه الوثيقة وأخيرا الصياغة النهائية.<sup>3</sup>

استمارة البحث يتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد ويمكن التفرقة بين الاستبيان واستمارة المقابلة على أساس يستخدمان في أسئلة محددة البناء بينما يستخدم دليل المقابلة أسئلة غير محددة البناء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارسته العملية -، ط1، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000، ص ص 311، 312

<sup>2</sup> مداس فاروق وآخرون: منهجية البحث الاجتماعي، ط1، منشورات مكتبة اقرأ، قسنطينة، 2007، ص104

<sup>3</sup> علي محمد أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص54.

وقد تم توزيع استمارة البحث على العاملين في المؤسسة الوطنية لصنع أجهزة القياس والمراقبة AMC، تحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة تضمنت 56 سؤالاً موزعة على محاور وهي:

-المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية

-المحور الثاني: خاص بمساهمة اكتساب ثقافة احترام قيمة الوقت في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة.

-المحور الثالث: خاص بمساهمة ثقافة الالتزام بإتقان العمل في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة.

-المحور الرابع: خاص بتنوع ثقافة العاملين في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة.

-المحور الخامس: خاص بالجودة الشاملة في إطار ثقافة المؤسسة.

وقد كان عدد الاستمارات الخاضعة للدراسة (252) استمارة، أي بنسبة 30 % من المجموع الكلي المقدر بـ 840 عاملاً، إلا أنه لم يتم استرجاع إلا 220 استمارة، أما 32 استمارة فلم يتم التمكن من استرجاعها.

**المقابلة:** وهي محادثة موجهة بين الباحث و شخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى تعرف ملاحظ أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.<sup>2</sup>

وقد تم اعتماد المقابلة في هذه الدراسة كأداة ثانوية لغرض جمع المعلومات التي لم تغطيها الاستمارة بشكل كامل، والتي لا يمكن جمعها باستخدام أداة أخرى لجمع البيانات وقد شملت 14 سؤالاً، حيث تنوعت بين ما تناول خصوصيات الثقافة المؤسساتية الموجودة في المؤسسة ميدان الدراسة، وبين ما تعلق بالجودة الشاملة فيها واهتمامها بها حرصها على حيازة شهادات الايزو وفق طبقات متعددة والأسباب التي دفعتها لمحاولة الحصول عليها والظروف التي ساعدتها في ذلك مركزين في ذلك على درجة مساهمة ثقافة المؤسسة في: الحصول على طبقات متعددة للايزو بصفة عامة، وفي مساهمتها في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة بصفة خاصة.

<sup>1</sup> جازي كيران: محاضرات في المنهجية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2008، ص54.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات - ، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص55.

## خلاصة

إن كل بحث أو موضوع دراسة يراد دراسته فإن الإطار المنهجي الخاص به هو الذي يحدد للباحث الطريق الذي يجب أن يسير عليه ويمده بالوسائل والأساليب التي تساعد على تحقيق الهدف المرجو من البحث، ومنه فالإطار المنهجي شيء ضروري حتى يتمكن الباحث من خلاله النزول إلى الميدان وانجاز العمل الميداني بطريقة منظمة ومدروسة، ويتحصل على معلومات تتعلق بالفرضيات التي كانت الدافع للنزول للميدان ليثبت صدقها وصحتها أو يتحقق من خطئها ليقوم بعد ذلك إما بتأكيد معلوماته وتعميمها على الحالات المشابهة، أو القيام بتصحيح جزء منها أو إجراء تعديلات بسيطة عليه حسب درجة الاختلاف بين ما كان يحتويه الزاد المعلوماتي للباحث وبين ما تم إثباته على أرض الواقع في ميدان الدراسة، أو القيام بالقطيعة مع المعلومات القبلية وتعويضها بالمعلومات التي تم تأكيدها بواسطة النتائج التي تم التوصل إليها في نهاية عملية البحث.

# الفصل السابع

## عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

### تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

- 1 - خصائص العينة.
- 2 - المحور الأول: مساهمة اكتساب ثقافة احترام قيمة الوقت في تحقيق الجودة الشاملة.
- 3 - المحور الثاني: مساهمة ثقافة الالتزام بإتقان العمل في تحقيق الجودة الشاملة.
- 4 - المحور الثالث: مساهمة تنوع ثقافة العاملين في تحقيق الجودة الشاملة.
- 5 - المحور الرابع: الجودة الشاملة في إطار ثقافة المؤسسة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

- 1 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
- 2 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية.
- 3 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
- 4 - الإجابة على التساؤل الرئيسي.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

خاتمة

**تمهيد:**

في هذا الفصل من الجانب الميداني سيتم التطرق إلى أهم مرحلة من مراحل البحث السوسولوجي وهي عرض البيانات إحصائيا من خلال جمعها وتبويبها وتفريغها في الجداول الإحصائية، وتحليلها وتفسيرها وأخيرا الخروج باستنتاج عام لجميع البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال استعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات أداة جمع البيانات المستعملة في هذه الدراسة وهي الاستمارة، إذ من خلال هذه المرحلة سيتم الإجابة على التساؤلات التي طرحت في البداية، بهدف التعرف على دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) بالعلمة.



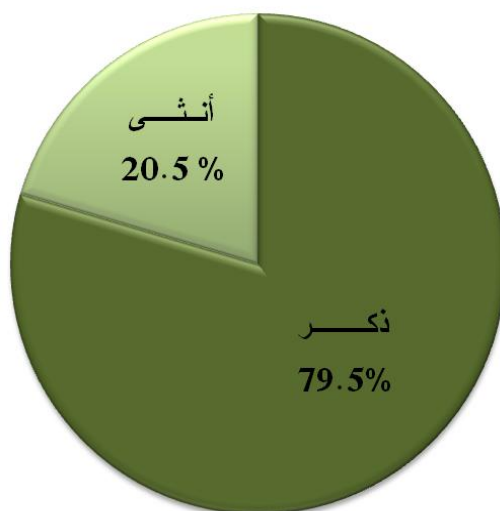
أولاً: عرض وتحليل البيانات:

1. خصائص العينة:

الجدول رقم (18):

توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي		
النوع الاجتماعي	ت	%
ذكر	175	79.5%
أنثى	45	20.5%
المجموع	220	100.0%

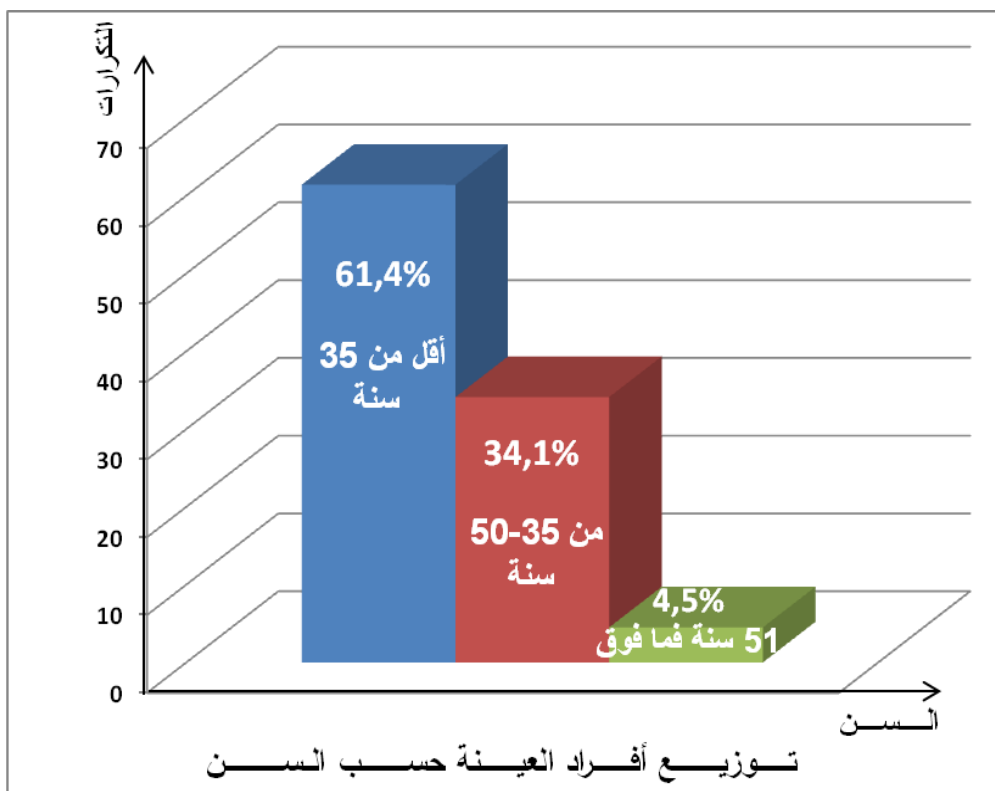
رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي



نلاحظ من خلال الجدول أن النوعين الاجتماعيين (رجال ونساء) المكونين الرئيسيين لكل مجتمع، والمتواجدين داخل المؤسسة تم تمثيلهما بشكل متناسب مع العدد الكلي للعاملين بالمؤسسة، حيث نجد حضور 175 عاملاً من العنصر الذكوري بما تقدر نسبته 79.5% من المجموع الكلي للعينة، مقابل 45 عاملاً من العنصر النسوي بما تقدر نسبته 20.5% من المجموع الكلي للعينة، وهذا ما يدل على شمول العينة لمختلف النوعين الاجتماعيين دون إقصاء لأي نوع منهما.

الجدول رقم (19):

توزيع أفراد العينة حسب السن		
السن	ت	%
أقل من 35 سنة	135	61.4%
من 35-50 سنة	75	34.1%
51 سنة فما فوق	10	4.5%
المجموع	220	100.0%



نلاحظ من خلال الجدول أن جميع الفئات العمرية كانت حاضرة في العينة وكانت بنسب مختلفة ممثلة للحجم الأصلي للعاملين في المؤسسة بنسب متعادلة، حيث كانت العينة تحتوي على 135 عاملاً منهم أقل من 35 سنة وكانوا يشكلون أكبر نسبة قدرت بـ 61.4%، أما الباحثين الذين تقدر أعمارهم بين 35-50 سنة فقد كان عددهم 75 عاملاً قدرت نسبتهم بـ 34.1%، في حين احتوت العينة على 10 باحثين تفوق أعمارهم 51 سنة بما يعادل نسبة 4.5%، وبهذا فإن العينة كانت ممثلة لجميع الفئات العمرية الموجودة في المؤسسة دون إقصاء أو تهميش لأي فئة عمرية.

الجدول رقم (20):

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي		
المستوى التعليمي	ت	%
جامعي	140	63.6%
تقني سامي	55	25.0%
ثانوي أو أقل	25	11.4%
المجموع	220	100.0%

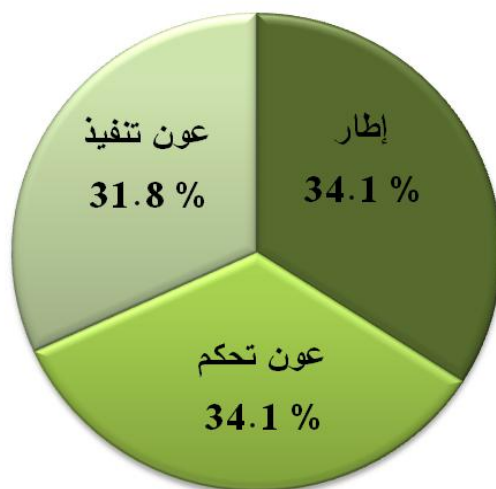


نلاحظ من خلال الجدول حضور مستويات تعليمية مختلفة حيث احتوت العينة على 140 موظف متحصل على شهادة جامعية بما يعادل 63.6% وهذا ما يدل على وعي المؤسسة بضرورة توظيف الكفاءات عالية المستوى المعروضة في سوق العمل، في حين شملت العينة 55 موظف يحوزون على شهادة تقني سامي بما يعادل نسبة 25.0%، وعلى 25 موظف يحملون شهادة تعليم ثانوي أو أقل بما تقدر نسبته ب 11.4%، ومن هذا نلاحظ أن العينة كانت ممثلة لجميع المستويات التعليمية الغالب حضورها في المؤسسة دون إقصاء أي فئة.

الجدول رقم (21):

توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل		
منصب العمل	ت	%
إطار	75	34.1%
عون تحكم	75	34.1%
عون تنفيذ	70	31.8%
المجموع	220	100.0%

رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل



نلاحظ من خلال الجدول أن جميع مناصب العمل الموجودة في المؤسسة تم تمثيلها وبحجم متقارب، حيث نجد فئة الإطارات حاضرة في العينة من خلال 75 عاملا قدرت نسبتهم ب 34.1%، تعادلها فئة أعوان التحكم في نسبة التمثيل التي قدرت أيضا ب 34.1% لاحتوائها على نفس عدد الإطارات 75 عاملا، تليهما نسبة فئة أعوان التنفيذ بنسبة 31.8%، وهذا ما يضمن الحصول على آراء متباينة تعبر عن الثقافة المؤسساتية للمؤسسة الوطنية لصنع أجهزة القياس والمراقبة.

الجدول رقم (22):

توزيع أفراد العينة حسب أصل النشأة		
%	ت	أصل النشأة
13.6%	30	ريف
86.4%	190	مدينة
100.0%	220	المجموع

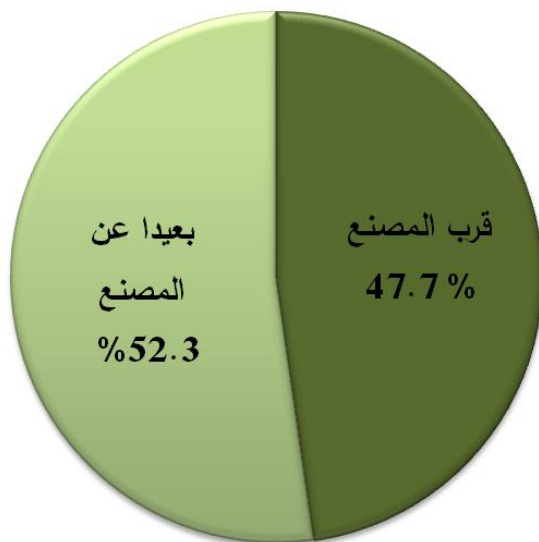


يبين لنا هذا الجدول أن العينة تحتوي على فئتين من المبحوثين يختلفان في أصل النشأة حيث نلاحظ وجود فئة العاملين الذين يعود أصل نشأتهم إلى المدينة وكان عددهم 190 مبحوثاً بما يعادل نسبة 86.4% تليها فئة المبحوثين الذين يعود أصل نشأتهم للريف والذين قدر عددهم بـ 30 عاملاً مبحوثاً بنسبة تعادل 13.6%، وهذا ما يبين وجود عينات ممثلة لأفراد مختلفين في أصل النشأة دون تهميش أي فئة نظراً لما لها من تأثير بالغ الأهمية على تكوين ثقافة المؤسسة الذي ينعكس على تحقيق الجودة الشاملة.

الجدول رقم (23):

توزيع أفراد العينة حسب منطقة السكن		
منطقة السكن	ت	%
قرب المصنع	105	47.7%
بعيدا عن المصنع	115	52.3%
المجموع	220	100.0%

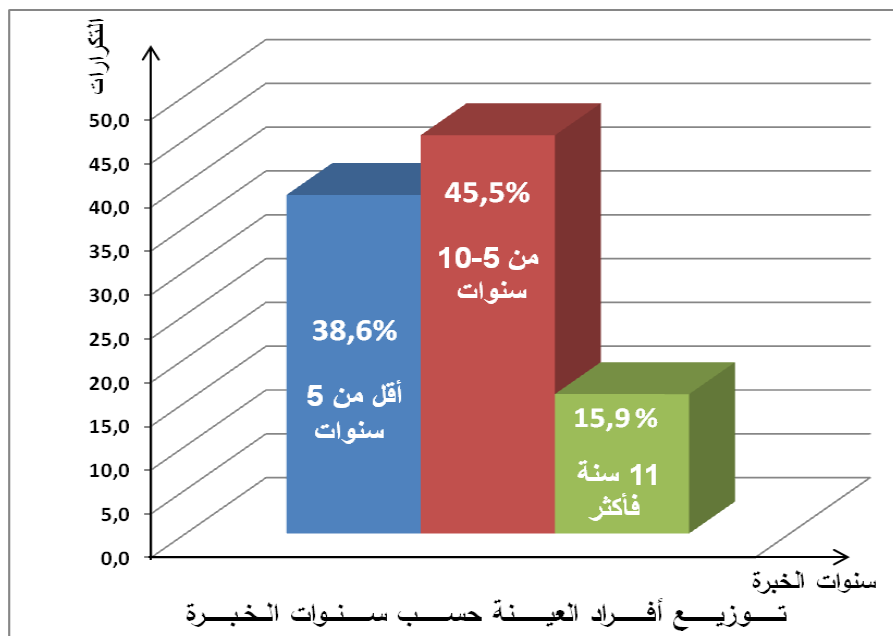
رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب منطقة السكن



يتبين لنا من خلال الجدول إقبال العاملين على العمل في المؤسسة مهما كانت المسافة التي تفصل بين مكان إقامتهم وبين مكان تواجد المؤسسة فنجد 115 عاملا يسكنون بعيدا عن المصنع بما يعادل نسبة 52.3%، تليها في المرتبة الثانية نسبة العاملين الذين يسكنون قرب المصنع والتي قدرت بـ 47.7% ممثلة بذلك 105 عاملا، وهذا ما يبين أن العينة ممثلة لكلا الفئتين بحجم متناسب، دون إغفال عن التمثيل لأي فئة .

الجدول رقم (24):

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة		
سنوات الخبرة	ت	%
أقل من 5 سنوات	85	38.6%
5-10 سنوات	100	45.5%
11 سنة فأكثر	35	15.9%
المجموع	220	100.0%



من خلال الجدول يتبين أن العينة كانت ممثلة لجميع الفئات المختلفة من حيث سنوات الخبرة في المؤسسة وبشكل متناسب مع الحجم الأصلي للعاملين ودون إقصاء لأي فئة مهما كان حجمها الأصلي، حيث نجد أن نسبة العاملين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات تقدر ب 38.6%، في حين تقدر نسبة العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات ب 45.5% وهي أكبر نسبة، بينما تشير نسبة 15.9% إلى العاملين الذين تزيد خبرتهم عن 11 سنة، فوجود عاملين شباب يقل عمرهم عن 35 سنة يوجد بالضرورة أفراد تقل خبرتهم عن 10 سنوات، لذا فإن قلة العاملين الذين تزيد خبرتهم عن 11 سنة جعل المؤسسة تحاول تغطية ذلك باستقطاب وتوظيف أفراد ذو مستوى جامعي حتى لا تفقد الكثير من الوقت في تعليمهم وظائف ومهام تتطلب تخصصات جامعية معينة.

2. المحور الأول: مساهمة اكتساب ثقافة احترام قيمة الوقت في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة.

الجدول رقم (25):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على وجود رقابة صارمة على توقيت الدخول للعمل والالتزام بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد					
المجموع	الالتزام بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد		ت		
	أحيانا	دائما			
180	10	170	ت	دائما	وجود رقابة صارمة على توقيت الدخول للعمل
100.0%	5.6%	94.4%	%		
35	10	25	ت	أحيانا	
100.0%	28.6%	71.4%	%		
5	0	5	ت	أبدا	
100.0%	0.0%	100.0%	%		
220	20	200	ت	المجموع	
100.0%	9.1%	90.9%	%		

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية لوجود رقابة صارمة على توقيت دخولهم للعمل وتقدر نسبتهم بـ 90.9% وخاصة من توجد عليهم رقابة صارمة دائما، ونسبتهم 94.4%، أما من يلتزمون بمواعيد العمل حسب النظام الإداري المعتمد لوجود رقابة صارمة عليهم أحيانا فقدرت نسبتهم بـ 71.4%، في حين ما قدرت نسبته بـ 9.1% أجابوا بالالتزام بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد أحيانا وأغلبهم من توجد عليهم رقابة صارمة أحيانا فقط وقدرت نسبتهم بـ 28.6%.

وذلك يعزى إلى حرص العاملين على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد ضمن القانون الداخلي للمؤسسة فيداومون في الفترة الصباحية من الساعة (00:د:8سا - 00:د:12سا) وفي الفترة المسائية من (30 د:د:12سا - 00 د:د:16سا)، وذلك



لانضباط العاملين واحترامهم قيمة الوقت وحرصهم عليه من جهة، ومن جهة أخرى لاهتمام المؤسسة وتقديرها لقيمة الوقت بدءاً من توقيت الدخول للعمل والخروج منه، ونظراً للأهمية التي توليها المؤسسة للوقت فقد كانت تعتمد على مراقبة توقيت دخول وخروج العمال بواسطة نظام رقابي محكم يقوم به مركز مراقبة أمني يقوم برصد كل حالات دخول وخروج العاملين من العمل حيث كانت تقوم بتسجيل أسمائهم وإمضائهم على سجل ورقي، ثم بعد ذلك قامت بجلب آلات ووسائل تكنولوجية جد متطورة لتقيس وتسجل توقيت دخول وخروج كل عامل من خلال: وصل الخروج، وكاميرات المراقبة، وبصمة الحضور الالكترونية حيث يقوم العامل بوضع بصمة إصبعه على صفيحة مخصصة في الآلة وكل 03 تأخيرات يتم تسجيلها من طرف العامل خلال الشهر يخضم من راتبه ما يعادل المدة التي تأخر فيها عن العمل أو يتعرض إلى عقوبات تأديبية، وهذا سعيًا من المؤسسة لخلق ديمومة عملية في شخصية العاملين وغرس ثقافة احترام قيمة الوقت في المؤسسة بمختلف الوسائل والتقنيات التي تجلبها للمؤسسة، لزيادة درجة الالتزام عندهم.

وهذه النتيجة تتفق مع الدراسة التي قام بها "محمد بن غالب العوفي" والتي حملت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" من حيث توصل إلى نتيجة مفادها وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.\*

غير أنها تختلف معها من ناحية أن: أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية (العدل والكفاءة وفرق العمل) هي القيم الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي، فمن ضمن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية والمؤثرة في التزام العاملين نجد أيضاً: قيمة الوقت وهذا ما يؤكد الجدول المبين أعلاه أن من خلال حرص المؤسسة على مراقبة توقيت الدخول والخروج للعمل جعل ما تقدر نسبته بـ 90.9% يلتزمون بالتوقيت الرسمي للعمل وهو نوع مهم من الالتزام التنظيمي للعاملين، فالالتزام لا ينحصر في الأداء فقط وإنما يمتد إلى الانضباط والالتزام بالتوقيت المحدد لدخول المؤسسة.

\* محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض -، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2005، ص 116.

الجدول رقم (26):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد ومباشرة العمل فور الدخول للمؤسسة حسب التوقيت الرسمي						
المجموع	مباشرة العمل فور الدخول للمؤسسة حسب التوقيت الرسمي			ت	دائما	الالتزام بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد
	أبدا	أحيانا	دائما			
200	10	35	155	ت	دائما	الالتزام بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد
100.0%	5.0%	17.5%	77.5%	%		
20	0	0	20	ت	أحيانا	الالتزام بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد
100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	%		
220	10	35	175	ت	المجموع	
100.0%	4.5%	15.9%	79.5%	%		

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين الذين يباشرون عملهم فور دخولهم للمؤسسة حسب التوقيت الرسمي دائما للالتزام بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد قدرت نسبتهم بـ 79.5%، وخاصة من يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد دائما و قدرت نسبتهم بـ 77.5%، وهذا يدل على أن العامل يستهلك وقته في العمل حيث يباشر انجاز عمله فور دخوله لمكان العمل، ولا يضيعه في قراءة الجرائد أو تناول القهوة أو تبادل أطراف الحديث مع زملائه حول قضايا لا تخص العمل (انتخابات سياسية، أو مباراة كرة قدم ...) وإنما يخصصها لانجاز أعماله في المدة المحددة، وهذا ما يدل على وعي العامل بأهمية قيمة الوقت واحترامه لها، فاحترام قيمة الوقت هو أن يقوم بتخصيصه للعمل ولا يضيعه، ولا يكتفي فقط بالدخول والخروج لمكان العمل في الوقت المحدد رسميا من المؤسسة، فالالتزام بشيء يعني تطبيقه في الأوقات المحددة له فقط، أما احترامه فهذا يعني إعطاؤه قيمه والحفاظ عليه في كل زمان ومكان.

أما من يباشرون أحيانا فقط عملهم فور دخولهم للمؤسسة حسب التوقيت الرسمي لالتزامهم بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد قدرت نسبتهم بـ 15.9%، ومن لا يباشرون أبدا عملهم فور دخولهم لمكان العمل رغم التزامهم بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد فتقدر نسبتهم بـ 4.5% وهذا يعزى إلى عطب يصيب الآلة أو وسيلة العمل، أو بسبب الاستماع لشكاوى العاملين أو العملاء، أو إمضاء بعض الفواتير والملفات المهمة في حالة مناصب المسؤولين.

في حين أن 20 مبحوثا فقط بما يعادل 9.1% من المجموع الكلي للعينة أجابوا أنهم لا يلتزمون إلا أحيانا فقط بموعد العمل حسب التوقيت الرسمي إلا أنهم يباشرون عملهم فور التحاقهم بالمؤسسة وهذا لا يدل على عدم احترامهم لتوقيت الدخول الرسمي للمؤسسة وإنما يعزى إلى بعد مسافة سكن بعضهم في مناطق شبه معزولة عن مكان العمل ولا يملكون وسيلة نقل خاصة مما يجعلهم يعانون من مشكل في المواصلات إلا أنهم يتحلون بروح مسؤولية عالية وتقدير كبير للوقت المخصص لانجاز العمل مما يجعلهم فور وصولهم إلى العمل ولو بصفة متأخرة يحاولون ويسعون جاهدين لتعويض هذا ويعملون باستمرار وتواصل وأحيانا دون انقطاع وهذا ينعكس بصورة ايجابية على تحقيق الجودة الشاملة سواء من خلال وظائفهم أو قيمهم أو المنتجات التي هم مسئولين على إنتاجها وإخراجها في شكلها النهائي.

الجدول رقم (27):

توزيع أفراد العينة حسب منطقة السكن والاستفادة من نقل العمال من مكان السكن إلى العمل				
المجموع	الاستفادة من نقل العمال من مكان السكن إلى العمل			
	أبدا			
105	105	ت	قرب المصنع	منطقة السكن
100.0%	100.0%	%		
115	115	ت	بعيدا عن المصنع	
100.0%	100.0%	%		
220	220	ت	المجموع	
100.0%	100.0%	%		

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع المبحوثين الذين يسكنون قريبا من المصنع والذين يسكنون بعيدا عنه أجابوا نسبة 100 % على عدم الاستفادة من النقل من مكان السكن إلى مكان العمل وذلك لكثرة عدد العمال واختلاف المناطق التي يسكنون بها بين قريب من المصنع وبين بعيد عنه، جعل من الصعب توفير نقل خاص بهم ليقل كل واحد إلى مقر سكنه، إلا أن المؤسسة في مقابل هذا توفر لهم تعويضا كاملا على مصاريف تنقلهم وذلك في شكل منحة مالية تضاف إلى الراتب الشهري الذي يتقاضونه وتكون حسب المسافة وبعد مكان الإقامة حتى يتمكن كل عامل من التنقل بحرية تامة وفي وسيلة النقل التي يختارها للتنقل إلى مكان عمله، وهكذا تضمن المؤسسة وصول العاملين للمؤسسة في الوقت المحدد واللازم.

الجدول رقم (28):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على انجاز المهام في المدة المحددة والاستفادة من أوقات الراحة في وقتها المحدد					
المجموع	الاستفادة من أوقات الراحة في وقتها المحدد		ت	دائما	انجاز المهام في المدة المحددة
	أحيانا	دائما			
180	65	115	ت	دائما	انجاز المهام في المدة المحددة
100.0%	36.1%	63.9%	%		
40	20	20	ت	أحيانا	انجاز المهام في المدة المحددة
100.0%	50.0%	50.0%	%		
220	85	135	ت	المجموع	
100.0%	38.6%	61.4%	%		

من خلال الجدول نلاحظ أن ما تقدر نسبتهم ب 63.9% من مجموع العاملين الذين يقومون دائما بانجاز مهامهم في المدة المحددة يستفيدون دائما من الراحة في وقتها المحدد من طرف قانون العمل الداخلي للمؤسسة، وذلك لمعرفتهم وإدراكهم بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام والواجبات في المدة الزمنية المحددة لها من جهة، و وعيهم بقيمة العمل المنجز والسعي لإتمامه في وقته من جهة أخرى لاسيما إذا كانت مهام العامل تتدرج ضمن سلسلة طويلة تتكون من حلقات متلاصقة ببعضها البعض تجعل إنهاء مهام معينة لعامل يترتب عنه بداية مهام عامل آخر، حتى يضمنوا السير الحسن للوظائف ولا تتراكم المهام على بعضها خاصة فيما يتعلق بانجاز الطلبات والسلع للعملاء والزبائن في وقتها المحدد لأن هذا يعكس جدية العاملين في العمل وسعيهم لكسب الزبائن والحفاظ على سمعة المؤسسة في نظرهم، حيث كلما أعطى العاملون أهمية لعملهم وسارعوا في انجاز مهامهم في وقتها المحدد كلما تمكنوا من الاستفادة من الراحة في وقتها المحدد.

في حين نجد أن 38.6% من المجموع الكلي للعينة لا يستفيدون من أوقات الراحة في وقتها المحدد إلا أحيانا وذلك إما لبعض الظروف أو المستجدات التي تحدث في العمل ولم تكن في حسابان العاملين، أو لقلّة التنظيم وتراكم بعض الأعمال وعدم احترام المدة المحددة لإكمال

انجازها أو عطل في آلة الإنتاج يجعل من الصعب بمكان حصول العامل على الراحة سواء كانت (فترة استراحة، أو عطلة، أو إجازة...) في وقتها لأن فترة راحته مرهونة بفترة انجازه للعمل، فعدم إكماله لعمله يعرقل إتمام انجاز المهام التي تعتمد على نتائج عمله مما يدفع إلى عمل ساعات إضافية على حساب وقت راحته.

الجدول رقم (29):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على تحديد الوقت اللازم لانجاز المهام المطلوبة كل يوم وانجاز المهام في المدة المحددة					
المجموع	انجاز المهام في المدة المحددة		ت	دائما	تحديد الوقت اللازم لانجاز المهام المطلوبة كل يوم
	أحيانا	دائما			
90	5	85	ت	دائما	تحديد الوقت اللازم لانجاز المهام المطلوبة كل يوم
100.0%	5.6%	94.4%	%		
115	25	90	ت	أحيانا	تحديد الوقت اللازم لانجاز المهام المطلوبة كل يوم
100.0%	21.7%	78.3%	%		
15	10	5	ت	أبدا	تحديد الوقت اللازم لانجاز المهام المطلوبة كل يوم
100.0%	66.7%	33.3%	%		
220	40	180	ت		المجموع
100.0%	18.2%	81.8%	%		

يتبين لنا من خلال الجدول أن ما تقدر نسبتهم 81.8% ينجزون دائما مهامهم في المدة المحددة، في حين نجد ما تقدر نسبته 18.2% يقومون أحيانا فقط بانجاز مهامهم في المدة المحددة. وذلك يعود تفسيره إلى أن نسبة 94.4% يقومون دائما بتحديد الوقت اللازم لانجاز المهام المطلوبة كل يوم لتنظيم العمل بضبط التواريخ والأوقات وفق برامج العمل حتى لا يحدث

تأخير في الوقت المحدد لانجازها وهذا ما يجعلهم يتمكنون دائما من انجاز المهام في المدة المحددة.

في حين يقوم ما تقدر نسبتهم ب 78.3% بتحديد الوقت اللازم لانجاز العمل المطلوب أحيانا فقط إلا أنهم يتمكنون من انجاز العمل في الوقت المحدد دائما وذلك راجع إلى كفاءتهم وخبرتهم وقدرتهم على القيام وبطريقة آلية بانجاز الأعمال في نفس الوقت وبنفس فترة الانجاز دون مبالغة أو تفريط في الزمن والمدة، وهذا ما تتميز به "الثقافة أحادية الزمن" التي تطبع غالبا الثقافات الغربية، حيث يتم فيها القيام بتنظيم الوقت والتفكير في مدة انجاز المهام لتتمكن من التركيز على فعل واحد وانجازه في نفس الوقت، مع التأكيد على السرعة في انجازه، فالعمل هو الذي يتصدر قائمة أولوياتها.\*

أما في حالة تطلب العمل في بعض الأحيان مدة أطول فان هذا إما يعود لصعوبة التنبؤ بما قد يحدث خلال اليوم بسبب عدم التأقلم مع مشاكل الأطراف ذات الصلة بالعمل، أو للخصائص المتجددة في العمل أو للتأخر في الحصول على المعلومة، أو لكون أن بعض العمال جدد مما يجعلهم ينجزون عملهم ببطء أو غير قادرين على تحديد الوقت اللازم لانجاز المهام والتقيد به، أو أن بعض المهام يطرأ عليها تغيير أو يصيبها خلل أو خطأ يجعل الوقت الذي حدد لانجازها غير كافي وهذا يؤثر سلبا على انجاز المهام التي تلي هذه المهمة وفي نفس الوقت ترتبط بها وتعتمد عليها، مما يؤدي إلى الاقتران من الوقت الذي كان مخصصا لكل مهمة وبالتالي فإن وعي العاملين بأهمية الوقت جعلهم يركزون على أن تكون لديهم مرونة في التعامل معه من خلال تمديده وتقليصه وقت الحاجة وحسن إدارته لتحقيق جودة العمل.

\* عبد المجيد بكاي: مرجع سابق، ص 56، 57. (أنظر الفصل الثالث من الرسالة).

الجدول رقم (30):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على طول زمن العمل المتكرر والسعي لتقليله						
المجموع	السعي لتقليل زمن العمل المتكرر			ت	دائما	زمن العمل المتكرر طويل
	أبدا	أحيانا	دائما			
70	10	30	30	ت	دائما	زمن العمل المتكرر طويل
100.0%	14.3%	42.9%	42.9%	%		
130	20	70	40	ت	أحيانا	
100.0%	15.4%	53.8%	30.8%	%		
20	10	5	5	ت	أبدا	
100.0%	50.0%	25.0%	25.0%	%		
220	40	105	75	ت	المجموع	
100.0%	18.2%	47.7%	34.1%	%		

من خلال الجدول نلاحظ أن 34.1% يسعون دائما لتقليل زمن العمل المتكرر، في حين أن 47.7% من العاملين يسعون لتقليل زمن العمل المتكرر، بينما 18.2% لا يسعون أبدا لتقليل زمن العمل المتكرر.

وذلك يعود إلى وجود نسبة معتبرة قدرت ب 42.9% من العاملين الذين يرون أن زمن العمل المتكرر طويل دائما مما يجعلهم يسعون دائما لتقليله، وهذا يعود إما لطبيعة بعض المهام والحركات وما تتطلبه من دقة وتركيز فتفرض أن تكون بذلك مدة انجازها طويل لأن الهدف في النهاية هو الحصول على جودة المنتج وهذا ما يجعله يكون في بعض الأحيان على حساب الوقت، وإما بسبب أن بعض المهام في بعض الوظائف التي ترتبط بوظائف أخرى وبالتالي أي خلل يحدث في مهمة ما أو وظيفة من الوظائف الأخرى يجعل مهمة انجاز العمل الذي يليه يتطلب زمنا طويلا لأنه يتضمن محاولة معرفة الأخطاء التي وردت في الوظائف الأخرى إضافة



إلى زمن تصحيح الأخطاء المختلفة مما يجعل هذا العمل على الرغم من تكراره يوميا إلا أنه وفي كل مرة يتطلب وقتا طويلا.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة من العمال والتي قدرت ب 30.8% من العاملين الذين يسعون لتقليل زمن العمل المتكرر دائما مما جعله يكون طويلا أحيانا فقط، في حين تقوم نسبة 53.8% بالسعي أحيانا لتقليله، وذلك لأن بعض المهام يعود سبب طولها إلى عدم اكتمال الأشغال في وقتها المحدد أو بسبب نقص في التنظيم، أو إلغاء بعض المناصب التي تساعد في انجاز بعض المهام في وقت معين ليتم تكملة انجازه من طرف عامل آخر في وقت أقصر، وهذا ما يدخل ضمن إدارة الوقت التي تعد شرطا مهما في تحقيق الجودة، وقد أشار إليها بوضوح "فريديريك ولسون تايلور"\* عندما قام بدراسة "الحركة والزمن" سعيا منه لإيجاد أبسط الطرق لانجاز الأعمال المتكررة يوميا وذلك لتقليل زمنها الذي جرت العادة على استغراقها في انجازها ومحاولة تنفيذها بطريقة مختلفة وقياس الزمن في كل مرة لتقليلها لإيجاد طرق مختصرة توصل إلى نفس النتائج وبزمن أقل، والوقت الذي يتم توفيره يتم استغلاله في تعلم أمور الجودة أو إنتاج آخر أو تطوير القدرات أو انجاز مهام أخرى تعود بالفائدة والأرباح على المؤسسة.

إلا أن البعض من العمال وما تقدر نسبته ب 14.3% لا يسعى أبدا لتقليل زمن العمل المتكرر رغم طولته دائما وذلك نظرا لما تقتضيه طبيعة العمل الذي يقومون بانجازه لأنهم إن قاموا بتقليص زمن العمل فان هذا يؤثر على جودة المهام التي يقومون بها.

\* فريديريك ولسون تايلور: عاش في الفترة الممتدة من 1856-1917، وهو مهندس أمريكي لقب ب"أبو الادارة العلمية"، ويعد من أهم رواد مدرسة الإدارة العلمية، أسس كتابا يحمل عنوان "مبادئ الإدارة العلمية" وضح فيها الأسس العلمية التي يجب انجاز أي عمل وفقها. (أنظر الفصل الثالث من الرسالة).

الجدول رقم (31):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على حصولهم في الوقت المناسب على المعلومات اللازمة لانجاز المهام بالموصفات المطلوبة من المرة الأولى وتخفيض تكاليف عدم المطابقة في الأداء								
المجموع		تخفيض تكاليف عدم المطابقة في الأداء						
		أبدا		أحيانا		دائما		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100.0 %	220	4.5 %	10	43.2 %	95	52.3 %	115	الحصول في الوقت المناسب على المعلومات اللازمة لانجاز المهام
100.0 %	220	2.3 %	5	40.9 %	90	56.8 %	125	انجاز المهام بالموصفات المطلوبة من المرة الأولى

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر النسب التي تصدر القائمة هي 52.3% من صف العاملين الذين يحصلون دائما وفي الوقت المناسب على المعلومات اللازمة لانجاز المهام إضافة إلى 56.8% من العاملين الذين ينجزون المهام بالموصفات المطلوبة من المرة الأولى حيث نجد أن كلاهما يقومان دائما بتخفيض تكاليف عدم المطابقة في الأداء وهذا ما يدل على أنه كلما تم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب ساهم ذلك في التقليل من احتمال الخطأ الذي يحدث نتيجة غياب المعلومات في وقتها بسبب عدم احترام الوقت في نقلها والإفادة بها والاستفادة منها وتعويض ذلك بالارتجال في أداء المهام المطلوبة بناء على التقديرات الذاتية والمعلومات الشخصية، فالحصول على المعلومات في الوقت المناسب يضمن أداء المهام بالشكل الصحيح من المرة الأولى مما يساعد على ترشيد الإنفاق ومكافحة التبذير المالي وتضييع المواد الأولية وتخفيض نسبة المنتجات المعيبة والتالفة التي تتلف ويتم رميها وتحسب تكاليف أعباءها على

عائق المؤسسة. في حين أن الأفراد الذين يحصلون دائماً على المعلومات اللازمة لانجاز مهامهم في الوقت المناسب ويحاولون دائماً تخفيض تكاليف الأداء إلا أنهم أحياناً لا يتمكنون من انجاز المهام بالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى فان يعود لعطل أو لخلل تقني في آلات الإنتاج خارج نطاق السيطرة فيؤدي إلى أخطاء في المنتوجات أو العمليات عند القيام بها في المرة الأولى مما يتطلب تصحيحاً قد لا يكلف كثيراً من الناحية المالية إذا كان الخطأ بسيطاً وهذا يعد بعداً أساسياً في تحقيق الجودة الشاملة وهو ما يسمى بـ "خدمة المنتج" Serviceability" ويشير إلى أنه رغم حدوث خطأ في المنتوجات إلا أن الحرص على جعله بسيطاً والأخذ بعين الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح يجعل من السهولة إصلاحه وإعادة لحالته الطبيعية\*، كما قد يكلف كثيراً من المصاريف على حسب نسبة الخلل والآثار السلبية التي يخلفها في العمليات التنظيمية والتسييرية أو في المنتوجات مما يؤثر على جودتها، وهذا ما يبين شدة الصلة بين الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وانجاز المهام بالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى وتخفيض تكاليف عدم المطابقة في أداء المهام، فكلما زادت نسبة توزيع المعلومات الخاصة بأداء العمل في وقتها الملائم زاد التركيز على دقة العمل وإتقانه وانجازه صحيحاً دون خطأ من أول أداء مما يخفض التكاليف التي تنجم عن عدم أداء العمل نتيجة عدم مطابقته للمواصفات المطلوبة.

\* محمود عبد الفتاح رضوان: مرجع سابق، ص22 (أنظر الفصل الرابع من الرسالة).

الجدول رقم (32):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على انجاز المهام بالموصفات المطلوبة من المرة الأولى وتقديم المنتوجات بالأسعار التي تناسب الزبائن						
المجموع	تقديم المنتوجات بالأسعار التي تناسب الزبائن			ت	دائما	أنجز المهام بالموصفات المطلوبة من المرة الأولى
	أبدا	أحيانا	دائما			
125	5	40	80	ت	دائما	أنجز المهام بالموصفات المطلوبة من المرة الأولى
100.0%	4.0%	32.0%	64.0%	%		
90	10	50	30	ت	أحيانا	أنجز المهام بالموصفات المطلوبة من المرة الأولى
100.0%	11.1%	55.6%	33.3%	%		
5	0	5	0	ت	أبدا	أنجز المهام بالموصفات المطلوبة من المرة الأولى
100.0%	0.0%	100.0%	0.0%	%		
220	15	95	110	ت	المجموع	أنجز المهام بالموصفات المطلوبة من المرة الأولى
100.0%	6.8%	43.2%	50.0%	%		

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تسعى لتقديم المنتوجات بالأسعار التي تناسب الزبائن وذلك يكون بشكل دائم حسب إجابة ما قدرت نسبته ب 50.0% من العاملين وهي تعادل نصف المجموع الكلي للعينة، تليها ثاني نسبة قدرت ب 43.2% تمثل العاملين الذين أجابوا أن المؤسسة تقدم المنتوجات بالأسعار التي تناسب الزبائن في بعض الأحيان، في حين قدرت نسبة من نفوا أسعار المنتوجات التي تقدمها المؤسسة تناسب الزبائن إلا أن نسبتهم ضعيفة تكاد تكون منعدمة قدرت ب 6.8%.

وهذه النسب تعزى إلى انجاز المهام بالموصفات المطلوبة من المرة الأولى مما يضمن تخفيض التكاليف التي تنتج عن عدم مطابقة المواصفات التي يطلبها الزبائن بشكل دائم حسب إجابة 64.0% من العاملين مما يؤدي إلى تقديم المنتوجات بالأسعار التي تناسب الزبائن لأن مراعاة السعر الذي يرضى به الزبون دائما يجلب الخسارة للمؤسسة، فالزبون يفضل شراء المنتج

بأقل ثمن ممكن لأنه يصبح "دكتاتورا من حيث المنتجات التي يحتاجها والسعر الذي يدفعه" \* ، غير أننا نجد في بعض الأحيان أنه دائما يتم انجاز المهام بالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى الا أن السعر لا يناسب الزبائن أحيانا حسب ما أكدته إجابة %32.0 من المبحوثين وهذا سببه ارتفاع أسعار بعض المواد الأولية خاصة ما يتم جلبه من خارج الوطن يحتم رفع سعر المنتوجات لتغطية مختلف التكاليف والأعباء التي تتحملها المؤسسة (تكاليف المواد الأولية، وصرف أجور العمال، ومصاريف العمال التابعين للمؤسسات الخاصة المتعاقدة معها مثل أعوان النظافة ... ) من جهة وضمان هامش الربح من جهة أخرى فتضطر المؤسسة إلى رفع الأسعار إلى مقدار معين قد لا يتناسب في بعض الأحيان مع الزبائن، كما أن السعر يخضع لقانون العرض والطلب الذي يحدده السوق، إلا أنه على الرغم من هذا فإن سعي المؤسسة لتحسين الإنتاجية "أتاح إمكانية القيام بالأعمال بشكل صحيح من أول مرة من خلال تزايد الوعي باحتياجات العميل مما يقلل انقلابه، ويجذب عملاء جدد بتكاليف تسويق أقل، ورفع نسب المبيعات" \* ودليل ذلك هو إقبالهم على شراء منتوجات المؤسسة بكميات كبيرة، لأن الحكم على المنتج يكون وفقا لجودته وخصائصه الفعلية وقدرته على تلبية احتياجاتهم وليس من خلال الحكم على سعره.

\* <http://www.hrdiscussion.com/hr4515.html> (أنظر الفصل الرابع من الرسالة)

\* سيد سالم عرفة: مرجع سابق، ص194 (أنظر الفصل الرابع من الرسالة)

الجدول رقم (33):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على الحصول في الوقت المناسب على المعلومات اللازمة لانجاز العمل والحرص على التحسين المستمر للعمليات						
المجموع	التحسين المستمر للعمليات			ت	دائما	الحصول في الوقت المناسب على المعلومات اللازمة لانجاز العمل
	أبدا	أحيانا	دائما			
115	5	25	85	ت	دائما	الحصول في الوقت المناسب على المعلومات اللازمة لانجاز العمل
100.0%	4.3%	21.7%	73.9%	%		
95	0	30	65	ت	أحيانا	
100.0%	0.0%	31.6%	68.4%	%		
10	0	5	5	ت	أبدا	
100.0%	0.0%	50.0%	50.0%	%		
220	5	60	155	ت	المجموع	
100.0%	2.3%	27.3%	70.5%	%		

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تقدر بـ 70.5% يحرصون دائما على التحسين المستمر للعمليات، تليها نسبة قدرت بـ 27.3% تعبر عن مجموع العاملين الذين يحرصون أحيانا فقط على التحسين المستمر، في حين أن ما تقدر نسبتهم بـ 2.3% لا يحرصون أبدا التحسين المستمر للعمليات.

وذلك يعزى إلى أن أكبر نسبة تقدر بـ 73.9% من العاملين الذين يحصلون دائما على المعلومة اللازمة لانجاز المهام في الوقت المناسب يحرصون دائما على التحسين المستمر للعمليات وذلك لأن تنظيمهم للعمل بعد الحصول على المعلومات في الوقت المناسب يسهل عملية انجاز المهام المطلوبة من المرة الأولى وإتقانهم لها مما يساعدهم على استغلال الوقت الباقي في تحسين العمليات التي ينجزون بها عملهم ويسعون لتطويرها باستمرار، في حين أن ما تقدر نسبته

31.6% من العاملين الذين يتمكنون أحيانا فقط من انجاز المهام بالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى فإنهم يحرصون أحيانا فقط على التحسين المستمر، وذلك راجع إلى تركيزهم على كيفية انجاز المهام بالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى والقضاء على الخطأ الذي يعود لنقص المعلومات الكافية حول انجاز العمل بدقة وإتقان من المرة الأولى بسبب تماطل البعض في إعطاء المعلومات في وقتها أو سوء فهم العمل المطلوب والمنتظر انجازه بسبب التفاوت في الاستجابات، أو قلة الأشخاص ذوي الخبرة الكبيرة في المؤسسة، فالذين تتراوح خبرتهم ما بين (25- 30 سنة) من الخبرة في العمل يجدون أنهم استوفوا السن القانوني للتقاعد مما يجعلهم يطلبون الإحالة على التقاعد ليحل محلهم أشخاص جدد ذوو خبرة من متوسطة إلى بسيطة وهذا ما يجعلهم يفتقدون إلى بعض المعلومات اللازمة لانجاز مهام معينة وبالرجوع إلى زملائهم أو المسؤولين عليهم فان هذا يجعلهم يتأخرون في الحصول على المعلومة في الوقت المناسب واللازم نتيجة اضطرارهم للبحث عنها حتى الحصول عليها، غير أنهم في نهاية المطاف يحصلون عليها إما من خلال التواصل مع غيرهم أو الاجتهاد الشخصي نتيجة الكفاءة والقدرات الشخصية ويؤدون مهامهم بدقة وإتقان ما يمكنهم في بعض الأحيان من القيام بالتحسين المستمر في مختلف العمليات التي يقومون بها، وهذا ما يعكسه السير الحسن للمؤسسة في جميع الظروف وعدم تعرضها لانتكاسات معلوماتية أو اقتصادية.

الجدول رقم (34):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على استثمار الوقت في تعلم القضايا المتعلقة بالجودة وسماح الإدارة لهم بالمشاركة في عملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة						
المجموع	سماح الإدارة للعاملين بالمشاركة في عملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة			ت	دائماً	استثمار الوقت في تعلم القضايا المتعلقة بالجودة
	أبداً	أحياناً	دائماً			
115	25	55	35	ت	دائماً	استثمار الوقت في
100.0%	21.7%	47.8%	30.4%	%		
95	45	50	0	ت	أحياناً	تعلم القضايا المتعلقة
100.0%	47.4%	52.6%	0.0%	%		
10	10	0	0	ت	أبداً	بالجودة
100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	%		
220	80	105	35	ت	المجموع	
100.0%	36.4%	47.7%	15.9%	%		

من خلال الجدول نلاحظ أن الإدارة تسمح لما تقدر نسبتهم ب 15.9% من العاملين بالمشاركة في عملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة بشكل دائماً، بينما تقدر نسبة من تسمح لهم بالمشاركة في عملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة أحياناً تقدر ب 47.7% في حين أن من لا تسمح لهم أبداً بالمشاركة في عملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة قدرت نسبتهم ب 36.4%.

وهذا يعزى إلى أن نسبة 30.4% من العاملين تولي دائماً أهمية لتعلم القضايا المتعلقة بالجودة الشاملة من خلال محاولة استثمار وقتها في ذلك وهذا ما يجعل الإدارة لا تستغني عن آرائهم وبشكل دائم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة التي تحدث في المؤسسة وكل حسب



أهمية التخصص وطبيعة الوظائف التي يشغلونها فرغم ضيق وقتهم نتيجة تعدد المهام المطلوب انجازها والتي زادت كما ونوعا لاسيما بعد طلب العديد من العمال الإحالة على التقاعد إلا أنهم يرون أن تعلم القضايا المتعلقة بالجودة يجعلهم أكثر خبرة وقدرة على تحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم مما يساعدهم على انجاز وظائفهم وإتقانها وإخراجها بالموصفات المطلوبة من أول مرة وهذا في حد ذاته يعد اهتمام بالجودة في كل وقت ومع كل حركة وبالتالي تطوير المنتجات وتحقيق الأرباح.

في حين ما تقدر نسبته ب 52.6% من العاملين تحاول في بعض الأحيان استثمار الوقت في تعلم القضايا المتعلقة بالجودة وهذا ما جعل الإدارة تسمح لها احيانا فقط بالمشاركة في عملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، بينما أجاب 10 مبحوثين بما يعادل نسبة 4.5% من المجموع الكلي للعينة أنهم لا يستثمرون وقتهم أبدا في تعلم القضايا المتعلقة بالجودة مما يجعل الإدارة لا تسمح لهم أبدا بالمشاركة في عملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة وهذا حرصا على تطبيق الأفكار المناسبة في محلها لضمان تحقيق الجودة الشاملة، وهذا ما يبين أنه كلما زاد استثمار الوقت في تعلم القضايا كلما تم السماح للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها "قويدر عياش" والمعنونة

ب: "إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمع

**E.N.A.D**" من نتيجة مفادها أن: من أهم معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة هو غياب التزام الإدارة العليا أو عدم الدراية به، وأي خطوة لمحاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تركز على التزام الإدارة العليا تعد عبئا وتبيدا للجهود فقط، كما أن نقص الاتصال من الإدارة العليا وبقية المستويات الإدارية الأخرى لم يعطها إحساسا بوجود مثل هذا الالتزام، خاصة وأن الالتزام يكون من خلال متابعة عملية التحسين المستمر في المؤسسة وكسب ثقة العملاء وإرضاء العاملين وتوعيتهم بأهمية الجودة\* فقد بين الجدول أعلاه هذا الجانب من خلال التزام الإدارة العليا بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، غير أنها تختلف معها في نفس الوقت لاعتبارها أن غياب التزام الإدارة العليا من أهم معوقات تطبيق إدارة

\* قويدر عياش: مرجع سابق، ص 259.

الجودة الشاملة، في حين أن تطبيق الجودة الشاملة لا يقترن فقط بالتزام الإدارة العليا وإنما يرتبط أيضا بالتزام طرف آخر وهو "بقية العاملين عبر مختلف المستويات السوسيو مهنية بالمؤسسة" والذي لا يمكن إغفاله كعامل ضروري ومتمثل لالتزام الإدارة العليا نحو تحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر مسئولية ينبغي تقاسمها على النطاق الواسع للمؤسسة، فالتزام كل طرف "الإدارة العليا والعاملين" يلعب دورا مهما في تشكيل ثقافة المؤسسة التي تؤثر على فعالية تحقيق الجودة الشاملة، لذا يعد ضروريا التزام العاملين باستثمار أوقاتهم ولاسيما أوقات فراغهم في تعلم القضايا المتعلقة بالجودة وبوجود هذا النوع من الالتزام لدى العاملين فإنه يجب أن يقابله التزام الإدارة بإشراكهم في اتخاذ القرارات لتجنب عزوفهم عن الاهتمام بالجودة الشاملة عند إحساسهم أنهم لا تأثير لهم فيها ويحسون بالاعتراب عنها وكأنها لا تقع في دائرة مسؤولياتهم، إلا أن هذا يستدعي بالضرورة من الإدارة عند إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وطلب رأيهم أن تأخذ في الاعتبار طبيعة الموضوع المطروح والمتعلق بالجودة، ودرجة الخبرة التي يحوز عليها كل عامل في منصب عمله لتضمن منه أفكارا وآراء حول الجودة الشاملة مبنية عن دراية وعن خبرة كبيرة وفقا لما اكتسبوه من خلال استثمار وقتهم في التعلم، مما يجعلها تتخذ في النهاية قرارات صائبة لا تقوم على العشوائية أو الارتجالية.

3- المحور الثاني: مساهمة ثقافة الالتزام بإتقان العمل في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة.

الجدول رقم (35):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على تحديد الحركات اللازمة لانجاز المهام في كل مرة وتقليص الحركات عديمة الفائدة					
المجموع	تقليص الحركات عديمة الفائدة في العمل				
	أحيانا	دائما			
85	25	60	ت	دائما	تحديد الحركات اللازمة لانجاز المهام في كل مرة
100.0%	29.4%	70.6%	%		
115	40	75	ت	أحيانا	
100.0%	34.8%	65.2%	%		
20	5	15	ت	أبدا	
100.0%	25.0%	75.0%	%		
220	70	150	ت	المجموع	
100.0%	31.8%	68.2%	%		

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تقدر ب 68.2% من المجموع الكلي للعينة يقومون بتقليص الحركات عديمة الفائدة وبشكل دائم وذلك لأن المؤسسة تحدد لهم الحركات اللازمة لانجاز المهام في كل مرة حيث أجاب ما تقدر نسبتهم ب70.6% أنه دائما تقوم المؤسسة بتحديد حركاتهم اللازمة لانجاز مهامهم، فكل حركة تحمل معنى خاص يختصر انجاز مهام معينة ويشرحها ويوضح طريقة القيام بها بدقة، وهذا لأن بعض المهام تتسم بالتجديد والتغيير وخاصة ما يعتمد على التطوير والإبداع فإن هذا يجعل رؤية العاملين حول حركات انجاز المهام لأول مرة

غير واضحة مما يجعلهم يسلكون مسارا معيناً وفقاً لقدراتهم الشخصية ودرجة اجتهادهم في إنجاز المهام فيستهلكون حركات ووقت أكثر من الحد المطلوب لذا تتولى المؤسسة مهمة توصيف الحركات المتعلقة بها وتعليمها للعاملين ويقوم بذلك كل مسؤول مباشر على مجموعة من العاملين الذين يشرف عليهم بتولي مهمة تعليمهم الحركات والمهام الموصفة وكيفية أدائها ومرافقتهم في إنجازها في أول مرة، وذلك حرصاً على أن يؤدي كل عامل عمله على أكمل وجه وبشكل صحيح من المرة الأولى وباختصار ودقة وإتقان وجودة ويتفادى الأخطاء المتوقع حدوثها نظراً لحساسية الأعمال وأهميتها وقيمة العمل المنتظر إنجازه، وهذا ما أكد عليه "فريديريك ولسون تايلور" من خلال دراسة "الحركة والزمن" \* حيث يرى ضرورة تحديد وتوصيف الحركات اللازمة لإنجاز المهام لمساعدة العاملين على التخلي عن الحركات عديمة الفائدة حتى ينصب تركيزهم على كيفية إتقانه عوض التفكير في كيفية القيام بها لاسيما ما يتعلق بأداء بعض المهام لأول مرة.

أما من لا تقوم المؤسسة أبداً بتحديد الحركات اللازمة لإنجازهم المهام في كل مرة فإن هذا يعود لطبيعة وظائفهم والتي تتسم بالبساطة ولا يشوبها أي التعقيد مما يجعلها في غنى عن تحديد الحركات اللازمة للقيام بها.

\* أنظر المقاربات النظرية لثقافة المؤسسة في الفصل الثالث من الرسالة.

الجدول رقم (36):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على وضع برنامج خاص لانجاز المهام المحددة في كل مرة وتقديم المنتوجات بالمواصفات التي يطلبها الزبائن						
المجموع	تقديم المنتوجات بالمواصفات التي يطلبها الزبائن			ت	دائما	
	أبدا	أحيانا	دائما			
125	0	30	95	ت	دائما	وضع برنامج خاص لانجاز المهام المحددة في كل مرة
100.0%	0.0%	24.0%	76.0%	%		
85	5	40	40	ت	أحيانا	المهام المحددة في كل مرة
100.0%	5.9%	47.1%	47.1%	%		
10	5	0	5	ت	أبدا	
100.0%	50.0%	0.0%	50.0%	%		
220	10	70	140	ت	المجموع	
100.0%	4.5%	31.8%	63.6%	%		

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من العاملين تقدر ب 63.6% يتمكنون دائما من تقديم المنتوجات بالمواصفات التي يطلبها الزبائن تليها نسبة قدرت ب 31.8% مثلت العاملين الذين يتمكنون أحيانا من تلبية المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتوجات، وذلك يعزى إلى وضع برنامج خاص لانجاز الأعمال المطلوبة في كل مرة وضبط المواصفات التي يريدها الزبائن في البرنامج حتى يسهل تنظيم العمل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة منه عوض العمل العشوائي الذي في أغلب الأحيان لا يؤدي إلى تطبيق المواصفات التي يطلبها العملاء والزبائن لأنه لم يتم البرمجة للمواصفات والعمل على تجسيدها منذ البداية، حيث أن البرمجة لا تشمل فقط العمليات الإنتاجية لأنه توجد بعض المهام التي لا ترتبط مباشرة بشكل المنتج النهائي الا أنها تؤثر فيه وينبغي وضع برنامج خاص بها والتقيد به لاسيما المهام التي يكون انجازها مقيد بتواريخ معينة

مثل: صرف الأجر في وقتها أو دفع مستحقات مختلف الهيئات نظرا لأهميتها في تلبية احتياجات العاملين وتلبية متطلبات العاملين في الجانب المادي فإن هذا يحفزهم معنويا ويشجعهم على التركيز في أدائهم أكثر وسعيهم لإرضاء الزبائن لاسيما إذا تلقوا على ذلك علاوات ومنح أو مكافئات مادية أو معنوية فان يدفعهم لبذل كل الجهود في سبيل تحسين الأداء وتلبية ما يتطلبه العملاء والزبائن من مواصفات وتقديمها لهم في المدة المتفق عليها لجلب المزيد منهم وتحسين سمعة المؤسسة في نظرهم، مما يزيد من درجة مرونتهم في التعامل عند حدوث تغييرات على الأعمال ويضطر العامل لتغيير البرنامج في كل مرة بما يتوافق مع المواصفات الجديدة التي يتطلبها وطبيعة المهام المتعلقة بالوظيفة أو بسلسلة إنتاج معينة ليقوم بتكييفه مع المستجدات، وهذا ما يجعله يركز في عمله على كيفية تنظيمه وإتقانه من جهة وتسخيره في تلبية متطلبات الزبائن من جهة أخرى، فعملية وضع برنامج عمل في كل مرة تجعل العامل يتفادى تضييع وقت عمله الكلي ويتجنب تداخل المهام مع بعضها ويقلص عمله من الحركات عديمة الفائدة التي تؤدي إلى هدر كبير في الوقت، وبالتالي فان هذا يستدعي أن تكون لدى العامل نظرة بعيدة المدى تمكنه من وضع خطط وبرامج لينجز وفقها مهامه قريبة وبعيدة المدى، فالبرمجة هي الطريق الأمثل للتركيز على انجاز العمل بدقة وأكثر تفصيلا مما يؤدي إلى إتقانه وجودته، وتحقيق الهدف المرجو منه لاسيما إذا كان منحصرا في تلبية متطلبات العملاء والزبائن.

في حين نجد أن 5 مبحوثين أجابوا أنهم لا يقومون أبدا بوضع برنامج خاص لانجاز المهام المحددة في كل مرة غير أنهم يتمكنون دائما من تقديم المواصفات التي يطلبها الزبائن وذلك يعود إما لطبيعة بعض المهام التي تكون آنية أو لا تستغرق وقتا أو تكون مستحدثة حيث لا يستطيع العامل وضع برنامج خاص للقيام بها والتقيد به، وإما للأولوية الوظيفية والتسلسل في أداء بعض المهام المطلوبة التي تفرض على العامل احترامها والمباشرة بها ولا يمكنه وضع برنامج في كل مرة لانجازها.

الجدول رقم (37):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على التدريب والتكوين على المهام المطلوبة منذ بداية التوظيف وتطوير قدراتهم المهنية						
المجموع	تطوير القدرات المهنية			ت	دائما	التدريب والتكوين على المهام المطلوبة منذ بداية التوظيف
	أبدا	أحيانا	دائما			
85	0	35	50	ت	دائما	التدريب والتكوين على المهام المطلوبة منذ بداية التوظيف
100.0%	0.0%	41.2%	58.8%	%		
100	5	70	25	ت	أحيانا	
100.0%	5.0%	70.0%	25.0%	%		
35	20	15	0	ت	أبدا	
100.0%	57.1%	42.9%	0.0%	%		
220	25	120	75	ت	المجموع	
100.0%	11.4%	54.5%	34.1%	%		

تخصص معايير **ISO 9001** نسخة **2000** فقرة لموضوع "المهارات والتدريب" تفرض على المؤسسة التي تطمح الحصول على النسخة أن تطبق ما تنص عليه حيث تتضمن: "تحديد المهارات المطلوبة التي تؤثر على جودة المنتج"، "القيام بالتدريب"، "تقييم فعالية الأنشطة القائمة داخل المؤسسة"، "التأكد من أن الموظفين يدركون أهمية أنشطتهم التي يقومون بها فيما يتعلق بجودة المنتج"، "تسجيل الملاحظات الملائمة بشأن التدريب الأولى والمهني والخبرة والتجربة".\*  
 وكون أن المؤسسة ميدان الدراسة حازت على هذه النسخة فإنها تحرص على استمرارية تطبيق متطلباتها وشروطها وهذا ما يبدو جليا من خلال بيانات الجدول حيث نلاحظ أن 34.1% من الأفراد يتلقون التدريب والتكوين على المهام المطلوبة منذ بداية التوظيف ويساعدهم ذلك في تطوير

\* OUCHENE .CIT, p10 (أنظر الفصل الرابع من الرسالة)

قدراتهم المهنية دائماً، وذلك لأنهم يستفيدون من الدورات التدريبية والتكوينية على أداء المهام والوظائف منذ بداية حصولهم على الوظيفة وتوصيفها الذي يمكنهم من التعرف على المهام المطلوبة منهم وتكون محددة بما يقارب شهراً يقوم فيها المسؤول المباشر بتوجيه العاملين في الشروع في مباشرة تكوين وتربص حسب المخطط الذي تتبعه المؤسسة ليأخذ العاملون فكرة على الوظيفة بصفة خاصة وعلى نشاط الوحدة بصفة عامة، وتكون سواء عند توظيفهم لأول مرة في المؤسسة أو تنصيبهم في وظيفة جديدة نتيجة ترقية أو تغيير وظيفتهم تماماً عن طريق التوظيف الداخلي، فالمؤسسة تحرص دائماً على تلقين العاملين وتدريبهم على المهام والحركات الواجب عليهم القيام بها وصقل قدراتهم المهنية الشخصية ومهاراتهم الفكرية لأداء الوظائف المراد شغلها وتلك التدريبات التي يتلقاها العاملون أول مرة عند حصولهم على الوظيفة تترك لديهم انطباعات خاصة يساعدهم على اكتساب نمط من التعامل يشكل جزءاً هاماً من قدراتهم المهنية الخاصة التي تساعدهم على إنجاز جميع مهامهم وتمكنهم من إتقانها عبر مسارهم الوظيفي استناداً إلى القاعدة التكوينية التي تلقوها في البداية.

أما نسبة 54.5% من الأفراد الذين يتلقون التدريب والتكوين على المهام المطلوبة منذ بداية التوظيف يساعدهم ذلك في تطوير قدراتهم المهنية أحياناً فقط وذلك لطبيعة المهام المتجددة والمتغيرة التي تستدعي الاستفادة من التدريبات والتكوين لاكتساب المزيد من المعارف والخبرات والمهارات الجديدة وزيادة القدرات لرفع مستوى القيام بالمهام والوظائف حسب احتياجات كل عامل وفي كل مرة يطرأ فيه مستجدات على الوظيفة لأن التدريبات التي يتلقاها العامل في بداية مساره الوظيفي تصبح ذات قدرة محدودة على تحقيق التكيف والتأقلم للعامل في جميع الظروف والتغيرات التي تحدث على وظيفته، مما يستدعي الاستمرارية في تلقي العمليات التدريبية لتحسين القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام وإتقان.



الجدول رقم (38):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على التدريب على استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة التي تحوز عليها المؤسسة		
ت	%	
دائما	61.4%	135
أحيانا	29.5%	65
أبدا	9.1%	20
المجموع	100.0%	220

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة تتمثل في 61.4% يتلقون دائما التدريب على الوسائل التكنولوجية المتطورة التي تجلبها المؤسسة وكل العاملين يتلقون التدريب لكن بالتدرج كل حسب اختصاصه وطبيعة نشاطه وما يحتاجه منصب عمله من وسائل وتدريبات تؤهله للقيام بعمله كما يتم أيضا جلب مدربين مختصين في التقنيات المتطورة ليشرفوا على تدريب العاملين على كيفية التعامل مع بعض الآلات لاسيما المستوردة منها. فالمؤسسة حريصة على جلب الوسائل والأجهزة متطورة وأحدث التقنيات إلى المؤسسة لتسهيل القيام بالمهام وإنجازها بكفاءة عالية وفي أقصر وقت ممكن لضمان الجودة الشاملة على جميع المستويات.

في حين أجاب بعض العاملين بما يعادل نسبة 9.1% بعدم الاستفادة أبدا من التدريب على استخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة التي تحوز عليها المؤسسة وذلك يعود لطبيعة عملهم التي لا تحتاج إلى استخدام وسائل وتقنيات كما هو الحال في حالة منصب عمل أعوان أمن حيث يقومون بالحراسة من خلال التفتيش المباشر أو عبر مراقبة المكان وما يحيط به من خلال استعمال شاشة موصولة بكاميرات مراقبة تعرض له كل ما هو موجود وهذا لا يحتاج إلى تدريب على استخدامه، إضافة إلى بعض الأشخاص الذين لا يتلقون تدريبات وهذا أيضا يعزى إلى طبيعة عملهم التي لا تحتاج إلى ذلك كما هو الحال في بعض مناصب أعوان تنفيذ الذين يقومون لتركيب قطعة واحدة في جهاز بسيط أو يستعملون الآلات البسيطة كآلات التنظيف أو عدم تدريب أفراد تم

جلبهم للمؤسسة ليقوموا في الأساس بتدريب ومرافقة تكوينية للعاملين داخل المؤسسة وذلك لتكوينهم خارج المؤسسة وكفاءتهم وبالتالي هم في غنى عن التدريبات التي تقدمها المؤسسة.

الجدول رقم (39):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على مراقبة مدى توفر الظروف الفيزيائية المناسبة في مكان العمل		
العمل	ت	%
دائما	140	63.6
أحيانا	60	27.3
أبدا	20	9.1
المجموع	220	100.0

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب العاملين تتم مراقبة ظروفهم الفيزيائية المحيطة بهم والتي يعملون فيها حيث قدرت نسبة من أجابوا بأنهم دائما تتم مراقبة بيئة عملهم ب63.6%، وذلك لوعي المؤسسة بضرورة الحرص على جودة البيئة العامة للمؤسسة لضمان أحد أهم المبادئ الأساسية التي تؤثر تأثيرا عميقا وبصفة مباشرة على تحقيق الجودة الشاملة فسلامة البيئة من التلوث وأخطار الآلات والظروف الأخرى كالحرارة والتهوية والرطوبة والتدفئة، والضوضاء، ونظافة المؤسسة يؤثر على صحة وسلامة العاملين بها، كما قد أصبح من الضروري في المؤسسة ميدان الدراسة أن يرتدي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ للباس الخاص بالعمل (LA COMBINAISON) والخوذة (LE CASQUE) أو المنزر (LE TABLIER) إضافة إلى القفازات (LES GANTS)، لأنها تساعد على مقاومة الظروف الفيزيائية التي لا يمكن التحكم فيها وتخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة (مثل ما يحدث مع أعوان الأمن شتاء عند تساقط الثلج، أو أعوان النظافة في ساحة المصنع أين لا يمكن توفير التدفئة في مكان مفتوح) لذا يكون لباس العمل دافئ وفي نفس الوقت

لا يعرقل حركات العاملين عن أداء مهامهم، وهذا ما أكدت عليه النتائج التي توصلت إليها "تجارب هاوثورن" التي قامت بها في مصانع هاوثورن في مدينة شيكاغو الأمريكية، حيث دعت إلى التركيز على ضرورة توفير الظروف الفيزيائية والطبيعية الملائمة للعامل في مكان العمل نظرا لتأثيرها المباشر على الجانب النفسي والجسدي للعامل لأن انخفاضها عن المستوى المطلوب يضر بصحته الجسدية والنفسية وينعكس سلبا على مستوى أدائه.\*

كما أن اهتمام المؤسسة بالبيئة ومحيط العمل الذي يتواجد فيه العاملين يشعرهم بأهميتهم في المؤسسة وخوفها عليهم وحرصها على توفير جو يلاءم قيامهم بوظائفهم بإتقان، مما يزيد من تحفيزهم للعمل بحماس ويرفع معنوياتهم، كما أن صحة الآلات والوسائل من الإصابة بعطل في أحد قطعها بسبب تعرضها لأحد العوامل البيئية التي تصيبها بالتلف يؤثر سلبا على تحقيق جودة المنتجات وجودة صحة الأفراد وجودة الأداء وبالتالي عدم تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة.

\* أنظر الفصل النظري الثالث من الرسالة.

الجدول رقم (40):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على مراقبة الوسائل وأدوات العمل قبل البدء في انجاز الوظيفة		
%	ت	
65.9%	145	دائماً
29.5%	65	أحياناً
4.5%	10	أبداً
100.0%	220	المجموع

أجابت أكبر نسبة من العاملين قدرت ب 65.9% أنه دائماً تتم مراقبة الوسائل وأدوات العمل قبل البدء في انجاز الوظيفة، إذ تتولى الإدارة الإشراف على مراقبة وسائل وأدوات العمل وفق فريق عمل مختص بذلك، كما يتولى أيضا العاملون بأنفسهم مراقبة وسائل عملهم بناء على خبرتهم في التعامل مع الآلات التي يؤدون وظائفهم بواسطتها، وهذا حرصاً منهم على إزالة أكبر قدر ممكن من العراقيل التي من شأنها إحداث أخطاء في العمل أو إلحاق الضرر بالمنتجات وعند اكتشاف أي خلل في وسائل العمل أو نقص وسائل أو أدوات معينة فإنه يتم محاولة تدارك الأمر بمعالجة المشكلة معالجة فورية وفي حينها دون تأجيل لأن التأجيل أو التأخير في إصلاح عطب أو توفير قطع معينة ينجر عنه تأخير في العديد من المهام التي تتسلسل عن أول مهمة، وهذا ما يجعل الجهات المسؤولة عن العمل أو قسم الإصلاحات مستعد وجاهز لانجاز وظائفه بشكل يومي لضمان ديمومة العمل دون توقف، فالمؤسسة نظراً لشدة اهتمامها ببيئة العمل داخلها وما تحتويه بشكل متكامل من خلال عدم الاقتصار فقط على توفير جودة الجانب البيئي والظروف الفيزيائية من تهوية ورطوبة وتدفئة ومراعاة تأثيرها على الأداء العام للعمال من جهة وتأثيرها على بعض الآلات والمعدات من جهة أخرى، بل يمتد اهتمام المؤسسة إلى التركيز على ما تحتويه في

بيئة العمل من مكونات أخرى في علاقتها بالجانب الآلي والميكانيكي والتقني مثل: وسائل وأدوات العمل وهذا ما جعلها تخصص قسما كاملا للصيانة يحتوي على مجموعة أفراد مؤهلين في عدة تخصصات مختلفة يداومون بشكل يومي ويقومون بمراقبة الآلات ووسائل العمل والتحقق من مدى قدرتها على العمل وسلامتها من العطب كإجراءات وقائية لمنع عدم توقفها أثناء القيام بعملية الإنتاج أو إحداثها خطأ في العمليات التي ستطبق لإنتاج الكمية المطلوبة من المنتوجات وبالمواصفات المحددة، كما يقومون بصناعة قطع الغيار وإصلاح الأعطاب التي تلحق بالآلات التي تكون في حيازة المؤسسة والتي يتم تأدية المهام والوظائف من خلالها وهذا سعيًا من المؤسسة على تحقيق (0.00) أخطاء، وضمان القيام بمهام متقنة وذات جودة.

الجدول رقم (41):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على القيام بالرقابة الذاتية لتقليل الأخطاء في العمل وتخفيض تكاليف عدم المطابقة						
المجموع	تخفيض تكاليف عدم المطابقة في الأداء			ت	دائما	
	أبدا	أحيانا	دائما			
145	5	40	100	ت	دائما	القيام بالرقابة
100.0%	3.4%	27.6%	69.0%	%		
65	0	35	30	ت	أحيانا	الذاتية لتقليل الأخطاء في العمل
100.0%	0.0%	53.8%	46.2%	%		
10	0	0	10	ت	أبدا	
100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	%		
220	5	75	140	ت		المجموع
100.0%	2.3%	34.1%	63.6%	%		

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة من العاملين الذين يقومون دائما بالرقابة الذاتية لتقليل أخطائهم في العمل فيساهمون دائما في تخفيض تكاليف عدم المطابقة في الأداء قدرت ب 69.0%، فعملية الرقابة الذاتية دائما تساعد على تقليل الأخطاء سواء في حضور مراقب خارجي كالمستول أو المدير أو المدقق الخارجي، أو في غيابه لأن العامل يجب أن يكون حريصا على عمله وحركاته اعتمادا على نفسه ولا يقزم من مسؤولية العمل الذي يؤديه، فالرقابة الذاتية تزيد العامل الثقة في النفس وتجعله حريصا كل الحرص على أداء عمله في أحسن حال، فطبيعة بعض الأعمال تعتمد على فورية الانجاز عند وصول التعليمات المتعلقة بالعمل والحصول على المعلومات الكافية لانجازه فيقوم العاملون بمباشرة الحركات اللازمة لانجاز المهام لأن كل الأعمال والمهام في المؤسسة ترتبط ببعضها البعض والتأخر في القيام بمهمة معينة قد يؤخر أو يعرقل انجاز بقية المهام أو الوظائف، وبما أن أهمية الوظائف تنصب على التركيز والدقة والإتقان في العمل في مجمله وخاصة في صورته النهائية فان هذا يجعل العامل يقوم بالمراقبة الذاتية لتجنب الأخطاء المحتمل حدوثها في أدائه دون الانتظار أو الاعتماد على مراقبة من طرف مسئوله أو

زملائه، وهذا ما يدعمه ويساعده على تفادي الأخطاء فيضمن بذلك تقديم منتوجات تكون مطابقة لما هو مطلوب انجازه مما يؤدي إلى إكساب المؤسسة أرباح عوض أن يجعلها تتكبد تكاليف إضافية نتيجة أداء المهام بطريقة خاطئة فيجر المؤسسة إلى تكبد خسائر مالية لتعويض التكاليف الإضافية التي نتجت عن تصحيح الأخطاء التي وردت في الأداء.

الجدول رقم (42):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على التدريب والتكوين على المهام المطلوبة منذ بداية التوظيف والعمل على تفادي الأخطاء في الأداء						
المجموع	العمل على تفادي الأخطاء في الأداء			ت	دائماً	
	أبداً	أحياناً	دائماً			
85	0	20	65	ت	دائماً	التدريب والتكوين
100.0%	0.0%	23.5%	76.5%	%		
100	0	30	70	ت	أحياناً	على المهام المطلوبة منذ
100.0%	0.0%	30.0%	70.0%	%		
35	5	10	20	ت	أبداً	بداية التوظيف
100.0%	14.3%	28.6%	57.1%	%		
220	5	60	155	ت	المجموع	
100.0%	2.3%	27.3%	70.5%	%		

من خلال الجدول يتضح أن 70.5% من المبحوثين أجابوا أنهم دائماً يحرصون على تفادي الأخطاء في الأداء، تليها نسبة قدرت ب 27.3% من العاملين الذين أحياناً يعملون على تفادي الأخطاء في الأداء، في حين نجد أن ما قدرت نسبته ب 2.3% وهي نسبة تكاد تكون منعدمة مثلت العاملين الذين لا يسعون أبداً لتفادي الأخطاء في الأداء.

وهذه النسب تعزى إلى أن 76.5% من العاملين يستفيدون دائماً من التدريب والتكوين على المهام المطلوبة ومنذ بداية التوظيف لذا يحرصون دائماً على تفادي الأخطاء أثناء مزاولتهم

وظائفهم، فتلقي التدريب والتكوين المناسب حول كيفية أداء المهام المطلوبة منذ بداية التوظيف يعطي العامل صورة مفصلة لكل ما هو مطلوب منه أداءه وفقا للبرنامج التوصيفي المرتبط بوظيفته وهذا ما يشجعه ويحفزه ويرفع معنوياته عند إحساسه أنه تم توظيفه في المكان المناسب، حيث أن أغلب الأفراد لديهم تصورات قبلية حول أن العمل داخل المؤسسة الوطنية لصنع أجهزة القياس والمراقبة (AMC) هو عمل صعب للغاية نظرا لطبيعة منتوجاتها التي تتسم بالتعقيد، وعند التحاق الفرد بالوظيفة ويصبح عاملا داخل المؤسسة فإنه يؤديها بتخوف وهذا ما يوقعه في الأخطاء بسبب ارتبائه نتيجة تضخيم تصوره عن العمل، لذا تحرص المؤسسة على تلقينه التدريب الكافي منذ بداية توظيفه مما يجعله يقوم بالقطيعة مع تصوراته القبلية حول صعوبة العمل داخل هذه المؤسسة وهكذا يركز جهده على كيفية إتقان العمل عوض التفكير في كيفية التمكن من القيام به، وهذا ما أكد عليه "كايرو ايشيكاوا" في مبادئه الأساسية التي وضعها للجودة الشاملة حيث أكد على ضرورة التركيز على تدريب وتعليم العاملين بقصد تحسين مهاراتهم في العمل وتمكينهم من إتقان المهام المسندة إليهم، وإشراكهم جميعا في مناقشة المشكلات والحلول المقترحة.\*

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة "خير الدين جمعة" والتي حملت عنوان: "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة (EN.I.CA.B)-" حيث أكدت ارتفاع درجة تأثير القيم التنظيمية في المهارات البشرية وتم إرجاع السبب إلى اعتماد المؤسسة على تدريب وتحفيز مواردها البشرية لتحسين مهاراتهم، كما توصلت إلى أن توجيه قواعد السلوك نحو الالتزام بالتدريب يؤثر في تحسين المهارات البشرية، إضافة لامتلاكهم للمهارات نتيجة الاحتكاك مع الزملاء والخبرة المتراكمة لديهم.

أما ما قدرت نسبتهم 23.5% من العاملين الذين يتلقون التدريب منذ بداية التوظيف

\* عمار بوحوش: مرجع سابق: ص 111 (أنظر الفصل الرابع من الرسالة).

\* خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة (EN.I.CA.B)-، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.



بشكل دائم إلا أنهم أحيانا فقط يتمكنون من تقادي الأخطاء في الأداء فإن هذا يعود إما إلى درجة استيعابهم نتيجة الفروق في المستوى التعليمي أو الثقافي لديهم، أو إلى الضغوط الاجتماعية التي يعاني منها بعض العاملون والتي تلازم تفكيرهم حتى عند أدائهم لمهامهم مما يجعلهم يرتكبون أخطاء في العمل بشكل لا إرادي رغم أنهم يتقنونه، أو إلى الضغوط المهنية التي يتعرض لها العامل في المؤسسة بسبب نوع الإشراف الذي يخضع له من مشرفه عند عملية تدريبه وتكوينه فالمشرف المتهاون أو المتساهل يجعل العامل يرتكب أخطاء عند أدائه عمله بسبب تهاونه في توجيه تركيز العامل وعدم إعطائه المعلومات الهامة وتلقينه التدريبات اللازمة أو حرمانه من حضور بعض الدورات التدريبية المبرمجة بحجة أنها غير مهمة أو غير ضرورية ولا تضيف شيئا للعامل في مسرته المهنية لضمان تواجده في مكان العمل في حالة تزامن توقيت الدورات التدريبية مع أوقات العمل، أما المشرف الصارم جدا إلى درجة يصبح فيها دكتاتوريا في بعض الأحيان نتيجة تقديمه لانتقادات صارمة تتجاوز ما هو مهم في أداء العمل إلى انتقادات غير ضرورية إلا أنها قاسية تجعل العامل يرتبك ويتوتر بسبب تخوفه مما يدفعه إلى ارتكاب أخطاء وعدم القدرة على تقاديهما نتيجة إفلات سيطرته على العمل.

الجدول رقم (43):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على درجة مساهمة "المراقبة وتصحيح الأخطاء في المنتجات أثناء عملية الإنتاج وقياس وتقييم نتائج المهام بعد الانتهاء من أدائها" في "تخفيض تكاليف عدم المطابقة في الأداء"								
المجموع		تخفيض تكاليف عدم المطابقة في الأداء						
		أبدا		أحيانا		دائما		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100.0 %	220	2.3 %	5	34.1 %	75	63.6 %	140	مراقبة وتصحيح الأخطاء في المنتجات أثناء عملية الإنتاج
100.0 %	220	11.4 %	25	47.7 %	105	40.9 %	90	قياس وتقييم نتائج المهام بعد الانتهاء من أدائها

من أشهر تعريفات الجودة الشاملة نجد تعريف كروسبي (Crosby) الذي عرفها على أنها: المطابقة مع المتطلبات حيث يتم قياس الجودة والتأكد من تحققها كلما نقصت تكاليف عدم المطابقة، وأكد أن الأنشطة الوقائية التي تهتم بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها هي ما يساهم في تحقيق الجودة، وليس الأنشطة التصحيحية\*، أما التكلفة فيرى أنها هي اللاجودة كون أن التكلفة تنتج عن عدم المطابقة لمتطلبات الزبائن.\*

وهذا ما يبرز من خلال الجدول حيث أجابت أكبر نسبة تتمثل في 63.6% من العاملين أنهم دائما يتمكنون من تخفيض تكاليف عدم المطابقة في الأداء من خلال مراقبة وتصحيح الأخطاء في المنتجات أثناء عملية الإنتاج في حالة عدم اكتشاف الأخطاء في بداية العملية الإنتاجية أي قبل إتمام إنتاجها، حيث أن المنتجات المقصودة هنا هي العينة التي يتم إنتاجها

\* لعلى بوكميش: مرجع سابق، ص16 (أنظر الفصل النظري الرابع من الرسالة)

\* Pierre Hogue: OP.CIT, P8 (أنظر الفصل الرابع من الرسالة)

في البداية من خلال انجاز عدد محدود وتصحيحه ليكون هذا التصميم النهائي بمثابة منهج تصحيحي لدورة إنتاجه من خلال محاولة إتقان عملية الإنتاج بناء على النتائج المتحصل عليها في المنتج الذي تم قياسه وتقييمه، وهذا لمنع الأخطاء التي تترتب عنها تكلفة زائدة بسبب عدم مطابقة المواصفات المطلوب انجازها منذ البداية.

كما تتم مراقبة المواد الأولية قبل تركيبها وإنتاجها لمراقبة مدى قدرتها على التحول في عمليات الإنتاج من خلال أخذ عينة منها وفحصها وقياسها والتأكد من سلامتها، وبعد إنتاج مجموعة محدودة يتم أيضا قياسها وتقييمها وان وجد فيها أخطاء يتم تصحيحها وتدارك الخطأ، ثم يتم الإنتاج ثانية وقياس المنتج وتقييمه في كل مرة، وحتى وان كانت نسبة الخطأ (0) في المنتج فإنه تتم عملية القياس بعد إنتاج كل جزء أو كمية محدودة، لأن العملية التصحيحية للمنتج من خلال القياس والتقييم الذي يجرى عليه هي بمثابة اختبار يكون متزامنا مع إنتاج كل كمية معينة.

أما فيما يخص عملية قياس وتقييم نتائج المهام بعد الانتهاء من أدائها فقد أجاب بعض المبحوثين أنه دائما يؤدي إلى تخفيض تكاليف عدم المطابقة وقدرت نسبتهم ب 40.9% وذلك لأن النتيجة النهائية تكون بمثابة المرآة العاكسة للأداء الذي تم القيام به إلى غاية الحصول على مخرجات المهام مما يساعد على الحكم والتأكد من جودة الأداء، خاصة إذا كان يتم القيام به لأول مرة وهذا يحدث عند محاولة تحسين أو تطوير عمليات، أو القيام بتغيير منتج معين ف إن عملية إعادة تقييم المنتج أو الحكم على أداء معين يساعد المؤسسة في حصر الأخطاء الواردة في نهاية المهام ليتم دراسة أسبابها والتخطيط بإحكام لتفاديها في المهام الموالية، أما إذا كانت المؤسسة تقوم بتأدية نفس المهام المعتادة عليها أو إنتاج منتج بنفس المواصفات المطلوبة دائما فإنها تعتمد على التقييم بالعينة بعد إنتاج كل مجموعة من خلال عملية المراقبة الفورية في كل مرة من طرف أعوان متخصصين في مراقبة الجودة وضبطها وفق المعايير العالمية الجودة الشاملة مما لا يستدعي بالضرورة دائما القيام بالتصحيح في نهاية أداء المهام، وبالتالي فالمؤسسة تعتمد على الأنشطة الوقائية من حدوث الخطأ أكثر من اعتمادها على الأنشطة التصحيحية بعد وقوع الخطأ حيث تهتم بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وعدم تكرارها لاسيما في حالة الأخطاء التي تترتب عنها تكلفة زائدة، وهذا ما يعتبر من أهم المبادئ التي تساهم في تحقيق الجودة الشاملة،

لأن التصحيح في المهام والمنتجات بعد الانتهاء من انجازها قد لا يؤدي أبداً إلى تخفيض تكاليف عدم المطابقة وهذا ما أكدته إجابات بعض المبحوثين والتي قدرت نسبتهم بـ 11.4% وذلك نظراً لما تتطلبه من تكاليف إضافية تستهلك في عملية التصحيح وتضاف إلى الأعباء المالية الأولى التي استهلكت عند القيام بالمهام إلى غاية نهايتها وصحبت مخرجاتها بأخطاء.

الجدول رقم (44):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على الاستفادة من دورات تدريبية للتكيف مع التغيرات داخل وخارج المؤسسة وكسب القدرة على التحسين المستمر للعمليات						
المجموع	التحسين المستمر للعمليات			ت	دائماً	الاستفادة من دورات تدريبية للتكيف مع التغيرات داخل وخارج المؤسسة
	أبداً	أحياناً	دائماً			
60	0	20	40	ت	دائماً	الاستفادة من دورات تدريبية للتكيف مع التغيرات داخل وخارج المؤسسة
100.0%	0.0%	33.3%	66.7%	%		
140	0	40	100	ت	أحياناً	
100.0%	0.0%	28.6%	71.4%	%		
20	5	0	15	ت	أبداً	
100.0%	25.0%	0.0%	75.0%	%		
220	5	60	155	ت	المجموع	
100.0%	2.3%	27.3%	70.5%	%		

يرى "تالكونت بارسونز" أن أي نسق مؤسستي وعلى أي مستوى ليضمن الاستمرارية يجب أن يتوفر على أربعة متطلبات وهي: **التكيف**: لكل نسق مع بيئته، **وتحقيق الهدف**: من خلال توفير على مجموعة من الأدوات تساعد على ذلك، **وتحقيق التكامل**: من خلال محافظة النسق على التوائم والانسجام بين مكوناته، ليضمن وحدته وتماسكه، **والمحافظة على النمط**: من

خلال ضبط التوازن فيه قدر المستطاع\*.

لذا جعلت من أهم الوظائف التي تؤديها ثقافة المؤسسة هو أنها تشكل دليل للإدارة والعاملين من خلال سعيها لتحقيق التكامل والتنسيق الداخلي بين العمال من جهة وتحقيق التكيف الخارجي بين المؤسسة والمتعاملين معها في ظل التغيرات الخارجية من جهة أخرى، حيث تقوم بتعليم العاملين السلوكيات التي ينبغي عليهم القيام بها لتضمن توحيد جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، كما تحدد طريقة استجابة العاملين لمتطلبات العملاء، ورصد حركات المنافسين في السوق مما يضمن بقاءها واستمراريتها\* وهذا ما يدل على تحقيقها التكيف الخارجي كأساسه هو القدرة على التعامل مع سوق العمل الذي تنتشر فيه وتلبية احتياجات العملاء والزبائن، إضافة إلى أنها حققت في البداية تكيف العاملين على المستوى الداخلي من خلال تحقيق انسجامهم مع بعض داخل المؤسسة، وهذه المهمة تتحقق بصورة جيدة من خلال تنظيم دورات تدريبية للعاملين لمساعدتهم على فهم واستيعاب ذلك على نطاق واسع، وفي حال تمكن التدريب من تحقيق التكيف على جميع الأصعدة فإنها بهذا تكون ضمنت الحد المناسب لإتقان العمل مما يشكل لها دافعا يساعدها على القيام بالتحسين المستمر على مستوى مختلف العمليات التي تجري داخلها سواء كانت عمليات إدارية أو تنظيمية أو تسييرية أو إنتاجية، فبما أن التدريب متوفر وكفيل بتحقيق التكيف فإن التحسين المستمر يتم تحقيقه ولو بصفة تدريجية.

وهذا ما يظهر جليا في المؤسسة ميدان الدراسة من خلال ما يوضحه الجدول أعلاه، حيث نجد نسبة من العاملين قدرت ب 71.4% أجابت أنها تحرص دائما على التحسين المستمر للعمليات التي تقوم بها لأنها تستفيد أحيانا من الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة لتحقيق التكيف الداخلي والخارجي، وهي تفوق نسبة 66.7% التي تمثل من يستفيدون بشكل دائم من الدورات التدريبية للتكيف مع التغيرات داخل وخارج المؤسسة، وهذا ما يدل على سعي المؤسسة لتغطية هذا الجانب بالتدريب من خلال توفيرها أحيانا لدورات تدريبية ليستفيد منها أغلب العاملين

\* ايان كريب: مرجع سابق، ص69 (أنظر الفصل الثالث من الرسالة).

\* محمد أحمد العطار <http://bawaba.khayma.com/> (أنظر وظائف ثقافة المؤسسة في الفصل الثالث من الرسالة)

وفق كل فئة أو مجموعة من العمال كل حسب طبيعة المستجبات التي ستطراً في علاقتها بمهامهم ووظائفهم المطلوب منهم انجازها وابتقان ويتم تلقينها لهم وفق برامج تكوينية منها ما هو فوري حيث يتلقى العامل تدريبات أو معلومات في حينها لضمان سيرورة العمل بشكل منتظم و جيد التعامل مع التغيرات التي استحدثت في منصب عمله أو في طبيعة نشاط المؤسسة ككل أو على مستوى سوق العمل الخارجي الذي تنشط فيه المؤسسة أو على الصعيد العالمي الذي من شأنه التأثير بطريقة مباشرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي تنصدر قائمتها تحقيق الجودة الشاملة، ومن التدريبات أيضاً ما يتم وفق مراحل معينة من خلال برمجة دورات تدريبية تنظم بصفة دورية يتم إرسال العاملين لحضورها والاستفادة منها، وكل هذه التدريبات تساعد العاملين على تحيين قدراتهم ومهاراتهم واستغلالها لضمان التحسين المستمر لمختلف العمليات التي يقومون بها في مختلف المستويات المهنية بناء على طبيعة الوظائف التي يقومون بها والمساهمة بصفة فعالة في تحقيق الجودة الشاملة.

4 - المحور الثالث: مساهمة تنوع ثقافة العاملين في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة.  
الجدول رقم (45):

توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي (رجل، امرأة) وسهولة التواصل بينهم وفقه						
المجموع	سهولة التواصل بين العاملين وفق النوع الاجتماعي (رجل، امرأة)			النوع	النوع الاجتماعي	المجموع
	أبدا	أحيانا	دائما			
175	5	70	100	ت	ذكر	النوع الاجتماعي
100.0%	2.9%	40.0%	57.1%	%		
45	5	10	30	ت	أنثى	النوع الاجتماعي
100.0%	11.1%	22.2%	66.7%	%		
220	10	80	130	ت	المجموع	النوع الاجتماعي
100.0%	4.5%	36.4%	59.1%	%		

نلاحظ من خلال الجدول أن 59.1% من العاملين يجدون دائما سهولة في التواصل مع زملائهم وفق النوع الاجتماعي، تليها نسبة قدرت ب 36.4% تمثل من يجدون سهولة في التواصل أحيانا، في حين من يعانون من استحالة التواصل مع زملائهم المختلفين عنهم في السن قدرت نسبتهم ب 4.5% وهي نسبة ضئيلة تكاد تتعدم.

وهذا يعزى إلى الحرص على توظيف كل فئة من النوعين الاجتماعيين المتواجدين في المجتمع، كما أن الحواجز الجندرية بدأت تذوب بين الذكور والإناث، خصوصا في المؤسسة الحديثة منذ أيام الحرب العالمية الأولى، ودخول المرأة ميدان عمل الرجل. إضافة إلى ما تمليه طبيعة نشاط المؤسسة لما يتناسب مع الخصائص الطبيعية لكل فئة، حيث يتم توظيف المؤسسة ميدان الدراسة لأغلب العنصر النسوي في منصب عون تنفيذ مختص في عمليات تركيب القطع نظرا لقدرتهن على الصبر وتحمل الأعمال الروتينية مهما كانت دقتها، في حين يميل العنصر

الرجالي إلى التخصصات الالكترونية والميكانيكية والكهربائية وهذا ما جعلهم يتوزعون بشكل متساوي على مختلف مناصب العمل الأخرى التي تتطلب طبيعتها هذا النوع من التخصصات، وكون أن المناصب موزعة بشكل متناسب مع الطبيعة البشرية لكل عامل فان هذا خلق نوع من التكامل بينهم مما سهل عملية التواصل بين أغلب العاملين على اختلاف النوعين الاجتماعيين وهذا ما أكدته أكبر نسبة من الذكور قدرت بـ 57.1% أيده في ذات الرأي أغلب نسبة من الإناث قدرت بـ 66.7% .

- فرغم أن المجتمع ذكوري ينظر إلى الرجال على أنهم أكثر ضمانا، والنساء أكثر رفعة وأدبا، إلا أنه يسير نحو تكوين ثقافة ذات درجة ذكورة ضعيفة أبرزها "جبرت هوفستاد" في أبحاثه أنها ثقافة لا توجد فيها التفرقة بين النساء والرجال تهدف للمساواة وعدم التمييز وفقا للنوع الاجتماعي، تركز فيها المؤسسة على جودة الأداء وتميزه وجودة الحياة الوظيفية كقيمة في حد ذاتها\* .

في حين نجد أن ما تقدر نسبتهم بـ 40.0% من الذكور و 22.2% من الإناث أجابوا أنهم أحيانا فقط يجدون سهولة في التواصل مع زملائهم لأن طبيعة عملهم تحتم عليهم ذلك ولأن سلوكهم مضبوط بما هو منصوص عليه تنظيميا، وهذا ما يدل على التطور البطيء لتقدير العلاقات الاجتماعية لدى البعض منهم، كما تحتوي المؤسسة على من لا يجدون أبدا سهولة في التواصل مع غيرهم وقدرت نسبة الذكور منهم بـ 2.9% وذلك يرجع إما لتفاني البعض في عمله مما يجعله يفضل عدم التواصل مع الذكور ابتعادا عن المشاكل التنظيمية وأهمها الصراع التنظيمي، أو يفضل عدم التواصل مع الإناث لكونه يرى أن وجودهن في مكان عمله يهدد سلطته الرمزية، أما نسبة 11.1% فتمثل الإناث اللواتي يجدن صعوبة في التواصل مع الغير وخاصة مع الذكور وذلك لتبعات الثقافة الأسرية التي نشأت فيها وبالأخص بالنسبة للمرأة المتزوجة التي تجد نفسها مقيدة نوعا ما عند تواصلها مع زملائها الذكور .

\* أمل مصطفى عصفور: مرجع سابق، ص 57، (أنظر الفصل الثالث من الرسالة).



الجدول رقم (46):

توزيع أفراد العينة حسب السن وسهولة التواصل بينهم وفقه						
المجموع	سهولة التواصل بين العاملين وفق السن			ت	أقل من 35 سنة	السن
	أبدا	أحيانا	دائما			
135	0	45	90	ت	أقل من 35 سنة	
100.0%	0.0%	33.3%	66.7%	%		
75	5	45	25	ت	من 35-50 سنة	
100.0%	6.7%	60.0%	33.3%	%		
10	0	0	10	ت	51 سنة فما فوق	
100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	%		
220	5	90	125	ت	المجموع	
100.0%	2.3%	40.9%	56.8%	%		

نلاحظ من خلال الجدول أن ما تقدر نسبته 56.8% من العاملين يجدون سهولة في التواصل مع العاملين المتفاوتين عنهم في السن، تليها نسبة قدرت بـ 40.9% من العاملين الذين أحيانا يجدون سهولة في التواصل مع غيرهم من العاملين رغم سن كل واحد منهم، في حين يعاني ما تقدر نسبته 2.3% من العاملين من استحالة التواصل مع غيرهم من العاملين مهما كان سنهم. وهذا ما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تمكنت من تذليل صعوبات التواصل على الرغم من ما هو متعارف عليه في الثقافة المجتمعية من صراع بين الأجيال وفق الفئات العمرية نتيجة الاختلاف الإيديولوجي بين فئة الشباب والشيوخ واختلاف الميولات والهويات مما يخلق اللاتوافق بين الجيلين ولا يترك مجالاً للنقاش والتحاور، فالشباب يختلفون عن الشيوخ من حيث القيم وتقدير العلاقات الاجتماعية فنجد أن الشباب يعمدون إلى استعمال مصطلحات خاصة بهم ويميلون إلى والمغامرة والإبداع وتقبل التغيير الجديد بسهولة ويرمزون إلى الحيوية والنشاط، أما الشيوخ يحبذون الحفاظ على كل ما هو تقليدي ويرفضون التغيير وأقل حركية وحيوية ويرمزون إلى الرصانة والحكمة، وهذا التناقض الجذري يشكل أحيانا مؤشرا خطيرا في نسيج العلاقات الاجتماعية، وهذا

ما تسعى المؤسسة إلى محاولة معالجة آثاره السلبية واستغلال التناقض بين العاملين من زوايته الايجابية لخلق بيئة عمل صحية من خلال محاولة إيجاد قاسم مشترك بين مختلف الفئات، فركزت على توظيف نسبة كبيرة من الشباب الأقل من 35 سنة لاسيما الحائزين على مستوى تعليمي عالي عملا بما يسمى "سياسة تشييب المؤسسة" وذلك لما تتميز به من نشاط وحركية حسب ما يتوافق مع طبيعة نشاطها فهي تمثل نقطة قوة قادرة على العمل والبذل والعطاء لأنها أكثر طاقة وحيوية، مما يجعلهم يركزون على الخصائص المشتركة التي تجمعهم مع زملائهم لتحقيق التوافق والانسجام وتحقيق أهدافهم عوض التركيز على فارق السن وهذا يساهم بشكل كبير في التخفيف من حدة المؤثرات التي تعود بنتائج سلبية تقف عائقا يتحدى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته أكبر نسبة 66.7% من العاملين الأقل من 35 سنة حول سهولة تواصلهم بشكل دائم مع زملائهم.

- في حين تقدر نجد نسبة 60.0% مثلت العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 35-50 سنة والذين يجدون أحيانا فقط سهولة التواصل مع غيرهم من مختلف الفئات العمرية وذلك يدل على وجود بعض الترددات والاختلافات بين مختلف الشرائح العمرية بحكم تباين المفاهيم حسب تباين الأعمار وعدم قدرتهم على التأقلم في بعض الأحيان مع: الشباب لصعوبة تجاوز الموروث الثقافي والانسلاخ عن الثقافة المجتمعية التي تشبعت بها من خلال تنشئتهم الاجتماعية، وصعوبة تواصلهم مع فئة الشيوخ أحيانا: لعدم انتمائهم لنفس الجيل، إلا أن 33.3% منها يجدون سهولة في التواصل مع جميع زملائهم وهي نسبة تكاد تكون مقاربة لمن يجدون سهولة التواصل أحيانا فقط مما يجعلها تحفظ التوازن في المؤسسة لأنه يقل عندها معدل الدوران وترك العمل، كما تعتبر بمثابة القناة التي تنقل الثقافة والمعلومات وتحافظ عليها من الجيل الذي قبلها بحكم قربها منه ليكتسبها منها جيل الشباب الذي يليها، في حين نجد تواجد عدد ضئيل جدا من فئة الشيوخ الذين تزيد أعمارهم عن 51 سنة داخل المؤسسة ويعود هذا إلى القانون الداخلي للمؤسسة الذي ينص على حق العاملين في طلب الإحالة على التقاعد في حالة استوفوا عدد معين من سنوات الخبرة في العمل، وكون أن وجودهم نادر فإنهم يجدون سهولة في التواصل مع جميع الفئات وذلك لأنهم يتمتعون برجاحة العقل وخبرة كبيرة في التعامل مع غيرهم داخل وخارج المؤسسة تجعلهم بمثابة

مرجع لجميع العاملين الأقل خبرة، إضافة إلى مكانتهم المحترمة التي تفرضها الثقافة المجتمعية والمؤسسية وهذا ما جعل الطابع العام للمؤسسة يسوده سهولة التواصل رغم استحالته في بعض الأحيان لدى بعض الفئات إلا أن هذا لم يفرض نفسه بالشكل الذي يهدد توازن واستقرار المؤسسة، فالجيل القديم هم ماضي المؤسسة وأمجادها والجيل الجديد هو مستقبلها.

الجدول رقم (47):

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وسهولة التواصل بينهم وفقه						
المجموع	سهولة التواصل بين العاملين وفق المستوى العلمي			ت		
	أبدا	أحيانا	دائما			
140	10	45	85	ت	جامعي	المستوى التعليمي
100.0%	7.1%	32.1%	60.7%	%		
55	5	10	40	ت	تقني سامي	
100.0%	9.1%	18.2%	72.7%	%		
25	0	15	10	ت	ثانوي أو أقل	
100.0%	0.0%	60.0%	40.0%	%		
220	20	65	135	ت	المجموع	
100.0%	9.1%	29.5%	61.4%	%		

نلاحظ من خلال الجدول وجود سهولة التواصل بين العاملين بين العاملين رغم اختلاف المستوى التعليمي وذلك حسب ما أجاب به ما تقدر نسبتهم بـ 61.4%، تليها نسبة قدرت بـ 29.5% أجابت بوجود سهولة التواصل بين العاملين مع اختلاف المستوى التعليمي، في حين أجابت بعض العاملين أن سهولة التواصل بين العاملين المختلفين في المستوى التعليمي شبه مستحيلة.

ويعود تفسير هذه النسب إلى وجود تأثير للمستوى التعليمي على سهولة التواصل بين العاملين، حيث نجد أن أكبر نسبة قدرت بـ 60.7% من مجموع العاملين المتحصليين على

شهادات جامعية يجدون دائما سهولة في التواصل مع زملائهم مهما كان مستواهم التعليمي وذلك وينطبق نفس الأمر على ما قدرت نسبته بـ 72.7% ممثلة الغالبية من مجموع العاملين المتحصلين على شهادات تقني سامي، في حين نجد العكس مع مجموع العاملين المتحصلين على شهادة تعليم ثانوي حيث أجاب أغلبهم وقدرت نسبتهم 60.0% أنهم يجدون سهولة التواصل مع زملائهم أحيانا فقط وهذا راجع إلى ارتفاع عدد العمال ذوي المستوى الجامعي والتقني السامي بينما تنخفض من جهة في العمال ذوي المستوى الثانوي أو أقل، إضافة إلى أن العاملين ذوي مستوى جامعي أكثر اجتماعية وقدرة على التواصل حتى ولو رمزيا، وأكثر انفتاحا على التعامل مع غيرهم مقارنة بذوي التعليم الثانوي أو أقل منه حيث أن باعتبار أن الفضاء الذي درس فيه كل منهما مختلف، لأن الجامعة أوسع فضاء وتحتوي على ثقافات مختلفة تشمل جميع أنحاء الوطن وأحيانا تمتد إلى أبعد من ذلك لتشمل ثقافات من مختلف أنحاء العالم مما يجعلها تشكل فضاء عاما للتواصل فيه محور أساسي عكس ما هو موجود على مستوى الثانوية أو في المستويات الأقل منها حيث تقتصر على الثقافة المحلية والجهوية مما يكسب العاملين المتوقفين عند التعليم فيها انطوائية في التعامل تمنعهم من التواصل مع غيرهم إضافة إلى تنامي ثقافة الشك عندهم وعدم القبول.

كما نلاحظ في بيانات الجدول وجود نسبة قدرت بـ 9.1% مثلت ذوي المستوى الجامعي مضاف إليهم التقنيين السامين الذين لا يتواصلون أبدا مع زملائهم الآخرين سواء كانوا من نفس مستواهم أقل وهذا راجع إلى طبيعة ثقافتهم الشخصية في المؤسسة فرغم مستوى تعليمهم العالي إلا أنهم يفضلون العزلة والتواصل المحدود باعتبارهم يرون في المؤسسة معيار الإدارة العلمية للعمل، مما يجعلهم منضبطين أكثر من خلال انسحابهم عن التواصل مع غيرهم.

الجدول رقم (48):

توزيع أفراد العينة حسب أصل النشأة وسهولة التواصل بينهم وفقها						
المجموع	سهولة التواصل بين العاملين وفق أصل النشأة			ت	ريف	أصل النشأة
	أبدا	أحيانا	دائما			
30	0	5	25	ت	ريف	أصل
100.0%	0.0%	16.7%	83.3%	%		
190	5	75	110	ت	مدينة	النشأة
100.0%	2.6%	39.5%	57.9%	%		
220	5	80	135	ت	المجموع	
100.0%	2.3%	36.4%	61.4%	%		

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من العاملين قدرت ب 61.4% يجدون سهولة في التواصل رغم اختلاف أصل نشأتهم، تليها نسبة تقارب نصفها قدرت ب 36.4% مثلت العاملين الذين أحيانا فقط يجدون سهولة في التواصل والسبب يعود لاختلاف أصل نشأتهم التي تعد سببا في انعدام التواصل واستحالاته بين ما قدرت نسبتهم 2.3% من العاملين وهي نسبة ضعيفة تكاد تنعدم.

وسبب هذه النسب يعزى إلى وجود أكبر النسب قدرت ب 83.3% من مجموع العاملين ذوي أصول ريفية وأكبر نسبة قدرت ب 57.9% من مجموع العاملين تعود أصولهم إلى المدينة أجابوا أنهم دائما يجدون سهولة في التواصل مع العاملين المنحدرين من نفس الأصول وكذلك مع ذوي أصول مختلفة عنهم وذلك يعود إلى مستواهم الثقافي العالي ووعيهم بأن الجهوية تعد من مخلفات الاستعمار الفرنسي ولا تعتبر عاملا للحكم على الآخرين مما يجعلهم يركزون على العمل وجودته وكيفية خلق بيئة متوازنة ليوفروا جو عمل مناسب يساعدهم على إتقان عملهم من خلال محاولة إيجاد قاسم ثقافي مشترك كالقيم الأخلاقية التي تضمن لهم التفاهم والتعاون عوض التركيز

على الفروقات والاختلافات التي تشكل جو عمل غير صحي تشوبه الصراعات التي تسببها الاختلافات، كما أن تواجد العاملين بالمؤسسة 08 ساعات يوميا يجعل أغلبهم يتآلفون وينشئون علاقات صداقة بينهم.

إضافة إلى أن سبب إقرار بعض العاملين ذوي أصول ريفية بسهولة التواصل يعود إلى العلاقات الاجتماعية القوية في الريف وقوة تواصلهم مما يؤثر على نظرتهم في المؤسسة في إثبات التواصل بينهم كعمال، أما العمال الذين أقروا بسهولة التواصل مع زملائهم وأصل نشأتهم من المدينة فهذا يعود إلى إدراكهم أهمية التواصل في الوسط المؤسسي أو إلى كونهم يحتاجون إلى التواصل للتخلص من الضغط النفسي الاجتماعي في العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي في ظل ثقافة مؤسسية شاملة وموحدة.

أما ما قدرت نسبته %2.6 من العاملين الذين لا يجدون أبدا سهولة التواصل مع غيرهم فإن أصل نشأتهم حسب بيانات الجدول من المدينة وسبب إجابته يعود إلى إما إلى نقص الوعي الثقافي بأهمية التواصل وغياب مهارات التواصل مع غيرهم من ذوي ثقافات تعود إلى أصل نشأة ريفية، أو إلى خوفهم من المشاكل التنظيمية والصراعات التي تنجر لاختلاف العادات والتقاليد وعدم توافق السلوكيات، أو نتيجة للتواصل الدائم بين العاملين والعلاقات الاجتماعية التي ينجم عنها التملص من أداء المهام والالتكال على الزملاء ليؤدوها عوضا عنهم، أو إلى طبيعة الثقافة الفردانية التي بدأت تنتشر في المدينة، مما يجعل الفرد غير متواصل ولا يعرف غير عمله في المؤسسة، حيث يميل إلى البروز والتميز على الآخرين من خلال المبادرة الفردية والذاتية والتفرد في العمل، عكس ما هو معروف لدى العاملين الذين يحبذون الجماعية في العمل ويفضلون الانتماء للجماعات وتكوين العلاقات الإنسانية والاندماج في فرق العمل والتضامن للحصول على التقدير الجماعي والاجتماعي.\*

\* نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص141 (انظر الفصل الثالث من الرسالة)

الجدول رقم (49):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على نوعية علاقاتهم مع زملائهم بين العلاقات الجدية والصرامة (رسمية)، والعلاقات الاجتماعية الطيبة								
المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100.0	220	4.5	10	50.0	110	45.5	100	العلاقات الجدية والصرامة (رسمية)
%		%		%		%		
100.0	220	0.0	0	25.0	55	75.0	165	العلاقات اجتماعية طيبة (يسودها التعاون)
%		%		%		%		

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال المبحوثين بما يعادل 50.0% يرون أن علاقاتهم مع زملائهم في بعض الأحيان تغطي عليها الجدية والصرامة أما في بعض الأحيان تغيب الجدية الصرامة في تعاملهم مع زملائهم وهذا يكون حسب طبيعة الأشخاص الذين يتعاملون معهم، تليها نسبة قدرت بـ 45.5% من المبحوثين أجابوا أن علاقاتهم مع زملائهم تتسم دائما بالصرامة، وهذا لضمان السير الحسن للمهام في جو الاحترام والالتزام من جميع الأطراف ليتم انجاز الأعمال الموكلة إليهم وفي وقتها المحدد وبالإتقان والدقة المطلوبة ويتم تفادي النزاعات والخصومات التي تنجر عن انعدام الجدية والصرامة في التعامل كما أنها تقلل من الأحداث الغير متوقعة نتيجة التعامل بغير جدية مع العديد من الأمور مما يؤدي إلى عدم أخذها بمحمل الجد وبالتالي التهاون في تأثيرها الذي يكون سلبيا في بعض الأحيان يؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد وعلى سمعة المؤسسة، كما أن تبني الجدية والصرامة تضمن سهولة تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة والتركيز على انجاز المهام وإتمامها بدقة كما يعطي نظرة على صورة مؤسسة جادة في

عملها ويحسن سمعتها، أما جو العمل الذي يخلو من الجدية والصرامة في العمل قد يؤثر سلبا على انجاز الأعمال في أوقاتها وبجودة، كما قد يجعل العاملين يكسرون النظم والقواعد إذا تأكدوا بأنهم سيفلتون من العقاب.

ورغم جو الصرامة الذي يسود المؤسسة إلا أن هذا لا يعني انعدام العلاقات الاجتماعية الطيبة التي يتميز بها الجانب الإنساني لكل عامل، وهذا الجانب هو ما يدفع العاملين للتعاون في أداء المهام في حالة كانت نفس المهام الموكلة إليهم ونفس التخصص حتى يعود ذلك بنتائج ايجابية للعاملين وللمهام المنجزة في المؤسسة بصفة عامة، وهذا ما يتضح في بيانات الجدول من خلال إجابات أغلب العاملين والذين قدرت نسبتهم بـ 75.0% من المجموع الكلي للعينة أن العلاقات الغالبة بالمؤسسة هي دائما علاقات اجتماعية طيبة يسودها التعاون بين الزملاء، وهذا ما يدل على أن جو العمل بالمؤسسة مريح ومناسب نوعا ما لكونه يطغى عليه الطابع الاجتماعي والإيجابي بما يكفل للمؤسسة الاستمرارية والديمومة مهما كانت الظروف نتيجة الاحترام والمرونة التي يتمتع بها العاملون عند تعاملهم مع بعضهم وقدرتهم على إيجاد حلول لمختلف المشكلات التي تواجههم سواءا كانت مهنية تنظيمية أو اجتماعية، فالتعاون المتبادل بين الزملاء والعلاقات الجيدة الدائمة والمستمرة تجعل العاملين مكملين بعضهم بعضا مما يضمن لهم تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة لقدرتهم على تقليل أعباء العمل في حال زيادتها من خلال مساعدة بعضهم في انجاز مختلف المهام الموكلة إليهم وفي إطار اجتماعي وحوار في مختلف الوحدات والأقسام، وهذا ما أشار إليه "سانسوليو" في تصنيفه لأنواع الهويات ضمن ما أسماه "هوية التوافق": والتي توجد في وسط الشباب ذوي الشهادات، الإطارات، التقنيين، والعمال، ويتميز جو العمل بالعلاقات الحسنة بين العمال وزملائهم ورؤسائهم، ويتم الاندماج في الجماعات حسب الانتماء الغير رسمي، وتكون هذه الهوية غالبا عند عرض إمكانيات الترقية السريعة بعنوان حركية سوسيو مهنية، حيث تظهر علاقات توافقية تسمح للفرد بتشكيل هوية خاصة بجماعات معينة ذات مكانة اجتماعية عليا.\*

\* أنور مقراني: مرجع سابق، (أنظر الفصل الثالث من الرسالة).



الجدول رقم (50):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على درجة اهتمام الإدارة بجانب البيئة الاجتماعية والثقافية التي جاءوا منها		
%	ت	
54.5%	120	دائما
29.5%	65	أحيانا
15.9%	35	أبدا
100.0%	220	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أنه أجاب أغلب أفراد العينة بنسبة 54.5% أن الإدارة تولي الاهتمام بنسبة كبيرة بجانب البيئة الاجتماعية والثقافية للأفراد العاملين بها لتكون ملمة بما يساعدها على إدماجهم في بيئة المؤسسة وثقافتها المؤسساتية، لأن المؤسسة تسعى لنزع الفروقات الشخصية التي تتعلق بالبيئة الاجتماعية للأفراد والتي تؤثر فيهم ويسعون لا إراديا لتجسيدها في المؤسسة من خلال أفكارهم وسلوكياتهم مما يؤثر على سير عملهم ويخلق لديهم صراعات في بعض الأحيان، وفي المقابل تحاول وضع ثقافة مؤسساتية تقوم على أسس ومبادئ موحدة تجعل جميع الأفراد العاملين متساوين فيها وتحاول من خلالها تحقيق التوافق بين تنشئتهم الاجتماعية والتنشئة التنظيمية فيها، ليتمكنوا من العمل بجد وتعاون وفي ظروف متساوية، فاهتمام المؤسسة بمعرفة خصوصيات البيئة الاجتماعية والثقافية التي انحدر منها الأفراد تساعدها على معرفة خصائصهم الشخصية وما يمكنها من التأثير فيهم وإقناعهم على الاندماج في ثقافتها المؤسساتية والتخلي عن الصفات التي تبعدهم عن ذلك وتعرقل عملهم فتعكس مسار السير لتبعده عن الأداء الجيد داخل المؤسسة وتحول دون تحقيق أهدافها، لذا أيد "التون مايو" \* هذا النوع من السلوكيات

\* التون مايو: مهندس أمريكي، من أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، دعا إلى الاهتمام بالجانب النفسي للعامل أكثر من الاهتمام بالجوانب الأخرى بما فيها ربحية المؤسسة، وسيطر تركيزه على العامل باعتباره كتلة من المشاعر (أنظر الفصل الثالث من الرسالة)

في المؤسسة الذي يدعو للاهتمام بالجانب الإنساني والنفسي والاجتماعي للعاملين واعتبارهم كتلة من المشاعر والأحاسيس واحترام الاختلاف بينهم وتنوع ثقافتهم، ومراعاتهم وتفهمهم من خلال مراعاة البيئة التي جاءوا منها.

الجدول رقم (51):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على نشر الإدارة أفكار وسلوكيات موحدة بين العاملين		
%	ت	
43.2%	95	دائما
34.1%	75	أحيانا
22.7%	50	أبدا
100.0%	220	المجموع

أجمع أغلب العاملين بما يعادل نسبة 43.2% من مجموع المبحوثين أن المؤسسة الإدارة تقوم دائما بنشر أفكار وسلوكيات موحدة وذلك لأن المؤسسة تسعى لتحقيق التجانس بين الاختلاف الثقافي للعاملين وتعمل على اندماجهم مع ثقافتها، وذلك لأن أهم ما تهتم المؤسسة به وتركز على نشره هو جعل العاملين في حالة توحيد وتفاهم وتضامن وتساند لجعل العاملين منضبطين وضمان تحقيق أهدافها، لاسيما وأنه توجد اختلافات بينهم كالسن والنوع الاجتماعي والمستوى العلمي وغيرها من الفروقات الشخصية، إلا أنهم يتفاهمون ويعملون في تضامن وعلاقاتهم طيبة، وهذا ما جعل المؤسسة تحاول استغلال هذا التوافق وجعله أرضية خصبة لغرس العديد من الأفكار والسلوكيات في ثقافتهم والتي تمهد لتحقيق الجودة الشاملة بدءا باحترام العمل، احترام المسؤولين، عدم الإضرار بممتلكات المؤسسة، والبحث عن الحلول والتقنيات التي تطور المهام، الحرص على المنتجات من الأخطاء لتقليل كمية السلع التالفة، عدم تجاوز التسلسل الهرمي، الحرص على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة، الحرص على جلب العملاء والزبائن والعمل على إرضائهم، وغيرها من السلوكيات والأفكار التي ترى تواجدها مهما في المؤسسة وضرورة حتمية تملئها طبيعة نشاط المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، لذا تسعى لتوحيد العديد من الأفكار والسلوكيات

لتسهيل عملية التسيير وخلق ثقافة مؤسسة شاملة تشكل إطارا مرجعيا لسلوكهم، وتمدهم بالتفسيرات الجاهزة لمختلف قضايا العمل لكن بمقدار معين وفي ظروف معينة، وهذا ما تبرره إجابات بعضهم وقدرت نسبتهم بـ 34.1% أن الإدارة تسعى أحيانا فقط لنشر أفكار وسلوكات موحدة بينهم، حيث تحرص أن تكون مناسبة للعاملين حتى تضمن تقبلهم لها ولا تشكل ضغطا على العاملين وتحسسهم أنهم مقيدون بل تحاول ترك مجال للحرية للأفراد ليحسوا وجودهم ويمارسوا في المقابل أفكارهم التي لا تناقض ولا تعرقل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يدل على احترام المؤسسة لتنوع ثقافات العاملين وفي نفس الوقت تسعى لتطويعها مع ثقافتها المؤسساتية من خلال نشر أفكار وسلوكيات موحدة، لأنه من خصائص ثقافة المؤسسة: الانتظام في السلوك والتقييد به حيث يحدد أفراد المؤسسة الواحدة مجموعة من المصطلحات والسلوكيات التي يتقيدون بها كقاسم مشترك بينهم داخل المؤسسة\*.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها "خير الدين جمعة" التي عنونت ب: "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة (EN.I.CA.B) -" أن: "تأثير ثقافة المؤسسة في أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) جاء متوسطا، وسبب ذلك هو التغيير التنظيمي الذي حدث سنة 2008 عند خصصة المؤسسة وما انجر عن هذا التغيير من تغيير في الجانب الثقافي، وعدم تقبل العاملين لهذا التغيير مما أدى إلى عدم الاستقرار في الثقافة التنظيمية للمؤسسة وبالتالي جاء تأثيرها متوسطا\*". وهذا ما يبرز ضرورة تولي الإدارة عملية تهيئة العاملين لأي تغيير في المؤسسة مهما كان نوعه أو مستوى تنفيذه لأنه يؤثر على ثقافة المؤسسة وينعكس على ثقافة العاملين التي تكون مختلفة من حيث درجة الاستجابة للتغيير فكل فئة حسب ثقافتها الخاصة مما يستدعي نشر أفكار وسلوكات موحدة لإحداث التوافق للتنشئة الاجتماعية للعاملين مع التنشئة التنظيمية للمؤسسة دون تعارض أو صراع أو ردود أفعال تنعكس سلبا على ثقافة المؤسسة وعلى تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

\* حسين حريم: مرجع سابق، ص 315، 316 (أنظر خصائص ثقافة المؤسسة في الفصل الثالث من الرسالة)

\* خير الدين جمعة: مرجع سابق.

الجدول رقم (52):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على الاهتمام بسماع شكاواهم في العمل		
%	ت	
47.7%	105	دائما
34.1%	75	أحيانا
18.2%	40	أبدا
100.0%	220	المجموع

تسعى المؤسسة لتفادي الأخطاء في العمل خلال الاستماع لشكاوي العاملين ومشاكلهم التي تعرقل عملهم وتعرضهم لارتكاب الأخطاء فيه، لذا نجد أن أكبر نسبة من العاملين المبحوثين 47.7% أجابوا أنه دائما يتم السماع لشكاواهم ليتم حلها في حينها حسب طبيعة كل شكوى، فان كانت بسبب ظروف معينة فانه يتم السعي لتغييرها وتعديلها، وان كانت بسبب نقص في الآلات فهناك سعي لتوفيرها، وان كانت بسبب عطب في الآلات يصعب عمل العاملين فانه يتم تصليحه أو تغيير الآلة بأخرى تسهل عليهم عملهم، أما إن كانت بسبب مشاكل في مكان العمل فإنه يتم فصلها وذلك إما عن طريق حل سوء التفاهم بين العاملين، أو بالعقوبات التي ينص عليها القانون الداخلي للمؤسسة، لضمان السير الحسن للعمل دون مشاكل، فالالتزام بسماع شكاوي العاملين ومحاولة إيجاد الحلول السريعة وتجنب التماطل والتأخر يمنع المشاكل من التعقيد والتفاقم ويوفر ظروف ومناخ عمل جد مناسب، وهذا ما ينعكس إيجابا على الأداء الوظيفي للعاملين فأشعارهم بأهميتهم وسماع شكاواهم يرفع من معنوياتهم ويحفزهم على الالتزام بتحسين أدائهم.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه دراسة "محمد بن غالب العوفي" في دراسته والتي حملت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" حيث خلص إلى أنه عند منح الموظفين فرصة عادلة لسماع شكاواهم عندما تكون لديهم مشكلات، والاهتمام بمصلحتهم، وجعل المؤسسة مكانا مناسباً وجيذا لعملهم، ومحاولة تذليل الصعوبات التي تعترضهم، ومعاملتهم بالمساواة، والتعاطف مع الذين لديهم مشكلات داخل العمل وخارجه، وإلغاء الطبقة والعنصرية

التي تعيق العمل فإن هذا يمكن من زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.\*

الجدول رقم (53):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على درجة تفضيل العمل مع فريق عمل عند تشكيله على أساس الانتماء لنفس المنطقة الجغرافية								
المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100.0	220	22.7	50	36.4	80	40.9	90	تفضيل العمل مع فريق عمل
%		%		%		%		
100.0	220	59.1	130	25.0	55	15.9	35	تشكيل فريق العمل على أساس الانتماء الجغرافي
%		%		%		%		

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة من العاملين يفضلون العمل مع فريق عمل وهذا ما أكدته ما قدرت نسبته ب 40.9% وهي تقارب نصف المجموع الكلي للعينة، تليها نسبة من يفضلون تشكيل فريق عمل أحيانا و قدرت نسبتهم ب 36.4% من المجموع الكلي للعينة، في حين قدرت نسبة من يتحاشون تشكيل فريق عمل ب 22.7% من المجموع الكلي للعينة.

غير أن نسب إجاباتهم على تفضيلهم تشكيل فريق العمل على أساس الانتماء الجغرافي فقد كانت متفاوتة بالتناسب العكسي مع تفضيلهم للعمل مع فريق عمل، حيث نجد أن نسبة من أبدا لا يفضلون تشكيل فريق العمل على أساس الانتماء لنفس المنطقة الجغرافية احتلت الصدارة في النسب حيث قدرت ب 59.1% وهي تعادل نصف المجموع الكلي للعينة، تليها نسبة من

\* محمد بن غالب العوفي : مرجع سابق، ص116.

يفضلون أحيانا فقط العمل وفق فريق يضم الأفراد الذين ينحدرون من نفس المنطقة الجغرافية وقدرت نسبتهم ب 25.0% من المجموع الكلي للعينة، في حين نجد أن أقل نسبة قدرت ب 15.9% مثلت العاملين الذين يفضلون دائما تشكيل فريق عمل وفق الانتماء الجغرافي.

ومن خلال هذه البيانات يتبين أن أغلب العاملين يفضلون الانتماء إلى فريق عمل لانجاز مهامهم إلا أنهم لا يحبذون تشكيله على أساس الانتماء لنفس المنطقة الجغرافية وهذا يدل على وعيهم بضرورة التركيز على العمل وإتقانه واستعدادهم لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معرفة ومعلومات مع فريق العمل دون خوف من فقدان وظيفتهم أو استغلالهم، ففريق العمل يجعلهم يتجنبون المنافسة الهدامة بينهم ويضعون الأهداف بصورة جماعية ويسعون لتحقيقها من خلال روح العمل الجماعية وتنسيق سلوكيات فريق العمل الذي يدل على تفهمهم لسلوك بعضهم البعض من حيث الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الانجاز بشكل جماعي أكثر من الانجاز الفردي يضمن المساعدة المتبادلة ويحقق مكاسب متساوية للعاملين\*، وهذا يتأتى غالبا من خلال تشكيل فريق عمل على أساس التخصص المهني مما يساعد العاملين على الاستزادة في مجال تخصصهم والتأقلم مع بيئة العمل والمحيط المهني وهو ما أشار إليه "سانسوليو" ضمن ما أسماه "هوية تفاوض" وهي الأقرب إلى هوية المؤسسة وتوجد لدى العمال المهنيين وإطارات الإنتاج حيث يتوفر التأهيل المهني، والكفاءة التقنية والمسؤولية، والاعتراف الاجتماعي للأفراد نظرا للمناصب التي يشغلونها، والحضور القوي والفعال للعمل الجماعي بشكله الرسمي وغير الرسمي، كما يسود التضامن والديمقراطية التي تقوم على الحوار والنقاش\*.

في حين أن الانتماء الجغرافي يؤدي إلى خلق الاتكالية لدى العاملين على بعضهم البعض بحكم الجيرة أو القرابة أو الصداقة المقربة كما أنه لا يضيف شيئا للرصيد المعرفي والمهني للعامل بل يؤدي أحيانا إلى تشكيل تكتلات وزمر تتسبب في خلق عدة مشاكل داخل المؤسسة وتؤثر على

\* بكاي عبد المجيد: مرجع سابق، ص 219 (أنظر الفصل الثالث من الرسالة).

\* أنور مقراني: مرجع سابق، (أنظر الفصل الثالث من الرسالة).

العمل بشكل مباشر رغم أن سببها يكون غير مهني في أغلب الأحيان وإنما يعود لصراعات واختلافات يسببها الاختلاف الثقافي والإيديولوجي للمناطق الجغرافية التي شكل على أساسها كل فريق عمل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها "فنتازي العمري" والتي عنونت بـ"تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإشرافية، وأجريت الدراسة الميدانية في-المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية بمركب المجارف والرافعات CPG بعين السمارة-" والتي مفادها أن "الطبقة الإشرافية ترى بأن الإدارة العليا للمنظمة الجزائرية تطبق مبادئ ونصوص نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو 9000 بشكل صحيح لأنها أحدثت تغييرات أساسية في (النواحي التنظيمية كنظم وأساليب العمل وإجراءاته وحتى أفكار وسلوكيات الأفراد وثقافتهم وعاداتهم) وأصبحت تركز على مبدأ العمل بالفرق وهو ما تركز عليه مبادئ الجودة كأحد الشروط الأساسية لتطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الايزو في أية منظمة"\*، فالعمل وفق فريق يرفع من معنويات العاملين نتيجة تمكنهم من انجاز وظائفهم في أقل وقت وفي جو عمل ملائم لاسيما إذا تمت تهيئة ثقافتهم الخاصة التي تساهم في تغيير أفكارهم وسلوكياتهم مما يجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي ويسعون لتقديم الأفضل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومن أهمها الجودة الشاملة.

\* فنتازي العمري: تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإشرافية، دراسة ميدانية في-المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية بمركب المجارف والرافعات CPG عين السمارة-، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس التنظيم والعمل، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، للموسم الجامعي 2010-2011، ص 303

الجدول رقم (54):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على نشر الإدارة أفكار وسلوكيات موحدة بين العاملين والحرص على التحسين المستمر للعمليات						
المجموع	الحرص على التحسين المستمر للعمليات			ت	دائما	تنشر الإدارة أفكار وسلوكيات موحدة بين العاملين
	أبدا	أحيانا	دائما			
95	0	15	80	ت	دائما	تنشر الإدارة أفكار وسلوكيات موحدة بين العاملين
100.0%	0.0%	15.8%	84.2%	%		
75	0	30	45	ت	أحيانا	
100.0%	0.0%	40.0%	60.0%	%		
50	5	15	30	ت	أبدا	
100.0%	10.0%	30.0%	60.0%	%		
220	5	60	155	ت	المجموع	
100.0%	2.3%	27.3%	70.5%	%		

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 70.5% أجابوا أنهم يحرصون دائما على التحسين المستمر للعمليات التي يقومون بها في المؤسسة لأداء مهامهم المطلوبة منهم، في حين نجد أن من تقدر نسبتهم بـ 27.3% أجابوا أنهم يحرصون على التحسين المستمر للعمليات أحيانا، بينما نجد أن من أجابوا أنهم لا يسعون أبدا للتحسين المستمر يشكلون نسبة ضعيفة جدا قدرت بـ 2.3%.

حيث يعزى حرص نسبة كبيرة من العاملين على التحسين المستمر للعمليات إلى إجابات أغلب المبحوثين الذين قدرت نسبتهم بـ 84.2% أن الإدارة تعمل دائما على نشر أفكار وسلوكيات موحدة ليتم تقاسمها بينهم وتطبيق برامج تعليم ونشر ثقافة التحسين المستمر للجودة



في كافة المستويات المهنية، وذلك سعيا منها إلى إحداث توافق بين التنشئة الاجتماعية المتأصلة في العاملين وبين التنشئة التنظيمية التي تسعى لإدماجهم فيها وهذا لتسهيل عملية التسيير وخلق ثقافة مؤسسية لا تتناقض تنوع ثقافات العاملين، فيجعلهم يتشبعون بها وتزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة وولائهم لها، مما يساهم في تحقيق الانسجام بينهم ويجعلهم يصبون كافة جهودهم في تحسين جميع العمليات التي يقومون بها لضمان جودة أدائهم الذي ينعكس على تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة، فعدم نشر الإدارة لأفكار وسلوكات موحدة ومحاولة غرسها في الثقافة الخاصة بكل عامل يفتح المجال لقيام كل عامل بسلوكات وتطبيق أفكار وفقا لثقافته الخاصة به مما قد يحدث نوعا من اللاتوافق ويجعل عملية الاتصال معقدة فتصعب بذلك عملية التسيير وينصرف اهتمام العاملين وتركيزهم على كيفية تغليب آرائهم وأفكارهم عوض التركيز على تحسين أدائهم، وهذا ما يدفع بالإدارة إلى تشكيل القيم والمعتقدات الأفضل ونشرها بين الموظفين كنموذج يحتذى به (كإقناعهم باحترام قيمة الوقت، والحرص على إتقان العمل من خلال أدائه بدقة متناهية وتقان، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة لأنها ملكهم داخل مكان العمل، واحترام آراء المشرفين وتطبيق أفكارهم، ونشر فكرة أن مراقبة العمل هو الحرص على جودته وليس لتصيد الأخطاء لتفادي المشاكل وغيرها من الأفكار والسلوكات)، مع مراعاة تبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يناسب تطبيق ثقافة مؤسسية موحدة ينطوي ضمنها كل العاملين ويصبح تفكيرهم موحدا يسير بنفس المنوال فيبدون نفس السلوك ويتصرفون بالطريقة ذاتها مما لا يترك ثغرة لعدم التفاهم وتفاهم المشكلات التي تنعكس سلبا على أدائهم لمهامهم وتقف بذلك عائقا أمام التحسين المستمر.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسة التي قامت بها "وافية صحراوي" المعنونة بـ "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية" التي خلصت إلى نتيجة مفادها أن الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية تؤدي إلى شعور الإطارات بالإحباط عندما يجبرون على الامتثال للقيم والمعايير التنظيمية السائدة التي لا تستجيب لطموحاتهم الأمر الذي ينجر عنه شعور أعضائها بالضغط

المهني وبالتالي انخفاض كل من فعالية الذات لديهم وولائهم لهذه المؤسسة\*، فنشر الإدارة لأفكار وسلوكات موحدة تحمل في طياتها مضامين قيم ومعايير تخدم العمل وتسعى لتحقيق أهداف المؤسسة والجودة الشاملة بالدرجة الأولى يجب أن يراعي تنوع ثقافات العاملين ويأخذها في الاعتبار ويعطيها أهمية تواجدتها في المؤسسة لضمان تحقيق التجانس بين مختلف الأفكار والسلوكات التي تتبع عن الثقافة الخاصة بكل عامل، ورفع معنوياتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتفهمهم لضرورة اعتناق أفكار وسلوكات موحدة ليسهل عليهم أداء عملهم، وهذا ما يبرره إجابة بعض المبحوثين أنه على الرغم من نشر الإدارة لأفكار وسلوكات موحدة بينهم إلا أنهم أحيانا فقط يسعون للتحسين المستمر وذلك يرجع إلى عدم قدرة هذه الأفكار الموحدة التي تسعى المؤسسة لترسيخها في ثقافتهم على تلبية طموحاتهم وعدم قدرتهم على الانسجام معها لتعارضها مع ثقافتهم الخاصة ولو في بعض الجزئيات البسيطة مما لا يشكل دافعا يشجعهم على العمل بإتقان والحرص على التحسين المستمر، وإبعادهم عن الشعور بالروتين في أعمالهم، فالمؤسسة عند فرضها على العامل تناول وجبة الغداء في فترة الاستراحة التي تدوم نصف ساعة فقط يوميا يفرض بالضرورة السرعة في تناول الغداء والرجوع إلى المؤسسة في الوقت المحدد يشعر بعض العاملين بالملل وعدم الشعور بالراحة وتجديد الطاقة وذلك لتعود بعضهم على العكس من خلال تبادل أطراف الحديث والترفيه في فترة الاستراحة مما يجعلهم يحتاجون إلى وقت أطول من المدة الممنوحة لهم، وهذا ما يجعلهم يفكرون فقط في كيفية انجاز العمل وفق ما هو مطلوب دون التفكير في تحسينه أو تطويره والإبداع فيه في كل مرة.

\* وافية صحراوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة الجزائر جامعة الجزائر سابقا-، رسالة دكتوراه في علم النفس تخصص: العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر 2، السنة الجامعية 2012/2013، ص 263.

الجدول رقم (55):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على تشكيل فريق العمل على أساس التخصص المهني والعمل على تفادي الأخطاء في الأداء						
المجموع	العمل على تفادي الأخطاء في الأداء			ت	دائما	تشكيل فريق العمل على أساس التخصص المهني
	أبدا	أحيانا	دائما			
115	0	40	75	ت	دائما	تشكيل فريق العمل على أساس التخصص المهني
100.0%	0.0%	34.8%	65.2%	%		
80	0	20	60	ت	أحيانا	
100.0%	0.0%	25.0%	75.0%	%		
25	5	0	20	ت	أبدا	
100.0%	20.0%	0.0%	80.0%	%		
220	5	60	155	ت	المجموع	
100.0%	2.3%	27.3%	70.5%	%		

إن تفادي الأخطاء في الأداء يعد مرحلة هامة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهو يكون خلال مرحلة المراجعة التي تلي مرحلة التنفيذ، حيث يتم في مرحلة المراجعة الاطلاع على نتائج التنفيذ والتأكد من درجة تحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها، من خلال لقاء موسع يشمل المسؤولين من مختلف الإدارات والأقسام إضافة إلى الزبائن والموردين، للمشاركة في عملية التحسين المستمر والتباحث والتشاور حول كيفية تفادي الأخطاء التي وردت في الأداء وبحث العيوب التي ظهرت في مرحلة التنفيذ\*، وهذا ما دفع بهم إلى إيجاد حل يتمثل في تشجيع العاملين والسماح لهم بتكوين فرق عمل لاسيما إذا كانت يتم تشكيلها على أساس التخصص المهني كحل يمكن من خلاله تفادي أخطاء الأداء وتقليل نسبة

\* لعلى بوكميش: مرجع سابق، ص 138 (انظر الفصل النظري الرابع من الرسالة).

عيوب مرحلة التنفيذ.

وهذا ما يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب العاملين يعملون على تقادي الأخطاء في الأداء وقدرت نسبتهم بـ70.5%، في حين من يعملون على تقادي الأخطاء أحيانا فقط فنسبتهم أقل وقدرت بـ27.3%، بينما قدرت نسبة العاملين الذين لا يهتمون أبدا بتقادي الأخطاء في الأداء بـ2.3% من المجموع الكلي للعينة.

حيث يرجع تفسير هذه النسب المتفاوتة إلى أن 65.2% من العاملين يفضلون دائما الانضمام إلى فريق عمل يتشكل على أساس التخصص المهني لأداء المهام الموكلة إليهم فيجعلهم ذلك يحرصون دائما على تقادي الأخطاء في الأداء إضافة إلى 75.0% من العاملين يسعون أيضا وبشكل دائم لتقادي الأخطاء في العمل عند انضمامهم أحيانا إلى فرق عمل يتم تشكيلها أيضا على أساس التخصص المهني، وهذا نظرا لما يتقونه من التشجيع والتحفيز المعنوي الذي يستمدونه من روح الفريق إضافة إلى التعاون و الاستفادة من خبرات بعضهم البعض، لاسيما عند وجود بعض العاملين في مناصب عمل ليست في إطار تخصصهم يجعلهم يسعون دائما للعمل ضمن فريق عمل لزيادة فرص الاحتكاك مع أهل التخصص للتعلم أكثر والاستفادة من معارفهم و مؤهلاتهم، و هذا ما يضمن انجاز العمل في مدته المحددة وبجودة، ويساعدهم على تقادي العديد من الأخطاء التي يمكن أن تحدث عند القيام بالعمل بشكل فردي أو عند تشكيل فريق العمل على أسس أخرى غير مبنية على أساس التخصص والمؤهلات العلمية التي يحوز عليها أعضاء الفريق فالعمال الذين يفضلون الانضمام إلى فريق العمل على أساس التخصص المهني دائما أو أحيانا يعززون سبب ذلك إلى أهميته البالغة في القدرة على تحسين أداءهم نتيجة الاستزادة والاستفادة في مجال التخصص المهني الذي ينشطون فيه.

الجدول رقم (56):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على خلق بيئة عمل محفزة على التنافس الايجابي من خلال احترام آراء وأفكار الزملاء في قضايا العمل وسهولة التواصل بينهم وفق "النوع الاجتماعي (رجل، امرأة)، السن، المستوى العلمي، وأصل النشأة"								
المجموع		بيئة العمل محفزة على التنافس الايجابي						
		أبدا		أحيانا		دائما		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100.0	220	27.3	60	34.1	75	38.6	85	احترام آراء وأفكار الزملاء في القضايا التي تخص العمل
100.0	220	4.55	10	40.90	90	54.55	120	سهولة التواصل بين العاملين وفق النوع الاجتماعي (رجل، امرأة)
100.0	220	2.28	5	40.90	90	56.82	125	سهولة التواصل بين العاملين وفق السن
100.0	220	9.10	20	29.54	65	61.36	135	سهولة التواصل بين العاملين وفق المستوى العلمي
100.0	220	2.28	5	36.36	80	61.36	135	سهولة التواصل بين العاملين وفق أصل النشأة

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر النسب من العاملين بما يعادل نصف أفراد العينة أو يفوقه أجابوا أن بيئة العمل محفزة على التنافس الايجابي، تليها ثاني نسبة من العاملين تقارب النصف أو تقل عنه بقليل من العاملين الذين أجابوا أنه أحيانا يسود المؤسسة جو يشجع على التنافس الايجابي، في حين نجد نسب ضعيفة أو تكاد تكون منعدمة نفوا بقولهم أبدا أن بيئة العمل

لا تحفز على التنافس الايجابي، وتفسير أكبر النسب التي ترى وجود تنافس ايجابي دائم في بيئة العمل يعزى إلى عوامل رئيسية كما هو مبين في الجدول وذلك من خلال:

احترام العاملين لأراء وأفكار زملائهم في القضايا التي تخص العمل بشكل دائم وقد قدرت نسبتهم ب%38.6، أو احترامها أحيانا وقدرت نسبتهم ب%34.1 من المجموع الكلي للعينة.

سهولة التواصل بين العاملين وفق النوع الاجتماعي (رجل، امرأة) بشكل دائم ونسبتهم قدرت ب%54.55، حيث تعتبر أكبر من نسب الذين أجابوا بسهولة التواصل وفق النوع الاجتماعي تؤدي أحيانا فقط إلى التنافس الايجابي والذين قدرت نسبتهم ب%40.90، أو الذين أجابوا أنها لا تؤدي أبدا إليه ونسبتهم %4.55.

ومن خلال سهولة التواصل بين العاملين وفق المستوى العلمي حيث قدرت نسبتهم ب%61.36 مما يدل على أن أكثر من نصف حجم العاملين لا يشكل المستوى العلمي لديهم صعوبة في التواصل مما يجعل جو العمل يسوده التنافس الايجابي دائما، تليها نسبة قدرت ب%29.54 ممن يرون أن جو العمل يكون ذو تنافس ايجابي أحيانا وسبب ذلك هو سهولة التواصل بينهم رغم اختلاف مستواهم العلمي، في حين أن من يرون أن سهولة تواصلهم مع زملائهم الذين يحوزون على مستوى علمي مختلف عنهم لا تؤدي أبدا إلى التنافس الايجابي داخل المؤسسة قدرت نسبتهم ب%9.10.

وكذلك من خلال سهولة التواصل بين العاملين وفق أصل النشأة فقد أجاب أغلب العاملين أن توفر هذا الشرط يؤدي دائما إلى خلق جو عمل متميز يسوده تنافس ايجابي وقدرت نسبتهم ب%61.36، في حين أن من أجابوا أن هذا الشرط يؤدي أحيانا فقط إلى جعل جو التنافس ايجابي داخل المؤسسة قدرت نسبتهم ب%36.36 وهي نصف نسبة من أجابوا بدائما، في حين توجد نسبة ضعيفة جدا تكاد تكون منعدمة قدرت ب%2.28 فقط أجابوا أن وجود سهولة التواصل بين الأفراد على اختلاف أصول نشأتهم لا يؤدي أبدا إلى خلق جو عمل يسوده التنافس الايجابي بينهم.

إضافة إلى سهولة التواصل بين العاملين وفق السن حيث أجاب اغلب العاملين أنها تؤدي إلى توفير بيئة عمل مشجعة يكون التنافس فيها ايجابي وقدرت نسبتهم ب 56.82% وهو ما يعادل نصف حجم أفراد العينة، وتتقارب معها نسبة الأفراد الذين يرون أن سهولة التواصل وفق السن مع أقرانهم أو مع من هم أكبر أو أصغر منهم سنا يؤدي إلى المنافسة التي تتميز بالاجابية أحيانا وقدرت نسبتهم ب 40.90%، في حين تم تسجيل نسبة ضئيلة جدا تعادل 2.28% من العاملين الذين أجابوا أنه أبدا لا توجد منافسة ايجابية رغم سهولة التواصل وفق عامل السن.

- وبالتالي نخلص من هذا إلى أنه كلما ساد المؤسسة انفتاح ثقافي ايجابي لدى العاملين وفي الثقافة المؤسسية كلما زادت درجة تقبل العاملين لبعضهم وزادت درجة التفهم والاحترام بينهم خاصة من حيث احترام الآراء والأفكار المتعلقة بالعمل والسلوكيات والتصرفات سواء الخاصة أو العملية وذلك الصراعات المختلفة والتي تؤثر على أداءهم وتقضي على روح التعاون والتنافس الايجابي بينهم فاحترام الآراء وتطبيقها في حالة الاقتناع بها لا يعني الانتقاص من الذات، أما في حالة عدم الاقتناع بها فان هذا يفرض على العاملين عند سعيهم لإبداء الأفضلية والتميز على غيرهم أن يبتعدوا عن تصفية الحسابات الشخصية وأن لا تكون على حساب آراء زملائهم والإضرار بهم وإنما من خلال احترامهم وتقديرهم لجميع أفكارهم مما يجعل التنافس يأخذ منحى ايجابي فيه سعي للتميز دون الإساءة أو الإضرار بأحد.

- كما أن التخلي عن أفكار قديمة صحبت الثقافة التي امتدت عبر أجيال حول صعوبة واستحالة التفاهم وزيادة هونها نظرا لوجود الاختلاف في الخصائص الشخصية (النوع الاجتماعي، السن، المستوى العلمي، أصل النشأة ... وغيره من الخصائص المختلفة) يؤدي إلى خلق جو عمل يسوده التساند والتضامن والتعاون في أداء المهام المطلوب انجازها، وان وجد تنافس يسعى من خلاله كل عامل إلى إبراز أفضليته وتميزه عن الآخرين فان هذا سيتم في إطار بيئة عمل يطغى عليها روح التنافس الايجابي مما ينعكس إيجابا على أدائهم من خلال سعيهم في كل مرة إلى تطوير بتحسين مختلف العمليات التي ينجزونها بها لضمان التميز على غيرهم مما يساعد ينعكس بدوره على تميز الأداء العام للمؤسسة ويساهم في تحقيق الجودة الشاملة.

وهذه النتيجة التي تم التوصل إليها لا تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة "محمد بن غالب العوفي" والتي حملت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" والتي مفادها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية، وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية\*، بمعنى أنه لا توجد علاقة تربط الخصائص الشخصية (السن، النوع الاجتماعي،...) للعاملين مع الثقافة التنظيمية والقيم المكونة لها وكذلك مع مستوى الالتزام التنظيمي، فالأفراد يلتزمون في العمل حسب القيم المكونة للثقافة التنظيمية وليس حسب خصائصهم الشخصية.

وسبب الاختلاف مع هذه النتيجة هو أن ثقافة المؤسسة وإن كانت تسن وتوضع من طرف الإدارة العليا التي تعد كيان اجتماعي قبل أن تكون هيئة إدارية تدير المؤسسة، فإن تنوع ثقافات العاملين أيضا يعد من أحد أهم آليات بناء هذه الثقافة المؤسساتية حيث يساهمون في تشكيل قيمها وفقا لخصائصهم الشخصية التي تلعب دورا هاما في تشكيل تنوع ثقافي لديهم عبر مختلف المستويات، وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تتكون من ثقافة الإدارة العليا وثقافة العاملين في بقية المستويات الأخرى والثقافة المؤسساتية العامة التي يسعون لتعميمها وترسيخها كهوية تعبر عن المؤسسة إضافة إلى قيم كل طرف منهم وبالتالي عدم الإقرار والتسليم من طرف المؤسسة بتأثير الخصائص الشخصية للعاملين وأهميتهم ينعكس على التزامهم وأدائهم سلبا مما يشحن جو العمل بالصراعات الصريحة أو الضمنية التي تنعكس مع مرور الوقت على جودة أداء المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وهذا ما بينها الجدول أعلاه الذي أبرز أن أكبر النسب التي تدل على وجود جو تنافس ايجابي هي نسب العاملين الذي توجد بينهم سهولة تواصل رغم تنوع واختلاف الخصائص الشخصية بينهم.

\* محمد بن غالب العوفي: مرجع سابق، ص- ص 114- 116.



5 - المحور الرابع: الجودة الشاملة في إطار ثقافة المؤسسة:

الجدول رقم (57):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على حرص المؤسسة على تلبية متطلبات العملاء								
المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		تلبية متطلبات العملاء
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100.0	220	18.2	40	29.5	65	52.3	115	الالتزام بسماع شكاوى العملاء والزبائن
100.0	220	4.5%	10	31.8	70	63.6	140	تقديم المنتجات بالمواصفات التي يطلبها الزبائن
100.0	220	6.8%	15	43.2	95	50.0	110	تقديم المنتجات بالأسعار التي تناسب الزبائن
100.0	220	13.6	30	22.7	50	63.6	140	الحرص على إطالة عمر المنتج حتى يبقى الزبون وفيها له

اشتمل تطور نظام الجودة الشاملة على عدة مراحل من أهمها مرحلة تحقيق القيمة الشاملة للزبون والمخطط لها في الفترة (2010- 2020) حيث ترى أنه كي تحقق المؤسسة الجودة المطلوبة فإنه يجب عليها التركيز على الزبون وليس المنتج، وهذه النظرة تعطيها التفكير في ضبط وتحقيق الجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية ابتداء بتخطيط الأنشطة والفعاليات وانتهاء بالمخرجات النهائية إضافة إلى استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة والخدمة، فالإتجاه سيكون نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون\*، وذلك لأن الزبون هو الدافع والحافز الأساسي لتحسين المنتجات نظرا لمفاضلته للمنتجات نتيجة وعيه بها، واستنادا إليه تقوم المؤسسة بتحديد

\* محمود داود الربيعي وآخرون: مرجع سابق، ص37 (أنظر مراحل تطور نظام الجودة الشاملة في الفصل الرابع من الرسالة)

ما تنتج، وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول أن هناك سعي لتلبية متطلبات العملاء والزبائن وكسب رضاهم وهذا يعزى إلى مايلي:

أغلب العاملين وقدرت نسبتهم ب 52.3% من المجموع الكلي للعينة أجابوا أنه دائما يوجد التزام بسماع شكاوى العملاء والزبائن، تليها نسبة قدرت ب 29.5% أجابوا أنهم أحيانا يلتزمون بسماع شكاوى العملاء والزبائن، في حين نجد أقل نسبة قدرت ب 18.2% أجابوا أنه لا يوجد سماع لشكاوى العملاء والزبائن. ومن خلال إجابة أغلب العاملين يتبين وعيهم بضرورة السماع لشكاوى العملاء نظرا لأهميته في إضافة قيمة أخلاقية للمؤسسة من جهة واعتباره حتمية لا بد منها من جهة أخرى، فكلما التزمت المؤسسة بسماع شكاوى العملاء وانتقاداتهم حول ما لم يعجبهم من أداء أو منتجات المؤسسة كلما تمكنت من تقليصها لأنها تعرفت أكثر على احتياجاتهم المتغيرة والجديدة\* فتقربها منهم يمكنها من تحديد مواطن ضعفها والعمل على تقويتها وتثمينها وزيادة فاعلية أنشطتها، وهذا ما أكده "كايرو ايشيكاوا" في مجمل أفكاره الأساسية في الجودة حيث اقترح (مخطط السمكة) لتتبع شكاوى الزبائن وتحديد مصادر الخطأ والقصور، وهذا لكسب المزيد من الزبائن والعملاء وتوسيع حصتها السوقية.

- أجاب أغلب العاملين بما قدرت نسبته 63.6% من المجموع الكلي للعينة أنه يتم دائما تقديم المنتجات بالمواصفات التي يطلبها الزبائن، بينما أجابت نسبة قدرت ب 31.8% أنه أحيانا يتم تقديم المنتجات بالمواصفات التي يطلبها الزبائن، أما ما قدرت نسبتهم ب 4.5% أجابوا أنه لا يتم أبدا تقديم المنتجات بالمواصفات التي يطلبها العملاء والزبائن، ومن خلال هذه البيانات يتضح أن المؤسسة حريصة جدا على تحقيق ما يتطلبه العملاء والزبائن من مواصفات مشكلة بذلك معيارا يتم من خلاله الحكم على الأخطاء المتسربة واختزال تكلفة المنتجات فكل منتج لا يتطابق مع المواصفات التي يطلبها الزبائن تعد منتجات معيبة ويكون مصيرها أن يرجعها للمؤسسة وتنخفض نسبة ثقتهم فيها، مما يؤدي إلى استبعاد حصول المؤسسة على شهادة الايزو لكون أن معايير الجودة الشاملة تفرض مبدأ تلبية متطلبات الزبائن كبعد أساسي لا يمكن إغفاله\*، وإضافة

\* أنظر عنصر أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الفصل الرابع من الرسالة.

\* كايرو ايشيكاوا: يعد من أبرز علماء الجودة في اليابان ويعتبر الأب الروحي "حلقات الجودة" (أنظر الفصل الرابع من الرسالة).

\* أنظر عنصر أبعاد الجودة الشاملة في الفصل الرابع من الرسالة.

إلى اهتمام المؤسسة بتقديم المنتوجات وفق المواصفات التي يطلبها زبائنها والمتعاملين معها فإنها تحرص على تقديم خدمات ما بعد البيع لتضمن تصحيح المواصفات وتعديلها ليكون شكلها النهائي مثاليا.

أغلب العاملين أجابوا أنهم يحرصون على تقديم المنتوجات بالأسعار التي تناسب الزبائن وقد قدرت نسبتهم بـ 50.0%، وتتقارب معها نسبة من أجابوا أنه أحيانا يتم تقديم المنتوجات بالأسعار التي تناسب الزبائن وقدرت بـ 43.2%، في حين نجد نسبة ضعيفة تكاد تكون منعدمة مثلت العاملين الذين أجابوا أنه لا يتم أبدا تقديم المنتوجات بالأسعار التي تناسب الزبائن قدرت بـ 6.8% لأن الأسعار تخضع لقانون العرض والطلب، ومن خلال هذه النسب يتأكد لنا أن هناك حرص في أغلب الأحيان على توفير منتوجات بأسعار تتناسب مع طبيعة وقدرة الزبائن على اقتنائها سواء كانوا (وكيل معتمد، أو نقطة بيع منتوجات المؤسسة، أو زبون جديد، أو زبون متعاقد) ودليل المؤسسة في ذلك هو عدم وجود شكاوى من الزبائن بخصوص الأسعار.

كما يوجد حرص دائم على إطالة عمر المنتج حتى يبقى حتى يبقى الزبون وفيها له وهذا ما أكدته إجابة أغلب نسبة من العاملين قدرت بـ 63.6%، بينما تنخفض النسبة عند من أجابوا أنه أحيانا فقط يوجد حرص على إطالة عمر المنتج وقدرت نسبتهم بـ 22.7%، وعند 13.6% من المجموع الكلي للعينة ممثلة من أجابوا أنه لا يتم الحرص أبدا على إطالة عمر المنتج، ومن خلال هذه النسب يتبين أن المؤسسة تحرص على إطالة عمر المنتج كشرط أساسي لضمان أكبر منفعة من المنتج بدورة حياة أطول فهي ترى أن إطالة عمر المنتج هو إطالة عمر المؤسسة، وكون أن المؤسسة تحرص على تحقيق الجودة الشاملة فهي تسعى لتطبيق جميع المبادئ التي تنص عليها هذه الأخيرة والتي يعد من ضمن أبعادها الأساسية "المعولية" لأنها تعد أهم ما يركز عليه الزبائن عند اختيارهم لمنتج معين وجعله أساس المفاضلة بين المؤسسات، فهي تبين درجة احتمال عمل المنتج دون فشل خلال فترة زمنية معينة محددة، و"صمود المنتج" الذي يشير إلى أقصى مدة يمكنه أن يعيشها.\*

\* محمود عبد الفتاح رضوان: مرجع سابق، ص22 (أنظر الفصل الرابع من الرسالة).

ومن خلال هذه المعطيات نخلص إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتحقيق الجودة الشاملة من خلال التركيز على تلبية متطلبات الزبائن وإرضائهم لتتمكن من الحفاظ على سمعتها وتحقيق أهدافها فالحفاظ على جودة المنتج يساوي كسب ثقة الزبون وبالتالي تحسين سمعة الشركة والعلامة التجارية التي تنتجها، ومنه كسب حصة سوقية كبيرة بعد اكتساح الأسواق لأن المنافسة الشرسة في السوق تجعل الزبون وفيها للمنتج ذو جودة أكثر وتكلفة أقل لاسيما إذا وجد حرص على التحسين المستمر للمنتج وإضافة خصائص ثانوية عليه من خلال جعله يقدم خدمات إضافية يسهل عملية المفاضلة عند الزبائن بين المنتجات التي تحمل نفس الخاصية الأساسية، وبالتالي فإن تلبية متطلبات الزبائن تساهم بشكل كبير في تحقيق الجودة الشاملة التي تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة سواء كانت قريبة أو بعيدة المدى.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسة التي قامت بها "الهام تايب" والتي حملت عنوان "إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية - دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري" من نتيجة مفادها: أن أي محاولة لتفعيل تسيير الموارد البشرية هي عبارة عن إستراتيجية إدارية متكاملة ومتعددة الأبعاد تزاعي التحديات الداخلية والخارجية، وهذا يتطلب إيجاد أساليب إدارية جديدة كإدخال الجودة على تسيير الموارد البشرية، ومراعاة الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة لتحقيق التطوير الإداري، من خلال تحقيق التكامل بين الأساليب القيمية (الهندرة)، والأساليب العلمية التقنية (إدارة الجودة الشاملة) بهدف تحقيق غرض أسمى يتمثل في تفعيل القوى والثروات البشرية المتوفرة\*، وهذا ما يبين أهمية الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة سواء على المدى القريب أو البعيد والتي تبنى على أساس الجودة الشاملة لذا تسعى للوصول إليها من خلا تلبية مختلف متطلبات العملاء.

\* الهام تايب: إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية - دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري، أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، للموسم الجامعي 2011-2012، ص ص 246، 247.

الجدول رقم (58):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على تشجيع الإدارة على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة		
ت	%	
75	34.1%	دائما
95	43.2%	أحيانا
50	22.7%	أبدا
220	100.0%	المجموع

أجاب أغلب الأفراد المبحوثين بنسبة 43.2% أن إدارة المؤسسة أحيانا تشجع العاملين على الإبداع وابتكار ولكن في حدود وظائفهم فقط، وذلك لأنها أولت أهمية كبيرة لجانب الإبداع والتطوير فخصصت قسم كامل مهيكلاً ومنظماً ومجهزاً بمعدات ووسائل وتقنيات جد متطورة يسيره عاملون ذوو تكوين عالي مهتهم هي التفرغ للإبداع والتطوير، في حين يركز بقية العاملين على أداء مهامهم بدقة وتفاني، لأن مجال العمل حساس ودقة المنتوجات تصبح تشكل خطراً إذا تعرضت إلى الابتكار من طرف عاملين من غير ذوي الاختصاص، كما تؤدي إلى تداخل الوظائف والمهام نظراً للتوصيف الوظيفي المحدد منذ البداية وهذا ما أكده "دبليو ادوارد ديمنج" الذي يرى أن نسبة 10% من المشكلات التي تواجه المؤسسات سببها المشكلات الفردية للعمال، نظراً للتدخل المباشر للعاملين وقدراتهم ومهاراتهم وقيمهم رغم تنوعها في سير جميع العمليات مما قد يتسبب في بعض المشاكل داخل المؤسسة\*، فالمؤسسة تحترم مبدأ التخصص في الوظائف غير أنها لا تمنع العاملين من تقديم اقتراحاتهم في بعض الأحيان وعرضها على الجهة المختصة لتطرح للنقاش، لوعيا بأن درجة التنوع في ثقافات العاملين تشكل "ميزة تشجع على الإبداع والتميز في المؤسسة وتساعد أكثر على ظهور فرص الإبداع في المؤسسة، فالاختلافات الثقافية تعد عاملاً مهماً في توسيع معارف العاملين من خلال تطور قدرتهم في التعرف على قيم وعادات وثقافة مختلفة، ومشاركتها مع زملائهم، وتعد ميزة تنافسية جد مهمة في العصر الحالي، وخاصة بعد الانفتاح على اقتصاد السوق العالمي وسعي المؤسسة للحصول على حصة سوقية كبيرة من خلال تحقيق الميزة التنافسية\*.

\* ستيفن آر كوفي: مرجع سابق، ص 435 (أنظر عنصر التنوع الثقافي في ظل ثقافة المؤسسة في الفصل النظري الثالث من الرسالة).

\* عبد المجيد بكاي: مرجع سابق، ص 179. (أنظر الفصل الثالث من الرسالة).

الجدول رقم (59):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على جلب مدربين مختصين في الجودة ليقدموا للعاملين دورات تكوينية		
%	ت	
31.8%	70	دائما
47.7%	105	أحيانا
20.5%	45	أبدا
100.0%	220	المجموع

أجاب اغلب أفراد العينة بنسبة 47.7% أنه أحيانا يتم جلب المدربين المختصين في الجودة أحيانا ليقوموا بتعليم بعض المهام لبعض فئات العاملين وليس جميعهم وذلك يعود إلى طبيعة الوظائف وما تتطلبه من مهام والتي يعتمد عليها في تحقيق الجودة، فهناك عمليات تتعلق بالجودة يقوم العاملين بتعلمها عن طريق تناقل الخبرة بين العمال القدامى والعمال الجدد، أو بين ذوي الاختصاص والخبرة مع الأقل خبرة، أما بعض عمليات التركيب التي تتسم بالبساطة ولا يكتنفها التعقيد عند قيام بعض العاملين بها كوظيفة فهي لا تتطلب تدريبا وتكوينا حتى يكون المنتج ذو جودة، في حين أن التعامل مع بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة التي يتم جلبها للمؤسسة لضمان تحقيق الجودة هي ما يستدعي التدريب على استعمالها ويتطلب جلب مدربين لضمان جودة الأداء والإنتاج عند العمل بها، ويبقى تركيز المؤسسة منصبا على التدريب الداخلي حول الجودة فأغلب العاملين بالمؤسسة حاصلين على شهادات جامعية في تخصصات متعددة تندرج ضمن دائرة ما تتطلبه طبيعة نشاط المؤسسة إضافة إلى اهتمام المؤسسة بتعليم الجودة للعاملين من خلال ما تنشره من سلوكيات وتقدمه من شروحات لغرض تعليم العاملين ما يقومون به لتحقيق الجودة الشاملة حسب معاييرها ومتطلباتها التي يحددها لها المدقق الخارجي ليمنحها وفقها شهادة الايزو.

الجدول رقم (60):

توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم على تبادل مؤسستهم للخبرات مع الشركات التي تنشط في نفس المجال		
%	ت	
18.2%	40	دائما
36.4%	80	أحيانا
45.5%	100	أبدا
100.0%	220	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن نسبة تقدر ب 36.4% ترى أنه أحيانا فقط يتم تبادل الخبرات مع الشركات التي تنشط في نفس المجال وذلك عن طريق تبادل الخبرات مع الفروع والشركات التي تتفرع عن نفس الشركة الأم (Sonelgaz) والتي تعد المؤسسة "AMC" ميدان الدراسة من إحدى فروعها أيضا، وذلك يعود لقلّة الشركات التي تنشط في نفس المجال على المستوى الوطني لأن الشركة تعتبر الوحيدة التي تنشط في هذا المجال وتقوم بهذا النوع من التصنيع لأجهزة القياس والمراقبة ليس فقط على المستوى الوطني وإنما على مستوى دولة إفريقيا ككل، وقد سبق لها وأن قامت بالتصدير لبعض الدول العربية والأجنبية في إفريقيا، في حين أن بقية الدول الموجودة في إفريقيا تعتمد على استيراد هذا النوع من المنتجات من مختلف الدول الأخرى، وهذا ما يجعل الشركة الوطنية الأم (Sonelgaz) تحاول في أحيان نادرة التواصل مع الشركات الأجنبية من أجل الاطلاع على المستجدات العالمية والخبرات الموجودة لتكيف معها غير أنه نادرا ما يحدث وهذا لشدة المنافسة الدولية في الأسواق الخارجية، ومحاولة المؤسسات الأجنبية احتكار المعلومات والخبرات داخليا وخارجيا للحفاظ على الميزة التنافسية واحتكار أكبر حصة سوقية ممكنة.

## ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة مناقشة نتائج الدراسة بدءا بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة وصولا إلى النتائج العامة والتي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في المؤسسة الوطنية لصنع أجهزة القياس والمراقبة (AMC):

## 1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

فإنها تتمحور حول كيفية مساهمة اكتساب ثقافة احترام قيمة الوقت في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة، وذلك من خلال المعايير المتمثلة في: "احترام أوقات العمل وأوقات الراحة، وانجاز المهام في المدة المحددة، وانجاز المهام بالموصفات المطلوبة من المرة الأولى"، ولمناقشة هذه الفرضية نفق عند النقاط التالية:

-حسب إجابات المبحوثين في الجدول رقم (8) المتعلق بوجود رقابة صارمة على توقيت الدخول للعمل والالتزام بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد فان (90.9%) أجابوا أنهم دائما يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد رغم تفاوت نسب تعرضهم لرقابة صارمة على توقيت الدخول والخروج من العمل وذلك يعزى إلى طبيعة مناصبهم.

-حسب إجابات المبحوثين في الجدول رقم (9) المتعلق بالالتزام بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد ومباشرة العمل فور الدخول للمؤسسة حسب التوقيت الرسمي فان (79.5%) أجابوا أنهم دائما يباشرون عملهم فور دخولهم للمؤسسة حسب التوقيت الرسمي وهذا ما يدل على وجود احترام لقيمة الوقت المخصص للدوام وانجاز المهام وعدم استغلاله في غير ذلك وعدم الاكتفاء فقط بالدخول والخروج من المؤسسة في الوقت المحدد رسميا.

-حسب إجابات المبحوثين في الجدول رقم (11) فإنه ومن بين (61.4%) من مجموع الأفراد الذين يستفيدون دائما من الراحة في وقتها المحدد نجد أن ما تقدر نسبته (63.9%) بما يعادل 115 مبحوثا يقومون دائما بانجاز مهامهم في المدة المحددة، وذلك لوعيهم بأهمية عامل الوقت في إنجاز المهام الموكلة إليهم، لإدراكهم أن حقهم في الاستفادة من أوقات الراحة في وقتها المحدد يجب أن يقابله واجبهم في انجاز المهام في المدة الزمنية المحددة.



حسب إجابات المبحوثين في الجدول رقم (12) المتعلق بتحديد الوقت اللازم لانجاز المهام المطلوبة كل يوم وانجازها في المدة المحددة، فقد أجاب (81.8%) منهم أنه يتم دائما انجاز المهام في المدة المحددة وذلك بتنظيم وتحديد الوقت اللازم لانجاز المهام المطلوبة بشكل دائم أو احيانا، وهذا ما يدل على احترام قيمة الوقت المخصص لانجاز المهام والسعي للتقيد به وحسن إدارته.

نظرا لإجابات المبحوثين في الجدول رقم (13) يتبين جدية العاملين في التعامل مع زمن العمل المتكرر حيث يسعى ما تقدر نسبتهم ب (34.1%) لتقليصه وتقليله دائما، فحتى وان كان زمن عملهم المتكرر يطول أحيانا فقط الا أنهم يسارعون قدر الإمكان لإيجاد طريقة مناسبة لتقليله لتكون لديهم دائما سرعة الانجاز وحسن التعامل مع الوقت المخصص لانجاز المهام المحددة، مع ضمان تحقيق جودة الأداء وجودة المنتج.

وفقا لإجابات المبحوثين في الجدول رقم (14) يتبين أن هناك دائما سعي لتخفيض تكاليف عدم المطابقة في الأداء والتي تنص عليها معايير وشروط تحقيق الجودة الشاملة ويتم هذا بواسطة اكتساب الثقافة التي تشجع على احترام قيمة الوقت والتقيد به سواءا كان ذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة لانجاز المهام حسب ما أكدته إجابة (52.3%) من المبحوثين، أو من خلال انجاز المهام بالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى حسب ما أكده (56.8%) بما يعادل 125 مبحثا.

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن أكبر نسبة من العاملين قدرت ب(64.0%) أجابت أن تقديم المنتجات بالأسعار التي تناسب الزبائن دائما يتوقف على انجاز المهام بالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى مما يؤدي إلى تقليل المنتجات المعيبة وتخفيض تكلفة تصحيحها مما يجعل تكلفة إنتاجها منخفضة وبهذا فان المؤسسة تقوم بتخفيض أسعار المنتجات لأنها لا تضيف إليها أعباء وتكاليف ما فقدته لإعادة تعديل الإنتاج وبهذا فان أسعار المنتجات تشمل فقط أسعار المواد الأولية مضاف إليه هامش الربح وبذلك فإن السعر مهما ارتفع لن يتجاوز الحد الذي لا يناسب الزبائن ولا يرضيهم.

يوضح الجدول رقم (16) أن أغلب المبحوثين والذين قدرت نسبتهم ب (70.5%) يحرصون على التحسين المستمر الذي يعد من أهم مبادئ تطبيق الجودة الشاملة وأحد الشروط الأساسية للحصول على شهادة الايزو حيث يتم السعي لتطبيقه عند الحصول في الوقت المناسب على المعلومات اللازمة لانجاز العمل مما يسهل تنظيم العمل ويساعد على انجازه بالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى وهذا ما يترك المجال لاستغلال الوقت المتبقي في التركيز على كيفية تحسين الأداء وتطوير المنتج.

من خلال رقم (17) يتضح أن الإدارة تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة كلما قاموا باستثمار وقتهم في تعلم القضايا المتعلقة بها، وهذا ما أكده أغلب العاملين (52.6%) عند إجابتهم أنهم أحيانا فقط يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص الجودة لأنهم أحيانا فقط يخصصون وقتهم لتعلم القضايا المتعلقة بها، وهذا لضمان اتخاذ قرارات صائبة لا تقوم على العشوائية أو الارتجالية.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن اكتساب العاملين لثقافة احترام قيمة الوقت من خلال "احترام أوقات العمل وأوقات الراحة، وانجاز المهام في المدة المحددة، وبالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى" يساهم في تحقيق وتخفيض تكاليف الجودة وتلبية متطلبات العملاء، والتحسين المستمر لمؤسسة AMC بالعلمة وبهذا يمكننا القول أن الفرضية الأولى تحققت، وبالتالي قبولها.

## 2 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

فإنها تتمحور حول كيفية مساهمة ثقافة الالتزام بإتقان العمل في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة، وذلك من خلال المعايير المتمثلة في: "توصيف الوظائف وتحديد المهام بدقة، التدريب والتكوين، والمراقبة المستمرة"، ولمناقشة هذه الفرضية نقف عند النقاط التالية:

- حسب الجدول رقم (18) يتضح أن المؤسسة تدقق في توصيف الوظائف حيث تقوم بتحديد الحركات اللازمة لانجاز المهام بدقة في كل مرة ليتمكن العاملون من على تقليص الحركات عديمة الفائدة عند أدائهم لمهامهم حتى يتسنى للعاملين التركيز في عملهم وإتقانه ليتمكنوا من تحقيق الجودة الشاملة وهذا ما أكدته إجابة (68.2%) من المبحوثين.

- حسب الجدولين رقم (19) و (40) يتضح أن وضع برنامج خاص لانجاز المهام المحددة في كل مرة يساعد على تقديم المنتوجات بالموصفات التي يطلبها الزبائن وهذا بناء على إجابة أغلب العاملين (63.6%)، فوضع برنامج يشمل المواصفات التي يطلبها الزبائن والمهام اللازمة لتطبيقها يجعل العمل منظماً وسهلاً ويضمن تحقيق النتيجة المرجوة والمتمثلة في تلبية المواصفات التي يطلبها العملاء والزبائن، إضافة إلى مختلف متطلباتهم الأخرى والمتنوعة ما بين: سماع شكاواهم، وتقديم منتوجات بأسعار مناسبة لهم، مع الحرص على إطالة عمر المنتج حتى يبقى حتى يبقى الزبون وفيها له.

- من خلال الجداول رقم (20)، (21)، (25)، (27) يتبين أن المؤسسة تحرص على أن يتلقى العاملون التدريب والتكوين الكافي ليتمكنوا من أداء عملهم بإتقان مما يساعدها على تحقيق الجودة الشاملة، حيث يساعد التدريب الذي يتلقاه العاملون منذ بداية التوظيف على تطوير قدراتهم المهنية في غالب الأحيان وهذا ما أكدته إجابة 54.5% من المبحوثين، كما يساعد بشكل دائم على تقادي الأخطاء في الأداء الذي تعد جودته أحد الركائز الرئيسية في تحقيق الجودة الشاملة حسب ما أكدته إجابة (70.5%) من المبحوثين، ويساعد التدريب على التكيف مع التغيرات داخل وخارج المؤسسة مما يؤدي إلى ديمومة التحسين المستمر للعمليات نتيجة القدرة على التأقلم مع المستجدات الداخلية والخارجية وهذا ما بينته إجابات المبحوثين الذين قدرت نسبتهم ب(70.5%)،

كما أن توفير المؤسسة للوسائل التكنولوجية المتطورة وتدريب العاملين على استخدامها يساعد دائما على إتقان العمل وهذا ما تبين من خلال إجابة 61.4% من المبحوثين.

- من خلال الجداول رقم (42) يتضح محاولة المؤسسة لغرس ثقافة الجودة في العاملين والسعي لتحقيقها من خلال تدريبهم عليها مستعينة في ذلك بجلب مدربين مختصين في الجودة ليقدموا دورات تكوينية حتى وان كان هذا يتم أحيانا فقط وليس بشكل دائم حسب إجابات أغلب المبحوثين الذين قدرت نسبتهم ب(47.7%).

- من خلال الجداول (22)، (23)، (24)، (26) يتبين أن عملية المراقبة المستمرة متوفرة في المؤسسة بشكل ملائم لتوفير عمل متقن يساعد على تحقيق الجودة الشاملة، وذلك من خلال المراقبة المستمرة التي توفرها المؤسسة لتأمين الظروف الفيزيائية المناسبة في مكان العمل حسب إجابة (63.6%)، ومراقبة الوسائل وأدوات العمل قبل البدء في انجاز الوظيفة لضمان انجاز المهام بإتقان بشكل دائم حسب إجابة (65.9%)، إضافة إلى المراقبة المستمرة التي يقوم بها العاملون لتخفيض تكاليف عدم المطابقة في الأداء كعنصر هام لتطبيق الجودة الشاملة سواء كانت من خلال الرقابة ذاتية لتقليل الأخطاء في العمل دائما وفقا لإجابات (63.6%) من المبحوثين، أو من خلال مراقبة وتصحيح الأخطاء في المنتوجات أثناء عملية الإنتاج حسب إجابة نفس النسبة (63.6%) من المبحوثين، أو بواسطة قياس وتقييم نتائج المهام بعد الانتهاء من أدائها حسب إجابة (40.9%) من المبحوثين.

من خلال ماسبق نستنتج أن ثقافة الالتزام بإتقان العمل من خلال "توصيف الوظائف وتحديد المهام بدقة، التدريب والتكوين، والمراقبة المستمرة" تساهم في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة وبهذا يمكننا القول أن الفرضية الثانية تحققت، وبالتالي قبولها.

## 3 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

فإنها تتمحور حول كيفية مساهمة تنوع ثقافة العاملين في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة، وذلك من خلال المعايير المتمثلة في: "توافق التنشئة الاجتماعية مع التنشئة التنظيمية، علاقات العمل (الرسمية، وغير رسمية) بين الزملاء، والعمل ضمن الفريق الواحد"، ولمناقشة هذه الفرضية نقف عند النقاط التالية:

- يتبين من خلال إجابات أغلب نسب المبحوثين في الجداول (28)، (29)، (30)، (31)، (39) وجود احترام آراء وأفكار الزملاء في القضايا التي تخص العمل وتوافق في التنشئة الاجتماعية التي يحوز عليها العاملون رغم تنوع ثقافتهم من حيث النوع الاجتماعي، السن، المستوى العلمي، وأصل النشأة، وهذا ما سهل التواصل بينهم، وساعدهم على التوافق مع التنشئة التنظيمية وخلق بيئة عمل تحفزهم على التنافس الإيجابي حيث يسعى كل عامل إلى تقديم الأفضل ويحرص على التحسين المستمر لما يقوم به من مهام دون الإضرار بغيره مما يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة.

- حسب الجدول رقم (32) يتضح وجود توازن في علاقات العمل (الرسمية، وغير رسمية) بين العاملين في إطار التنشئة التنظيمية بالمؤسسة حيث تتنوع بين علاقات جدية وصارمة تماشياً مع المواقف التي تتطلبها أحياناً وهذا ما أجابت عليه أكبر نسبة تمثلت في نصف المجموع الكلي للمبحوثين قدرت ب(50.0%)، في حين تكون العلاقات الاجتماعية طيبة يسودها التعاون بشكل دائم حسب إجابة أغلب المبحوثين والذين قدرت نسبتهم ب(75.0%)، وهذا النوع من التوازن في علاقات العمل يحافظ على نمط العمل الرسمي الذين تسعى لترسيخه التنشئة التنظيمية كما يشجع على التعاون والتساند والتضامن الذي تفضله التنشئة الاجتماعية للعاملين مما يساعدهم على خلق محيط عمل يحفزهم على تقديم أداء جيد وتحقيق الجودة الشاملة.

- من خلال إجابات أغلب نسب المبحوثين في الجدولين رقم (33) و(37) يتبين سعي المؤسسة لتحقيق التوافق بين التنشئة الاجتماعية التي تلقاها العاملون خارج المؤسسة مع التنشئة التنظيمية التي يتلقونها داخلها وهذا من خلال اهتمامها بجانب البيئة الاجتماعية والثقافية التي جاءوا منها حسب ما أكدته إجابات المبحوثين الذين قدرت نسبتهم ب(54.5%)، وهذا ما

يساعدها على التعرف على اهتمامات العاملين ويسهل عليها نشر أفكار وسلوكيات موحدة بينهم لتتمكن من تطبيعهم في تنشئتها التنظيمية وجعلهم يسعون لتحقيق الجودة الشاملة من حرصهم على التحسين المستمر للعمليات بشكل دائم حسب ما أجاب عليه ما قدرت نسبته ب(70.5%) من المبحوثين.

- يوضح الجدولين رقم (36)، و(38) يتضح دور فريق العمل الذي يتشكل بناء على التوافق الايجابي بين ثقافات العاملين المتنوعة ودوره في تحقيق الجودة الشاملة حيث نجد أن أغلب العاملين يفضلون الانضمام دائما إلى فريق عمل واحد ونسبتهم تقارب نصف المجموع الكلي للعيينة قدرت ب (40.9%)، غير أن أغلبهم يرفضون أبدا تشكيل فريق العمل على أساس الانتماء الجغرافي وقد شكلوا أكبر نسبة قدرت ب(59.1%) هذا لوعيهم أن تشكيل فرق عمل من هذا النوع لا يساعد على تحقيق الجودة الشاملة بل يؤدي إلى خلق صراعات ويقضي على حالة الانسجام والتجانس بين مختلف العاملين وفقا لتنوع ثقافتهم، وهذا ما جعلهم يركزون على تشكيل فريق عمل واحد على أساس التخصص المهني لما له من مزايا تساعد على تفادي الأخطاء في الأداء بشكل دائم حسب إجابة (70.5%) من المبحوثين مما يضمن تحقيق مرحلة هامة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن تنوع ثقافة العاملين من خلال "توافق التنشئة الاجتماعية مع التنشئة التنظيمية، علاقات العمل (الرسمية، والغير رسمية) بين الزملاء، والعمل ضمن الفريق الواحد" يساهم في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة وبهذا يمكننا القول أن الفرضية الثانية تحققت، وبالتالي قبولها.

#### 4 - الإجابة على التساؤل الرئيسي:

الذي كان مفاده: "كيف تساهم ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة؟" فإنه يمكن الإجابة عليه من خلال النتائج التي توصلت إليها الفرضيات التي وضعت في بداية الدراسة أن: ثقافة المؤسسة تساهم في تحقيق الجودة الشاملة بواسطة التركيز على أهم مكوناتها ومحاولة تنشئة العاملين تنظيميا وفقها، وذلك من خلال:

- غرس ثقافة احترام قيمة الوقت لدى العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار: "احترام أوقات العمل وأوقات الراحة، انجاز المهام في المدة المحددة، وبالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى.

- ترسيخ ثقافة الالتزام بإتقان العمل مع الأخذ بعين الاعتبار: " توصيف الوظائف وتحديد المهام بدقة، التدريب والتكوين، والمراقبة المستمرة".

- احترام تنوع ثقافات العاملين ومحاولة تحقيق التجانس بينها مع الأخذ بعين الاعتبار: "توافق التنشئة الاجتماعية مع التنشئة التنظيمية، علاقات العمل (الرسمية، والغير رسمية) بين الزملاء، والعمل ضمن الفريق الواحد".

## ثالثا: النتائج العامة للدراسة:

من خلال التحليل والتفسير للمشكلة المتعلقة بالتعرف على "كيفية مساهمة ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة لمؤسسة AMC بالعلمة" التي شملتها الدراسة فقد تم التوصل إلى ضرورة اشتغال ثقافة المؤسسة على أسس ومبادئ من أهمها "ثقافة احترام قيمة الوقت، ثقافة الالتزام بإتقان العمل، تجانس التنوع الثقافي للعاملين" وتحرص على تنشئة العاملين تنظيميا وفقها لتتمكن من تحقيق الجودة الشاملة، ويمكن إجمال النتائج العامة للدراسة فيما يلي:

- اكتساب ثقافة قيمة الوقت تساهم في تحقيق الجودة الشاملة وذلك من خلال احترام قيمة الوقت وتخصيصه للعمل وحسن إدارته وتنظيمه والحرص على عدم تضييعه، وعدم الاقتصار على الدخول والخروج لمكان العمل في الوقت المحدد رسميا من المؤسسة، فالالتزام بشيء يعني تطبيقه في الأوقات المحددة له فقط، أما احترامه فهذا يعني إعطاؤه قيمه والحفاظ عليه في كل زمان ومكان.

- احترام أوقات الراحة يساهم في تحقيق جودة الأداء لأن الاستفادة منها في أوقاتها المحددة وعدم تمديدها على حساب العمل يساعد على تجديد الطاقة والاستعداد لانجاز المهام بكفاءة وفعالية، مما يشجع على التحسين المستمر في مختلف العمليات، وبالتالي تحيين إمكانية الحصول على شهادة الايزو.

- تقديم المعلومات اللازمة لانجاز المهام المطلوبة في الوقت المناسب يساعد على انجاز المهام بالمواصفات المطلوبة من المرة الأولى وتفادي الأخطاء وبالتالي تخفيض نسبة المنتوجات المعيبة وتقليل تكاليف عدم المطابقة في الأداء وإعطاء مصداقية للمنتوج لجلب أكبر عدد من العملاء والزبائن مما يضمن توفر أحد شروط تحقيق الجودة الشاملة.

- الحرص على إتقان العمل وانجازه بالمواصفات الصحيحة من أول مرة وتقديمه بالمواصفات التي تلبي طلبات الزبائن وتزويدهم بمنتجات ذات أسعار تناسبهم يساعد على إرضائهم وكسب ثقتهم.



- يساهم توصيف الوظائف والمهام في تحقيق جودة الأداء الوظيفي الذي يعد عنصرا هاما في تحقيق الجودة الشاملة، وذلك من خلال: تحديد الحركات اللازمة لانجاز المهام بدقة وتقليص الحركات عديمة الفائدة، ووضع برنامج خاص لانجاز المهام المحددة في كل مرة مع عدم إغفال برمجة وقت خاص لسماع شكاوى العملاء والزبائن مما يساعد على تلبية مختلف متطلباتهم من "منتجات معمرة تشتمل على المواصفات التي يطلبونها، وبأسعار مناسبة لهم".

- التدريب والتكوين الكافي للعاملين يساعد على إتقان العمل وتطوير القدرات المهنية وتقادي الأخطاء في الأداء سواء كان التدريب يتم في بداية التوظيف أو عن طريق عقد دورات تدريبية منتظمة أو جلب مدربين مختصين في الجودة ليقدموا دورات تكوينية تستفيد منها مختلف الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة لتمكين من التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية والتأقلم مع مختلف المستجدات، وتضمن تحقيق الجودة الشاملة.

- وجود عملية المراقبة المستمرة في المؤسسة بشكل ملائم يضمن القيام بعمل متقن يساعد على تحقيق الجودة الشاملة، وذلك عند شمولها مراقبة الظروف الفيزيائية وقياس درجة تأثيرها على الأداء، ومراقبة وسائل العمل والتحقق من قدرتها على الأداء الجيد، ومراقبة وتصحيح الأخطاء في المنتجات أثناء عملية الإنتاج، إضافة إلى قياس وتقييم النتائج النهائية للأداء، دون إغفال أهمية الرقابة الذاتية التي يقوم بها العاملون وانعكاسها على تقليل الأخطاء في العمل.

- توافق التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها العاملون خارج المؤسسة مع التنشئة التنظيمية التي يتلقونها داخل المؤسسة يساعد على تحقيق الجودة الشاملة وذلك من خلال احترام آراء وأفكار زملائهم في قضايا العمل، وسهولة التواصل بينهم وتقبلهم الأفكار والسلوكيات الموحدة التي تنشرها الإدارة العليا بينهم لتطبيعهم في تنشئتها التنظيمية رغم تنوع ثقافتهم من حيث "النوع الاجتماعي، السن، المستوى العلمي، وأصل النشأة" مما يخلق الانسجام والتجانس بينهم ويحفزهم على التعاون في الأداء الجيد.

- وجود تنوع في علاقات العمل (الرسمية، والغير رسمية) بين العاملين يخلق التوازن في المؤسسة فتطبيق كل منها في المواقف المناسبة لها من خلال تجسيد الجدية والصرامة التي تسعى

لترسيخه التنشئة التنظيمية، وتشجيع التعاون والتساند والتضامن الذي تفضله التنشئة الاجتماعية للعاملين يساعدهم على خلق جو عمل محفز على تقديم الأداء الجيد وتحقيق الجودة الشاملة.

- العمل ضمن الفريق الواحد يساعد على تحقيق الجودة الشاملة لاسيما إذا كان مشكلا على أساس التخصص المهني المبني على التوافق الايجابي بين ثقافات العاملين المتنوعة نظرا لانعكاسه على أدائهم وقدرته على إثراء وظائفهم بالخبرات والمعارف مما يمكنهم من تحقيق الأداء الجيد وتجنب المنافسة الهدامة التي تقضي على حالة الانسجام والتجانس وتحدث انقسامًا وشرخًا بينهم مما يؤدي إلى تشتت وانكسار العلاقات.

## خاتمة:

من خلال الجانبين النظري والميداني خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية شهدت ومازالت تشهد مسارا إصلاحيا طويلا بغرض تحقيق مختلف أهدافها التي تضمن لها الديمومة والاستمرارية وقد شملت هذه الإصلاحات مجالات متعددة تمثلت في الجانب المادي مثل الهياكل وأدوات العمل والوسائل التقنية المتطورة المساعدة على تحقيق الأداء الجيد غير أن هذه الإصلاحات التي مست الجوانب المادية لم تثبت فعاليتها وكفايتها اللازمة لتحقيق أهدافها، مما دفع بها إلى البحث في الجانب المعنوي فركزت اهتمامها على ثقافة المؤسسة لما تشمله من مكونات وأبعاد ذات تأثير مباشر وفعال على تحقيق أهداف المؤسسة والتي تعد الجودة الشاملة من أهمها لما لهذه الأخيرة من خصائص ومميزات تكسب المؤسسة الميزة التنافسية وتساعد على جلب أكبر عدد من العملاء والزبائن نتيجة زيادة ثقتهم في منتوجاتها وإقبالهم الكثيف على شرائها وهذا ما يساعد على التوسع وكسب أكبر حصة سوقية على المستوى الوطني واكتساح الأسواق الدولية والعالمية والتوسع والانتشار على أوسع نطاق.

لذا يتضح وبشكل جلي إلى أي مدى يشمل مفهوم ثقافة المؤسسة جميع جوانب حياة المؤسسة ولا يمكن تفسير أي جانب منها بمعزل عن ثقافتها المؤسساتية التي تغطي باتساعها وشموليتها جميع العناصر المادية والمعنوية، وتشكل هوية المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات وتغلف جميع سلوكيات العاملين نظرا لقدرتها على التأثير فيهم حيث تعمل على تطبيعهم وتنشئهم تنظيميا وفقها لاستثمارهم كثروة بشرية هامة في تحقيق جميع أهدافها المنشودة، وقد توصلت هذه الدراسة الى ضرورة التركيز على مختلف أبعاد هذه الثقافة المؤسساتية وعدم اغفال أي جانب منها لقدرته على التأثير بشكل أو بآخر غير أن هذا لا يتم دفعة واحدة وإنما بشكل تدريجي من خلال ترتيب الأولويات والبدء بالعناصر الأكثر أهمية وقد توصلت هذه الدراسة الى أن أكثر المؤثرات أهمية من بين مكونات ثقافة المؤسسة هي: قيمة الوقت التي تعد أهم عنصر يعود حسن ادارته بالمنفعة على المؤسسة أما اذا تم اهماله فانه من شأنه عرقلة تحقيق كل

الأهداف فعدم القدرة على التعامل مع الوقت والتحكم فيه يعني فقدان السيطرة على التحكم في كل أداء فعصر السرعة يقتضي برمجة كل هدف وفق زمن معين، والتقييد به لتحقيق الهدف.

غير أن البرمجة الزمنية للأهداف والمهام وحدها غير كفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة اذا لم تتبع بحرص على اتقان العمل وانجازه بجودة تامة، فالوقت يعتبر هيكلا معنويا بناء للنظام الإداري للمؤسسة ووسيلة مساعدة على الانجاز وليست غاية في حد ذاتها وحسن التعامل معه يعد مؤشرا ينبؤ بمستقبل مؤسساتي ناجح ويدل على جدية المؤسسة وصرامتها وعدم الالتزام به يقودها إلى عرقلة سيرورة النظام فيها، أما اتقان العمل فهو أهم بعد للجودة التي يطلبها الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة وذلك لأن الجودة الشاملة هي تحصيل الكفاءة المطلوبة في كل وظيفة دون استثناء.

غير أن ادارة الوقت واتقان العمل عي عبارة عن عمليات تتم بفعل العاملين مما يستدعي بالضرورة التركيز على العاملين واعطائهم أهمية بالغة وذلك من خلال محاولة تحقيق الانسجام بينهم وهذا لا يتأتى الا من خلال تحقيق التجانس بين ثقافتهم المتنوعة فكل عامل له خصوصياته الثقافية والتي تجعله مختلفا عن غيره من حيث القيم والعادات وطرق تفكيره في كيفية انجاز المهام مما يستدعي من المؤسسة محاولة ايجاد ثقافة مؤسساتية جامعة وشاملة تشجع العاملين على التشبع بالهوية المؤسساتية والاندماج فيها لتضمن امكانية تعايشهم فيها وعدم دخولهم في صراعات تهدد استمرارية المؤسسة ككيان وتحقيقها للجودة الشاملة كغاية نهائية.

وبهذا فان كل مؤسسة تحتاج إلى ثقافة مؤسساتية قوية تدعم جميع العمليات التي تجري داخلها وتمكنها من رسم السياسات الناجحة وتشكل ركيزة أساسية تستند إليها وتشكل تحديا كبيرا يساعدها على التأقلم مع المحيط الداخلي والتكيف مع المحيط الخارجي ويمكنها من التأثير في ثقافة العاملين ويكسبهم ثقافة احترام قيمة الوقت واستثماره في إتقان الأداء وانجاز المهام بجودة عالية من خلال إقناعهم بأهمية تبني هذا التوجه الجديد "الجودة الشاملة" لما لها من خصائص ومميزات تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية واكتساب حصة سوقية كبير على مستوى الصعيدين الوطني والدولي.

قائمة المراجع:

(1) القرآن الكريم

☐ - المعاجم و القواميس:

(2) إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: معجم مصطلحات عصر العولمة - مصطلحات سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية وإعلامية-، دار النشر والتوزيع الالكتروني للكتب العربية، دون سنة نشر.

(3) جمال الدين محمد ابن منظور بن مكرم: لسان العرب، دار المعارف المصرية، المجلد الثامن، مصر، 1984.

(4) جيل فيريول: معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام محمد الأسعد، ط1، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2011.

(5) حسن شحاتة وآخرون: معجم المصطلحات التربوية والنفسية -عربي انجليزي، انجليزي -عربي، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.

(6) سهيل إدريس، المنهل، قاموس فرنسي -عربي، ط 28، بيروت : دار الآداب، 2000.

(7) الطاهر أحمد الزاوي: مختار القاموس، الدار العربية للكتاب، ليبيا، د.س.نشر.

(8) قاموس المنجد في اللغة العربية، ط2، المشرق، بيروت، دون سنة نشر.

(9) محمد بدوي: قاموس أكسفورد المحيط عربي انجليزي-، أكاديمية انترناشيونال للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 2003.

(10) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دط، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2006، ص97.

(11) المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.

📖 - المراجع باللغة العربية:

- (12) أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- (13) أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002.
- (14) أحمد بن عثمان المزيد وآخرون: المدخل إلى الثقافة الإسلامية، ط15، مدار الوطن للنشر، جامعة الملك سعود، 2012.
- (15) أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- (16) أحمد محمد المعتوق: الحصيلة اللغوية- أهميتها -مصادرها -وسائل تنميتها-، دط، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1996 .
- (17) الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: إدارة الجودة الشاملة - جوائز التميز في الجودة-، دار إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية.
- (18) الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: إدارة الجودة الشاملة - نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة-، دار إدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية.
- (19) ادجار ه تشاين: الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي، وآخرون، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2011.
- (20) إسماعيل عرياجي: اقتصاد المؤسسة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- (21) إسماعيل عرياجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة -أهمية التنظيم- ديناميكية الهياكل-، ط3، موفم للنشر، الجزائر، 2013.
- (22) أشرف السعيد أحمد محمد: الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية - بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية-، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2008.
- (23) أعضاء منتديات طلبة الجزائر: المؤسسة ووظيفة التخزين، شبكة طلبة الجزائر، ص7.

- (24) أنور مقراني: المقاربة السوسيولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 15، جامعة سطيف 2، جويلية 2012.
- (25) ايان كريب: النظرية الاجتماعية -من بارسونز إلى هاربر ماس-، ترجمة محمد حسين غلوم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1999.
- (26) إيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري وآخرون: تشخيص وتقييم الفجوة بين متطلبات المواصفة القياسية (ISO 9001: 2000) وواقع نظام الجودة في شركة سنحاريب لتقانات الري الحديثة العامة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد (8)، العدد (1)، 2006.
- (27) برتران تروادك: علم النفس الثقافي - هل النمو المعرفي متعلق بالثقافة؟- ترجمة حكمت خوري، ط1، دار الفارابي، لبنان، 2009.
- (28) برحومة عبد الحميد وآخرون: الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر بسكرة -كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جوان 2008.
- (29) بلخيرى كمال: محاضرات في مقياس الإحصاء المطبق في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2014/2013.
- (30) بلقاسم سلاطونية وآخرون: محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- (31) بن عنتر عبد الرحمان: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2002.
- (32) بوفلجة غيات: القيم الثقافية و التسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 1998.
- (33) بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الجزائر، دط، 1992.
- (34) بويقوب عبد الكريم: المحاسبة التحليلية - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.

- (35) تيرى ايجلتون : فكرة الثقافة، ترجمة شوقي جلال، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2012.
- (36) ثائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان، الأردن، 2016.
- (37) جازي كيران: محاضرات في المنهجية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2008.
- (38) جلال الدين سعيد : موسوعة المصطلحات والشواهد الفلسفية، دار الجنوب للنشر، تونس، 2004.
- (39) جمال أبو شنب: قواعد البحث العلمي والاجتماعي، دط، دار المعرفة الجامعية، 2008.
- (40) جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير - Managing Organizational Culture and Change -، الدار للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- (41) جمال لعمارة: اقتصاد المشاركة نظام اقتصادي بديل لاقتصاد السوق الطريق الثالث، مركز الإعلام العربي، القاهرة، 2000.
- (42) جمعة سيد يوسف: سيكولوجية اللغة والمرض العقلي، دط، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1990.
- (43) جوردن مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرين، المجلد الأول، المشروع القومي للترجمة، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2000.
- (44) جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الأولى - العدد السادس، فيفري 1993.
- (45) جون سكوت: علم الاجتماع- المفاهيم الأساسية، ترجمة محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث و النشر، ط1، بيروت، 2009.
- (46) جيرار ليكلرك: سوسيولوجيا المثقفين، ترجمة جورج كتوره، ط1، دار الكتاب الجديدة المتحدة، بيروت، لبنان، 2008.
- (47) حسين حريم: إدارة المنظمات - منظور كلي -، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.



- (48) حسين حريم: السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- (49) حسين محمد الحراحشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (50) حوالف رحيمة: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة بجامعة سعد دحلب البلدية يومي 21 و 22 ماي 2002.
- (51) خالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (52) خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- (53) د.ديمغ و روبيرت هاغستروم: إدارة الجودة الشاملة -أسس ومبادئ وتطبيقات-، ترجمة هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- (54) الداوي الشيخ: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.
- (55) دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2007.
- (56) راضية بوزيان: إدارة الجودة الشاملة ISO ومؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.
- (57) رافدة الحريري: الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس -Comprehensive Quality in- curricula & Teaching Methods-، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- (58) رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي -أساسياته النظرية وممارسته العملية-، ط1، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000.

- (59) رشدي أحمد طعيمة: الجودة الشاملة في التعليم، بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (60) زروقي إبراهيم، ولحول عبد القادر: الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، ملتقى وطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة، 2010.
- (61) س.ت.اليوت: ملاحظات نحو تعريف الثقافة، تقديم شكري محمد عياد، الهيئة العامة للكتاب، مكتبة الأسرة، القاهرة، 2001.
- (62) سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم والأسس والتطبيقات -، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.
- (63) ستيفن آر كوفي: القيادة المرتكزة على مبادئ، ط1، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2005 .
- (64) سليمان عطية: الجودة مكون رئيسي ضمن الإستراتيجية الوطنية لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الندوة الوطنية الخامسة عشرة للجودة، 29-30 تشرين الثاني 2010.
- (65) سوسن شاكر مجيد وآخرون: الجودة والاعتماد الأكاديمي - لمؤسسات التعليم العام والجامعي -، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص38.
- (66) سوسن شاكر مجيد: الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- (67) سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص190.
- (68) شافا فرنكفورت، دافيد ناشيماز: طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: ليلي الطويل، ط1، بترا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004.
- (69) شنيني عبد الرحيم وآخرون: إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، جامعة سعد دحلب بالبيدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الملتقى

الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و 19 ماي 2011.

(70) صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2012.

(71) صالح صالح: محاضرات مقياس الاقتصاد الجزائري، الفصل الثالث: التحولات والإصلاحات الاقتصادية خلال فترة الثمانينات والتسعينيات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة سطيف 01، 2015-2016.

(72) صالح صالح: محاضرات مقياس الاقتصاد الجزائري، الفصل الثاني: الاقتصاد الجزائري في مرحلة التخطيط ومحاولات التصنيع خلال الفترة 1967-1989، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة سطيف 01، 2015-2016.

(73) صالح مهدي محسن العامري وآخرون: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

(74) صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

(75) طارق طه: التنظيم (النظرية-الهياكل-التنظيمات)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص348

(76) طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

(77) طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

(78) الطيب داودي: تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

(79) عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط1، نشر منظمة المرأة العربية، القاهرة - مصر، 2011.

- (80) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013.
- (81) عبد الكريم أبو الفتوح درويش: إدارة الجودة ونماذج التميز (بين النظرية والتطبيق)، مركز بحوث شرطة الشارقة، مايو 2006.
- (82) عبد الله حسن مسلم: إدارة الجودة الشاملة - معايير الأيزو-، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- (83) عبد الوهاب بلعباس: آليات التنشئة التنظيمية وإدارة التنوع الثقافي في المؤسسة -دراسة تحليلية-، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، مركز جيل البحث العلمي، لبنان، فيفري 2016.
- (84) عذاري جدة: ملخص الثقافة التنظيمية، دط، نون العرب، 2013.
- (85) العربي دخموش: محاضرات اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- (86) علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، 1995.
- (87) علي جاب الله مفتاح: الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الليبية وأثرها على تنمية الموارد البشرية، أعمال المؤتمر الدولي السادس لقسم علم الاجتماع بعنوان "إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي العربية"، جامعة الزقازيق، 5-6 ديسمبر 2012.
- (88) علي غربي وآخرون: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
- (89) علي محمد أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- (90) عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغريب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006.
- (91) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.

- 92) العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
- 93) العياشي عنصر: النقابية وعلاقات العمل في اقتصاد السوق: حالة الجزائر، المقال منشور كفصل من كتاب سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر، دار الأمين، والمركز العربي للبحوث، القاهرة، 1999.
- 94) غراهام داوولينغ: تكوين سمعة الشركة - الهوية والصورة والأداء-، ط1، ترجمة وليد شحادة، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 95) غوستاف لوبون: الآراء والمعتقدات، ط1، ترجمة: عادل زعيتر، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، مصر، 2014.
- 96) فرع مجمع سونلغاز: البيان الإعلامي للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، رقم 14، جوان 2016، ص8.
- 97) قاسم شاوش سعيدة وآخرون: المقاولة والتمويل، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة خميس مليانة، دس ن.
- 98) القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط2، عمان، 2000.
- 99) لحر عباس ابن تاج: تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - الواقع والمعوقات-، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
- 100) لعلى بوكميش: إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 101) ليستر آر بيتل: إدارة الوقت - المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت-، ترجمة محمد نجار، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 102) مالك بن نبي: شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وآخرون، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر، دس ن.

- 103) مالك بن نبي: مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، ترجمة بسام بركة وأحمد شعبو، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2002.
- 104) مجموعة من الكتاب: نظرية الثقافة، ترجمة: علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1997.
- 105) محسن بن نايف العتيبي: إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 106) محسن علي عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص67
- 107) محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006.
- 108) محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري: تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 109) محمد الصاوي محمد مبارك: البحث العلمي -أسسه وطريقة كتابته-، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.
- 110) محمد بشير شريم: الثقافة الصحية، مطبعة السفير، عمان، الأردن، 2012.
- 111) محمد بشير: الثقافة والتسيير في الجزائر -بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 112) محمد بهجت جاب الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامع الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 113) محمد جاسم الشعبان وآخرون: إدارة الموارد البشرية - في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة-، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 114) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير -أساسيات، وظائف، تقنيات- وظائف المسير وتقنيات التسيير-، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 115) محمد شفيق: البحث العلمي-الأسس، الأعداد-، المكتب الجامعي الحديث، دط، 2008.

- 116) محمد عادل العاقل: مبادئ التحليل الاقتصادي، جامعة حلب، سوريا، 1979.
- 117) محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية - قضايا ورؤى معاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2012.
- 118) محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع - التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 119) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات -، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 120) محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988.
- 121) محمد عوض الترتوري: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 122) محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، الجزائر، ط1، 2007.
- 123) محمود داود الربيعي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2014.
- 124) محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك-، الجيزة، مصر، 2014.
- 125) محمود عيد المسلم الصليبي: الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية - وفقا لنظرية هيرسي ويلانشارد وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم-، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 126) مداس فاروق وآخرون: منهجية البحث الاجتماعي، ط1، منشورات مكتبة اقرأ، قسنطينة، 2007.
- 127) المدهون موسى توفيق وآخرون: تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.

- 128) مصطفى كمال السيد طایل: معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 129) مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- 130) معن خليل عمر: علم المشكلات الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، دط، 2005.
- 131) منى عطية خزام خليل: إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، 2013.
- 132) مهاتما غاندي: مهاتما غاندي - سيرته كما كتبها بقلمه، ترجمة إسماعيل مظهر، دط، مطبعة عيسى بابي الحلبي وشركائه، مصر، دس.
- 133) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006.
- 134) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، دس ن.
- 135) نايف خرما: أضواء على الدراسات اللغوية المعاصرة، دط، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1978.
- 136) نبيل سعد خليل: إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- 137) نجم عبود نجم: إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 138) نزار عبد المجيد البرواري وآخرون: إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة - مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 139) نصيب رجم: دراسة السوق، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004.
- 140) هارلمبس وهولبورن: سوشيولوجيا الثقافة والهوية، ترجمة حاتم حميد محسن، ط1، دار كيوان للطباعة والنشر، سوريا، 2010.



- 141) الورثان عدنان أحمد راشد: مشروع تطبيق الجودة الشاملة خطوة بخطوة -12 خطوة لتطبيق الجودة في التعليم، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2008.
- 142) يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، د س ن.
- 143) يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

#### ☞ - الأطروحات و الرسائل الجامعية :

- 144) أوبختي نصيرة: تقييم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحول إلى اقتصاد السوق - دراسة حالة قطاع النسيج بولاية تلمسان-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2013-2014.
- 145) بن عيسى محمد المهدي: تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر -دراسة حالة وحدة عتاد الخرسانة بالحراش U.M.B-، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995-1996.
- 146) خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة (EN.I.CA.B)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الموسم الجامعي 2015/2014.
- 147) سالم الياس: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 148) صاولة حياة: امتثال العمال لثقافة المنظمة -سونلغاز عناية نموذجاً-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2008-2009.

149) عادل غزالي: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري -دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة AMC-العلمة- ، شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

150) عبد المجيد بكاي: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر - كوبا بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم: ثقافة تنظيمية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة عنابة، الموسم الجامعي 2015/2016.

151) فريال بنت عبد الرحمان بن محمد علي إدريس: أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2003.

152) فنطازي العمري: تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإشرافية، دراسة ميدانية في-المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بمركب المجارف والرافعات CPG عين السمارة-، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس التنظيم والعمل، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، للموسم الجامعي 2010-2011.

153) قويدر عياش: إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة مجمّع E.N.A.D، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2010-2011.

154) ليليا بن صويلح: سياسة التشغيل في الجزائر-المؤسسة الاقتصادية النسوية بعناية نموذجاً-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011.

155) محمد العربي غزي: ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على: وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة BNA-CPA-

BEA-BADR-BDL-CNEP-CNMA، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة بوضياف، المسيلة، 2006.

156) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2005.

157) محمود رزق حسن ريان: أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب، دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية فئة خمس نجوم في منطقة البحر الميت في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

158) ملحم أحمد عارف: الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة عمان، الأردن، 2003.


159) الهام تايب: إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية -دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري، أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، للموسم الجامعي 2011-2012.

160) وافية صحراوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة الجزائر جامعة الجزائر سابقا-، رسالة دكتوراه في علم النفس تخصص: العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر2، السنة الجامعية 2012/2013.

📖 - المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) L.Kroeber and C.Kluckhohn: **Culture**, Peabody Museum Papers, U.S.A, 1952.
- 2) Alejandro Muñoz Casas: **TOTAL QUALITY MANAGEMENT -Quality Culture, Leadership and Motivation-**, Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale, Dipartimento d'Ingegneria Gestionale, politecnico di milano (Master of Science in Management Engineering, Department of Management Engineering, polytechnic, milan), 2010-2011 .
- 3) André Paccioni et Lucien Albert: **Culture organisationnelle, utilisation des connaissances et performance**, Colloque Ary Bordes Haïti, Unité de santé internationale, Faculté de médecine, Université de Montréal, Mars 2011.
- 4) Edgar H. Schein: **Organizational Culture and Leadership** , 3<sup>ed</sup> Edition , Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, the United States of America, 2004.
- 5) Edward Sallis: **Total Quality Management in Education**, Third edition, Kogan Page Ltd, London, USA, 2002.
- 6) Geert Hofstede: **Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context**, Online Readings in Psychology and Culture, Universities of Maastricht and Tilburg, The Netherlands, Article8, 12-1-2011.
- 7) Gilles Bressy et autre: **Economie d'entreprise**, 4 édition, Dalloz, Paris, 1998.
- 8) Hélène Giroux : **De la qualité à la qualité totale -évolution des notions, traduction et popularité dans les textes sur la gestion de la qualité**, Thèse de Philosophia Doctor, Departement de communication, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Décembre 1999, P216
- 9) Hofstede Geert: **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**, 2<sup>nd</sup> Ed, California ,USA, sage Publications limited, 2001.
- 10) Jack P.Pekar: **TOTAL QUALITY MANAGEMENT–Guiding Principles for Application-**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Datan Philadelphia, June 1995.
- 11) Joseph Kelada: **La gestion de la qualité et de la qualité totale**, École des Hautes Études Commerciales – Montréal, – Février 2010.
- 12) Khémiri Achwak, **Module :Culture Entrepreneuriale** , Institut Supérieur du Sport et de l'Education Physique, Le KEF Formation continue, Tunisia.
- 13) Lassaâd Mezghani et autres: **Support pédagogique du module Culture Entrepreneuriale**. Version 1-2. Université de Sfax .Septembre 2008.

- 14) Marc Bosche, **coporate culture, la culture sans histoire**, revue française de gestion, N47-48, Paris, 1984.
- 15) Mustapha Henni : **Dictionnaire des Termes Economiques et financiers**, librairie du liban publishers, Beirut, Lebanon, 2001.
- 16) OUCHENE Nadia et autre: **La qualification du personnel au coeur de la Total Quality Management (TQM)**, Participation au colloque international de l'Université de SAIDA - le 10 et 11 Novembre 2009.
- 17) Pierre Hogue: **Étude de l'impact de la qualité totale sur les exigences et contenu de tâches et sur la rémunération**, Mémoire de maître ès sciences en relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Décembre 1992.
- 18) Roxane lopez: **D'un système de management de la qualité basé sur l'amélioration à un système de management de la qualité basé sur les connaissances**, thèse de doctorat de l'INPG, Spécialité: Génie Industriel, laboratoire GILCO, institut national polytechnique de Grenoble, le 13/01/2005.
- 19) Viva Private Limited: **Organizations and Behavior**, New Delhi, India , Vendor Vasishtha. 2009.
- 20) KHEMIRI ACHWAK, Module: **Culture Entrepreneuriale**, Institut Supérieur du Sport et de l'Education Physique, Le KEF Formation continue, Tunisie.
- 21) TCHAM KAMEL, **Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes**, participation au colloque national sur: le menagement de la qualité totale et le développement de la performance de l'entreprise, l'Université Dr.Tahar Moulley Saida, Algérie, les 13,14 décembre 2010.
- 22) HAMID BETTAHAR , **management des organisations**, El DAR EL OTHMANIA Edition distribution, Alger, 2014.

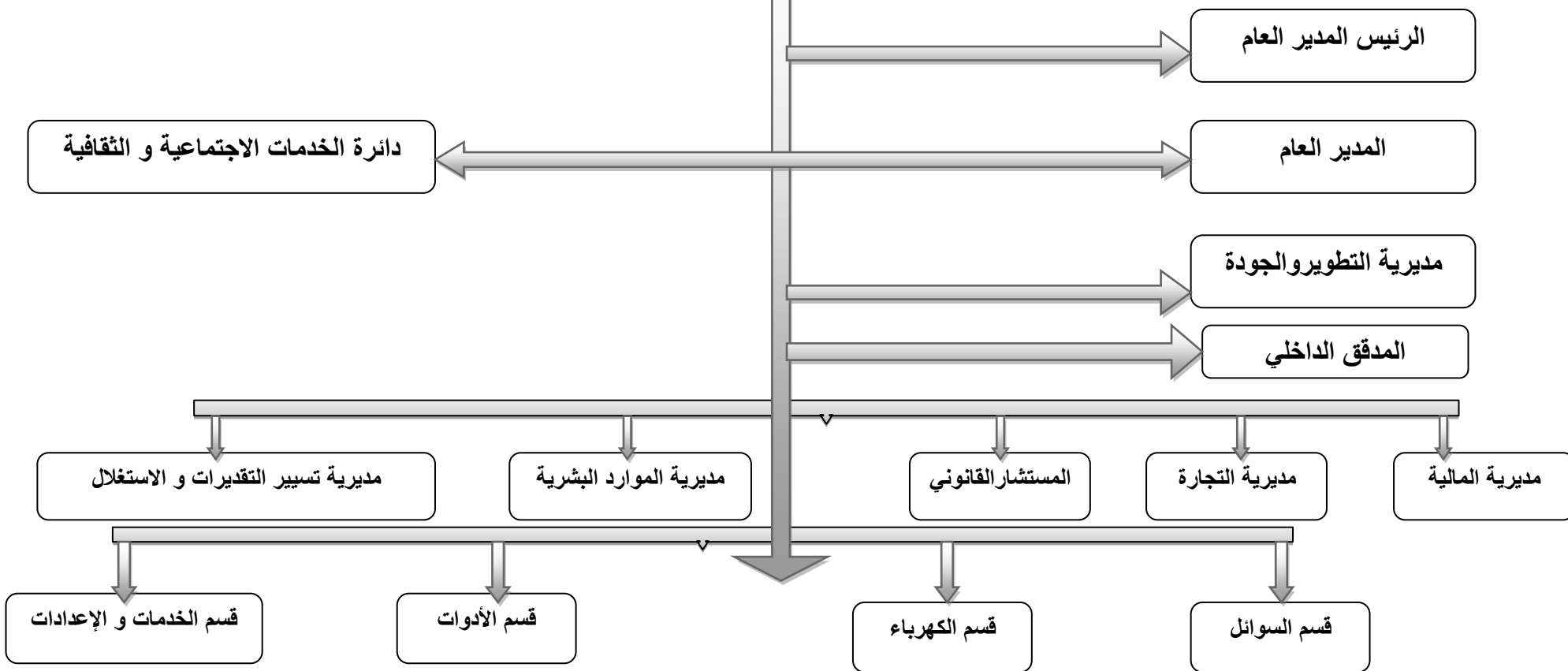
المواقع الالكترونية: 

- 1) [www.islammemo.cc](http://www.islammemo.cc)
- 2) <http://bawaba.khayma.com/> العطار محمد أحمد
- 3) <http://www.alriyadh.com>
- 4) <http://www.hrdiscussion.com/hr4515.html>
- 5) <http://www.laghout.net>
- 6) <http://ar.wikipedia.org/wiki/> ويكيبيديا الموسوعة الحرة ،
- 7) <http://arab-ency.com/ar/>
- 8) <http://www.startimes.com/>

# الملاحق

## الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

المديرية العامة  
Direction General



## قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	لقب واسم الأستاذ
جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2	أ. د النوي الجمعي
جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2	د. يعلى فاروق
جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2	د. غزالي عادل
جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2	د. شاشة فارس
جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2	د. بوطه عبد الحميد
جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2	د. فلكاوي نجوى
جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2	د. براهيمية صونية
جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2	أ. آيت مهدي إيمان
جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2	د. جلال عبد الحليم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 02 -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

استمارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث- تقوم هذه الدراسة المعنونة ب: (دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة) بجمع معلومات لها أهمية نظرية وعملية، ومساهمة منكم في إثراء هذا البحث، الرجاء قراءة الاستمارة بدقة ووضع علامة (x) في الخانة المناسبة، مع التأكد أن بيانات الاستمارة سرية وتندرج في إطار بحث علمي.

علما أن:

**ثقافة المؤسسة:** هي الاتجاه الغالب في المؤسسة، والطريقة الخاصة لتصور الأشياء وعملها وتميزها عن غيرها من المؤسسات وتعبر عن شخصيتها، وتعطي دلالات هامة عن ماضي المؤسسة وتطورها المستمر في ظل حاضرها، وتشكل هوية تغلف سلوكيات أغلب العاملين لتجسيد الانسجام بينهم وتحقيق التجانس بين التنوع الثقافي لديهم بهدف للوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة لاسيما عند الالتزام بثقافة احترام قيمة الوقت، والالتزام بثقافة الدقة وإتقان العمل.

**الجودة الشاملة:** هي مجموعة الصفات أو الخصائص المميزة التي تسعى المؤسسات لجعلها شاملة للسلع والخدمات التي تندرج في إطار نشاطها بأقل وقت ممكن وتكلفة منخفضة، بهدف كسب رضا العميل وتحقيق التحسين والتطوير المستمر للمؤسسة.

وأخيرا تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام

أولاً : البيانات الشخصية:

1. النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

2. السن :

أقل من 35 سنة  من 35-50 سنة  51 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي

ثانوي أو أقل  جامعي  تقني سامي

4. منصب العمل:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

5. أصل النشأة:

ريف  مدينة

6. منطقة السكن:

قرب المصنع  بعيدا عن المصنع

7. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  11 سنة فأكثر

ثانياً: البيانات الخاصة بثقافة احترام قيمة الوقت

ثانياً: البيانات الخاصة بثقافة احترام قيمة الوقت			
أبدا	أحيانا	دائما	العبارة
			1. ألتزم بمواعيد العمل الرسمية "كتوقيت الدخول والخروج من العمل" حسب النظام الإداري المعتمد
			2. أباشر عملي فور دخولي للمؤسسة حسب التوقيت الرسمي
			3. توجد رقابة صارمة على توقيت دخولي للعمل
			4. أستفيد من نقل العمال من مكان السكن إلى العمل حسب توقيت العمل
			5. أستفيد من أوقات الراحة في وقتها المحدد

			6. أنجز مهمتي في المدة المحددة
			7. زمن عملي المتكرر طويل
			8. أسعى لتقليل زمن العمل المتكرر
			9. أحدد كل يوم الوقت اللازم لإنجاز المهام المطلوبة
			10. أحصل في الوقت المناسب على المعلومات التي أحتاجها لإنجاز عملي
			11. أنجز مهماتي بالموصفات المطلوبة من المرة الأولى
			12. أستثمر وقتي في تعلم القضايا المتعلقة بالجودة
<b>ثالثا: البيانات الخاصة بثقافة الالتزام بالدقة وإتقان العمل</b>			
			13. في كل مرة تقوم المؤسسة بتحديد الحركات اللازمة لأنجز مهمتي بدقة
			14. أضع في كل مرة برنامجا خاصا لإنجاز مهامي المحددة
			15. أعمل على تقليص الحركات عديمة الفائدة في عملي
			16. يتم تدريبنا وتكويننا على المهام المطلوبة منا عند حصولنا على الوظيفة
			17. أستفيد من دورات تدريبية تؤهلني لتطوير قدراتي المهنية
			18. يتم تدريبنا على استخدام الآلات والوسائل التكنولوجية المتطورة التي تحوز عليها المؤسسة
			19. أستفيد من دورات تدريبية للتكيف مع التغيرات الحاصلة داخل وخارج المؤسسة
			20. أقوم بالرقابة الذاتية لأقل أخطائي في العمل
			21. تتم مراقبة مدى توفر الظروف الفيزيائية المناسبة في مكان العمل
			22. تتم مراقبة الوسائل والآلات قبل البدء في عملية الإنتاج
			23. تتم مراقبة وتصحيح الأخطاء في المنتوجات أثناء عملية الإنتاج
<b>رابعا: البيانات الخاصة بتنوع ثقافة العاملين</b>			
			24. أجد سهولة في التواصل مع زملائي حسب نوعهم الاجتماعي (رجل، امرأة)
			25. أجد سهولة في التواصل مع زملائي حسب سنهم

			26. أجد سهولة في التواصل مع زملائي حسب مستواهم العلمي
			27. أجد سهولة في التواصل مع زملائي حسب أصل نشأتهم
			28. تهتم الإدارة بجانب البيئة الاجتماعية والثقافية التي جئت منها
			29. تنتشر الإدارة أفكار وسلوكيات موحدة بيننا
			30. علاقتي مع زملائي في العمل جدية وصارمة (رسمية)
			31. علاقتي مع زملائي في العمل اجتماعية طيبة (يسودها التعاون)
			32. أحترم آراء وأفكار زملائي في القضايا التي تخص العمل
			33. يوجد اهتمام بسماع شكاوانا في العمل
			34. أفضل العمل مع فريق العمل
			35. نشكل فريق العمل على أساس الانتماء لنفس المنطقة الجغرافية
			36. نشكل فريق العمل على أساس التخصص المهني
<b>خامسا: البيانات الخاصة بالجودة الشاملة</b>			
			37. نحرص على تفادي الأخطاء في الأداء
			38. يتم قياس وتقييم نتائج المهام بعد انتهائي من أدائها
			39. يتم تخفيض تكاليف عدم المطابقة في الأداء
			40. يوجد التزام بسماع شكاوى العملاء والزبائن
			41. نقدم المنتجات بالمواصفات التي يطلبها الزبائن
			42. نقدم المنتجات بالأسعار التي تناسب الزبائن
			43. يوجد حرص على إطالة عمر المنتج حتى يبقى الزبون وفيا له
			44. تشجعنا الإدارة على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة
			45. بيئة العمل تنافسية محفزة على التنافس الإيجابي
			46. تسمح لنا الإدارة بالمشاركة في عملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة
			47. يتم جلب المدربين مختصين في الجودة ليقدموا لنا دورات تكوينية
			48. نتبادل الخبرات مع الشركات التي تنشط في نفس المجال
			49. نقوم بالتحسين المستمر في العمليات

## دليل المقابلة:

1. ما هي العوامل التي ساعدت في حصولكم على شهادة الايزو؟
2. هل كان لثقافة المؤسسة تأثير وعامل ساعد في حصولكم عليها؟
3. كيف يؤثر تنوع ثقافة العاملين على تحقيق الجودة ؟ بطريقة ايجابية أو سلبية؟ لماذا برأيك؟
4. هل حققت المؤسسة الجودة التي تمكنها من جلب المزيد من الزبائن والعملاء؟
5. هل تعتمدون على القرارات الفردية أم تعطون الأولوية للقرارات الجماعية في وضع البرامج والتخطيط للأهداف أم للمعلومات والخبرة الشخصية للمدير والإدارة العليا؟
6. كيف يتم التعامل مع التنوع الثقافي للعاملين عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالجودة في المؤسسة؟
7. هل تعتمد المؤسسة على آراء واقتراحات العمال (أفكار إبداعية جديدة) عند مواجهة مشكلات تنظيمية أو الرغبة في تحقيق أهداف معينة في وقت محدد أم تستورد أفكار وتجارب جاهزة.
8. هل يتم العمل والإنتاج وفق خطط وبرامج محددة الخطوات والمراحل وفق مدة زمنية محددة؟ أم يتم بطريقة عشوائية غير منتظمة؟
9. هل هناك إجراءات وقائية لتخفيض تكلفة الإنتاج المعيب، أم تعتمد المؤسسة على أسلوب التصحيح بعد وقوع الخطأ؟
10. هل يشجع المديرون العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة، وتكافئ المبتكرين منهم؟
11. ما هي الإجراءات التي تتبعها الإدارة لتشجيع العاملين على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة؟
12. ما هي دوافع سعي المؤسسات للحصول على شهادة المطابقة (الايزو) ؟
13. هل هناك اختلاف بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين؟ كيف يتم التعامل في حالة وجودها؟ وأيهما يتم تغليبها على الأخرى؟
14. هل تملك المؤسسة خططا وأهدافا بعيدة المدى تتعلق بالجودة الشاملة وتحقيق التحسين والتطوير المستمر؟ في ماذا تتمثل هذه الآفاق؟

## المخلص:

تسعى هذه الدراسة لتحديد كيفية مساهمة ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، لاعتبار أن الجودة الشاملة من أهم سمات المؤسسات المعاصرة لما تتميز به من خصائص تجعل المؤسسة قادرة على التنافس وجلب أكبر عدد من العملاء والزبائن مما يمكنها من كسب حصة سوقية كبيرة، وهذا ما جعل المؤسسات تحرص على تحقيقها وتسعى للحصول على شهادة الايزو كدليل مادي ملموس تثبت به مصداقية جودتها، غير أن هذا لا يتأتى إلا من خلال إنشاء ثقافة مؤسساتية قوية وإيجابية قادرة على توجيه سلوكات العاملين وتوحيد جهودهم رغم تنوع ثقافتهم وغرس ثقافة الجودة فيهم من خلال التركيز على أهم الأسس والمبادئ المشكلة لثقافة المؤسسة والتي لها تأثير مباشر في تحقيق الجودة الشاملة.

ولتغطية مختلف أبعاد هذا الموضوع فقد تطرقنا في الجانب النظري لمفاهيم ثقافة المؤسسة، الجودة الشاملة والمؤسسة الاقتصادية ومختلف العناصر المتعلقة بهم، وفي الجانب الميداني تم تحليل البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة ومجتمع البحث بواسطة الاستمارة كأداة منهجية رئيسية والمقابلة كأداة ثانوية مكملة لجمع البيانات، قصد التأكد من صدق وتحقق الفرضيات المقدمة في بداية الدراسة.

## Abstract:

The aim of this study is to determine how the culture of the institution contributes to achieving the overall quality, To consider that the overall quality of the most important features of contemporary institutions because of the characteristics that make the institution able to compete and bring the largest number of customers and customers, enabling them to gain a large market share, This is what made the institutions keen to achieve and seek to obtain the certificate of ISO as a tangible evidence to prove the credibility of quality, However, this can only be achieved through the establishment of a strong and positive institutional culture capable of directing the workers' behavior and unifying their efforts despite the diversity of their cultures and instilling a culture of quality in them by focusing on the most important foundations and principles of the culture of the institution which have a direct impact on achieving the total quality. In order to cover the various dimensions of this topic, we have dealt with the theoretical aspect of the concepts of the culture of the institution, And on the field side, the data obtained from the field of study and the research community were analyzed using the questionnaire as a major methodological tool and the interview as a complementary tool for data collection, In order to ascertain the veracity and verifications of the hypotheses presented at the beginning of the study.