

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث
جامعة وهران * السانوية *



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم
تخصص تنمية الموارد البشرية والموسومة بـ :

القيم التنظيمية وعلاقتها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية بالمركب الوطني للورق و السيليلوز GIPEC / فرع سعيدة
المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD / سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:
أ.د. غيات بوفلجة

من إعداد الطالبة :
أمينة كـريم

لجنة المناقشة :

- أ/ د.عبادة عبد العزيز رئيسا
- أ/ د.غيات بوفلجة مشرفا
- د.الهاشمي احمد عضوا مناقشا
- د.فسيان محمد عضوا مناقشا
- أ/ د. مباركى بوحفص

السنة الجامعية: 2009 – 2010

الإهداء

- إلى روح المغفور له جدي طالما رافقتني
وسترافقني دعواته طيلة حياتي.

- إلى والدي الذي طالما تمنى أن يراني في أعلى المراتج
وسخر كل إمكانياته لي.

- إلى والدتي العزيزة التي هي أكثر شوقاً مني لإتمام
هذا المشوار العلمي.

- إلى إخوتي وأخواتي: فطيمة، هجيرة، محمد الطاهر، صارة
عبد الله، وكل أفراد عائلتي.

- إلى صديقاتي ورفيقات دربي: نوال وهيبة، رحمانى ليلى
حسنه، ريمه، فاطمة الزهرة، عامرة.

- و إلى زملائي: بوفارس عبد الرحمان، مسوس يعقوب
زقاوة أحمد

أهدي هذه الرسالة، زمر عرفان و عربون محبة.
أمينة كريم

الشكر

الحمد لله رب العالمين الذي وهبنا نعمة العقل والحمد له
على نعمه الكثيرة. وأحمده وأشكره على إيمانه وتوفيقه لي
في إنجاز هذا العمل المتواضع. قال الله تعالى: "ولأن شكرتم لأزيدنكم"

كما أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى رئيس وأساتذة قسم علم النفس و علوم التربية
لجامعة وهران "السانية" و اخص بالذكر منهم المشرف الأستاذ الفاضل بوفلحة نجات
لتوجيهاته، و نصحه، و سعة صدره لإتمام هذا البحث، فله مني جزيل الثناء و التقدير.
كما لا أنسى شكر أصحاب الحزم والكلمة الأخيرة السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

و جميع عمال وعاملات مؤسسة

" SACAHEH_ FILIALE DU GROUPE GIPEC "

خاصة السيد المدير العام " بلعربي " و السادة مسؤول الجودة

"قادة محمد رضا" و " سعدون مجيد".

و كذا جميع عمال وعاملات مؤسسة

"ENAD SODEOR" فرع سعيدة وعلى رأسهم السيد مدير المؤسسة

"بوخاري" و"الآنسة" هني فاطمة"المسؤولة على الجودة في المؤسسة .

و كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث

خاصة زميلي بوفارس عبد الرحمان

شكرا جزيلاً

ملخص البحث

هناك أسباب اجتماعية وإدارية واقتصادية أدت إلى تراجع وضعف قيم العمل الإيجابية في بعض منشآتنا، فهدر الوقت وضعف الرقابة الذاتية، والمنافسة وانخفاض الدافعية والالتزام الحرفي بالقوانين، وضعف الانتماء والولاء، وعدم استثمار الموارد المالية والبشرية من المؤشرات الدالة على غياب القيم التنظيمية الإيجابية. ونطمح أن يكون الطموح والإبداع والتطوير والمرونة والعمل الجماعي والتعاون والشفافية واحترام الوقت من الوصفات الإدارية السهلة والعملية لمعالجة هذه الأمراض التنظيمية، ذلك ما يقودنا إلى دراسة "القيم التنظيمية وعلاقتها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة" مدخل للتعرف على القيم التنظيمية السائدة بمؤسساتنا والوقوف على الايجابي منها بهدف تعزيزه ودعمه، والسلبي منها بهدف تثبيطه والحث على اجتثاثه من الثقافة التنظيمية المميزة للمؤسسات الوطنية الجزائرية، والتعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسساتنا الإنتاجية لمعرفة مدى النجاح المحقق في هذا الصدد وأهم مقوماته ومعوقاته.

ذلك كله ساهم في صياغة الإشكالية الرئيسية التالية: ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المؤسسات الإنتاجية الوطنية؟ وكانت أهم النتائج المتوصل إليها تتلخص في التالي:

- ◀ القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية هي سلبية وغير مشجعة.
- ◀ اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي ايجابية في مجملها.
- ◀ اتجاهات العاملين نحو مبدأ التركيز على التحسين المستمر سلبية ودرجة الموافقة على مدى تطبيقه منخفضة.
- ◀ هناك علاقة دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ◀ لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ◀ لا يوجد فرق بين الذكور و الإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة.
- ◀ ليس للمتغيرات الشخصية والوظيفية، أثر على اتجاهات العاملين نحو القيم التنظيمية السائدة ما يعكس قوة هذه المنظومة القيمية ومدى تغلغلها في الثقافة التنظيمية .
- ◀ ليس للمتغيرات الشخصية والوظيفية، أثر على اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وهو ما يلفت النظر إلى أهمية القيم التنظيمية لنجاح أسلوب التسيير بالجودة الشاملة، وما يجعل حتمية التعرف على طبيعة القيم السائدة داخل كل منظمة إنتاجية مهمة ضرورية لمقابلة على عاتق كل إطارات المؤسسة وخصوصا مصلحة الموارد البشرية بغية تعديل هذه القيم السلبية بمنظومة قيمية ايجابية تخدم مصالح المؤسسة و الأفراد على حد سواء، وتؤدي بطبيعة الحال إلى نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة

قائمة المحتـوع

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر
ج	ملخص البحث
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الجداول
01	مقدمة الدراسة
الفصل الأول: تقديم البحث	
04	تمهيد
04	1.1- مشكلة البحث
05	2.1- تساؤلات البحث
06	3.1- فرضيات البحث
07	4.1- أهمية البحث
07	5.1- أهداف البحث
08	6.1- التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث
الفصل الثاني: القيم التنظيمية	
09	تمهيد
10	1.2- مفهوم القيم التنظيمية
12	2.2- المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية
14	3.2- مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري
17	4.2- تصنيف القيم التنظيمية

	5.2- منهج الإدارة بالقيم
22	6.2- خطوات تطبيق القيم التنظيمية في المؤسسات
23	7.2- كيفية توضيح القيم التنظيمية
24	8.2- أساليب تغيير القيم التنظيمية
26	9.2- قيم النجاح في المنظمة
31	10.2- تطابق القيم وفعالية التنظيم
32	11.2- تناقض القيم داخل التنظيم و انعكاساته
36	12.2- توضيح للقيم التنظيمية السلبية في بيئة العمل
37	13.2- أهم ملامح قيم الثقافة التنظيمية في العالم العربي
38	الخلاصة
الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة	
39	تمهيد
39	1.3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
42	2.3- أهمية إدارة الجودة الشاملة و أهدافها
43	3.3- عناصر إدارة الجودة الشاملة و مبادئها
49	4.3- التطور التاريخي للجودة الشاملة
53	5.3- أهم المفكرين المساهمين في تطوير إدارة الجودة الشاملة
59	6.3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
62	7.3- أدوات إدارة الجودة الشاملة
62	8.3- الطرائق الفنية للجودة
66	9.3- مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة
71	10.3- قيم ثقافة الجودة الشاملة
73	11.3- المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة
75	12.3- الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة
79	الخلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات

80	تمهيد
80	1.4- منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة
81	2.4- الدراسة الاستطلاعية
82	1.2.4- عرض نتائج المقابلة وتحليل الوثائق
84	2.2.4- تحديد مكان الدراسة ومدتها
84	3.2.4- عينة الدراسة
84	4.2.4- أداة الدراسة
85	5.2.4- صدق الأداة
86	6.2.4- ثبات الأداة
87	3.4- الدراسة الأساسية
87	1.3.4- مكان و مدة الدراسة
87	2.3.4- عينة الدراسة
88	3.3.4- خصائص عينة الدراسة
90	4.3.4- أداة الدراسة
91	5.3.4- الأساليب الإحصائية المعتمدة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
92	تمهيد
92	أولاً- عرض وتحليل النتائج
118	ثانياً- مناقشة النتائج و تفسيرها
126	خلاصة البحث
127	التوصيات
129	إسهامات البحث
130	قائمة المراجع
136	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
20	أبعاد القيم التنظيمية	01
33	أنساق القيم المتضادة داخل التنظيم	02
35	انعكاسات سوء التكيف مع القيم المتناقضة داخل التنظيم	03
43	سلسلة التفاعلات لديمينغ	04
44	عناصر إدارة الجودة الشاملة	05
52	الاندماج بين الإدارة والجودة	06
54	مثلث ديمينغ للجودة	07
57	مجال التطبيق الأفقي للرقابة الشاملة للجودة	08
61	مراحل تطبيق الجودة الشاملة" نموذج جوزيف جابلونسكي"	09

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
26	تصور "ريتشر" في ارتفاع القيم	01
29	بطاقة القيم المتوازنة.	02
58	خصائص ابرز مراحل إدارة الجودة	03
68	مقارنة بين مدخل الجودة الشاملة والمداخل التقليدية بها	04
72	قيم الجودة عند مستوى ستة سيجما (six sigma)	05
84	محاور استبيان القيم التنظيمية	06
85	محاور استبيان مبادئ إدارة الجودة الشاملة	07
86	ثبات أداة الدراسة	08
88	خصائص العينة	09
93	رؤية العاملين للقيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بالعمل	10
94	رؤية العاملين للقيم التنظيمية السلبية المتعلقة بالعمل	11
95	رؤية العاملين للقيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بثمين الموارد (المالية/البشرية)	12
96	رؤية العاملين للقيم التنظيمية السلبية المتعلقة بثمين الموارد (المالية/البشرية)	13
97	رؤية العاملين للقيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بقيم الأمن والسلامة في بيئة العمل	14
98	رؤية العاملين للقيم التنظيمية السلبية المتعلقة بقيم الأمن والسلامة في بيئة العمل	15
99	رؤية العاملين للقيم التنظيمية الايجابية المتعلقة ببيئة العمل(الداخلية/الخارجية)	16
100	رؤية العاملين للقيم التنظيمية السلبية المتعلقة ببيئة العمل(الداخلية/الخارجية)	17
101	المتوسط الكلي للقيم التنظيمية الايجابية	18
101	المتوسط الكلي للقيم التنظيمية السلبية.	19
105	اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ تأكيد الهدف	20
106	اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التركيز على العميل	21
107	اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ الإدارة بالحقائق	22

	اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ مشاركة العاملين	23
109	اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التركيز على التحسين المستمر	24
110	اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التوجه بالعمليات	25
111	المتوسط الكلي لاتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل	26
112	العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة واتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	27
113	الفرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة	28
113	الفرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	29
114	أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على اتجاهات العاملين نحو القيم التنظيمية السائدة	30
116	أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	31

إن التصادم الثقافي في العمل الصناعي يوجد حيثما يكون هناك تعارض بين أسلوبين للحياة أو التفكير داخل نفس المجتمع، بدرجة لا يمكن لهما أن يتعايشا معا جنباً لجنب ، حيث يتضمن مجرد وجود احدهما قمع الأخرى، أو النقاء ثقافتين إحداهما قديمة وأخرى حديثة أو إحداهما محلية والأخرى دخيلة (بشاينية سعد ،1999) .

و نحن في هذه الدراسة نستعرض مسألة متعلقة بالثقافة التنظيمية للمنظمات الإنتاجية الوطنية، بما تتضمنه من قيم تنظيمية ومعتقدات سائدة ومتأصلة لدى أفراد هذه المنظمات، والتي هي جزء من قيم وثقافة المجتمع الجزائري ككل.

وثقافة إدارة الجودة الشاملة التي ظهرت في اليابان على أيدي بعض العلماء الأمريكيين منهم: ديمنج جوران، وكروسبي وإيشيكاوا... وغيرهم، وهي التي قال عنها جيم هيريرا في مقاله (الجودة الشاملة فلسفة وتخطيط، www.Syrde.com) أنها : " ليست برنامجاً بل هي فلسفة مشتركة و مترابطة تهدف لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر".

فلا بد حسب شين وآخرون (1999) أن يكون هناك توافق بين ثقافة وقيم المنظمة وثقافة وقيم إدارة الجودة الشاملة، للمساعدة على توجيه جهود المنظمة نحو تطبيق الجودة الشاملة. ولعل ذلك ما يفسر أن الكثير من المؤسسات الإنتاجية الجزائرية تتخبط في المشاكل رغم حصولها على شهادة المطابقة من المنظمة العالمية للمعايير ISO، وانتهاجها لأسلوب التسيير بإدارة الجودة الشاملة. فهل يكفي استيراد وتطبيق أنظمة جاهزة للجودة في مؤسساتنا الإنتاجية دون مراعاة مدى تطابقها مع قيمنا التنظيمية على اعتبار أنها - أي القيم - جوهر الثقافة التنظيمية السائدة وأحد أهم عناصرها والتي قد تعوق أي مبادرة للتغيير، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب "الدوسري" يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم ترسخت عبر السنين في المنظمة إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة، وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون خلق هذه القيم التنظيمية الجديدة والحفاظ عليها سيؤدي إلى عودة أفراد المنظمة إلى الطريقة القديمة للأداء، والتخلي عن المفاهيم الجديدة لعدم رسوخها كقيم ومبادئ يعمل الأفراد وفقاً لها (جاسم بن فيحان الدوسري ،2007) وبذلك تبقى حبرا على ورق.

ومن جهة أخرى يؤكد أحمد خطابي (1997،ص.26) على أنه إذا أردنا التحكم في تقنيات الإنتاج يجب أن يكون تنظيم العمل قريبا من نمط المعايير والقيم الخاص بالناس المشتغلين فيه، ومن ثمة فإن ثقافة المؤسسة تصبح إلى حد ما لا تختلف عن ثقافة المجتمع الذي توجد فيه.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ذلك ما يجعلنا نتساءل عن إمكانية تكيف ثقافة إدارة الجودة

وأيضاً تكيف الثقافة التنظيمية للمؤسسة الإنتاجية الوطنية لتنمى وعافه إدارة الجودة اسامه رعم ان حمل المنشأة على تعديل أو تغيير ثقافتها حسب "مايك فريدمان" و"بنيامين تريجو" (بدون سنة ص.232) عملية اشد قسوة، ولكن لا بد للقادة من أن يرتقوا إلى مستوى الحدث ، وخاصة عندما يكون ثمة تحول مهم في الإستراتيجية نحو الثقافة التنظيمية الإيجابية ، التي تعمل على بناء قيم ومعتقدات تخدم أهداف المنظمات، مما يساعد على خفض التكاليف وبناء الجودة، وتحقيق الريادة والتميز في الأداء والإنتاج، بخلاف الثقافة التنظيمية السلبية التي تعمل على بناء قيم ومعتقدات ذات آثار سلبية تعيق تحقيق أهداف المنظمات.

ومن هذا المنطلق لا بد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة، والقيم السائدة في المؤسسة، وإيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة، ذلك أن كثير من المؤسسات الوطنية من وجهة نظر - مزيان محمد (2003، ص.86) قد اكتسبت لأسباب سياسية واجتماعية عادات أو حتى ثقافات خاصة ثقيلة، وأصبحت مهمة تسيير الموارد البشرية مهمة يصعب على المسير المحنك التعامل معها في ظل واقع يبرز في كثير من المؤسسات قوة التسيب ، وفرض اللامبالاة، وتوسع الإهمال وفوز الرداءة .

إن هذا الواقع هو ما دفعنا في هذه الدراسة إلى التطرق إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة كثقافة وفكر وفلسفة دخيلة على المؤسسات الإنتاجية الجزائرية، التي يتخبط معظمها في المشاكل وقد لا يتأقلم بالشكل المطلوب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

في محاولة منا لمراجعة القيم التنظيمية والمبادئ والمعتقدات المكونة للثقافة التنظيمية السائدة لإجراء تغييرات جذرية بما يخلق ثقافة جديدة للمنظمة لها انعكاساتها على استعداد ومدى تقبل الأفراد وإدراكهم لأهمية الأخذ بمبادئ إدارة الجودة وتطبيقها من خلال تحديد ما يلي:

- ما هي القيم التي يجب التمسك بها ؟
- ما هي القيم التي يجب التخلي عنها ؟
- قيم الثقافة الجديدة (ثقافة الجودة) التي تتلاءم مع الطموحات المستقبلية للمنظمة .

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ولتوضيح ذلك فقد تم تقسيم الفصول الخمسة للبحث كالتالي

* **الفصل الأول:** لتقديم البحث: يعرض مشكلة الدراسة وتساولاتها وفرصياتها مع توضيح أهميتها وأهدافها وشرح أهم مصطلحاتها .

* **الفصل الثاني:** لتوضيح القيم التنظيمية: بعد التمهيد تم ضبط مفهومها و مرتكزاتها الأساسية، مراحل تطورها، تصنيفاتها، التطرق إلى منهج الإدارة بالقيم وخطوات تطبيق القيم التنظيمية ،كيفية توضيح القيم التنظيمية وأساليب تغييرها، مع عرض قيم النجاح في المنظمات وأثر تطابق القيم على فعالية التنظيم، وكذا تناقض القيم داخل التنظيم وانعكاساته واستعراض للقيم السلبية في بيئة العمل مع أهم ملامح القيم التنظيمية في العالم العربي، وختم الفصل بملخص.

* **الفصل الثالث:** تناول إدارة الجودة الشاملة: فبعد التمهيد ضبطنا مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبيئنا أهميتها وأهدافها وعناصرها ومبادئها، وتطور التاريخي، وأهم المفكرين المساهمين في ذلك، ومراسل تطبيقها، وأدواتها والطرائق الفنية ومجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة، ثم بحثنا قيم ثقافة الجودة الشاملة ، والمعوقات التي تعترض تطبيقها بالمنظمات .

* **الفصل الرابع:** بعد التمهيد، قمنا بضبط منهج البحث العلمي المستخدم في البحث، من خلال الدراسات الاستطلاعية و الأساسية، فقمنا من خلال الأولى بمعاينة الأداة والتأكد من صدقها وثباتها والتقرب من الميدان، أما الثانية فكانت بهدف اختبار الفرضيات والتأكد من مدى تحققها.

* **الفصل الخامس:** قمنا خلاله بعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل معطياتها، ثم مناقشتها من خلال ما توفر لدينا من دراسات سابقة في الموضوع، ثم الخروج بالنتائج النهائية التي أثبتت تحقق بعض الفرضيات وعدم تحقق البعض الآخر، فيما تحققت فئة أخرى لكن بصفة جزئية.

وختم الموضوع بتوصيات تقدمنا بها إلى الجهات المعنية، على أمل أن تأخذ على محمل الجد، وان تساهم في تغيير الواقع الثقافي للبيئة التنظيمية الجزائرية، لصالح منظومة قيمية مغايرة، وأكثر ايجابية من المنظومة الحالية للقيم في بيئة العمل.

ثم كانت إسهامات البحث لتوضيح موقعه من الدراسات الأكاديمية الأخرى ذات الصلة بهذا المجال والإضافات التي قد يكون حققها في مجاله طبعاً

Total qualité management لقد تزايد الاهتمام بالقيم التنظيمية مع ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة. إلا أن هذه الدراسات تعد قليلة في مجال الإدارة العربية، خصوصا وأنه قد تبنى عدد من مفكري الجودة الشاملة متطلبات تطبيقها وفقا لنماذج مختلفة، إلا أنها جميعا اتفقت على أن الثقافة التنظيمية تعد احد تلك المتطلبات. كان هذا المنطلق للاهتمام بالقيم السائدة في المنظمات، حيث تشكل هذه القيم الجوهر الأساسي لثقافة المنظمة ككل. من هنا يتضح أن كل منظمة لديها مجموعة من القيم سواء كانت على مستوى الإدارة العليا، أو الوسطى أو التنفيذية مع اختلافها بين تلك الإدارات ومن خلال تلك القيم التي تسود في المنظمة يمكن أن نتعرف على طبيعة القيم التنظيمية داخل المنظمة وعلاقتها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.

1.1 - مشكلة البحث :

إن ما تعانيه المؤسسات الإنتاجية الجزائرية من مشاكل رغم اتجاهها نحو إدارة الجودة الشاملة يجعلنا نتساءل بجديّة أين الخلل ؟ يرى -Swiss- بأن " المنظمات بشكل عام تواجه عددا من الصعوبات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها، عدم مواءمة الثقافة التنظيمية التي تتبناها تلك المنظمات" (جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص.5) ذلك ما جعلنا نركز على القيم التنظيمية في هذه الدراسة على اعتبار أنها إحدى أهم مكونات الثقافة التنظيمية، و التي يجب الاهتمام بدراستها وبحث ومراجعة مكوناتها قبل الدخول في عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة . كل هذه المشكلات وغيرها أدت بالباحثة لإجراء هذه الدراسة، بغية البحث في القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية، وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة . ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية؟

2.1- تساؤلات البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى التوصل للإجابة على التساؤلات التالية .

1.2.1- ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية ؟

للإجابة على هذا التساؤل فإن ذلك يتطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي رؤية العاملين لقيم العمل السائدة في المؤسسة التي يعملون بها ؟
- ما هي رؤية العاملين لقيم تهمين الموارد (المالية/البشرية) في المؤسسة التي يعملون بها؟
- ما هي رؤية العاملين لقيم الأمن والسلامة السائدة في المؤسسة التي يعملون بها ؟
- ما هي رؤية العاملين لقيم بيئة العمل (الداخلية/الخارجية) في المؤسسة التي يعملون بها؟

2.2.1- ما هي اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية

الجزائرية؟

و ذلك ما يتطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ تأكيد الهدف؟
- ما هي اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التركيز على العميل؟
- ما هي اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ الإدارة بالحقائق؟
- ما هي اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ مشاركة العاملين؟
- ما هي اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التركيز على التحسين المستمر؟
- ما هي اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التوجه بالعمليات؟

3.2.1- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية السائدة و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية؟

4.2.1- هل يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة ؟

5.2.1- هل يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

6.2.1- هل للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (العمر، الجنس، المستوى الاجتماعي، الوظيفة

المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة) أثر على اتجاهات العاملين نحو القيم التنظيمية السائدة

في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية ؟

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

7.2.1- هل للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (العمر،

المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة) أثر على اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية ؟

3.1- فرضيات البحث:

تتطلب هذه الدراسة من الافتراضات التالية :

أولاً: القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية هي سلبية في مجملها.

ثانياً: اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية هي سلبية في مجملها.

ثالثاً: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية

رابعاً: لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسات الإنتاجية الجزائرية

خامساً: لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الإنتاجية الجزائرية

سادساً: للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (العمر، الجنس، المستوى الاجتماعي، الوظيفة المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة) أثر على اتجاهات العاملين نحو القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية

سابعاً: للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (العمر، الجنس، المستوى الاجتماعي، الوظيفة، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة) أثر على اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السائدة في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية

4.1- أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذه الدراسة بما تطرحه من إبعاد عملية وعملية ودلت على النحو التالي.

أ- **الأهمية العلمية:** تتجلى أهمية الدراسة من أهمية التأثير الواضح للقيم التنظيمية في مختلف المنظمات على سير العمل، وتحقيق الأهداف بشكل متميز، كذلك من أهمية ارتباط القيم التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة من خلال إبراز القيم الإيجابية والعمل على تعزيزها، ومعالجة السلب منها، والذي يعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ب- **الأهمية العملية:** تساعد هذه الدراسة على دراسة وفهم القيم التنظيمية السائدة

في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية، من خلال المؤسساتين نموذج الدراسة ENAD و SACAHEH كما أنها تكتسب أهميتها من خلال إمداد المسؤولين ببيانات وتوصيات ومقترحات مستمدة من دراسات ميدانية تساعد على إعطاء انطباع أوسع واشمل عن واقع القيم التنظيمية السائدة وواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا العوامل التي تساعد التنظيمات على جعل قيمها وثقافتها التنظيمية ككل تدعم إدارة الجودة الشاملة ولا تعوقها .

كذلك تسعى هذه الدراسة إلى تبصير المسؤولين والإطارات في المؤسسات الإنتاجية بأهمية استكشاف الوضع القيمي القائم لأداء هذه المنظمات في الوقت الراهن، بالإضافة إلى محاولة تقديم بعض التوصيات المنبثقة من نتائج هذه الدراسة وذلك بغية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات وتوضيح الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من ENAD و SACAHEH.

كذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة عربيا التي تحاول الربط بين القيم التنظيمية ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلى وجه الخصوص في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية.

5.1-أهداف البحث: سعت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسات الإنتاجية الجزائرية.
- 2- التعرف على اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 3- معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسات وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- 4- تحديد الفرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسات الإنتاجية الوطنية، ونحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها.
- 5- تبيان اثر المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (العمر، الجنس، المستوى الاجتماعي المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة) على اتجاهات العاملين نحو القيم التنظيمية
- 6- تبيان اثر المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (العمر، الجنس، المستوى الاجتماعي المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة) على اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

6.1 - التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث:

(1) القيم:

هي عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن و ما هو سيء، وهي التي تؤثر في سلوك الفرد وتؤدي به إلى اختبار بديل دونا عن سواه .

(2) القيم الايجابية:

القيم الايجابية عند مجتمع ماهي التي تؤدي في نظرة إلى التنمية المستدامة وقد تختلف الايجابية والسلبية من مجتمع إلى آخر ومن عقيدة إلى أخرى، إلا أن هناك إجماع حول قيم بعينها واعتبارها ايجابية مثل حب العمل، إتقان العمل، الجدية والانضباط في العمل... الخ

(3) القيم السلبية:

وهي تلك القيم التي ينظر إليها على أنها معرفله لحركة تطور الفرد والمنظمة وتعوق التقدم مثل الغش و الاتكالية، والفوضى والجهل، و المحسوبية... الخ

(4) القيم التنظيمية:

هي المعتقدات والخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة، والتي يدركها أعضاء المنظمة ويعايشونها ويعبرون عنها.

(5) الثقافة التنظيمية:

هي ذلك الطابع المميز لشخصية المنظمة الذي تتفاعل فيه القيم والمعتقدات والافتراضات والأعراف المشتركة وذلك من خلال توجيه سلوك العاملين أثناء سير العمل لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا.

(6) الجودة:

هي عبارة عن مجموعات خواص المنتج التي تعتبر عن مدى ملائمته لتأدية الوظيفة المطلوبة منه وفق توقعات الزبون - المستهلك -

(7) إدارة الجودة الشاملة:

الأسلوب الذي يشترك فيه جميع العاملين في المنظمة من خلال دعم الجهود المبذولة لتحقيق الجودة والإتقان على مستوى كل مصالح وأنشطة المنظمة من خلال تبني ثقافة تنظيمية متطابقة مع ثقافة وفلسفة الجودة ونسق من القيم التنظيمية الداعمة لتلك الجهود المبذولة في المنظمة من أجل خدمة المستفيد.

- 1- أن تعكس قيمهم الشخصية على القيم التنظيمية المراد.
- 2- أن يتم تحديد القيم التنظيمية التي تعكس نجاح التنظيم.
- 3- مناقشة القيم التي يتم اختيارها مع القياديين في المنظمة.
- 4- كتابة القيم الأساسية المحددة ونشرها على الموظفين.
- 5- مكافأة الموظفين الذين حققوا نتائج وانجازات من خلال التزامهم بالقيم التنظيمية .
- 6- شرح القيم التنظيمية للموظفين باستمرار وفعالية .
- 7- تقييم الانجازات في قيم المنظمة وتأثيرها على العاملين
(خالد بن عبد الله الحنيطة 2003،ص.27)

و سنتعرض في هذا الفصل إلى موضوع القيم التنظيمية من مختلف جوانبه وزواياه بالشرح والتفصيل من خلال ما يلي:

1.2- مفهوم القيم التنظيمية:

تعتبر القيم معايير للسلوك الإنساني، والمجتمع المتوازن هو ذلك المجتمع الذي ينتشر فيه الوعي بالقيم(محمود حمدي زقروق،2004،ص.143)

وكلمة "قيمة" تدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة، أو وزنا أو ثمنا أما كلمة "قيم" فهي جمع كلمة قيمة، و تدل على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره، ويعتبرها مهمة ويلتزم بها، وتحدد له عادة الصواب من الخطأ ، والصالح من الطالح والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني (كامل محمد المغربي 1993،ص.106) .

ويرى " أدغار موران " « أنه من الضروري أن نلم بالظروف المحيطة بأعمالنا، المتماشية مع القيم لنعرف إذا كنا نعمل فعلا لخدمتها، من هنا نشأ علم " بيئة العمل " وهو علم يحيط بالظروف التي يتم فيها العمل الصادر عن نوايا حسنة، لخدمة القيم » (أدغار موران 2005،ص.81)

وإن كان -أدغار موران- قد ربط بين القيم وعلم بيئة العمل فإن - جارت مورجان - يرى أن الانتقال من منظمة إلى أخرى يشبه الانتقال من بلد إلى آخر وإن ثقافة الشركة تشبه المظلة وإن القيم والرؤى تشكل القوس العلوي لها لكونها توحد الأفراد والجماعات تحت مظلة الثقافة المشتركة (جارت مورجان،2005،ص229)

وليس مورجان هو الوحيد من ربط بين القيم التنظيمية والثقافية التنظيمية، إذ يعتبر-عمار بوخدير- القيم من أهم العناصر الثقافية للمنظمة، وتحثل المستوى الثاني والأعمق للثقافة التنظيمية، وهذه القيم هي التي تحدد ما يجب أن يكون في المنظمة، وتعتبر مؤشرات لأعضاء التنظيم لتحديد ما هو مهم في المنظمة، وترشدهم إلى ما يجب أن يستدعي انتباههم، كتبني " قيم خدمة الزبون " مثلا وإعطاء هذه القيمة عناية كبيرة للتعامل مع الزبون بصورة حسنة (عمار بوخدير،2005،ص.87) .

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ويرى ويليم أوشي (W.Ouchi, 1982 p186) "أن الثقافة

بها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط، والأداء والسلوك ذلك ان المدراء هم المسؤوليين عن عرس القيم الايجابية لدى العاملين ويضيف أوشي أن تلك القيم والمعتقدات تنتقل عن طريق مجموعة من الرموز والطقوس المكونة للثقافة التنظيمية ككل، بحيث تعطي تلك الطقوس الأفكار التجريدية معناها وتكسها حيويتها، بحيث تترك في العامل الذي يعتنقها أثرا طيبا".
أما Deal end Kennedy (1982) فيريان أنها " قلب الثقافة التنظيمية لأنها تعد معيارا ملائما لتوجيه السلوك نحو أو ضد أمر ما".

وبالنسبة لـ Kotter and Heshett (1992) فان: " التمييز في الأداء يتطلب بشكل أساسي الموائمة بين قيم الثقافة التنظيمية من جهة، وبين إستراتيجيتها وبيئتها، والتقنيات المستخدمة بها من جهة أخرى، أما فيما يخص التوافق بين ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية فيجب أن تتضمن ثقافة المنظمة كافة القيم والمعايير التي تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية ومواكبتها"
(خالد يوسف محمد الزعبي، 2008، ص.17) .

وإذا كان - كلود كلاهون - يرى أن " القيمة هي تصور ظاهر أو مضمرة يميز الفرد أو الجماعة، لما هو مرغوب ويؤثر في الاختيار بين الوسائل والغايات المتاحة للسلوك".
(علي عبد الرزاق جلبي 1984، ص.128).

فإن : (Cremer(1993) and Welch(2005) يرون أن " القيم تدخل ضمن القيادة وليس الإدارة فأحدى أهم خصائص القائد هي قدرته على تحديد الرؤية وإيجاد الثقافة المناسبة، ومن ثمة تمكين الموظفين وإعطائهم حرية التصرف ضمن الرؤية والقيم، لما لذلك من تأثير مباشر في تحقيق الأهداف النهائية للشركة، وفي دافعية الأفراد لأداء مهامهم وعلى مستويات الرضى وغير ذلك من المتغيرات الأخرى (عبد المحسن بن حسين العرفج ص.23)

ويؤكد- بارسونز - على تكامل القيم الثقافية والاجتماعية للمجتمع مع القيم الموجودة داخل التنظيم، مما يساهم في خلق ثقافة صناعية تتماشى وعصر التصنيع.
(علي غربي، يمينه نزار، 2002 ص.42).

ويرى عبد الحفيظ مقدم (1994، ص.146) " أن القيم التنظيمية هي انعكاس للخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرارات".
ويؤكد - ستينر Steiner- " أن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام قيم مختلف عن المؤسسات الفاشلة" (مقدم، 1994، ص.149) .

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

أما (1994) Gibson and Dounely فعرفا القيم التنظيمية

عن الاعتقادات والافتراضات، والقواعد والمعايير، والتوقعات المستوحاة، وبحول دابغه من حصائص المنظمة الداخلية، والأنماط السلوكية المشتركة فيها" (خالد يوسف محمد الزعبي، 2008، ص.17) فالقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: توجيه جهود المنظمة نحو المستقبل، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، الالتزام بالقوانين... (جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص.36).

كما أن لكل منظمة مجموعة من القيم سواء تم إدراك تلك الحقيقة أم لا، فالقيم في المنظمات يتم إيجادها والمحافظة عليها بصورة رئيسية من قبل القادة الإداريين، لذلك فإن قيم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في المنظمة، تشكل شخصية المنظمة.

كما أن كل الأشخاص الذين يؤدون أدوار قوية في المنظمة يشتركون في نفس القيم الأساسية (ديف فرانسيس، مايك وودكوك، 1995 ص.07) لذا فإن المحافظة على النمو تتطلب رفع مستوى القيم في جميع مكونات أو عمليات الشركة مثل قيم الإنضباط والانتظام الوظيفي، وزيادة التفويض و الجودة (فريدريك هارمون، 1996، ص.4).

من التعاريف السابقة نستخلص أن القيم التي يتمسك بها الفرد تؤثر كثيرا في تحديد سلوكه، ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لغرس قيم إيجابية، وتبني قيم تنظيمية قوية بما يساندها في تحقيق أهدافها، وإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، وغير ذلك من أنماط السلوك الإيجابي المنشودة في العمل .

2.2- المرتكزات الأساسية في تكوين القيم التنظيمية:

تعد القيم التنظيمية من أهم العناصر الثقافية للمنظمة وهي تشكل شخصية المنظمة وتحدد أهم سماتها، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وهي لم تأتي من فراغ، وإنما لها مصادر أساسية وتتمثل في ما يلي:

1.2.2- الأسرة:

وهي المصدر الأساسي في تكوين القيم لدى الأشخاص، وخصوصا في المراحل العمرية الأولى حيث يكتسب منها الأساسيات من الاحترام والتقدير والحب، ويرى أنتوني روبينز " : أن نجاح الأب والأم في الأسرة التقليدية، له الدور الأكبر في برمجة الجزء الأكبر من قيمنا الأصيلة بما يعبرون به دائما عن قيمهم، بإخبارنا بما يريدوننا أن نقوم به ونفعله ونؤمن به" (خالد بن عبد الله الحنيطة، 2003، ص.31) .

2.2.2- المجتمع:

إذا تساءلنا عن الأشياء أو الأعمال التي نحكم عليها ذات قيمة وجدنا أن الجواب يكمن فيما يستحسنه المجتمع، أو فيما يراه مناسباً، ويقره ، أما ما يستهجنه فنحكم عليه بان لا قيمة له

(فوزية دياب، 1980، ص. 52) وعادة ما يكتسب الفرد قيمه

تتسع دائرة النمو الاجتماعي لتشمل الجيران وزملاء اللعب وهكذا (محمود سلمان العميان، 2004، ص. 112)

3.2.2- الدين:

يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، فقد أثبتت القيم الإسلامية الأصيلة فعاليتها غير المحدودة ومقدرتها الفائقة القائمة على أساس تغير الإنسان والرقى به، ومن أهم هذه القيم، العقيدة والعبادة والأخلاق الإسلامية (أحمد يوسف، 1990، ص. 07) ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي، الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل قال رسول الله عليه الصلاة والسلام:

" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " وكذلك حث الرسول الكريم (ص) على عدم الغش بقوله

" من غشنا فليس منا " وهناك أحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد.

(محمود سلمان العميان، 2004، ص. 112) .

4.2.2 - التعليم:

يعتبر التعليم من بين أهم مصادر القيم لما له من دور مهم في تغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى، وتكوين قيم جديدة لديهم، وترى - الخلف - أن التعليم عنصر أساسي في تكوين القيم بحيث يسهم في تفتيح الأذهان وتغيير الأفكار القديمة وتبني القيم الجديدة....فالتعليم أحد وسائل تعريف النشأ بأن لكل جيل قيما ومعتقدات يجب احترامها وتقديرها والاستفادة منها، بما يتفق مع المتغيرات المستجدة (خالد بن عبد الله الحنيطة، 2003، ص. 31)

5.2.2- الملاحظة:

وهي ذات دور مهم في اكتساب وتكوين القيم لدى الفرد، من خلال احتكاكه مع الآخرين بشكل يومي، وما يشاهده من سلوكهم إنما يعكس قيما معينة، فيتبع أو يقلد بعض القيم التي توجد عندهم كالآباء والمدرسين، الموجهين ، الأصدقاء كما أنهم يختلفون في درجة التأثير عليه (خالد بن عبد الله الحنيطة، 2003 ، ص. 32).

6.2.2- الإعلام:

للإعلام أثر هام على اتجاهات وآراء الناس، بما تلعبه وسائل الإعلام المختلفة من دور في تكوين وتغيير بعض القيم والعادات الاجتماعية، ففي بحث تم إجراءه حول التلفزيون والنتشئة الاجتماعية أثبت أن التلفزيون يؤثر على اكتساب القيم الاجتماعية وتغييرها تبعا لاختلاف المضمون القيمي للبرامج التلفزيونية (خالد بن عبد الله الحنيطة 2003، ص. 33)

7.2.2- الخبرات السابقة :

القيم مرتبطة بالخبرات التي نعيشها في هذه الحياة، تلك الخبرات التي تماما كما هي مصدر وجود القيم، هي أيضا العامل الرئيسي فيما يطرأ على نسق القيم، الشخصية والمجتمعية والتنظيمية من تغيرات. (علي عبد الرزاق جليبي، 1984 ص 132).

وتتجلى الخبرات السابقة في الأوزان والقيم التي يعطيها الفر
الحرية أكثر من الآخرين (محمود سلمان العميان، 2004، ص. 115).

3.2- مراحل تطور القيم التنظيمية من خلال الفكر الإداري:

تطورت القيم التنظيمية عبر سبع مراحل أساسية تعكس كل منها مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري وتعتبر عنها، كما جاء في كتابات "فرانسيس ديف و مايك وودكوك" (1995، ص. 18) اللذان اشتهرا باهتمامهما بالقيم التنظيمية: " أن كل عصر يحوي الشيء الذي يقدمه، لذا فإن تقييم التغييرات في القيم التنظيمية يعد أساسا مفيدا " وفيما يلي عرض مختصر لكل مرحلة:

أ/ المرحلة الأولى:

جاءت كانعكاس للفكر الكلاسيكي في التسيير فأعتبر الإنسان شبيه بالآلة وينبغي معاملته على ذلك الأساس بواسطة التحفيز المادي، لقد بدأ هذا التحليل ماكس وبيبر Max- Weber من خلال نظرية البيروقراطية التي تعتبر العمال آلات بشرية تحفز بواسطة النقود .
وتصب أفكار فريدريك تايلور في ذات الاتجاه معتمدا على الأساليب العلمية الميكانيكية من أجل تحسين الأداء وتحقيق قيم الكفاءة والعقلانية .

ومن ذلك نستنتج أن أهم القيم التنظيمية التي طبعت ثقافة المنظمات آنذاك تدعم في مجملها العقلانية في التسيير واعتماد الأساليب الميكانيكية، و التفكير العلمي غير أن دراسات بحثية جديدة بينت أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق في السلوك والأداء وهو ما مهد للمرحلة التالية (فرانسيس، وودكوك، 1995، ص. 18)

ب/ المرحلة الثانية :

بدأ عصر ثان من القيم التنظيمية على أساس نتائج دراسات مصانع هاوثورن Haw Thorne في شركة ويسترن إلكتروك Western Electric الأمريكية، التي تعتبر بمثابة بداية حركة العلاقات الإنسانية، إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية وبينت أثر العوامل المادية كالإضاءة والتهوية والرطوبة على الأداء، والكفاية الإنتاجية، وبينت أهمية الروح المعنوية ودرجة الانسجام القائم بين المجموعة العاملة، وفتحت أفقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد لتحقيق الأهداف المادية والمعنوية على حد سواء (رعد حسن الصرن ، 2002، ص. 55) .

في هذه المرحلة بدأ المدراء بتبني وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري، مدركين أهمية الأحاسيس وقوة الإرادة، التي يكون لها دور حاسم في التأثير على الإنتاجية (فرانسيس، وودكوك، 1995، ص. 20) وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية وعلى رأسها "التون مايو" الافتراضات التي جاءت بها مدرسة الإدارة الميكانيكية، وأسست لمرحلة جديدة أكثر اهتماما بالكائن

البشري، وبقيم العلاقات الإنسانية، غير انه وبعد مبال
وبخصائصه، وبعد الحرب العالمية الثانية ظهر موقف جديد قلب كل موارد القوة داخل المنظمه.

ج/ المرحلة الثالثة:

إن المرحلة الثالثة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من قبل الإدارة، بل جاءت استجابة لمطالب الاتحادات المهنية، التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، واكتسبت القوة والتأثير والنفوذ داخل الشركات الكبرى، فقامت في هذه الفترة اغلب الإدارات باستثمار الجهود من اجل احتواء الاضطراب والمحافظة على السلام، لأن القيم السائدة في هذا العصر كانت قيما مناوئة مع تحول من المواجهة إلى التوفيق انطلاقا من سياسة الموقف، وأصبح من العسير معرفة من هو المسؤول عن القيم التنظيمية في تلك المرحلة هل هم الإداريون، أم قادة النقابات الاتحادية النشطين.

د/ المرحلة الرابعة:

قامت هذه المرحلة على أساس الحرية في بيئة العمل، ففي عام 1960 نشر "دوجلاس ماك جريجور" Douglas-Mc Gregor كتابه "الجانب الإنساني في المنظمة" الذي أوضح فيه أهمية القيم الإدارية من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مكونين، يحددان خصائص وسمات المنظمة ويؤثران على الأجيال المتعاقبة من الإدارة، فسمى الافتراضات الخاصة بالمجموعة الأولى بالنظرية (x) التي مفادها أن المسيرين الذين يؤمنون بالنظرية (x) يرون أن الفرد المتوسط يميل إلى عدم الرغبة في العمل، والكسل، ويفضل التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، و لديه قدر يسير من الطموح، ويرغب في الاستقرار، ووفقا لذلك تجب مراقبته وتوجيهه واستخدام وسائل تأديبية لتخويفه، كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

أما المسيرين الذين يؤمنون بالنظرية (y) فهم يستخدمون إستراتيجية إدارية مرنة للتعامل مع الموارد البشرية، التي يرون أنها على درجة عالية نسبيا من التخيل والإبداع والمبادأة و الابتكارية في حل المشاكل، وهي تحب العمل بطبيعتها وتسعى لتحمل المسؤولية، وهم ينكرون فكرة العمل خوفا من العقاب، ويعتبرونه أملا في المكافأة والحوافز (عبد الغفار حنفي، 2007، ص131) وتؤكد هذه المرحلة على قيم التنمية الشخصية وقيم الحرية والاستقلالية في العمل، وقيم الإبداع والانجاز وتحمل المسؤولية... وغيرها، وعلى كل حال فان المثالية التنظيمية قد سارت في خط مواز لروح العصر وطبيعة التحرر والإثارة التي ميزت حقبة الستينات.

بدأت هذه المرحلة مع نظرية "الإدارة بالأهداف" للكاتب الإداري بيتر دراكر Peter Drucker في عام 1954 حيث يرى بان لكل عضو في المنشأة مساهمة بشيء مختلف، وعليه يجب توحيد كافة الأهداف والجهود لتحقيق هدف مشترك وعام لإنتاج كلي وشامل (رعد حسن الصرن، 2002، ص.87) ومن مزاياها، تحديد الأهداف بوضوح متناهي المعرفة، المهارات، التفكير والابتكار، الأهداف حقيقية وهي مرشد ايجابي للعمل، لا فوقية لأحد على احد، الأهداف هي الموجه وهي المراقب (خالد بن عبد الله الحنيطة، 2003، ص.38)

ومن هذا المنطلق انتشرت قيم العدالة والديمقراطية في التقييم، لتحقيق الأهداف المشتركة ولكن على الرغم من أن المبدأ كان سليماً فقد وجد المدراء أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبياً وأدت إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السلبي، والمتمثل في الإجراءات الطويلة.

و/المرحلة السادسة: ظهرت خلالها عدة مفاهيم تنظيمية أبرزها التطوير التنظيمي ومفاهيم أخرى: كتحليل التبادل، T-Groups، و برامج نوعية ظروف العمل، التي تعتبر أمثلة عن القيم السائدة أن ذلك (فرانسيس، وودكوك، 1995، ص.23) و أصبح من الممكن تطوير الثقافة التنظيمية السائدة وتغييرها وإجراء تعديلات فيها بشكل منظم ومدروس وفق ما عبر عنه بينس "Bennis" بأنه إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (مهدي حسن زويلف، 1982، ص.55) وبشكل عام فقد رافق ازدهار برامج التطوير التنظيمي وانشطة التطوير الذاتي تلك، الكثير من القيم التفسيرية الجديدة كقيم الانجاز وقيم الابتكار وقيم الاندماج والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ز/المرحلة السابعة:

تميزت هذه المرحلة بالبدا في اكتشاف دروس الماضي واستخلاص العبر منها لتفادي الوقوع في نفس الأخطاء، لذلك اعتبرت مزيجاً من المراحل السابقة ومن أمثلة تلك القيم والأفكار التي أعيدت إلى الواجهة " لا شيء مجاني"، "العمل دائماً على حق"، "العمل الجاد يقود إلى النجاح". و اتضح ذلك بشكل كبير في بريطانيا حيث شجعت حكومة "مارجريت تاتشر" مناقب "القيم الفيكتورية" وأعيدت للواجهة قيم القرن التاسع عشر، كذلك المتعلقة بالقوة الدافعة لاستغلال الفرص الفردية والمسؤولية الذاتية، ومع اشتداد المنافسة ظهرت قيمة البقاء للأصلح.

4.2- تصنيف القيم التنظيمية:

لقد كان للاختلافات الجوهرية في تحديد مفهوم القيم وتفسير طبيعتها، ان العكس ايضا على المهتمين بدراستها عند محاولة تصنيفها، وفي هذا المعنى يقول سورلي "Surly" من المستحيل أن تكون هناك قاعدة يمكن على أساسها تحديد كل أنواع القيم. ومهما يكن الأمر فانه يمكننا إلقاء الضوء على بعض نماذج التصنيف المختلفة في التراث النظري فهناك من العلماء من صنفها على أساس طبيعتها وخصائصها كتصنيف جوليتلي Golightly الذي ميز بين القيم الفرعية والقيم الأساسية.

* تصنيف "كيرت لوريس" C.Luris حيث صنف القيم إلى جوهرية وطارئة.
* أما "كلاكهون" Kluckhon فقد صنفها إلى قيم عامة في المجتمع، وقيم خاصة بجماعات أو أقليات معينة، مستندا لمعيار درجة انتشار القيم في المجتمع .
* وتصنف القيم بالاستناد إلى اتجاهها المرتبط بالنمط البنائي للمجتمع كما فعل "روبيرت ردفيلد" R.-Redfield عندما ميز القيم على أساس نوع المجتمع، الشعبي القديم الذي تسوده القيم التقليدية المحافظة، والمجتمع الحضري الذي تسوده القيم العقلية العلمانية.
* وهناك من العلماء من يصنفها على أساس وظائفها الاجتماعية، أي ربط كل قيمة بأساس اجتماعي معين كما فعل - إميل دوركايم- و -ريدبير- وغيرهما من أنصار الاتجاه البنائي والوظيفي في علم الاجتماع.

* ويقدم نيكولاس ريتشر محاولة تتضمن مختلف أسس تصنيف القيم على النحو التالي:

1- التصنيف على أساس القيمة:

بحيث يتركز الاهتمام على الأشخاص الذين يتبنون قيمة معينة أي هذا التصنيف لا يهتم بالقيم في ذاتها من حيث المحتوى والموضوع، وإنما يهتم بمن هم أولئك الذين يحتضنون قيمة معينة، وما هي خصائصهم.

2- التصنيف على ضوء موضوع القيمة:

أي أن هذا التصنيف يقوم على أساس طبيعة الموضوعات والظواهر التي تحظى بالتقويم.

3- التصنيف على أساس الفائدة أو المنفعة:

ترتبط القيم عادة بمنفعة أو فائدة لمحتضنها سواء كانت هاته المنفعة بإشباع حاجة أو اهتمام أو مصلحة، ومن ثمة يجب البدء بتصنيف الفوائد أو المنافع الخاصة أولا.

4- التصنيف على أساس الأغراض أو الأهداف:

أي تصنيف القيم وفقا للغرض الإنساني الذي تتحقق بوجوده قيمة معينة .

5- التصنيف على أساس العلاقة بين محتضن القيمة والفائدة:

يحتضن الفرد قيمة معينة لأنه يرى في وجودها فائدة معينة بالنسبة له أو للآخرين، وهو

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ما يعرف باسم -توجهات القيم- وفي هذه الحالة يمكن التصني

أ- القيم ذات التوجه الشخصي (الذاتي): النجاح، الراحة، الخصوصية.

ب- القيم ذات التوجه نحو الآخرين: التعاون، العدالة، المساواة...

ج- القيم ذات التوجه الجماعي الداخلي مثل: القيم الأسرية، القيم المهنية، القيم القومية.

د- القيم ذات التوجه الإنساني: مثل القيم الجمالية، والقيم الإنسانية بصفة عامة.

6- التصنيف على أساس العلاقة بين القيم ذاتها:

يعتمد هذا التصنيف على مدى ارتباط القيم بعضها ببعض ويشير هذا التصنيف إلى تدرج القيم

وفقا لمدى عموميتها أي أن هناك قيما وسيطية (وسيلة) وأخرى لذاتها (غائية) ويعرض

"روبين ويليامز" R.Williams وصفا للقيم الأساسية في الممارسة على أنها عناصر تجريدية أكثر

من أن تكون ملموسة تعبر عن ردود أفعال انفعالية، وتظهر من خلال تصرف الفرد في المواقف

الحالية، و تؤثر بإيجاد الحافز أو الدافع نحو الفعل أو الأداء، كما أن دور القيم لا يقتصر على مجرد

تحديد أهداف السلوك أو الفعل ولكنها بالإضافة لذلك تمثل الإطار الذي من خلاله ينتقي الفرد أهدافه.

7- التصنيف على أساس بعدها:

ينبغي تحليل القيم وتصنيفها اعتمادا على بعدها، وعلى هذا الأساس فقد حدد المهتمون بدراسة القيم

مجموعة من الأبعاد، يمكن على ضوءها تقديم تصنيفات معينة لها، وهذه الأبعاد هي:

أ- بعد الشدة

ب- بعد الدوام (الاستمرارية)

ج- بعد العمومية (الحجم)

د- بعد الوضوح (الانسجام)

هـ- بعد المقصد (الطول)

و- بعد المحتوى (النوعية)

وقد حلل "سبرانجر" Sprenger بعد المحتوى إلى ستة أنواع من القيم هي القيم الاجتماعية، القيم

الاقتصادية، القيم السياسية، القيم الدينية، القيم النظرية، القيم الجمالية (حميد خروف، 1998، ص.145)

أما "تويجر" فيصنف القيم التنظيمية إلى:

○ قيم الاهتمام بالموظفين

○ قيم الثقة المتبادلة

○ قيم المشاركة في اتخاذ القرارات

○ قيم العمل بروح الفريق

○ قيم العدالة، وقيم التغيير

○ قيم الشفافية، وقيم الإبداع.

ويصنفها "البنوي" إلى :

- قيم التعاون
- قيم العدالة
- قيم الانتماء
- قيم الشفافية
- قيم الثقة التنظيمية
- قيم المشاركة في اتخاذ القرارات (خالد يوسف محمد الزعبي، 2008، ص.4)

ويعتبر تصنيف "ديف فرانسيس ومايك وودكوك" (1995، ص.39) من أهم التصنيفات في مجال القيم التنظيمية، حيث صنفها إلى اثنا عشر قيمة تنظيمية، تدرج تحت أربع قضايا رئيسية هي:

1. قيم إدارة الإدارة: القوة (النفوذ) _ الصفة _ المكافأة
2. قيم إدارة المهمة: الفعالية _ الكفاية _ الاقتصاد
3. قيم إدارة العلاقات: العدل _ فرق العمل _ القانون والنظام
4. قيم إدارة البيئة: الدفاع _ التنافس _ استغلال الفرص

ويشير "عبد الحفيظ مقدم" (1994، ص.150) إلى أن التنظيمات كالأفراد تختلف في ترتيبها للقيم فمثلا المنظمات العسكرية تعطي أهمية كبيرة لقيم الجدارة والانضباط، والصرامة والشجاعة، وتعطي المؤسسات التعليمية الأولوية للقيم المعرفية والعلمية، أما المؤسسات الدينية فتعطي أهمية للقيم الدينية والأخلاقية.. وهكذا، بحيث انه يمكننا التعرف على سلوك التنظيم من خلال التعرف على نظامه القيمي.

وفي هذا السياق يميز "تافيني" (Thavenet, 1986, p.94) بين ثلاثة أنواع القيم:

1. **القيم المعلنة:** وهي المصرح بها من خلال الوثائق الرسمية مثل دفتر الاستقبال، ميثاق المنظمة، الجريدة الرسمية للمنظمة، الإشهار، الخطب الرسمية المسؤولين، موقع الانترنت... الخ
2. **القيم الظاهرة:** وهي القيم التي لا يعبر عنها بصراحة ولكنها تظهر من خلال مختلف المواقف والإجراءات، وفي بعض القرارات المتعلقة باختيار الكفاءات المرغوبة، ومعايير النجاح المعتمدة.

3. **القيم العاملة:** وهي القيم الممارسة سلوكيا، ويكشف عنها من خلال تحليل الممارسات

التسييرية اليومية كأنظمة المكافآت، إجراء تقييم الأداء والمعايير المعتمدة، في ذلك الاختيار

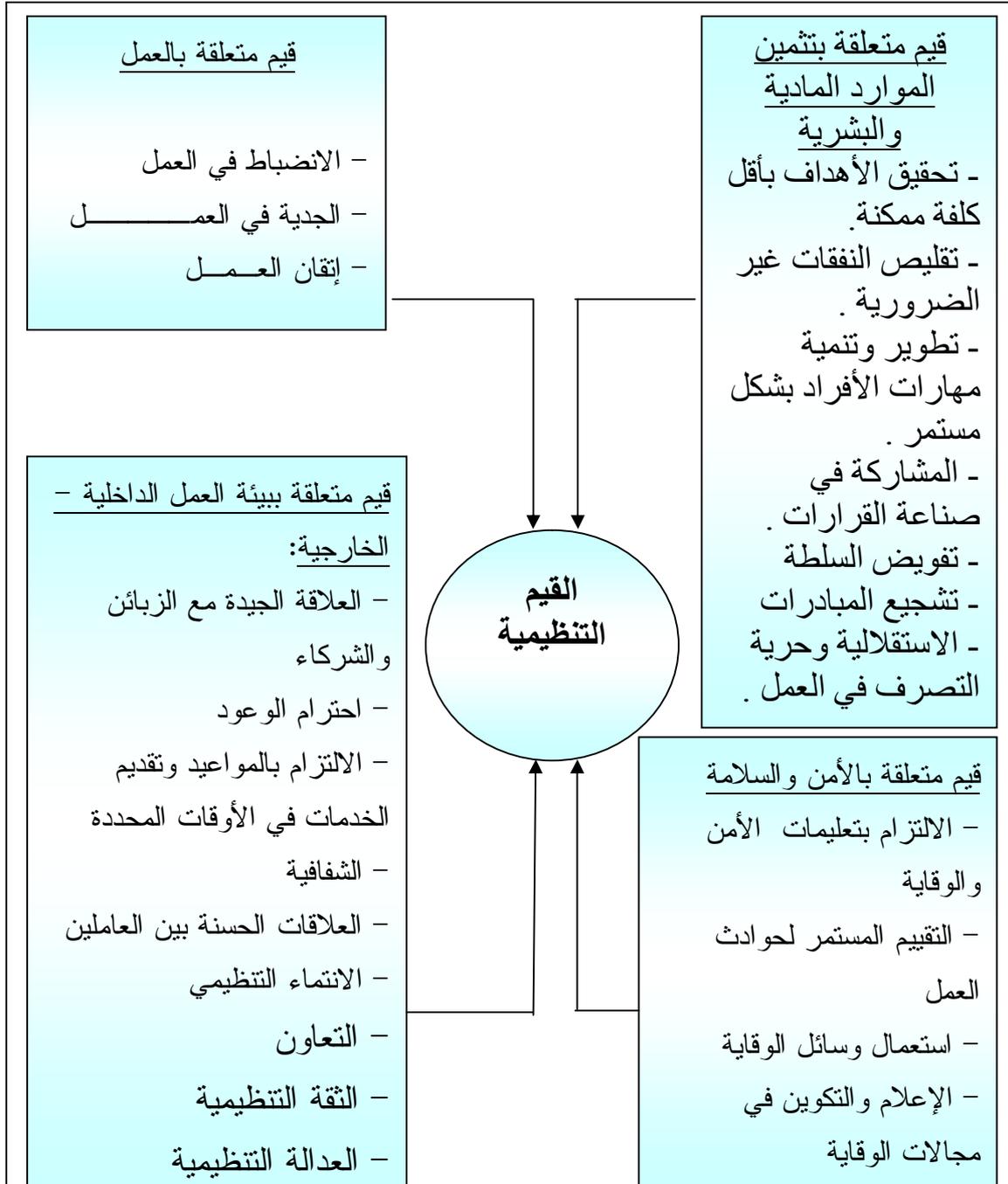
التعيين و الترقية والعقاب، النظام الداخلي للمنظمة... الخ

ومن خلال مراجعة مختلف التصنيفات الوارد ذكرها سابقا، إضافة إلى ما تم الإطلاع عليه في مختلف

الدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع القيم، فقد ارتأت الباحثة تصنيف القيم التنظيمية في هذه

الدراسة وفق أربعة أبعاد رئيسية بما يتماشى وبيئة العمل في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية هي :

- (1) قيم متعلقة بالعمل
 - (2) قيم متعلقة بتثمين الموارد (المادية، البشرية)
 - (3) قيم متعلقة بالأمن والسلامة
 - (4) قيم متعلقة ببيئة العمل (الداخلية والخارجية)
- ويوضح الشكل التالي هذه الأبعاد، وكذا العناصر المكونة لكل بعد:



الشكل رقم (01): أبعاد القيم التنظيمية

المصدر: من تصور الباحثة لأبعاد القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

5.2- منهج الإدارة بالقيم:

هو الإدارة المتجردة من الانحياز ، و المتسمة بالموضوعية و التوجه السليم و النية الخالصة و إتقان العمل و المراقبة المزدوجة الذاتية و الخارجية، و هو أساس تنظيم السلوك البشرى الفعال الذي يؤدي إلي استثارة الهمم و تفجير الطاقات، لإحداث التنمية البشرية المستدامة .
و هو منهج متميز بكل الفضائل الإيجابية التي يمكن التصرف من خلالها جميعا بما يحقق أعلي الأداءات، بحيث تنطلق فلسفته من القيم كأساس لتنظيم السلوك البشري، و تحقيق التنمية المستدامة.
و تقوم الإدارة بالقيم علي جملة من المبادئ:

- **الشمولية** : يتسم التنظيم الإداري القيمي بالشمولية، أي أن القيم الإيجابية لابد أن تسيير مع بعضها البعض فلا يمكن أن نأخذ بقيمة و نترك الأخرى ، فالتنظيم القيمي يعمل على تنظيم الجانب الإداري من العملية الإنتاجية بشكل خاص، و الحياة البشرية بشكل عام، في تناسق و تكامل تام.
- **مبدأ التخصص و تقسيم العمل** : حيث أنه من بين أهم القيم التي تؤدي إلي زيادة الإنتاج و الإنتاجية.
- **العمل علي أساس الترقية الإدارية**: إن الترقية إلي درجات مختلفة هي قيمة من قيم الإدارة وهي طبيعة بشرية و فطرة إلهية، لذلك ينبغي أن يتم ذلك نتيجة العمل الجاد و بشكل موضوعي بعيدا عن المحسوبية و الجاه و النسب مما يعرقل التنمية البشرية.
- **العلم هو أساس التفاضل في الدرجات** : إن كان العمل هو مقياس الوصول إلي أي درجة من الدرجات، فالعلم هو من يفاضل بين المستخدمين ، و عندما يؤمن منتسبوا الإدارة بهذه القيم فإن ذلك دليل علي بلوغ مستوى من التنمية، لأن العلم هو الطريق الصحيح لذلك.
- **الأجر بقدر الجهد المبذول** : و هو ما يؤدي إلي النمو و الازدهار ، و بفساد هذه القيمة يصبح التعويض لا يتبع العمل، و يصبح المفسد يتقاضى أكثر من المصلح مما يؤثر و يؤدي إلي خيبة المبدعين و تبخر آمالهم، و يمكن أن نستخلص مما سبق أن العدالة النسبية بين الجهد المبذول و الأجر قيمة تؤدي إلي تنمية القدرات البشرية (الطيب الداودي، الملتقي الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة. 10.09.2004)

6.2- خطوات تطبيق القيم التنظيمية في المؤسسات :

- قد تختلف الشركات الناجحة في اختيار قيمها التنظيمية، لكنها تتشابه في طريقته تطبيقها وفي هذا السياق يقترح "فريدريك هارمون" (1996، ص.6) ستة خطوات للمساعد في ذلك هي:
- **الخطوة الأولى: الالتزام بالقيم على مستوى القمة:** ويبدأ الالتزام والأيمان بأهمية القيم، والربط بوضوح بينها وبين صحة المنظمة و نجاحها على المدى البعيد، وتعتبر أصعب قرارات القيم تلك الخاصة بتعريف النجاح، هل تكافئ، أم تعاقب الأشخاص الذين يحققون نتائج كبيرة في أرقامها متدنية في قيمها ؟
 - **الالتزام يبدأ من القمة،** ويجب تحديد القيم المرغوب فيها، فلا يكفي القول بأن القيم المتبناة هي إسعاد العميل، وإنما يجب تحديد ما الذي يسعده فعلا.
 - **الخطوة الثانية: نشر القيم و إعلامها للآخرين:** يجب العمل علي نشر القيم و الالتزام بها وهذه العملية تحتاج إلى وقت وصبر طويل.
 - **الخطوة الثالثة : تعليم طرق تطبيق القيم:** تكشف جميع الشركات عن قيمها أثناء عملية التوظيف، لذلك يجب أن تتفد هذه العملية بوعي إذ تلجأ الكثير من الشركات الكبرى إلي شرح قيمها باستخدام الفيديو، و تستمر في إيضاح نفس الرسالة في برامج التوجيه و هي ترى أن تعليم القيم يجب ألا يتوقف، لذلك تدمجه في برامج التدريب المهني، فتعلم مهارات قيم "السرعة" و"البساطة" و"الثقة بالنفس" حيث أن تطبيق أي قيمة يتطلب إتقان بعض المهارات، الصغيرة فمثلا تدرب إحدى شركات نقل الأثاث الكبرى سائقها علي كيفية طرق باب العميل
 - **الخطوة الرابعة: وضع مقاييس للقيم:** كثير ما يقع المدراء في أخطاء منطقية خاصة بتحديد مقاييس القيم ، حيث يسود المنطق الخاطئ المبني على الفرضيتين التاليتين :
- الأولى:** إن كتابة القواعد و المقاييس تقضي على الحماس
- الثانية:** لا يمكن معرفة تأثير القيم بالأرقام لعدم توافر المقاييس المناسبة، لذلك لا يحبذ بعض المدراء استخدام كلمة "مقاييس" في هذا المجال لأنها تعبر عن الإنتاج (القياس الكمي) وترى فئة أخرى أنها كلمة قديمة.
- وعلى العموم إذا استطعنا قياسها أمكننا مكافأة الأفراد عليها، وإذا استطعنا مكافأتهم عنها حصلنا على اهتمامهم، لذلك من الضروري معرفة النتائج الكمية المتوقعة من تطبيق القيم.
- **الخطوة الخامسة: التنسيق بين التنظيم وبين القيم:** تتغير حاجات العملاء والموظفين كل يوم لذلك على الشركة أن تراجع قيمها باستمرار بناء على تغير هذه الحاجات والرغبات، لسد الثغرات بين ما هو متوقع وبين الأداء الحقيقي، فبوضع القيم في بؤرة اهتمامها. تجدد المنظمة الحية أنظمتها وقيمها باستمرار.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

• الخطوة السادسة: تقدير ومكافأة الأداء القيمي، تكتد

فالتعريف والمقاييس والأنظمة توسع مدارك الناس بالنسبة لرداء فهي عمليات ذهنية في أساسها، ومنطقية وواضحة في واقعها.

يطلق الالتزام والاتصال والتدريب كلا من الاستجابات أو ردود الأفعال العقلية والعاطفية فتعلم المهارات الجديدة عمل ذهني في المقام الأول، بينما يعتبر تقبل القيم ضربا من العواطف. توفر الخطوات الست تصميمًا عمليًا لنجاح أي منظمة في تطبيق القيم التنظيمية، والقائد الملتزم هو من يحرص على تطبيق الخطوات المذكورة أنفاً.

7.2- كيفية توضيح القيم التنظيمية:

يجب أن تكون القيم التنظيمية واضحة ومتناسكة ومعروفة، فالقيم الموجهة للنجاح يجب أن تعزز باستمرار، والقادة الذين لهم قيم واضحة قادرين على جذب الآخرين نحوهم وتحقيق الإجماع حول ما هو جيد وما هو سيئ، وما هو مهم وغير مهم، لذا فإن توضيح القيم هو واحد من الموضوعات القليلة في الإدارة التي من المحتمل أن تكون فيها المعتقدات الداخلية أكثر أهمية من التحليل الخارجي. والقيم الواضحة هي التي تتوافر فيها ثمانية شروط وهي:

1. يجب اختيار القيم من بين عدة بدائل: وهو ما يضمن المحافظة عليها والالتزام بها لأن الاختيار يكون عادة عن قناعة وبعد دراسات عقلانية.
2. يجب أن تكون القيم متسقة فيما بينها: ويجب أن تدعم القيم بعضها البعض لأن القيم المتناقضة تخلق وضعا مربكاً، وتكون انعكاساتها هدامة وسلبية.
3. يجب أن تكون القيم محدودة العدد: إن تبنى عدد كبير من القيم سيكون مبدداً للجهود، لذا يجب حصر القيم المراد تبنيها وتحديدها.
4. يجب أن تكون القيم عملية: أي يمكن ترجمتها على الواقع وليست قيماً مستحيلة لا يمكن تطبيقها.
5. ينبغي أن تعزز القيم الأداء: إذا يجب أن تكون هناك علاقة منطقية بين عوامل نجاح للشركة (المنظمة) والقيم المتبناة من قبل الإدارة لتحقيق الأهداف الأولية .
6. يجب أن تكون القيم جذابة وتدعو إلى الفخر: ليرتقي الموظفون من خلال قيم المنظمة وليشعروا بالاعتزاز عندما يقوموا بدورهم في تحويل أهداف الأداء إلى حقيقة وواقع عملي.
7. أن تكون القيم قابلة للتوصيل: أي من السهل على القادة والمديرين أن ينقلوها من خلال الاتصالات، أو من خلال الرسائل التي يسعون لأن يوصلوها عن طريق سلوكهم اللاشعوري.
8. ينبغي تدوين القيم: لن يكون لأي مجموعة من القيم التأثير كبيان قيادي إلا عندما تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي، حتى يتم الالتزام بها خطياً.

فالقيام بتدوين القيم له ثلاثة فوائد:

أ- يوضح الصور العقلية لهذه القيم.

ب- يثير النقاش حولها.

ج- يزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال (ديف فرانسيس، مايك وودكوك، 1995، ص. 47) وكمثال على ذلك، سعت شركة "ارامكو" السعودية إلى توضيح قيمها التنظيمية عبر موقعها على شبكة الانترنت إذ تعتبر القيم العشر التالية المبادئ التي قادت "ارامكو" السعودية إلى تحقيق النجاح:

- 1- الامتياز في الأداء (نحن نسعى إلى تحقيق الامتياز في كل عمل نؤديه)
 - 2- تطوير العاملين (تشجيع التعلم المستمر و تطوير الموظفين إلى أقصى الحدود)
 - 3- العدل و النزاهة (الالتزام بالعدل ورفع المعايير الأخلاقية في كل تعاملات الشركة)
 - 4- روح الفريق (العمل يد واحدة لتحقيق الأهداف بنجاح)
 - 5- المحافظة على السلامة (رفع المعايير في مجال السلامة و الأمن و المحافظة على الصحة و حماية البيئة)
 - 6- التجاوب (تلبية تطلعات الحكومة و العملاء)
 - 7- الحفاظ علي الموارد (الاعتزاز بالشركة و الحفاظ علي ممتلكاتها و مواردها)
 - 8- الثقة (منح الصلاحيات لمن تحملهم المسؤوليات)
 - 9- تحمل المسؤولية (تتحمل مسؤولية جميع ما تؤديه من الأعمال)
 - 10- المواطنة (رعاية المجتمع و مسانئته، و أن تكون قدوة للآخرين)
- (المرجع: قيم شركة ارامكو: www.saudiaramco.com)

8.2 - أساليب تغيير القيم التنظيمية :

- هل يمكن تغيير القيم التنظيمية ؟

إن الجواب على هذا الانشغال ليس بالأمر اليسير، أولاً يجب أن نحدد القيم الأساسية وهي التي تنشأ على أساس التعاليم الدينية و إن العبث فيها يؤدي إلى المساس بجوانب دينية راسخة قد توصل الإنسان للكفر، كالقيم المتعلقة بالصلاة و الزكاة و الصوم ... وهي ثابتة لا تتغير .

ثانياً : القيم الثانوية وهي من صنع الإنسان، سواء ما يتعلق بالمجتمع عامة أو ببيئة العمل ولذا فإنه بالإمكان تغييرها و تحويلها، إذا تسعي معظم المنظمات إلي غرس قيم إيجابية بين العاملين فيها، وكما كانت القيم إيجابية و مشتركة كلما سارت المنظمة بسلاسة أكبر تخلو من النزاعات و الصراعات، وهو ما أدى بالخبراء إلى السعي لمساعدة المنظمات على تجاوز مشاكلها من خلال التطوير التنظيمي Organization Development الذي يعمل على خفض نسبة القيم السلبية وتحويلها إلى قيم

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

(حامل محمد المعربي، 1993، ص. 108)

إيجابية، مما يزيد من جو الثقة و الانفتاح بين العاملين و عا
التنظيمي، ويعمل على حل الكثير من المشاكل قبل وقوعها .
وللقيم خاصيتين الأولى الاستمرار النسبي والثانية القابلية للتغير، فهي غير ثابتة ثابتا أبديا يصبح
بموجبه الحراك الاجتماعي و الثقافي أمرا مستحيلا، و ليست دائمة التبدل وإلا أصبح وجود المجتمع
و معه الثقافة و الشخصية أمرا مستحيلا كذلك، و هو ما يؤكد أعضاء هيئة التدريس بقسم الاجتماع
لجامعة الإسكندرية (2005، ص. 06)

كما أن الكثير من الحقائق التي تنطبق على تغيير الاتجاهات تنطبق كذلك على التغير القيمي حسب
محمودي الهواري (2004، ص. 32) باعتبارها "القيم" مجموعة اتجاهات أساسية أو عميقة
للشخصية، و عموما قد يحدث تغيير القيم و عي الفرد بالتناقض بين بعضها البعض.
هناك من العلماء و الباحثين من يربط بين القيم التنظيمية و تغيير الثقافة التنظيمية ككل فيقترح العمري
في هذا المجال :

1 - إذابة الجليد على الثقافة الحالية و أن يدرك العاملون فعليا أن المنظمة تواجه أزمة تهدد كيانها
ووجودها.

2- أن تقوم الإدارة العليا بنقل و توصيل القيم الجديدة للعاملين .

تحديد و تغيير القيم و المعايير الثقافية المترسخة، و ذلك بتحديد و تغيير العناصر الظاهرية لثقافة
المنظمة الممثلة بالرموز، اللغة، المراسيم، الاحتفالات... الخ ونصل بالاعتقاد بأن عملية تغيير القيم
السائدة بالثقافة التنظيمية أمر ممكن، ولكن قد تواجهه مقاومة عنيفة لاسيما إذا كانت الثقافة المراد
تغييرها ذات قيم قوية و مؤسسة وراسخة في أذهان العاملين.

إلا أنه لا يمكن توقع الانتقال و التحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة الكبيرة، حتى لو كانت كل الطرق
مواتية و اتخذت جميع الإجراءات اللازمة للتغيير بنجاح، فالثقافة التنظيمية الإيجابية هي التي تعمل
على بناء القيم و المعتقدات التي تخدم أهداف المنظمات، مما يعمل على خفض التكاليف و بناء الجودة
و تحقيق الريادة و التميز في الأداء و الإنتاج بخلاف الثقافة التنظيمية السلبية، التي تعمل على بناء قيم
و معتقدات ذات آثار سلبية تعيق تحقيق أهداف المنظمات (جاسم بن فيحان، الدوسري 2007، ص. 60)
أما فيما يتعلق بتصوير "ريشر" فيتلخص فيما أسماه بإعادة توزيع الفرد لقيمة
على مدى الحياة، وهي عملية تخضع لعدد من الشروط الواجب توافرها لكي تتم و يتحقق من خلالها
النمو و الارتقاء في النسق القيمي، فهناك عمليتان تسييران جنباً إلى جنب في ارتقاء القيم هما نمو
بعض القيم و ظهورها و اختفاء قيم أخرى على النحو التالي :

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

أشكال نمو القيم	
1- اكتساب القيمة.	1- التخلي عن القيمة.
2- زيادة إعادة توزيع القيمة.	2- نقص إعادة التوزيع .
3- تقدير مرتفع للقيمة.	3- تقدير منخفض للقيمة.
4- اتساع مجال عمل القيمة.	4- ضيق مجال عمل القيمة.
5- ارتفاع معايير القيمة.	5- انخفاض معايير القيمة.
6- تزايد أهمية القيمة.	6- تناقص أهمية القيمة.

جدول رقم (01) يوضح تصور "ريشر" في ارتفاع القيم

(عبد اللطيف محمد خليفة ، 1992 ، ص.119)

9.2- النجاح في المنظمة :

هناك محاولات عديدة من قبل الباحثين للتعرف على الخصائص التي تمثل ثقافة للشركات الناجحة منها ما قام به الباحثان "Peters and Waterman, 1982" حيث وجد أن القيم والأعراف التي تتميز بها الشركات الناجحة، تشمل ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى التوجه نحو العمل وأخذ المخاطرة، كعمل المنتجات الجديدة حتى وأن لم تحقق النجاح المطلوب، كما تتابع الإدارة الأعمال اليومية ولا تتخذ قراراتها من الأعلى دون علم بما يحصل في المستويات الدنيا . أما المجموعة الثانية من القيم فتتعلق برسالة الشركة، حيث تركز الشركات الناجحة على مجال العمل الرئيسي الذي تعمل به، وتنتشر بينها أهمية التركيز على مجال عمل الشركة. أخيراً تتعلق المجموعة الثالثة من القيم بكيفية إدارة الشركة، حيث يتم تصميم الشركات الناجحة بشكل يحفز العاملين للعمل بأفضل ما يمكنهم، وتعطي أهمية كبيرة للأفراد ووجوب احترامهم والتعرف على أفكارهم وتشجيعهم على الابتكار، وقد رأى الباحثان أن هذه القيم تتطلب أفقية الهياكل التنظيمية واللامركزية في اتخاذ القرارات، مما يعطي الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة وفي دراسة أخرى وجد أن هناك ثلاثة قيم رئيسية تشترك فيها الشركات الناجحة هي :

1/ الابتكار والرغبة في التطوير والتغيير .

2/ الاهتمام بالعملاء واحترام الآخرين .

3/ وتشجيع الانتماء من خلال اهتمام الموظفين ببذل جهود إضافية تطوعاً منهم.

(Schneider et all, 1995)

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

وفي دراسة أجراها الباحث Soderquist 2005 وجد أن ال

حب العمل والارتباط به، معاملة العاملين كشركاء من خلال تقاسم الأرباح معهم، الشفافية وبادل المعلومات مع الزملاء، تقدير الجميع بالقول والعمل، خدمة العملاء وتجاوز توقعاتهم، التحكم بالحسابات، الابتكار والسباحة ضد التيار، وأخيرا العطاء والحرص على العلاقات العامة وخدمة المجتمع.

وفي دراسة أخرى وجد أن الموظفين في الشركات الأكثر ربحية يتمسكون بالمشورات التالية: رضا العميل حيث لا تغلب الأهداف الشخصية على اهتمامات العملاء، الترقى بالجدارة، فمن يعمل أكثر يحصل على أكثر، يلتزم كل موظف بأن يتعلم ويطور مهارات جديدة، الاستثمار للمستقبل حيث يشاهد الموظف الاستثمارات ويتحمس معها، احترام الآخرين، مراقبة الجودة وضمان التطوير المستمر، وأخيرا كل العاملين محترفين وذوي كفاءة (Maistre,2001).

وبينت كذلك دراسة على نمط الإدارة اليابانية والعوامل التي تؤدي لدعم انتماء الموظف الياباني أن القيم التي يقوم عليها ذلك النمط هي الجماعية في اتخاذ القرارات، والتحسين والتطوير المستمر والاتصالات القوية غير الرسمية بين الموظفين والعدالة والمساواة .
وفي دراسة حديثة لعينة شملت 156 مديرا يابانيا وجد أن أهم العوامل التي تسهم في غرس مشاعر الولاء والانتماء لدى الموظف الياباني هي وجود الثقة المتناهية بين الأفراد والرؤساء وحب العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، أما بالنسبة للعوامل التي تدعم الولاء لدى الموظف الأمريكي فهي الاهتمام بالقدرات الفردية للموظفين، الشفافية الأصالة والسرعة في اتخاذ القرارات (حلواني، 2006)
أما الباحث "عبد المحسن بن حسين العرفج" فإنه يقترح محفظة من القيم من خلال نوع التميز الذي ترغب الشركة أن تعرف به، ومجالات الأداء المختلفة (العملاء، المنتج، عملية التشغيل والنمو، الأداء المالي) كمعيار للمحفظة المقترحة، حيث عرضت الدراسة محفظة تشمل 20 قيمة 04 قيم رئيسية لكل مجال واقترحت أن تقوم الشركة باختيار 12 قيمة منها بما يتناسب و احتياجاتها وإمكاناتها.

* تحتاج الشركات المتميزة بعلاقاتها الحميمة مع العملاء لثقافة تشمل على مجموعة القيم التالية:

- تفهم احتياجات العملاء والحرص على تحقيق رغباتهم.
- العلاقة الشخصية مع العملاء المبنية على اللباقة والصبر والتقدير المتواصل و المستمر معهم.
- الرغبة في تقديم حلول متكاملة لمشاكل العملاء.
- المرونة من خلال تمكين الموظفين وتبني اللامركزية في اتخاذ القرارات.

*أما الشركات الراغبة في الهيمنة على السوق من خلال القيم التالية:

- الإتقان لضمان الجودة .
- الابتكار بالذات في تصميم المنتجات .
- التطوير المستمر.
- العمل الجماعي.

* القيم الأربع المكونة لثقافة الشركات المتميزة بكفاءة التشغيل والعمليات فهي:

- الحرص على توفير الراحة للعملاء وتوفير السلع والخدمات بيسر وسهولة
- السرعة في تقديمها لهم
- التوجه نحو خفض النفقات
- الالتزام من خلال التقيد بالإجراءات واللوائح ومقاييس

* القيم الأربع المكونة لثقافة الشركات المتميزة بأدائها المالي وزيادة أرباحها:

- التخطيط والقياس
- خفض النفقات وتأمين الأرباح
- الدفاع وعدم التوسع
- الشفافية

* أخيرا يتطلب بعد النمو أن تنتشر في الشركة ثقافة التوسع والهجوم والمبادرة والابتكار وأخذ المخاطرة والتعلم.

*- وهو ما عبر عنه الباحث في الجدول التالي الذي يمثل بطاقة القيم المتوازنة:

جدول رقم (02): بطاقة القيم المتوازنة.

القياس	مجال الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - التوسع والهجوم . - المبادرة. - الابتكار وأخذ المخاطرة. - التعلم . 	النمو
<ul style="list-style-type: none"> - الحرص على توفير الراحة للعملاء (توفير السلع والخدمات). - السرعة في تقديمها لهم . - التوجه نحو خفض النفقات . - الالتزام من خلال التقيد بالإجراءات واللوائح والمقاييس. 	كفاءة التشغيل
<ul style="list-style-type: none"> - الإلتقان لضمان الجودة. - الابتكار بالذات في التصميم . - التطوير المستمر. - العمل الجماعي 	تطوير المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> - تفهم احتياجات العملاء. - العلاقة الحميمة مع العملاء والقائمة على اللباقة والصبر والتقدير المتواصل معهم . - الرغبة في تقديم حلول متكاملة لمشاكل العملاء. - المرونة من خلال تمكين الموظفين وتبني اللامركزية 	خدمة العملاء
<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط والقياس. - خفض النفقات وتأمين الأرباح. - الدفاع وعدم التوسع. - الشفافية. 	تطوير الأداء المالي وزيادة الربح

- بطاقات القيم المتوازنة :

1/ قيم النمو :

يتطلب بعد النمو أن تنتشر في الشركة ثقافة التوسع والهجوم، و المبادرة والابتكار وأخذ المخاطرة والتعلم، إذ تركز الشركات المهمة بالنمو على أرباح الأجل الطويل، من خلال الاستثمار على المدى القصير في البحث والتطوير لغرض التوسع في الأسواق، أو تطوير منتجات جديدة كما

أنها تستثمر في تدريب موظفيها وتحديث آليات التنسيق بها، الشركات "جيليت ، ميكروسوفت ..."

تضم هذه النوعية من الشركات موارد بشرية تتمتع بقيم التجديد والابتكار والمخاطرة، لاكتشاف وإدارة فرص الاستثمار الجديدة خارج الإطار المعتاد للعمل، والمبادرة بالهجوم على المنافسين، كما تنتشر بينها قيم تبادل المعرفة اللازمة للاستفادة من المحاولات والتجربة.

2/ قيم التميز بالتشغيل :

القيم الأربع الرئيسية المكونة لثقافة الشركات المتميزة بكفاءة التشغيل والعمليات، هي الحرص على توفير الراحة للعملاء، وتوفير السلع والخدمات ببسر وسهولة، والسرعة في تقديمها لهم، التوجه نحو خفض النفقات، والالتزام من خلال التقيد بالإجراءات واللوائح والمقاييس، إذ تنتشر في الشركات التي تتصف بكفاءة التشغيل قيم موجهة نحو إتمام التعاملات مع العملاء بسرعة وراحة وكفاءة، تكمن في التنفيذ الجيد حيث تتسم أنظمة الإنتاج والعمليات والأنشطة المختلفة بالوضوح، وبساطة الإجراءات والإنسانية في العمل .

3/ قيم التميز بتطوير المنتجات :

تحتاج الشركات الراجعة في الهيمنة على السوق من خلال التميز بتطوير المنتجات، مجموعة محددة من القيم تشمل الإتقان لضمان الجودة، الابتكار بالذات في تصميم المنتجات، التطوير المستمر والعمل الجماعي فهي تتميز بأنها شركات مبتكرة، تقدم للسوق سلعا ذات جودة عالية وتقدم منتجات جديدة بمعدلات أعلى من غيرها، يتمتع العاملون فيها بقيم الإبداع والابتكار ويتميزون بموهبة التخيل، وتوظف من لديه القدرة على العمل الجماعي نظرا لما يتطلبه الابتكار والتطوير في تقديم المنتجات من تكامل في الجهود وتنوع في الرؤى .

4/ قيم التميز بخدمة العملاء :

تتطلب الشركات المتميزة بعلاقتها القوية والحميمة مع العملاء ثقافة تشمل مجموعة القيم التالية : تفهم احتياجات العملاء والحرص على تحقيق رغباتهم، العلاقة الحميمة والشخصية مع العملاء والمبنية على اللياقة والصبر والتقدير والتواصل المستمر معهم، الرغبة في تقديم حلول متكاملة لمشاكل العملاء، وأخيرا المرونة من خلال تمكين الموظفين، وتبني اللامركزية في اتخاذ القرارات، ومفهوم الشركة المتضمن الثقة المتبادلة وتحقيق المصلحة المشتركة وبناء العلاقات طويلة الأجل الموظفين فيها يتمتعون بصلاحيات كبيرة مما يمكنهم من التكيف والاستجابة وتعديل ما تقدمه شركاتهم من سلع وخدمات لتتناسب واحتياجات العملاء.

5/ قيم تطوير الأداء المالي وزيادة الربح :

التخطيط والقياس، خفض النفقات وتأمين الأرباح، الدفاع وعدم التوسع، السعي، هي موجهات تيم الشركات المركزة على تحسين أدائها المالي وزيادة أرباحها مع أن الأداء المالي هو ما تهتم به كافة الشركات، إلا أن هناك العديد من المنظمات كتلك التي مرت بفترة نمو طويلة أو بحالات تعثر، كما تميل الشركات المهمة بتحسين أوضاعها المالية بإبقاء نفسها مركزة على مجال عملها، وتقليص توسعاتها في منتجات أو أسواق جديدة والدفاع عن حصصها السوقية، لذلك تتبنى كثير منها قيم الشافية في تعاملها مع موظفيها فتحرص على تزويدهم بالمعلومات حيث يعرف العاملون جيدا ما هو مطلوب منهم ويتم الإعلان عن مستوى الإنجاز الفردي والجماعي بكل شفافية (عبد المحسن بن حسين العرفج 207، ص.33)

10.2- تطابق القيم وفعالية التنظيم:

يقول فريدريك هارمون في كتابه "Playing for Keeps" انه يمكن لكل شركة تسريع نموها من خلال القيم، إذ لم نعد في حاجة لمائة عام أو حتى عشر سنوات لتحقيق ذلك، بحيث يمكننا أن نبدأ في غرس القيم من أية نقطة، وهذا سر تقدم البشرية. ويقول الكاتب الروسي الشهير -تولستوي- "الأسر السعيدة تشبه بعضها" ومثل الأسر السعيدة تتشابه الشركات الناجحة التي تطبق القيم في نواحي هامة، فكلها تعرف أهمية المقاييس الكمية، وكلها تتبع طرقا محددة لتنفيذ عملياتها، وجميعها تلتزم على مستوى القمة وتتصل وتعلم وتضع المقاييس وتتسق ما بين التنظيم والسلوك (فريدريك هارمون 1996. ص.05)

ولا بد أن نعلم أن هناك أنساق متعددة ومختلفة من القيم داخل التنظيمات، وكلما اقتربت هاته الأنساق من بعضها البعض قل الاختلاف والتناقض، واقتربت الآراء والتصورات وكان الأثر ايجابيا على فعالية التنظيم، وهذا التطابق يستلزم بعض التدخلات اللازمة والمساعدة على توافق القيم التنظيمية، منها على سبيل الذكر:

- 1- حصر العوامل الثقافية و القيمة المؤثرة داخل التنظيم: لمعالجة الآثار السلبية لبعض القيم الثقافية
 - 2- تصنيف التراث الثقافي و القيمي المؤثر على التنظيم: بحيث يمكن الفصل بين القيم الإيجابية التي يجب تدعيمها والقيم السلبية التي يتحتم العمل على تعديلها و تكييفها على الواقع التنظيمي.
 - 3- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة: و التعرف على الدوافع الثقافية لبعض تقنيات التسيير الغير متماشية مع واقعنا، واستبدالها بما يقابلها استنادا إلى الواقع الثقافي المحلي
 - 4- إيجاد ثقافة خاص بالتنظيم: من خلال بلورة ثقافة تنظيمية سليمة باعتماد التكوين و الإعلام الداخلي و تعزيز القيم و التنظيمية الإيجابية و تحسين الاتصالات و رفع درجة الانتماء التنظيمي.
- (بوفلجة غيات، من أعمال الملنقي الدولي حول الثقافة و التسيير، 1992 ص.219)

11.2- تناقض القيم داخل التنظيم و إنعكساته:

تعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المصممه و توتر الحصوص العريض لتوجيه السلوك ووضع القرارات، و يشير Steiner إلى أن للمؤسسة الاقتصادية نظاما فريدا من نوعه ، بحيث يشكل القوة الأساسية في كل مشروع، و تدل نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة مهمة بين القيم و الأداء التنظيمي، و أن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام قيم مختلف عن المؤسسات الفاشلة (عبد الحفيظ مقدم 1984، ص.149)

وهو ما يؤديه بوفلجة غيات في أعمال الملتقى الدولي للثقافة والتسيير، حينما أرجع مظاهر السلبية والفشل داخل التنظيمات في المجتمعات النامية إلى الأسباب الثقافية والقيمة، كل هذه المظاهر تثير حساسيات، وهي تخفي وراءها اختلافات فكرية وعقدية معيقة، وتتمثل صورها الصارخة في اختلاف المظاهر الثقافية والسلوكية بين الإطارات و العمال عادة وبين مختلف التيارات والانتماءات الثقافية للعمال...وهو ما يؤدي إلى سوء الاتصالات واختلاف التصورات والقيم، وصعوبة التعايش داخل التنظيمات.

*انساق القيم المتناقضة:

يمكن أن نلخصها على شكل أربعة أزواج من القيم بحيث يشكل كل زوج نسق من القيم المتعارضة و المتناقضة.

1-القيم الموروثة و القيم الحديثة :

*تتمثل القيم الموروثة في جملة من العوامل التي يمكن تحديد أهمها في ما يلي:

أ- القيم التاريخية :الممثلة في جملة من الأفكار و الاتجاهات المترسبة عبر الأزمنة و الراسخة في الذهنيات

ب- القيم الدينية:و هي ذات أثر قوى في نفوس الأفراد و آرائهم و سلوكياتهم فتطبعهم بقيم أخلاقية مميزة

ج- القيم الثقافية: وهي محطة تفاعل عناصر تاريخية و دينية و سياسية، و مختلف العناصر المحيطة

* أما القيم الحديثة المعاصرة فتتمثل في :

أ- القيم السياسية: تلك التي يعمد الساسة إلى زرعها في المجتمع، و عادة ما تكون مرتبطة بالأحزاب السياسية المسيطرة على الحكم، و تتنوع بتنوعها.

ب/ القيم الاقتصادية: وتحدد السياسة الاقتصادية العامة، وتؤثر على قيم الفرد وسلوكياته المهنية والاقتصادية

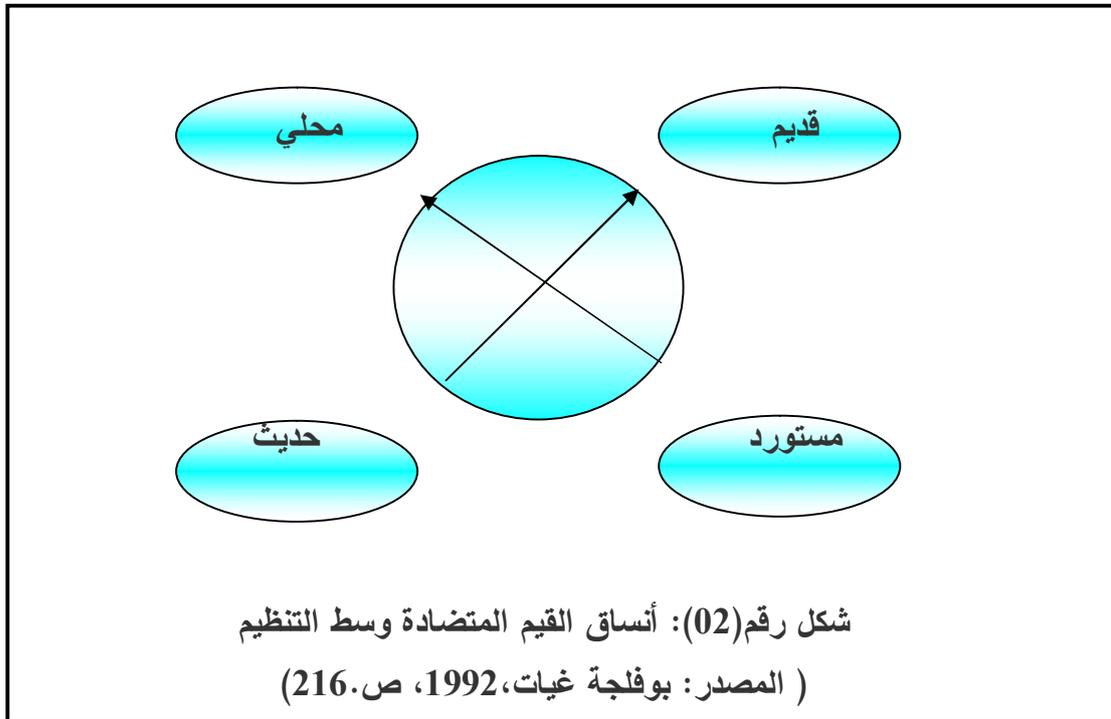
ج/ القيم الاجتماعية: وهي القيم السائدة في المجتمع .

2- القيم المحلية والقيم المستوردة:

إن تواجد حضارتين أو أكثر جنبا لجنب في تنظيم واحد ينتج عنه نوع من الاختلاف والصراع بين القيم المحلية والقيم المستوردة فالقيم المحلية هي نتيجة لتفاعل العناصر الداخلية بما يتماشى وواقع المجتمع ومشاكله واهتماماته أما القيم المستوردة فهي تلك التي ظهرت وتطورت في بيئة حضارية مختلفة ثم نقلت إلى المجتمع المحلي رغم الاختلاف الحضاري بينهما .

وتتمثل القيم المستوردة في طرق الإدارة والتنظيم والتسيير المستورد مع التكنولوجيات بحيث يصبح التنظيم ميدان للاحتكاك، والتناقض بين القيم المتضادة، مما يؤدي إلى التأثير السلبي على فعالية التنظيم

ككل (بوفلجة غيات، 1992، ص.213)



هناك جملة من مشاكل التي قد تظهر نتيجة التناقض القيمي داخل التنظيم، بحيث يصعب في الغالب تحديد أسبابها القيمية، يمر هذا التناقض بمراحل حسب درجة التناقض وقوة الانعكاس، وهي كما يلي:

1/ **صعوبة التكيف** : فقوة التناقضات تخلق جوا متوترا يصعب معه التكيف، و تحمل ضغوط مختلف القيم المتعاكسة، فكلما زادت التناقضات حدة قلت القدرة على التكيف وأدت إلى انعكاس أوسع مدى وأكثر قوة.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

2/ فشل التكيف: وهنا تبرز مظاهر الفشل على ثلاثة مستويات

أ) سوء العلاقات الإنسانية: نتيجة الاختلاف في طبيعة القيم ودرجات السعادة والسحوى بين العمال والمسؤولين، حيث تغلب القيم التقليدية على الفئة الأولى والحديثة على الفئة الثانية.
ب) انخفاض الرضى المهني: أن سوء العلاقات البشرية يعمل على خفض الرضى المهني عند العمال، نقص الحافز والدافع للإنجاز، والإحالات وانخفاض الروح المعنوية.
ج) الإجهاد الذهني والبدني: تؤدي مشاكل العمل و انخفاض الرضى المهني وتناقض القيم إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية، ما يؤدي إلى حالة من الإجهاد الذهني والتعب البدني دون بذل الجهد الذي يبرر ذلك .

3/ المواجهة: إذ تخلق صعوبة العمل في التنظيم وعدم القدرة على المسايرة مجموعة من الآليات

الدفاعية يمكن حصرها في ثلاثة أنماط هي:

أ- الانسحاب: من خلال مستويين، إما ترك العمل نهائياً، وإما البقاء في العمل مع التخلف والتغيب والتمارض، وتجنب العمل والإنتاج الضعيف.

ب- الصراع: ويتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفاً، ويتجلى في الصراعات العمالية والإضرابات التي نادراً ما تعرف أسبابها القيمية.

ج- التخريب: ويتمثل في المواجهة العنيفة كمرحلة قصوى يلجأ العامل إلى تخريب آتة ليجد مبرراً للتوقف عن العمل ولو لمدة (بوفلجة غيات 1992، ص213) والضياع في الآلات غالباً ما يكون نتيجة لانخفاض مستوى الألفة والتوافق بين العامل والآلة (نور الدين الحكيم، بدون سنة، ص.65) .

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features



شكل رقم (03)

يوضح بعض انعكاسات سوء التكيف مع القيم المتناقضة داخل التنظيم
(المصدر: بوفلجة غيات، 1992، ص. 218)

12.2 - توضيح للقيم التنظيمية السلبية في بيئة العمل:

تأخذ القيم شكلها وجوهرها من عدة مصادر، تبدأ من طبيعته العمل التجاري الحيثي الذي تقوم به الشركة، و من واقع السياق ومن المثاليات السياسية والاجتماعية للموطن الأصلي للشركة ومن المعتقدات الفردية للعاملين بالشركة، هذه المصادر بالغة الاختلاف و تمتزج بنسب متفاوتة في الشركات المختلفة، لذلك فإنه ليس هناك جدوى من توقع وجود عبارة واحدة تصف القيم التي يمكن أن تلائم جميع الشركات .

وتلعب الثقافة دورا كبيرا في ذلك، فإذا لم تكن داعمة لقيم الثقة والاحترام والعمل الجماعي، فإن هذه القيم ستصير قيما شخصية وخاصة، وتختفي تماما وهو ما يحدث في كثير من الشركات، حيث أظهرت عملية التدقيق أو المراجعة الثقافية لإحدى هذه الشركات عن ست قواعد أو اقتراحات عملية.

(1) كان الافتراض الأول أن " أصدقاءك فقط هم الجديرون بالثقة " حيث كانت العلاقات وثيقة لكنها شخصية، وليست ارتباطات زمالة في مناخ يسوده انعدام الثقة، الأفكار تسرق ويحصل للصوص على الترقية، وبذلك تعتبر الإدارة ظالمة، أما المعلومات فتودع من القمة إلى القاعدة على أساس " المعرفة على قدر الحاجة " لذلك كانت الإدارة تعتبر لا مبالية، كان الخوف ينتشر في الشركة بشكل كبير فقد احتفظ المرؤوسين بأفكارهم لأنفسهم لأجل المحافظة على أوضاعهم الوظيفية.

(2) كان الافتراض الثاني أن " الموظفون عبء إضافي " وليسوا أصولا لعناصر الإنتاج، وذلك من خلال الاستثمار الشحيح في التعليم والتدريب والتطوير، والحوافز التي توضع أمام توظيف وترقية النساء، الموظفون يشعرون أنهم لا يعاملون باحترام مما انعكس على الأداء و الروح المعنوية.

(3) الافتراض الثالث " الخلافا عمل سيء " وخطر سواء مع الرئيس المباشر أو الزملاء أو مع ثقافة الشركة، فالخلافا يؤدي إلى النزاع، والنزاع فيه طرف رابح وطرف خاسر، والخسارة ليست داعية للسرور، " لكي تتجح ساير الأمور " و" الرئيس دائما على حق "، كانت الثقافة السائدة تخدم الاختلاف ومحكوم عليها بالركود لأن التغيير يبدأ بالاختلاف.

(4) الافتراض الرابع " المنافسة الداخلية صحية "، مما أدى إلى إهمال المنافسة الفعلية للشركة تماما (المنافسين الخارجيين)، كانت الأقسام تتنافس فيما بينها على جذب العملاء، أما العملاء فكانوا يبتعدون لأنهم يدركون جيدا غياب التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام بالشركة، وكانت الغيرة مستعملة بين الإدارات، و ربما حتى الخداع.

(5) الافتراض الخامس هو أن " الأداء الممتاز ليس قيمة أساسية "، أي ليس المهم ما تنجزه بل الأهم هو أن تبدو مشغولا، فكمية العمل وليس جودته كانت هي معيار المكافأة، وكانت المحسوبية منتشرة بشكل وبائي، " ليس المهم ما تؤديه ، بل المهم لحساب من تؤديه " وهو ما يشعر به 3/4 قوة العمل فانشرت التحالفات وساد الشك، وقلق الموظفين بشأن الأمن الوظيفي .

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

6) الافتراض السادس من الناحية العملية هو الأكثر دمار

إهمال العملاء هو القطرة التي أفاضت الكأس، كان المناخ الثقافي موبوءا ببعائه ويحتاج إلى إعادة الهندسة الشاملة للعمل والإدارة، وفوق ذلك للقيم ولثقافة الإدارة، بحيث يجب أن تكون الثقافة الجديدة قوية بما يكفل التغلب على الثقافة القديمة، وتمنع القديمة من العودة، وهو ما يجب أن تدرسه كل منظمة (جيمس تشامبي، 2003، ص.104) خصوصا إذا ما كانت تلك المنظمة تطمح لأن تكون قيمها التنظيمية إيجابية، بحيث تتطابق ثقافتها التنظيمية مع ثقافتها الجودة الشاملة التي تعتبر مطلبا حتميا تسعى إليه كل المنظمات في عصرنا الحالي.

13.2- أهم ملامح قيم الثقافة التنظيمية في العالم العربي :

لقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى مجموعة من الملامح الرئيسية للثقافة الإدارية في المجتمع العربي، والتي تقودنا بدورها إلى استخلاص جملة من القيم التي تتطوي عليها الثقافة التنظيمية في المجتمع العربي، ومن بين تلك الملامح ما يلي :

1- تعدد ولاءات الفرد، فالفرد العربي يعطي ولاءه أولا للأسرة، ثم العشيرة ومن بعدها المنطقة فإلثافة، وهذا يضمن روح المواطنة والمسؤولية الوطنية .

2- ضعف الشعور بالمصلحة العامة، وينشأ ذلك عن الولاءات المزدوجة .

3- نظرة الفرد للوقت و العمل والتغيير، فلدى الإنسان العربي شعور سلبي نحو العمل، وبالتالي أصبح ينظر إليه كمصدر رزق لا غير، وهذا لا يشجع على التقاني والإخلاص والحماس للعمل، كما أنه يزدري العمل اليدوي، ويفضل الأعمال الكتابية، ما أدى إلى تضخم الأجهزة الإدارية الحكومية .

- وبالنسبة لعامل الزمن، فالإنسان العربي لا يعطي أهمية للوقت ويعتبره موردا غزيرا، مما يؤدي إلى انتشار مظاهر التأخر عن الدوام، ومغادرة العمل قبل الموعد.

- ومن ناحية التغيير، فالنظرة السائدة اتجاه التغيير سلبية مع ميل إلى التشبث بالأساليب والإجراءات القديمة .

4- الضيافة والكرم، مع المبالغة في ذلك، مما يرتب على الموظف أعباء مالية كبيرة، ومن ناحية أخرى فالموظف لا يتردد في ترك العمل لاستقبال قريب أو صديق له.

5- حضارة المصانعة، كالاتمام بالسطحيات و المظاهر من مباني ومكاتب وأثاث، أكثر من الاهتمام بالفرد وبالعمل .

6- أنماط الاتصال والتعبير تميل إلى إطالة الرسائل، واللف والدوران، والتكرار الكثير، ومحاولة إظهار المقدرة اللغوية، بدلا من التركيز على نقل الرسائل المطلوبة بوضوح و إيجاز .

7- التسلط والمركزية الشديدة بحيث لا يميل الرئيس أو المدير إلى تفويض أي من سلطاته، لأن ذلك يوفر له مزيد من الهيبة والمكانة والنفوذ .

8- التمسك بالتقاليد والعادات وتمجيد الماضي، ومراعاة الأ
من الآخرين، فلا يتاح له إلا القليل من الحرية في الاختيار وانصرف .

9- الاعتداد بالنفس وعدم الموضوعية، حيث يميل الفرد العربي إلى التباهي والتفاخر بالنفس، مما
يجعله غير موضوعي في نظرتة لأمر العمل والحياة، وهو ما لا يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة
وحل المشاكل بعقلانية (حسين حريم، 1997، ص. 458)

الخلاصة:

يرى "براملين" وآخرون : " أن هناك بدايات موجة من الاعتراف بأن فشل العمال في
تحقيق والمحافظة على المستويات المطلوبة من الإنتاجية، له علاقة بنوعية الحياة، بدءا بالاختلاف بين
القيم التنظيمية التي لا تتناسب مع القيم الثقافية" (بوفلجة غيات، 1998، ص.85)
والمطلوب منا هو مراجعة طرق التسيير المستوردة وإعادة تكيفها مع ثقافتنا المحلية، للرفع من مستوى
فعاليتها، حيث تصبح الثقافة التنظيمية امتداد لثقافة المجتمع الموجودة فيه، وبذلك يصبح في مقدورنا
بناء قيم تنظيمية راسخة وقوية، وأهم من ذلك مجسدة فعليا في الميدان .

أكد Valère Cantarelli -Édouard debout وآخرون على أنه من بين كل الطرق المستعملة في الصناعة تحت شعار المنافسة والتطور، التسيير بالجودة الشاملة هو بدون شك الأكثر خصوبة، هذه الطريقة المكتشفة في الولايات المتحدة الأمريكية 1925 عرفت تطور بطيء حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، لأنها لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا قابلها تكوين جماعي لكل أفراد المؤسسة حسب الأساتذة " ديمنج، وجيران " الذين درّسوها لمسيري الصناعة اليابانية ابتداء من 1950. (kaoru Ishickawa.1996, p.11)

فإدارة الجودة الشاملة تعد في المقام الأول بمثابة طريقة للتفكير بخصوص كل من العميل، وعمليات العمل معا (سعيد محمد الشيمي، 2000)

ولتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي، ولذلك بمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة يجب أن تصبح جزءا وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية، من قمة الهرم التنفيذي إلى قاعدته، وهو ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، وهي عملية طويلة الأمد وتتكون من مراحل محددة بشكل جيد وتتبع إحداها الأخرى بحيث تصبح مألوفة للمؤسسة ويتم تنفيذها باستمرار، وسنحاول في هذا الفصل التعرض إلى ذلك بنوع من التفصيل.

1.3 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ بدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة، و كنتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين والدراسيين ومراكز العلم به فقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه، و طرحت عدة تعاريف لهذا المفهوم (موسى اللوزي، 1999، ص.243) ، إذ لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) كما يلي:

- إن إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) هي تعزيز الأسلوب التقليدي للقيام بالعمل يهدف ضمان البقاء والسيطرة على الأسواق التنافسية العالمية، ويتضمن تعبير إدارة الجودة الشاملة ثلاث كلمات أساسية: الشاملة: - Total - وهي مأخوذة من المفهوم والتعبير الكلي وليس الجزئي.
الجودة: - Qualité - درجة امتياز السلعة أو الخدمة.

الإدارة: - Management - العمل والفن أو أساليب وطرائق المناولة والمراقبة والتوجيه... الخ.

وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي فن إدارة الكل لتحقيق الامتياز (رعد حسن الصرن، 2001 ص38)

- وهي منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في

والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنصم

(رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، 2008، ص.72)

- كما أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة، لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل، باعتبار ذلك يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة الناجحة في أي منظمة:

1- الإدارة التشاركية

2- التحسين المستمر في العمليات

3- استخدام فرق العمل (أشرف السعيد أحمد محمد، 2007، ص.130)

- ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل بصفة عامة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد وهي بذلك تضمن التصميم المتفق للمنتجات المقدمة من المؤسسة، وتحمل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المنظمة، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل، ولا بد من تضافر جهود أفراد المؤسسة للوصول إلى الجودة الشاملة المرجوة (محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، 2006، ص.29)

فتخطيط الجودة الشاملة يجب أن يشترك فيه جميع العاملين كما أسلفنا، ذلك أنها نظام تكاملي بين كافة العاملين وكذا العملاء، مع إجراء التنسيق اللازم بين هذه العناصر، ويأخذ تخطيط الجودة عدة مراحل:

1- التخطيط الاستراتيجي

2- تخطيط جودة المنتج

3- تخطيط جودة العمليات (حسين عبد العال محمد، 2006، ص.75)

- يتعدى مفهوم الجودة في رأي وليام وهربت William and Hubert المنتج نفسه ليشمل أيضا جودة الخدمات، وجودة الاتصال، وجودة المعلومات، وجودة الأفراد، وجودة الإجراءات، وجودة الإشراف والإدارة، والمنظمة ككل، وهذا ما تؤكد عليه الكتابات الآن فيما يسمى بمفهوم الجودة الشاملة. (توفيق محمد عبد المحسن، 2006، ص.13)

- وقد طرح هيلسن Hellsten تعريفا لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام إداري يتكون من ثلاث عناصر هي: القيم، والتقنيات، والأدوات، ثم قدم شرحا للعناصر التي تضمنها التعريف وذلك على النحو التالي :

➤ القيم: هي الأسس التي تقوم عليها ثقافة المنظمة.

➤ التقنيات: هي الأنشطة وطرق العمل التي تمكن الوصول إلى القيم .

➤ الأدوات : هي التي تدعم عملية صنع القرار وتيسر عملية تحليل البيانات.

(جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص.63).

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- بناء على ما سبق فإن هذه الدراسة قد تناولت مفهوم إدارة

عن أسلوب تسيير حديث، يعمل على أن تحقق المنظمة التميز والريادة التي نطمح إليها وذلك من خلال مشاركة كافة الأطراف المعنية بالجودة في المنظمة لتلبية تطلعات واحتياجات العميل على أحسن صورة، كما يهدف لتغيير وتطوير قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، بـقيم أخرى تتناسب ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة .

2.3- أهمية إدارة الجودة الشاملة وأهدافها:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى:

أ- أن هذا التطبيق تحكمه ضرورات: تدفع المنظمة إلى تبني هذا الأسلوب منها:

- زيادة الوقت المقرر للعمليات.
- زيادة عمليات المراقبة .
- اتجاه العمال ذوي الخبرة لترك المنشأة.
- زيادة عدد الاجتماعات .
- كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين .
- زيادة عدد شكاوى العملاء.

ب- المزايا المترتبة عن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة: مثل تحليل العمليات الإدارية وتبسيطها وتقليل شكاوى العملاء والاهتمام بقضايا أخرى أكثر أهمية، كإدخال التغيير ومتابعته، وتفادي عمليات مقاومة التغيير .

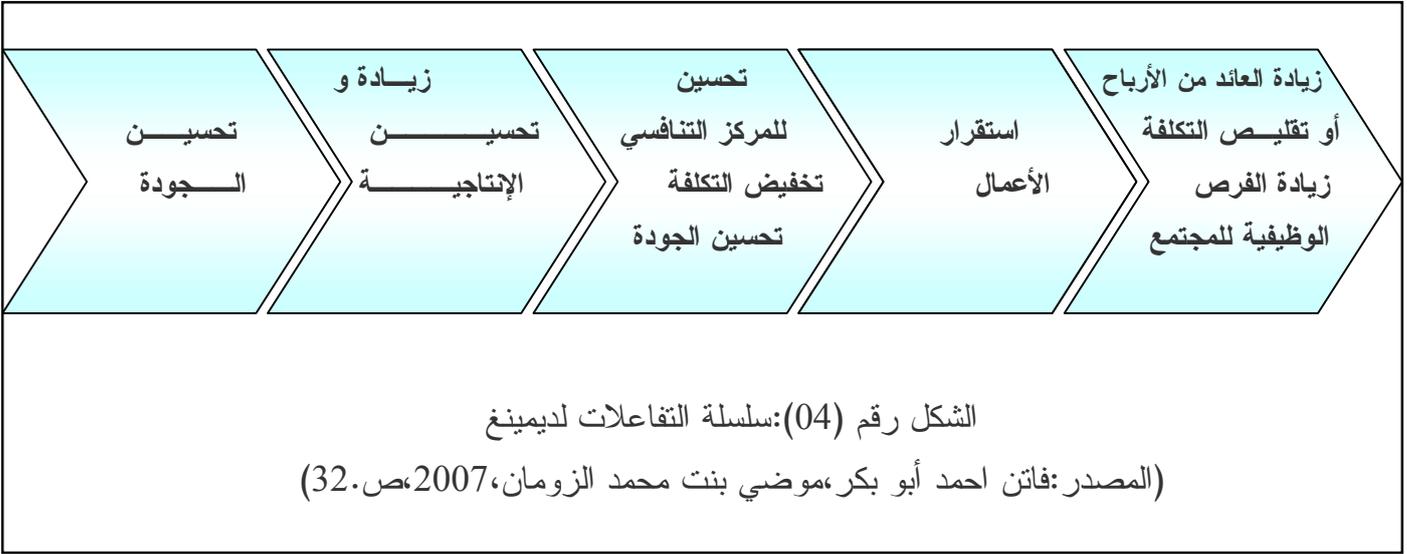
ج- دور إدارة الجودة الشاملة في استمرارية تحسين الجودة: ولقد تفهمت الإدارة في معظم التنظيمات أهمية الجودة الشاملة لتنمية الأداء الكلي، عن طريق تفاعل كل أعضاء المنظمة، بحيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحة للمنظمة للوصول إلى مركز منافس في الأسواق المحلية والعالمية. (سونيا محمد البكري، 2003-2004، ص. 48)

ويضيف خضر كاظم حمود (2000، ص. 78) إلى ما سبق ذكره أنها :

تؤدي التي تقلص تكاليف النوعية، انحسار الشكاوي، وزيادة رضا المستهلكين وزيادة الكفاءة والإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية وتحقيق منافع، و وفورات متعددة

- أما "ديمنج" فقد حدد أهداف إدارة الجودة الشاملة في سلسلة من التفاعلات أو التأثيرات المتتالية كما

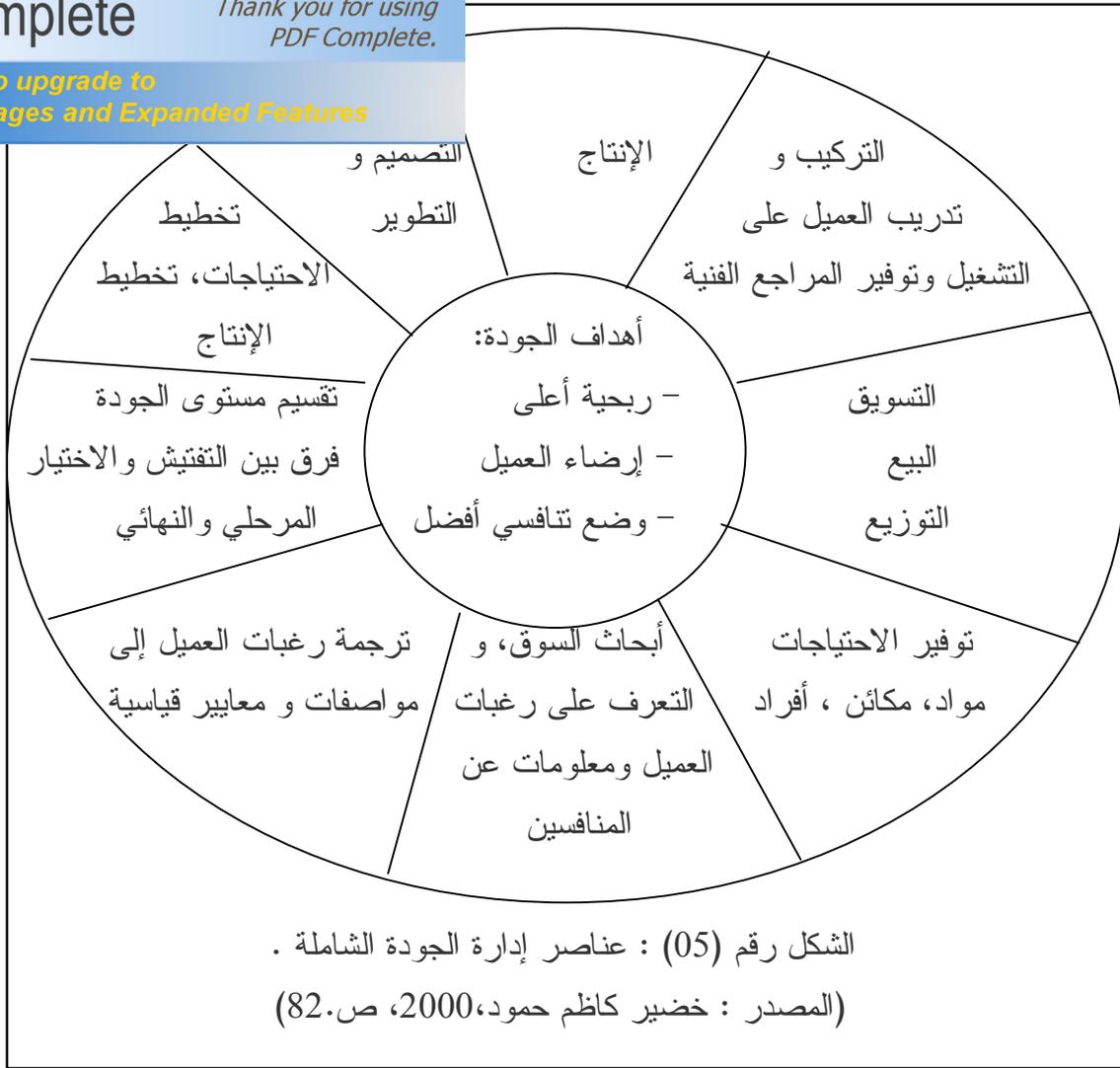
هو مبين في الشكل التالي :



3.3- عناصر إدارة الجودة الشاملة ومبادئها:

من شبه المؤكد أنه لا يمكن التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة بصورة دقيقة إلا من خلال عرض وتوضيح دواعي تطبيقها، ومن خلال الإطلاع على بعض ما كتب حول العناصر التي تمثل الأسباب الداعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تبين أنه لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب على تلك العناصر (جاسم بن فيحان الدوسري 2007، ص.82).

و في ظل توسع دائرة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة حسب خضير كاظم حمود (2000، ص.82) تم إصدار المواصفة العالمية للمقاييس ISO و بموجب ذلك تم تحديد المعايير والعناصر الأساسية التي ينبغي توافرها كما هو مبين في الشكل التالي :



وتعتمد منظمة Juse اليابانية العناصر العشرة التالية : الرؤيا والإستراتيجية والقيادة، المفاهيم والقيم الطرق العملية، الموارد البشرية ، المعلومات، نظام الإدارة، نظام ضمان الجودة ،نظم الإدارة الوظيفية المتكاملة، العلاقات مع المستهلكين والعاملين والمجتمع والموردين وحملة الأسهم، وضع أهداف المنظمة وتحديد رسالتها.

أما logothetis فيحدد عناصر إدارة الجودة الشاملة في ثلاثية تشمل كل من- تعهد والتزام الإدارة العليا - المعرفة العلمية - مشاركة العاملين، ويضيف آخرون إليها عنصر رابع هو التحسينات المستمرة (رعد عبد الله الطائي، عيسى ققادة، 2008، ص 76) .

- أما معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي، فقد وضع قائمة بأهم عناصر ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات فيما يلي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
- التوجه بالعميل كأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
- تقرير الأداء للإنتاجية والجودة.

○ إدارة الموارد البشرية.

○ الأنماط القيادية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة.

○ قاعدة البيانات لإدارة الجودة الشاملة. (جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص 84)

هذا بالنسبة للعناصر التي ينبغي توافرها لإدارة الجودة الشاملة أما بالنسبة للمبادئ التي تدعم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد الأولويات وأهمية هذه المرتكزات أو المبادئ من باحث لآخر، إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية التطبيق ويمكن الإشارة إليها بشكل مقتضب كما يلي :

- التركيز على العميل
- التركيز على إدارة القوى البشرية
- المشاركة والتحفيز
- توافر نظام المعلومات والتغذية العكسية
- العلاقة بالموردين
- توكيد الجودة
- التحسين المستمر والتزام الإدارة العليا
- القرارات المبنية على الحقائق
- الوقاية من الأخطاء
- إدارة الجودة استراتيجيا
- توفير المناخ التنظيمي الملائم
- الإدارة العملياتية الهادفة
- تصميم المنتج (خضير كاظم حمود، 2000، ص، 98)
- و تتمثل حسب سونيا محمد البكري (2003، ص.52) فيما يلي :
- التركيز على العمليات والنتائج معا
- التركيز على العميل
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
- تدعيم الأفراد
- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات

أما مليكة علالي (2003-2004، ص.30) فتضيف زيادة على ذلك المبادئ التالية :

- الاعتماد على الاتصالات الأفقية والرأسية مع التعاون بين الأفراد والجماعات، ومنحهم حق التصرف وتدريبهم على طرق وأدوات الجودة
- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطور المستمر

- اعتماد أساليب فعالة للإشراف والتدريب
- إشراك الزبائن والمستهلكين في شؤون الجودة

أما هيبرت Hubert (2001) فقد أورد المبادئ الستة التالية لإدارة الجودة الشاملة وهي :

- تأكيد الهدف
 - التركيز على العميل
 - الإدارة بالحقائق
 - مشاركة العاملين
 - التركيز على التحسين المستمر
 - التوجه بالعماليات (فاتن أحمد أبو بكر، موزي بنت محمد الزومان، 2007، ص.34)
- ولتحقيق غايات البحث و أهدافه، قد تم تبني تصنيف هيبرت وذلك لأن أبعاد محتوياته ينسجم مع طبيعة الدراسة وعليه فإننا نقف بشيء من التفصيل لهذه المبادئ على النحو التالي :

1.3.3- تأكيد الهدف :

وهو من المبادئ الأساسية للجودة حيث أكد J.M Juran على ضرورة وضع أهداف الجودة في الشركة بما يضمن وجود منظور استراتيجي للشركة في مجال الجودة، مع اعتماد الوسائل والأدوات التي تساعد على قياس نتائج النوعية في ضوء أهداف الجودة، و القيام بالمراجعة الدورية للنتائج وتقييمها وفق أهداف الجودة (نجم عبود نجم، 2001، ص.814)

فإدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتزام الإدارة العليا بهدف الجودة ومشاركتها في السعي لبلوغه (محمود ركيمة، 2005، ص.145) ويؤكد ديمنج من خلال مبادئه الأربعة عشر على ضرورة تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة إذ يجب أن تلتزم المنظمة بتحديد أغراضها وأهدافها باستمرار، وان تقوم بنشرها من خلال رسالتها إلى المهتمين، كالعلاء والموردين والموظفين، مع تجنب وضع أهداف رقمية للعاملين لتفادي التركيز على الكم وليس الجودة (محفوظ أحمد جودة، 2008، ص.28)

2.3.3- التركيز على العميل :

ويقصد بالعلاء هنا العملاء الخارجيين للمنظمة، و ذلك من أجل تحفيزهم على شراء المنتجات أو الخدمات وأيضا العاملين داخل المنظمة، وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب (سونيا محمد البكري، 2003، ص.52) بحيث يصبح للنوعين نفس الدرجة من الأهمية في رؤية المنظمة، إذ يجب أن تقوم بإشباع رغبات واحتياجات العملاء المتجددة والمتغيرة أكثر من إشباع الرغبات و الاحتياجات الثابتة. (أشرف السعيد أحمد، 2007، ص.139)

على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق العالمية" أعطت 25% من علاماتها لاهتمام المنظمة بعمارتها، و بدون ذلك نصاب المنصم بهتس وتتعرض أنشطتها للزوال في ظل التنافسية العلمية والمحلية (خضير كاظم حمود، 2000، ص.98)

3.3.3- الإدارة بالحقائق :

واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق وليس على الأحاسيس من خلال معايير علمية مقننة وباستخدام المناهج والطرق العلمية السليمة في التحليل السلوكي والإحصائي للمعلومات بحيث تشمل الحقائق كل المستويات التنظيمية وكل الأنشطة والإجراءات .

(أشرف السعيد أحمد محمد، 2007، ص.140)

- كما يجب تحديد المشاكل وتحليل أسبابها طبقاً لمعايير معروفة واستخدام الأساليب الإحصائية مع تحليل تكلفة الجودة وتوفير تغذية عكسية لمعرفة آراء العملاء .

(فاتن احمد أبو بكر، موزي بنت محمد الزومان، 2007، ص.34)

4.3.3- مشاركة العاملين :

يقوم العمل الجماعي على إشراك كل العاملين في المنظمة من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا من خلال تنظيم أفقي يلغي الحواجز المصطنعة بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة، بهدف القيام بعمليات التطوير والتغيير في إطار من الذكاء والتخيل و الابتكارية التي تجسدها قدرات المشاركين في فرق العمل (أشرف السعيد أحمد محمد، 2007، ص.141)، إن تبني هذا الأسلوب مكن اليابانيين من أن يحققوا تفوقاً ملموساً، ولذا فإن هذا المنطلق هو من الركائز الأساسية عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة (خضير كاظم حمود، 2000، ص.100)

و يؤكد ديمنج على دور الإدارة في تفعيل دور مجموعات العمل، للوصول إلى أهداف المنظمة (محفوظ أحمد جودة، 2008، ص.30) لأن إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية كل فرد ضمن المنظمة لذلك يجب أن يتدرب جميع الأفراد على طرائق وأساليب إدارة الجودة الشاملة.
(رعد حسن الصرن، 2001، ص.46).

5.3.3- التركيز على التحسين المستمر :

وهو جوهر الجودة الشاملة على أن يكون التحسين رغبة دائمة من قبل المنظمة وإدارتها في كل العمليات وعلى كل المستويات بالاعتماد على التغذية الرجعية من العملاء
(أشرف السعيد أحمد محمد، 2007، ص.138) .

وقد أكد فنדרومبس و وايت (Fombrase and White 1996) كما يلي :

- تتميط وتوثيق الإجراءات
 - تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين
 - استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل
 - توثيق إجراءات التحسين
 - استخدام دائرة " خطط - عمل - افحص - نفذ " (خضير كاظم حمود 2000،ص.101)
- وفي هذا الصدد يرى فليب كروسبي (2006،ص.85) أن تحسين الجودة أيضا له مطلب فالشركات التي تشهد تحسنا كبيرا بها، على الرغم مما يبدو من عزمها على فعل ذلك لديها خصائص مشتركة منها :
- يسمى المجهود برنامج لا عملية، في حين أن " عملية " لا تنتهي أبدا وتتطلب اهتماما مستمرا
 - أن جميع المجهودات تستهدف المستوى الأدنى للمنظمة .
 - إدارة التدريب تقوم بإعداد المادة التدريبية، مفاهيم تحسين الجودة والأعمال اللازمة لتحقيقها غامضة جدا، وتتطلب فهما مبنيا على التجربة، ومع ذلك فهي تبدو بسيطة لدرجة التحاق الموظفين بالتدريب دون إدراك فعلي للأفكار التي سببت المشكلة في المقام الأول.
 - الإدارة تتعجل النتائج وهو ما يؤدي إلى كثير من الأفعال قصيرة المدى كتقليص إدارة الجودة.

6.3.3-التوجه بالعمليات :

بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن مستوى جودة المنتج النهائي ما هي إلا رمز ومؤشر يعكس جودة العمليات، إذ أن هذا المنتج ما هو في الواقع إلا نتاج سلسلة حلقات، وكل حلقة من حلقاتها سوف تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على جودة ما تقدمه المنظمة من منتجات، وعلى هذا فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام، ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة (كمال قاسمي،2007،ص.06) فالإدارة العملياتية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة، وهذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز والصيانة والرقابة، وجدولة كافة الإجراءات التشغيلية و تتميط أفاقها وتوثيق كافة الفعاليات المتعلقة بها.(خضير كاظم حمود،2000،ص.103)

هذه المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة ربما تشترك في جزء منها أو في جميعها العديد من نظم الجودة الشاملة، ويمثل تطبيق هذه النظم في اتحادها أو انفرادها خطوة مهياً، ومقدمة مبدئية لإقامة وتطبيق نظام إداري شامل للجودة .

4.3- التطور التاريخي للجودة الشاملة:

الجودة كفن، هي قديمة قدم الزمان فبناء الأهرام وبق رعبه الملك، وحاد النفوس الموجوده بداخل المقابر والمعابر إنما يدل دلالة لا يخالطها شك بأن العمال القدماء قد عرفوا الجودة (حسين عبد العال محمد، 2006، ص.65)، أما عن الجودة كعلم وأسلوب تسيير فهي حديثة، إذ بدأت نشأة الجودة كنظام إداري شامل في اليابان مع بداية القرن العشرين، وبعد نجاحها في تحقيق أهدافها انتشرت هذه الفكرة في العديد من الدول الغربية وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة (أشرف السعيد احمد محمد، 2007، ص.104) ويعتبر إدوارد ديمينغ أول من وضع أسس الجودة الشاملة كعلم وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية في إدارة الجودة عام 1960 (حسين عبد العال محمد، 2006، ص.65) كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر حصيلة التطورات التي شهدتها إدارة الجودة وهذا ما سيتم شرحه في العنصر الموالي:

- المرحلة الأولى: - ما قبل الثورة الصناعية

في هذه المرحلة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بالمعنى الحالي، حيث شهد نظام الإنتاج الحرفي الذي سبق نظام الإنتاج الواسع نشاطا للسيطرة على الجودة، فكان العامل الحرفي هو المسؤول عن ذلك إذ يتولى بنفسه عملية فحص الإنتاج ومعالجة الفشل الذي يحدث فيه. (رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، 2008، ص.57)

وكان الزبون هو الذي يحدد معايير الجودة، بحسب وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي طلب زبونه (عمر وصفي عقيلي و آخرون، 1996، ص.22)

- المرحلة الثانية:- ما بعد الثورة الصناعية

أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة، نذكر منها:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة وأصبح له هيكل تنظيمي
 - زيادة عدد العاملين في المصنع
 - ارتفاع حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة
 - ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة (عمر وصفي عقيلي وآخرون، 1996، ص.22)
- في هذه المرحلة انتقلت مسؤولية السيطرة على الجودة إلى رئيس العمال أو المشرف المباشر الذي كان يفحص الإنتاج ويقرر سلامته (رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، 2008، ص.57)

- المرحلة الثالثة:- الإدارة العلمية

في هذه المرحلة ظهر مفهوم فحص الجودة، وهي وصيعة جديدة احتها دايور من حدن نصريه الإدارة العلمية، وما تقوم عليه من مفاهيم التخصص وتقسيم العمل، ما أدى بدوره إلى فصل عمليات التخطيط عن عمليات التنفيذ، الرقابة، الإنتاج، وساعد على ظهور قسم مستقل للفحص . Inspection département

عملية الفحص و التفتيش هي عملية ختامية للتأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعه لكنها في هذه المرحلة اقتصرت على الفحص والتفتيش لاستبعاد المعيب، دون التعرف على أسبابه لمنع وقوعه مرة ثانية (أشرف السعيد أحمد محمد، 2007، ص.107)

- المرحلة الرابعة:- الرقابة الإحصائية على الجودة

يقصد بالرقابة الإحصائية على الجودة، مجموعة النشاطات والطرائق العملياتية التي تستعمل لتنفيذ متطلبات الجودة (رعد حسن الصرن ، 2001، ص.21)

اتضحت معالم هذه المرحلة في أواخر العشرينات من القرن العشرين فيما طوره والتر شيوارت walter shewart من خرائط للرقابة على الجودة وما ابتكره "هارولد دودج" Harold Dodge من أساليب العينات الإحصائية، وما استحدثه جورج ادوارد George Edwards من أساليب التحليل الاقتصادي لحل مشكلات الجودة، إذ تتعدى هذه الجهود مهمة الفحص إلى رقابة عمليات التصميم والتصنيع، اعتمادا على المعلومات الناتجة عن عمليات الفحص الختامية للمخرجات فيما يعرف بالتغذية الرجعية (أشرف السعيد أحمد محمد، 2007، ص. 107) .

ادوارد ديمينغ Edward Deming رائد الجودة الأمريكية هو أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، واقترح أن يكون كل فرد في الشركة ملما باستعمال الأساليب الإحصائية والأدوات الأخرى لحل المشكلات، وبذلك يكون الإحصاء لغة رئيسية للاتصال بين مختلف المستويات في المنظمة (رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، 2001، ص.66)

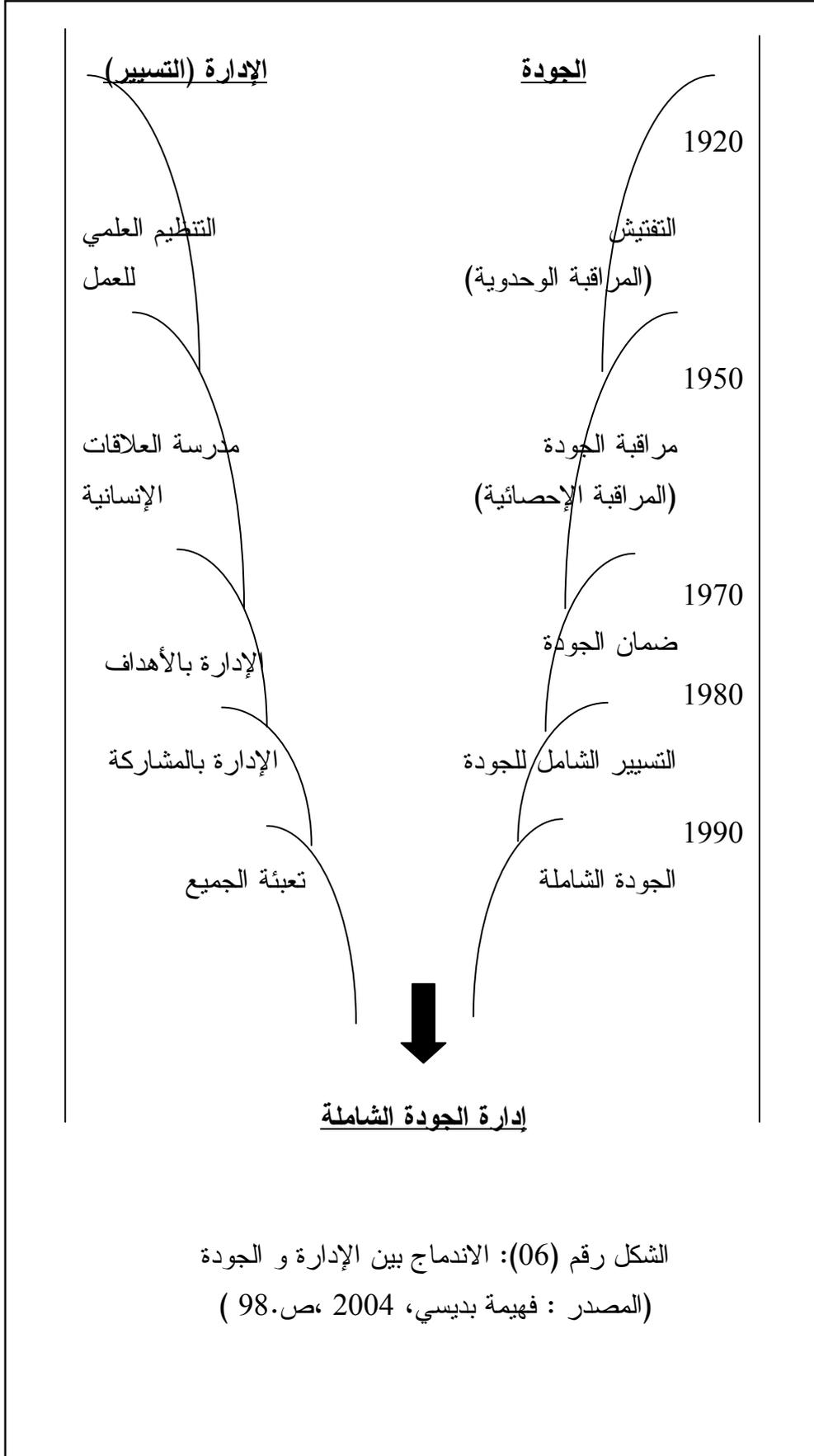
-المرحلة الخامسة:- تأكيد الجودة (ضمان الجودة)

عرف مصطلح تأكيد الجودة من قبل التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة "AFCIQ" "L'association Française pour le Control Industriel de la Qualité" بأنه:
"تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة و المنظمة، بهدف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام." وقد حدد هذا المفهوم الأدوار والمسؤوليات ما بين وظيفتي الإنتاج والجودة .

- وظيفة الإنتاج : المسؤول عن هذه الوظيفة هو مسؤول
خلال مراحل الإنتاج المختلفة.
- وظيفة تأكيد الجودة : مسؤول عن جودة المنتجات من خلال الأخذ بوجهة نظر الزبون، ويمكن
تلخيص دور وظيفة تأكيد الجودة فيما يلي :
- * وضع طرق للمراقبة، تقييم الوسائل المستعملة من آلات ومعدات، القيام بالمراجعة .
 - * بالنسبة لوظيفة التخزين : أخذ قرار قبول أو عدم قبول المنتجات الموجهة للتخزين، بحسب النتائج
المحصل عليها عند الإنتاج و المراقبة.
 - * بالنسبة للمستعملين والزبائن: استقبال وتحليل الشكاوى وإيجاد التصحيحات اللازمة، ضمان مستوى
الجودة، المصادقية. (Benedicte Goutier, Jean Louis Muller , 1988, p.24)

- المرحلة السادسة:- إدارة الجودة الشاملة T.Q.M

- تميزت سنوات الثمانينات باشتداد المنافسة العالمية وبالتفوق في المجال الصناعي الياباني، ما جعل
خبراء التسيير والعلوم الإدارية يقرون بأن من أسباب التفوق الياباني، كان أسلوب التسيير الشامل
للجودة الذي كانت تعتمده.
- وتعتبر إدارة الجودة الشاملة خلاصة عدة مراحل مرت بها إدارة الجودة في تطورها وقد أحدث هذا
المفهوم نقلة نوعية في مجال إدارة الجودة، من خلال تقديمه لتوجيهات جديدة كتلك المتعلقة بفكرة
الشمولية، عن طريق مشاركة كل الوظائف بالمنظمة في تحقيق مستوى جيد من الجودة في السلع
والخدمات، ليس فقط وظيفة التطوير و الإنتاج وإدارة الجودة ، وإنما أيضا وظائف الإدارة
المشتريات، البيع، وتسيير الموارد البشرية، كما أن كل موظف في أي وظيفة في المنظمة مسؤول
ومعني بجودة المنتج، مهما كان دوره ومستواه في المجال التنظيمي.
- (Benedicte Goutier, Jean Louis Muller , 1988, p.25) و إذا أردنا إجراء مقارنة بين مناهج
التسيير وحركة الجودة وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة كعملية اندماج فيمكن تمثيل ذلك من خلال
الشكل التالي :



الشكل رقم (06): الاندماج بين الإدارة و الجودة
(المصدر : فهيمة بديسي، 2004 ،ص.98)

5.3- أهم المفكرين المساهمين في تطوير إدارة الجودة الشاملة

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- يرجع الفضل فيما حققته إدارة الجودة الشاملة من نظريات إلى مساهمته جمته من المعبرين من خلال دراساتهم وأبحاثهم في مجال تحسين الجودة في المنظمات منهم :
- إدوارد ديمينغ Edward Deming (1986) درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة .
 - جوزيف جوران Joseph Juran (1989) دقة الاستخدام حسب ما يرى المستفيد.
 - فليب كروسبي Philip Crosby (1979) المطابقة مع المتطلبات .
 - أرماند فيجنباوم Armand Feigenbaum (1956) الرضا التام للعميل .

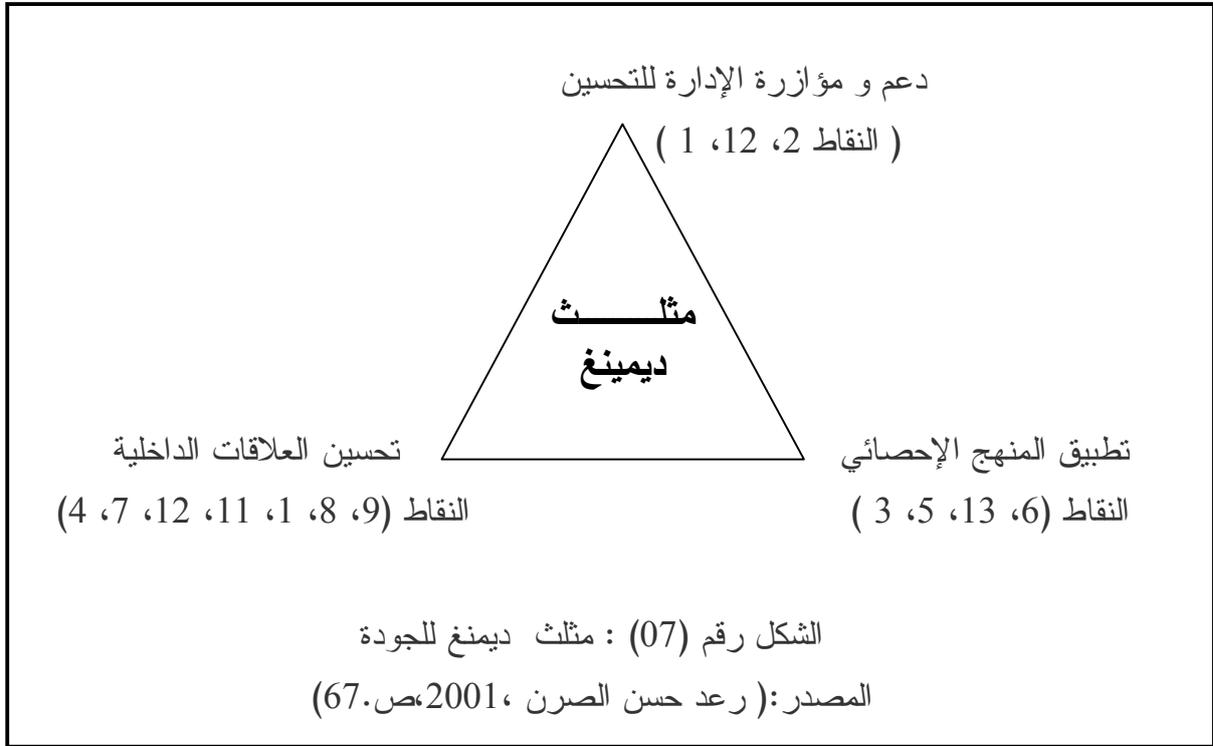
1.5.3- أفكار إدوارد ديمينغ :

مستشار أمريكي لقب بـ " أب ثورة إدارة الجودة الشاملة " T.Q.M لما له من مساهمات هادفة في تطوير الجودة، ويعتبر ديمينغ من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة، له إسهامات واضحة في مجال الإحصاء واستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، ولقد وضع ديمينغ أربعة عشرة مبدأ لتحسين الجودة هي :

- 1- خلق هدف مستقر لتحسين السلعة والخدمة، من أجل المنافسة والبقاء، وخلق فرص للعمل.
- 2- تبني فلسفة جديدة، فنحن في مرحلة اقتصادية لا تحتل الأخطاء والعيوب في المواد والعمل.
- 3- التوقف عن الاعتماد على طرائق المعاينة والفحص الكبير لتحقيق الجودة، والعمل على بناء الجودة في السلعة بشكل صحيح .
- 4- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فقط، وكبديل عن ذلك يجب تخفيض التكلفة الكلية.
- 5- التحسين المستمر في كل العمليات المتصلة بالتخطيط و الإنتاج والخدمة، و تخفيض المصدر.
- 6- الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين.
- 7- تبني الطرائق الحديثة في الإشراف، تهدف لمساعدة العمال وحسن استخدام الآلات من أجل أداء وظيفة جيدة.
- 8- لكي يعمل كل عنصر في المنظمة بشكل فعال، يجب أن تشعرهم الإدارة بالأمان والاطمئنان في العمل.
- 9- العمل على إزالة الحواجز و الخلافات بين الإدارات وتشجيع حل المشاكل مع فرق العمل.
- 10- التخلي عن الشعارات والسعي لتحقيق فلسفة الأعطال صفر.
- 11- تخفيض معايير العمل للقوى العاملة وإتباع نموذج الإدارة بالأهداف .
- 12- إزالة الحواجز التي تحرم العمال من الوصول إلى مستوى الابتكار والإبداع.

13- تصميم برنامج قوي للتدريب والتعلم لجعل العامل وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.

14- تنظيم العمال في مجموعات من أجل إنجاز العمليات الإنتاجية، الإدارية من خلال دفع الإدارة العليا كل يوم للنقاط الثلاث عشرة السابقة (رعد حسن الصرن، 2001، ص.65) وقد كان المفتاح لفلسفة "ديمينغ" في الجودة هو المفهوم الذي يفيد بأن: " العمليات ذوات الإشكالية وليس الناس هي التي تسبب رداءة الإنتاج " (مورفي وآخرون، 2007، ص.34) وضع ديمينغ شكلا هندسيا يلخص نقاطه الأربعة عشر السابقة في مثلث أطلق عليه اسم مثلث ديمينغ Deming's Triangle وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمينغ في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة كما يلي :



وقد أكد ديمينغ بعد أن أشار إلى أهمية النقاط الأربعة عشر أعلاه إلى ضرورة التركيز على العوامل الفاتلة في إدارة الجودة الشاملة وهي :

- 1- عدم ثبات الأهداف، إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة، سيما على المدى الطويل في وضع الخطط.
- 2- التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الآجال والمتمثلة في الأرباح والفوائد السريعة
- 3- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام، إذ أن ديمينغ ينصح بالتقييم المستمر لأداء وضرورة فهم أسباب الانحرافات المتحصل عليها .

4- عجز الإدارة بسبب التنقل المستمر بين الوظائف مد
القصير .

5- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة دون الاهتمام بالحصول على معلومات أكثر وذات أهمية
أكبر .

6- تكاليف العناية الصحية الزائدة .

7- الأعباء القانونية الزائدة (خضير كاظم حمود، 2000، ص.93)

2.5.3- أفكار جوزيف جوران : Joseph Juran

كان جوران أستاذا في الجامعة، نشر كتب عديدة في الجودة، وفي الخمسينات دعي لإلقاء
محاضرات في إدارة الجودة في اليابان، إن أهم ما قدمه في مجال الجودة عرف بثلاثية الجودة، وهي
فلسفة وطريقة شاملة للتفكير تقوم على تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، تحسين الجودة
(رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، 2008، ص.61) وقد ركز Juran على العيوب أو الأخطاء كما
أنه ركز على رقابة الجودة، وبالنسبة له الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين
وتحوز على رضاهم دون عيوب أو نواقص .

أولاً : التخطيط للجودة

ويمر بعدة مراحل هي كما يلي :

- تحديد من هم المستهلكين
- تحديد احتياجاتهم
- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين
- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة
- نقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية (خضير كاظم حمود، 2000، ص.94)

ثانياً : السيطرة على الجودة (ضبط الجودة)

وأبرز جوانبها ما يلي :

- تقييم الأداء الفعلي الإنتاج أو الخدمة
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف
- تحديد أوجه القصور

ثالثاً : تحسين الجودة من خلال

- بناء اتجاهات إيجابية نحو الحاجة إلى التطوير والتحسين
- تحديد أهداف للتحسين
- وضع هيكل تنظيمي مناسب لتحقيق الأهداف

- عمل برامج تدريب من أجل التطوير والتحسين
 - بناء خطط عمل لحل المشكلات
 - إعداد تقارير عن مدى التحسن في عملية التنفيذ
 - تسجيل أية تحسينات تحدث في النظام
 - نشر نتائج التحسن بين الجهات ذات العلاقة
 - الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المثلى
 - جعل عملية التحسين جزءاً من إستراتيجية العمل بالمنشأة
- (توفيق محمد عبد المحسن، 2006، ص.19)

3.5.3- أفكار فيليب كروسبي : Philip Crosby

شغل فيليب كروسبي منصب نائب رئيس الشركة " I.T. T " لشؤون الجودة لمدة 14 عام وبتركز أهم إسهاماته في مجال الجودة في برنامج ذو الأربعة عشر نقطة الذي يطلق عليه برنامج المعيب الصفرى، وتتمثل المسلمات الأربعة للجودة لدى فيليب كروسبي في :

* **تعريف الجودة:** هي مطابقة للمواصفات

* **نظام الجودة :** وقائي يقوم على منح الخلل

* **معيار الأداء :** هو المعيب الصفرى

* **مقياس الجودة :** الثمن الذي تدفعه الشركة عن عدم مطابقة المواصفات

(رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، 2008، ص.63)

كما يرى أن ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يتحقق من خلال عوامل متعددة منها:
أن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات .

- أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات وبيئية وظرفية أخرى

(خضير كاظم حمود، 2000، ص.95)

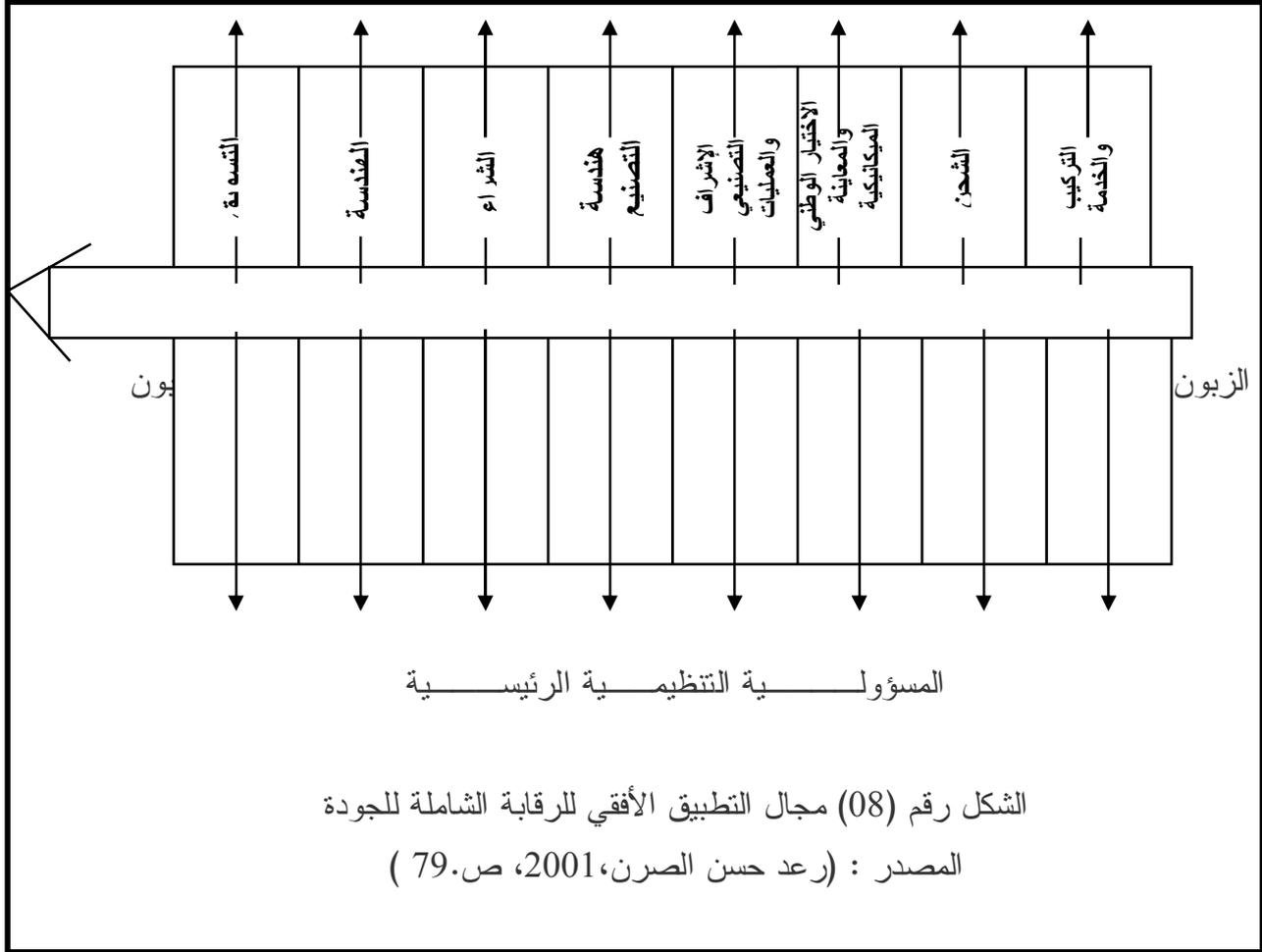
3-5-4 أفكار أرماند فيجنباوم : Armand Feigenbaum

هو أول من نادى بمفهوم المراقبة الشاملة للجودة موضحاً أن مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة تقع بالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج، أما الأنشطة الأخرى كمراقبة الجودة فمسؤولياتها ثانوية وأن الهدف الأساسي لإدارة الجودة يجب أن ينصب على إنتاج وحدات جيدة بصفة رئيسية، قبل أن يكون على اكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها (توفيق محمد عبد المحسن، 2006، ص.16)

كما أكد أن نظام الجودة الشاملة يتكون من جزئين مرتبطين : النظام الإداري والذي يرتبط بمفاهيم السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية، والنظام الفني التكنولوجي والذي يتضمن عمليات ضمان الجودة

وينادي بوجوب التنسيق بين الأنظمة الإدارية و التكنولوجية،
(أشرف السعيد أحمد محمد، 2007، ص.121)

يوضح الشكل التالي مجال التطبيق الأفقي للرقابة الشاملة للجودة



ويلاحظ من الشكل السابق أن الرقابة الشاملة للجودة تمثل مفهوماً وظائفياً إجمالياً يمتد من التسويق إلى التركيب والبيع، وقد أشار فيجناوم إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تقع على من يؤدي العمل، وأطلق على هذا المفهوم اسم "الجودة من المنبع" (رعد حسن الصرن، 2001، ص.79)

ويمثل الجدول التالي مميزات وخصائص أبرز مراحل إدارة

إدارة الجودة الشاملة	تأكيد الجودة	الرقابة الإحصائية على الجودة	الإدارة العلمية	المراحل الخصائص
التسيير لجودة المدخلات العمليات المخرجات في المنظمة	التأكد من الجودة خلال عملية الإنتاج وعند الانتهاء منها	مراقبة جودة المنتج النهائي	تحديد الانحراف أو الخطأ (كشف الخطأ)	الاهتمامات
بداية الثمانينات	سنوات الخمسينات	مطلع الثلاثينات	بداية القرن العشرين	الفترة الزمنية لانطلاق المرحلة
تكوين وتحفيز العنصر البشري	الإجراءات التنظيمية والتقنية	الاحتمالات و الإحصاء	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنجزة والمعايير المحددة مسبقا	النماذج التقنية الأساسية
جميع أعضاء المنظمة ومحيطها	مسؤولي وظيفة الإنتاج ووظيفة تأكيد الجودة	مهندسي الجودة	مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	الجهات المختصة مباشرة
ديمنغ جوران كروسبي فيجنباوم	جوزيف جوان	إدوارد ديمنغ	فريدريك تايلور	الرواد الممهدين للانطلاق

الجدول رقم(03): خصائص أبرز مراحل إدارة الجودة

6.3 - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

حدد جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski) خمس مراحل ضرورية لتطبيق الساجع لإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة وهذه المراحل هي :

1.6.3 المرحلة التحضيرية :

وهي من أكثر المراحل أهمية، من خلال تحديد مدى الاستفادة المتوقعة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة بالتكلفة المحتملة، ثم عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارجي وجماعيا، يقوم المديرين في هذه المرحلة بإعادة صياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها بما يتماشى ومنهج الجودة، مع إعداد سياسة داعمة بشكل مباشر للخطة الإستراتيجية الجديدة للمنظمة (قاسمي كمال، 2007، ص.06)

2.6.3 مراحل التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة:

أي بداية التجسيد الفعلي لها، ويقصد به عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها، للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة حسب موسى اللوزي، ويتطلب وضع خطة إستراتيجية للجودة المرور بالخطوات التالية :

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
- تحليل بيئة العمل الداخلية
- تحليل البيئة الخارجية
- وضع خطة إستراتيجية تضمن الأهداف الموضوعية وتتلائم مع الظروف البيئية لتسير وفقها المؤسسة (علالي مليكة، 2004-2003، ص.32)

3.6.3 مرحلة التقويم والتقدير:

تهدف هذه المرحلة إلى الوقوف على موقع المنظمة فيما يتعلق بموضوع الجودة، هذه العملية لا تتم مرة واحدة وإنما بشكل متوالي ومستمر، لمعرفة موقع المنظمة ومدى تقدمها ويوجز الشيخ نصار مرحلة التقويم والتقدير في خمس عمليات رئيسية على النحو التالي:

- أ- التقويم الذاتي ويشمل ثلاث أدوات أساسية:
 - الأداة الأولى: أعدها فيليب كروسبي تحت عنوان "أين موقع منطمتك فيما يتعلق بالجودة؟" بهدف الحصول على قناعه كل فرد في المنظمة.
 - الأداة الثانية : عبارة عن مسح شامل عن طريق قائمة استقصاء معينة.
 - الأداة الثالثة : وهي نظام نمط الشخصية، يزود المنظمة بمعاني التحسن في عملية الفهم للأنماط السلوكية المختلفة للإدارة والعاملين.

ب- التقويم التنظيمي : تقويم وتقييم الوضع الحالي للمنظمة.

ج- المسح الشامل للعملاء: وهو أداة هامة للتقارير

د- إرجاع الأثر التدريبي : معرفة إدراكات المشاركين على المردود النهائي للتدريب.

ه- المردود النهائي لنتائج التدريب : بحيث يرى توفيق (2005) من الجزء الأكبر من ميزانية إدارة الجودة الشاملة يتعلق بنفقات التدريب، لذا يتم تقييمه من خلال أربعة مستويات هي ردود أفعال المتدربين، التعلم المكتسب من التدريب، سلوك المتدربين، النتائج النهائية للبرامج التدريبية (جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص.91)

4.6.3 مرحلة التطبيق والتنفيذ:

وفيها تتم مراجعة أعمال فريق العمل وتفعيل دوره ومناقشة تطور العمل من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية (موسى اللوزي، 1999، ص.247) بحيث تكون المؤسسة مهياًة في هذه المرحلة لبداية التحسين المستمر، من خلال انتقاء المدربين وتدريبهم على أبجديات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، ليتولوا بدورهم تدريب قوة العمل في المؤسسة، وخلق الوعي لديهم بإدارة الجودة الشاملة. (كمال قاسمي، 2007، ص.07) يلي ذلك تأسيس مكتبة خاصة بإدارة الجودة الشاملة مزودة بالمراجع والدوريات والحالات العملية والوسائل السمعية والبصرية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة (جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص.93)

5.6.3 مرحلة تبادل وتسيير الخبرات:

وتتمثل بالأساس في دعوة الآخرين- المتعاملين مع المؤسسة - للمشاركة في مشروع التحسين المستمر، وبالتالي يجب أن تسعى لنشر فكرة الجودة الشاملة في محيط العمل (كمال قاسمي، 2007 ص.07) بحيث يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تحققت في احد القطاعات وتعميم الفوائد الناجمة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك تفادي السلبيات التي قد طرأت في احد قطاعات المنظمة، من خلال مناقشة التجربة التي قد طبقت في احد فروع المنظمة مع كل الفروع والإدارات الفرعية التابعة للمركز، وتبادل الآراء حولها، مع دعوة الموردين ومناقشتهم في أهمية الالتزام والحصول على تأييدهم، وكذا كبار العملاء لشرح مفهوم الجودة، وكيفية تطبيقه. (جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص.94)

هناك أربعة شروط حسب جوزيف جابلونسكي (1996) تجب مراعاتها عند إعداد الجدول الزمني الخاص بتطبيق الجودة الشاملة وهي:

- 1- البدء في عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عند نهاية المرحلة الصفرية.
- 2- البدء في التطبيق مباشر بعد الموافقة على الخطة من قبل مجلس الجودة وتوفير كل الموارد اللازمة لعملية التطبيق
- 3- البدء في التخطيط لنشر وتبادل الخبرات.

ويستعرض جابلونسكي مراحل تطبيق الجودة من خلال نموده التالي:

7.3 أدوات إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهر الآن برنامج أدوات إدارة الجودة الشاملة، وهو برنامج مصمم خصيصاً لمساعدة أعضاء فريق العمل مع إعطاء الشرح التفصيلي لاستخدام الأدوات المرفقة معه، حيث يمكن تحديد مجموعة من الأدوات التي تساعد فريق العمل على تصور العملية وتحديد المشكلات وأسبابها وتقديم حلول لها من بين تلك الأدوات.

1- **مخطط هيكل السمكة لإيشيكاوا** : وتهدف هذه الأداة التي تحديد النتائج، والآثار غير المرغوب فيها والأسباب المؤدية إلى هذه النتائج وتحديد الحلول ويستخدم للتركيز على أبرز أسباب مشكلات الجودة الشاملة .

2- **مخطط باريتو**: وهي أداة تعتمد على الرسم البياني الذي يرتب الأحداث وفقاً لتكرارها وطول فترتها ومدى أهميتها وهو يوضح عدد العيوب والمشكلات خلال وقت محدد في التخطيط العمودي ويستخدم لتحديد (20%) من الأسباب المؤدية إلى حدوث (80%) من مشكلات الجودة الشاملة.

3- **خريطة سير الإجراءات** : وهي أداة توضح طريقة خطوات تنفيذ عملية ما تسلسلياً .

4- **مخطط تدفق العمل أو خريطة سير العمل**: وهي أداة توضح الخطوات التي يتم اتخاذها في فترات منتظمة من الوقت، ويساعد المختصين على توفير رؤية ممتازة وواضحة للعملية ككل.

5- **رسم المستطيلات البياني**: ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات بهدف سهولة تفسير المعلومات عند تعدد أنواعها .

6- **مخطط التشتت**: ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين بهدف تحديد العلاقة بينهما وضبط عناصرها بدقة.

7- **خريطة المراقبة**: وتشمل خريطة سير العمل مع وجود حد أعلى وأدنى من مجموع معدل العملية و يتضمن نتائج الرقابة الإحصائية على العملية، ويساعد المختصين على توفير وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كانت الخدمة تطابق المواصفات المطلوبة أو لا.

(حمدي بن صالح أبو حيمد ،2006،ص.62)

8.3 الطرائق الفنية للجودة :

إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة أو إستراتيجية تحفيزية تحتاج إلى طرائق فنية لتطبيقها منها:

1) **الرقابة الإحصائية للعملية (s.p.c)** تستعمل أثناء الإنتاج بغرض الاستمرار في عملية الإنتاج، وتوقيفها والنظر في أسباب الخطأ الذي يمكن أن ينشأ من العامل أو المادة أو الآلة تستعمل طرائق الرقابة الإحصائية للعملية لرقابة كل من المواصفات والمتغيرات.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

(2) عينة القبول: تطبق لمعاينة الكمية بحيث يتخذ قرار

العينة العشوائية المسحوبة من كامل الكمية وتستعمل جبين لمعاينه حامل الحميه لأسباب السايه

- أن تكلفة مرور العدد المحدود من السلع المعاينة تكون منخفضة.
- عدد السلع المعاينة كبير
- استمرار وثبات العملية التي تنتج السلع

(3) تصميم للتجارب (D.O.E) : إن الهدف الأساسي منه هو تحديد المتغيرات في العملية أو

السلعة، والتي تمثل سمات حرجة وقيم الأهداف لهذه السلعة أو العملية، وتدرس باستعمال الطرائق التجريبية الرسمية تأثير العديد من المتغيرات في نفس الوقت، هناك ثلاث مداخل لتصميم التجارب وهي:

➤ المدخل التقليدي : انطلقا من أعمال Ronald Fischer في ميدان الزراعة في الثلاثينات .

➤ مدخل تاجوشي : Taguchi هو مدخل تقليدي مبسط من قبل " تاجوشي " وقدم هذا المدخل المفاهيم الإضافية للتصميم الهندسي .

➤ مدخل دوريان شينين : Dorian shainin ويستعمل هذا المدخل تنوع طرائق حل المشاكل بعد أن تكون السلعة في الإنتاج .

(4) الإيزو 9000 : هو نظام معياري للجودة قبل في 90 دولة بما فيها الولايات المتحدة، ويتوقع أن تكون المعايير الصادرة عن الإيزو متطلبا أساسيا للسلع والخدمات في كافة دول العالم (رعد حسن الصرن 2001، ص.120) وكلمة Iso هي اختصار لـ: المنظمة العالمية للمعايير (أو المقاييس، أو المواصفات القياسية)

أما Iso9000 فهي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987 تحدد هذه السلسلة وتصنف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة، للتأكد من أن منتجاتها (السلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء ومقبولة عالميا. (سمير محمد عبد العزيز، 1995، ص.147) وتشمل سلسلة المعايير الخاصة بإدارة الجودة و معايير تأكيد الجودة على:

Iso9000 هو مجموعة من الإرشادات الواجب إتباعها في اختبار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.

Iso9001 هو نموذج للجودة الشاملة في التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص، الاختيار، التركيب، الخدمة.

Iso9002 هذا المعيار خاص بنظم الجودة التي تغطي مجالات الإنتاج التركيب، الفحص.الاختبار

Iso9003 يغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والاختبار فقط (علي السلمي، 1995، ص.93).

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

(5) نشر وظيفة الجودة (Q F D) : هو نظام يضع

العملية التي تقود إلى تحقيق رضا متزايد للزبون، ويصمم السور الدقيق بصوت الزبون صم المنظمة من تخطيط السلعة إلى الخدمة الميدانية، ويحسن مدخل الفريق المتعدد الوظائف نشر وظيفة الجودة، حيث تكون العملية ضرورية لتقديم السلع والخدمات التي تلتقي أو تتفق وتوقعات الزبون، وبذلك فإن نشر وظيفة الجودة يخفض التكاليف وتغيرات التصميم الهندسي ويجعل معظمها هامة، ويقود لزيادة رضا الزبون.

(6) الهندسة المتزامنة : وهي تعد ممارسة لاستعمال الفرق المتعددة المعارف بهدف ربط أدوات

السلعة والتصميم وتخطيط الإنتاج في زمن واحد ويمكن أن تعرف بأنها الهندسة في وقت واحد أو الهندسة المتطابقة، ويتألف الفريق من متخصصين في الهندسة، التصميم، والتسويق والشراء، والجودة، وهندسة التصنيع، والتمويل والزبون، وقد يتضمن أيضا ممولي تجهيزات العملية والأجزاء المشتراة والخدمات في بعض الأوقات المناسبة .

(7) التمييز والتنميط (القياس إلى أفضل نمط) : وهو يهدف إلى التنميط للوصول إلى ممارسات

أفضل في الصيانة، بحيث تقود هذه الممارسات التي تحقيق أداء أعلى، وهو أسلوب جديد للقيام بالعمل طور من قبل شركة "زيروكس Xerox" في عام 1979 والفكرة الأساسية لهذه الطريقة هي إيجاد شركة أخرى تقوم بالعملية بشكل أفضل من الشركة الأم، وعندئذ تستعمل كافة المعلومات لتحسين العملية في الشركة الأم .

(8) جائزة مالكوم بالدريج للجودة : حددت هذه الجائزة من قبل الكونغرس الأمريكي في عام

1987 لتعزيز إدراك الجودة ولتمييز انجازات الجودة في شركات الولايات المتحدة، وإعلان الإستراتيجية الناجحة للجودة، وتقسّم إلى ثلاثة أقسام: التصنيع، والخدمة، والأعمال الصغيرة وتتألف من سبعة أنواع هي : القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الإستراتيجي للجودة إدارة وتطوير الموارد البشرية، إدارة جودة العملية، الجودة والنتائج التشغيلية، رضا الزبون

(9) الأجهزة التي لا تتعطل بالاستعمال الخاطئ : طورت طرائق Poka yoke مؤخرا من قبل

Shingo-Shingeo الذي طور أيضا نظام إنتاج "تويوتا" وتتمثل تطبيقات هذه الأجهزة

في تعديل الآلة لتعمل إذا تم تزامن و تواقّت وتداخل الأجزاء مع بعضها البعض بشكل صحيح

إذ يتم إضافة جهاز لتعليم الآلة.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

10) الاستقرار والاستقرار في العمل (الاستقرارية) : و

الإستراتيجية لاكتشاف وتصحيح مشاكل الإنتاج ويتضمن جهارين الأول يدسف السود او العيوب والأخر يوقف الآلة أو العملية أوتوماتيكيا عند اكتشاف ذلك، كما يمكن أن يستعمل أيضا الحكم الشخصي لتحديد المشكلة وتوقف الإنتاج، وهناك العديد من الأمثلة عن الرقابات التي تستعمل غالبا عندما تطبق المنظمة نظام الإسقرارية مثل، مجالس الرقابة الإنتاجية.

11) الإعداد والتحضير: من الممكن أن تقود ممارسات التحضير والإعداد الجيد إلى منع أو تحديد

مبكر للمشكلة ويمكن أن تختصر مبادئ عملية التحضير في:

- أين مكان كل شيء ؟
- هل كل شيء في مكانه ؟
- هل كل شيء واضح ؟
- هل كل شخص مطلوب في التطبيق، وفحص الضرر و المشاكل المتوقعة ؟

12) الصيانة الإنتاجية الشاملة: بحيث تعد ممارسات التحضير الجيدة جزءا من طرائق صيانة

التجهيزات المسماة بالصيانة الإنتاجية الشاملة (T.P.M) وتمثل الصيانة الإنتاجية الشاملة انحرافا جذريا عن القاعدة المسماة (ثبتها عندما تتعطل) وتعرف الصيانة الإنتاجية بأنها: نظام كثيف لأفراد ذوي تكلفة منخفضة هدفهم الأساسي تعظيم فاعلية التجهيزات عن طريق استخدام كامل المنظمة في برنامج الصيانة الوقائية " (رعد حسن الصرن ،2001،ص.123)

كما أن وضع المعايير القياسية يعتبر أداة قوية للمنظمات التي تسعى للتطوير المستمر، و هو

جزء أساسي في العديد من برامج التطوير والتحسين وإعادة هيكلة أعمال المنظمة، ومن أبرز

الأساليب المستخدمة في تحديد المعايير القياسية :

- المعايير القياسية الداخلية: يتم من خلالها قياس ومقارنة الأداء مع تطبيقات مماثلة في نفس المنظمة.

- المعايير القياسية التنافسية : قياس ومقارنة الأداء مع تطبيقات مماثلة أو غير مماثلة لمنظمات تمارس نفس النشاط.

- المعايير القياسية غير التنافسية : قياس ومقارنة الأداء مع تطبيقات قد تكون مماثلة لمنظمات قد لا تمارس نفس النشاط.

- المعايير القياسية العالمية للأداء الشامل أو أفضل أداء لأفضل المنظمات عالميا ويتم من خلاله قياس ومقارنة الأداء باستخدام مواصفات عالمية صادرة عن منظمات دولية مختصة في هذا

المجال مثل منظمة الإيزو (حمدي بن صالح أبو حيمد،2006،ص.43)

9.3 مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة :

تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات حثيرة في انبساط المنظمة، وعمليتها
ومن أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

أ- ثقافة المنظمة :

يتوقف نجاح عملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى انسجامها وتجاوبها مع
تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن كانت الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم، والمعتقدات، والأنماط
السلوكية الخاصة بالمنظمة، فإنه يمكن التعبير عنها بأشكال عديدة منها :

1- طريقة التعامل اليومية: مناداته الأفراد باسم العائلة، لبس ربطة العنق أثناء العمل...الخ.

2- قواعد العمل، عدم مغادرة مكان العمل قبل الرئيس....الخ.

3- قيم العمل، فمثلا قيم العمل لدى IBM " التميز في كل شيء نفعه "

وينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغير جذري في الثقافة، وفي طريقة أداء العمل في المنظمات مما
يستوجب بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، من خلال التعليم والبرامج التدريبية على الجودة
ومن أهم الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة:

-التركيز على العميل

-أداء العمل الصحيح من أول مرة

-التفاني في العمل والسعي للتميز

-احترام الآخرين، والصدق في التعامل معهم

-الخطأ هو فرصة للتطور

-عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية.

(محفوظ أحمد جودة، 2008، ص.46).

ويضيف الرخيمي : " إن من أهم الجوانب الواجب توافرها لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أن تقوم
الإدارة العليا بمراجعة وتقييم كافة عناصر الثقافة التنظيمية بالمنظمة، لتحديد الجوانب التي تمثل
فجوات أو نقاطا سلبية، ثم تحديد الخطة الملائمة لبناء وغرس عناصر الثقافة التنظيمية الجديدة
والملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. (جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص.86)

كما أكد مؤسسو علم الجودة (ديمنغ، كروسبي) في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق
لا بد منه كي تتجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة، ومن الأمثلة على القيم العامة للجودة

1- قيم الإدارة:

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة
- اعتبار الجودة عاملاً إستراتيجياً لأعمال الإدارة
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة
- الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم لأن إرضائهم يؤدي إلى رضا الزبون

2- قيم العاملين :

- كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه
 - ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء ومن المرة الأولى
 - هدف العامل هو الإنتاج دون عيوب
 - مشاركة العامل أساسية لتحسين الجودة
 - حل المشاكل باستمرار هو القاعدة للعمل
- (جرجس الغضبان وآخرون، محاضرة في الجودة ودورها في التنمية الاقتصادية، 2009)

ويتطلب إجراء مثل هذه التغييرات مشاركة جميع العاملين في الأمور المتعلقة بالجودة وبالمنظمة ككل ويعرض الجدول التالي مقارنة بين ثقافة المنظمات التي تتبع إدارة الجودة الشاملة وبين ثقافة المنظمات التي تتبع المفاهيم التقليدية للجودة .

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

مقاربه او بجاور رصا الربون	المدخل التقليدي للإدارة	مجال المقارنة
مقاربه او بجاور رصا الربون	تعظيم العائد على الاستثمار	الرسالة العامة
تشمل كل فرد في المنظمة	مراكز الفحص وأقسام للرقابة على الجودة	مسؤولية الجودة
التوجه بالزبون والبيئة	التوجه بالسلعة	التوجه
مستمر	غير مستمر	التحسين
تمثل الأولوية الأولى وواضحة وصريحة جدا	لا تحتل الأولوية الأولى وغير واضحة	متطلبات المستعمل
الجودة تخفض التكاليف وتحسن الإنتاجية والصورة العامة للمنظمة وسمعتها	الجودة تزيد التكاليف	التكاليف
أهداف طويلة وقصيرة الأجل مع الارتباط الوثيق بالبيئة	التركيز على الأهداف قصيرة الأجل	القرارات
شركاء في عملية تحقيق الجودة	غير شكااء في عملية تحقيق الجودة	الموردون
تتبع سياسة الباب المفتوح وتشجع جميع العاملين على تقديم مقترحاتهم	لا تتبع سياسة الباب المفتوح	الإدارة
التدريب وإزالة الحواجز وبناء الثقة	إصدار الأوامر وفرض تنفيذها بالقوة	دور المدير
مدخل الفريق	المدخل من الأعلى للأسفل	اتخاذ القرار
التعريف وإعادة الحل	تحديد المسؤولية والعقوبات	المشكلات
بشكل مرتب ومنظم عن طريق فرق عمل مستمرة	بشكل غير مرتب وغير منظم عن طريق الأفراد	حل المشكلات
واسعة وعمومية بشكل كبير وضوح جهود فريق العمل	و متخصصة إضافة إلى وضوح وكثرة الجهود الفردية	الأعمال

جدول رقم (04): مقارنة بين مدخل الجودة الشاملة والمدخل التقليدي بها

المصدر: (رعد حسن الصرن، 2001، ص.54)

ب- الهيكل التنظيمي :

إذ يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، فيعرفه J.Stoner على أنه "الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها" و تنتج عنه قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل، وأسس تكوين الوحدات الإدارية، ونطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات ، حسب جيبسون J.Gibson

فالهيكل التنظيمي الطويل المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك لما يسببه من مشاكل أهمها :

- يضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية، حيث يكون نشاط كل منها منفصلا عن الأخرى نظرا للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص.

- نتيجة التركيز على التخصص الضيق، ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية، تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية.

- ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدا

- بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته يسبب طول خطوط الاتصال وهو ما يضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي .

- ضعف التنسيق

- مركزية السلطة، بطئ اتخاذ القرارات، وإنجاز الأعمال (محفوظ أحمد جودة، 2008، ص.49) وتؤثر في تصميم هيكل المنظمة أربعة عناصر هي : البيئة ، والتكنولوجيا، معالجة المعلومات، دورة حياة المنظمة .

لا بد في ظل إدارة الجودة الشاملة من إعادة تصميم هيكل المنظمة بما يتلاءم مع مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أقصى فاعلية في تطبيقها، بشكل عام تفضل الهياكل التنظيمية التي تتصف بالآتي :

1- الميل إلى الهيكل المسطح الذي يعطي قدر أكبر من الاستقلالية للأفراد

2- الميل إلى لا مركزية

3- الميل إلى الهيكل العضوي أو هيكل فريق الإنتاج

4- ضمان التكامل باليات مناسبة (رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة، 2008، ص.132)

ج- العمليات :

العمليات هي مجموع الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها البعض والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها، يجب عليها إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي وذلك حتى تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والمطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة بل عمل تغييرات جذرية تتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتسمى هذه العملية " إعادة الهندسة " أو كما يسمها البعض بمفهوم " الهندرة " وهي إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة.

وبناء عليه، ينبغي إيجاد الانسجام بين إعادة الهندسة وبين المواصفات المطلوب توافرها في العنصر البشري، وهذا ما يسمى بإعادة هندسة الموارد البشرية ، ومن المهم أن يتم التركيز في إعادة الهندسة على العمليات وليس على الدوائر والأقسام، لأن الهدف النهائي منها هو رضا العميل الذي يهمله فقط مستوى الخدمة أو المنتج المقدم إليه، وليس توزيع الدوائر والأقسام والعلاقات فيما بينها. (محفوظ أحمد جودة، 2008، ص.50)

ويذهب جونز وجونز (2001) إلى أن إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة هما عنصرين مترابطين ومتكاملين، وبعد الانتهاء من عملية إعادة الهندسة والوصول إلى أفضل أسلوب لتزويد العملاء بالمنتجات التي يرغبون بها، يبدأ الاهتمام والتركيز على التحسين المستمر (الطائي قداة، 2008، ص.135)

د- أسلوب الإدارة :

من الضروري إتباع أسلوب إداري جديد يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد أي فلسفة الجودة الشاملة، يكون يتصف بالمرونة، وإعطاء الحرية في العمل، زيادة مساحة الاستقلالية و بالإضافة إلى ضرورة المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل كافة الأطراف أن مشاركة العاملين واندماجهم في كل ما يتعلق بالمنظمة من قرارات ومشكلات هو مطلب أساسي لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ذلك تكريس الاتصالات بين الإدارة والعاملين ببعضهم مع تنمية وتطوير الاتصالات الرسمية في ذات الوقت.

وبما أن التركيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العمل الجماعي وطرق العمل، لأن أسلوب الإدارة هنا يختلف، وذلك لأن الأهداف جماعية، والمسؤولية هي أمر مشاع بين أفراد الفريق الواحد

فالعامل الفردي والمصلحة الخاصة والتنافس الشخصي ليس

ذلك يسود العمل من أجل المصلحة العامة (محفوظ أحمد جودة، 2006، ص. 320)

وتضيف سونيا محمد البكري (2004-2003، ص. 31) أنه من الضروري أن يضمن السلوك الإداري استخدام عمليات الجودة وإدارتها وتشجيع الاتصالات وتدعيم أنشطة التغذية العكسية وتوفير الظروف البيئية المناسبة.

10.3 قيم ثقافة الجودة الشاملة :

لا تخرج قيم ثقافة الجودة عن القيم التنظيمية التي اتخذتها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها وعليه تتنوع قيم ثقافة الجودة بالمنظمة بحسب ما وضعت له، ومن هذه القيم ما يلي :

➤ **قيم متعلقة بالجودة :** ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الأتي :

- * التأكيد على أن كل العاملين بالمنظمة قد تدربوا على إدارة الجودة
- * تعزيز فرق العمل واتخاذ التصرفات الوقائية والعلاجية
- * التغذية الراجعة من جميع العملاء و المستفيدين الداخليين والخارجيين

➤ **قيم متعلقة بالنمو و النجاح :**

- * تقدير متطلبات العملاء وتلبيتها
- * الاستفادة القصوى من إمكانيات المنظمة المادية والبشرية
- * الالتزام الصارم بالمعايير وتبليغ ذلك لجميع العاملين بالمنظمة

➤ **قيم متعلقة بالأمان :**

- * إعداد القواعد والإجراءات الخاصة بالأمان وتعليمها للعاملين مسبقا
- * متابعة القواعد الخاصة بالأمان والوقاية من الأحداث التي تظهر
- * حماية العاملين بالمنظمة والعملاء والزائرين وبيئة العمل ككل

➤ **قيم متعلقة بالرضا عن العمل :**

- * العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة تصميم العمل
- * مشاركة وإشراك العاملين في التغيير الوظيفي وإدخال التكنولوجيا الجديدة

➤ قيم متعلقة بالاتصال :

- * التأكد من أن المسؤولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز الاتصال الفعّال وعموديا
- * تعليم واطلاع العاملين بالمنظمة على خطط الإدارة المتعلقة بالمستقبل وكيفية تحقيق الأهداف.
- * التشجيع و الاعتراف، وتقدير الأفراد، الإبداع والتفكير الخلاق بدلا من الاستماع.
- * الاقتناع باختلاف وجهات النظر وتباينها بالنسبة للموضوع الواحد.
- * بناء فريق عمل والعمل معا بروح الفريق (جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص.109) .

2.10.3 قيم الجودة عند مستوى ستة سيجما (six sigma):

لقد حدد yuejin (2004) عناصر قيم الثقافة التنظيمية اللازمة لتحقيق الجودة عند مستوى six sigma كما يوضحها الجدول التالي:

عناصر الثقافة	القيم
العلاء	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على رضا جميع العملاء - الالتزام بمنع الأخطاء في تقديم المنتجات أو الخدمات - تأكيد قيمة العميل - احترام العملاء الداخليين (العملاء)
التعاون	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق الرؤية والأهداف الطويلة مسؤولية الجميع - مد العملاء بأعلى قيمة من خلال التحسينات المستمرة - التركيز على العمليات التي تضيف قيمة للعملاء - التأكيد أن الجودة وظيفة كل فرد - التحسين المستمر للعمليات يشمل المنتجات والخدمات والإجراءات - ترسيخ مفاهيم وفرص عمل الفريق
العاملون	<ul style="list-style-type: none"> - الاحترام والإصغاء للعاملين - العاملون محفزون ومبتكرون - التأكيد على تمكين العاملين
المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بالمسؤولية وأخلاق المجتمع

الجدول رقم(05): قيم الجودة عند مستوى ستة سيجما(six sigma)

المصدر : (فاتن أحمد أبو بكر موزي بنت محمد الزومان، 2007، ص.76)

وتستعمل فلسفة six sigma إحصائيات لقياس التغيير في من الأخطاء، أما علامة sigma فتشير إلى مستوى الانحراف المستخدم في الإحصائيات الوصفيه لتقدير مدى اختلاف حدث أو ملاحظة عن المتوسط المقدر لعينة من السكان" (اليزابيث مورفي وآخرون، 2007، ص.590)

وكذلك حددت دراسة " لأثر قيم المديرين على جاهزية التعلم " القيم التي تشكل الإطار العام لخصائص المنظمات ذات الأداء المرتفع الجودة وكان أهمها:

قيم الصفوة : وهي تتضمن تشجيع مفهوم التميز والتطوير الذاتي .
قيم الاقتصاد : وتتضمن تشجيع قيمة الاقتصاد من خلال ترشيد الإنفاق والاهتمام بتطبيق مفهوم التكلفة والعائد .

قيم الكفاءة: تدعيم قيمة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، تشجيع تجريب المفاهيم الجديدة.

قيم التنافس : التنافس البناء والمقارنة بالمنظمات الأخرى، تصميم معايير الأداء المرتفعة .

قيم العمل الجماعي: تشجيع قيمة العمل من خلال تشكيل وبناء فرق عمل فعالة .

يرى "برفي" (Pervaiz 2002) أن نجاح جهود التغيير تتطلب توافر ثقافة تنظيمية مدعمة للمعرفة

و حدد أبعاد هذه الثقافة في النموذج TOTS التالي :

الثقة : ثقة الأفراد بعضهم في بعض وهي تحدد فاعلية العلاقات بين جماعات العمل و هي تشمل ثقة المديرين في العاملين وفي أنفسهم على تحسين الإنتاجية .

الانفتاح : إنشاء خطوط اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإداري بالمنظمة .

فرق العمل: العمل الجماعي مع نوع من الاستقلالية والصلاحيات لاتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المشتركة .

المشاركة : مشاركة العاملين واندماجهم في كل ما يتعلق بالمنظمة ما يدعم خلق بيئة متفتحة ويدعم قيم الثقة و فرق العمل التي تخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

(فاتن أبو بكر، موزي بنت محمد الزومان، 2007، ص.78) .

11.3 المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية .
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال .
- تخصيص مبالغ مالية غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم للتدريب .
- إتباع الأسلوب الدكتاتوري أو الاتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طيب من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة .
- توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية .
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها
- التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب (محفوظ أحمد جودة ،2008،ص.237) .

وقد أثارت المقالة التي كتبها هراري (Harrari 1997) الجدل بين أوساط المهتمين بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها حيث أورد عشرة أسباب تعتبر كافية لجعل إدارة الجودة الشاملة لا تصلح لإدارة المنظمات الحديثة وهي :

- 1/ تركيز إدارة الجودة الشاملة على تصرفات الأشخاص كعمليات داخلية أكثر منها كنتائج خارجية .
- 2/ التركيز على أقل المعايير .
- 3/ تتطور إدارة الجودة الشاملة بيروقراطية ثقيلة.
- 4/ تفويض كل ما يتعلق بالجودة لقيصرة الجودة والخبراء أكثر من الأشخاص المعنيين .
- 5/ لا تسعى إدارة الجودة الشاملة للإصلاح الإداري الجذري والأساسي بل من أجل الدعاية.
- 6/ عدم السعي للتغيير الجاد في نظام الأجور والمكافآت الإدارية، بدل المكافآت الجماعية التي تقتل روح الإبداع والتميز الفردي.
- 7/ عدم السعي للاندماج الحقيقي مع الشركاء الخارجيين للمنظمة، لقلة الثقة وخوفا من المنافسة
- 8/ تطالب إدارة الجودة الشاملة وتنادي بالأقوال والأناية وال طول السريعة ويقصد من ذلك غياب الأخلاق العامة في التنافس غير الشريف على حصص السوق .
- 9/ إن إدارة الجودة الشاملة تفرغ وتستأصل روح المبادرة والابتكار من الثقافة التعاونية في المنظمات وذلك بهدف التميز في إنتاجية منتج معين عن باقي المنظمات الأخرى .
- 10/ لا يوجد لدى إدارة الجودة الشاملة مكان للحب، أي العاملين أصبحوا كالألات مبرمجين مسبقا للإنتاج ضمن معايير محددة ومطبقة بدقة، وبذلك ينعدم الشعور بالافتخار للانجاز الحقيقي ومن ثمة ينعدم شعور الانتماء الوظيفي لدى هؤلاء العاملين (جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص.103) .

كذلك من أسباب فشل مشروع الجودة الشاملة بصفة عامة في

- تغيير الإدارة العليا الداعمة لمشروع الجودة .
 - غياب أو نقص الاستقرار في الهدف واستعجال النتائج.
 - الاعتماد على الميكنة والتركيز على العنصر التقني دون البشري وعدم توفير كامل متطلبات الجودة الشاملة .
 - إهمال مفهوم الجودة، والنقل الحرفي، أو التقليد غير المدروس للتجارب الناجحة دون مراعاة أسس ثابتة عند التطبيق.
 - الاعتماد على أقسام ضبط الجودة لمعالجة مشكلات الجودة في حين أنها مسؤولة كل المنظمة.
 - التركيز على الفحص والتدقيق لتحقيق الجودة على حساب التحسين المستمر.
 - البدايات الخاطئة من خلال التعلم غير المنظم وصعوبة تغيير الثقافة .
 - التكاليف الزائدة أو العالية للمسؤولية القانونية، وعدم بناء نظام فعال لاتصالات .
 - عدم نشر ثقافة روح العمل التعاوني بين العاملين والتركيز على العمل التنافسي بينهم
- (هدى بنت صالح أبو حيمد، 2006، ص.77) .

12.3 دراسات حول القيم التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة :

تناولت هذه الدراسة في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة بحيث تعرض قسماً منها للقيم التنظيمية، والقسم الآخر لأسلوب إدارة الجودة الشاملة . وقد تم ذلك على النحو التالي :

أ/ الدراسات التي تناولت القيم التنظيمية:

* دراسة خالد يوسف محمد الزعبي (2008) " أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام " بمحافظة الكرك (المملكة العربية السعودية) تهدف إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام، حيث شملت ثلاث متغيرات مستقلة هي قيم الثقافة الفردية (الدعم، الاحترام الغيرية، القيادة، الاستقلالية، الامتثال) قيم الثقافة التنظيمية (التعاون، العدالة الانتماء، الشفافية، الثقة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات) قيم العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات) ومتغير تابع هو مستوى الأداء الوظيفي (الانضباط، إنجاز المهام علاقة الموظف مع الرؤساء ، الولاء الوظيفي، التعامل مع الزملاء)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة كما جاء التزامهم بالقيم التنظيمية والعدالة التنظيمية بدرجات متوسطة .

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- أن هناك أثرا دالا إحصائيا للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفر
 - أن هناك أثرا دالا إحصائيا للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.
 - أن هناك أثرا دالا إحصائيا للالتزام بقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.
- وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في نظام الرواتب والأجور وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، واعتماد مبدأ الشفافية .

* وتهدف دراسة عبد المحسن بن حسين العرفج(2007) "ثقافة الشركات الناجحة ومقترح بطاقة القيم المتوازنة" إلى تحديد محفظة من القيم مستخدمة نوع التميز الذي ترغب أن تعرف به الشركة أو المنظمة ومجالات الأداء المختلفة (العملاء، المنتج عملية التشغيل، النمو، الأداء المالي) كمعيار للمحفظة المقترحة، عرضت الدراسة محفظة تشمل عشرين قيمة تنظيمية بواقع أربع قيم تنظيمية لكل مجال و اقترحت أن يتم اختيار اثنتا عشر قيمة منها من قبل المنظمة بما يناسب احتياجاتها وإمكانياتها

* الدراسة التي أعدها خالد بن عبد الله الحنيطة (2003) حول : "القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء"، وهي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، سعت هذه الدراسة التطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بوزارة الدفاع و الطيران بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، إلى توضيح الأثر الكبير للقيم التنظيمية على أنشطة المنظمات، وعلاقتها بكفاءة الأداء، لكونها إحدى السبل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهدفت إلى التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة، وإدارة المهام، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة، في الخدمات الطبية، وتحديد مدى علاقة القيم التنظيمية وكفاءة الأداء على المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد قام الباحث بتكييف الاستبيان الذي أعده (ديف فرانسيس - مايك وودكوك) للتعرف على القيم التنظيمية السائدة واستبيان آخر يقيس كفاءة الأداء، وقد اقتصرت الدراسة على اثنتي عشرة قيمة تم اختيارها من قبل مؤلفا كتاب القيم التنظيمية، ديف فرانسيس ومايك وودكوك وهي : القوة، الصفوة، المكافأة، الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد، العدل، العمل الاجتماعي، القانون والنظام الدفاع، والنتافس واستغلال الفرص، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة، توصف كفاءة الأداء لدى العاملين بشكل عام بالمرتفعة، انضح أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين خمس من أبعاد القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء وهي القانون والنظام - التنافس - القوة - الدفاع - الكفاءة .

* دراسة عبد الحفيظ مقدم(1994) "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلاتها مع الاتجاهات والسلوك" تهدف إلى استكشاف علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع بعض اتجاهات الأفراد

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

(الرضا، الالتزام التنظيمي، الدوافع) وسلوكهم في ميدان

مسخية استكشافية بهدف استكشاف العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة ، تم تطبيق أداة الدراسة المتكونة من عدة مقاييس (مقياس القيم الفردية مقياس القيم التنظيمية مقياس الدوافع، مقياس الالتزام التنظيمي، مقياس الرضا، مقياس الأداء) في مجموعة من الوحدات الإنتاجية الجزائرية في قطاعات النسيج، الجلود، المواد الغذائية المحفوظة. و خلصت إلى أن علاقة القيم الفردية بالاتجاهات والسلوك ضعيفة ومعقدة لأنها ترتبط بأكثر من اتجاه وأكثر من سلوك.

- أما القيم التنظيمية التي اختصرت عن طريق التحليل العامل إلى 4 أبعاد هي (القيم التشجيعية التركيز على الهدف، الانضباط، النمط الحر) فقط أظهرت علاقة إيجابية مرتفعة بكل الاتجاهات والمتغيرات السلوكية حيث احتلت قيم التشجيع المرتبة الأولى من حيث عدد الارتباطات وقوتها. - و فيما يتعلق بتفوق التفاعل بين القيم الفردية والتنظيمية في تأثيره على المتغيرات التابعة فإنه تحقق تحققاً جزئياً فقط وهو ما يدعم وجهة نظر البيئة إلى ترى بأن السلوك يتأثر أكثر بالمؤثرات الخارجية.

ب/ الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة :

* دراسة فاتن أحمد أبو بكر، وموضي بنت محمد الزومان (2007) حول موضوع "معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" تهدف إلى التعرف على معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة في الأجهزة الحكومية، واقتراح إطار منهجي لتطبيق إدارة الجودة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، يتضمن اقتراح التوجيهات والإرشادات المناسبة، وذلك وفقاً للمؤشرات العلمية الناتجة عن التعليقات الإحصائية لمتغيرات الدراسة، حيث قامت الباحثتان بتصميم استبيان مؤلف من ثلاثة أقسام رئيسية، يحتوي القسم الأول على المتغيرات الديموغرافية (العمر، السن، المؤهل ...) والقسم الثاني على المتغيرات تتعلق بتحديد مدى تطبيق إدارة الجودة الكلية في المنظمات الحكومية، أما القسم الثالث فيتعلق بتحديد أهم المعوقات التي عرقلت هذه الجهود أو حالة دون البدء بها في المنظمة، وكذلك أهم المقومات (المتطلبات) لتطبيق إدارة الجودة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود وعي كبير بأهمية تطبيق منهج إدارة الجودة وبالأهداف التي تسعى لتحقيقها لدى أفراد عينة الدراسة - توجد جهود للجودة في أغلب المنظمات عينة الدراسة .

- إن خدمة العملاء لم يكن من بين أهم أسباب اتخاذ قرار تطبيق الجودة في المنظمات عينة الدراسة بل أن الأسباب الرئيسية لذلك كانت الإيمان بحتمية إدارة الجودة، تحسين سمعة المنظمة ومسايرة المنظمات الأخرى.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازليا الجودة، التغيير السريع لسياسات وخطط التحسين، الاستعجال في التطبيق، عدم تخصيص الموارد، عدم التعامل بجدية مع المشكلات التي تواجه برنامج الجودة.

- أما أهم مقومات تطبيق إدارة الجودة التي يجب توفيرها في المنظمة فهي كالتالي:

إن المتغيرات المتعلقة بالإيمان بمبادئ الجودة هي جزء من قيم العاملين وبالتالي هي جزء من الثقافة السائدة لكن ما تزال عملية تحول قيم ثقافة الجودة لممارسات فعلية دون المستوى، عدم فعالية جهود التخطيط القائمة في الأجهزة الحكومية ونقص في اهتمام القيادات بتحريك طاقات العاملين لدعم برنامج الجودة، كذلك أشارت الدراسة إلى عدم توظيف التقنية الحديثة للحاسب والاتصال لتسهيل عملية الاتصال وتبادل الخبرات بين الوحدات والأقسام والمصالح وحتى مع العملاء

* دراسة جاسم بن فيحان الدوسري (2007) " الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة " حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الثقافة الأمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، من وجهة نظر العاملين، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية من العاملين وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج التي من أهمها : تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل، وأن العمل يتم بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية ، والتزام العاملين بأسلوب "نحن في خدمة المستفيد " عند التعامل مع الجمهور الخارجي، وهناك اعتقاد عام لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم، وأخيرا عدم وجود نظام فعال للحوافز، يعتمد على معايير موضوعية.

* دراسة علالي مليكة (2003،2004) التي تمحورت حول "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة " وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية وتحرير التجارة الدولية من خلال دراسة ميدانية تحليلية شملت مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة " E.N.I.C.A. Biskra " تناولت واقع وآليات الجودة الشاملة بها من خلال تحليل كل المعطيات ذات الصلة بالجودة وتقضي أثر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو في قدرتها التنافسية.

و خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها لا بد أن تكون لديها قدرة على المنافسة.

- أهمية الجودة في تعزيز القدرة التنافسية وجلب المستهلكين .

- وجود بعض العوائق كعدم التطبيق الحقيقي لجميع مبادئ وتوصيات الشهادة بسبب نقص تحفيز العمال وتشجيعهم على الالتزام بمبادئ الجودة.

- انتشار الفهم الخاطئ للعمال باعتبارها وسيلة للشهرة
و القيمي للجودة الشاملة.

* أعدت هيفاء سويري عام (2000) دراسة حول " مدى توافق قيم الموظفين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، حيث سعت الدراسة لتحقيق بعض الأهداف منها ،توجيه اهتمام متخذي القرار في المنظمات التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأهمية تواجد وتوافق قيم الموظفين مع مبادئ الجودة، والتأكد من مدى تواجد القيم الرئيسية التي تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة عند المبحوثين، ومن ثم التنبؤ بفرص النجاح لجهود تبنيها، والاستدلال على مدى إيجابية الثقافة التنظيمية في المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، باستخدام قيم الموظفين كمؤشر لها . وقد قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان الذي أعدته بولا مورو P. Morrow لمعرفة مدى اندماج ثلاثة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي (التركيز على المستفيد، التحسين المستمر فريق العمل) لتصبح جزءا متكاملًا من ثقافة المنظمة وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:
أن مبادئ الجودة الثلاثة تطبق بشكل كبير في شركات " سابك " بحيث أصبحت هذه المبادئ جزء من ثقافة سابك التنظيمية، وإن قيم الموظفين في " سابك " متوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة أي أن الثقافة التنظيمية في سابك ايجابية وملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
و أخيرا فإن قيم الجودة لدى الموظفين في سابك متدرجة بحيث كانت قيمة التعاون والمشاركة في المرتبة الأولى ويلبها قيمة الاهتمام بالتحسين المستمر، ثم قيمة الاهتمام بالمستفيد في المرتبة الثالثة.

الخلاصة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغيير شامل بالمؤسسة، انطلاقًا من تغيير قيم الثقافة القديمة بقيم تنظيمية تتلاءم مع الفلسفة الجديدة، وتهيئة البيئة الملائمة بتغيير الهيكل التنظيمي وإعادة تصميم العمليات، وتدريب العمال على مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة، وأدواتها، ليتم التنفيذ بالاستعانة بهذه الأساليب و الأدوات في مختلف العمليات .
كما يجب على الإدارة العليا أن تتعلم كيف تتصرف باحترافية وفعالية، وان تتحدى نماذج الإدارة النمطية بها، فإذا افتقر المديرون للمرونة، سوف يشعرون بالتهديد من قبل النماذج المختلفة عنهم وسيخفون عقبه لا يمكن تجاوزها أمام تطوير ثقافة الجودة الشاملة بالمنظمة.

لقد تعرضنا في الجانب النظري للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذا الدراسات والبحوث الأكاديمية التي تناولته، وسنحاول في هذا الجزء استعراض الدراسة الميدانية من خلال توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة، بغية التحقق من فرضيات البحث . وتمت الدراسة على مرحلتين: الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية.

1.4- منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ونوعية المعلومات المراد الحصول عليها، للتعرف على آراء و استجابات العاملين في المؤسسات محل الدراسة، حول القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية ودورها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. (عبيدات وآخرون 2001، ص.87) كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح(العساف،1995،ص.186) كما استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب و أبحاث و دراسات، لبناء الخلفية النظرية للدراسة.

2.4- الدراسة الاستطلاعية:

و ذلك بغية الاقتراب من المبحوثين، إضافة إلى الفحص المنهجي لاداءه الدراسه، بهدف قياس مستوى الصدق والثبات للأداة المستعملة.

- الاقتراب أكثر من الموضوع المدروس والظاهرة محل الاهتمام.
- اختبار الأسئلة المطروحة على المبحوثين، ومدى فهمهم واستجاباتهم لها.
- تناول حدود الموضوع غير المعبر عنها من قبل، من خلال تساؤلات واستفسارات المبحوثين.
- الاحتياط من التجاوزات والأخطاء التي قد تحدث في الدراسة الاستطلاعية.
- و جدير بالذكر أن الباحثة قبل أن تقوم بالدراسة الاستطلاعية، سعت للتعرف على القيم التنظيمية السائدة، وواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسستين محل الدراسة: (مؤسسة الورق و السيليلوز GIPEC فرع عين الحجر SACAHE-سعيدة-، مؤسسة المنظفات و مواد الصيانة ENED فرع سعيدة)، من خلال إجراء مجموعة من المقابلات، ودراسة الوثائق التي كان من بينها وثائق متعلقة بالتكوين، ونظام الترقية، و تقييم الأداء، إضافة إلى:

- Norme ISO 9001/2000.SMQ exigences
- Règlement intérieur (ENED-GIPEC)
- L'organigramme approuve (ENAD-GIPEC)
- Manuel qualité
- Rapports d'audite
- Enquête Satisfaction client
- Politique qualité (ENAD-GIPEC)
- Objectifs qualité (ENAD-GIPEC)
- Diagramme d'Ichikawa (GIPEC)
- Plan de communication interne (GIPEC)
- Projet manuel qualité (GIPEC)

بحيث تلقت الباحثة كل الاستقبال والمساعدة في توفير الوثائق المطلوبة، وخلال إجراء المقابلات من قبل الإطارات و العاملين، مما ساعد الباحثة في التعرف على واقع الحياة داخل المؤسستين محل الدراسة، ومكنها من جمع أكبر قدر من المعطيات الملموسة، والملاحظة، وكانت أغلب المقابلات تمتد من (15د الى 45د) و بعضها كان جماعيا (5-6 أشخاص)

سعت الباحثة خلال المقابلة للتعرف على مدى معرفة و إلمام العاملين بإدارة الجودة الشاملة واتجاهاتهم نحو أسلوب التسيير بالجودة الشاملة، واهم المعوقات التي تواجههم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمقومات التي تسهل لهم تطبيق هذه المبادئ على مستوى المؤسسة. وكذا بعض الممارسات الإدارية المرتبطة بأنشطة الاختيار والتكوين و تقييم الأداء، ونظم المكافآت وأسلوب الإشراف والرقابة، وتعكس هذه الممارسات حسب اعتقادنا طبيعة القيم التنظيمية

التي تهتم بها المؤسسة، وتعمل على نشرها وترسيخها الإداري نحو إدارة الجودة الشاملة.

أما الأسئلة فكانت من النوع المفتوح، الذي يعطي للمبحوث فرصة أكبر للتعبير عن أفكاره و آرائه بدون قيود، ومن من الأمثلة على ذلك نذكر ما يلي:

- ماذا تعرفون عن إدارة الجودة الشاملة؟
 - هل تلقيتم (الإطارات) تكوينا كافيا في مجال إدارة الجودة الشاملة؟
 - من وجهة نظرك ماهي أهم المقومات التي تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ؟
- أجريت معظم المقابلات في الفترة الصباحية خلال فترة التريـبـص.

1.2.4- عرض نتائج المقابلة وتحليل الوثائق:

أ- نتائج تحليل الوثائق:

من خلال تحليل الوثائق توصلت الباحثة إلى عدد من القيم التنظيمية التي تسعى المؤسسات إلى توصيلها و نشرها بين العمال، إذ وردت بعض القيم بصورة واضحة وصريحة، بينما تم استنتاج البعض الآخر من قبل الباحثة بعد عدة قراءات متتالية، ومن أهم هذه القيم:

- قيم احترام الوعود
 - قيم الأمن الوظيفي و الانتماء للمؤسسة
 - قيم التعاون و الإنضباط وإتقان العمل
 - قيم الأمن والسلامة
 - قيم المعرفة وترشيد الموارد
 - قيم العلاقات الإنسانية (المهارات الاجتماعية)
- وعلى العموم قد اظهر التحليل أن بعض القيم قد تم التأكيد عليها أكثر من غيرها، و بصورة واضحة ومتكررة، مما يدل على أنها تمثل القيم الأساسية ، كما يلاحظ أن هذه القيم الأساسية تميل إلى التركيز على الجوانب المتعلقة بالأداء (الإنتاجية، الربحية) أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني للأفراد.

تتضمن هذه الفئة من القيم ما يلي:

أولا/ - قيم الإتقان في العمل

- قيم الجدية في العمل

- قيم الإنضباط في العمل

ثانيا/ قيم ترشيد الموارد

ثالثا/ قيم الأمن و السلامة (للأفراد و التجهيزات)

رابعا/ قيم العلاقات الإنسانية وقيمة التنمية الشخصية التي تشمل (العناية بالكفاءة، الاستقلالية، التطوير

(الذاتي..)

و بالتالي خلصت الباحثة إلى القائمة التالية التي تمثل القيم

- 1- قيم العمل: وهي تلك القيم المتعلقة بالعمل (الانضباط، الجدية، إيمان العمل..)
 - 2- قيم تتمين الموارد: نركز هنا على الموارد المالية والبشرية.
 - 3- قيم الأمن والسلامة في بيئة العمل
 - 4- قيم بيئة العمل: وتشمل بيئة العمل الداخلية (المتعاملين الداخليين) والخارجية (المتعاملين الخارجيين) وهي ذات القيم التي اعتبرت كمحاور كبرى (أبعاد) لاستبيان القيم التنظيمية في أداة الدراسة.
- ب- تحليل نتائج المقابلة:**

شملت المجموعة التي أجريت معها المقابلات، إطارات و عاملين و نقابيين، اجمعوا كلهم على القيم المذكورة أعلاه وعلى تحسن الظروف التنظيمية للعمل موازاتاً مع البدئ في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

كما لاحظنا تباين في الوعي بإدارة الجودة الشاملة بين المؤسستين، حيث يعتبر عمال ركب الورق و السيليلوز GIPEC، إدارة الجودة كمطلب استراتيجي لا بد منه، وهم مستعدون لتقديم كل التعاون والتسهيلات خدمة لذلك، بعكس عمال مؤسسة المنظفات و مواد الصيانة ENED الذين ينصب جل اهتمامهم على الأجور و رفع الإنتاجية وتحقيق الأرباح اللازمة، إذ لا تزال الجودة لديهم تحتل مرتبة ثانوية أو كما قال احد الإطارات أنها أمر غير أساسي (زيادة)، وربما يفسر ذلك في كون مؤسسة مواد التنظيف والصيانة ENAD لا تزال حديثة العهد بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (سنتان) زيادة على المشاكل المالية التي كانت تتخبط فيها المؤسسة، ما ترتب عنه انتشار واسع للقيم ذات التوجه المادي، بعد أن أصبح العمال يركزون على الأجر أكثر من تركيزهم على الجودة وعلى قيم إتقان العمل، وهذا لا يعني عدم اهتمامهم بالجودة ولكن ليس بدرجة اهتمامهم بالقيم المادية و ذلك بالمقارنة بمؤسسة الورق و السيليلوز GIPEC التي حصلت على الشهادة في أبريل 2005 (4 سنوات)، كما أن إطاراتها قد تلقوا تكويناً من قبل مكون كندي، مختص في مجال الجودة وتولوا بدورهم تكوين العمال، وباقي فريق العمل في مجال الجودة.

و خلصت الباحثة كذلك إلى أن لأسلوب التسيير و نمط القيم الموجودة لدى الإدارة دور كبير في دعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أجمع المبحوثين انه من بين الأسباب التي تعوق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الممارسات الإدارية، وذلك من خلال عدم التعاون والاهتمام الكافي و إعطاء الفرص وفتح المجال أمام جميع الكفاءات، وتوفير كل الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لهم مما يجعل إدارة الجودة الشاملة ككل مجرد حبر على ورق، إذ لا تعدوا كونها شهادات معلقة على الجدران، ووثائق إدارية حبيسة أراج المكاتب، لا علاقة لها بالواقع إطلاقاً.

فالممارسات الإدارية الحالية مازالت لم ترقى إلى مستوى إدارة الجودة الشاملة، وهذا راجع إلى مجموعة من القيم المتأصلة لدى فئة معينة من الإدارة العليا، بحيث تحتكر هذه الفئة السلطة

وتهيمن على الجميع، كما أن الإدارة الحالية لا تزال تعمل والتسيير السابقة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، والذي يسم في عاينه بمجموعه من القيم السببية وغير الداعمة لتبني مبادئ إدارة الجودة لشاملة، كإهدار الوقت، المحسوبية، الغش، اللامبالاة، التحزب للذات وعدم إعطاء الفرصة للأخر...إلى غير ذلك مما ثبت في أدبيات الدراسة عن واقع التسيير في الجزائر والعالم العربي.

2.2.4- مكان الدراسة و مدتها:

أجريت الدراسة الاستطلاعية في ولاية سعيدة بمؤسسة الورق و السيليلوز GIPEC فرع عين الحجر -سعيدة- SACAEH و مؤسسة مواد التنظيف والصيانة ENAD فرع سعيدة الذي يغطي كامل القطاع الغربي.

وذلك ابتداء من تاريخ 2009./06/28

3.2.4- عينة الدراسة:

شملت الدراسة عينة تتكون من 28 إطارا موزعين على الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المؤسستين محل الدراسة.

اعتمدت الباحثة على فئة الإطارات لأنه كما ثبت نظريا أنهم المسؤولون عن القيم التنظيمية ، فهم من يصنعونها، وهم من يمتلكون القدرة في تعديلها أو تغييرها (انظر الجانب لنظري).

4.2.4- أداة الدراسة:

بعد تحليل نتائج المقابلة و تحليل الوثائق، توصلت الباحثة إلى ضبط الحدود النهائية لأداة الدراسة والمتمثلة في استبيانين، الأول يتطرق لمحور القيم التنظيمية و الثاني لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لمعرفة اتجاهات المبحوثين نحو القيم التنظيمية السائدة ونحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعرفة العلاقة بينهما إن وجدت طبعا.

أ/ استبيان القيم التنظيمية:

و يحتوي على 45 فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية كالتالي:

البعد	الفقرات التي تنتمي إليه
القيم المتعلقة بالعمل	من 01 إلى 11
القيم المتعلقة بثمين الموارد (المالية،البشرية)	من 12 إلى 25
القيم المتعلقة بالأمن والسلامة	من 26 إلى 35
القيم المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية،الخارجية)	من 36 إلى 45

الجدول رقم (06) محاور استبيان القيم التنظيمية

ب/ استبيان مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

البعد	الفقرات التي سمي إليه
تأكيد الهدف	من 01 إلى 07
التركيز على العميل	من 08 إلى 15
الإدارة بالحقائق	من 16 إلى 20
مشاركة العاملين	من 21 إلى 26
التركيز على التحسين المستمر	من 27 إلى 31
التوجه بالعمليات	من 32 إلى 38

الجدول رقم (07) محاور استبيان مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

4.2.5- صدق الأداة "صدق المحكمين" :

قبل تطبيق الأداة، قمنا بعرضها في شكلها الأولي على مجموعة من المحكمين (٥) منهم أساتذة جامعيين و إطارات بالمؤسستين محل الدراسة (انظر الملحق - ج-) حيث طلب منهم تقييم الأداة و تحكيمها و إبداء آرائهم في الاستبيان بشكل عام، من حيث أسلوب الصياغة و التصميم أو الشكل، ودرجة مناسبة البنود من حيث قياسها لما وضعت له، وبناء على الآراء والاقتراحات المقدمة من قبل هؤلاء المحكمين، أجرت الباحثة جملة من التعديلات كان أبرزها:

أ/ بالنسبة لاستبيان القيم التنظيمية

حذف العبارات التالية:

- ينفق المديرون عن طواعية ساعات طويلة في العمل
 - يؤكد المسؤولين على ضرورة تحقيق معايير الجودة العالية في الأعمال
 - يتجنب العاملون بذل جهود كافية أثناء تأديتهم للعمل
- لوجود فقرات أخرى تخدم ذات المعنى ولتفادي التكرار والإطالة
- حذف العبارات التي تمس البيئة الطبيعية واقتصار الدراسة على بيئة العمل الداخلية (المتعاملين الداخليين) والخارجية (المتعاملين الخارجيين) بغية التركيز على العنصر البشري وتفادياً لتشتيت الدراسة، بغية التركيز على الأهداف الرئيسية المتعلقة بالعنصر البشري، خصوصاً وان الحصول على شهادة المطابقة يلزم المؤسسة باتخاذ جملة من التدابير ذات العلاقة بالبيئة، وبالتالي استغنيا عن هذه الجزئية في هذه الدراسة.

(٥) قائمة المحكمين: فراهي فيصل (جامعة وهران)، بلعابد عبد القادر (جامعة وهران)، فسيان محمد (جامعة وهران)
قادة محمد رضا (إطار مسؤول عن الجودة بمؤسسة SACAEH/GIPEC) هني فاطنة (إطار مسؤول عن الجودة بمؤسسة (ENAD)

ب/ بالنسبة لاستبيان مبادئ إدارة الجودة الشاملة

استبدال كلمة "العمل الداخلي" بالعمال، و"العمل الخارجي" بـ"الطلاب والمسرحاء" واموردين لتوضيح المعنى وتسهيل الفهم.

بناء على هذه التعديلات أصبح بمقدور الباحثة استخدام الأداة في إجراء الدراسة الأساسية و اختبار فرضيات البحث بعد التحقق من ثباتها.

6.2.4- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ذلك تم حساب الثبات بطريقتين

- الاتساق الداخلي:

و تم فيها اعتماد معادلة الثبات ألفا كرومباخ بالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) التي أعطت القيمة 0.82 لثبات الأداة ككل

- التجزئة النصفية:

المسماة في نظام (SPSS) بـ Split-half والتي تعني تقسيم المقياس إلى جزئين على أساس الفقرات الفردية والفقرات الزوجية ، وأعطت هذه الطريقة القيمة 0.73 لثبات الأداة ككل و يمثل الجدول التالي الثبات بالطريقتين: التجزئة النصفية والتناسق الداخلي، بشيء من التفصيل

التناسق الداخلي Alfa de crombach	معامل الثبات بالتجزئة النصفية Splite-half	الاستبيان
0.67	0.72	استبيان القيم التنظيمية
0.76	0.72	استبيان مبادئ إدارة الجودة الشاملة
0.82	0.73	الأداة ككل

الجدول رقم (08) : ثبات أداة الدراسة

ما يؤكد لنا ثبات الأداة بدرجة عالية في كلا الطريقتين، و بالتالي يمكن اعتمادها في الدراسة الأساسية

3.4- الدراسة الأساسية:

بعد قيامنا بالتعديلات اللازمة، شرعنا في الدراسة الأساسية وفق ما يلي.

1.3.4- مكان ومدة إجراء الدراسة:

تم ذلك في المؤسستين التين أجريت فيهما الدراسة الاستطلاعية وهما:
مركب الورق و السيليلوز GIPEC (الجزائر) فرع SACAEH عين الحجر - سعيده -
مجمع ENAD (سور الغزلان) فرع سعيده الذي يغطي كامل القطاع الوهراني (الغربي)
وذلك خلال الفترة الممتدة بين ما بين 2009/07/21 إلى غاية 2009/09/20

2.3.4- عينة الدراسة:

شملت العينة (50) شخصا من بينهم (28) إطارا من مركب الورق و السيليلوز
GIPEC/SACAEH عين الحجر- سعيده، و (22) إطارا من مؤسسة المنظفات ومواد الصيانة
-ENAD- فرع سعيده
علما أن إجمالي العمال في مؤسستين كان حوالي (68 عامل) في مركب الورق و السيليلوز
SACAEH/GIPEC وحوالي(70عامل) في مؤسسة المنظفات ENAD على أنهما فرعان
للمؤسسات الأم(مجمع ENAD ، ومركب GIPEC)، وبالتالي كان حجم مجتمع الدراسة من بين
المشاكل التي اعترضت الباحثة أثناء الدراسة، واضطرتها إلى إضافة مؤسسة ثانية ENAD بعدما
كان يفترض أن تقتصر الدراسة على وحدة GIPEC/SACAEH عين الحجر- سعيده -

3.3.4- خصائص عينة الدراسة:

النسبة المئوية %	التكرار	الخصائص الشخصية والمهنية	
78	39	ذكور	الجنس
22	11	إناث	
100	50	المجموع	
24	12	أقل من 30 سنة	السن
42	21	من 30 إلى 45 سنة	
34	17	أكثر من 45 سنة	
100	50	المجموع	
34	17	الإدارة التنفيذية	الوظيفة
36	18	الإدارة الوسطى	
30	15	الإدارة العليا	
100	50	المجموع	
06	03	ضعيف	المستوى الاجتماعي
84	42	متوسط	
10	05	جيد	
100	50	المجموع	
22	11	متوسط فما دون	المستوى التعليمي
40	20	ثانوي أو حاصل على الدبلوم	
38	19	جامعي	
100	50	المجموع	
30	15	أقل من 05 سنوات	الأقدمية في المؤسسة
32	16	من 05 إلى 15 سنة	
38	19	أكثر من 15 سنة	
100	50	المجموع	

الجدول رقم (09): خصائص العينة

- تدل بيانات الجدول رقم (09) أن القوة العاملة التي تتو
الذكور

78% ما يعني أن التواجد النسوي لا يزال محتشما في القطاع الاقتصادي، بعكس قطاعات العمل
الأخرى (كالصحة والتعليم...).

- كما أن هذه القوة العاملة هي في اغلبها من العناصر الناضجة مهنيا، والتي ما تزال قادرة على العمل
وبذل الجهد وتحقيق الانجازات، ونعتقد أن هذا المعدل العمري 24 % فئة اقل من 30 سنة و 42%
الفئة مابين (30سنة-45سنة) و 34% أكثر من 45 سنة لا يشكل عائقا أمام تأقلمهم مع المستجدات
التي تعرفها مؤسستهم حاليا، وعليه فان الاهتمام خصوصا بفئة الشباب، هو من الأمور الضرورية
التي يتعين على المؤسسات أخذها بالحسبان إذا ما أرادت أن تلتحقا بركب التنمية وتصبحا
من المؤسسات الرائدة في مجال تطبيق إدارة الجودة على وجه التحديد

- من ناحية المستوى الوظيفي نلاحظ انسجام وتقارب كبير في توزيع أفراد العينة، على المستويات
الإدارية الثلاث: الإدارة العليا 30%، الإدارة الوسطى 36%، الإدارة التنفيذية 34 % و هو ما يؤكد أن
العينة المدروسة تغطي كل المستويات الإدارية بالمؤسسات محل الدراسة.

- كما أن هذه المستويات الثلاثة هي دائمة الاتصال و التفاعل فيما بينها، مما قد يزيد من فرص تشابه
الخصائص والعادات المهنية في العمل، ما يعمل على تكوين قيم ووجهات نظر متماثلة اتجاه الأشخاص
والأفراد والأحداث التنظيمية الداخلية، و هو ما حفزنا إلى دراسة اثر التباين في المستوى الوظيفي
على مدى إدراك وممارسة القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة، و انتشارها داخل المستويات الثلاث
للإدارة، كما سنبينه لاحقا.

- بالنسبة للمستوى الاجتماعي نلاحظ أن اغلب أفراد العينة هم من ذوي المستوى المتوسط 84 % وهو
ما يعني أنهم يمثلون قيم الطبقة السائدة في المجتمع، أو غالبية المجتمع طالما أن القيم التنظيمية تتأثر
بروح المجتمع و بثقافته وقيمه إلى حد بعيد (راجع الجانب النظري)

- بالنسبة للمستوى التعليمي نلاحظ أن معظم أفراد العينة 40% لديهم مستوى ثانوي أو حاصلين على
دبلوم ، بالمقابل 38 % من ذوي المستوى الجامعي و 06 % لهم مستوى متوسط ، وهذا مرتبط
بسياسة التوظيف المعتمدة في السابق خصوصا بعد الاستقلال، أين كانت المؤسسات تركز
على التوظيف بغض النظر عن المستوى التعليمي، في ظل انتشار الجهل والأمية بين فئة كبيرة
من الشعب، ثم تتولى بعد ذلك تلقينه أبجديات المهنة، التي بفعل الخبرة و الأقدمية يتحكم فيها ويترقى
تبعاً لذلك فيما بعد.

كما أن المستوى التعليمي لا يتوقف عند مستوى الشهادة العلمية التي يحوزها الفرد فحسب، إذ أن
معظم الإطارات قد تلقوا تكويناً متخصصاً في مجال عملهم داخل المؤسسة وخارجها.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- فيما يتعلق بالأقدمية في المؤسسة تبين النتائج أن 38% من

15 سنة في المؤسسة التي يعملون بها و 32% ممن تصنف أقدميتهم ما بين 05 إلى 10 سنة في مقابل 30% ممن نقل أقدميتهم عن 05 سنوات.

ما يدل أن للإطارات أقدمية مرتفعة نسبيا في المؤسسة التي يعملون بها ما يعني أنهم قد اكتسبوا مهارات و خبرات كافية عن الأعمال التي يقومون بها ، كما أنهم تعرفوا على ثقافة المنظمة وقيمها وتفاعلوا معها

4.3.4- أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبيانين المعدلين في الدراسة الاستطلاعية وهما:

- أ/ استبيان القيم التنظيمية:

الذي يحتوي على 45 عبارة موزعة على أربعة أبعاد

- 1/ قيم متعلقة بالعمل: من الفقرة 01 إلى الفقرة 11

- 2/ قيم متعلقة بتنظيم الموارد (المالية والبشرية): من الفقرة 12 إلى الفقرة 25

- 3/ قيم متعلقة بالأمن والسلامة في بيئة العمل: من الفقرة 26 إلى الفقرة 35

- 4/ قيم متعلقة ببيئة العمل (الداخلية والخارجية): من الفقرة 36 إلى الفقرة 45

- ب/ استبيان مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ويحتوي على 38 عبارة موزعة على ستة مبادئ رئيسية وفق نموذج (Hubert.K) في تصنيفه

لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي

- 1/ تأكيد الهدف: من الفقرة 01 إلى الفقرة 07

- 2/ التركيز على العميل: من الفقرة 08 إلى الفقرة 15

- 3/ الإدارة بالحقائق: من الفقرة 16 إلى الفقرة 20

- 4/ مشاركة العاملين: من الفقرة 21 إلى الفقرة 26

- 5/ التركيز على التحسين المستمر: من الفقرة 27 إلى الفقرة 31

- 6/ التوجه بالعمليات: من الفقرة 32 إلى الفقرة 38

5.3.4- الأساليب الإحصائية المعتمدة:

تمت معالجة البيانات بواسطة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبيما يبي نستعرض الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث:

- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون ((ر)) Pearson Corrélation Coefficient لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة
- المتوسط الحسابي Mean لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم انه يفيدنا في ترتيب العبارات على حسب أعلى متوسط حسابي ، كما أن تفسير مدى الموافقة على أي عبارة من عبارات الاستبيان يتم كما يلي:
با اعتماد الدرجة الوسيطة (2.00) كمؤشر لمعرفة اتجاهات العاملين نحو اليم التنظيمية السائدة و اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يصبح المقياس كالتالي:
 - قيمة المتوسط الحسابي $2.00 <$ \leftrightarrow درجة الموافقة عالية
 - قيمة المتوسط الحسابي $2.00 =$ \leftrightarrow درجة الموافقة متوسطة
 - قيمة المتوسط الحسابي $2.00 >$ \leftrightarrow درجة الموافقة متدنية
- الانحراف المعياري Standard Déviation للتعرف على قيم استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- اختبار ((ت)) أو T.test لدراسة الفروق بين مجموعتين (الذكور والإناث)
- تحليل التباين الأحادي أو اختبار ((ف)) Anova لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية (والتي تكون عند مستوى الدلالة 0.05 و أقل) في آراء أفراد الدراسة نحو متغيرات الدراسة (الشخصية و الوظيفية)

تناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي تم تحليلها وتفسيرها. تتناول على استجابات أفراد العينة نحو مكونات القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات التي يعملون بها وكذلك حاولنا التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وبيان أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية للإطارات على طبيعة القيم المتبناة وعلى مدى تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. وفيما يلي عرض لهذه النتائج مع تحليلها وتفسيرها.

أولاً- عرض وتحليل النتائج:

سأحاول فيما يلي عرض وتحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة على ضوء الفرضيات التي انطلقنا منها سابقاً، وذلك وفق ما يلي

1.5- القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة هي سلبية في مجملها.

بغية التحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بمحاولة الكشف عن اتجاهات العاملين (الإطارات) نحو كل بعد من أبعاد القيم التنظيمية كما هو موضح أدناه

1. رؤية العاملين لقيم العمل في المؤسسة التي يعملون بها
2. رؤية العاملين لقيم تثمين الموارد (المالية/البشرية) في المؤسسة التي يعملون بها
3. رؤية العاملين لقيم الأمن والسلامة في المؤسسة التي يعملون بها
4. رؤية العاملين لقيم بيئة العمل (الداخلية/الخارجية) في المؤسسة التي يعملون بها

1.1.5- رؤية العاملين للقيم المتعلقة بالعمل:

بغية التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية السائدة والمتعلقة بالعمل على وجه التحديد في المؤسسات محل الدراسة، هل هي ايجابية أم سلبية، قامت الباحثة بجمع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لكل من القيم الايجابية، والقيم السلبية المتعلقة بالعمل، ومقارنتها فيما بينها كما هو مبين أدناه في الجدول رقم(10) و الجدول رقم(11)

ملاحظة: لقد تم اعتماد الدرجة الوسيطة(2.00) كمتوسط لمعرفة درجة الموافقة على بنود وأبعاد متغيرات الدراسة

- قيمة المتوسط الحسابي < 2.00 ↔ درجة الموافقة عالية
- قيمة المتوسط الحسابي = 2.00 ↔ درجة الموافقة متوسطة
- قيمة المتوسط الحسابي > 2.00 ↔ درجة الموافقة متدنية

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الرقم	العبارات	الانحرافات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
08	يعتبر التحسين المستمر لجودة المنتج و الخدمات من المعايير الأساسية بالنسبة للمنظمة .	123	2.46	0.68
01	يسعى كل شخص إلى القيام بعمله بطريقة صحيحة من المرة الأولى.	118	2.36	0.69
02	يحرص كل شخص على أداء عمله و في الوقت المحدد.	115	2.30	0.68
05	يحرص الجميع على إتباع القوانين و اللوائح المنظمة لسير العمل.	108	2.16	0.65
07	يوزع المسؤولون و العمال أوقات عملهم على الأنشطة التي يؤدونها بعناية فائقة.	94	1.88	0.36
11	تعطي المؤسسة لعمالها درجة عالية من الاستقلالية و حرية التصرف في مهامهم.	93	1.85	0.67
	المتوسط الحسابي العام		2.16	0.62

الجدول رقم(10) رؤية العاملين للقيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بالعمل

المتوسط العام للقيم التنظيمية الايجابية هو 2.16 بانحراف معياري قدره 0.62 و درجة الموافقة على تواجدها هي درجة عالية .

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

			العبارات	الرقم
المعياري	الحسابية			
0.61	2.42	121	تصنع سلع و منتجات مليئة بالعيوب و النقائص.	03
0.74	2.10	105	تكثر الزيارات و اللقاءات غير الرسمية بين العمال أثناء فترات العمل.	10
0.57	2.08	104	يتكل العمال و المسؤولين على غيرهم في أداء المهام الخاصة بهم.	04
0.65	2.06	103	مواعيد و أوقات العمل غير محترمة بشكل كبير.	09
0.58	1.90	95	تتخذ القرارات الإدارية بصورة بطيئة جدا.	06
0.63	2.11		المتوسط الحسابي العام	

الجدول رقم(11) رؤية العاملين للقيم التنظيمية السلبية المتعلقة بالعمل

المتوسط العام للقيم التنظيمية السلبية هو 2.11 بانحراف معياري مقداره 0.63 و درجة الموافقة على تواجدها هي درجة عالية .

ونلاحظ من الجدولين (10)،(11) أن:

المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية الايجابية $2.11 < 2.16$ المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية السلبية (فيما يتعلق بالعمل).

ما يعني أن رؤية أفراد العينة لقيم العمل هي ايجابية، لكن لن نهمل التواجد الكبير لقيم العمل السلبية والتي سنتعرض لها لاحقا بالشرح والتفصيل.

2.1.5- رؤية العاملين لقيم تثمين الموارد (المالية/البشرية):

للتعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية السائدة والمتعلقة بتثمين الموارد (المالية/البشرية) على وجه التحديد في المؤسستين محل الدراسة، هل هي ايجابية أم سلبية، قامت الباحثة بجمع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لكل من القيم الايجابية، والقيم السلبية المتعلقة بتثمين الموارد (المالية/البشرية)، ومقارنتها فيما بينها كما هو مبين أدناه في الجدول رقم(12) و الجدول رقم(13)

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

			العبارات	الرقم
المعياريه	الحسابيه			
0.78	2.40	120	يؤكد المسؤولون على ضرورة تحقيق الأهداف بأقل كلفة مادية ممكنة.	15
0.75	2.26	113	يتم التأكيد على ضرورة تقليص النفقات لأقصى حد.	12
0.57	2.08	104	يفوض المسؤولون الكبار جزءا من سلطتهم إلى المروّوسين.	16
0.57	2.08	104	يفوض المسؤولون الكبار جزءا من سلطتهم إلى المروّوسين.	19
0.68	1.90	95	يتم الاعتراف بالأخطاء و اكتشافها و تصويبها و اعتبارها مصدرا للتعلم.	24
0.69	1.88	94	يتم تشجيع المخاطرة و الجرأة و البحث عن الابتكار و الإبداع في العمل.	22
0.75	1.82	91	تولى عناية كبيرة لتطوير و تنمية مهارات العمال.	14
0.71	2.04		المتوسط الحسابي العام	

الجدول رقم(12) رؤية العاملين للقيم التنظيمية الايجابية المتعلقة تثمانين الموارد (المالية/البشرية)

المتوسط العام للقيم التنظيمية الايجابية هو 2.04 بانحراف معياري قدره 0.71 و درجة الموافقة على
تواجدها هي درجة عالية .

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

الرقم	العبارات	المعيارية	الحسابية
25	الإففاق بسخاء على كل المشاريع حتى تلك التي لا تعود بفائدة كبيرة على المنظمة.	0.64	2.54
13	يتم الاعتماد على الاستشارات و الخدمات الخارجية أكثر من الاعتماد على كفاءات المنظمة .	0.64	2.42
21	يتم التركيز على تحقيق الأهداف بغض النظر عن كلفتها.	0.68	2.30
17	لا يعتبر المسؤولين تقليص النفقات من أولويات المؤسسة.	0.69	2.24
18	ينظر للعمال على أنهم عبء إضافي على المنظمة.	0.70	2.20
20	تطبق سياسة الانتقاء و التعيين و الترقية بناء على معايير غير موضوعية.	0.75	2.18
23	توزع المعلومات من القمة إلى القاعدة على أساس المعرفة بقدر الحاجة.	0.83	2.14
0.70	المتوسط الحسابي العام	2.28	

الجدول رقم(13) رؤية العاملين للقيم التنظيمية السلبية المتعلقة بتأمين الموارد (المالية/البشرية)

المتوسط العام للقيم التنظيمية السلبية هو 2.28 بانحراف معياري قدره 0.70 و درجة موافقة عالية على تواجدها.

ونلاحظ من الجدولين (12) و(13) أن:

المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية السلبية $2.04 < 2.28$ المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية الايجابية (فيما يتعلق بتأمين الموارد المالية و البشرية للمؤسسة).

ما يعني أن رؤية أفراد العينة للقيم التنظيمية المتعلقة بتأمين الموارد المالية و البشرية للمؤسسة هي سلبية في مجملها على الرغم من انتشار جملة من القيم الايجابية

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

3.1.5- رؤية العاملين لقيم الأمن والسلامة في المؤسسة

للتعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية السائدة والمتعلقة بقيم الأمن والسلامة في بيئة العمل، هل هي ايجابية أم سلبية، قامت الباحثة بجمع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لكل من القيم الايجابية، والقيم السلبية المتعلقة بقيم الأمن والسلامة في بيئة العمل ، ومقارنتها فيما بينها كما هو مبين أدناه في الجدول رقم(14) و الجدول رقم(15)

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	التكرارات	العبارات	الرقم
0.78	2.08	104	تلتزم الإدارة بتوفير الأمن و الطمأنينة (استقرار الوظيفة) لجميع العاملين.	32
0.78	2.00	100	يحرص كل عامل على استعمال وسائل الوقاية من الحوادث.	26
0.61	1.90	95	تبذل جهود كافية للتأكد من أن كل عامل يشعر بأنه جزء هام من المنظمة.	35
0.85	1.88	94	تحرص الإدارة على ضرورة تلقي تقارير يومية عن حوادث العمل.	33
0.78	1.86	93	تعطى عناية كبيرة للإعلام و التكوين من اجل ترقية السلوكيات المهنية الأمنية في أماكن العمل.	29
0.77	1.84	92	يتعامل الرؤساء بصراحة مع الأشخاص الذين يتجاوزون تعليمات الأمن.	31
0.76	1.92		المتوسط الحسابي العام	

الجدول رقم(14) رؤية العاملين للقيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بقيم الأمن والسلامة في بيئة العمل

المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية الايجابية هو 1.92 بانحراف معياري قدره 0.76 و درجة الموافقة على توажدها هي درجة منخفضة (أدنى من الدرجة الوسيطة 2.00)

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

الرقم	العبارات		
34	ليس هناك اهتمام كاف بالأمن و السلامة في أماكن العمل.	111	2.22
27	النظافة و النظام في أماكن العمل هما أمر ثانوي.	102	2.04
30	لا يوجد التزام كاف بأساليب الوقاية من حوادث العمل.	99	1.98
28	يشعر العاملون بالخوف على مستقبلهم الوظيفي.	70	1.40
	المتوسط الحسابي العام	1.91	0.66

الجدول رقم(15) رؤية العاملين للقيم التنظيمية السلبية المتعلقة بقيم الأمن والسلامة في بيئة العمل

المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية السلبية المتعلقة بالأمن والسلامة في العمل هو 1.91 بانحراف معياري قدره 0.66 و درجة الموافقة على توأجدها هي درجة منخفضة (أدنى من الدرجة الوسيطة 2.00) .

المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية الايجابية 1.92 < 1.91 المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية السلبية (فيما يتعلق بالأمن والسلامة في العمل).

وذلك بفارق طفيف ما يعني الانتشار الواسع للقيم السلبية المتعلقة بالأمن والسلامة في العمل على الرغم من كون أفراد العينة يرون أن القيم التنظيمية المتعلقة بالأمن والسلامة هي ايجابية في مجملها.

4.1.5- رؤية العاملين لقيم بيئة العمل (الداخلية/الخارجية)

قصد التعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية السائدة والمتعلقة ببيئة العمل (الداخلية/الخارجية) في المؤسستين محل الدراسة، هل هي ايجابية أم سلبية، قامت الباحثة بجمع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لكل من القيم الايجابية، والقيم السلبية المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية/الخارجية) ومقارنتها فيما بينها كما هو مبين أدناه في الجدول رقم (16) و الجدول رقم (17).

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

الرقم	العبارات	المعيارية	الحسابية
37	تقدم السلع و الخدمات للزبائن في مواعيدها المحددة.	0.70	2.20
43	يتم تسيير شؤون المنظمة بما يتوافق و قيم العدالة و المساواة.	0.76	2.00
42	يتم التأكيد على التعاون و استغلال الفرص بين عمال المؤسسة.	0.67	1.96
44	تسود الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة و بينهم و بين الإدارة من جهة أخرى.	0.67	1.92
39	تبذل جهود كافية لإشاعة روح الانتماء و التعاون بين العاملين و الوحدات و الأقسام.	0.71	1.90
36	تتبع الإدارة سياسة الباب المفتوح لسماع شكاوى العاملين و تظلماتهم.	0.68	1.84
0.69	المتوسط الحسابي العام	1.97	

الجدول رقم(16) رؤية العاملين للقيم التنظيمية الايجابية المتعلقة ببيئة العمل(الداخلية/الخارجية)

المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية الايجابية هو 1.97 بانحراف معياري قدره 0.69 و درجة الموافقة على تواجدها هي درجة منخفضة (أدنى من الدرجة الوسيطة 2.00) .

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

			العبارات	الرقم
المعياريه	الحسابيه			
0.73	2.20	110	لا يسعى المسؤولون الكبار إلى إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين.	38
0.58	2.16	108	كثيرا ما تضطر المنظمة إلى التخلف عن المواعيد المنفق عليها مع المتعاملين و الشركاء.	41
0.72	2.12	106	ليس للعامل استعداد لمشاركة ما لديه من معرفة و معلومات مع الآخرين خوفا من فقدان وظيفته أو استغلاله.	40
0.67	2.08	104	يعتبر الخلاف عمل سيء و لكي تتجح سائر الأمور.	45
0.76	2.14		المتوسط الحسابي العام	

الجدول رقم(17) رؤية العاملين للقيم التنظيمية السلبية المتعلقة ببيئة العمل(الداخلية/الخارجية)

المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية الايجابية هو 2.14 بانحراف معياري قدره 0.76 و درجة الموافقة على تواجدها هي درجة مرتفعة (تفوق الدرجة الوسيطة 2.00) .
كما أن المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية السلبية 2.14 < 1.97 المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية الايجابية المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية/الخارجية).
ما يعني أن رؤية أفراد العينة (الإطارات) للقيم التنظيمية المتعلقة ببيئة العمل هي سلبية في مجملها.

5.1.5- رؤية العاملين للقيم التنظيمية السائدة بالمنظمتين

بعد أن تعرفنا على رؤية أفراد العينة لكل بعد من أبعاد القيم التنظيمية الأربعة، نحاول الآن التعرف على رؤيتهم للقيم التنظيمية السائدة بشكل عام كما يلي:

أبعاد القيم التنظيمية	المتوسطات الحسابية العامة	الانحرافات المعيارية
القيم التنظيمية المتعلقة بالعمل	2.16	0.62
القيم التنظيمية المتعلقة بتأمين الموارد (المالية/البشرية)	2.04	0.71
القيم التنظيمية المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية/الخارجية)	1.97	0.69
القيم التنظيمية المتعلقة بالأمن والسلامة	1.92	0.76
المتوسط الكلي (مجموع المتوسطات)	2.04	0.69

الجدول رقم (18) المتوسط الكلي للقيم التنظيمية الايجابية

المتوسط الكلي للقيم التنظيمية الايجابية هو 2.04 بانحراف معياري مقداره 0.69 ودرجة موافقة عالية

أبعاد القيم التنظيمية	المتوسطات الحسابية العامة	الانحرافات المعيارية
القيم التنظيمية المتعلقة بتأمين الموارد (المالية/البشرية)	2.28	0.70
القيم التنظيمية المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية/الخارجية)	2.14	0.67
القيم التنظيمية المتعلقة بالعمل	2.11	0.63
القيم التنظيمية المتعلقة بالأمن والسلامة	1.91	0.66
المتوسط الكلي (مجموع المتوسطات)	2.11	0.66

الجدول رقم (19) المتوسط الكلي للقيم التنظيمية السلبية.

المتوسط الكلي للقيم التنظيمية السلبية هو 2.11 بانحراف معياري مقداره 0.66 ودرجة موافقة عالية

المتوسط الكلي للقيم التنظيمية السلبية $2.11 < 2.04$ المتوسط الكلي للقيم التنظيمية الايجابية

ما يعني تحقق الفرض الأول، أي أن رؤية أفراد العينة (الإد
المؤسستين محل الدراسة هي بشكل عام سلبية في مجملها وغير مسجعه على نبي اسلوب السبيير
بالجودة الشاملة.

وتترتب القيم التنظيمية السلبية كالتالي:

1) القيم التنظيمية السلبية المتعلقة بتثمين الموارد (البشرية/المالية) بمتوسط حسابي قدره

(2.28) و انحراف معياري قدره (0.70)

2) القيم التنظيمية السلبية المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية/الخارجية) بمتوسط حسابي قدره

(2.14) و انحراف معياري قدره (0.67)

3) القيم التنظيمية السلبية المتعلقة بالعمل بمتوسط حسابي قدره (2.11) و انحراف

معياري قدره (0.63)

4) القيم التنظيمية السلبية المتعلقة بالأمن والسلامة، بمتوسط حسابي قدره (1.91) و

انحراف معياري قدره (0.66)

أما فيما يتعلق بالقيم التنظيمية الايجابية فهي تترتب كما يلي:

1) القيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بالعمل بمتوسط حسابي قدره (2.16) و انحراف

معياري مقداره (0.62)

2) القيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بتثمين الموارد (البشرية/المالية) بمتوسط حسابي قدره

(2.04) و انحراف معياري مقداره (0.71)

3) القيم التنظيمية الايجابية المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية/الخارجية) بمتوسط حسابي قدره

(1.97) و انحراف معياري قدره (0.69)

4) القيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بالأمن والسلامة في العمل، بمتوسط حسابي قدره

(1.92) و انحراف معياري قدره (0.76)

أما فيما يتعلق بالترتيب الكلي للقيم التنظيمية السائدة بالمؤسستين محل الدراسة من وجهة نظر أفراد

العينة، و بالاستناد إلى متوسطات أبعاد القيم التنظيمية.

فهو كالتالي:

1. القيم التنظيمية السلبية المتعلقة بتثمين الموارد (البشرية/المالية) بمتوسط حسابي قدره

(2.28) و انحراف معياري قدره (0.70)

2. القيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بالعمل بمتوسط حسابي قدره (2.16) و انحراف

معياري مقداره (0.62)

3. القيم التنظيمية السلبية المتعلقة ببيئة العمل)
(2.14) و انحراف معياري قدره (0.67)

4. القيم التنظيمية السلبية المتعلقة بالعمل بمتوسط حسابي قدره (2.11)
و انحراف معياري قدره (0.63)

5. القيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بتمكين الموارد (البشرية/المالية) بمتوسط حسابي
قدره (2.04) و انحراف معياري مقداره (0.71)

6. القيم التنظيمية الايجابية المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية/الخارجية) بمتوسط حسابي
قدره (1.97) و انحراف معياري قدره (0.69)

7. القيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بالأمن والسلامة في العمل، بمتوسط حسابي
قدره (1.92) و انحراف معياري قدره (0.76)

8. و أخيرا القيم التنظيمية السلبية المتعلقة بالأمن والسلامة في العمل بمتوسط
حسابي قدره (1.91) و انحراف معياري قدره (0.66)

نلاحظ من الترتيب السابق أن معظم القيم التنظيمية السلبية جاءت في المراتب الأولى باستثناء قيمة
الأمن والسلامة في العمل ما يعكس الانتشار الواسع للقيم التنظيمية السلبية في العمل.

2.5- اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الج

بغية التحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بمحاولة التحسب عن اتجاهات العاملين (الإحصاءات)

نحو كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح أدناه

- اتجاهات العاملين نحو مبدأ تأكيد الهدف.
- اتجاهات العاملين نحو مبدأ التركيز على العميل.
- اتجاهات العاملين نحو مبدأ الإدارة بالحقائق.
- اتجاهات العاملين نحو مبدأ مشاركة العاملين.
- اتجاهات العاملين نحو مبدأ التركيز على التحسين المستمر.
- اتجاهات العاملين نحو مبدأ التوجه بالعمليات.

ملاحظة: لقد تم اعتماد الدرجة الوسيطة (2.00) كمتوسط لمعرفة درجة الموافقة على تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة التي يعملون بها.

- قيمة المتوسط الحسابي < 2.00 \leftrightarrow درجة الموافقة عالية.
- قيمة المتوسط الحسابي $= 2.00$ \leftrightarrow درجة الموافقة متوسطة.
- قيمة المتوسط الحسابي > 2.00 \leftrightarrow درجة الموافقة متدنية.

على اعتبار أن المبادئ التي حازت على المتوسط الحسابي 2.00 فأكثر دالة على أن نسبة الموافقة على تطبيقها مرتفعة وبالتالي فاتجاهات المبحوثين نحو تطبيقها هي ايجابية

1.2.5- اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ تأكيد الهدف

للتعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو مبدأ تأكيد الهدف قمنا بحساب متوسطات استجابات أفراد

العينة لمدى تطبيق هذا المبدأ بالمؤسسة التي يعملون بها

وهو ما يوضحه الجدول رقم (20).

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

الرقم	العـبارة	المعيارية	الحسابية
02	تحديد رؤية و رسالة الجودة و إيصالها إلى جميع المستويات.	0.68	2.50
01	إدماج خطة للجودة وإدراجها في إستراتيجية المنظمة.	0.68	2.48
06	وضع أنظمة للمتابعة والرقابة.	0.61	2.46
07	التزام الإدارة العليا بتحقيق الأهداف المسطرة.	0.64	2.42
03	وضع أهداف محددة قابلة للقياس.	0.70	2.38
05	وضع خطط تنفيذية.	0.78	2.26
04	تطابق أفعال وسلوكات المديرين مع أهداف المنظمة	0.67	2.14
0.68	المتوسط العام	2.37	

الجدول رقم(20) اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ تأكيد الهدف

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد العينة نحو مبدأ تأكيد الهدف هو (2.37) بانحراف معياري قدره (0.68) ودرجة موافقة عالية على مدى تطبيقه وبالتالي نستطيع القول أن اتجاه العاملين نحو تطبيق مبدأ تأكيد الهدف هو ايجابي

2.2.5- اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التركيز على العميل:

للتعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو مبدأ التركيز على العميل قمنا بحساب متوسطات استجابات أفراد العينة لمدى تطبيق هذا المبدأ بالمؤسسة التي يعملون بها، كما يوضحه الجدول رقم (21).

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

			العـبـارة	الرقم
المعياريه	الحسابيه			
0.74	2.50	125	التوجيه و الإرشاد لتطبيق تحسين الجودة.	14
0.68	2.46	123	الاتصال الدائم مع العملاء الخارجيين(الزبائن و الشركاء...).	08
0.70	2.42	121	اعتبار أن رضا العملاء هو الأولوية الأولى للمنظمة .	12
0.68	2.32	116	معرفة وفهم العملاء الخارجيين.	09
0.71	2.32	116	مواكبة تغير احتياجات العملاء و اعتبارها حافزا للتحسين.	13
0.64	2.28	114	منع الأخطاء بدلا من الاستجابة للشكوى.	15
0.74	2.24	112	دمج احتياجات العملاء في أنشطة المنظمة.	10
0.71	2.10	105	التفوق على احتياجات العملاء.	11
0.70	2.33		المتوسط العام	

الجدول رقم (21) اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التركيز على العميل

من الجدول رقم(21) نلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة نحو مبدأ التركيز على العميل هو (2.33) بانحراف معياري قدره (0.70) ودرجة موافقة عالية على مدى تطبيقه. وبالتالي نستطيع القول أن اتجاه العاملين نحو تطبيق مبدأ التركيز على العميل هو ايجابي

3.2.5- اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ الإدارة بالحقائق :

للتعرف على اتجاهات أفراد العينة(الإطارات) نحو تطبيق مبدأ الإدارة بالحقائق قمنا بحساب متوسطات استجابات أفراد العينة لمدى تطبيق هذا المبدأ بالمؤسسة التي يعملون بها، كما يوضحه الجدول رقم (22).

العـبارة			الرقم
المعياريه	الحسابيه		
0.72	2.34	117	18
0.74	2.30	115	20
0.74	2.24	112	17
0.81	2.20	110	19
0.71	2.16	108	16
0.74	2.24	المتوسط العام	

الجدول رقم (22) اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ الإدارة بالحقائق

المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة نحو تطبيق مبدأ الإدارة بالحقائق هو (2.24) بانحراف معياري قدره (0.74) ودرجة موافقة عالية على مدى تطبيقه. وبالتالي نستطيع القول أن اتجاه العاملين نحو تطبيق مبدأ الإدارة بالحقائق هو ايجابي.

4.2.5- اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ مشاركة العاملين:

للتعرف على اتجاهات أفراد العينة (الإطارات) نحو تطبيق مبدأ مشاركة العاملين قمنا بحساب متوسطات استجابات أفراد العينة لمدى تطبيق هذا المبدأ بالمؤسسة التي يعملون بها، كما يوضحه الجدول رقم (23).

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

			الرقم	العـبـارة
المعيارية	الحسابية			
0.81	2.46	123	24	تنمية المهارات القيادية لجميع المستويات.
0.64	2.28	114	26	تشجيع ممارسة العمل الجماعي.
0.80	1.98	99	21	التعليم للتطوير والتحسين الذاتي.
0.74	1.94	97	25	خلق بيئة مرنة خالية من الخوف والضغوطات.
0.68	1.90	95	23	تمكين العمال و تقديم التسهيلات اللازمة لهم.
0.79	1.84	92	22	الاستثمار في المعرفة.
0.61	2.06			المتوسط العام

الجدول رقم (23) اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ مشاركة العاملين.

المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة نحو تطبيق مبدأ مشاركة العاملين هو (2.06) بانحراف معياري قدره (0.61) ودرجة موافقة عالية على مدى تطبيقه داخل المؤسسة التي يعملون بها. وبالتالي نستطيع القول أن اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبدأ مشاركة العاملين هي ايجابية

5.2.5- اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التركيز على التحسين المستمر:

للتعرف على اتجاهات أفراد العينة(الإطارات) نحو تطبيق مبدأ التركيز على التحسين المستمر قمنا بحساب متوسطات استجابات أفراد العينة لمدى تطبيق هذا المبدأ بالمؤسسة التي يعملون بها، كما يوضحه الجدول رقم (24).

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

الرقم	العـــــــــبارة	المعياريه	الحسابيه
27	تأكيد منع المشاكل بدلا من تصحيحها.	0.70	2.04
30	تهيئة المناخ لاعتبار التحسين المستمر أسلوبا تحياهُ المنظمة.	0.71	1.98
29	اعتبار ان العمال مسئولون عن تحسين أنفسهم و أعمالهم و مساعدتهم في ذلك.	0.78	1.86
31	اعتبار المشاكل كفرص للتحسن و التعلم.	0.77	1.84
28	التحسين للكل وليس للأجزاء.	0.57	1.40
	المتوسط العام	0.70	1.82

الجدول رقم (24) اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التركيز على التحسين المستمر

المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة نحو تطبيق مبدأ التركيز على التحسين المستمر هو (1.82) بانحراف معياري قدره (0.70) ودرجة موافقة متدنية نحو مدى تطبيقه داخل المؤسسة التي يعملون بها حسب وجهة نظر المبحوثين (أي أدنى من الدرجة الوسيطة 2.00). وبالتالي نستطيع القول أن اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق مبدأ التركيز على التحسين المستمر هي سلبية

6.2.5- اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التوجه بالعمليات

لتعرف على اتجاهات أفراد العينة (الإطارات) نحو تطبيق مبدأ التوجه بالعمليات قمنا بحساب متوسطات استجابات أفراد العينة لمدى تطبيق هذا المبدأ بالمؤسسة التي يعملون بها، كما يوضحه الجدول رقم (25).

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

			العـبارة	الرقم
المعياريه	الحسابيه			
0.46	2.38	119	المراجعة المستمرة للعمليات.	38
0.69	2.34	117	إقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين باعتبارهم شركاء.	36
0.69	2.26	113	إمداد ثقافة الجودة للموردين.	37
0.71	2.22	111	قياس فاعلية العمليات.	34
0.76	2.20	110	التركيز على العمليات و ليس على النتائج فقط.	33
0.73	2.14	107	تصميم معايير للمخرجات.	35
0.74	2.10	105	اعتبار أن رضا العميل الداخلي (العمال) من الأولويات.	32
0.68	2.23		المتوسط العام	

الجدول رقم (25) اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التوجه بالعمليات

المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة نحو تطبيق مبدأ التوجه بالعمليات هو (2.23) بانحراف معياري قدره (0.68) و درجة موافقة عالية على مدى تطبيقه داخل المؤسسة التي يعملون بها من وجهة نظر المبحوثين.

وبالتالي نستطيع القول بأن اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ التوجه بالعمليات هي ايجابية

7.2.5- اتجاه العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ذلك ما يوضحه الجدول رقم (26) من خلال مجموع متوسطات استجابات المبحوثين عن كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المبادئ	المتوسطات الحسابية العامة	الانحرافات المعيارية
1- مبدأ تأكيد الهدف	2.37	0.68
2- مبدأ التركيز على العميل	2.33	0.70
3- مبدأ الإدارة بالحقائق	2.24	0.74
4- مبدأ التوجه بالعمليات	2.23	0.68
5- مبدأ مشاركة العاملين	2.06	0.61
6- مبدأ التركيز على التحسين المستمر	1.82	0.70
المتوسط الكلي	2.17	0.68

الجدول رقم (26) المتوسط الكلي لاتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل (أ) المتوسط الكلي هو (2.17) بانحراف معياري مقداره (0.68) ما يعني أن اتجاهات العاملين ايجابية وتصب في صالح الموافقة بدرجة عالية على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي بشكل عام مطبقة داخل المؤسسات موضع الدراسة وبالتالي نشير إلى عدم تحقق الفرض الثاني بوجود اتجاه سلبي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل، لكن مع ملاحظة هامة جدا ألا وهي الاتجاه السلبي نحو مبدأ التركيز على التحسين المستمر دوناً عن باقي المبادئ، ما يهدد سيرورة العملية ككل بالزوال لأن خاصية الاستمرارية غير متوفرة، وبالتالي قد يبقى الاستمرار في تطبيق باقي المبادئ رهن فترة زمنية معينة، وهو ما نتخوف منه في ظل القيم التنظيمية السلبية التي تميز المناخ العام السائد بالمؤسسات محل الدراسة.

ب) من خلال الجدول (26) يمكننا ترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب درجة تطبيقها من وجهة نظر المبحوثين، وذلك كالتالي:

- 1) مبدأ تأكيد الهدف بمتوسط حسابي قدره (2.37) وانحراف معياري مقداره (0.68)
- 2) مبدأ التركيز على العميل بمتوسط حسابي قدره (2.33) وانحراف معياري مقداره (0.70)
- 3) مبدأ الإدارة بالحقائق بمتوسط حسابي قدره (2.24) وانحراف معياري مقداره (0.74)
- 4) مبدأ التوجه بالعمليات بمتوسط حسابي قدره (2.23) وانحراف معياري مقداره (0.68)
- 5) مبدأ مشاركة العاملين بمتوسط حسابي قدره (2.06) وانحراف معياري مقداره (0.61)

(6) مبدأ التركيز على التحسين المستمر بمتوسط حسابي قدر
(0.70)

3.5- توجد علاقة دالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة واتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

من أجل التحقق من صحة هذا الفرض استعملت الباحثة معامل ارتباط « بيرسون - BEARSON »
"ر" لدراسة العلاقة بين متغيرين كما هو مبين في الجدول (27)

متغيري الإخبار	العدد	قيمة "ر"	الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية السائدة	50	0.63	0.00	دالة عند 0.01
اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة				

الجدول رقم (27): العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة واتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من خلال الجدول السابق (27) نلاحظ أن قيمة "ر" هي (0.63) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، لأن مستوى الدلالة أكبر من الدلالة الإحصائية (0.00) وبالتالي نستطيع القول بتحقق الفرض الثالث بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة واتجاهات أفراد العينة (الإطارات) نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

4.5- لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" (T.test) لعينتين مستقلتين كما هو موضح في الجدول التالي.

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

متغير الإختبار	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	الإحصائية	الدلالة
اتجاهات العاملين نحو القيم التنظيمية السائدة	ذكور	39	92.36	10.26	1.48	0.15	غير دالة عند 0.05
	إناث	11	97.55	10.21			

الجدول رقم (28): الفرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة

نلاحظ من الجدول رقم (28) أن قيمة "ت" قد بلغت 1.48 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، لأن مستوى الدلالة أصغر من الدلالة الإحصائية.

ما يعني تحقق الفرض الرابع بعدم وجود فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة.

5.5- لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" (T.test) كما هو موضح في الجدول التالي.

متغير الإختبار	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	ذكور	39	83.97	20.14	1.02	0.31	غير دالة عند 0.05
	إناث	11	90.09	16.58			

الجدول رقم (29): الفرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

نلاحظ من الجدول رقم (29) أن قيمة "ت" قد بلغت 1.02 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، لأن مستوى الدلالة أصغر من الدلالة الإحصائية.

ما يعني تحقق الفرض الرابع بعدم وجود فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

6.5. للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (العمر، الجنس،

الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة)، أثر على اتجاهات العاملين نحو التصميم السائد في المؤسسات محل الدراسة. وللتحقق من مدى صحة هذه الفرضية استعملنا تحليل التباين الأحادي "ف" ANOVA كم هو مبين في الجدول أدناه

الجدول (30) أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على اتجاهات العاملين نحو القيم التنظيمية السائدة

متغير الاختبار	خصائص العينة	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	16.28	29	0.56	0.91	0.59	غير دالة عند 0.05	
	داخل المجموعات	12.21	20	0.61				
	المجموع	28.50	49					
الجنس	بين المجموعات	05.03	29	0.17	0.97	0.53	غير دالة عند 0.05	
	داخل المجموعات	03.55	20	0.17				
	المجموع	8.58	49					
المستوى الاجتماعي	بين المجموعات	4.74	29	0.16	1.03	0.47	غير دالة عند 0.05	
	داخل المجموعات	3.16	20	0.15				
	المجموع	7.92	49					
المستوى التعليمي	بين المجموعات	13.30	29	0.45	0.59	0.90	غير دالة عند 0.05	
	داخل المجموعات	15.47	20	0.77				
	المجموع	28.72	49					
الوظيفة	بين المجموعات	15.75	29	0.54	0.67	0.83	غير دالة عند 0.05	
	داخل المجموعات	16.16	20	0.80				
	المجموع	31.92	49					
الأقدمية في المؤسسة	بين المجموعات	17.51	29	0.60	0.74	0.76	غير دالة عند 0.05	
	داخل المجموعات	16.16	20	0.80				
	المجموع	33.68	49					

القيم التنبؤية

نلاحظ من الجدول (30) أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً عند
الدلالة اصغر من الدلالة الإحصائية

ما يعني عدم تحقق الفرض السادس، بمعنى أنه ليس للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (العمر
الجنس، المستوى الاجتماعي، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة)، أثر على اتجاهات
العاملين نحو القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة.

**7.5- للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (العمر، الجنس، المستوى الاجتماعي، المستوى
التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة)، أثر على اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة
الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.**
التحقق من صحة هذه الفرضية يقودنا لاستعملنا تحليل التباين الأحادي "ف" ANOVA كما هو مبين
في الجدول أدناه

الجدول (31): أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على اتجا
الجودة الشاملة

متغير الاختبار	خصائص العينة	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
متغير الاختبار	العمر	بين المجموعات	16.87	33	0.50	0.69	0.81	غير دالة عند 0.05
		داخل المجموعات	11.71	16	0.73			
		المجموع	28.50	49				
	الجنس	بين المجموعات	5.86	33	0.17	1.04	0.47	غير دالة عند 0.05
		داخل المجموعات	2.71	16	0.17			
		المجموع	8.50	49				
	المستوى الاجتماعي	بين المجموعات	6.22	33	0.18	1.77	0.11	غير دالة عند 0.05
		داخل المجموعات	1.70	16	0.10			
		المجموع	7.92	49				
	المستوى التعليمي	بين المجموعات	19.27	33	0.58	0.98	0.53	غير دالة عند 0.05
		داخل المجموعات	9.45	16	0.59			
		المجموع	28.72	49				
الوظيفة	بين المجموعات	23.30	33	0.70	0.31	0.28	غير دالة عند 0.05	
	داخل المجموعات	8.61	16	0.53				
	المجموع	31.92	49					
الأقدمية في المؤسسة	بين المجموعات	20.46	33	0.62	0.75	0.76	غير دالة عند 0.05	
	داخل المجموعات	13.21	16	0.82				
	المجموع	33.68	49					

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

نلاحظ من الجدول (31) أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً عند
الدلالة اصغر من الدلالة الإحصائية

ما يعني عدم تحقق الفرض السابع، بمعنى انه ليس للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (العمر
الجنس، المستوى الاجتماعي، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة)، أثر على اتجاهات
العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

ثانيا/ مناقشة النتائج وتفسيرها:

بعد عرض النتائج و تحليلها، سنحاول فيما يلي مناقشتها وتفسيرها، ومحاولة معرفته ما قد ننصوي عليه من دلالات ومعاني، مع ربطها بما توصلت إليه الدراسات الأخرى التي تناولت ذات الموضوع، وذلك على ضوء أهداف و فرضيات الدراسة التي حددناها سابقا.

1) القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة هي سلبية في مجملها من وجهة نظر المبحوثين (الإطارات) وتتفرع من هذه الفرضية أربعة فرضيات جزئية مرتبة على النحو التالي:

1.1- رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بالعمل سلبية وغير مشجعة.

إذ كشفت بيانات الجدول رقم (10) والجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية الايجابية (2.16) قد فاق المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية السلبية فيما يخص بعد العمل (2.11) وعليه نستطيع القول أن هذه الفرضية لم تتحقق وبأن القيم التنظيمية المتعلقة بالعمل هي ايجابية. وتوفر الدراسة الحالية في حدودها الخاصة أدلة كافية تبين أهمية قيم العمل داخل المؤسسات محل الدراسة، إذ يقر الإطارات أن جميع عمال المؤسسة على اختلاف مستوياتهم المهنية، ملتزمون التزاما عاليا بالقوانين والإجراءات المنظمة للعمل، وهم حريصون على مباشرة أعمالهم في المواعيد المحددة إضافة إلى العمل على التحسين المستمر لجودة المنتج، وما يدعم هذا الطرح تحليل الوثائق الإدارية خاصة القانون الداخلي الذي يشدد على الالتزام بقيم العمل، من خلال الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل، وكذا قيم الإنضباط والجدية واحترام الوقت... كما يجب أن لا نهمل القيم الايجابية التي حصلت على درجة موافقة متدنية تعكس تواجدها الضعيف على الرغم من أهميتها، كحسن تسيير الوقت بمتوسط حسابي (1.88) و الاستقلالية و حرية التصرف في العمل بمتوسط حسابي قدره (1.85) وهو ما يتوافق إلى حد كبير مع ما ذهب إليه الأستاذ "عبادة عبد العزيز" في مقالة له عن "دور علم النفس المهني في التسيير الفعال للمؤسسات الجزائرية" من أن: « مسيري مؤسسات الدول النامية هم في الأغلب إداريون بيروقراطيون أو تيقنوقراطيون أكثر منهم رجال أعمال ذوا كفاءة أو ذوا مبادرة، أي كثيرا ما يحرصون على تطبيق القوانين والالتزام بها، أكثر مما يحاولون الاستفادة من مرونتها لتحقيق أغراضها » ذلك ما يفسر تدني متوسط قيم الاستقلالية وحرية التصرف في العمل، صف لذلك أن الإنسان العربي لا يعطي أهمية للوقت ويعتبره موردا غزيرا (حسين حريم، 1997)

كما أن المتوسط الحسابي العالي لقيم العمل السلبية هو مؤشر على انه رغم كون قيم العمل ايجابية في مجملها إلا أننا نحذر من بعض قيم العمل السلبية المنتشرة في بيئة العمل كالاتكالية بمتوسط حسابي قدره (2.08) وعدم احترام الوقت (2.06) وعدم إتقان العمل بمتوسط حسابي قدره (2.42) و يمكن تفسير التزام العاملين بقيم العمل بالمتابعة الجادة لحضورهم في العمل من قبل رؤسائهم و استعمال الإدارة لأساليب التحفيز السلبية (الإنذارات، العقوبات، الخصم من المرتب...)

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ما يعني أن التزام العاملين بقيم العمل قد لا يعني تبنيد

(1957) قد يعبر ذلك عن نوع من التنافر المعرفي، أي أن العامل من حرس سوكه هو مسرم بيلم العمل لكنه (شعوريا أو لا شعوريا) لديه اتجاهات مغايرة لقيم العمل، وفي هذه الحالة وطبقا لنظرية التنافر المعرفي سوف يعاني هذا الفرد من حالة التنافر وعدم الانسجام بين سلوكه و اتجاهاته، وبمرور الوقت سوف يغير من اتجاهاته للقضاء على حالة عدم التوازن، ونعتقد أن هذا التغيير ممكن إذا استعملت الإدارة بعض الأساليب التحفيزية الايجابية، بدل استعمال الأساليب القاسية لفرض القيم الايجابية

2.1- رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بتثمين الموارد سلبية وغير مشجعة:

إذ كشفت بيانات الجدول رقم (12) و الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية السلبية (2.28) يفوق المتوسط الحسابي العام للقيم الايجابية (2.04) فيما يخص بعد تثمين الموارد وعليه نستطيع القول أن هذه الفرضية قد تحققت، وبان القيم التنظيمية المتعلقة بتثمين الموارد (المالية، البشرية) هي سلبية، بحيث نال سوء تسيير الموارد المالية على متوسط حسابي ليس فقط على مستوى البعد وإنما على مستوى الاستبيان ككل (2.54) يليه قلة تقدير كفاءات المنظمة والاعتماد على الاستشارات و الخدمات الخارجية بمتوسط حسابي قدره (2.42) وفق ما أكد عليه العمال الذين أجريت معهم المقابلة من إجماع على إحفاف الإدارة في حق الكفاءات المهنية المتميزة، وعدم تشجيعها لهم و توفير الجو الملائم للإبداع وكذا الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لذلك، ما أدى إلى نقص الدافعية والإحباط و دخولهم في صراعات مع الإدارة، خصوصا أنهم مستعدون للبدل في حالة ما توفرت كل التسهيلات المطلوبة، وعلى رأسها اعتراف الإدارة بهم وبقدراتهم، وتثمين مجهوداتهم . وعلى سبيل المثال طلب عمال SACAEH/ GIPEC من الإدارة استقدام متربصين جدد على اعتبار أن فئة كبيرة من العمال على وشك التقاعد، وهي تريد تكوين المتربصين الجدد قبل تقاعدها ما يوفر على المؤسسة مصاريف التكوين، مع استغلال خبرات العمال الحاليين، لكن الإدارة لم تتجاوب بالشكل الكافي لحد الآن ما قد يعكس سوء تسيير الموارد المالية والبشرية للمنظمة . نفس الأمر بالنسبة لمؤسسة ENAD التي تعاني من مشاكل مالية جمة قد يكون من بين أسبابها سوء تسيير الموارد المالية.

و تتعارض هذه النتائج مع النتائج التي توصل إليها "عمار بو خدير" في دراسته "تجدد الممارسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيم" بمؤسسة أسبات/عنايه ، وذلك راجع إلى نظام الشراكة بهذه المؤسسة، وما هو معروف عن الممارسات التسييرية للمديرين الأجانب والتي يغلب عليها الطابع الكلاسيكي (التركيز على قيم عقلانية في التسيير، وتغليب الجوانب الاقتصادية(الإنتاجية،الربحية))

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

وتتفق إلى حد كبير مع ما أشار إليه بعض الكتاب والباحثين

كغيرها من المؤسسات الموجودة بالدول النامية تفتقر إلى ثقافته بتصميمه صحيحه في تسيير الافراد
والأعمال على حد سواء (طاهر جغيم، 2002، حسين شعبان، 1992...)

وفي إحدى الدراسات حول المؤسسات الوطنية، يرى "س. عامر بان" وضعية الإطار لا تحدد كفاءته
أو تأهيله، بقدر ما تحدد علاقته الشخصية مع بعض العائلات المسيطرة على هرم المؤسسات"
(خليفة بو زبرة، الثقافة والتسيير، من أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، 1992، ص. 73)
وبودي أن أشير إلى أننا لم نتمكن من إيجاد دراسة ميدانية تناولت هذه القيمة بصورة منفردة ومستقلة
فما تمكنت من حصره من أعمال لا يتعدى الكتابات النظرية أو الملاحظات العامة، وعلى أي حال فإن
من المظاهر الدالة على غياب قيم تهمين الموارد، ممارسات إدارة الموارد البشرية غير المتوافقة مع
التسيير الرشيد، كاستعمال المعايير الذاتية " القرابة، المحسوبية، الصداقات... " في الاختيار والتعيين
 والترقية وتخصيص نظام العوائد والمكافآت، ويقدم بعض الكتاب من أمثال (السعيد أوكيل، 1992)
صورة متشائمة عن وضعية المؤسسة الصناعية العامة، تتمثل في التراجع الخطير لقيمة الإخلاص
وبالتالي بروز سلوك الاختلاس والرشوة واستعمال ممتلكات المؤسسة لخدمة الأغراض الشخصية
وتبذير مفرط للمورد المالية و الفنية.

3.1- رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة بالأمن والسلامة في العمل سلبية وغير مشجعة.

إذ كشفت بيانات الجدول رقم (14) والجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي العام للقيم التنظيمية
الإيجابية (1.92) أعلى من المتوسط الحسابي العام للقيم السلبية (1.91) في بعد الأمن و السلامة
في العمل، و عليه نستطيع القول أن هذه الفرضية لم تتحقق لكن مع إدراج ملاحظة هامة، وهي الفارق
الطفيف بين المتوسطين الحسابين للقيم الإيجابية والسلبية في هذا البعد، ما يعني تواجد القيم التنظيمية
السلبية بنسبة عالية تكاد تحاكي نسبة القيم الإيجابية، في بعد الأمن والسلامة في العمل، بحيث ترى
الباحثة أن ما ينطبق على الفرضية الجزئية الأولى، ينطبق على هذه الفرضية أيضا بفعل وجود نوع
من التناظر المعرفي حسب " ليون فستجر " (1957) بين ما يمارسه العاملين من سلوك و ما يحملونه
من اتجاهات باطنية، قد تكون مغايرة لقيم الأمن والسلامة أو ربما لكونهم يشعرون بالخوف على
مستقبلهم الوظيفي ويشعرون باللامن على مستقبلهم المهني أو أن الوعي بقيم الأمن والسلامة لا يزال
متدنيا في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.

ويستدل عادة على ذلك من خلال مؤشرات الأمن الفيزيقي مثل حرص العاملين على استعمال الألبسة
و الوقاية بانتظام ومتابعة المسيرين اليومية لتقارير الحوادث... ومؤشرات الأمن الوظيفي لكونه
من الحاجات الأساسية لدى الفرد.

ونشير هنا إلى دراسة "بوفلجة غيات " (1991) التي أشارت إلى عدم احتراز العامل من مخاطر العمل
أو عدم جديته في إتباع إجراءات الأمن والوقاية والذي يعود حسب الباحثة إلى نقص التزامه

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

والى الفلق وعدم الصبر على استعمال الألبسة الوقائية طيلة
ودراسة "عبد الفتاح بو خمم" (2002) التي بينت عدم ملائمة ظروف العمل المادي وباندائي عجزها
عن تحقيق حاجة الأمن والسلامة للأفراد.

4.1- رؤية العاملين للقيم التنظيمية المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية،الخارجية) سلبية وغير مشجعة .
إذ كشفت بيانات الجدولين رقم (16) و رقم (17) أن المتوسط الحسابي العام للقيم السلبية (2.14)
يفوق المتوسط الحسابي العام للقيم الايجابية (1.97) ما يعني أن هذه الفرضية قد تحققت إلى حد بعيد
ونستطيع القول إن القيم التنظيمية المتعلقة ببيئة العمل، هي سلبية حسب وجهة نظر الباحثين.
إذ ليس هناك اهتمام كافي ببيئة العمل (الداخلية،الخارجية) فمثلا تواجه مؤسسة GIPEC
(فرع عين الحجر، سعيدة) عدة مشاكل نتيجة عدم إمدادها لثقافة الجودة للموردين والزبائن، وبالتالي
فان مبيعاتها تقلصت بشكل ملموس، لكون الزبون الذي ليست لديه ثقافة الجودة سيتجه إلى من يقدم له
أحسن عرض بأرخص ثمن حتى ولو كان ذلك على حساب جودة المنتجات التي يقتنيها، لذلك
من الضروري العمل على التوسع وكسب المزيد من الزبائن و المتعاملين، من خلال الاهتمام أكثر
ببيئة العمل الخارجية .

أما فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، فأحوالها لا تختلف كثيرا عن البيئة الخارجية ، كعدم سعي
المسؤولين لإقامة علاقات جيدة مع المرؤوسين، وانعدام الثقة وانتشار الخوف والشك ومسايرة الأوضاع
السيئة بدل التمرد عليها، وهو ما أشار إليه " تشامبي" (2003) "من أن الثقافة التي تخمد الاختلاف هي
ثقافة محكوم عليها بالركود، ذلك أن التغيير يبدأ دائما بالاختلاف، كما أن الاختلاف لا يمكن سحقه
أو إلغائه بالكامل وإنما هو يكبت ثم يظهر فيما بعد نتيجة الإحساس بالظلم" وقد تناولت مداخلة
"بو عبد الله لحسن" (الثقافة والتسيير، 1992) .

1- الإطار الثقافي والاجتماعي المحيط بالمنظمة ودوره في تقبل أو رفض سياسات التسيير المفروضة
2- القيم والمظاهر السلوكية السائدة في المؤسسات، كالاختيار غير الموضوعي للموظفين واللامبالاة
والهروب من المشاكل، والتغيب والتأخر.

ويرى "بوفلجة غياث" (الثقافة والتسيير، 1992) أن هناك مجموعة من القيم المتناقضة في بيئة العمل
بين ما هو موروث وما هو حديث وما هو محلي وما هو مستورد...ما يؤدي إلى مجموعة
من المشاكل التنظيمية، التي يصعب في غالب الأحيان التعرف على أسبابها القيمية.
وأشار مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر، 27-29 نوفمبر، 2004) إلى وجود جملة
من الأنماط الثقافية غير المواتية للتميز ببيئة العمل العربية، أهمها غياب روح الفريق، و الوالدية
في الإدارة، عدم الحرص على المساءلة، التداول العسير للسلطة، إهدار الوقت غياب الإتقان، السرية
والتكتم بغير مبرر، المستشارون للتجميل(للتباهي) ثقافة التواكل، غياب الإنضباط ...

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الخلاصة: على الرغم من الاتجاه الايجابي نحو بعد قي

الانطباع العام هو أن القيم التنظيمية السائدة هي سلبية في مجملها، تحول المتوسط الذي نسجم التنظيمية السلبية (2.11) يفوق المتوسط الكلي للقيم التنظيمية الايجابية (2.04) وهو ما لاقى إجماع كبيراً من قبل الكتاب والباحثين وممارسي التسيير، في كون المؤسسات الجزائرية تسودها مظاهر سلوكية سلبية تعكس التدني الخطير في القيم التنظيمية بشكل عام، وقيم الإتقان بشكل خاص، مثل كثرة العيوب والأخطاء في المنتوجات، وتدني نوعية الخدمات، الغش وعدم احترام المواصفات والمقاييس... (أوكيل السعيد 1992، احمد حويطي 1992، عبد الحفيظ مقدم 1992، حسين شعبان 1996، طاهر اجيغم 2002) و تترتب القيم التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة كما يلي:

1. القيم التنظيمية السلبية المتعلقة بتثمين الموارد (البشرية/المالية) بمتوسط حسابي قدره (2.28) و انحراف معياري قدره (0.70)
 2. القيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بالعمل بمتوسط حسابي قدره (2.16) و انحراف معياري مقداره (0.62)
 3. القيم التنظيمية السلبية المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية/الخارجية) بمتوسط حسابي قدره (2.14) و انحراف معياري قدره (0.67)
 4. القيم التنظيمية السلبية المتعلقة بالعمل بمتوسط حسابي قدره (2.11) و انحراف معياري قدره (0.63)
 5. القيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بتثمين الموارد (البشرية/المالية) بمتوسط حسابي قدره (2.04) و انحراف معياري مقداره (0.71)
 6. القيم التنظيمية الايجابية المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية/الخارجية) بمتوسط حسابي قدره (1.97) و انحراف معياري قدره (0.69)
 7. القيم التنظيمية الايجابية المتعلقة بالأمن والسلامة في العمل، بمتوسط حسابي قدره (1.92) و انحراف معياري قدره (0.76)
 8. و أخيراً القيم التنظيمية السلبية المتعلقة بالأمن والسلامة في العمل بمتوسط حسابي قدره (1.91) و انحراف معياري قدره (0.66)
- ما يفسر المشاكل المالية و التسييرية التي تتخبط فيها اغلب المؤسسات الإنتاجية، بالانتشار الواسع للقيم التنظيمية السلبية في مقدمة الترتيب، إضافة إلى تذييل القيم التنظيمية الايجابية لسلم الترتيب، وهو ما لا يصب في صالح المؤسسات الإنتاجيتين محل الدراسة ، ومن الضروري مراجعة نظام القيم المنتشر بهما.

(2) اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي سلبية في مجملها .

وتتفرع عن هذه الفرضية ستة فرضيات جزئية تتعلق باتجاهات المبحوثين نحو كل مبدأ من المبادئ

السة التالية:

- 1- اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ **تأكيد الهدف**، بمتوسط حسابي قدره (2.37) راجع الجدول (رقم 20)
- 2- اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ **التركيز على العميل**، بمتوسط حسابي قدره (2.33) راجع الجدول (رقم 21)
- 3- اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ **الإدارة بالحقائق**، بمتوسط حسابي قدره (2.24) راجع الجدول (رقم 22)
- 4- اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ **مشاركة العاملين**، بمتوسط حسابي قدره (2.06) راجع الجدول (رقم 23)
- 5- اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ **التركيز على التحسين المستمر**، بمتوسط حسابي قدره (1.82) راجع الجدول (رقم 24)
- 6- اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبدأ **التوجه بالعمليات**، بمتوسط حسابي قدره (2.23) راجع الجدول (رقم 25)

وعليه نستطيع القول أن هذه الفرضية لم تتحقق، وبن اتجاهات العاملين نحو تطبيق المؤسستين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة هي ايجابية في مجملها، بمتوسط كلي مقداره (2.17) ما يعني أن درجة الموافقة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة، عكس توقعات الباحثة وذلك راجع إلى درجة الوعي المنتشر بين المبحوثين بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة، موازاتاً مع تنامي الوعي العالمي بأهمية إدارة الجودة، خصوصاً وأنها باتت مطلباً حتمياً للمؤسسات في ظل التنافسية الشديدة

وقد أكد العديد من المفكرين من أمثال "ديمينغ، جوران، كروسبي" على محورية دور الإدارة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، من خلال عدة مداخل: القرار الإداري، الحملة الترويجية، حلقات الجودة... الخ وتؤكد دراسة "سعيد محمد الشيمي" الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام" بمصر، من خلال نتائج الاستقصاء أن 68.8% من أفراد العينة اقروا مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة الشاملة.

و أكد بوفلجة غيات (بحوث في ثقافة العمل، 2008، ص.157) من أن العولمة والمنافسة والفعالية تفرض علينا العمل على إيجاد الأساليب العلمية المناسبة للواقع الجزائري في مجالات التسيير، والسعي الجدي من أجل الفعالية التنظيمية واعتماد أسلوب الجودة الشاملة في كل المراحل الإنتاجية.

وكذلك دراسة "محمد حسن عبد الله المصري" حول تطبيق مبادئ و أدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين، والتي توصلت إلى أن إدارات البنوك تتبنى مفهوم مبادئ و أدوات

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على احتياجات المو

والتركيز على العميل، والتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية لمؤسساته)

3) توجد علاقة دالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

إذ كشفت بيانات الجدول رقم (27) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة ((ر)) عند مستوى الدلالة (0.01) القيمة (0.63) على اعتبار أن مستوى الدلالة (0.01) أكبر من الدلالة الإحصائية (0.00)

ما يعني أن هذه الفرضية قد تحققت و أن هناك علاقة دالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة .

إذ ما يلفت الانتباه ويدعو حقا للوقوف عنده هو درجة الموافقة على تطبيق كل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، باستثناء مبدأ واحد رغم انه مبدأ محوري وتقوم على أساسه العملية ككل، وبدونه لا يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تستمر، ولا لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة أن يعمر طويلا

انه مبدأ التركيز على التحسين المستمر الذي حصل على أدنى متوسط حسابي (1.82) رغم أن الإيمان بالتحسين المستمر يعتبر من أهم القيم الإدارية لتقافة الجودة الشاملة، حسب "جرجس الغضبان وآخرون" وهو جوهر الجودة الشاملة حسب "اشرف السعيد احمد محمد" (2007، ص.138) وقد يفسر ذلك بكون إدارة الجودة الشاملة هي مطلب جديد بالمؤسسات الإنتاجيتين محل الدراسة، وبالتالي ونظرا للتكوين الذي تلقاه الإطارات أفراد العينة في هذا المجال، ولحدثة هذا المدخل في تسيير المؤسسات، فان درجة الوعي والإيمان بأهميته لا تزال مرتفعة، لكنه شأنه شأن باقي المداخل الإدارية السابقة يأخذ على المسيرين غياب عنصر الاستمرارية، إذ لا بد من الاستمرار في عمليات التحسين كي تصبح الجودة أسلوبا تحياه المنظمة في كل تعاملاتها ونشاطاتها، وبدونه ستأخذ باقي المبادئ في التلاشي و الزوال بمرور الزمن، ما يقود إدارة الجودة إلى الفشل، وذلك مرده إلى القيم التنظيمية السلبية التي لا تشجع على الاستمرار في عمليات التحسين ولا على تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثلما توصلنا إليه في نتائجنا السابقة.

وبالتالي فالباحثة تربط بين القيم التنظيمية السلبية والاتجاه السلبي نحو تطبيق مبدأ التحسين المستمر ما قد يؤدي إلى فشل إدارة الجودة بمرور الوقت، بفعل فقدان الاستمرارية في عمليات تحسين الجودة

4) لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في القيم التنظيمية وفي اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من الجدول رقم (28) نلاحظ أن قيمة ((ت)) هي (1.48) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأنه اصغر من الدلالة الإحصائية (0.15) ما يؤكد تحقق الفرض القائل بعدم وجود فرق بين الذكور والإناث في القيم التنظيمية

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

من الجدول رقم (29) نلاحظ أن قيمة ((ت)) هي (1.02) و

(0.05) لأنه اصغر من الدلالة الإحصائية (0.31) ما يؤكد تحقق الفرض العاشر بعدم وجود فرق بين الذكور والإناث في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يشير بقوة إلى تحقق هدف من أهداف الجودة ألا وهو إشراك كل العاملين أو المستخدمين على اختلاف جنسهم (ذكور أو إناث) في مسيرة الوصول إلى الجودة الشاملة، و التحسيس بأهميتها للمؤسسة بشكل عام.

ومن جهة أخرى، ذلك دليل على الانتشار الواسع

ومن جهة أخرى درجة الانتشار الواسع للقيم التنظيمية السائدة بين العمال على اختلاف أجناسهم ما هي إلا دليل على قوة المنظومة القيمية السلبية السائدة، وتغلغلها وسط العمال، ما يصعب من عملية تعديلها نحو قيم تنظيمية أكثر ايجابية وأكثر فعالية، للمساهمة في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسستين محل الدراسة.

(5) للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (العمر، الجنس، المستوى الاجتماعي، المستوى

التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة)، أثر على اتجاهات العاملين نحو القيم التنظيمية

السائدة، ونحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسستين محل الدراسة.

بالعودة إلى تحليل معطيات الجدول رقم (30) تبين لنا أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً بالنسبة لكل المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة، لأن مستوى الدلالة (0.05) أصغر من الدلالة الإحصائية ما يعني عدم تحقق الفرض السادس، بمعنى أنه ليس للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (العمر، الجنس، المستوى الاجتماعي، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة) أثر على اتجاهات العاملين نحو القيم التنظيمية السائدة في المؤسستين محل الدراسة.

نفس الأمر بالنسبة لأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (العمر، الجنس، المستوى الاجتماعي، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة)، على اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسستين محل الدراسة، لأن مستوى الدلالة (0.05) أصغر من الدلالة الإحصائية وللتأكد من ذلك راجع الجدول رقم (31)، ما يدل على أن:

- نظام القيم التنظيمية السائدة هو نظام قوي و منتشر أو متغلغل بشكل لافت بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وتباينهم في الخصائص الشخصية والوظيفية، وهو ما يدعم نتائج الفرضيات السابقة ويعطيها مصداقية أكبر، كون القيم التنظيمية المدروسة تمثل مختلف الشرائح الممثلة لمجتمع الدراسة

- تطبيق إدارة الجودة يشمل كل سيرورات ونشاطات المؤسسة، ومشاركة كل الفئات المهنية في هذه السيرورات، كونه أمر منطقي وتفرضه متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة البحث:

كانت خلاصة مجمل نتائج البحث كالتالي:

- 1/ القيم التنظيمية السائدة هي سلبية في مجملها وغير مشجعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو على الأقل غير داعمة لاستمرار مسيرة الجودة، ما لم يتم العمل على تعديلها في القريب لصالح منظومة قيمة أكثر ايجابية، و أكثر دعما لتطبيق مبادئ إدارة الجودة .
 - 2/ اتجاه المبحوثين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان ايجابيا، باستثناء مبدأ التحسين المستمر الذي سبق وان عللنا ذلك بتأثير القيم التنظيمية السلبية على الاستمرارية في عمليات التحسين وأكدنا على انه جوهر الجودة و بدونه يحكم على مشروع الجودة ككل بالفشل
 - 3/ هناك علاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ما يحفز المنظمات على مراجعة منظومتها القيمية لتنماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة والعمل على تدعيمها بقيم ايجابية، وتنشيط القيم السلبية.
 - 4/ عدم وجود فرق بين الذكور و الإناث في القيم التنظيمية ولا في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - 5/ عدم وجود اثر للمتغيرات الشخصية و الوظيفية المختلفة على القيم التنظيمية، ولا على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- وعليه فان هذا البحث يؤكد ما ذهب إليه كثير من المحللين و الباحثين في واقع المؤسسات الإنتاجية الجزائرية، من تردي مستوى القيم التنظيمية الايجابية، والانتشار الواسع للقيم التنظيمية السلبية، ما أدى إلى استفحال عدة مظاهر سلوكية من شأنها أن تعيق الإنتاجية، و تجعل من عملية تسيير الموارد البشرية تحديا في حد ذاته، ناهيك عن التسيير بالجودة الشاملة المحكوم عليه بالفشل ما لم تعيد المنظمات النظر في ثقافتها التنظيمية لتتلائم مع ثقافة الجودة الشاملة، وبالأخص في قيمها التنظيمية بحيث تحاكي قيم الجودة الشاملة، ولا تتصادم معها، ما يجعل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أمرا أكثر يسرا وديمومة، وليس رهن فترة زمنية معينة لتعود بعدها المنظمة إلى الأساليب والممارسات القديمة.

من خلال الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نستخلص هذه التوصيات التي نأمل أن يكون لها الدور البارز في توضيح أهمية القيم التنظيمية في إيجاد بيئة خصبة، تتيح للمنظمة تفعيل عمليات الجودة وإنجاحها.

◀ فيما يتعلق باستجابات المبحوثين نحو القيم التنظيمية الايجابية بالمؤسستين محل الدراسة خصوصا تلك المتعلقة بقيم العمل وبتثمين الموارد، فإننا نوصي إدارة المؤسستين بضرورة التركيز عليها و تتميتها لدى العاملين بها، وذلك من خلال تنفيذ العديد من البرامج التكوينية، و السلوكية، والتحفيز المادي والمعنوي، الذي يعزز ذلك يساهم في تحقيق نتائج ايجابية .

◀ فيما يتعلق بأراء واستجابات أفراد العينة نحو القيم التنظيمية السلبية التي تعوق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي للأسف هي منتشرة بكثرة بالمنظمات عينة الدراسة، فإننا نقترح ضرورة تثبيطها والحد من انتشارها واستفحالها بين العاملين وذلك من خلال مراجعة القيم التنظيمية المنتشرة لدى العاملين بصفة عامة، ولدى الطاقم الإداري والإطارات بصفة خاصة، على اعتبار أن التغيير يأتي من الإطارات ومن الإدارة العليا بالأساس .

◀ الاهتمام بالقيم التنظيمية أكثر من السابق، وعدم اعتبارها عنصر هامشي في العملية الإنتاجية، والاستفادة من تجارب الغرب في هذا المجال، ومحاولة تنمية القيم الإسلامية الداعمة للإتقان والجدية في العمل، والاستثمار فيها.

◀ ضرورة الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، وعدم اعتبارها فرقة إعلامية أو دعاية مؤقتة للمؤسسة، تزول مع الوقت من خلال العودة إلى الممارسات والسلوكيات القديمة، فتحقيق أهداف الجودة يتم بالالتزام على المدى البعيد، وليس باستعجال النتائج.

◀ بالنسبة لمبدأ التركيز على التحسين المستمر، لا بد من إعادة توعية العاملين بأهميته كمبدأ جوهري في الجودة الشاملة لما ينطوي عليه من ضمان لخاصية الاستمرارية في عمليات تحسين الجودة، وهو ما تتشده المنظمة من عمليات الجودة

◀ تبني برنامج إعلامي، كحاجة ملحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية، وذلك بخلق ثقافة الجودة و آلية تفعيلها.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- ◀ تفعيل مبدأ التفويض الفعال لبعض الاخذ
إهدار الوقت الرسمي،و الذي يعد من المعوقات الحارمة لإدارة الجودة اسامه
- ◀ تفعيل دور إدارة الجودة بالمنظمة، وإعطائها صلاحيات اكبر وتوفير كل الإمكانيات
اللازمة لها.
- ◀ تفعيل دور القيادات في تشخيص مشكلات العمل، والعمل على حلها بإنشاء مجلس
للجودة وتفعيل قراراته، وأخذها على محمل الجد، مع العمل المستمر على تحسين
الجودة نظريا وتطبيقيا.
- ◀ إعطاء أهمية قصوى لثقافة الجودة، و العمل الجاد على إمدادها لكافة المتعاملين
الخارجيين، والموردين، بهدف نشر ثقافة الجودة في المجتمع ككل.
- ◀ إعادة النظر في ثقافة الجودة الشاملة، وبحث مدى تفاعلها مع الثقافة التنظيمية لبيئة
العمل الجزائرية، وتحديد مواطن التقاء الثقافتين، ومواطن اختلافهما، لتفادي
التعقيدات التي قد تطرأ نتيجة تصادم الثقافتين في بيئة العمل.
- ◀ إجراء المزيد من الدراسات و البحوث في مجال القيم التنظيمية، وربطها بمتغيرات
إدارية أخرى.
- ◀ تطوير مقياس للقيم التنظيمية، يتناسب وثقافة المنظمات الإنتاجية الجزائرية

- من المنتظر أن يسهم البحث إلى حد كبير في توضيح الصورة أمام المسؤولين و الإطارات في المؤسسات الإنتاجية بأهمية القيم التنظيمية السائدة وبيان أثرها على مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- يعتبر البحث شأنه شأن باقي الدراسات القليلة التي تناولت موضوع القيم التنظيمية، إسهاما كبيرا في إثراء المكتبة الوطنية والعربية، نظرا للشح الكبير الذي تعرفه الكتابات في هذا الموضوع، إذ أن مجرد جمع معطياته النظرية شكل تحديا كبيرا للباحثة.
- ويسهم كذلك هذا البحث في إعطاء موضوع القيم التنظيمية حقه من الدراسة والبحث خصوصا بعد أن ثبت ارتباطها الواضح بإدارة الجودة الشاملة، وبالسير الحسن للعمل بشكل عام
- من شأن هذا البحث تقديم أفكار وحلول للمشاكل والصعوبات التي تعترض المسيرين أثناء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي قد يتم تجاهلها نتيجة التركيز على مختلف الجوانب التقنية والاقتصادية وإهمال الجانب الثقافي و القيمي للمنظمات، وأثره على فشل مشاريع التغيير نحو التسيير بالجودة الشاملة.
- يلفت البحث من خلال النتائج المتوصل إليها الانتباه إلى ضرورة التركيز على مبدأ التحسين المستمر على اعتبار انه حلقة الوصل للاستمرار في مشاريع التحسين المستمر للجودة.
- كما يلفت الانتباه إلى طبيعة القيم التنظيمية السائدة بالمحيط الثقافي الداخلي للمنظمات الإنتاجية الوطنية ويؤكد على ضرورة إجراء مزيد من الدراسات عليها، بهدف تغييرها إلى قيم ايجابية وأكثر فاعلية في التجاوب مع مختلف القضايا الحالية والمستقبلية للمنظمات.
- ويسهم هذا البحث على وجه التحديد في توجيه الدراسات اللاحقة لتطور القيم التنظيمية بالمؤسسة الإنتاجية الوطنية، من خلال مقارنة نتائجه بنتائج دراسات سابقة ولاحقة في ذات الموضوع دائما.
- كما أن هذا البحث يختلف عن غيره من البحوث في انه تناول بالدراسة متغيرين جديدين على الساحة وقليلة هي الدراسات التي تناولتهما معا، على أن اغلبها تناول الثقافة التنظيمية بشكل عام في علاقتها بإدارة الجودة الشاملة ، أما هذه الدراسة فقد تناولت من الثقافة التنظيمية جزئية "القيم"، ومن إدارة الجودة الشاملة "المبادئ"، وهي نقطة محسوبة لهذا البحث في محاولة منا لضبط الدراسة وحصرها في متغيراتها الأساسية بدل التوسع الذي قد يؤدي إلى تشتيتها ودخول متغيرات أخرى قد يصعب التحكم فيها.

1. أحمد يوسف، القيم الإسلامية في السلوك الاقتصاد
2. أحمد خطابي، ثقافات المؤسسة، تحت إدارة جمال غريد، منشورات مركز البحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية " C.R.A.S.C " وهران ، 1997
3. أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2007
4. إدغار موران، القيم إلى أين: مداولات القرن 21 ، بإشراف جيروم بندي، ترجمة زهيدة درويش، جبور جان جبور، دار النهار للنشر، ط1، بيروت، 2005
5. أعضاء هيئة التدريس، الهجرة النفطية و القيم الاجتماعية، دراسات في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
6. الطيب الداودي، اثر الالتزام بالقيم في التنمية البشرية المستدامة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر 09-10 مارس 2004
7. إليزابيث مورفي و آخرون، تحسين الجودة والأداء في الرعاية الصحية، ترجمة طلال بن عايد الأحمد، مراجعة عبد الرحمان بن حمد الحميضي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2007
8. بشاينية سعد، التصادم الثقافي في العمل الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، عدد 11 قسنطينة، 1999
9. بوفلجة غيات، بحوث في ثقافة العمل بالمؤسسات الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008
10. بوفلجة غيات، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، ط1، وهران ، 1998
11. بوفلجة غيات، تناقض القيم داخل التنظيم، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير المنعقد بالجزائر من 28-30 نوفمبر 1992
12. توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة وستة سيجما: الاتجاهات الحديثة في التخطيط والرقابة على الجودة، دار النهضة العربية، بيروت ، 2005-2006
13. جارت مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، مراجعة عبد العزيز بن شافي العتيبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
14. جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة، ملف (pdf) أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007

الرابط على الانترنت :

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/d_3_as_2008.pdf

تاريخ الزيارة 2008/09/15 على الساعة 13:30 GMT

15. جرجس الغضبان، غسان طيارة، أكرم ناصر، الجودة العلوم الاقتصادية السورية، الرابط على الانترنت:

<http://www.ssic2008.com/assets/files/PDF/301-350/326.pdf> تاريخ الزيارة 2009 /04/09

على الساعة 10:28 GMT

16. جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية "بميك"، الجزء الثاني، القاهرة، 1996

17. جيمس تشامبي، إعادة هندسة الإدارة: المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مراجعة صالح بن إبراهيم الخضير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003

18. جيم هيريرا، الجودة الشاملة فلسفة وتخطيط، الرابط على الانترنت:

<http://www.syrdc.com/articles/iso/ART-015.pdf> تاريخ الزيارة 2009/003/15

على الساعة 17:34 GMT

19. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1997

20. حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية (الإيزوا) 9014-9000 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006

21. حمد صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، شركة العبيكان للطباعة والنشر الرياض، 1995

22. حميد خروف، فعالية القيم في العملية التربوية: رؤية سوسيولوجية، مجلة العلوم الإنسانية منشورات جامعة منتوري، العدد 10، الجزائر، 1998، ص 145-158

23. خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، ملف (pdf)، أكاديمية

نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، الرابط على الانترنت

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1423-1424_AS_as23.pdf

تاريخ الزيارة 2008/06/20 على الساعة 10:20 GMT

24. خالد يوسف محمد الزعبي، أثر الالتزام بالقيم الثقافية و التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة المجلد 22، العدد 01، م.ع. السعودية، 2008، ص. 03-59

25. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000

26. ديف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995

27. رعد حسن الصرن، معجزة الجودة الشاملة، سلسلة ع
دار علاء الدين، ط1، سوريا، 2001
28. رعد حسن الصرن، دليل تطور الفكر الإداري، منشورات دار علاء الدين، الطبعة الأولى
دمشق 2002
29. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر
والتوزيع، عمان، 2008
30. ستيفن كوهين، رونالد براند، إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي، ترجمة عبد
الرحمان بن احمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1997
31. سعيد محمد الشيمي، الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، سلسلة قضايا
إدارية، إصدار مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، الرابط على الإنترنت:
http://www.parcegypt.org/arabic/link.php?cat_id=33&Id=362
تاريخ الزيارة 2009/06/22 على الساعة 12:45 GMT
32. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزوا 9000-10011
دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995
33. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004
34. شين دويونج، جون كالينوسكي، جابر أبو العينين، جوانب تنفيذية حاسمة في إدارة الجودة الكلية
ترجمة محمد بن احمد العبيدي، معهد الإدارة العامة، المجلد 39، العدد 01، الرياض، 1999
35. صديق محمد عفيفي، اتجاهات تطوير الثقافة العربية لدعم التميز في الإدارة، مؤتمر دور المدير
العربي في الإبداع والتميز بشرم الشيخ، 17-29 نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن.
36. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006
37. عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981
38. عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية والتنظيمية و تفاعلاتها مع الاتجاهات والسلوك، مجلة
العلوم الاجتماعية، المجلد 22، العدد 02، الكويت، 1994
39. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار نشر الثقافة، الإسكندرية، 2007
40. عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، دراسة نفسية، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني
للثقافة والفنون و الآداب، العدد 160، الكويت، أبريل، 1992
41. عبد المحسن بن حسين العرفج، ثقافة الشركات الناجحة و مقترح بطاقة القيم المتوازنة
مجلة أفاق اقتصادية الصادرة عن مركز البحوث والتوثيق، جامعة الملك فيصل، مجلد 28
العدد 110 م.ع. السعودية، 2007

42. عبيدات ذوقان و آخرون، البحث العلمي مفهومه وأدو
43. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الناصر 9000، دار عريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995
44. علي عبد الرزاق جلبى، المجتمع والثقافة والشخصية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1984
45. علي غربى، يمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002
46. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر، 1999
47. عمار بو خذير، تجدد الممارسات التسييرية للمديرين و تحول ثقافة التنظيم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت إشراف لحسن بو عبد الله، جامعة منتوري، قسنطينة 2004-2005
48. عمر وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996
49. فاتن احمد أبو بكر، موزي بنت محمد الزومان، معوقات و مقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2007
50. فريدريك هارمون، مناجم الذهب: موقع القيم المادية والمعنوية في حياة المنظمات، خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، العدد 23، السنة 04، القاهرة ديسمبر 1996، الموقع على الانترنت:
- تاريخ الزيارة: 2009/04/16 http://www.4shared.com/get/119681832/f095df0/_html
- على الساعة GMT 16:10
51. فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980
52. فهيمة بديسي، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 20، جوان 2004، جامعة منتوري، قسنطينة.
53. فيليب كروسبي، الجودة بلا معاناة، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، مراجعة سعيد بن عبد الله القرني، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006
54. كمال قاسمي، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، مجلة العلوم الإنسانية، السنة 5، العدد 34، صيف 2007، الربط على الانترنت:
- تاريخ الزيارة: 2009/03/23 <http://www.ulm.nl/c61.html> على الساعة GMT 11:25
55. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 1993
56. مايك فريدمان، بنيامين تريجو، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان، مراجعة نعيم حافظ أبو جمعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، (بدون سنة)

57. مجيد جاسم، تكنولوجيا الإدارة: الجودة-الإيزوا، عمان 2008
58. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتصيغات، دار وائل للنشر، عمان 2008
59. محمد حسن عبد الله المصري، تطبيق مبادئ و أدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين: دراسة تحليلية ونموذج إداري مقترح، 2003، الرابط على الانترنت: www.najah.edu تاريخ الزيارة: 2008/03/17 على الساعة GMT 12:30
60. محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 القاهرة 2007
61. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2006
62. محمد مزيان، العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد و المنظمات، دار الغرب للنشر و التوزيع وهران، 2003
63. محمود حمدي زقزوق، الإنسان والقيم في التصور الإسلامي، دار الرشاد، طبعة خاصة مصر، 2004
64. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع ط2، عمان، 2004
65. محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة (بدون سنة).
66. محمود ركيمة، تشخيص الجودة في المؤسسة الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة، أبحاث روسيكادا مجلة دورية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد 03، جامعة سكيكدة، ديسمبر، 2005
67. محمودي الهواري، تأثير العوامل النفسية والاجتماعية (الرضى المهني، القيم الشخصية، الالتزام التنظيمي) على فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العام بإشراف عبادة عبد العزيز، جامعة وهران، الجزائر، 2003-2004
68. مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزوا في تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، بإشراف رحال علي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004
69. مهدي حسن زويلف، علم النفس التنظيمي ومحددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1982
70. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1 عمان 1999

71. موقع شركة أرامكو، قيم شركة أرامكو، الرابط
anonymous?favlnk=%2FSaudiAramcoPublic%2Fdocs%2FAt+A+Glance%2FCorporate+Values&ln=ar

تاريخ الزيارة: 2008/04/20 على الساعة 10:10 GMT

72. نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، قسم الاقتصاد و الإحصاء
التطبيقي، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006-2007

73. نجم عبود نجم، إدارة العمليات:النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الثاني
معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001

74. نور الدين الحكيم، الثقافة العمالية والتنمية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل، سلسلة
الكتب العمالية 15، بغداد، 1980

75. هدى بنت صالح أبو حيمد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، معهد الإدارة العامة
الرياض 2006

76. هيفاء سويري بنت محمد، مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة:دراسة
ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية(سابك)،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك
سعود، 2001

المراجع باللغة الأجنبية:

77. Benedicte Gautier et Louis Muller, **La qualité totale**, guide pratique pour les agents de maitrise et les techniciens, Entreprise moderne d'édition, Paris ; 1988

78. Kaoru Ishikawa, **La gestion de la qualité: Outils et applications pratiques**, traduit et adapté par J.M. Douchy Dunod, Paris ;1996

79. Ouchi William, **théorie Z: Faire face aux défi japonaise** , traduit par Jacques Guiod, inter éditions, Paris ;1982

80. Pierre(M.M), Caillibot(F), **Guide Iso 9000**, liges directrice pour l'application des normes de la famille Iso9000, association canadienne de normalisation ,3eme édition, septembre ; 2001.

81. Thavenet (M) ,**Audit de la culture d'entreprise**, les éditions d'organisation, Paris ;1986

82.Vincent La Boucheix, **Traité la qualité total: Les nouvelles règles du management des années90**,Dunod, Paris ;1990

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى

- السن: اقل من 30 سنة من 30 سنة الى 45 سنة أكثر من 45

- الوظيفة: إدارة تنفيذية إدارة وسطى إدارة عليا

- المستوى الاجتماعي: ضعيف متوسط عالي

- المستوى التعليمي: متوسط فما دون ثانوي أو حاصل على دبلوم

جامعي فما فوق

- الأقدمية في المؤسسة: اقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

- تعليمات ملء الاستمارة:

يرجى اختيار إجابة واحدة من بين الإجابات الثلاثة المقترحة، التي تعتقدون أنها تعبر أكثر عن القيم و المبادئ السائدة بمؤسستكم.

مثال عن ذلك:

في هذه المؤسسة:

يجري التركيز على النوعية أكثر من التركيز على الكمية.

لا تنطبق أبدا

تنطبق أحيانا

تنطبق دائما

()

(X)

()

جامعة وهران- السانية –
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية

أخي الإطار:

إن الاستبيان المطروح أمامكم يتناول إشكالية تتضمن معرفة القيم
التنظيمية السائدة بالمؤسسة الإنتاجية الوطنية، و علاقتها
بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

و هو موضوع بحثنا في رسالة الماجستير.
جدير بالذكر أن مثل هذه المواضيع تتطلب دراسة حالة
في المؤسسات الجزائرية تحقيقا للتكامل في علاقة الجامعة
بالمحيط الاقتصادي، حيث أننا سنطرح أمامكم هذا الاستبيان
الذي يتضمن مجموعة من التساؤلات الهادفة إلى تحقيق
غرض البحث العلمي فقط، مع التعهد باستعمال ما يتمخض عنها
وفق شروط الأمانة العلمية، و الحفاظ على سرية البيانات
المتحصل عليها، و عدم إدراجها في أي من الأغراض الأخرى
كما أن الاستبيان لا يتضمن معلومات عن الأشخاص.
و من هذا المنطلق نرجو تعاونكم و الإجابة على كل الفقرات
تحقيقا لغرض البحث العلمي.

و شكرا

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الرقم	العبارات
1	يسعى كل شخص إلى القيام بعمله بطريقة صحيحة من المرة الأولى.
2	يحرص كل شخص على أداء عمله و في الوقت المحدد.
3	تصنع سلع و منتجات مليئة بالعيوب و النقائص.
4	يتكل العمال و المسئولين على غيرهم في أداء المهام الخاصة بهم.
5	يحرص الجميع على إتباع القوانين و اللوائح المنظمة لسير العمل.
6	تنفذ القرارات الإدارية بصورة بطيئة جدا.
7	يوزع المسئولون و العمال أوقات عملهم على الأنشطة التي يؤديونها بعناية فائقة.
8	يعتبر التحسين المستمر لجودة المنتج و الخدمات من المعايير الأساسية بالنسبة للمنظمة .
9	مواعيد و أوقات العمل غير محترمة بشكل كبير.
10	تكثر الزيارات و اللقاءات غير الرسمية بين العمال أثناء فترات العمل.
11	تعطي المؤسسة لعمالها درجة عالية من الاستقلالية و حرية التصرف في مهامهم.
12	يتم التأكيد على ضرورة تقليص النفقات لأقصى حد.
13	يتم الاعتماد على الاستشارات و الخدمات الخارجية أكثر من الاعتماد على كفاءات المنظمة .
14	تولى عناية كبيرة لتطوير و تنمية مهارات العمال.
15	يؤكد المسئولون على ضرورة تحقيق الأهداف بأقل كلفة مادية ممكنة.
16	يفوض المسئولون الكبار جزءا من سلطتهم إلى المرؤوسين.
17	لا يعتبر المسئولين تقليص النفقات من أولويات المؤسسة.
18	ينظر للعمال على أنهم عبء إضافي على المنظمة.
19	تعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار أمرا مهما بالنسبة للإدارة العليا .
20	تطبق سياسة الانتقاء و التعيين و الترقيعية بناءا على معايير غير موضوعية.
21	يتم التركيز على تحقيق الأهداف بغض النظر عن كلفتها.
22	يتم تشجيع المخاطرة و الجرأة و البحث عن الابتكار و الإبداع في العمل.
23	توزع المعلومات من القمة إلى القاعدة على أساس المعرفة بقدر الحاجة.
24	يتم الاعتراف بالأخطاء و اكتشافها و تصويبها و اعتبارها مصدرا للتعلم.
25	الإنفاق بسخاء على كل المشاريع حتى تلك التي لا تعود بفائدة كبيرة على المنظمة.
26	يحرص كل عامل على استعمال وسائل الوقاية من الحوادث.
27	النظافة و النظام في أماكن العمل هما أمر ثانوي.
28	يشعر العاملون بالخوف على مستقبلهم الوظيفي.
29	تعطى عناية كبيرة للإعلام و التكوين من أجل ترقيعية السلوكيات المهنية الأمنية في أماكن العمل.
30	لا يوجد التزام كاف بأساليب الوقاية من حوادث العمل.

الرقم	العبارات
31	يتعامل الرؤساء بصراحة مع الأشخاص الذين يتجاوزون
32	تلتزم الإدارة بتوفير الأمن و الطمأنينة (استقرار الوظيفة
33	تحرص الإدارة على ضرورة تلقي تقارير يومية عن حوادث العمل.
34	ليس هناك اهتمام كاف بالأمن و السلامة في أماكن العمل.
35	تبذل جهود كافية للتأكد من أن كل عامل يشعر بأنه جزء هام من المنظمة.
36	تتبع الإدارة سياسة الباب المفتوح لسماع شكاوى العاملين و تظلماتهم.
37	تقدم السلع و الخدمات للزبائن في مواعيدها المحددة.
38	لا يسعى المسئولون الكبار إلى إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين.
39	تبذل جهود كافية لإشاعة روح الانتماء و التعاون بين العاملين و الوحدات و الأقسام.
40	ليس للعامل استعداد لمشاركة ما لديه من معرفة و معلومات مع الآخرين خوفا من فقدان وظيفته أو استغلاله.
41	كثيرا ما تضطر المنظمة إلى التخلف عن المواعيد المتفق عليها مع المتعاملين و الشركاء.
42	يتم التأكيد على التعاون و استغلال الفرص بين عمال المؤسسة.
43	يتم تسيير شؤون المنظمة بما يتوافق و قيم العدالة و المساواة.
44	تسود الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة و بينهم و بين الإدارة من جهة أخرى.
45	يعتبر الخلف عمل سيء و لكي تنجح سائر الأمور.

الرقم	العبارات
1	إدماج خطة للجودة وإدراجها في إستراتيجية المنظمة.
2	تحديد رؤية ورسالة الجودة وإيصالها إلى جميع المستويات.
3	وضع أهداف محددة قابلة للقياس.
4	تطابق أفعال وسلوكيات المديرين مع أهداف المنظمة.
5	وضع خطط تنفيذية.
6	وضع أنظمة للمتابعة والرقابة.
7	التزام الإدارة العليا بتحقيق الأهداف المسطرة.
8	الاتصال الدائم مع العملاء الخارجيين (الزبائن و الشركاء...).
9	معرفة وفهم العملاء الخارجيين.
10	دمج احتياجات العملاء في أنشطة المنظمة.
11	التفوق على احتياجات العملاء.
12	اعتبار أن رضا العملاء هو الأولوية الأولى للمنظمة .
13	مواكبة تغير احتياجات العملاء و اعتبارها حافزا للتحسين.
14	التوجيه و الإرشاد لتطبيق تحسين الجودة.
15	منع الأخطاء بدلا من الاستجابة للشكوى.
16	التركيز في العمل على الحقائق وليس على الأحاسيس.
17	تحديد المشاكل وتحليل أسبابها طبقا لمعايير معروفة للكل .
18	تحليل تكلفة الجودة.
19	تغذية عكسية لمعرفة آراء العملاء.
20	استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل المعطيات.
21	التعليم للتطوير والتحسين الذاتي.
22	الاستثمار في المعرفة.
23	تمكين العمال و تقديم التسهيلات اللازمة لهم.
24	تنمية المهارات القيادية لجميع المستويات.
25	خلق بيئة مرنة خالية من الخوف والضغوطات.
26	تشجيع ممارسة العمل الجماعي.
27	تأكيد منع المشاكل بدلا من تصحيحها.
28	التحسين للكل وليس للأجزاء.
29	اعتبار ان العمال مسئولين عن تحسين أنفسهم و أعمالهم و مساعدتهم في ذلك.
30	تهيئة المناخ لاعتبار التحسين المستمر أسلوبا تحياه المنظمة.
31	اعتبار المشاكل كفرص للتحسن و التعلم.
32	اعتبار ان رضا العميل الداخلي(العمال) من الأولويات.
33	التركيز على العمليات و ليس على النتائج فقط.
34	قياس فاعلية العمليات.
35	تصميم معايير للمخرجات.
36	إقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين باعتبارهم شركاء.
37	إمداد ثقافة الجودة للموردين.
38	المراجعة المستمرة للعمليات.

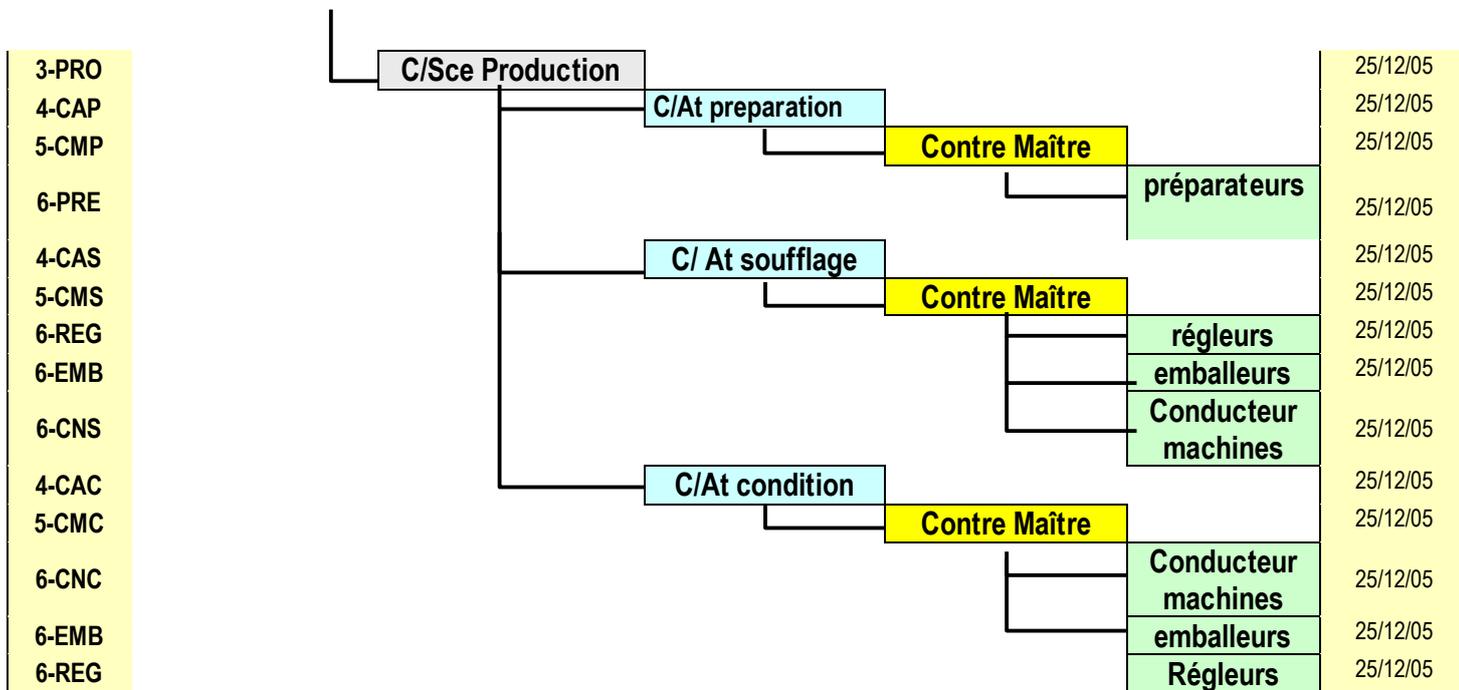


PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

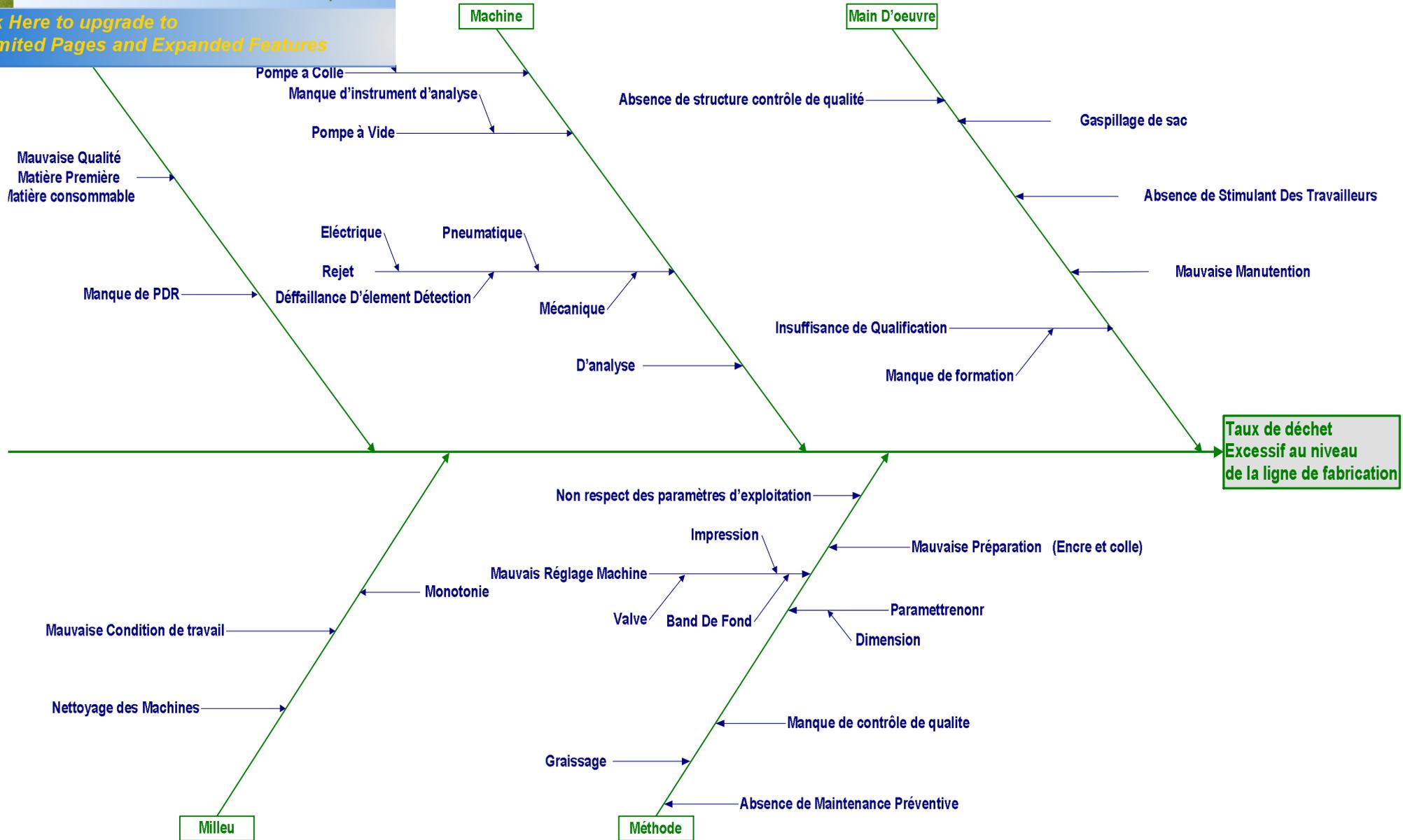
Réf du Poste		Date d'approbation de la DF
1-DGE	Directeur Général	25/12/05
2-SDI	Secrét. de Direction	25/12/05
2-CSL		25/12/05
2-RSQ	C / Sce Laboratoire et R. Syst. Qualité	
3-AUD		Auditeurs Qualité
3-TSL		Technicien labo
2-ASM	Ass Marketing Explo	25/12/05
2-AAS	Ass Adm/Finances	25/12/05
2-PCO	responsable PCO	25/12/05
2-SEC	C/Sce Sécurité	25/12/05
3-CGS	Chef de groupe	25/12/05
4-APS		Agent de sécurité
3-COM	C/Sce Commercial	25/12/05
4-CSV	C/Section Ventes	25/12/05
5-GDF		Gest stok PF
6-MAN		manutention cariste
6-CAR		25/12/05
4-TRS	C/Section Transp	25/12/05
5-CHA		Chauffeurs
4-APP	C/Section Approv	25/12/05
5-GDP		Gest stock MP
6-ACH		Achet/Dem
4-VEB	C/Sec. Vente mob.	25/12/05
5-VEN		Vendeurs
3-GRH	C/Sce Gestion RH	25/12/05
4-SCO	C/Sct. Contentieux	25/12/05
4-SMG	C/Sect. Moyen Gx.	25/12/05
5-BOG		Resp BOG
5-FDM		Femme de ménage
4-COS	Corresp. Social	25/12/05
4-ARC	Archiviste	25/12/05
3-SCF	C/Sce Fianc/Compt	25/12/05
4-TRE	C/Sect. Trésorerie	25/12/05
5-CSS		caissier
4-CTG	C/Sct. Compt. Gle	25/12/05
5-CPT		comptable
3-CSM	C/Sce Maintenance	25/12/05
4-ELE	C/Sect. Electricité	25/12/05
5-ELT		électricien
4-BEM	C/Sect. Bureau Méth. Maintenance	25/12/05
4-MEC	C/Sect. Mécanique	25/12/05
5-FRG		Frigoriste
5-MCN		mécanicien



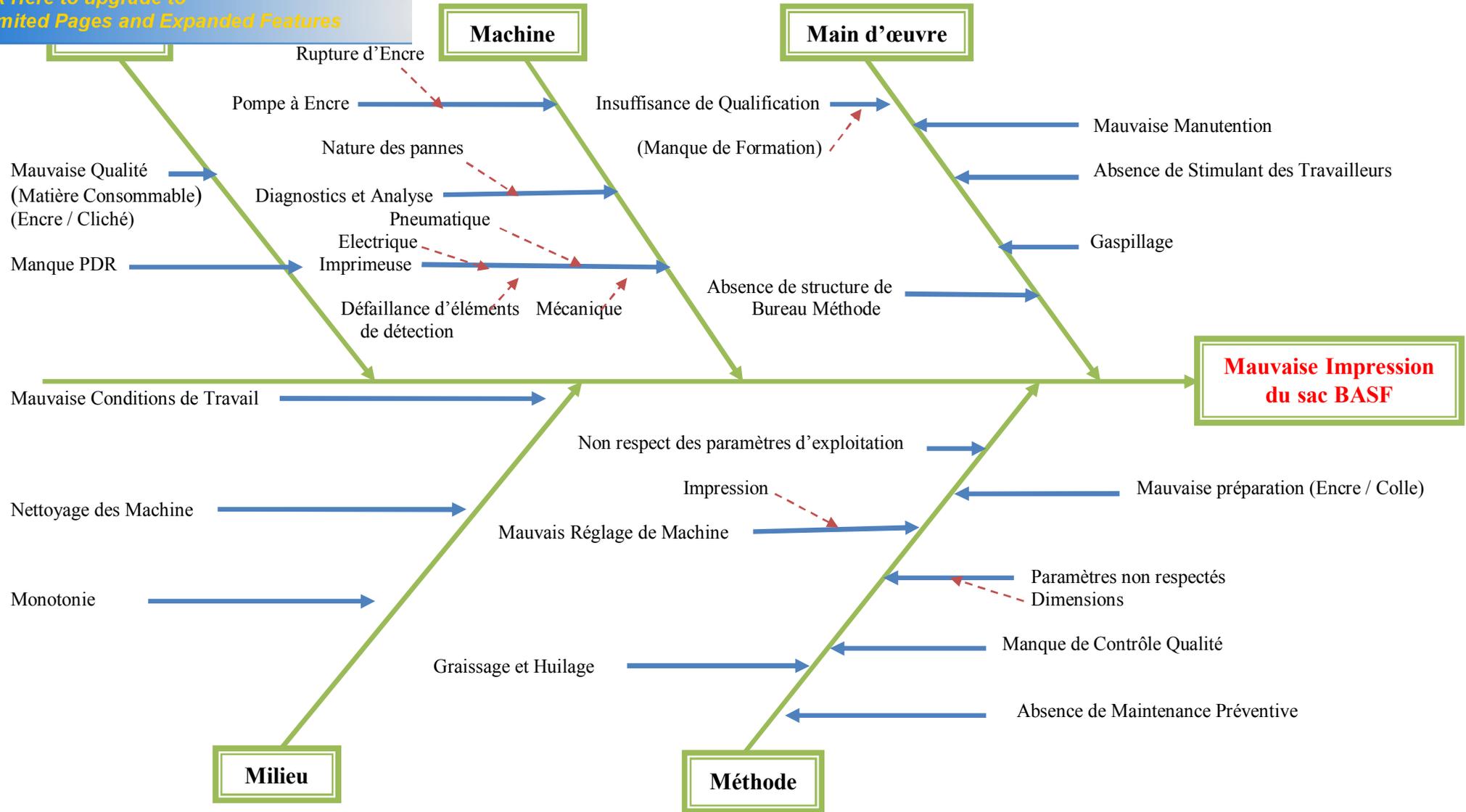
Fait le

LE DIRECTEUR GENERAL

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features



2- **Age:** moins de 30 ans de 30 ans à 45 ans plus de 45 ans

3- **Fonction:** Agent agent de maîtrise cadre

4 - **Le niveau social:** bas moyen élevé

5- **Niveau d'études:**

la moyen ou en-dessous

Secondaire ou diplôme

Universitaire

6- **Ancienneté dans l'institution:**

moins de 5 ans de 5 ans à 15 ans Plus de 15 ans

- Aide pour remplir le formulaire:

S'il vous plaît choisir une réponse parmi les trois proposées, dont vous pensez qu'elle reflète plus les valeurs et les principes qui prévalent au sein de l'entreprise

Exemple:

Dans cette institution:

L'accent est mis sur la qualité plutôt que la quantité.

Non applicable

Parfois appliquer

Toujours appliquer

()

(X)

()



***Faculté des sciences sociales**

*** Département de Psychologie
et des Sciences de l'Education**

Aux fins de la recherche sur le terrain intitulé:

**«les valeurs organisationnelles et leur relation avec les principes de la
La qualité globale dans l'entreprise de production », afin d'obtenir
Un diplôme de magistère.**

J'ai essayé de concevoir un outil composé de deux questionnaires afin
d'identifier les valeurs organisationnelles qui prévalent au sein de l'entité
ainsi que vos aptitudes envers la culture de la qualité globale.

Le but de cette recherche est purement scientifique, dont les données
individuelles propres à l'administration seront couvertes du sceau de la
confidentialité. ainsi je sollicite votre pleine contribution afin de faire
réussir cette étude

Merci

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

		<i>Non applicable</i>	<i>Parfois appliquer</i>	<i>Toujours appliquer</i>
1	Tout travailleur cherche à effectuer son travail correctement la première fois.			
2	Tout travailleur s'attache à l'exécution de ses travaux et à temps.			
3	Des produits sont manufacturés plein de défauts .			
4	Le compter sur autrui des travailleurs et d'autres cadres dans l'exercice de leurs tâches.			
5	Tout le monde est soucieux de suivre les lois et règlements régissant le travail dans l'entreprise.			
6	Lenteur dans la mise en œuvre des décisions administratives.			
7	Répartition ardue du temps de travail des travailleurs et cadres aux taches qui seront réalisées très soigneusement.			
8	L'amélioration continue de la qualité des produits et des services constituent les normes de bases pour l'entreprise.			
9	Dates et heures de travail ne sont pas très respectées.			
10	Des visites aux travailleurs et des réunions informelles se tiennent pendant les périodes de travail.			
11	L'entreprise donne à ses travailleurs un degré élevé d'autonomie et d'exécution dans leur travail.			
12	L'accent est mis sur la nécessité de réduire les dépenses le plus bas possible.			
13	Le recours à des services de consultation externe s'opère au détriment des compétences de l'entreprise.			
14	un grand soin est mis au point pour le développement des compétences des travailleurs.			
15	Les responsables insistent sur la nécessité d'atteindre les objectifs à faible coût possible.			
16	Délégation d'une partie de l'autorité des responsables a leurs subordonnés.			
17	Les responsables ne considèrent pas la réduction des coûts comme priorité de l'entreprise.			
18	Les travailleurs sont perçus comme une charge supplémentaire pour l'entreprise.			
19	La participation des travailleurs à la prise de décision est importante pour la haute direction.			
20	Application d'une politique de sélection et de nomination et de promotion fondées sur des critères subjectifs.			
21	L'accent est mis sur la réalisation des objectifs, quel que soit le coût.			
22	Encourager la prise de risque et la recherche de l'innovation et la créativité au travail.			
23	L'information est diffusée de haut en bas, sur la base du compte goutte.			
24	Les erreurs détectées sont reconnues et corrigées, et considérées comme source d'apprentissage.			

		<i>Non applicable</i>	<i>Parfois appliquer</i>	<i>Toujours appliquer</i>
	même ceux qui ne sont rise.			
	ion des moyens de prévention des accidents.			
27	Hygiène et règlement en milieu de travail sont secondaires.			
28	Les travailleurs craignent pour leur carrière professionnelle .			
29	L'attention est donne à l'information et a la formation pour améliorer le comportement sécuritaire en milieu de travail.			
30	Il n'y a assez d'engagement sur les méthodes de prévention des accidents du travail.			
31	Traitement sévère pour ceux qui enfreignent les mesures de sécurité.			
32	La tutelle s'engage à assurer la sécurité et la stabilité du poste de travail pour tous.			
33	L'entreprise veille sur la nécessité de recevoir des rapports quotidiens sur les accidents du travail.			
34	Il n'ya pas suffisamment d'attention à la sécurité en milieu de travail.			
35	Des efforts sont déployés pour s'assurer que chaque employé se sent, un élément importante dans l' entreprise.			
36	La tutelle a une politique de porte ouverte pour écouter les plaintes et les doléances du personnel.			
37	Fournir des biens et des services à des clients dans le temps.			
38	Les hauts fonctionnaires ne cherchent pas à établir de bonnes relations avec ses subordonnés.			
39	Des efforts suffisants sont fournis pour favoriser un esprit d'appartenance et de coopération entre les travailleurs et les unités et sections.			
40	Le travailleur n'est pas prêt a contribuer avec toutes ses connaissances et informations de peur de perdre son emploi ou d'exploitation.			
41	Souvent l' entreprise est contrainte de ne pas respecter les dates convenues avec les clients et partenaires.			
42	L'accent est mis sur la coopération et l'exploitation des opportunités entre les travailleurs de l' entreprise.			
43	La conduite des affaires de l' entreprises sont cohérents avec les valeurs de justice et d'égalité.			
44	la confiance mutuelle entre les travailleurs, d'une part, et entre eux et la direction, de l'autre.			
45	Se démarquer est mauvais et pour réussir il faut consentir .			

	le	Non applicable	Parfois appliquer	Toujours appliquer
1	Intégration du plan de la qualité dans la stratégie de l'entreprise.			
2	Définir une vision et un message de qualité et sa diffusion à tous les niveaux.			
3	Établir des objectifs spécifiques mesurables.			
4	Conformer les actions et les comportements des managers avec les objectifs de l'organisation.			
5	L'élaboration des plans opérationnels.			
6	Etablir des systèmes de surveillance et de contrôle.			
7	Engagement de la haute direction à la réalisation des objectifs.			
8	Liaison avec les clients externes (clients et partenaires ...).			
9	Connaissance et compréhension de la clientèle externe.			
10	L'intégration des besoins de la clientèle dans les activités de l'entreprise.			
11	Supériorité sur les besoins des clients.			
12	Considérer que la satisfaction du client est la première priorité de l'entreprise.			
13	Gardez le rythme avec l'évolution des besoins des clients est une incitation à l'amélioration de l'esprit.			
14	Orienter et conseiller pour l'application de l'amélioration de la qualité.			
15	Prévenir les erreurs, plutôt que de répondre à la plainte.			
16	opter à travailler sur des faits et non des sentiments.			
17	Identifier les problèmes et d'analyser leurs causes, en fonction de critères connus de tous.			
18	Analyse du coût de la qualité.			
19	Procéder par rétroaction pour connaître l'avis des clients.			
20	L'utilisation de méthodes statistiques pour analyser les données.			
21	L'éducation pour le développement et l'amélioration de soi.			
22	L'investissement dans la connaissance.			
23	Former les travailleurs et leur fournir les facilites nécessaires.			
24	Le développement des compétences de leadership à tous les niveaux.			
25	Créer un environnement flexible , sans peur et sans pression			

		<i>Non applicable</i>	<i>Parfois appliquer</i>	<i>Toujours appliquer</i>
	le			
	collective.			
	ention des problèmes plutôt que de les corriger.			
28	Amélioration pour tous, et non partielle.			
29	Considérer que les travailleurs sont responsables de s'auto-former et d'améliorer leur travail et de les aider à le faire.			
30	Créer un climat pour l'amélioration continue comme méthode de vie au sein de l'entreprise.			
31	Considérer les problèmes comme occasions d'amélioration et d'apprentissage.			
32	Considérer la satisfaction des partenaires internes (travailleurs) comme des priorités.			
33	Insister sur les processus, pas seulement les résultats.			
34	La mesure de l'efficacité des opérations.			
35	Etablir des normes pour les « output ».			
36	L'établissement de relations à long terme avec les fournisseurs comme étant des partenaires.			
37	L'exportation de la culture de la qualité aux fournisseurs.			
38	Un examen continu des opérations.			

جامعة وهـران
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

دليل المقابلة:

إن غرض هذه الدراسة هو معرفة القيم التنظيمية السائدة بمؤسستكم و اتجاهاتكم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. سوف أطرح عليكم عددا من الأسئلة تدور حول المحورين السابقين، وعليه نرجو منكم الإجابة بكل جدية وموضوعية و شكرا

أمينة كريم

- ماذا تعرفون عن إدارة الجودة الشاملة؟
- هل تلقيتم (الإطارات) تكوينا كافيا في مجال إدارة الجودة الشاملة؟
- من وجهة نظرك ماهي أهم المقومات التي تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ؟
- من وجهة نظرك ماهي أهم المعوقات التي تعترض تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ؟
- هل تلقى العمال التكوين اللازم في مجال الجودة؟ كيف تم ذلك و من هم المكلفين به؟
- هل ترى أن أسلوب التسيير بالجودة الشاملة احدث فرقا مقارنة بأسلوب التسيير القديم؟ كيف ذلك؟
- هل هناك قيما معينة تشدد عليها المؤسسة؟
- كيف تتم عمليات التوظيف و الترقية و تقويم الأداء؟ وما هي المعايير المعتمدة في ذلك؟
- هل تعتمد الإدارة على التحفيز أكثر أم على العقاب؟ كيف يتم ذلك؟
- هل يتم تشجيع العاملين على الإبداع و التميز؟ كيف يتم ذلك؟
- كيف يتم اتخاذ القرارات النهائية بمؤسستكم؟
- هل يتم التركيز على تنفيذ القرارات بحذافيرها أم هناك مجال لتكييفها حسبما قد يطراً ؟
- على أي أساس تتم صياغة سياسة وأهداف المؤسسة؟ و ما هي الأولويات في ذلك؟
- هل ترى أن هناك أشخاص ذوي نفوذ و تأثير داخل المؤسسة؟ فيما يتمثل هذا التأثير حسب رأيك؟ وهل ترى انه يخدم مصالح المؤسسة؟

S A C A E H Filiale du GIPEC
OBJCTIFS QUALITE / EXERCICE 2009

Révision : 00
FDG/ 02

OBJCTIF	ECHEANCE	RESPONSABLE	MOYENS ET RESSOURCES
1 – TECHNIQUE :			
<ul style="list-style-type: none"> - Réduire le taux de déchets Global de : 2.75% à 2.20%. - Déchet Machine de : 1.94 % à 1.50%. - Déchet Epluche de : 0.7 % à 0.5%. -Réduire les arrêts programmés de réglage de : 26% à 16% - Augmenter le temps de marche de : 85 à 120 h/mois. 	<p>30 Juin 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Sce Appro. -Sce Technique (Production / 0Maintenance). - Contremaîtres - Conducteurs & aide conducteurs. - Intervenants -Sce Management Qualité -Dép Finance & RH. 	<ul style="list-style-type: none"> - Achat d'une matière première de bonne qualité conformément à nos spécifications techniques. - Perfectionnement sur site des opérateurs «agents diplômés» de la sacherie. - Mise à niveau des machines (deux Bottomeuses), en attaquant les causes (20% des dérèglages) qui engendrent les 80% des pertes de potentiel : Bourrage, changement de bobines,... - Mettre en œuvre efficacement le PMP 2008. - Faire un suivi rigoureux du temps de marche séparément entre la Tubeuse et les deux Bottomeuses. - Respecter le plan de communication « maintenir les réunions techniques », en faisant participer les contremaîtres, conducteurs et aides conducteurs. - Veiller à l'application rigoureuse de l'IT 7.4/08 de nettoyage hebdomadaire. - Renforcer le CQ à la réception en responsabilisant le transitaire au moment de la réception du papier KGC au port. - Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation réaliste, touchant les opérateurs techniques.

S A C A E H Filiale du GIPEC
OBJCTIFS QUALITE / EXERCICE 2009

Révision : 00
FDG/ 02

<u>2- VENTE :</u>			
- Augmenter la moyenne du taux de respect de planning de livraison de : 69% à 80% .	30 Juin 2009	- Sce Vente - Sce Sacherie. - Sce Management Qualité - Dép Finance & RH	- Respecter les exigences contractuelles des clients.
<u>3- APPROVISIONNEMENT:</u>			
- Réduire le volume horaire de la rupture de stocks de la matière première de : 150 à 120 h/bimestre.	30 Juin 2009	- Sce Appros. - Dép Finance & RH - Sce Vente	- Respecter le planning de l'ouverture de lettre de crédit en fonction des capacités financières. - Renforcer l'approvisionnement par les cessions inters filiales.
<u>4- RESSOURCES HUMAINES :</u>			
	30 Juin 2009	- C/Dép Finance & RH	- Formation sur site - Centres de formations spécialisées.

Établi le : 02/02/2008

Le Directeur Général
BELARBI.N

INTITULÉ DE L'INDICATEUR – Processus	Unité	Année précédente		Année en cours	
		OBJECTIF	RÉALISÉ	OBJECTIF	
NC d'application des Audits du § 8 (hors 8.2.4) / Total entreprise.	M1	Nbre	10	03	10
Chiffre d'Affaire	M2	%	+3	-57	+3
Valeur ajoutée	M2	%	+4	-63	+4
Frais du personnel / CA	M2	%	+30	- 9	+10
Excédent Brut d'Exploitation	M2	%	00	-87	00
Délais des Créances	M2	mois	≤ 1,5	+1	≤ 1,5
Indice de satisfaction client	R1	%	70	81	70
Coûts de Traitement des Réclamations Clients.	R1	KDA	100	19	100
Valeur des NC Fournisseurs	R3	KDA	100	00	100
Moyenne du % Qualité	R3	%	80	100	80
Coût traitement NC Internes de Production	R4	KDA	400	49	400
Réduire les surconsommations de Matières Premières et Emballages	R4	%	2	93	2
Niveau d'efficacité des formations	S1	%	70	75	70
Taux d'absentéisme	S1	%	3	2.5	3
Coûts de Maintenance	S2	KDA	750	89	750
Le temps d'arrêt non programme des machines	S2	%	Néant	ND	25
La récurrence des pannes au cours de la production	S2	%	Néant	ND	50

Plan de communication interne 2009

Désignation	Structure	Fréquences	Destinataire
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluation trimestrielle ➤ Evaluation semestrielle ➤ Evaluation annuelle 	Contrôle de Gestion	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 X Trimestre ✓ 1 X Semestre ✓ 1 X Année 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direction Générale ✓ Groupe GIPEC ✓ C.A ✓ Structures ✓ C.P
<ul style="list-style-type: none"> ➤ P.V. Revue de Direction ➤ P.V. Comité Qualité 	DG/RMQ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2 X Année ✓ 1 X Mois 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Membres Comité Qualité
<ul style="list-style-type: none"> ➤ P.V. De Réunion Technique 	Scie Technique	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 X Mois 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Technique ✓ Approvisionnement ✓ S.M.Q
<ul style="list-style-type: none"> ➤ P.V. C.H.S 	Assistant Sécurité Industrielle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 X Trimestre 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direction Générale ✓ Sécurité ✓ Structures ✓ Délégué du personnel

Le Président Directeur Général

Le monde actuel connaît des mutations profondes qui ne sont pas sans retombées sur les entreprises, la qualité est devenue incontestablement un paramètre de progrès, de compétitivité ; A cet effet, la Filiale SODEOR, pour assurer sa pérennité, a opté pour le développement du système de Management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008.

Notre politique qualité est fondée sur le souci de l'amélioration continue de nos produits, services ainsi de notre Système de Management de la Qualité

Cette politique qualité se traduit par une mobilisation de toutes les compétences et de toutes les énergies à l'entière satisfaction de nos clients ; elle est déclinée comme suite :

 **La qualité de nos produits et notre réputation acquise de longue date sont incontestablement un atout sur lequel nous veillons jour et nuit afin de les maintenir et les faire progresser.**

 **Pour une compétitivité maximale les prix de nos produits sont notre principal souci et pour rester en course le mot d'ordre est « **vigilance** » pour minimiser au maximum le coût de reviens et diminuer les charges inutiles.**

 **Nous aimons croire et affirmons que nul progrès ne doit se faire au détriment d'autrui ; la direction et toute personne responsable doit prendre en compte d'être en harmonie totale avec notre environnement et veiller au respect et à la protection de ce dernier.**

Le Directeur Général **s'engage à tout mettre en œuvre pour que la politique qualité soit comprise et appliquée** au niveau de la filiale, afin que ses **objectifs** soient **atteints** et pérennisés. Cet engagement s'étend également à **fournir les moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.**

Le Directeur Général **compte** sur le **dévouement**, le **sérieux** et le **travail de tous.**

Dans cette optique, mademoiselle HENNI FATNA est **nommée** en qualité de Responsable Système Qualité (R.S.Q.) au niveau de la Filiale SODEOR et je lui délègue les **pleins pouvoirs** pour **agir, animer** cette démarche et **coordonner** l'ensemble des actions **d'amélioration** de la qualité développée au sein des différentes fonctions de l'entreprise.

**Le Directeur Général
BOUKHARI Benabdellah**

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ns profondes qui ne sont pas sans retombées sur les entreprises, la qualité est devenue incontestablement un paramètre de progrès, de compétitivité ; A cet effet, la Filiale SODEOR, pour assurer sa pérennité, a opté pour le développement du système de Management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008.

Notre politique qualité est fondée sur le souci de l'amélioration continue de nos produits, services ainsi de notre Système de Management de la Qualité ; cette politique qualité se traduit par une mobilisation de toutes les compétences et de toutes les énergies à l'entière satisfaction de nos clients ; elle est déclinée comme suite :

- ↪ **La Qualité de nos produits et notre réputation acquise de longue date sont incontestablement un atout sur lequel nous veillons jour et nuit afin de les maintenir et les faire progresser par :**
 - **La recherche de nouveaux emballages plus attractifs et plus maniables celons les besoins de nos clients.**
- ↪ **Pour une compétitivité maximale les Prix de nos produits sont notre principal souci et pour rester en course le mot d'ordre est « **vigilance** » pour minimiser au maximum le Coût de reviens et diminuer les charges inutiles.**
- ↪ **Nous aimons croire et affirmons que nul progrès ne doit se faire au détriment d'autrui ; la direction et toute personne responsable doit prendre en compte d'être en harmonie totale avec notre environnement et veiller au respect et à la protection de ce dernier.**

L'engagement de la Direction se manifeste par la ferme volonté de :

- **Maintenir et enrichir** le système qualité développé par l'entreprise,
- De **satisfaire** les besoins des clients en améliorant continuellement nos produits et services,
- **Veiller** à l'amélioration des compétences du personnel,
- **Veiller à l'encrage de cette dynamique de progrès au sein du groupe,**
- **Enrichir continuellement le système qualité développé par le groupe,**
- **Veiller** à l'instauration de la culture qualité au sein de l'entreprise.

Le Directeur Général **s'engage à tout mettre en œuvre pour que la politique qualité soit comprise et appliquée** au niveau de la filiale, afin que ses **objectifs** soient **atteints** et pérennisés. Cet engagement s'étend également à **fournir les moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.**

Le Directeur Général **compte** sur le **dévouement**, le **sérieux** et le **travail de tous**

Dans cette optique, un responsable système qualité , désigné par le directeur général (R.S.Q.) au niveau de la Filiale SODEOR ,a les **pleins pouvoirs** pour **agir**, **animer** cette démarche et **coordonner** l'ensemble des actions **d'amélioration** de la qualité développée au sein des différentes fonctions de l'entreprise.

Cette politique qualité est revue annuellement en revue direction pour vérifier son adéquation permanente.

Le Directeur Général
BOUKHARI Benabdellah

Dans la continuité de toutes les actions menées depuis sa création, la société SACAEH, fabricant de sacs en papier Kraft a pour ambition la pleine satisfaction de ses clients, gage de pérennité de l'entreprise.

Pour cela nous nous engageons à améliorer notre système de management de la qualité, visant à assurer la pleine confiance de nos clients en optimisant nos moyens, la compétence et la motivation de nos collaborateurs.

Nous nous engageons à mettre en place toutes les ressources et les compétences nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

L'amélioration continue de notre organisation doit nous permettre d'accroître notre réactivité et d'apporter des solutions innovantes afin d'offrir à nos clients des fournitures et des prestations conformes à leurs exigences.

Par la vigueur de notre engagement et l'implication de l'ensemble du personnel, nous saurons faire progresser la qualité de notre fonctionnement.

Ain El Hadjar, Le 29 Décembre 2007

Révision :03

Le Directeur Général

N.BELARBI



POLITIQUE QUALITE

ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

31/12/2008

Les produits et services de **SACAETH** doivent répondre aux besoins et exigences de nos clients en matière de performance, fiabilité et précision de livraison.

La société de **SACAETH** a l'ambition de mener une véritable politique de développement grâce à :

- L'amélioration des rentabilités
- La diversification des activités de

SACAETH

- Le développement du niveau de compétitivité de **SACAETH** à venir
- La croissance de satisfaction de nos clients

La qualité exige et faite appel au sens de la responsabilité de chaque salarié. Nous influençons tous les résultats finaux et, par conséquent, l'opinion que les clients se font de nous en tant que fournisseur, mais aussi l'idée qu'ils se font de nos produits.

Notre personnel s'engage et possède les meilleures connaissances dans notre secteur d'activité pour être en mesure de donner à nos clients le meilleur soutien et le meilleur service sur le marché.

REVISION : 04

Ain El-Hadjar le 31/12/2008
Le Président Directeur Général
BELARBI. N

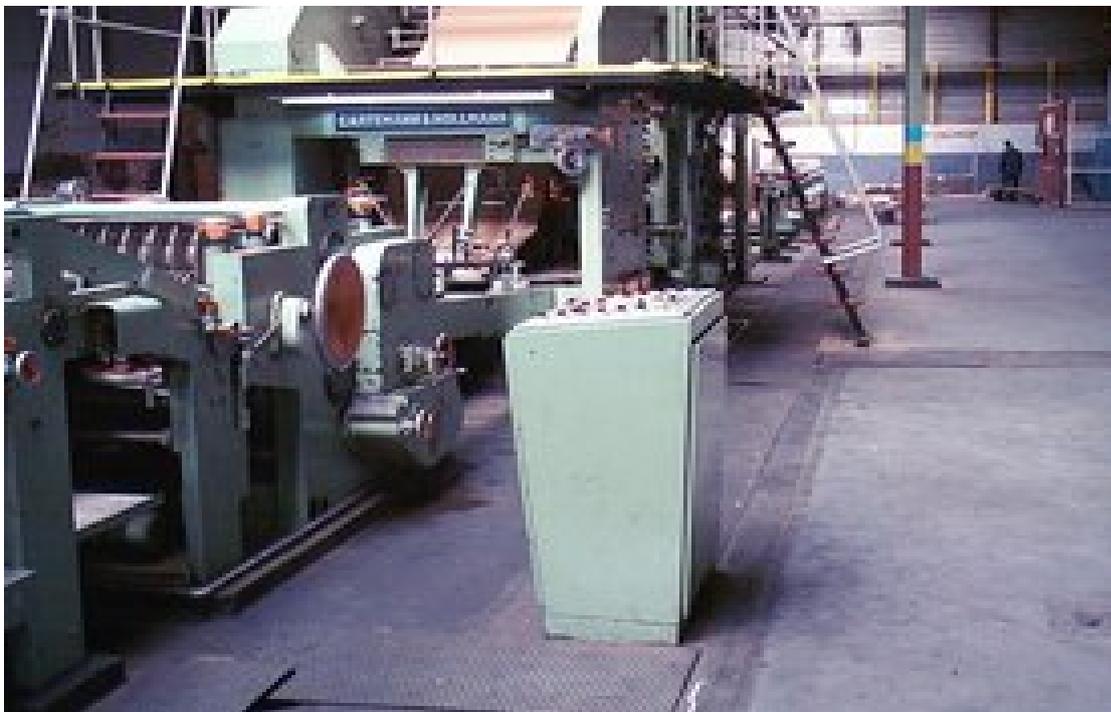
SACAETH/SPA-Société de Sacherie Ain El-Hadjar W. SAIDA
Route de la Gare BP N 05 Ain El-Hadjar W. SAIDA
Tél : 048 50 22 17/36.67 Fax : 048 50 21 07
E-mail : sacaeh@yahoo.fr

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

AVANT



AUJOURD'HUI



Le Directeur Général :
M. BELARBI.NASSER

Ain El-Hadjar, le 13 Octobre 2004

SOMMAIRE

Présentation de l'entreprise	03
INTRODUCTION	06
1. Système de management de la qualité	06
2. Approche processus.....	07
3. Périmètre d'application	09
EXIGENCES DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	
Structure de la documentation du SMQ	10
4. Identification des besoins du client	10
4.1 Écoute client	10
4.2 Communication avec les clients.....	10
5. Processus de planification (PLAN)	11
5.1 Engagement de la direction.....	11
5.2 Politique et Objectifs qualité.....	11
5.3 Planification du système de management de la qualité.....	13
5.4 Responsabilité, autorité et communication.....	13
5.5 Communication interne.....	13
5.6 Détermination des exigences relatives au produit.....	14
5.7 Ressources	15
5.7.1 Ressources humaines.....	15
5.8 Planification de la réalisation du produit.....	15
5.9 Maîtrise des documents	16
6. Processus de réalisation (DO)	16
6.1 Conception et développement	16
6.2 Achats	16
6.3 Production.....	17
6.3.1 Maîtrise de la production.....	17
6.3.2 Validation des processus de production	17
6.4 Infrastructures.....	18
6.5 Environnement de travail.....	18
6.6 Identification et traçabilité.....	18
6.7 Propriété du client	18
6.8 Préservation du produit	18
6.9 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure	18
7. Processus de mesure et de surveillance (CHECK)	19
7.1 Généralités.....	19
7.2 Surveillance et mesure	20
7.2.1 Satisfaction du client	20
7.2.2 Audit interne	20
7.2.3 Surveillance et mesure et des processus	20
7.2.4 Surveillance et mesure du produit	20
7.3 Maîtrise du produit non conforme	21
7.4 Analyse des données	21
7.5 Amélioration (ACT)	22
7.6 Revue de direction	23
7.7 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité	23
Annexes :	
1. Tableau de correspondance avec les chapitres de la norme ISO 9001:2000	24
2. Historique des révisions	25
3. organigramme de l'entreprise	26

Historique :

- **1922** : Production des galettes de pâte d'alfa qui étaient expédiées sur l'Angleterre.
- **1969** : Autogestion et reprise par SONIC.
- **1982** : Construction de la sacherie de AIN EL-HADJAR.
- **1983** : Démarrage de production
- **1997** : Dévolution à l'ENEPAC lors de la restructuration organique des entreprises.
- **1999** : Passage au groupe GIPEC lequel l'érige en SPA.
- **2000** : Dotation de l'appellation SACAEH /SPA comme raison sociale avec un capital de 25.000.000 DA.
- **2001** : Augmentation du capital social de la filiale SACAEH pour le porter à 84.000.000 DA.
- **2002** : Recapitalisation de la filiale SACAEH à 150.000.000 DA.
- **2005** : Obtention du certificat d'enregistrement selon le référentiel ISO 9001 Version 2000.
- **2006** : Lancement d'une nouvelle gamme de produit « RAMETTES » par l'installation d'une Coupeuse MASSONT SCOTT »

Principales caractéristiques du secteur :

Les secteurs principaux utilisateurs du sac en papier kraft sont:

- ◆ Les cimenteries et plâtrières (liants hydrauliques),
 - ◆ Les minoteries et semouleries (alimentaire)
 - ◆ Les transformateurs d'aliments du bétail,
 - ◆ Les emballages domestiques divers, dans une moindre mesure.
-
- 1^{er} Sacherie de l'Oranie à être certifié ISO 9001 Version 2000.
 - 1^{er} Sacherie algérienne à mettre en exploitation

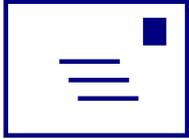
La Sacherie Ain El-Hadjar c'est :

- Ses Hommes et ses moyens performants,
- Ses capacités d'adaptations aux besoins des clients,
- Un système de management des plus modernes,
- Une amélioration continue et une ferme volonté d'opérer des changements positifs à tous les niveaux.

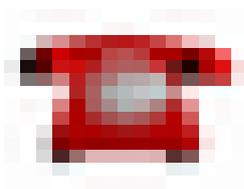
Notre objectif : satisfaire le client

- Une politique et des objectifs affichés et partagés,
- Des processus identifiés et maîtrisés,
- Des procédures mises en œuvre d'une façon maîtrisée,
- Des enregistrements et une traçabilité efficaces,
- Des contrôles et mesurages identifiés, mis en œuvre, examinés et évalués régulièrement,
- Une amélioration planifiée pour des résultats concrets,
- Une écoute permanente de ses clients pour mieux cerner leurs exigences en vue de les satisfaire.
- Préparation des conditions de mise en œuvre de la norme ISO 9001 – 2000, outil de gestion par excellence.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



**5 Rue de la Gare, Ain El-Hadjar
, Saida, 20 000, Algérie.**



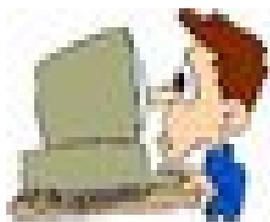
**048 50 22 17
048 50 38 67**



048 50 21 07



sacaeh@yahoo.fr



En Construction

Introduction

Terminologie :

De façon générale, le vocabulaire utilisé dans le présent manuel s'inspire de la norme ISO 9000 : 2000, système de management de la qualité, Principes essentiels et vocabulaire

Le terme «organisme» est utilisé pour désigner la société SACAEH

Le terme «produit» s'applique aux produits finis ou services fournis par l'organisme à ses clients

1. Système de management de la qualité

L'organisme a établi et documenté le système de management de la qualité dans le présent manuel et les procédures en référence, et le met en œuvre, l'entretien et l'améliore continuellement, conformément aux exigences de la norme ISO 9001-2000 et aux principes de management de la qualité.

Afin de mettre en œuvre ce système, l'organisme a :

- ◆ Identifié les processus nécessaires au système de management de la qualité;
- ◆ Déterminé les séquences et interaction de ces processus au moyen de logigrammes; (voir description des processus en annexe)
- ◆ Déterminé les critères et méthodes qui assurent leur mise en œuvre et leur maîtrise.
- ◆ Assuré la disponibilité des ressources et de l'information nécessaire au bon fonctionnement et à la surveillance de ces processus.
- ◆ Mesure, surveillance et analyse ces processus et met en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les objectifs planifiés et l'amélioration continue.

L'organisme gère ces processus conformément aux exigences de la norme ISO 9001-2000.

2. Approche processus

L'approche par processus :

Le système de management de la qualité est conçu selon l'approche par processus, conformément au modèle illustré ci-dessous. Le client y joue un rôle significatif dans la définition des besoins comme inputs.

Le cycle **PDCA**, «**P**lan, **D**o, **C**heck, **A**ct »

Plan ou Planifier :

Établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondants aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme.

Do ou Faire :

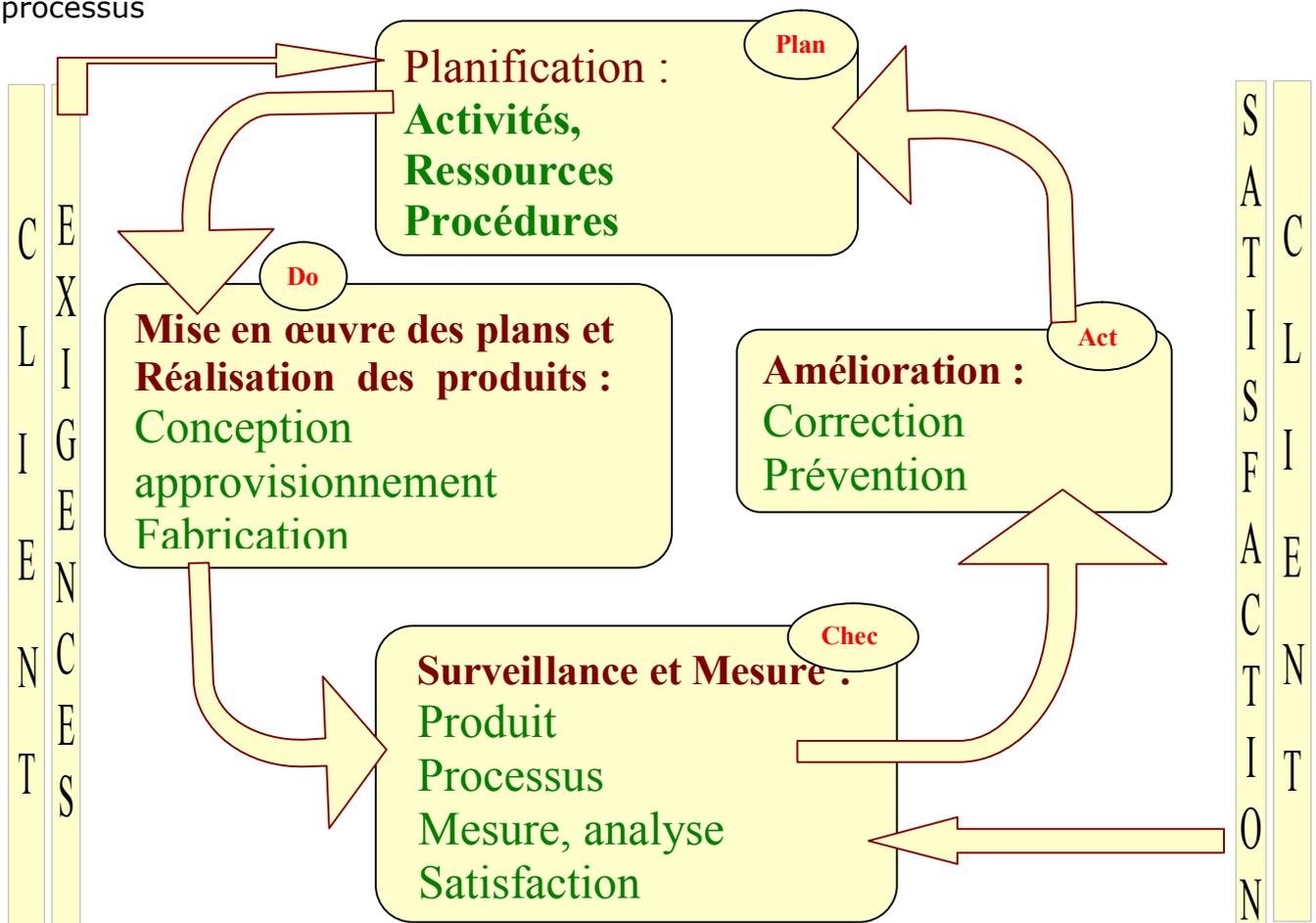
Mettre en œuvre les processus.

Check ou Vérifier :

Surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats.

Act ou Agir :

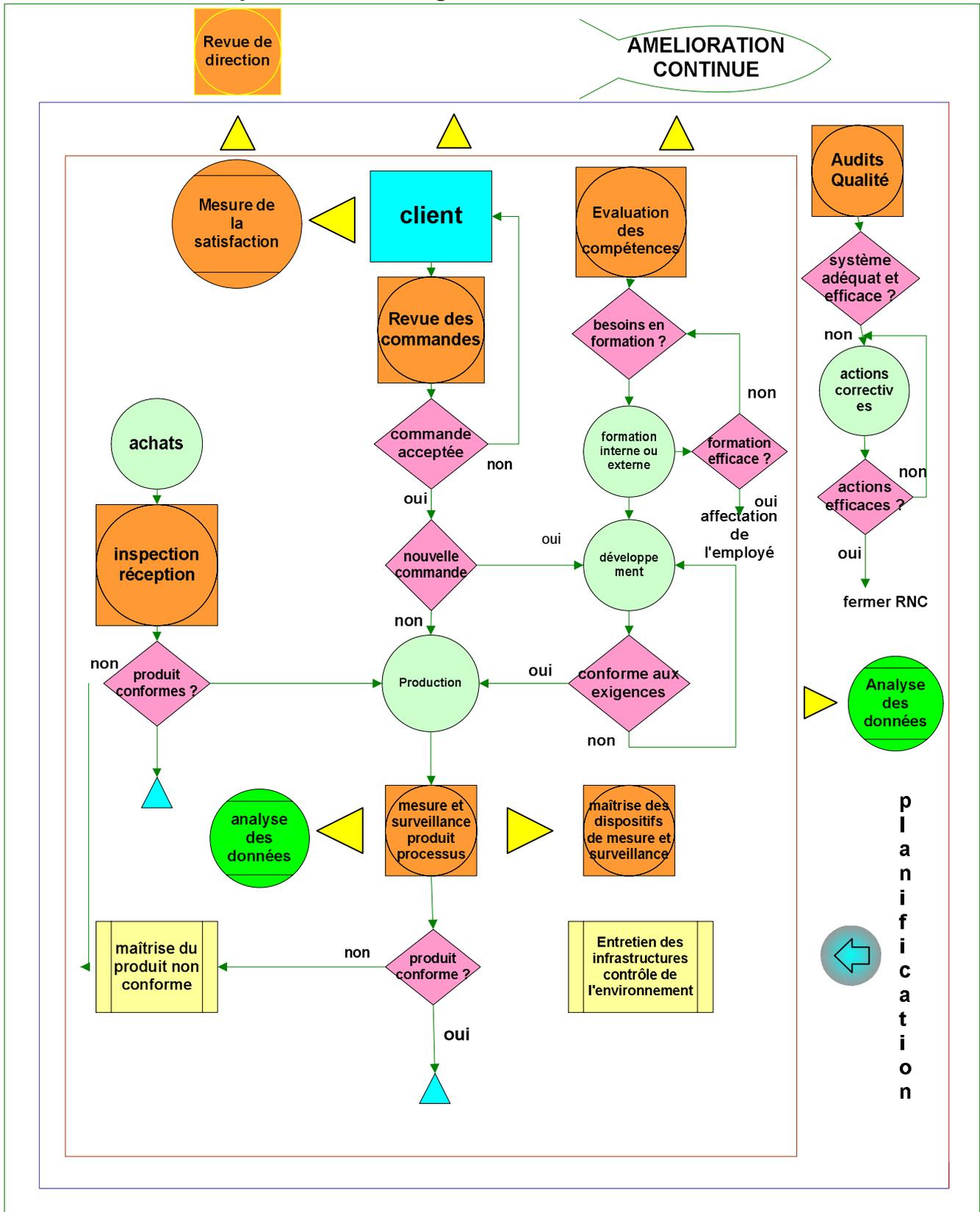
Entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus



Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

La cartographie suivante illustre les relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que leurs combinaisons et interactions.

Processus du Système de Management de la Qualité et Leurs Interactions



3. Périmètre d'application

Les exigences du système de management de la qualité s'appliquent aux activités suivantes :

- 1- transformation du papier KGC en Sacs à gueule ouverte et sacs à valve (Selon le processus de fabrication sacs PR 7.5/01)**
- 2- Commercialisation des sacs (Selon le processus de Vente PR 7.2)**
- 3- Transformation et Commercialisation du papier d'emballage PE, PMC, KGC,...**

Exclusions :

Aucune activité n'est exclue.

Activités sous-traitées :

Lorsque l'organisme décide de sous-traiter un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, il doit en assurer la maîtrise.

Les activités données aux sous-traitances, sont:

1. Fabrication quand la commande dépasse la capacité de la filiale
2. Conception et réalisation des clichés.
3. Le transport de marchandises ou produits finis destinées aux clients

EXIGENCES DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE :

Structure de la documentation du SMQ :

La documentation du système de management de la qualité comprend :

- a) l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité ;
- b) le présent manuel qualité incluant la politique qualité et les objectifs qualité
- c) la référence aux procédures documentées exigées par la présente Norme internationale et celles jugées nécessaires par l'organisme;
- d) les documents nécessaires à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus (formulaires, spécifications et normes)
- e) les enregistrements relatifs à la qualité exigés par la présente Norme internationale

Lors de l'élaboration de la documentation, nous avons tenu compte des facteurs suivants :

- a) la taille de l'organisme et le type d'activités ;
- b) la complexité des processus et de leurs interactions ;
- c) la compétence du personnel.

La documentation se présente sur support papier et fichiers électroniques et peut se présenter également sur toutes autres formes de supports.

4. Identification des besoins du

4.1 Écoute client

La direction s'assure que les exigences des clients sont déterminées, et respectées afin d'accroître leur satisfaction.

4.2 Communication avec les clients

L'organisme a déterminé et mis en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos :

- a) des informations relatives au produit ;

, des contrats ou des commandes, et de leurs
avenants ;

c) des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations

Des rencontres périodiques avec les clients sont effectuées par le directeur Général par le chef de service ventes.

Un contact permanent est maintenu par téléphone, fax ou par lettre ou même par e-mail.

Toute réclamation ou suggestion de nos client est enregistrée et prise en charge par le service Vente.

5. Processus de planification

5.1 Engagement de la direction

Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction :

- a) communique au sein de l'organisme, à travers des réunions, un affichage et des notes de services, l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales ;
- b) établit la politique qualité ;
- c) établit des objectifs qualité ;
- d) mène des revues de direction ;
- e) assure la disponibilité des ressources.

5.2 Politique qualité et objectifs qualité

5.2.1 Politique qualité.

La direction assure en tout temps que la politique qualité :

- a) est adaptée à la finalité de l'organisme ;
- b) comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à l'amélioration continue de l'efficacité du système de management de la qualité ;
- c) fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualité ;
- d) est communiquée et comprise au sein de l'organisme ;
- e) est revue quant à son adéquation permanente.

L'énoncé de la politique est documenté à la page suivante.

La direction établit des objectifs qualité, y compris ceux nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives au produit, aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme. Les objectifs qualité sont mesurables et cohérents avec la politique qualité. Ils sont réévalués de façon périodique, lors des réunions du comité qualité et lors des revues de direction.

POLITIQUE QUALITE ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

31/12/2008



Les produits et services de **SACAHEH** doivent répondre aux besoins et exigences de nos clients en matière de performance, fiabilité et précision de livraison.



La société de **SACAHEH** a l'ambition de mener une véritable politique de développement grâce à :



L'amélioration des rentabilités



La diversification des activités de

SACAHEH



Le développement du niveau de

compétitivité de **SACAHEH** à venir



La croissance de satisfaction de nos

clients



La qualité exige et faite appel au sens de la responsabilité de chaque salarié. Nous influençons tous les résultats finaux et, par conséquent, l'opinion que les clients se font de nous en tant que fournisseur, mais aussi l'idée qu'ils se font de nos produits.



Notre personnel s'engage et possède les meilleures connaissances dans notre secteur d'activité pour être en mesure de donner à nos clients le meilleur soutien et le meilleur service sur le marché.

REVISION : 04

Ain El-Hadjar le 31/12/2008
Le Président Directeur Général
RFLARBI. N

e management de la qualité

- a) le système de management de la qualité est planifié dans le but de satisfaire les exigences du paragraphe 4 ainsi que les objectifs qualité ;
- b) le système de management de la qualité demeure entretenu y compris lorsque des changements planifiés interviennent au sein de l'organisme.

5.4 Responsabilité, autorité et communication

5.4.1 Responsabilité et autorité

Les responsabilités, les autorités et leurs relations mutuelles sont définies dans **un organigramme (FRH/01)**, et dans les **fiches d'identification des postes de travail (FRH/05)**, et sont communiquées au sein de l'organisme.

5.4.2 Représentant de la direction

La direction a nommé **M^{er} Mohamed Amine BOUCHOUICHA Ingénieur en Génie Industriel**, membre de l'encadrement qui, nonobstant d'autres responsabilités au sein de la direction, à la responsabilité et l'autorité pour :

- a) assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus ;
- b) rendre compte à la direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration ;
- c) assurer que la sensibilisation aux exigences du client à tous les niveaux de l'organisme est encouragée.

5.5 Communication interne

La direction s'assure de l'existence d'une communication appropriée au sein de l'organisme en particulier concernant l'efficacité du système de management de la qualité. Un plan de communication est établi et mis en œuvre.

Des réunions périodiques ont lieu avec les membres du comité qualité et avec le personnel d'encadrement, pendant tout le processus de mise en place du SMQ, afin de s'assurer de son adéquation. Par ailleurs, chaque service fait des réunions périodiques avec ses membres, afin de planifier les tâches et de définir le rôle de chacun afin d'assurer la satisfaction du client. Des comptes rendus de ces réunions sont conservés par le responsable de structure.

Les principales informations relatives aux produits, aux résultats des différentes activités de production, de vente, et celles reliées au fonctionnement du système de management de la qualité sont affichées à divers endroits de l'organisme.

5.6 Processus Détermination des exigences relatives au produit

L'organisme détermine :

- a) les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison;
- b) les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou l'utilisation prévue lorsqu'elle est connue ;
- c) les exigences réglementaires et légales relatives au produit lorsque celles-ci s'appliquent ;
- d) toutes exigences complémentaires déterminées par l'organisme.

5.6.1 Revue des exigences relatives au produit

L'organisme doit revoir les exigences relatives au produit. Cette revue doit être menée avant que l'organisme ne s'engage à livrer un produit au client (par exemple soumission d'offres, acceptation de contrats ou de commandes, acceptation d'avenants aux contrats ou aux commandes) et doit assurer que :

- a) les exigences relatives au produit sont définies ;
- b) les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ;
- c) l'organisme est apte à satisfaire aux exigences définies.

Des enregistrements des résultats de la revue et des actions qui en résultent doivent être conservés.

Lorsque les exigences du client ne sont pas fournies sous une forme documentée, elles doivent être confirmées par l'organisme avant d'être acceptées par le remplissage **d'une fiche complémentaire des bons de commandes (FVE/05)** et de telle sorte que toute commande verbale de l'un de nos produits, est obligatoirement confirmée par un écrit que l'une des deux parties envoie.

Lorsque les exigences relatives au produit sont modifiées, l'organisme assure que les documents correspondants sont amendés et que le personnel concerné est informé des exigences modifiées.

5.7 Ressources

5.7.1 Ressources humaines

5.7.1.1 Généralités

Le personnel effectuant des tâches ayant une incidence sur la qualité du produit dispose des compétences requises, en matière de formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

5.7.1.2 Compétence, sensibilisation et formation

L'organisme :

- a) détermine les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit ;
- b) pourvoit à la formation sur la base des besoins exprimés par les différentes structures.
- c) évalue l'efficacité des actions de formation entreprises;
- d) s'assure que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité ;
- e) conserve les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience, dans les dossiers des titulaires

Le processus de formation (**PR 6.2**), décrit toutes ces étapes de façon explicite.

5.8 Planification de la réalisation du produit

Le service de production planifie et développe les processus nécessaires à la réalisation du produit. La planification de la réalisation du produit est cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du système de management de la qualité

Lors de la planification de la réalisation du produit, l'organisme doit déterminer, selon le cas :

- a) les objectifs qualité et les exigences relatives au produit ;
- b) la nécessité de mettre en place des nouveaux processus, d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit ;
- c) les activités requises de vérification, validation, surveillance, contrôle et essais spécifiques au produit et les critères d'acceptation du produit ;

pour apporter la preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences.

Les éléments de sortie de cette planification se présentent sous une forme adaptée aux pratiques opérationnelles de l'organisme. Processus, Fiches techniques, fiches palette en couleur.

Le comité qualité planifie les processus d'analyse et d'amélioration nécessaires pour améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

Ceci inclut la détermination des méthodes applicables, y compris les techniques statistiques, ainsi que l'étendue de leur utilisation.

5.9 Maîtrise des documents

Les documents requis pour le système de management de la qualité sont maîtrisés conformément à la procédure documentée **(PQ 4.2.3)**.

6. Processus de réalisation

6.2 Achats

6.2.1 Processus d'achat

L'organisme assure que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final, **(PR 7.4.1)**.

L'organisme évalue et sélectionne les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme a ses exigences. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation sont établis. Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation sont conservés

6.2.2 Informations relatives aux achats

Les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter, y compris, dans le cas des matières premières :

- a) les exigences pour l'approbation du produit
- c) les exigences relatives au système de management de la qualité.

L'organisme assure l'adéquation des exigences d'achat spécifiées avant de les communiquer au fournisseur.

6.2.3 Vérification du produit acheté

L'organisme établit et met en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées. (Voir procédures contrôle des matières premières et consommable, **(PQ 7.4.3/01)**,

Lorsque l'organisme ou son client à l'intention d'effectuer des vérifications chez le fournisseur, l'organisme doit faire état des dispositions pour la vérification prévue et les modalités de mise à disposition du produit dans les informations relatives aux achats.

6.3 Production

6.3.1 Maîtrise de la production

L'organisme planifie et réalise les activités de production dans des conditions maîtrisées. Ces conditions comprennent :

- a) la disponibilité des informations décrivant les caractéristiques du produit ;
- b) la disponibilité des instructions de travail ;
- c) l'utilisation des équipements appropriés ;
- d) la disponibilité et l'utilisation de dispositifs de surveillance et de mesure ;
- e) la mise en œuvre des activités de surveillance et de mesure ;
- f) la mise en œuvre d'activités de libération et de livraison.

6.3.2 Validation des processus de réalisation

L'organisme a validé les processus de réalisation afin de démontrer leur aptitude à réaliser les résultats planifiés.

L'organisme a établi des dispositions pour ces processus incluant:

- a) les critères définis pour la revue et l'approbation des processus (paramètres de fabrication)
- b) l'approbation des équipements
- c) l'utilisation de méthodes et de procédures spécifiques ;
- d) les exigences pour les enregistrements ;

L'organisme fournit et entretient les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du produit. Les infrastructures comprennent selon le cas :

- a) les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées ;
- b) les équipements, tant logiciels que matériels, associés aux processus ;
- c) les services support tels que la logistique et les moyens de communication.

Le service de maintenance s'assure que les infrastructures demeurent adéquates.

6.5 Environnement de travail

L'organisme détermine et gère l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.

6.6 Identification et traçabilité

L'organisme identifie le produit à l'aide de moyens adaptés tout au long de sa réalisation.

L'organisme identifie l'état du produit par rapport aux exigences de surveillance et de mesure.

6.7 Propriété du client

L'organisme doit prendre soin de la propriété du client lorsqu'elle se trouve sous son contrôle ou qu'il l'utilise. L'organisme doit identifier, vérifier, protéger et sauvegarder la propriété que le client a fournie pour être utilisée ou incorporée dans le produit. Toute propriété du client perdue, endommagée ou encore jugée impropre à l'utilisation doit faire l'objet d'un rapport au client et des enregistrements doivent être conservés (voir 4.2.4)

NOTE La propriété du client peut comprendre la propriété intellectuelle.

6.8 Préservation du produit

L'organisme préserve la conformité du produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue. Cette préservation inclut l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et la protection.

6.9 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure

L'organisme détermine les activités de surveillance et de mesure à entreprendre et les dispositifs de surveillance et de mesure nécessaires pour apporter la preuve de la conformité du produit aux exigences déterminées

pour assurer que les activités de surveillance et de mesure peuvent être effectuées et sont effectuées de manière cohérente par rapport aux exigences de surveillance et de mesure.

Les équipements de mesure utilisés pour le contrôle des matières premières (qualité du papier) et des produits fabriqués, sont :

a) étalonnés ou vérifiés à intervalles spécifiés ou avant leur utilisation, par rapport à des étalons de mesure reliés à des étalons de mesure internationaux ou nationaux ;

Lorsque ces étalons n'existent pas, la référence utilisée pour l'étalonnage fait l'objet d'un enregistrement ;

b) réglés ou réglés de nouveau autant que nécessaire ;

c) identifiés afin de pouvoir déterminer la validité de l'étalonnage ;

d) protégés contre les réglages susceptibles d'invalider le résultat de la mesure ;

e) protégés contre tous dommages et détériorations au cours de leur manutention, maintenance et stockage.

En outre, l'organisme évalue et enregistre la validité des résultats de mesure antérieurs lorsqu'un équipement se révèle non conforme aux exigences. L'organisme entreprend les actions appropriées sur l'équipement et sur tout produit affecté. Les enregistrements des résultats d'étalonnage et de vérification sont conservés.

7. Processus de mesure et de surveillance

7.1 Généralités

Planifie et met en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour :

a) démontrer la conformité du produit ;

b) assurer la conformité du système de management de la qualité ;

c) améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

Des méthodes appropriées sont déterminées, y compris les techniques statistiques pour l'analyse des données pertinentes.

7.2 Surveillance et mesure

L'organisme surveille périodiquement les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. La procédure de sondage de satisfaction de la clientèle (**PQ 8.2.1**) décrit la méthode permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations.

7.2.2 Audit interne

L'organisme mène des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le système de management de la qualité :

a) est conforme aux dispositions planifiées, aux exigences de la présente Norme internationale et aux exigences du système de management de la qualité établies par l'organisme ;

b) est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

Un programme d'audit est planifié en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents. Les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit sont définis. Le choix des auditeurs et la réalisation des audits assurent l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit. Les auditeurs n'auditent pas leur propre travail.

Les responsabilités et les exigences pour planifier, mener les audits, rendre compte des résultats et conserver des enregistrements sont définies dans la procédure documentée (**PQ 8.2.2**)

7.2.3 Surveillance et mesure des processus

L'organisme utilise des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité. Ces méthodes démontrent l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les objectifs planifiés ne sont pas atteints, des corrections et actions correctives, doivent être entreprises, comme il convient, pour assurer la conformité du produit.

7.2.4 Surveillance et mesure du produit

L'organisme surveille et mesure les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit sont satisfaites. Ceci est effectué à la réception des matières et tout au long de la réalisation du produit, conformément aux procédures applicables.

La preuve de la conformité aux critères d'acceptation est conservée. Les enregistrements indiquent les personnes ayant autorisé la libération du produit

La libération du produit et la fourniture du service ne sont pas effectués avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées, sauf approbation par le client.

7.3 Maîtrise du produit non conforme

L'organisme assure que le produit qui n'est pas conforme aux exigences relatives au produit est identifié et maîtrisé de manière à empêcher son utilisation ou fourniture non intentionnelle. Les contrôles ainsi que les responsabilités et autorités associées pour le traitement des produits non conformes sont définies dans la procédure documentée, **(PQ 8.3)**.

L'organisme traite le produit non conforme de l'une ou plusieurs des manières suivantes

- a) en retouchant le produit afin d'éliminer la non-conformité détectée ;
- b) en autorisant son utilisation et sa mise à disposition, par le client.
- c) en le mettant au rebut.

La nature des non-conformités et de toutes actions ultérieures entreprises, y compris les dérogations obtenues, est enregistrée sur un rapport de non conformité.

Lorsqu'un produit non conforme est corrigé, il est vérifié de nouveau pour démontrer la conformité aux exigences.

Lorsqu'un produit non conforme est détecté après livraison ou après que son utilisation a commencé, l'organisme entreprend les actions adaptées aux effets, réels ou potentiels, de la non-conformité.

7.4 Analyse des données

L'organisme détermine, recueille et analyse les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité et pour en évaluer les possibilités d'amélioration.

L'analyse des données fournit des informations sur :

- a) la satisfaction du client ;
- b) la conformité aux exigences relatives au produit (voir 4.2.4) ;
- c) les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités d'action préventive ;
- d) la performance des fournisseurs.

7.5.1 Amélioration continue

L'organisme améliore en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.

7.5.2 Action corrective

L'organisme mène des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées.

Une procédure documentée (**PQ 8.5**) est établie afin de définir les exigences pour :

- a) procéder à la revue des non-conformités (y compris les réclamations du client) ;
- b) déterminer les causes de non-conformités ;
- c) évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour que les non-conformités ne se reproduisent pas ;
- d) déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires ;
- e) enregistrer les résultats des actions mises en œuvre
- f) procéder à la revue des actions correctives mises en œuvre.

7.5.3 Action préventive

L'organisme détermine les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels.

La procédure documentée (**PQ 8.5**) est établie afin de définir les exigences pour :

- a) déterminer les non-conformités potentielles et leurs causes ;
- b) évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour éviter l'apparition de non-conformités ;
- c) déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires ;
- d) enregistrer les résultats des actions mises en œuvre
- e) procéder à la revue des actions préventives mises en œuvre.

7.6 Revue de direction

7.6.1 Généralités

La direction revoit, au moins une fois par an le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue comprend l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité.

Un compte rendu de revues de direction est conservé par les membres de la direction.

7.6.2 Éléments d'entrée de la revue

Les éléments d'entrée de la revue de direction comprennent des informations sur

- a) les résultats des audits ;
- b) les retours d'information des clients ;
- c) le fonctionnement des processus et la conformité du produit ;
- d) l'état des actions préventives et correctives ;
- e) les actions issues des revues de direction précédentes ;
- f) les modifications planifiées pouvant affecter le système de management de la qualité
- g) les suggestions d'amélioration.

7.6.3 Éléments de sortie de la revue

Les éléments de sortie de la revue de direction comprennent les décisions et actions relatives :

- a) à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus ;
- b) à l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du client ;
- c) aux besoins en ressources.

7.7 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité

Les enregistrements relatifs à la qualité sont établis et conservés pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité. Les enregistrements relatifs à la qualité restent lisibles, faciles à identifier et accessibles. Une procédure documentée (**PQ 4.2.4**) est établie

tion, de stockage, de protection, d'accessibilité, la
des enregistrements relatifs à la qualité.

Tableau de correspondance avec les chapitres de la norme ISO 9001-2000

CHAPITRES DU MANUEL	CHAPITRES DE LA NORME ISO 9001 :2000
1. SMQ	4.
2. Approche processus	2.
3. périmètre d'application	1.2
4. Ident.besoins clients	2.
4.1 écoute clients	5.2
4.2 communication avec les clients	7.2.3
5. processus planification	
5.1 engagement de la Direc	5.1
5.2 politique et objectifs qualité	5.3/5.4.1
5.3 planification du SMQ	5.4.2
5.4 responsabilité, autorité et communication	5.5.1/5.5.2
5.5 communication interne	5.5.3
5.6 détermination des exigences relatives au produit	7.2.1
5.7 ressources	6.1
5.7.1 RH	6.2
5.8 planification de la réalisation du produit	7.1
5.9 maîtrise des docs	4.2.3
6. processus de réalisation	
6.1 conception et développement	7.3
6.2 achats	7.4
6.3 production	7.5
6.3.1 maîtrise de la production	7.5.1
6.3.2 validation des processus de production	7.5
6.4 infrastructures	6.3
6.5 environnement de travail	6.4
6.6 identification et traçabilité	7.5.3
6.7 propriété du client	7.5.4
6.8 préservation du produit	7.5.5
6.9 maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure	7.6
7. processus de mesure et de surveillance	8.
7.1 généralités	8.1
7.2 surveillance et mesure	8.2
7.2.1 satisfaction du client	8.2.1
7.2.2 audit interne	8.2.2
7.2.3 surveillance et mesure des processus	8.2.3
7.2.4 surveillance et mesure du produit	8.2.4
7.3 maîtrise du produit NC	8.3
7.4 analyse des données	8.4
7.5 amélioration	8.5

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

5.6

4.2.4

HISTORIQUE DES RÉVISIONS

Documents	Date de révision	N° de révision	Description de la modification
Tout le manuel	24/08/04	00	Création
-Introduction -5.5 Communication Interne	27/11/04	01	-Ajout d'abréviation -Suppression d'une phrase qui détermine (avec qui communiquer) et faire référence à celle-ci
-Page de garde -Historique -2.Approche processus -3.Périmètre d'application -5.2.1 Politique Qualité -5.4 Responsabilité, Autorité et communication -5.6.1 Généralité sur la revue de direction	20b/02/2007	02	-Mise à jours -Mise à jours -Simplification du Processus du SMQ et leurs interactions -Changement dans le contenu des activités conformément au certificat fourni par QMI -Révision 02 -Suppression de l'organigramme et faire référence à celle-ci (FRH/01) -Détermination de la fréquence pour la tenue de Revue de direction
-Page de garde -5.2.1 Politique Qualité	15/02/2008	03	-Mise à jours -Révision 03 -Approbation par le nouveau Directeur Général



صانيبون
SANIBON

صانيبون
SANIBON

حارس
HARIR

طهارة
TAHARA

نظف
NAF

نور
Harjel

رووح الملح
ESPRIT DE SEL

عقبان
EL OKBANE

عقبان
EL-OKBANE

نور
غسيل
باليد

صابون اليد
SAVON MAIN

قربزبل
GRESYL

عقبان
EL OKBANE

عقبان
EL-OKBANE



تاج
 جديد
 قوة فعالة
 ذو نشاط حيوي
 بالانزيمات
 4 كغ
 متعدد الفعاليات

Zaji
 FORCE ACTIVE

حريز
HARIR
 منظف يلمع ويعطر

نظامي
NADHAF
 منظف يلمع ويعطر

طهارة
TAHARA
 منظف يلمع ويعطر

غريزيل
GRESYL
 منظف يلمع ويعطر

صابون
ANIBON
 منظف يلمع ويعطر

روح الملح
ESPRIT DE SEL
 منظف يلمع ويعطر

صابون
Avel
 منظف يلمع ويعطر

نور حايي
Noor Hayel
 منظف يلمع ويعطر

صابون
Avel
 منظف يلمع ويعطر

صابون
OKBANE
 منظف يلمع ويعطر

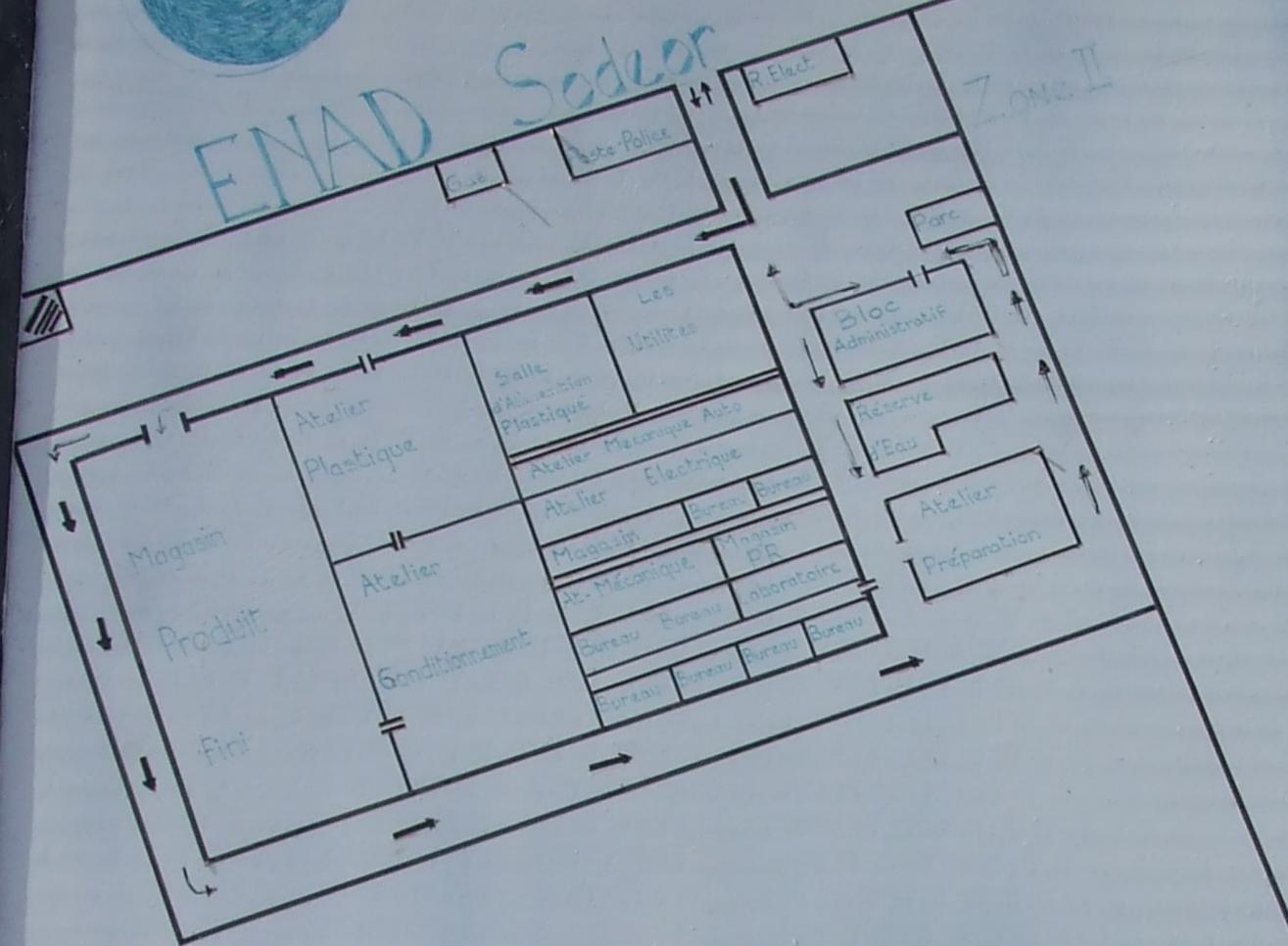
صابون
EL-OCBANE
 منظف يلمع ويعطر

صابون
EL-OCBANE
 منظف يلمع ويعطر

صابون اليد
ANIBON MAIN
 منظف يلمع ويعطر



Plan de Masse



Création de la Filiale 1998
 Organigramme Cible 74
 Entrepôt 1994
 Super...
 Super...
 Cap...

