

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

• قسم: علوم التسيير

الموضوع:

ثقافة المؤسسة كعامل مساعد في بناء

نظام الجودة

دراسة حالة مؤسسة سوكوتيد – يسر/ بومرداس

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

- تحت إشراف الدكتور:

- طيباوي احمد

إعداد الطالب

- مسيل حسين

- عليوان رضا

لجنة المناقشة

الأستاذ: جلال أمحمد..... رئيسا

الأستاذ: طيباوي احمد..... مشرفا

الأستاذ: د/أوعيل ميلود..... مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

الفهرس

المقدمة

الفصل الأول: الجودة الشاملة

01..... تمهيد

المبحث الأول: ماهية الجودة

01..... المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها

04..... المطلب الثاني: مبادئ الجودة

05..... المطلب الثالث: أهداف الجودة

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة

07..... المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

09..... المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعريف إدارة الجودة الشاملة

11..... المطلب الثالث: مستويات وعناصر إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: أبعاد عوامل ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

14..... المطلب الأول: أبعاد إدارة الجودة الشاملة والعوامل المؤثرة فيها

15..... المطلب الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وفق نموذج إدوارد ديمنج

17..... المطلب الثالث: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وفق نموذج جوران وكروسي

19..... خلاصة

الفصل الثاني: ثقافة المؤسسة

21..... تمهيد

المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة

22..... المطلب الأول: مفهوم وأهمية ثقافة المؤسسة

25..... المطلب الثاني: مكونات وخصائص ثقافة المؤسسة

30..... المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الثقافة المؤسسة

المبحث الثاني: أساسيات حول ثقافة المؤسسة

- 36.....المطلب الأول: مستويات ووظائف ثقافة المؤسسة.
- 37.....المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على ثقافة المؤسسة.
- 38.....المطلب الثالث: بناء ثقافة المؤسسة واستراتيجية تكوينها
- المبحث الثالث: دور ثقافة المؤسسة في تطبيق نظام الجودة
- 39.....المطلب الأول: دور القيم التنظيمية في تطبيق نظام الجودة.
- 40.....المطلب الثاني: آثار اتساق القيم
- 41.....المطلب الثالث: دور قواعد سلوك العاملين في تطبيق نظام الجودة.
- 43.....خلاصة

الفصل الثالث: ثقافة المؤسسة كعامل مساعد على تطبيق نظام الجودة في مؤسسة سوكو تيد

- 45.....تمهيد
- المبحث الأول: مجال الدراسة، أدوات جمع المعلومات و امكانيات نظام الجودة بمؤسسة سوكو تيد
- 46.....المطلب الأول: مجال الدراسة
- 46.....المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات
- 47.....المطلب الثالث: امكانيات نظام الجودة بمؤسسة سوكو تيد
- المبحث الثاني: بطاقة عامة حول مؤسسة "سوكو تيد"
- 48.....المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة "سوكو تيد"
- 51.....المطلب الثاني: استراتيجية وأهداف مؤسسة سوكو تيد
- 52.....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج
- 55.....المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان والوصف الاحصائي لأفراد مجتمع الدراسة.....
- 61.....المطلب الثاني: تحليل العبارات واتجاهات الآراء.....
- 71.....المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
- 77.....خلاصة
- 79.....الخاتمة
- 81.....قائمة المراجع
- 8.....الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
05	أهداف الجودة	01
07	مراحل تطور إدارة الجودة	02
12	عناصر إدارة الجودة الشاملة	03
16	دائرة ديمنج	04
17	ثلاثية الجودة لجوران	05
25	أهمية ثقافة المؤسسة	06
29	مكونات ثقافة المؤسسة	07
32	أنواع ثقافة المؤسسة	08
40	علاقة ثقافة المؤسسة بإدارة نظام الجودة	09
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكوتيد	10
56	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	11
57	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	12
58	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	13
59	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	14
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	15

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	المستويات الأساسية لإدارة الجودة	01
50	منتجات المؤسسة	02
55	معاملات الثبات والصدق (طريقة ألفا كرونباخ)	03
56	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	04
57	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	05
58	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	06
59	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	07
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	08
61	درجة أهمية بنود الاستمارة	09
61	تحليل عبارات بعد القيم التنظيمية	10
63	تحليل عبارات بعد الاتصال ومشاركة المعلومات	11
67	نتائج بعد مكونات الأساسية لثقافة المؤسسة	12
68	تحليل عبارات نظام الجودة	13
71	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	14
73	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	15
74	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	16
75	نتائج تحليل التباين الأحادي بين إجابات الباحثين حول مستوى نظام الجودة	17

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
84	استبيان	01
87	شهادة إيزو 14001:2015 لمؤسسة سوكتيد	02
88	شهادة إيزو 9001:2015 لمؤسسة سوكتيد	03

الفصل الأول: للجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تشكل عنصرا هاما في تحقيق أهداف المؤسسات المعاصرة مهما كان حجمها أو نوع نشاطها، فهي تطبع هويتها بميزات تزيد من ثقة المتعاملين معها إلى حد ضمان ولائهم وتزيد من درجة انتمائهم إليها، و بتوفير الأرضية الخصبة كتأطير الاستراتيجيات و السياسات و توفير البيئة و الوسائل المادية و البشرية تجعل من اليسير تحقيق الجودة الشاملة، من خلال الفصل الأول نحاول تحديد مفهوم الجودة بالكثير، مفاهيم عامة حول نظام إدارة الجودة الشاملة أبعاد ومتطلبات إدارة الجودة في مراحلها الريادية وفق نموذج كل من ديمنجر، جوران و كروسبي، و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المبحث الأول ماهية الجودة، المبحث الثاني مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة و المبحث الثالث أبعاد ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية الجودة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية الجودة، من خلال مناقشة المفاهيم المختلفة التي أعطيت للجودة، ثم سنتطرق إلى مبادئ الجودة و أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها

1- مفهوم الجودة

إن الاهتمام الكبير الذي يحظى به مفهوم الجودة في المنظمات المعاصرة باعتباره مفتاحاً لنجاحها واستمرارها، فإذا كان من السهل أن نقول عن سلعة أو خدمة ما بأنها ذات جودة عالية فإنه من الصعب علينا أن نحدد هذه الجودة، ذلك لأن الجودة نسبية وليست مطلقة، تختلف حسب اهتمامات الباحثين والمهتمين.

إن مصطلح الجودة ظهر كنتيجة للتنافس بين الدول الصناعية المتقدمة، "ويرجع مفهوم كلمة الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas): والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان"¹.

وقد تعرض عدة باحثين ومتخصصين لموضوع الجودة ووضعوا تعاريف لهذا المصطلح، نذكر أهمها:

❖ عرف جوران (JURAN) الجودة على أنها: "مدى ملاءمة المنتج للاستعمال"².

❖ ويعرف كروسبي الجودة بأنها: "المطابقة مع المتطلبات" وأكد بأن الجودة تنشأ من خلال الأنشطة الوقائية وليس من الأنشطة التصحيحية، أي الاهتمام بالوقاية من الأخطاء قبل وقوعها"³.

❖ وقد عرف العالم الياباني المهتم بالجودة اشيكاوا (ISHIKAWA) الجودة بأنها: "درجة وفاء المنتج لاحتياجات الزبون عند استخدامه"⁴.

حيث ركز اشيكاوا على الزبون وضرورة تلبية احتياجاته.

ويعرفها جابلونسكي (JABLONSKI) بأنها: "تلك الصفات المميزة لسلعة أو خدمة ما، التي يقرن المستفيد منها قيمة هذه الصفات بالجودة".

❖ و يعرفها ديمينج (DUMING) الجودة بأنها: "تحقيق احتياجات و توقعات المستفيد حاضراً و مستقبلاً".

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص15.

²- Detrie Philip, conduire une démarche qualité, édition d'organisation, 4^{eme} édition, paris, 2001, P 20.

³-Philip. B. Crosby, quality is free, the art of quality certain, mcgraw-hill book company, Newyork, 1979, p. 12

⁴ - خليل إبراهيم محمود العاني و آخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000 - 9001، مطبعة الأشقر، بغداد، 2002، ص 7.

فالمفهوم القديم للجودة ركز حول الخلو من العيوب، أي أنه ينظر إلى الجودة من منظور مقدم الخدمة فإذا قدمت خدمة تكون في نظر مقدم الخدمة خالية من العيوب فإنها حسب هذا المفهوم تكون عندئذ خدمة ذات جودة.

ويراها آخرون أنها:

- أسلوب شامل لتطوير أداء المنظمات، عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة.

- تطوير أعمدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الأساسي للمنشأة.

تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة وتناول تقسيم آخر:

● الجودة: درجة التفضيل

فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل لذلك تعد الجودة هنا تميز بالرفاهية وهي متاحة للقادرين على الدفع.

● الجودة: المطابقة للاستعمال

تعرف الجودة بأنها " الملائمة للاستعمال " وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها، و يحقق مواءمة السلع للاستعمال الذي يقصده.

● الجودة: المطابقة مع المتطلبات

استنادا إلى هذا التعريف فإن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة أو حددت بموجب قانون أو غير ذلك وضمن نظام الجودة في المؤسسات، فالمتطلبات تحدد من خلال الوثائق فإذا تضمن العقد بين المجهز والزبون مطابقة وثائق نظام الجودة فإن متطلبات النظام تصبح هي متطلبات الزبون.

● الجودة: التركيز على العميل

بفضل التطورات التي شهدتها أنظمة الإنتاج و التطور التكنولوجي الذي دخل ميادين الحياة كافة، فقد انعكست آثارها على أذواق المستهلكين بشكل واضح، لذا يصبح تعريف الجودة مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرة والضمنية، إن هذا التعريف يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرة التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخدمات فضلا عن تلمسه للمنافع المحققة من استخدام هذه السلع بما يلبي حاجاته.

من خلال هذه النقاط يمكن الخروج بالتعريف الشامل التالي:

الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات النسبية التي ينطوي عليها منتج أو خدمة ما، والتي تستجيب لحاجات الزبون وتوقعاته وتراعي سلامة وراحة المجتمع.

1- أهمية الجودة:

تعد الجودة ذات أهمية استراتيجية على مستوى المؤسسة وتبرز أهميتها فيما يلي:

- من خلال الصورة العامة وسمعة المؤسسة في الأسواق: تستمد سمعة المؤسسة من مستوى الجودة الذي تنتج بها منتجا، فهذا يضيف للمؤسسة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها وزيادة عدد زبائنها.
- مستوى الإنتاجية: فالجودة المتدنية للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع غير قابلة للتسويق بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح.
- المنافسة العالمية: في عصر المعلومات والعولمة تكتسب أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية في السوق على موطن قدم وتحسين الاقتصاد بشكل عام للحصول على العالمية.¹
- حماية الزبون: إن تبني المؤسسة لسياسة الجودة ووضعها لمواصفات قياسية محددة تؤدي إلى حماية الزبون من الغش التجاري، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.
- التكاليف والحصة السوقية: عندما تقوم المؤسسة بتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها سيسمح لها بجذب أكبر عدد من الزبائن وبيع منتجاتها بسعر مرتفع مما سيؤدي حتما إلى زيادة حصتها وتخفيض تكاليفها، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.

المطلب الثاني: مبادئ الجودة.

إنّ نجاح تطبيق الجودة بالمؤسسة يتوقف على احترام مجموعة من المبادئ التي تساعدنا لتحقيق أفضل أداء ممكن والتي نذكرها فيما يلي²:

- 1-المطابقة: ويُقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك، وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.

¹ - قاسم نايف علوان الحياوي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة، عمان ،2009، ص33.

²-Chantal busseault et martine prète, organisation et gestion de l'entreprise, vuiber.paris, 1991 p 9-12.

- 2- **الوقاية:** وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء، وتكتشفها.
- 3- **القياس:** ويقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له، من أجل تحقيق التحسين المستمر.
- 4- **الإتقان، الامتياز والجودة:** وهي البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ، من خلال التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف المؤسسة وقتاً وجهداً كبيرين.
- 5- **المسؤولية:** والتي توزع على جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات والوظائف. وهناك من يرى أن مبادئ الجودة تتمثل في:¹
- **الاندماج الكلي للإدارة:** الإدارة مسؤولة على إنشاء سياسة للجودة واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار وتطوير المنتج وتطبيق نظام الجودة بالمؤسسة.
 - **تماسك وترابط كل أفراد المؤسسة:** من اجل تحقيق أهداف الجودة من خلال تحفيز وتدريب وتأهيل هؤلاء الأفراد لتطبيق أفكار الجودة بالمؤسسة.
 - **الاحتياط من الأخطاء الوظيفية:** تتمثل في القيام بنشاطات وقائية لاكتشاف الأخطاء والمشاكل قبل وقوعها.
 - **قياس الجودة:** تتمثل في قياس مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهداف الجودة بالاعتماد على إنشاء معايير موحدة للإنتاج وتحديد الأهداف ليتم مقارنتها بما هو منجز، تحديد انحرافات الأداء.
 - **تضافر كل الجهود من أجل تحقيق الأصفار الخمسة (5Zeros):** والمتمثلة في: صفر مخزون، صفر ورق، صفر مدة، صفر خطأ، صفر عطب.
 - **التحسين المستمر للجودة (استمرارية نشاط الجودة):** التحسين المستمر للجودة، أنظمة الإدارة ومعدلات الإنتاج وتطوير أساليب العمل الحديثة داخل المؤسسة.

¹- Michel weill: le management, la pensée, les concepts, les faits, armand colin, paris, 1994, P134.

المطلب الثالث: أهداف الجودة.

يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى خمس فئات كما يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (01): أهداف الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سابق، ص 39.

يبين الشكل السابق أهداف الجودة، فالأهداف المتعلقة بالأداء الخارجي للمؤسسة تتضمن البيئة والمجتمع والأسواق، أما أهداف أداء العاملين فهي تهتم بالمهارات والتحفيز والقدرات وتطوير العاملين، أما بالنسبة للأهداف المتعلقة بالأداء الداخلي فهي تتناول مقدرة المؤسسة ومدى فعاليتها واستجابتها للتغيرات ومحيط العمل وبخصوص الأهداف المتعلقة بأداء العمليات فتدور حول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط، كما أن الأهداف المتعلقة بأداء المنتج تهتم بحاجات الزبائن إضافة إلى المنافسة¹.

¹ قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سابق، ص 33.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة

نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، فهناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها طريقة أو فلسفة للتسيير تتضمن مجموعة من الأفكار تهدف إلى إشباع حاجيات الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة في جميع العمليات وهذا ما سنوضحه في هذا المطلب.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

- بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها «طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية تركز على مساهمة جميع الأفراد، حاجات الزبائن وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع مزايها من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع»¹.

- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها «إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون»².

- وتعرف إدارة الجودة على أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة.

- أما 1986 DEMING فيعرفها بأنها «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا»³.

هناك أيضا من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو تحقيق الإشباع والرضي للزبون والمستهلك ومن بين التعاريف التي توضح هذه النظرة نورد ما يلي:

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها «نظام فعال لتكامل جهود كل أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون، وتحقيق رغباته»⁴.

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة فإن هدف هذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة، أي خدمة المستهلك والبحث عن رضاه ووفائه للمؤسسة ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي

¹ - J.p – huberac: guide des methodes qualite, maxima, paris, 1998,p113.

² - Gerdf kamisk, j .peter bauer: management de la qualite, de A a Z masson, paris, 1994, p 119.

³ - عبد الستار محمد علي: إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 498.

⁴ - محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1: جانفي 2002، ص 36.

هذا الإطار يرى البعض أن إدارة الجودة الشاملة: «هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... إلخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم»¹.

فهذا التعريف قدم لنا معنا كافياً ووافياً لإدارة الجودة الشاملة إذ نستطيع الخروج باستنتاج هو: أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تترجم على شكل نظام يسير وفق استراتيجية إدارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف... إلخ. من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، وتنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء عن طريق إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة.

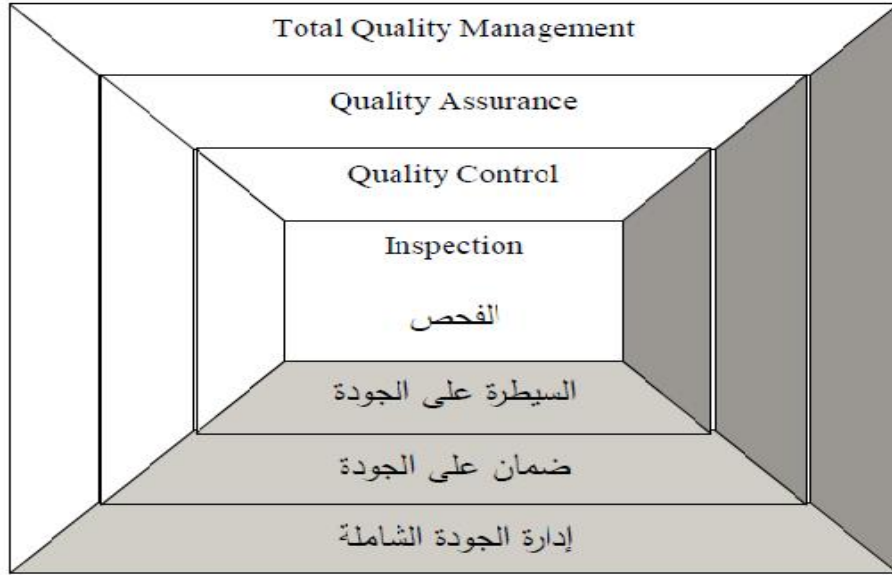
المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين حتى وقتنا الحاضر، حيث أصبح كل عامل في المؤسسة مهما كانت وظيفته من عملية تصميم المنتج مروراً بعملية شراء المواد الأولية وحتى الإنتاج النهائي له وتسليمه للمستهلك يعي بأن هدف المؤسسة هو إنتاج منتوجات بأقل الأسعار وبأفضل جودة². وبهذا أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه في عالمنا المعاصر وفي بيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات فقط. فالجودة اليوم لا تتعلق فقط بالمنتج النهائي وإنما بالمرحلة التي تمر بها: التصميم، الإنتاج، خدمات ما بعد البيع والصيانة... إلخ، والشكل التالي يبين مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

¹ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 31.

² سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 41.

الشكل (02): مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 41.

من خلال الشكل السابق نستخلص المراحل الأساسية لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة المتمثلة فيما يلي¹:

1- المرحلة الأولى: الفحص و التفتيش

ظهر هذا المفهوم مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتمحور معناه في البداية على الفحص أو إعادة تأهيل المنتجات المرفوضة وكتب تايلور¹: "المفتش مسؤول على جودة العمل." حيث يمنع وصول الوحدات المعيبة إلى العملاء، وما على عملية الفحص إلا اكتشاف الوحدات المعيبة وابعادها وهنا تظهر أهمية جودة الفحص التي تتطلب وجود مفتشين في مواقع محددة من عملية الإنتاج إضافة إلى جودة المعدات والأجهزة اللازمة للقياس والاختبار والفحص، و مع التوسع في الإنتاج والمصانع أصبح هذا المنهج مكلفا للمؤسسة.

2- المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة

¹ داني الكبير نيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة و محيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس، 2014-2015،

وامتدّت هذه المرحلة من العشرينات إلى الخمسينات حيث يتم من خلالها مراقبة أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، وذلك باستعمال أساليب إحصائية مستحدثة وتطوير استخدامها في مجال السيطرة على الجودة للتركيز على الإنتاج الكبير.

3- المرحلة الثالثة: ضمان على الجودة

امتدّت من الخمسينات حتى الستينات، و يمكن وصف مدخل ضمان الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ أي تحقيق إنتاج بدون أخطاء zero-defect مما يعمل على تحسين جودة المنتج. هذه المرحلة تتطلب سيطرة شاملة على كافة العمليات ذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله إلى السوق و هذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الوظائف بالاعتماد على الاتصال المستمر، ومجموعة العناصر التالية:

- التخطيط و تصميم المنتج.
- تدقيق و تحسين الجودة.
- كلفة الجودة.
- تنظيم الجودة.
- التدريب و التوثيق.

4- المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

بدأت هذه المرحلة من تطور الجودة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين حتى وقتنا الحاضر، حيث أصبح كل عامل في المؤسسة من عملية تصميم المنتج مروراً بعملية شراء المواد الأولية وحتى الإنتاج النهائي له وتسليمه للمستهلك يعي بأن هدف المؤسسة هو إنتاج منتجات بأقل الأسعار وبأفضل جودة. وبهذا أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه في عالمنا المعاصر وفي بيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات فقط. فالجودة اليوم لا تتعلق فقط بالمنتج النهائي وإنما بالمراحل التي يمر بها: التصميم، الإنتاج، خدمات ما بعد البيع، الصيانة... إلخ.

المطلب الثالث: مستويات و عناصر إدارة الجودة الشاملة

لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب عدة مستويات وعناصر نذكرها فيما يلي:

1- مستويات إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (1): المستويات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الأول
إدارة قيمة المستهلك:	الجودة والقيمة من منظور السوق والمنافسة:	إشباع ورضا المستهلكين:	جودة التطابق:
<ul style="list-style-type: none"> استعمال وسائل قياس وتحليل قيمة المستهلك من أجل مراقبة المنافسة اختيار محاور الأعمال القيام بالاستثمار تقييم المشتريات ووضع المؤسسات في نفس اتجاه تطور حاجات السوق 	<ul style="list-style-type: none"> التقرب أكثر من المستهلكين عوضا عن المنافسين تحليل قيمة المستهلك بالنسبة للمنافسة توجيه السوق 	<ul style="list-style-type: none"> القرب من المستهلك تحديد حاجات و متطلبات المستهلك توجيه المستهلك نحو منتجاتها 	<ul style="list-style-type: none"> التطابق مع التميزات إنتاج جديد من أول دفعة تخفيض الإصلاحات و النفقات

المصدر: داني الكبير نصيرة، مرجع سابق، ص 10.

من خلال الجدول السابق نستخلص المستويات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة المتمثلة فيما يلي:

المستوى الأول: جودة التطابق

يُجد في هذا المستوى التطابق مع المتغيرات، إنتاج جديد من أول دفعة، وتخفيض الإصلاحات والنفقات.

المستوى الثاني: إشباع ورضا المستهلكين

يتم في هذا المستوى القرب من المستهلك، تحديد حاجاته ومتطلباته وتوجيهه نحو منتجات المؤسسة.

المستوى الثالث: الجودة والقيمة من منظور السوق والمنافسة

نجد في هذا المستوى التقرب أكثر من المستهلكين عوضاً عن المنافسين، تحليل قيمة المستهلك بالنسبة للمنافسة وتوجيه السوق.

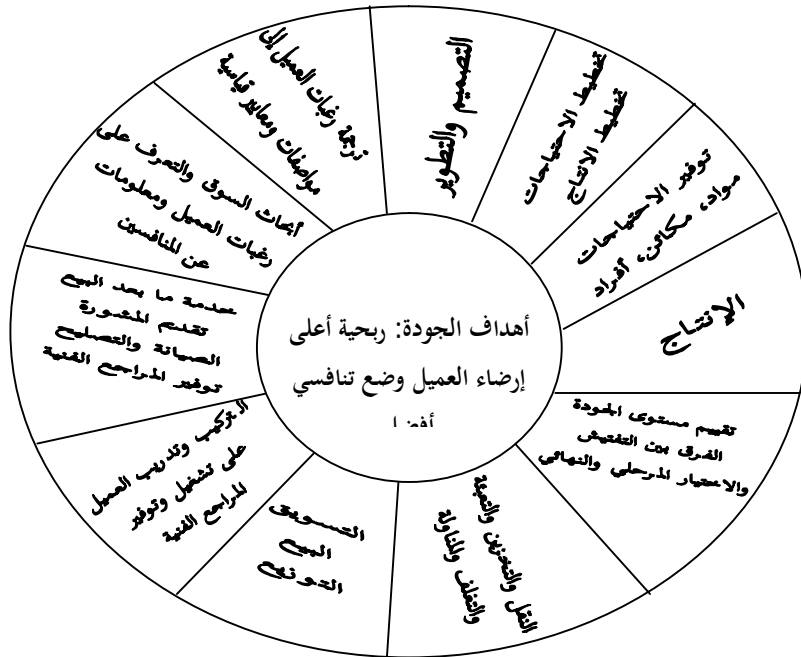
المستوى الرابع: إدارة قيمة المستهلك

على هذا المستوى يتم استعمال وسائل قياس و تحليل قيمة المستهلك من أجل مراقبة المنافسة، اختيار محاور الأعمال، القيام بالاستثمار وتقييم المشتريات ووضع المؤسسة في نفس اتجاه تطور حاجات السوق.

2- عناصر إدارة الجودة الشاملة:

لقد اتسم مفهوم الجودة الشاملة بأهمية واسعة في مختلف الأوساط العلمية والصناعية وأصبح القرن الحالي يطلق عليه مجازاً بعصر النوعية الشاملة، حيث بدأت اليابان بتطبيق الجودة الشاملة حيث استعانت بالدكتور أدواردز دامينج Dr. Edwards Deming الذي قام بإلقاء محاضرات في موضوعات الجودة ومراقبة العمليات وقام بعرض مزايا وأهمية إدارة الجودة الشاملة ، ثم بدأت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ولكن في وقت لاحق وقد توجت هذا الاهتمام بإصدار المواصفة العالمية للمقاييس ISO 9000 حيث تم بموجبها تحديد المعايير والعناصر الأساسية والتي ينبغي توافرها ويوضح الشكل التالي العناصر التي ينبغي أن يتضمنها نظام إدارة الجودة.¹

شكل رقم (03): عناصر إدارة الجودة الشاملة



المصدر: خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 82.

¹ - خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة ،عمان ، مارس 2000 ، ص 81_ 82.

من خلال هذا الشكل نستخلص العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

- التصميم والتطوير.
- تخطيط الاحتياجات وتخطيط الإنتاج.
- توفير الاحتياجات (مواد، مكائن، أفراد).
- الإنتاج.
- تقييم مستوى الجودة والفرق بين التفتيش والاختيار المرحلي والنهائي.
- النقل والتخزين والتعبئة والتغليف والمناولة.
- التسويق، البيع والتوزيع.
- التركيب وتدريب العميل على تشغيل وتوفير المراجع الفنية.
- خدمة ما بعد البيع وتقديم المشورة والصيانة والتصليح.
- أبحاث السوق والتعرف على رغبات العميل ومعلومات عن المنافسين.
- ترجمة رغبات العميل إلى مواصفات ومعايير قياسية.

المبحث الثالث: أبعاد، عوامل ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية وتطبيقاتها وذلك في ظل البيئة التنافسية الحادة التي أصبح البقاء فيها للأقوى والأصلح فهو العمود الفقري فيها باعتباره يمثل عملية التحسين المستمر للمؤسسة وفي هذا المبحث نتطرق إلى أبعاد، عوامل ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: أبعاد إدارة الجودة الشاملة والعوامل المؤثرة فيها

مما سبق ذكره يمكن أن نلخص أبعاد إدارة الجودة الشاملة والعوامل المؤثرة فيها كما يلي:

أولاً- أبعاد الجودة الشاملة

يفرق الباحثون بين أبعاد جودة المنتج وأبعاد جودة الخدمة والتي سنوضحها فيما يلي¹

1- أبعاد جودة المنتج: يمتلك المنتج أبعاداً يمكن إيجازها فيما يلي:

- الأداء: وهو الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.
- الهيئة (المنظر): وهي الخصائص المحسوسة للمنتج وشكله
- المطابقة: التوافق بين المواصفات المحددة سواء من قبل الزبون أو بموجب العقد.
- المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة وخلال فترة زمنية محددة.
- المتانة: الاستفادة الدائمة والشاملة من المنتج.
- القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها عند حصول مشكلة في استخدامها
- الجمالية: الرنق والشكل والإحساس الذي تولده.

2- أبعاد جودة الخدمة: فتتمثل فيما يلي:

- الوقت: هي المدة التي ينتظرها الزبون.
- الإتمام: جميع جوانبها أنجزت بشكل كامل.
- التعامل: قيام العاملين بالترحيب بكل الزبائن.
- التناسق: جميع الخدمات تسلم إلى الزبائن بنفس النمط.
- سهولة المنال: أن يتم الحصول على الخدمة بسهولة.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 9000 ET ISO 14000 ، دار وائل للنشر، عمان، 2002 ، ص 19 .

• الاستجابة: هي القدرة على التعامل الفعال مع الشكاوي والاقتراحات، والمبادرة في تقديم الخدمة بصدر رحب.

ثانيا. العوامل المؤثرة في الجودة:

توجد عدة عوامل تؤثر على الجودة أهمها¹:

- 1- الأسواق: يجب على المنتج أن يكون ذا جودة عالية حتى يتمكن من احتلال مكان مناسب في السوق.
- 2- العامل: لا بد من توفر يد عاملة ذات درجة عالية من التخصص والمهارة، حتى يسمح من تحقيق درجة عالية من الجودة والإتقان.
- 3- رأس المال: إن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية
- 4- الإدارة: إن الإدارة هي المسؤولة عن متابعة فرق العمل ومراقبة مدى مساهمتها في تحقيق الجودة، وعليه فإنه لا بد من وجود نظام إداري واعي وفعال لضبط الجودة في المؤسسة.
- 5- المواد الأولية: لتحقيق الجودة في المؤسسة لا بد من الاختيار الجيد للمواد الأولية بإتباع عدة طرق حديثة.
- 6- الآلات والوسائل الفنية والتكنولوجية الحديثة: لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الآلات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه الآلات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج إدوارد ديمينج (W. Edwards DEMING)

هناك العديد من العلماء والباحثين الذين اشتهروا في مجال الجودة سواء في الصناعة أو غيرها من المجالات والذين كان لهم دورا فعالا وبصمات مميزة على تطور الجودة، ومن بين هؤلاء العلماء والباحثين²:

1- وفق نموذج إدوارد ديمينج W. Edwards DEMING:

هو مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، ويلقب بالأب الروحي للجودة ورقابته، حيث يعتبر من اللذين كانت أهم إسهاماتهم مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات فالجودة في منظور ديمينج عبارة عن " تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات"³.

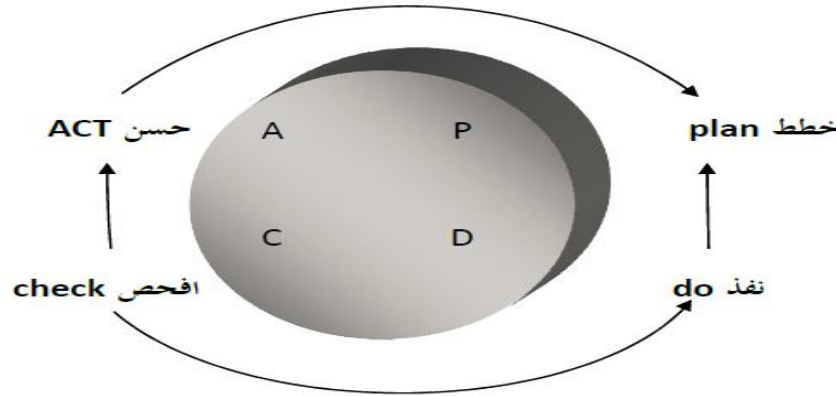
¹ - قاسم نايف علوان الحياوي ، مرجع سابق، ص 43

² - محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص28 .

³ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص9 .

وقد تحدث عن العديد من جوانب الإدارة وكيف تقوم بتحسين مستويات أدائها، و قد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج DEMING، و المعروفة بـ: PDCA خطط PLAN ، نفذ DO ، افحص CHECK ثم حسن ACT، والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): دائرة ديمينج DEMING



Source: Anne Gratacap, Pierre Médan, « Management de la production concept méthodes cas » DUNOD, Paris, 2001, p 36

وقد قام أيضا بتدريب المهندسين اليابانيين في الخمسينات على استخدام الأساليب الإحصائية التي تساهم في رفع مستوى جودة المنتجات وتخفيض تكاليفها، و كاعتراف له بفضلها، قامت الاتحادية اليابانية للعلماء والمهندسين (JUSE) بتأسيس جائزة سنة 1962 عرفت بجائزة ديمينج للجودة¹. ولقد وضع "ديمينج" أربعة عشر معيارا لتحقيق التميز في جودة المنتجات، وهي²:

1. تحديد الهدف من تحسين جودة المنتج أو الخدمة؛
2. تبني فلسفة جديدة من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة؛
3. توقيف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة؛
4. عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد الجودة العالية للمنتجات؛
5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية؛
6. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب؛

¹ - خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، الرياض، 2009، ص 132.

² - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 91-93.

7. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة؛
8. إزالة الخوف عن العمال وذلك بتشجيعهم على إبلاغ الإدارة بالمشاكل الخاصة بالأداء.
9. إزالة الحواجز بين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة وتنمية روح الفريق فيهم.
10. تجاوز الصيغ والأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.
11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من قبل كل عامل.
12. تأسيس قنوات اتصال وذلك بإزالة الحواجز الموجودة بين الإدارة العليا و العاملين.
13. وضع البرامج التطويرية التي تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد وتطويرها.
14. تشجيع الأفراد على السعي لمواكبة التحسين والتطور المستمرين في الأداء باعتماد سياسات تطويرية جديدة.

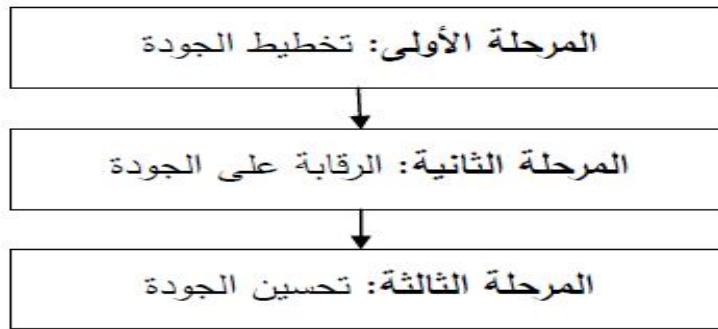
المطلب الثالث: متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج جوزيف جوران وكروسي:

سنتطرق في هذا المطلب إلى متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفق جوزيف جوران وكروسي:

• وفق نموذج جوزيف جوران (JURAN Joseph):

لقد ركز "جوران" على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)، وكذا على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة، كما ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ويعتبر "جوران" من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد "دمينج"، حيث قدم سنة 1986 طريقة شاملة للتفكير في مجال الجودة عرفت بثلاثية الجودة والتي نوضحها من خلال الشكل التالي¹:

الشكل رقم (05): ثلاثية الجودة لجوران



المصدر: خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص 148.

نلاحظ من الشكل السابق أن الجودة حسب جوران (JURAN) تتضمن ثلاث مراحل أساسية متمثلة فيما يلي:

¹ - خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص 148.

1- المرحلة الأولى: تخطيط الجودة

تشمل عملية التخطيط كل من تحديد المستهلكين، تحديد احتياجاتهم، تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الحاجات وضع العمليات التي تحقق المواصفات والمعايير المطلوبة، ونقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.

2- المرحلة الثانية: الرقابة على الجودة

تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية وكذا الحد من العيوب، حيث تضم الخطوات التالية: تقييم الأداء الفعلي، مقارنته بالأهداف الموضوعة لاستخراج الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

3- المرحلة الثالثة: تحسين الجودة

تعد الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة، حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق تغييرات جوهرية في الأداء بهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر.

ثانياً. وفق كروسبي:

يعتبر "كروسبي" من أهم رواد الجودة وأساليب تطويرها، حيث قام بتأسيس كلية للجودة كما اشتهر من خلال كتابه "Quality is free" سنة 1979. وقد ركز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها. ومن أهم المفاهيم التي جاء بها هي مفهوم "الصفير معيب" أي (ZERO DEFECT) في إطار العمليات الإنتاجية، كما يرى أن من أهم عوامل تطوير الجودة ما يلي:

1- أن يكون المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.

2- تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

3- تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسة وفقاً للمتغيرات البيئية لهذه الأخيرة.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها "كروسبي" ما يلي:

- أن الجودة مرتبطة بشكل أساسي بمطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة في التصميم.
- أن قياس مستوى الجودة ممكن تحقيقه من خلال تطبيق تقنيات وأساليب الجودة و التزامها بالعمل على التحسين والتطوير.
- الاهتمام بتعليم وتدريب العمال على المسلمات الأساسية للجودة.
- تطبيق مسلمات الجودة ومحاولة تغيير اتجاهات الأفراد وثقافة العمل في المؤسسة.

خلاصة الفصل

مما سبق ذكره فلتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لابد أن يقوم على عدة عناصر وعوامل، والتي تدعم بمجموعة من المبادئ التي تساعد على التطبيق الذي يتطلب المرور بالعديد من المراحل والتغيرات التي تمس المؤسسة ككل، تشمل الثقافة، العمال، المسؤوليات، الوظائف.... إلخ

إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر العادي أو مثله مثل الخطط الاستراتيجية التي اعتادت المؤسسة تنفيذها لأن ذلك الاعتقاد قد يعيق عملية التنفيذ والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

وكخلاصة لكل ما سبق ذكره في هذا الفصل فالجودة هي المحور والأساس الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة، بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك والزبون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، كفلسفة للتسيير تقوم على عدة مبادئ ومتطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكون والأفراد العاملين على حد سواء، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة تنافسياً.

الفصل الثاني

ثقافة المؤسسة

تعتبر ثقافة المؤسسة ركيزة أساسية من ركائز تطور المؤسسة ونجاحها وهي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه، وإن كانت المؤسسات تشترك فيما بينها في مجموعة من العناصر الثقافية وتتمايز عن بعضها البعض بتشكيلة السلع والخدمات التي تنتجها ومكانتها وموقعها التنافسي في السوق فهي أيضا لها منتوجا ثقافيا يجسد دورها في حياتها ويكسبها خاصية الاستمرارية والتغيير والتجدد.

وقد اهتم العديد من الباحثين والدارسين في سلوك المؤسسة بفكرة ثقافة المؤسسة، كونها إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية المتكاملة، المتفاعلة والمتناسقة فيما بينها، التي تمثل إحدى القضايا الرئيسة في مجال البحوث الأكاديمية في نظرية التنظيم وكذلك في الممارسات الإدارية نظرا لأهمية البعد الثقافي في جميع جوانب الحياة التنظيمية، فهي تشكل إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة وقيادتها وإدارتها، ومواردها البشرية بصفة عامة والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها.

كما تلعب ثقافة المؤسسة دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها وهي أداة فعالة في توجيه سلوك العمال ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل وفي سياق ونظام يساعدها على تحقيق ثقافة الجودة في جميع نشاطاتها اليومية سواء كانت منتجات سلعا أو خدمات.

انطلاقا مما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية ثقافة المؤسسة أساسيات حول ثقافة المؤسسة، ودورها في تطبيق نظام الجودة في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية ثقافة المؤسسة.

تعتبر الثقافة بصفة عامة ظاهرة اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد، حيث يشتق منها مجموعة من الثقافات الفرعية، من بينها ثقافة المؤسسة التي تتسم بتنوع مكوناتها وأبعادها من مؤسسة إلى أخرى. إن هذا الاختلاف بين ثقافات المؤسسات حثَّ منظري التسيير إلى البحث والتحري عن الأمور المشتركة بينها للخروج بتصور واضح ومحدد يتسم بالدقة النسبية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية ثقافة المؤسسة.

قبل التطرق لتعريف ثقافة المؤسسة يجب أن نعرف معنى كلمة ثقافة.

1- تعريف الثقافة:

الثقافة مفهوم واسع، وذو جوانب متعددة، وهناك عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في الأخرى.

الثقافة لغة:

ورد جذر ثقافة في لسان العرب (ثقف) بمعنى: جدد وسوى، ورجل ثقف: أي رجل حاذق، وثقف الرمح: قومه وسوّاه.¹

الثقافة اصطلاحاً:

- اعتبر العالم الأمريكي إدوارد تايلور أول من استخدم مصطلح الثقافة، ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية". بأنها ذلك الكل المعتقد الذي يشمل المفاهيم والمعلومات والعقائد والفنون والأعراف والأخلاق وجميع القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع.²
- كما يعرفها مالك بن نبي في كتابه مشكلة الثقافة على أنها: "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعورياً تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه، فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته.

¹ جمال الدين ابن منظور أبو الفضل، لسان العرب، الجزء التاسع، دار أحياء التراث العربي، بيروت، 1988، ص 19.

² مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015-2016، ص 62.

- كما يرى البريدي أن الثقافة في الفكر العربي الإسلامي تركز على البعد العقدي والأخلاقي والقيمي، كإطار يشكل الحياة في مختلف جوانبها، وهذه ميزة البعد الثقافي في الحضارة العربية.
- يعرفها هوفستيد Hofstede: أنها البرمجة العقلية لنظام من القيم التي تميز الأفراد من مجتمع لآخر.¹
- تم تعريف ثقافة المؤسسة حسب جيب Gibb: بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات و العادات المشتركة و المواقف في المجتمع و دعم مفهوم "نمط الحياة" المرغوب فيه و تنظيم المشاريع و تعزيز السعي وراء السلوك الفعال من قبل أفراد أو مجموعات.²

2 - أهمية ثقافة المؤسسة

لثقافة المؤسسة أهمية كبيرة في المؤسسة نظرا لتأثيرها الكبير على مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية والتنفيذية في المؤسسة، ويمكن الإشارة إليها من خلال أربع خطوات كما يلي:³

•

History: التاريخ

فالثقافة ذات الجذور العميقة تسعى لجذب الأفراد العاملين بالمؤسسة والتأثير فيهم، وغرس القدوة فيهم لتحفيزهم معنويا على المثابرة، والأداء الجيد من خلال تشكيلها منها تاريخيا تسرد فيه حكايات عن الأداء المميز والأشخاص البارزين في المؤسسة، وكأمثلة على هذا نجد الفرق بين المؤسسة الألمانية وما عاشته تاريخيا وما عاشته الطبقة الشغيلة يظل مرجعية في وجود ثقافة مؤسسة في حين المؤسسة الجزائرية التي هي حديثة مقارنة بنظيرتها في أوروبا، والتي لم تظهر في ظروف تاريخية حيث تشكلت عمالة وصورة صناعية وظهرت في رحم مجتمع زراعي جعلت أنثروبولوجيا العامل ينخرط ويندمج بالسهولة اللازمة، مما يؤكد أن ثقافة المؤسسة هي عملية تراكمية وشعور بالانتماء أكثر منها تغييرا تنظيميا فحسب.

•

Oneness: يجاد شعور بالتوحد

¹ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، ط2، عمان، 2000، ص 151.

² -Lassad Mezghani et autres, Support pédagogique du module Culture Entrepreneuriale, version 1-2. Université de Sfax. 2008, page 8

³ -خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة (B.CA.I.EN)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 62

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

• تطوير إحساس العضوية والانتماء Membership

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

• زيادة التبادل بين الأعضاء: Exchange

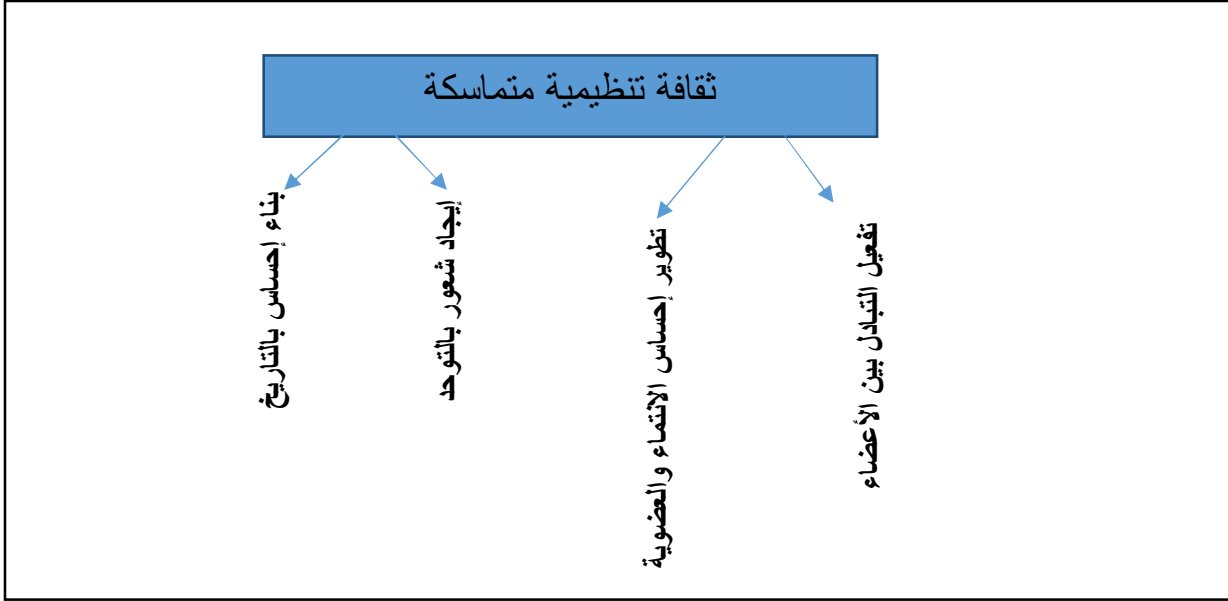
من خلال تطوير فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين العاملين و مختلف الوحدات الإدارية بالمؤسسة والمشاركة في صناعة القرارات¹. فالتهافت الذي شهدته التكنولوجيا الحديثة، وظهور الإدارات العصرية وتنامي قيم جماعية جديدة، أثر كثيرا على الدور الذي يقوم به المدير و أصبح من الضروري تطبيق مبدأ المشاركة العمالية خصوصا عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية أين تتطلب إقناع الآخرين بجداها من جهة، و التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك من جهة أخرى، والاطلاع أيضا على كل المقترحات والتوصيات التي يقدمها المرؤوسين مما يمكن المدير من إقناعهم بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها، كما أن بناء فريق عمل يعني تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنسيق سلوكيات جماعة العمل الذي يدل على تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعضهم البعض من حيث الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الإنجاز بشكل جماعي أكثر من الإنجاز الفردي يضمن المساعدة المتبادلة بين العاملين مما يحقق له مكاسب متساوية².

¹ - طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2262، ص221.

² - عبد المجيد بكاي: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر- كوبا بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، 2016، ص 262.

حيث أنه ويجمع الحرف الأول من كل كلمة من الكلمات التي وردت باللغة الإنجليزية من الخطوات السابقة تتشكل كلمة "HOME" التي تدل على أن الثقافة المؤسساتية في المؤسسة تشبه العائلة في المنزل والشكل التالي يوضح أهمية ثقافة المؤسسة:

الشكل رقم(6) : أهمية ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: مكونات وخصائص ثقافة المؤسسة.

تعتبر ثقافة المؤسسة نظاماً يتكون من مجموعة من المكونات والخصائص التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتمثل هذه المكونات والخصائص فيما يلي:

1- مكونات ثقافة المؤسسة

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

-القيم التنظيمية : « Values Organizational » : لا تحاولوا أن تكونوا أصحاب نجاحات، بل حاولوا أن تكونوا أصحاب قيم» "ألبرت أينشتاين"¹

- إن القيم هي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، تعبر عن دوافع الفرد وتمثل الأشياء التي توجه رغباته واتجاهاته نحوها.
- حيث يقول لافيل (Lavelle): كل قيمة مهما كانت هي في ذات الوقت موضوع للرغبة وموضوع للحكم، فالرغبة هي المحرك، بحيث إذا غاب أحد هذين العاملين زادت القيمة.
- ويقول كوندياك (Cadillac): إن قيمة الأشياء تتأسس على صالحيتها، وهي من الناحية الذاتية تجعل الشيء مرغوبا به ومطلوبا من قبل الفرد أو الجماعة، أما من الناحية الموضوعية فهي ما تتميز به من صفات تجعله مستحقا للتقدير. حيث يتشكل مفهوم القيمة بالنظر إلى الاهتمام الذي نوليه إلى شيء ما أو الاعتبار الذي يكون لدينا عن شخص ما، ويمكن التمييز بين قيم مختلفة كالقيم البيولوجية والاقتصادية والأخلاقية والدينية والجمالية... الخ.

● والقيم عند علماء الاقتصاد هي ما قدره أهل السوق وقرروه فيما بينهم وروجوه في معاملاتهم. لذا فالقيم التنظيمية تمثل المبادئ والقيم المعلنة أمام العاملين والتي تدعي المجموعة أنها تحاول تحقيقها في بيئة أو مكان العمل.

- يرى Shein أن معظم ثقافة المؤسسات يعود أصلها إلى مؤسسيها. ويلاحظ أيضا أن المؤسسات الجديدة هي انعكاس لقيم المؤسس وأن النصف المتبقي يتطور استجابة للبيئة التي تعمل فيه المؤسسات بما يلبي حاجات العاملين. وتتمثل مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة في كل من الأساطير، القصص والحكايات، الطقوس... الخ، وسوف نلقي الضوء على هذه المصادر أو المكونات²
- الأساطير: هي تلك الحكايات الأسطورية والتي لا تحمل معنى حقيقيا بالضرورة، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها مثل الأساطير الشعبية التي تحكي البطولات والمغامرات، فلأساطير وجهين أحدهما إيجابي والآخر سلبي، فالجانب الإيجابي يتمثل في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه القديم، كما أنها تقدم بعض الدروس والعبر وتجارب القدماء. أما جانبها السلبي فيتمثل في خلطها بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وخلق حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية.

¹ غضاب يمينة، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف02، 2017-2018، ص62.

² سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص ص169، 172

-القصص والحكايات: لكل مؤسسة قصص ترويتها خاصة بها، وهذه القصص تكشف عن أصل المؤسسة وأسلوبها وقيمها الأساسية، وكذلك الأبناء الصغيرة التي يمكن أن تكون التعايش مع الروتين اليومي. فالمؤسسة بالنسبة للموظف الجديد تشبه ثقافة أجنبية، إذ عليه أن يتعلم كيف يتأقلم ويتجنب الأخطاء الفادحة. وحين يسافر المرء إلى بلد أجنبي، فمن المفيد لو أن تكوف لديه خريطة تبين له كيف يتنقل من مكان لآخر. ولكن تجنب الأخطاء الاجتماعية وفهم ثقافة أخرى فهما يتطلبان خريطة من نوع مختلف، خريطة اجتماعية وقصص المؤسسة هي طريقة هامة في رسم خريطة هذه المنطقة الاجتماعية¹.

إن وجود القصص في المؤسسات ضروري وجوهري لحفظ جو العلاقات الودية وجعل العمل ممتعاً. وتستخدم القصص والحكايات غالباً في المؤسسة لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطوير مؤسسة معينة، والصعوبات التي واجهت تطورها،... الخ

- الطقوس والاحتفالات: تتمثل الطقوس والاحتفالات بالعيد السعيد في بعض المؤسسات، بعد عودة الموظفين والعاملين إلى العمل واستقبال بعضهم بعضاً في قاعة خاصة، أو في استقبال مدير جديد أو توديع واحتفال بتكريم موظفين أحيلا إلى التقاعد. وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المثاليين، حفلات الرحلات، التخرج أو النشاطات الاجتماعية مثل جمع التبرعات لبعض العاملين أو الموظفين عند زواجهم، أو زيارة الموظفين المرضى في المستشفيات وتقديم الهدايا...إلخ.

-الطرائف والنكت: تستخدم الطرائف والألعاب كآليات مجازية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، فهي وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات لإزاحة العوائق في عمليات الاتصال بين أعضاء المؤسسة، كما أنها تقدم بأسلوب نقدي مرح وإيجابي يهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة.

-البطولات والأبطال والرموز الاجتماعية: ترتبط البطولات والأبطال بالرموز الاجتماعية في القصص والحكايات والأساطير، وغالباً ما تكون هذه البطولات والأبطال حقيقية لأخذ الدروس والعبر منها، وفي التاريخ الإسلامي والعربي العديد من قصص البطولة والأبطال العرب والمسلمين، خلال تاريخهم الطويل مثل قصص الصحابة والتابعين والمشاهير في الفتوحات والبطولات والآداب والفلسفة أو الطب أو الإدارة في الماضي والحاضر. وتؤخذ هذه البطولات قدوة ومثالا يحتذى به في المؤسسات الحديثة.

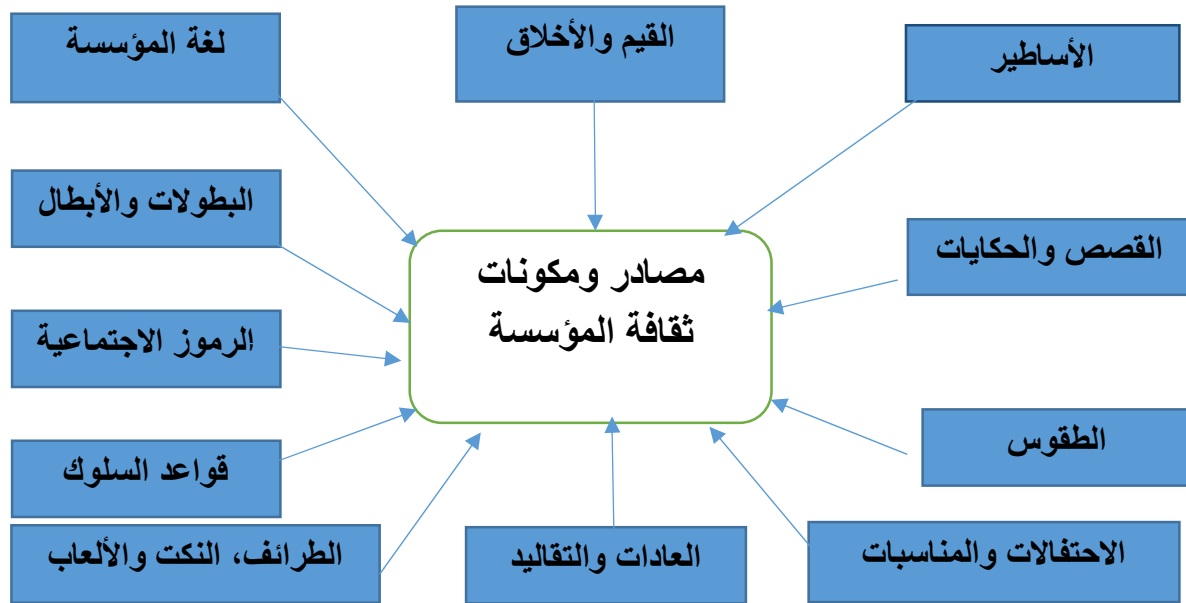
¹ جارث مورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 132-133.

-العادات والتقاليد والأعراف: فهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، حيث يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة مثال ذلك التزام بعض المؤسسات بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة ويفترض أن تكوّن هذه العادات أو الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع¹.

-قواعد السلوك: قواعد السلوك هي تلك القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسباً أو غير مناسب من العاملين في ظروف معينة، هذه القواعد تتكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما بينهم، وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم البعض، وهي توقعات يحملها أفراد المؤسسة حول سلوك الآخرين أي هي تحديد معايير التصرف الصحيح².

-لغة المؤسسة: هي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها إلا العاملون في المؤسسة فقط، كذلك الاختصارات والأسماء المستعارة والتي لها دلالات خاصة لدى العاملين، والشكل الموالي يوضح مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة³:

شكل رقم (7): مكونات ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص358.

² خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة EN.I.CA.B، أطروحة دكتوراه اقتصاد و تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 26.

2- خصائص ثقافة المؤسسة

يمكن النظر إلى خصائص ثقافة المؤسسة من زاوية خصائص الثقافة في حد ذاتها، تتفاوت درجة الالتزام بثقافة المؤسسة وقوتها من مؤسسة إلى أخرى وداخل المؤسسة نفسها، ومن تلك الخصائص ما يلي:¹

- ثقافة المؤسسة نظام مركب:

حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي: (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).
- الجانب السلوكي: (عادات وتقاليده أفراد المؤسسة، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة).
- الجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).

- ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل ومستمر:

حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعميمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

- ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متغير ومتطور:

فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة.

- ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف:

تتصف ثقافة المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيير في جانب آخر.

¹ -خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية-دراسة حالة (EN.I.CA.B)، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 11.

- الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في وقت واحد:

تعد الثقافة التنظيمية نتاج لعلميات المؤسسة كافة، بالإضافة إلى تأثرها بالنظم الاجتماعية والفنية بمحيط عملها، أي أنها تتأثر بمجموعة القيم، الاتجاهات المشتركة لدى أفراد محيط عملها، وهذا يعني أن الاستراتيجيات التنظيمية والعمليات المؤدات وسلوك الإدارة مع الأفراد يمثل مخرجا من مخارج الثقافة، ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا في نفس الوقت، لذلك يصعب تغييرها، وتعرض محاولات تغييرها إلى مقاومة شديدة في المؤسسات بصفة عامة.

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد ثقافة المؤسسة.

لثقافة المؤسسة عدة أنواع وأبعاد نذكرها فيما يلي:

1-أنواع ثقافة المؤسسة

تنوع الثقافات داخل المؤسسات باختلاف نشاطها، أو أهدافها، أو باختلاف النسق العام الذي تتواجد فيه، أو يعود الاختلاف إلى مؤطري العمل وأصحاب اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومن هذه الأنواع ما يضمن النجاح المستمر، ومنها ما لا يحقق ذلك، من أهم هذه الأنواع ما يلي:¹

- الثقافة البيروقراطية: تتميز المؤسسة التي يسودها هذا النوع من الثقافة باعتماد النظام والإدارة العليا والتدرج

الهرمي للسلطة، كما تتميز بتحديد حقوق وواجبات العامل بشكل واضح، ووضع إجراءات محددة لا يمكن تجاوزها في اختيار العامل، وضرورة مراعاة القواعد والإجراءات الرسمية وزيادة ارتباط العامل بالمنظمة وانخفاض نسبة دوران العمل وانخفاض معايير الأداء، وهذا النوع ينتشر في كثير من المؤسسات الحكومية.

- الثقافة المساندة: تميز هذه الثقافة المحيط المهني بالطابع الأسري، لوجود الثقة والمساواة والتعاون ومراعاة

الجانب الإنساني لكل العمال.

- ثقافة الإنجاز: يركز هذا النوع من الثقافات على النجاح والنمو والتميز، وفيها يسعى الأفراد لتحقيق

الأهداف مهما كانت الوسائل مما قد يؤدي إلى ضياع في الموارد وانخفاض في الكفاءة الإنتاجية، ويشعرون أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في الجماعة حيث يديرون أنفسهم ويعملون برغبتهم دون أي إزعاج من القواعد واللوائح التنظيمية، حيث يتمتعون بروح معنوية عالية وبروح الفريق مما يجعلهم يبدون أقوياء في نظر الآخرين، ويعد الانتقاد في هذه الثقافة مسموح به.

¹ - غضاب يمينة، مرجع سابق، ص70.

- **ثقافة الدور:** يركز هذا النوع من الثقافة على النظام والاستقرار والرقابة، وتتميز بأن الحكم على أداء الأفراد العاملين يكون على أساس الوصف الوظيفي وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان، بالإضافة إلى وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي تحدد لكل فرد عامل في المؤسسة دوره الذي يلتزم بتأديته والمهام التي يجب عليه إنجازها لتحقيق الأهداف، حيث تقوم الإدارة بالتنسيق بين الوظائف المتخصصة، ومن أبرز السمات التي تميز هذا النوع من ثقافة المؤسسة نجد إمكانية القيام بالتنبؤ¹، وهذا الأخير يساعد المؤسسة على تحديد الأدوار اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج الاستراتيجية، كما يساعد على تحديد الأدوار المستقبلية للعاملين فقد تقوم بتبادل الأدوار بين العاملين أو تفكيكها أو إدماجها أو إلغائها حسب ما يقتضيه نشاط المؤسسة.

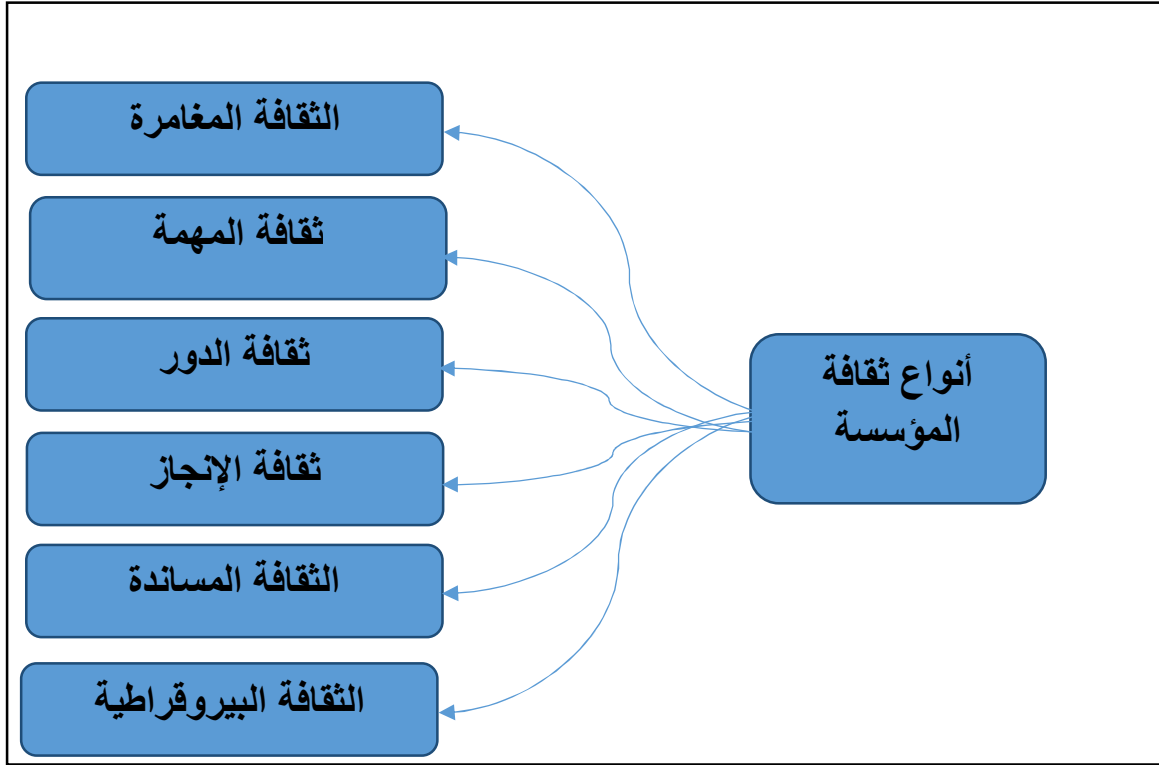
- **ثقافة المهمة:** وتركز هذه الثقافة على إنجاز العمل لتحقيق الأهداف، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام لموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.²

- **ثقافة المغامرة:** تركز على التفاعل السريع مع المتغيرات الخارجية وتلبية احتياجات الزبائن وتعطي الكثير من الحريات للعاملين وتفويضهم في اتخاذ القرارات وتنظيم عملهم، وتشجع الإبداع والمخاطرة، وهي تتميز بالسرعة في تطوير منتجات جديدة في مجالات عديدة، ونتيجة ذلك نشأت فيها ثقافة قوية تشجع على الإبداع والمبادرة والشكل الموالي يبين أنواع ثقافة المؤسسة:

¹ جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، دار النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 32.

² صالح بن سعد المرعي: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، ط 6، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2012، ص 72-73.

الشكل رقم (8): أنواع ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين

2- أبعاد ثقافة المؤسسة

من الطبيعي أن تختلف ثقافة المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى، ودخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر، فاختلاف الثقافة بين المؤسسات يعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين ثقافة مؤسسة "ما" مع بقية المؤسسات، فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد من الثقافات قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء، غير أن تلك القيم قد تختلف اختلافا بينيا بين المؤسسات.

- أبعاد ثقافة المؤسسة وفق Ouchi: قام الباحث في سنة 1981 بدراسة وتحليل مجموعة محددة من الشركات الأمريكية واليابانية، وتوصل من خلالها إلى وضع إطار لأبعاد الثقافة السائدة في تلك المؤسسات آنذاك، وتشمل ما يلي:¹

¹ خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص 13.

- **الالتزام تجاه العاملين:** فالطريقة المتبعة في المؤسسات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة أما في المؤسسات الأمريكية التقليدية فهي تستعمل التوظيف قصير المدى بينما في نمط (Z) [الذي يقصد به المؤسسات الأمريكية التي طورت المنهج الياباني في الإدارة ليتلاءم مع القيم الثقافية الأمريكية]، فهي توظف لفترة طويلة المدى.
 - **تقييم العاملين:** بطيء ونوعي في المؤسسات اليابانية، وهو كذلك في نموذج (Z) لكنه سريع وكمي في المؤسسات الأمريكية التقليدية.
 - **المسار الوظيفي:** ويقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المؤسسات، ويكون واسعاً في المؤسسات اليابانية، وضيقاً في المؤسسات الأمريكية التقليدية، ووسطاً - معتدلاً - في نموذج (Z).
 - **الرقابة:** ضمنية و غير رسمية في المؤسسات اليابانية، و هي كذلك في نموذج (Z) وواضحة رسمية في المؤسسات الأمريكية التقليدية.
 - **صناعة القرار:** جماعية وتوافقية في النمط الياباني و نموذج (Z) و فردية في النمط الأمريكي.
 - **المسؤولية:** جماعية في النمط الياباني، فردية في كل من النمط الأمريكي التقليدي ونموذج (Z).
 - **الاهتمام بالأفراد:** اهتمام بالعاملين جميعهم و بأفراد أسرهم على نحو كبير في النمط الياباني و في نموذج (Z) و اهتمام عال بالعمل في النموذج الأمريكي التقليدي.
- أبعاد ثقافة المؤسسة وفق هوفستيد Hofstede:

لقد قام Hofstede وزملاؤه سنة 1990 بإجراء دراسة شملت 20 وحدة تنظيمية في 10 مؤسسات هولندية ودماركية وبنيت على منهجية كمية ونوعية، وذلك بالاستعانة بمركز دراسات متخصص، وقد توصلوا إلى أن هناك ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:¹

- **التوجه المبني على العملية مقابل التوجه المبني على النتيجة:** يفسر هذا البعد الفروق بين الاهتمام بالوسائل، وكيفية عمل الأشياء، وبين الاهتمام بالغايات وتحقيق النتائج، فالممارسة المرتبطة بالإجراءات تؤكد على الثبات والدقة والاهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح، في حين تؤكد الممارسات المرتبطة بالنتائج على متابعة الأهداف والغايات الواضحة ووجوب تحقيقها.

¹ خير الدين جمعة، مرجع سابق، ص 14.

- **بعد العاملين مقابل بعد الوظيفة:** يفرق هذا البعد بين الاهتمام بالعاملين وبين أداء الوظائف، إذ تركز الممارسة المرتبطة بالعاملين على اهتمامهم وعلى مشاكلهم، في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي.
- **بعد المؤسسة مقابل المهنة:** يفرق هذا البعد بين الاهتمام بالممارسات على انتماء العاملين لمؤسساتهم وتلك الدالة على انتمائهم لمهنتهم، وتركز على تبني أهداف المؤسسة وتوقعاتهم، في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة والسمو بها.
- وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عال من أخلاق العمل والثقة، وتعاون أفراد المؤسسة، كما تتصف بالاهتمام الجاد بمسائل العمل اليومية، بينما تتصف الممارسات المرتبطة بالمؤسسة بضعف عوامل الاعتراف والإنجاز وضعف المكافآت، كما تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية وبأن التفضيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد المؤسسة.
- **بعد النظم المفتوحة مقابل النظم المغلقة:** يفرق هذا البعد الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين العاملين، وبين تلك المرتبطة بنظم الاتصال المغلقة، وتتصف الممارسات المبنية على الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والأداء وتعزيزها كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل وبتعدد قنوات الاتصال وسهولتها، وبفترات التهيئة القصيرة في العمل، في حين تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها، وبأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي. كما أنها تتصف بوجود فترات التهيئة الطويلة في العمل.
- **بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة:** يعكس هذا البعد البناء الداخلي للمؤسسة، وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن، وتتكيف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين، في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل، وتكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة ومحددة ويتم التقيد بها.
- **البعد السلوكي المعياري مقابل البراغماتي:** تعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع تجربة ومعايير المؤسسة أولاً، أي عمل ما تعتقد المؤسسة بأنه صحيح، بينما تصنع الممارسات البراغماتية (العملية) توقعات الزبائن أولاً، أي عمل ما يطلبونه.

المبحث الثاني: أساسيات حول ثقافة المؤسسة

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

المطلب الأول: مستويات ثقافة المؤسسة

يعتبر إدجار شاين أول من وضع مصطلح "ثقافة المؤسسة"، ويرى أن لها ثلاث مستويات، وهي كما يلي¹:

- الانتاج الصناعي:

يمثل ظواهر ومنتجات ثقافة مرئية ومسموعة لكن غير مألوفة مثل: الهيكل التنظيمي، واللغة، والتقنيات، والمنتجات، والملابس والقصص والأساطير التي تروى عن المؤسسة، والقيم المعلنة، والمواثيق، وكيفية إنجاز الوظائف والخراطيم التنظيمية... الخ.

- المعتقدات والقيم المعتمدة:

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

¹ ادجار. ه. شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي، وآخرون، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2011، ص 40-41.

- الافتراضات الضمنية الأساسية:

هي افتراضات ترشد سلوك الأفراد إلى الشعور بالأمر وفهمها، وتتميز بعدم القابلية للمواجهة والمناقشة لذا فإن تغييرها صعب جدا، فإذا تبنت مجموعة ما افتراضا أساسيا بقوة فإن الأعضاء لن يفكروا في سلوك يرتكز على افتراض آخر، فمثلا: المجموعة التي يتمثل افتراضها الأساسي في أن حقوق الفرد تنسخ حقوق أعضاء المجموعة تجد أنه من غير المعقول أن ينتحر الأعضاء أو يضحون بأنفسهم في سبيل المجموعة حتى لو أساؤوا إلى سمعة، فمن الافتراضات المسلم بها أن الأشياء يجب أن تكون آمنة، ومناقضة أحد الافتراضات الأساسية يؤدي لتبني مواقف دفاعية وبهذا فإن الافتراضات الأساسية المشتركة التي تشكل ثقافة مجموعة ما هي آليات دفاع معرفية نفسية .

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على ثقافة المؤسسة

هناك عدة عوامل مؤثرة على ثقافة المؤسسة نذكرها فيما يلي:

- الوضع الاقتصادي للمؤسسة: ثقافة المؤسسة التابعة للقطاع العام تختلف عن التابع للقطاع الخاص، كما تختلف

ثقافة المؤسسة التي يملكها شخص واحد عن ثقافة المؤسسات التابعة لمجموعة من الشركاء.¹

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

- طبيعة نشاط المؤسسة: من حيث كونها إنتاجية، أو كونها تجارية أو خدمية أو ذات نشاط مشترك، فمثلا

الثقافة السائدة في المؤسسات الاستشفائية تختلف عن الثقافة السائدة في المؤسسات الخدمية كشركة الكهرباء والغاز.

- النمط القيادي: يعتبر القادة الإداريون هم مصدر تكوين النمط القيادي للمؤسسة ولثقافتها، وهذا من

خلال تحديد خط انسياب السلطة وأسلوب وطريقة تعاملهم مع مختلف المواقف، الظروف ومركزية اتخاذ القرار أو تفويضه.

¹- Vendor vasishtha, Viva Private Limited, Organizations and Behavior, New Delhi, 2009, P102-103.

- السياسات والإجراءات: من حيث كونها مرنة أو غير مرنة، كثيرة أو قليلة، تتفهم الاحتياجات الإنسانية للموظفين أم لا تتفهمها، تمنح الثقة للموظفين أم العكس.
- الهيكل التنظيمي ونظام الحوافز: وهذا يعني طريقة العمل و تقسيمه و توزيع المهام من حيث كونها مرنة أو مقيدة، و ذلك النظام الذي تتبناه المؤسسة لمكافأة الموظفين و تحفيزهم و الحفاظ عليهم¹.
- الخصائص الشخصية للعاملين: تتمثل في الخصائص الخاصة بالعاملين والتي تميزهم عن بعضهم البعض مثل نوع الموظفين، العمر، الشخصية، التعليم...إلخ.

المطلب الثالث: بناء ثقافة المؤسسة واستراتيجية تكوينها

إن بناء ثقافة المؤسسة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني، محاولا تكوين منظومة القيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المؤسسة من أفراد وهيكل ونظم، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المؤسسة باستراتيجيات تكوين الثقافة، تساعد في تحقيق قدرا من التلاؤم بين التكوين الثقافي للمؤسسة ومكوناتها الأخرى، وهو ما يقود إلى عمليات التطوير وتحسين جودة الأداء ومن ثم إحراز النجاح، التميز والتفوق.

أولا. بناء ثقافة المؤسسة:

تنطلق فكرة بناء ثقافة المؤسسة من الوعي بعملية تكوين الثقافة وفهم آلية نشوئها ليشكلا أساسا لبنائها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المؤسسة و ما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المؤسسة الحالية و المستقبلية، ويمكن فهم آلية نشوئها و أساس بنائها على النحو الآتي:²

- الوعي بعملية تكوين ثقافة المؤسسة.
- فهم آلية نشوء ثقافة المؤسسة (رسالة، أهداف، هيكل وسائل نظم...إلخ).
- تكوين ثقافة إيجابية للمؤسسة.

ثانيا. استراتيجية تكوينها:

من أهم استراتيجيات تكوين ثقافة المؤسسة ما يلي³:

- استراتيجية التطبيع الاجتماعي.
- استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المؤسسة.

¹ - Vendor vasishtha,OP-CIT, P 102-103.

² خير الدين جمعة مرجع سابق ص 71

³ خير الدين جمعة مرجع سابق، ص ص 79، 80.

المبحث الثالث: دور مكونات ثقافة المؤسسة في تطبيق نظام الجودة

تلعب ثقافة المؤسسة دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المؤسسات، إذ تترك بمكوناتها المعنوية والسلوكية والمادية بصمتها على المؤسسة وتكسبها سمة خاصة تميزه على غيرها.

تعبر ثقافة المؤسسة عن القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة التي تحتاج إلى التحدي، وتلمي هذه القيم الأساسية حل المشكلات في الحالات العادية، وكذا الاقتراب من ذلك في الحالات غير العادية، كما يمكن اعتبارها -ثقافة المؤسسة- أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، فثقافة المؤسسة تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم.

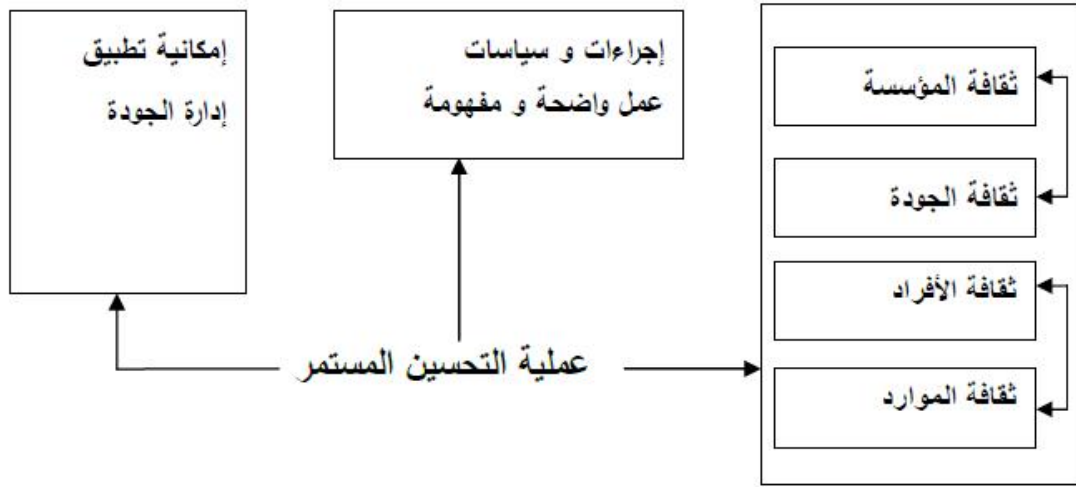
في هذا المبحث نتطرق عن لدور كل من القيم التنظيمية كأحد المكونات المعنوية للثقافة، وقواعد السلوك كأحد المكونات السلوكية لثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة.

المطلب الأول: دور القيم التنظيمية في تطبيق نظام الجودة.

تعد القيم من العناصر الأساسية لثقافة المؤسسة لارتباطها بحياة العاملين الخاصة والعملية، بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية، فالقيم تقوم بدور المراقب الداخلي، الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته وهي ما يعتبره الفرد مهما في حياته ويسعى دائماً ليكون سلوكه متسقاً مع ما يؤمن به من قيم وفيما يلي نتطرق لدور هذه القيم في تطبيق نظام الجودة في المؤسسة:

- تشجيع العمل الجماعي من خلال تنظيم فرق العمل وحلقات الجودة.
 - أن يكون لدى كافة العاملين قناعة بأنه لا توجد حالة مثالية أو أداء أمثل يتعين بلوغه، بل العمل على التحسين المستمر لتحقيق التميز.
 - تشجيع كافة العاملين بالمؤسسة على المشاركة في مناقشة مشاكل العمل.
 - مواجهة الأخطاء وقت وقوعها.
- والشكل الموالي يوضح علاقة ثقافة المؤسسة بنظام إدارة الجود بالمؤسسة:

الشكل رقم (9): علاقة ثقافة المؤسسة بنظام إدارة الجودة



المصدر: داني الكبير نصيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة

دكتوراه إدارة أعمال، جامعة جبلاي اليابس سيدي بلعباس، 2014-2015، الجزائر، ص 28.

وفقا لما جاء في الشكل أعلاه فإن خلق البيئة الإيجابية لتحقيق الجودة في المؤسسة يتطلب توفر الاستعداد التام لدى جميع الموارد البشرية المتواجدة في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتطبيق الجودة في كل الأعمال وعلى كل المستويات بالتركيز والعمل على تطبيق ما يلي¹:

- اتصال دائم وفعال.
- تكوين فرق عمل لحل المشاكل المطروحة وإنجاز العمليات.
- الاهتمام بالتحسين المستمر.
- إشراك جميع العمال والموظفين في اتخاذ و تنفيذ القرارات.
- العمل على الاستجابة لرغبات ومتطلبات العملاء.
- الاهتمام بالتدريب والتكوين لخلق الوعي والإدراك اللازم للجودة وثقافتها.

المطلب الثاني: آثار اتساق القيم

إن تمسك الفرد بجماعة عمله مرهون بنظرته للقيم التي توليها الجماعة أهمية كبيرة، فإذا أدرك العامل أن أهدافه الشخصية ستتحقق من قبل فريق العمل، فإنه سيلتزم ببذل جهودات أعلى من المعتاد وستتحسن جودة عمله حتى يتوافق مع أولويات المؤسسة ويتسق مع الجماعة.

¹ خير الدين جمعة، مرجع سابق ص 145.

أما نتائج الإلزام فهي متعددة، عمل نوعي وجودة عالية، أداء متميز ونجاح للمؤسسة وبالتالي النجاح الشخصي للأفراد من خلال ما سبق ذكره يمكننا توضيح مجموعة من آثار اتساق القيم بالنسبة للعاملين، وهي:

- زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الرضى الوظيفي، الأداء والجودة.
- تحسين معدلات الإنتاج نتيجة لتحسن أداء المؤسسة.¹
- ازدياد التكامل مع الجماعات.
- تحقيق التكامل والانسجام بين أهداف ومعايير كل من الفرد والجماعة والمؤسسة.
- ازدياد وفعالية جماعة العمل والمؤسسات.
- تخفيض معدلات الدوران الوظيفي والغيابات، كما يساهم في المحافظة على الأدوات والمعدات.
- زوال مظاهر الصراع في المؤسسة.

المطلب الثالث: دور قواعد سلوك العاملين في تطبيق نظام الجودة

قواعد السلوك هي تلك القواعد التي تحدد ما هو السلوك الذي يعتبر مناسباً أو غير مناسب من العاملين في ظروف معين، هذه القواعد تكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول على أسوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما بينهم وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم البعض، وهي توقعات يحملها أفراد المؤسسة حول سلوك الآخرين أي هي "معايير التصرف الصحيح التي تحدد السلوك المناسب من العاملين داخل المؤسسة".²

نجد في المؤسسة قواعد سلوك معينة يختص فيها باحترام الآخرين وتنقسم إلى نوعين من القواعد تتمثل فيما يلي:

1- قواعد إرشادية: تحدد السلوك المرغوب مثل إتقان العمل، الاهتمام بالمظهر، احترام الآخرين وغيرها من

أنماط السلوك المرغوبة

2- قواعد تحذيرية: تحدد السلوك غير المرغوب فيه مثل إضاعة الوقت، عدم التعاون، الإهمال، السرقة، الرشوة،

وغیرها من أنماط السلوك المرفوضة.

¹ - Hira Aftab, Tayyaba Rana , Aamir Sarwar, An investigation of the relationship between organizational culture and the employee's role based performance: evidence from the banking sector, International journal of business and commerce, vol. 2, n° 4: dec 2012, p 5.

² - عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009، ص 72.

ومن آثار قواعد السلوك نذكر ما يلي:¹

1- خفض درجة عدم التأكد لدى الجماعة لجود قواعد محددة للسلوك

2- التحكم في تصرفات العاملين وتوجه نحو أهداف المؤسسة

3- تدعيم الروابط بين العاملين

4- تساعد على تجنب المشاكل الخاصة بالتفاعل بين العاملين.

مما لا شك فيه أن دور الذي يتمحور حوله السلوك التنظيمي إنما يركز على ضرورة الاستقرار المؤسسي لطبيعة الأنماط السلوكية التي يمارسها العمال في ميدان عملهم، ومعرفة النمط السلوكي يعزز دور المؤسسة في السعي نحو تحقيق سبل الرضى الوظيفي، تحقيق الولاء والانتماء المؤسسي وهذا من شأنه أن يعزز تطوير وتحسين الإنتاجية المرتبطة بالسلع أو الخدمات التي توفرها المؤسسة وبجودة عالية.²

¹ عبد الكريم إبراهيم الثويني، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² خير الدين جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 166.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكننا القول أن ثقافة المؤسسة تلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل المؤسسات، المؤسسات، فقد تؤدي على نجاح المؤسسة إذ ما ساهمت في تشكيل قيم تنظيمية تدفع للعمل الجماعي و المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية روح الإبداع والالتزام و العمل الجاد، كما أن لثقافة المؤسسة دور في خلق قواعد سلوكية تدعم الروابط بين العاملين وتساعد الجماعة على تجنب المشاكل الخاصة بالتفاعل بينهم و تعمل على توجيه سلوك العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما قد ينتج عن ثقافة المؤسسة فشل المؤسسات إذا ما نتج عنها آثار تحول دون تحقيق كفاءة نظام الجودة و فعاليته.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حالة مؤسسة سوكتويد - يسر
ولاية بومرداس

تعد الدراسة الميدانية المرحلة الضرورية للوصول إلى جمع البيانات والحقائق حول موضوع الدراسة من خلال تفرغ وتحليل هذه البيانات وتقسيمها وفق معطيات الدراسة وأدوات منهجية معدة بطرق معينة وصولاً إلى نتائج تدعم الجانب النظري وتساعد على التأكد من صحة أو خطأ فرضيات الدراسة، فالجانب الميداني هو الجانب الذي نستطيع فيه التأكد من ثبوت أو نفي فرضياته التي انطلقنا منها لهذا سيتم في هذا الفصل عرض مجالات الدراسة وفق ثلاثة مباحث في المبحث الأول تطرقنا إلى مجال، عينة الدراسة الميدانية وأدوات جمع المعلومات، المبحث الثاني بطاقة عامة حول مؤسسة سوكتيد أما في المبحث الثالث تم عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج .

المبحث الأول: بطاقة عامة حول مؤسسة "سوكتويد"

تعتبر مؤسسة "سوكتويد" إحدى للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي استطاعت أن تحافظ على مركزها في السوق الوطنية وذلك رغم التغيرات التي حدثت على مستوى الاقتصاد الوطني، أهمها زيادة للمنافسة بين للمؤسسات الاقتصادية إلا أنها تمكنت من البقاء في السوق أكثر من 45 سنة.

تحتل مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني نظرا للدور الكبير الذي تلعبه من أجل النهوض بالقطاع الصحي باعتباره من أهم القطاعات في الجزائر.

المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة "سوكتويد"

تعتبر مؤسسة "سوكتويد" مؤسسة وطنية قديمة النشأة لها علاقات هامة على للمستوى المحلي أو الدولي، وفيما يلي سنتعرف عن المؤسسة.

أولا: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوكتويد

مؤسسة سوكتويد "SOCOTIYD" هي مؤسسة صناعة القطن المعقم (الممتص) والضمادات الجراحية، وهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذلت طابع اقتصادي EPE أنشأت وفقا للمرسوم رقم 931 / 71 للمؤرخ في 19 ماي 1971 من طرف رئيس مجلس الثورة "هواري بومدين"، وتحت رعاية وزارة الداخلية وللجماعات للمحلية، وكانت للمؤسسة عند نشأتها تحت وصاية ولاية تيزي وزو، يديرها مدير معين من طرف والي الولاية، وبعد التقسيم الإداري لسنة 1985 أصبحت تابعة لولاية بومرداس.

وفي 1991/02/23 وبموجب المرسوم رقم 50 / 91 تمكنت المؤسسة من الحصول على قدر هام من للاستقلالية، خاصة بعد إنشاء مجلس الإدارة الذي يعد صاحب كل القرارات الهامة في المؤسسة، حيث مُنح للمدير العام للمؤسسة صلاحيات واسعة في هذا الميدان، مع للإشارة إلى أنه هو رئيس للمجلس.

ولقد تحصلت المؤسسة على استقلاليتها الذاتية بتاريخ 1996/01/08 ، وأصبح طابعها القانوني شركة ذات أسهم SPA ، برأسمال يقدر 100 مليون دج ،والذي كان كليا بحوزة مجمع الكيمياء والصيدلة، وبعد انحلال هذا المجمع تم تحويل رأس مال الشركة إلى شركة التسيير المساهمة GEPHAC يقدر رأسمالها للاجتماعي ب 540.000.000 دج مجزأ إلى 5400 سهم، بقيمة اسمية تقدر ب 100.000 دج للسهم .

في 23 فيفري 2015 أصبحت تابعة لمجمع الجزائري للتخصصات الكيماوية وأصبح رأس مالها يقدر 1.170.000.000 دج، مجزء إلى 11700 سهم بقيمة اسمية تقدر 100.000 دج.

ثانيا: المساحة والموقع الجغرافي

تقع مؤسسة " سوكتويد " في دائرة " يسر " بولاية بومرداس، تبعد عن مقر الولاية (بومرداس) بحوالي 20 كلم،
وبـ 60 كلم عن للجزائر العاصمة، كما تبعد عن ولاية تيزي وزو بحوالي 40 كلم . تبلغ مساحتها 85.345 م²
حوالي 25.996 م² مبنية و 59.349 م² غير مبنية.

ثالثا: دراسة تطور المؤسسة ونشاطها في السوق الوطنية

1- دراسة تطور مؤسسة " سوكتويد "

يمكن التطرق إلى تطور مؤسسة " سوكتويد " من خلال ما يلي :

- ✓ **التطور على المستوى الجهوي :** على هذا المستوى تهدف المؤسسة إلى تعميق التطبيق الاقتصادي للاتفاقيات السياسية لبلدان الاتحاد المغاربي، وهذا يعود بالمنفعة بالنسبة لاقتصاديات الدولة وكذا بالنسبة للمؤسسة، وهذا يعني توسع جدي لسوقها وإمكانيتها و ضمان الأسواق الجديدة المواد الأولية.
- ✓ **التطور على المستوى العالمي :** الأسواق مغلقة تماما بسبب المنافسة بين للمؤسسات المتعددة الجنسيات زيادة على ذلك تعتبر بلادنا في وضعية لا تأهلها ولا تسمح لها بجلب للمستثمرين الأجانب بسبب الوضع الأمني، لهذا يلاحظ قلة المنظمات المالية العالمية التي تريد تدعيم اقتصادنا ولكن في وقتنا الحالي يوجد تحسن في الوضعية.
- ✓ **التطور على المستوى الاجتماعي :** منذ الاستقلال خلف تغييرا في وضعية الحياة اليومية والعادات الاستهلاكية حيث نتج عن ذلك احتياجات جديدة ليست موجودة في الأسواق، لهذا يعتبر ميدان المؤسسة استثماري فعال.
- ✓ **التطور على المستوى العلمي والتكنولوجي :** تعتبر التكنولوجيا من أهم العوامل المتحكمة والمساعدة على تطوير المؤسسة بحيث يمكن تحديد اليد العاملة وتغييرها بيد عاملة ذات مستوى جيد واطارات مؤهلة.
- ✓ **على المستوى القاعدي :** تبعد المؤسسة عن الجزائر العاصمة بحوالي 60 كلم، وأقل من كيلومتر من محطة القطار مما يجعلها لا تعاني من التمويل بالمواد الأولية.

1- نشاط مؤسسة " سوكتويد "

تزخر مؤسسة " سوكتويد " بمجموعة من للمنتجات على مستوى الوحدتين أهمها:

✓ إنتاج الضمادات في يسر : انطلق مصنع يسر في سنة 1971 بورشتين الأولى للتبييض والثانية خاصة بالقطن والغاز.

✓ إنتاج الشريط الصلب والجبس في يسر : انطلقت في سبتمبر 2002 بقدررة إنتاجية حالية تقدر بـ 1,5 مليون متر مربع سنويا.

✓ إنتاج السلع الخاصة بالنظافة في برج منايل : انطلق مصنع برج منايل بخطي إنتاج الأول للحفاضات والفوط الصحية والثانية خاصة بحفاضات الأطفال. وفي سنة 2001 انشأت المؤسسة خط إنتاج أوتوماتيكي من أجل إنتاج الفوط الصحية والمناديل الرقيقة الخاصة بالنساء . وهذه بعض منتجات المؤسسة في الجدول التالي:

جدول رقم(02) : منتجات المؤسسة

المنتجات المصنعة في يسر	المنتجات المصنعة في برج منايل
منتجات النظافة الجسدية:	منتجات القطن المعقم:
✓ منتجات قطنية لرفيعة جدا	✓ قطن طبي: (50 ، 100 ، 200 ، 500) غ.
✓ الكمية: 14 قطعة.	✓ قطن طبي لصيانة البشرة الكمية: 200 قطعة.
✓ منشفات ديما جد رفيعة.الكمية: 10 قطع.	✓ قطن لإزالة للماكياج الكمية: 100 قطعة.
✓ منشفات عادية، الكمية: 10 قطع.	✓ قطن مقرش.
✓ منشفات الصبيان، الكمية: 10 قطع.	✓ المنتجات الشاش.
✓ حفاضات الصبيان، الكمية: 20 قطعة.	✓ ملفوفات مطاطية: 0.10×4 سم.
	✓ قطع الشاش 100×0.60 سم.
	✓ ملفوفات الشاش
	(0.06×4/0.08×4/0.10×4) سم.
	✓ كمادات معقمة:
	(5×5/7.5×7.5/10×10) سم.
	✓ كمادات مطهرة: (5×5/7.5×7.5/10×10) سم.
	✓ علب ذات 10 و 100 قطعة.

✓ كمادات عينية مطهرة وكمادات عينية معقمة : علب ذات 10 و 100 قطعة. ✓ منتجات الملفوف الجبس	
---	--

المصدر: معلومات مقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية للسوكو تيد

المطلب الثاني: استراتيجية وأهداف مؤسسة سوكو تيد

في هذا المطلب سيتم التطرق الى التعرف على استراتيجية المؤسسة وأهدافها في السوق.

أولا: استراتيجية مؤسسة سوكو تيد

للتطور للجيد اختارت مؤسسة سوكو تيد استراتيجية موجهة نحو التنوع في منتجاتها التي تضمن لها خلق قيمة مضافة عالية وذات جودة عالية.

وفي المرحلة الحالية للتنمية، تواجه مؤسسة سوكو تيد بيئة ملائمة تتسما لعوامل التالية:

✓ ارتفاع جاذبية لتسوق؛

✓ منتجات ذات نوعية جيدة؛

✓ أسعار تنافسية؛

وهناك إجراءات استراتيجية لمواصلة التعلم في:

✓ زيادة حصة السوق؛

✓ توسيع نطاق المنتجات؛

✓ حضور وقوة المبيعات؛

✓ دقة الرقابة الداخلية؛

✓ التدريب الإداري من أجل ضمان استدامة المؤسسة على نحو أفضل.

ثانيا: أهداف مؤسسة " سوكو تيد "

الهدف الرئيسي لمؤسسة سوكوويد هو إشباع السوق الوطنية بالمنتجات الصيدلانية للقطن والضمادات الموجهة أساسا لقطاع الصحة، وذلك من ناحية النوعية والكمية بإنتاجها لأضمدة جراحية شبه صيدلانية وكذلك أضمدة جبسية، وخلق مناصب عمل للقضاء على البطالة، وقد تمكنت المؤسسة إلى حد كبير من بلوغ هذا للهدف، فقد تمكنت من احتكار السوق الوطنية لهذه للمنتجات حيث تغطي 100% من الطلب فيما يخص القطن الممتص و 80% من الطلب على الأضمدة الجراحية.

ومن أهدافها الأخرى التطور والشهرة من خلال فتح المجال للشراكة الأجنبية لتطوير الشركة أكثر عن طريق الخبرات المتبادلة والأخذ بعين للاعتبار الشفافية في المعاملة، والاهتمام بتطوير نوعية منتجاتها وذلك بفتح خاصية جديدة وتطوير النظم المستعملة في الإنتاج، والاهتمام أكثر بالتركيبة البشرية للمؤسسة وتدعيمها وتحفيزها، والعمل على تطوير الإنتاج كما ونوعا، والمحافظة على الزيادة في الإنتاج، وتضخيم التصدير خارج قطاع المحروقات، ولذلك ركزت المؤسسة تصديرها لمنتجاتها لبعض الدول خاصة المغرب وتركيا ولهذا الغرض كثفت المؤسسة ظهورها في عدة معارض تجارية عالمية خاصة في ليبيا، العراق، السودان، السنغال، النيجر، روسيا، وقد خصت منتجات المؤسسة بإعجاب كبير من طرف الدول المشاركة في هذه المعارض، وذلك يتجلى من خلال حصولها على جوائز « ISO »

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

"سوكوويد" مثل جميع المؤسسات الأخرى تحتوي على هيكل تنظيمي خاص بها يعمل على لتخطيط لتدقيق ولترابط بين مختلف أقسامها.

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين العوامل الأساسية لضمان نجاح المؤسسة ولذا ينبغي على المؤسسة بناء هيكل تنظيمي يناسب البيئة التي تعمل فيها ويناسب الأهداف التي ترغب في الوصول إليها ولذلك فإن المؤسسة تهتم بالهيكل التنظيمي من خلال إجراءات التعديلات اللازمة حسب للمتطلبات ومستجدات نشاط البيئة، وأخر تعديل قامت به مؤسسة "سوكوويد" كان سنة 2011، تسير المؤسسة من طرف الرئيس المدير العام ونجد أيضا تقسيمات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي وتمثل في المديرية التالية:

✓ **مديرية التخطيط والمراقبة والتنظيم**: تقوم هذه المديرية بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية كما أنها تسعى للمزج بين الموارد البشرية والمالية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات بالإضافة إلى أنها تراقب أداء المنظمة بصفة عامة وتحدد ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا.

✓ **مديرية إدارة النوعية**: وهي المسؤولة عن مراقبة النوعية للمنتوج. كما توكل لها مهمة الدراسات ومناهج للإنتاج. بالإضافة إلى السهر على العلاقة مع مؤسسات القياس والمراقبة القانونية.

✓ **مديرية التموين:** وتتم بإمداد للمؤسسة بما تحتاجه من مواد أولية (قطع الغيار، أغلفة، مولد خام، مولد كيميائية) من السوق الوطنية والخارجية وذلك بعد تلقي طلبية من مسئول تسيير المخزون وحسب الحاجة وحسب برنامج تموين سنوي.

✓ **مديرية الموارد البشرية:** مديرية للموارد البشرية والوسائل العامة تتفرع إلى دائرتين وهما:

1- **قسم الموارد البشرية:** وتهتم هذه الدائرة بتسيير العمال وتكوينهم وتوفير الظروف الملائمة للعمل، كما تقوم بمتابعة ملفات العمل من حيث عطلم المرضية، الغيابات، الأجور، الترقية كما تتكفل بالمتريصين،... الخ.

2- **قسم الوسائل العامة:** وتقوم هذه الدائرة بعملية تسيير مختلف الوسائل الموجودة في المؤسسة وذلك من خلال المحافظة عليها وصيانتها.

✓ **مديرية المحاسبة والمالية:** تقوم هذه المديرية بتنفيذ كل العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالمؤسسة، وتمثل مهامها في:

1- التعريف بالاستراتيجية المالية للمؤسسة.

2- اختيار مصادر تمويل الاستثمارات.

3- تسيير حسابات الخزينة (الصندوق، البنك، حساب لدى البريد) والتسيير المحاسبي.

4- محاسبة المواد والمنتجات النهائية.

✓ **مديرية المبيعات:** وهي المديرية التي تحول لها كل الصلاحيات وجميع المسؤوليات بداية من انتقال للمنتوج من مخازن المؤسسة إلى وصوله إلى الزبائن.

✓ **مديرية الإنتاج:** تختص هذه المديرية بوظيفة للإنتاج بعد مرحلة التهيئة والصيانة والمعالجة، وهي تتكون من عدة ورشات نذكر من بينها:

1. ورشة القطن: تتولى إنتاج القطن بعد معالجته بمختلف المواد الكيميائية انطلاقا من خيوط قطنية.

2. ورشة النسج: تتكلف بصناعة النسج انطلاقا من خيوط قطنية لتوجه لصناعة مختلف الأضمدة الجراحية.

3. ورشة الصيانة: تتولى تصليح الآلات في حالة العطل.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوكو تيد:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات مقدمة من رئيس المدير العام

المبحث الأول: مجال الدراسة، أدوات جمع المعلومات وامكانيات نظام الجودة بمؤسسة سوكو تيد

يتضمن هذا المبحث مجال، عينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة- الاستبيان- وطريقة إعدادنا، وثبات وصدق أداة الدراسة، إضافة إلى مدى خضوع متغيرات الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة وأسلوب المسح لجميع أفراد المستويات الإدارية ذات الصلة بنظام الجودة في المؤسسة العليا، الوسطى، التنفيذية. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نمط دراسة الحالة، وذلك لأنه يمكنه من تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد وتوضيح المشكلة الموجودة فعليا.
- جمع بيانات حقيقية ومفصلة عن مشكلة البحث.
- إجراء المقارنات اللازمة لبعض الظواهر أو المشكلات وتقويمها وإيجاد العلاقات بينها.

المطلب الأول: مجال الدراسة

يمكن أن نحدد مجال الدراسة من خلال تحديد المجال الجغرافي، الزماني والمجال البشري للدراسة (العينة) كما يلي:

1- المجال الجغرافي:

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سوكو تيد، الواقعة بدائرة يسر ولاية بومرداس وقد تم اختيارها على غرار باقي المؤسسات الوطنية للأسباب التالية:

- انفتاح المؤسسة على أوضاع السوق المحلي والأجنبي
- سهولة الانتقال والحصول على المعلومات لدى إدارة المؤسسة.
- أنها تعتبر عينة للمؤسسات التي لها قدرة إنتاجية كبيرة وتكنولوجيا مستخدمة عالية.
- حسن الاستقبال من طرف مسؤوليها ومسيريها.

2- المجال الزمني: يمكن القول أن إنجاز هذه الدراسة الميدانية تم في الفترة الممتدة من بداية شهر جانفي إلى

نهاية شهر ماي من العام 2019، حيث قمنا بزيارة المؤسسة عدة مرات بغية جمع أكبر قدر من المعلومات للتشخيص الجيد لتأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام الجودة.

3- المجال البشري (العينة): اقتصرت هذه الدراسة على عمال مؤسسة سوكو تيد والبالغ عددهم 539 عامل

حيث تم توزيع عدد قدره 55 استمارة استبيان بطريقة عشوائية وكان المسترجع منها 50 استمارة، اتضح بعد تدقيقها صلاحية 46 استمارة للتحليل وتم استبعاد 04 لعدم اكتمال البيانات.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات

استعملنا وسيلتين لجمع المعلومات المستخدمة تتمثلان فيما يلي:

1- الاستبيان: إتباع أسلوب الاستبيان بالاستمارة عن طريق اختيار عينة عشوائية من العمال و الإداريين الذين

لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، و تضمن الاستبيان ثلاثة محاور أساسية (أنظر الملحق) و هي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة و المستوى الوظيفي).
- المحور الثاني: ثقافة المؤسسة (القيم التنظيمية و قواعد السلوك).
- المحور الثالث: نظام الجودة.

2- الإطلاع على بعض الوثائق والسجلات المرتبطة بنظام إدارة الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: إمكانيات نظام الجودة بمؤسسة سوكو تيد

من ناحية التجهيزات المادية و البشرية المتوفرة في المؤسسة و في مديرية الجودة بشكل خاص، يمكن إيجازها فيما يلي:

- مديرة إدارة الجودة و المحيط : شهادة عليا.
- الصيدلي المدير التقني: شهادة عليا.
- موظفي مديرية الجودة: 12 موظفا.
- قسم إدارة الجودة و المحيط.
- الحواسيب و معدات المعلوماتية و الاتصالات.
- تتوفر داخل مديرية الجودة ستة (06) حواسيب، 06 طابعات، و برامج متخصصة والشبكات المعلوماتية في المؤسسة.
- مخبر الجودة يتكون من عدة وسائل لتحليل العينات التي تدخل في عمليات الفحص، المطابقة للمعايير، النوعية.

كلّ هذه التجهيزات والإمكانات تسمح بتفعيل نظام الجودة داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

على ضوء ما تقدم في الجزء النظري، تأتي الدراسة التطبيقية لاستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في هل هناك تأثير لثقافة المؤسسة على تطبيق نظام الجودة بمؤسسة سوكو تيد، وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة، ومن أجل هذا قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث تناول المطلب الأول صدق وثبات الاستبيان والوصف الإحصائي لأفراد العينة، أما المطلب الثاني فقد خصص في عرض وتحليل آراء واتجاهات الباحثين في حين كان المطلب الثالث لاختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة.

في هذا المطلب تم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية: وتشمل كل من الجنس، المستوى التعليمي، السن، سنوات الخبرة ونوع الوظيفة لدى أفراد مجتمع الدراسة

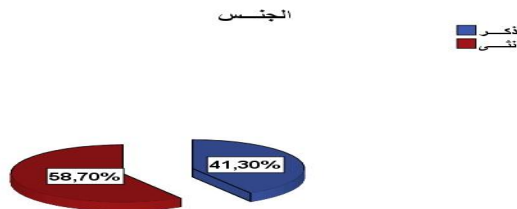
1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
41,3	19	ذكر
58,7	27	أنثى
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS-22

الشكل رقم (11) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (04)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (11) أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في هذه العينة، إذ تقدر نسبة الإناث بـ 58,7%، مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر بـ 41,3% والسبب الذي يكمن خلف هذا التوزيع، هو العمل أو النشاط الذي تقوم به مؤسسة سوكتيد الذي لا يحتاج إلى جهد عضلي أو بدني كبيرين ، ففي المؤسسات الصناعية والإنتاجية لا نجد نسبة الإناث كبيرة نظرا لطبيعة العمل في هذا المجال، الذي يحتاج بنية عضلية قوية وجهد بدني كبير.

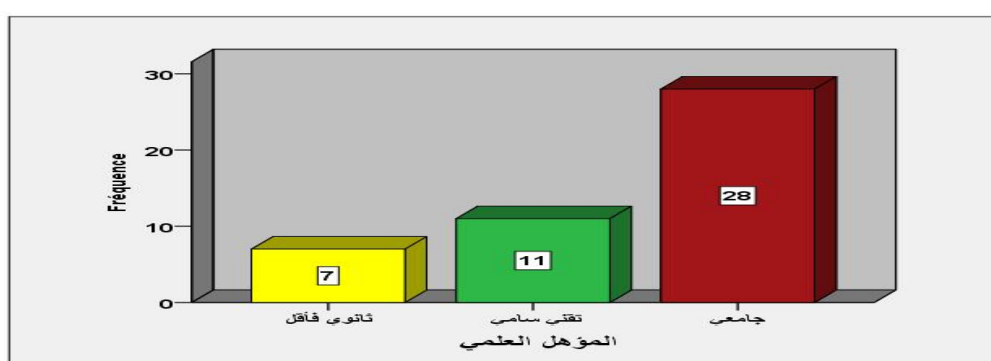
2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
15,2	7	ثانوي فأقل
23,9	11	تقني سامي
60,9	28	جامعي
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 22

الشكل رقم (12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

من الجدول رقم (05) والشكل رقم (12) يتبين أن المستوى العلمي الأكثر انتشاراً في المؤسسة هو المستوى الجامعي بنسبة 60,9% و يليه مستوى تقني سامي بنسبة 23,9% من أفراد مجتمع الدراسة وهذا راجع أن هذه

مؤسسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تملك القدرات والمهارات لشغل الوظائف والتي تملك القدرة في التحكم في التكنولوجيا، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 15,2% من أفراد مجتمع الدراسة من مستوى ثانوي فأقل، والملاحظ من خلال هذه النسب أن هذه مؤسسة تحرص على توظيف موارد بشرية مؤهلة لأن هذه المؤسسة تعتمد على التكنولوجيات المتطورة.

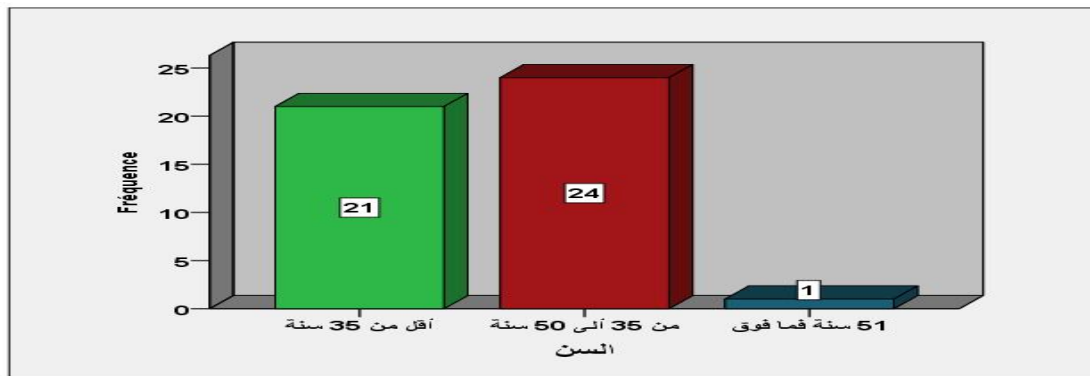
3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

الجدول رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
45,7	21	اقل من 35 سنة
52,2	24	من 35 الى 50 سنة
2,2	1	51 سنة فما فوق
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 22

الشكل رقم (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06)

يتضح لدينا من الجدول رقم (06) و الشكل رقم (13) أن أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم من الفئة العمرية (من 35 الى 50 سنة) بنسبة تقدر بـ 52,2% بما يوافق 24 فرد من أفراد مجتمع الدراسة. و كانت نسبة الأفراد

الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) هي 45,7 %، وبلغت نسبة الفئة العمرية (51 سنة فما فوق) (ما يدل على أن الفئة العمرية الأكثر تشغيلاً في هذه المؤسسة هي فئة الشباب الأكثر من 30 سنة فهذا يعني أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية من كل الفئات العمرية .

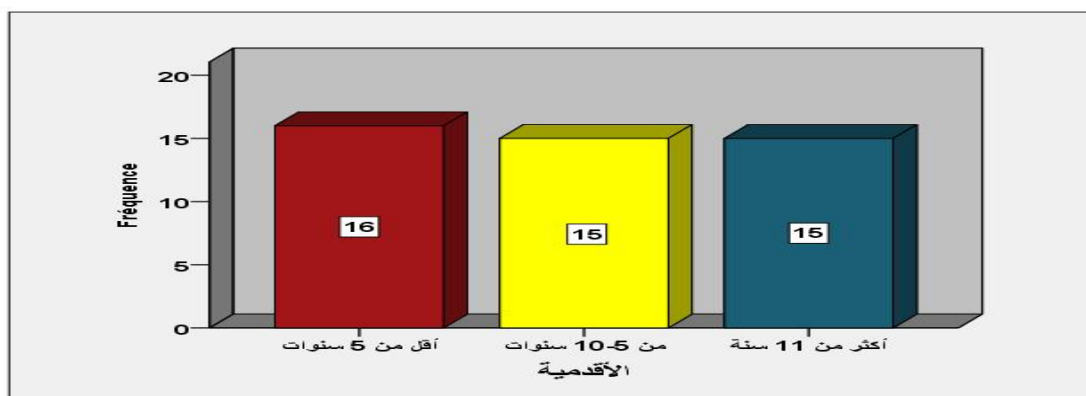
4- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الأقدمية
34,8	16	أقل من 5 سنوات
32,6	15	من 5-10 سنوات
32,6	15	أكثر من 11 سنة
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS22

الشكل رقم (14): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (07)

يوضح الجدول رقم (07) والشكل رقم (14) أن نسبة 32,6 % من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ، و 32,6 % من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم أكثر من 11 سنة ، إذ نجد النسبة الأكبر و المقدرة بـ 34,8 % من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات مما يدل على أن المؤسسة تعطي فرصة لحديثي التخرج من الشباب.

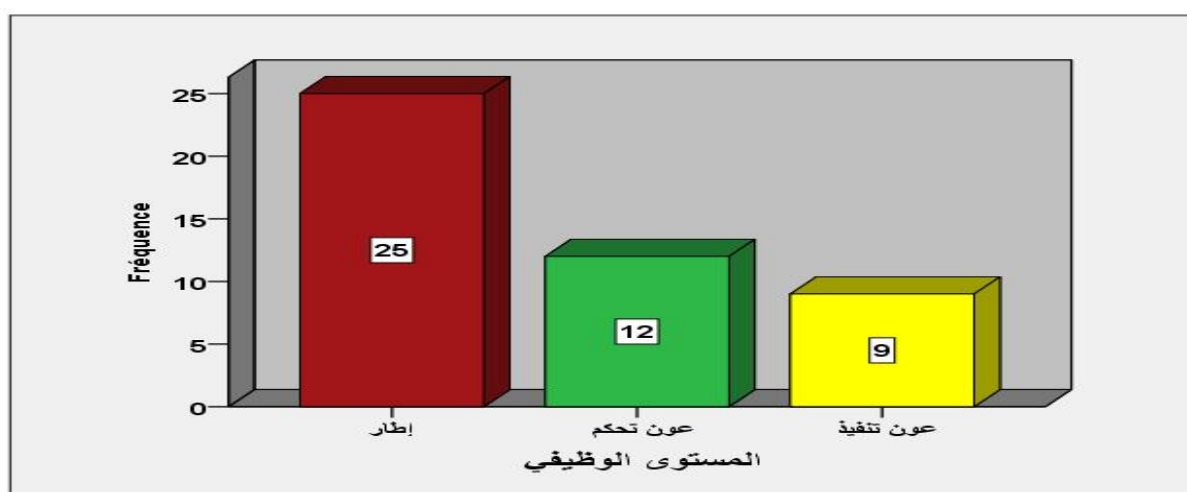
5- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
54,3	25	إطار
26,1	12	عون تحكم
19,6	9	عون تنفيذ
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS22

الشكل رقم (15): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (08)

من الجدول رقم (08) يتبين أن معظم أفراد العينة إطارات بنسبة 54,3 % من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 26,1 % من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب عون تحكم ، في حين كانت نسبة 19,6 % من أفراد مجتمع الدراسة يشغلون منصب عون تنفيذي. الملاحظ من هذه النسب أن مؤسسة سوكتيد تملك إطارات بنسبة أكبر مما يؤكد النسبة العالية لفئة الجامعيين الذين يمثلون فئة الإطارات.

المطلب الثاني: تحليل العبارات واتجاهات الآراء.

يتناول هذا المطلب تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

تم اعتماد مقياس ليكارت (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي: طول الفئة هو $5/4$ وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول ()، وكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): درجة أهمية بنود الاستبانة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الدرجة	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من إعداد الطالبين

1- تحليل عبارات المحور الأول: ثقافة المؤسسة.

- تحليل عبارات بعد القيم التنظيمية

الجدول رقم (10): تحليل عبارات بعد القيم التنظيمية

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الاتجاه المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					الترتيب
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
				تكرار النسبة					
4	موافق	0,89	3,54	3	28	6	9	0	1
				6,5	60,9	13,0	19,6	0	
2	موافق	0,58	3,87	4	33	8	1	0	2
				8,7	71,7	17,4	2,2	0	

6	محايد	1,06	3,37	6	17	13	8	2	تشجع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل.	3
				13,0	37,0	28,3	17,4	4,3		
3	موافق	0,93	3,72	8	24	7	7	0	المصلحة الجماعية أولوية على المصلحة الخاصة للعاملين.	4
				17,4	52,2	15,2	15,2	0		
5	محايد	1,00	3,37	3	22	13	5	3	للعاملين مشاركة معتبرة في وضع سياسة العمل.	5
				6,5	47,8	28,3	10,9	6,5		
1	موافق	0,86	4,13	16	23	5	1	1	للعاملين دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	6
				34,8	50,0	10,9	2,2	2,2		
7	محايد	1,17	3,30	5	21	7	9	4	توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات.	7
				10,9	45,7	15,2	19,6	8,7		

نتيجة البعد الأول: القيم التنظيمية

موافق 0,60 3,61

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة «للعاملين دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة» بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.86 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.19-4.43) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن أهداف المؤسسة لا تتحقق إلا بالموظفين.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة «يرتبط العاملون ارتباطا وثيقا بفرق عملهم» بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.58 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك روح العمل الجماعي وروح الفريق بين الموظفين بهذه المؤسسة.

وجاءت في الترتيب الثالث العبارة «المصلحة الجماعية أولوية على المصلحة الخاصة للعاملين» بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.93 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن هذه العبارة تؤكد العبارة السابقة هناك فعلا روح الجماعة وبالتالي المصلحة الجماعية تغلب المصلحة الخاصة.

كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «يضع العاملون أهداف العمل بصورة جماعية» بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 0.89 وفي اتجاه عام موافق نفس الشيء لهذه العبارة أن أهداف الموظفين مشتركة تحقق بصفة جماعية تعود بالفائدة للمؤسسة.

كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة «للعاملين مشاركة معتبرة في وضع سياسة العمل.» بمتوسط حسابي 3.37 و انحراف معياري 1.00 وفي اتجاه عام محايد ونلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه العبارة و استنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الموافق يمكن أن نقول أن الموظفين بهذه المؤسسة يشاركون في وضع سياسات مشتركة للعمل. أما في المرتبة السادسة جاءت العبارة « تشجع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل » بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.06 وفي اتجاه عام محايد نلاحظ أيضا لم يتم الفصل في هذه العبارة واستنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الموافق يمكن أن نقول أن المؤسسة خلقت جو من المنافسة بين فرق العمل لتطويره.

وجاءت في المرتبة السابعة العبارة « توفر المؤسسة فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات » بمتوسط حسابي 3.30 و انحراف معياري 1.17 و في اتجاه عام محايد أيضا لم يتم الفصل في هذه العبارة واستنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الموافق يمكن أن نقول أنه لا توجد مركزية القرار بهذه المؤسسة حيث أن المؤسسة توفر فرص لمشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات وجاء البعد الأول « القيم التنظيمية » بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.60 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على توفر القيم التنظيمية بالمؤسسة قيد الدراسة حسب اتجاهات آراء عينة الدراسة.

2- تحليل عبارات بعد الاتصال و مشاركة المعلومات

الجدول رقم (11): تحليل عبارات بعد الاتصال و مشاركة المعلومات

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الترتيب
				تكرار						
				النسبة						
13	موافق	0,90	3,65	6	24	11	4	1	تساهم عملية المشاركة في زيادة ولاء العامل للمؤسسة.	1
				13,0	52,2	23,9	8,7	2,2		
15	محايد	1,08	3,11	3	15	17	6	5	تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع في عملهم بتوفير الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم.	2
				6,5	32,6	37,0	13,0	10,9		
14	محايد	0,97	3,24	2	20	13	9	2	تحظى الأفكار الجديدة بالقبول من	3
				4,3	43,5	28,3	19,6	4,3		

				المسؤولين.						
5	موافق	0,80	4,02	12	26	5	3	0	4	يلتزم العاملون بالانضباط في مواعيد العمل.
				26,1	56,5	10,9	6,5	0		
1	موافق بشدة	0,53	4,26	14	30	2	0	0	5	وقت العمل عنصر مهم ويجب استغلاله في العمل.
				30,4	65,2	4,3	0	0		
3	موافق	0,78	4,13	13	29	2	1	1	6	يتكيف العاملون مع الحالات الطارئة وذلك بتمديد أو تقليص وقت العمل.
				28,3	63,0	4,3	2,2	2,2		
4	موافق	0,90	4,07	14	26	2	3	1	7	تتوفر بالمؤسسة قوانين تنظيمية صارمة خاصة بوقت العمل.
				30,4	56,5	4,3	6,5	2,2		
2	موافق	0,73	4,15	14	27	3	2	0	8	يلتزم العاملون بالنظام الداخلي للمؤسسة.
				30,4	58,7	6,5	4,3	0		
7	موافق	1,02	3,89	13	22	5	5	1	9	تتابع المؤسسة سلوك العاملين باستمرار.
				28,3	47,8	10,9	10,9	2,2		
11	موافق	1,14	3,76	12	21	6	4	3	10	تقل مظاهر السلوك السليبي داخل المؤسسة مثل (السرقة، اللامبالاة، الرشوة...)
				26,1	45,7	13,0	8,7	6,5		
8	موافق	0,99	3,85	12	22	5	7	0	11	يلتزم العاملون بتأدية عملهم بكل أمانة وصدق
				26,1	47,8	10,9	15,2	0		
16	محايد	1,17	3,09	5	14	11	12	4	12	يعبر العاملون بالمؤسسة على آرائهم بكل حرية
				10,9	30,4	23,9	26,1	8,7		
6	موافق	0,80	3,93	7	33	4	2	0	13	يتعامل العاملون مع بعضهم باحترام.
				15,2	71,7	8,7	4,3	0		
10	موافق	0,95	3,83	9	27	4	5	1	14	يعامل المدير العاملين بطريقة حسنة.
				19,6	58,7	8,7	10,9	2,2		
9	موافق	0,68	3,83	5	30	9	2	0	15	يناقش العاملون بعضهم بعض في الأمور الخاصة في العمل بأسلوب جيد.
				10,9	65,2	19,6	4,3	0		
12	موافق	0,70	3,70	3	29	11	3	0	16	يجل العاملون الصراعات فيما بينهم.
				6,5	63,0	23,9	6,5	0		
موافق		0,52	3,78						نتيجة البعد الثاني: قواعد السلوك	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة « وقت العمل عنصر مهم ويجب استغلاله في العمل » بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.53 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.20 - 5) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن الموظفين يعون جيدا أهمية الوقت و استغلاله أحسن استغلال.
- وجاءت في المرتبة الثانية العبارة « يلتزم العاملون بالنظام الداخلي للمؤسسة » بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.73 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك احترام للقوانين الداخلية للمؤسسة و تطبيقها.
- وجاءت في الترتيب الثالث العبارة « يتكيف العاملون مع الحالات الطارئة وذلك بتمديد أو تقليص وقت العمل » بمتوسط حسابي 4.13 و انحراف معياري 0.78 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن الموظفين يمددون عملهم لساعات إضافية للضرورة و لكن مع تعويضها براحة فيما بعد.
- كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة « تتوفر بالمؤسسة قوانين تنظيمية صارمة خاصة بوقت العمل » بمتوسط حسابي 4.07 و انحراف معياري 0.90 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن المؤسسة فرضت قوانين تنظيمية صارمة لاحترام الوقت والدوام في العمل حسب الوقت القانوني المسطر .
- وجاءت في الترتيب الخامس العبارة « يلتزم العاملون بالانضباط في مواعيد العمل » بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.80 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن قيم الموظفين و مبادئهم و ضميرهم دون فرض القوانين يلتزمون في مواعيد العمل.
- جاءت في المرتبة السادسة العبارة « يتعامل العاملون مع بعضهم باحترام » بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.80 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن روح العمل الجماعي خلقت احترام متبادل بين الموظفين.
- وجاءت في المرتبة السابعة العبارة « تتابع المؤسسة سلوك العامل باستمرار » بمتوسط حسابي 3.89 و انحراف معياري 1.02 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة تحرص على الانضباط و حسن السلوك في العمل.
- وجاءت في الترتيب الثامنة العبارة « يلتزم العاملون بتأدية عملهم بكل أمانة وصدق » بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.99 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك تفاني وصدق وضمير مهني للموظفين بتأدية عملهم.

كما جاءت في المرتبة التاسعة العبارة «يناقش العاملون بعضهم بعض في الأمور الخاصة في العمل بأسلوب جيد». بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.68 وفي اتجاه عام موافق مما يدل أن هناك اتصال وتجاوز بين الموظفين في الأمور الخاصة في العمل.

وجاءت في الترتيب العاشر العبارة «يعامل المدير العاملين بطريقة حسنة» بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.95 و في اتجاه عام موافق مما يدل على حسن معاملة المسؤول تجاه موظفيه مما سيخلق جو يسوده الثقة و المبادرة و الالتزام في العمل.

وجاءت في الترتيب الحادي عشر العبارة «تقل مظاهر السلوك السلبي داخل المؤسسة مثل (السرقه، اللامبالاة، الرشوة.....)» بمتوسط حسابي 3.76 و انحراف معياري 1.14 و في اتجاه عام موافق وجاءت هذه العبارة لتؤكد سابقتها أن الموظفين يتميزون بحسن السلوك والتربية والضمير المهني مما قلل من مظاهر السلوك السلبي داخل المؤسسة.

جاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة «يحل العاملون الصراعات فيما بينهم» بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.70 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن العاملون يحلون مشاكلهم فيما بينهم قبل وصولها للمسؤول أي هناك نقاش إيجابي كما ذكرنا في العبارات السابقة.

وجاءت في المرتبة الثالثة عشر العبارة «تساهم عملية المشاركة في زيادة ولاء العامل للمؤسسة». بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.90 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن الموظفين يرون أن عملية المشاركة تزيد في الولاء للمؤسسة حيث عندما يحس الموظف أن له أهمية و يشاركونه يلتزم أكثر للمؤسسة.

وجاءت في الترتيب الرابعة عشر العبارة «يلتزم العاملون بتأدية عملهم بكل أمانة وصدق» بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.97 وفي اتجاه عام محايد ونلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه العبارة واستنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الموافق يمكن أن نقول العاملون يؤدون عملهم بكل أمانة وصدق معبرين عن التزامهم للمؤسسة.

كما جاءت في المرتبة الخامسة عشر العبارة «تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع في عملهم بتوفير الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم». بمتوسط حسابي 3.11 و انحراف معياري 1.08 وفي اتجاه عام محايد نلاحظ أيضا لم يتم الفصل في هذه العبارة واستنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الموافق يمكن أن العاملون يوافقون الرأي أن المؤسسة تشجع على الإبداع في العمل وتوفر لهم كل الإمكانيات المتاحة.

وفي الأخير جاءت في الترتيب السادسة عشر العبارة « يعبر العاملون بالمؤسسة على آرائهم كل حرية. » بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 1.07 وفي اتجاه عام محايد ولم يتم أيضا الفصل في هذه العبارة واستنادا إلى قيمة المتوسط القريبة للمجال الموافق يمكن أن نقول أن للموظفين ديمقراطية في هذه المؤسسة للتعبير عن آرائهم بكل حرية.

وجاء البعد الثاني « قواعد السلوك » بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.52 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة لها قواعد السلوك تفرضها على العاملون و تحرص على ذلك.

نتائج المحور الأول بعد المكونات الأساسية لثقافة المؤسسة

الجدول رقم (12): نتائج بعد المكونات الأساسية لثقافة المؤسسة

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	موافق	0,60	3,61	القيم التنظيمية
1	موافق	0,52	3,78	قواعد السلوك
				نتيجة المحور الأول: ثقافة المؤسسة
موافق		0,49	3,73	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS 22

نلاحظ من الجدول أنه جاء في الترتيب الأول بعد قواعد السلوك بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.52 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على حرص المؤسسة لفرض قواعد السلوك على العاملين لهدف خلق الانضباط وحسن السيرة للعامل وتوليفه على ذلك ليصبح ملتزما للمؤسسة و في الترتيب الثاني البعد القيم التنظيمية بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.60 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على توفر القيم التنظيمية لدى الموظفين مما يدل على أن هذه القيم غالبا ما تكون مغروسة في أفراد المجتمع وهي تمثل جزء من الثقافة التنظيمية وعندما نظيف إليها العادات و التقاليد ستكتمل فهناك بعض المسؤولين يغرسون في موظفيهم التقاليد الغربية و بالتالي يأخذ الموظف ثقافة المؤسس الرمز.

أما المحور (ثقافة المؤسسة) فقد جاء في اتجاه عام موافق بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.49 مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تغطي لها ثقافة تشجع على خلق قيم تنظيمية يسودها حسن السيرة والانضباط و توليفه على ذلك فثقافة هذه المؤسسة ثقافة تشجع روح الفريق، ثقافة اتصال و حوار ،ثقافة تشجع على الإبداع كثقافة الحاضنة.

2. نظام الجودة

الجدول رقم (13): تحليل عبارات نظام الجودة

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الرقم
				تكرار						
				النسبة						
3	موافق	0,81	3,78	7	26	9	4	0	يتم تحديد الهدف من تحسين جودة المنتج أو الخدمة.	1
				15,2	56,5	19,6	8,7	0		
1	موافق	0,66	3,91	6	32	6	2	0	تحسين كفاءة الأداء مع الحرص على تفادي الأخطاء.	2
				13,0	69,6	13,0	4,3	0		
7	موافق	0,93	3,59	5	25	9	6	1	تشجيع الأفراد على السعي لمواكبة التحسين والتطوير المستمرين في الأداء.	3
				10,9	54,3	19,6	13,0	2,2		
12	موافق	1,07	3,41	7	17	11	10	1	إزالة الخوف عن العمال وذلك بتشجيعهم على إبلاغ الإدارة بالمشاكل الخاصة بالأداء.	4
				15,2	37,0	23,9	21,7	2,2		
2	موافق	0,83	3,80	9	22	12	3	0	عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد الجودة العالية للمنتجات.	5
				19,6	47,8	26,1	6,5	0		
5	موافق	0,87	3,76	7	26	9	3	1	التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.	6
				15,2	56,5	19,6	6,5	2,2		
4	موافق	0,82	3,76	5	30	7	3	1	إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب.	7
				10,9	65,2	15,2	6,5	2,2		
11	موافق	1,03	3,43	4	24	8	8	2	هناك تناسق بين الإشراف والإدارة.	8
				8,7	52,2	17,4	17,4	4,3		
6	موافق	0,83	3,63	5	24	12	5	0	عدم الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.	9
				10,9	52,2	26,1	10,9	0		
9	موافق	0,98	3,52	7	19	11	9	0	لا توجد حواجز بين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة لتنمية روح الفريق فيهم.	10
				15,2	41,3	23,9	19,6	0		
8	موافق	0,93	3,57	5	25	7	9	0	تجاوز الصيغ والأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.	11
				10,9	54,3	15,2	19,6	0		
10	موافق	0,81	3,50	2	26	11	7	0	تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من قبل كل عامل.	12
				4,3	56,5	23,9	15,2	0		
13	محايد	1,10	3,37	6	18	12	7	3	تأسيس قنوات اتصال وذلك بإزالة الحواجز الموجودة بين الإدارة العليا والعمالين.	13
				13,0	39,1	26,1	15,2	6,5		

نتيجة المحور الثاني: نظام الجودة

موافق 0,83 3,85

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « تحسين كفاءة الأداء مع الحرص على تفادي الأخطاء » بمتوسط حسابي 3.91 و انحراف معياري 0.66 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (3.4 – 4.19) حسب مقياس ليكارت الحماسي مما يدل على أن المؤسسة تحرص على الفعالية والفاعلية في الأداء لتفادي الأخطاء.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة « عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد الجودة العالية للمنتجات » بمتوسط حسابي 3.80 و انحراف معياري 0.83 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية للجودة العالية للمنتج كمؤشر وليس تخفيض السعر لبيع كمية أكبر بل تبني إستراتيجية الجودة مثل السيارات الألمانية تستخدم إستراتيجية الجودة وليس السعر.

وجاءت في الترتيب الثالث العبارة « يتم تحديد الهدف من تحسين جودة المنتج أو الخدمة » بمتوسط حسابي 3.78 و انحراف معياري 0.81 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة سطرت أهداف لتحسين جودة المنتج إذن في طريق تبني إستراتيجية الجودة.

كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة « إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب » بمتوسط حسابي 3.76 و انحراف معياري 0.82 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة تسعى للتوافق بين التقنيات التكنولوجية الحديثة وتدريب موظفيها.

وجاءت في الترتيب الخامس العبارة « التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية » بمتوسط حسابي 3.76 و انحراف معياري 0.87 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة أيضا تسعى باستعمال الطرق الإحصائية لتحسين و تحقيق التوافق بين عملية إنتاج السلع والخدمات.

جاءت في المرتبة السادسة العبارة « عدم الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة » بمتوسط حسابي 3.63 و انحراف معياري 0.83 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن الباحثين يوافقون الرأي على هذه العبارة و يرون أن عدم الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة .

وجاءت في المرتبة السابعة العبارة « تشجيع الأفراد على السعي لمواكبة التحسين والتطوير المستمرين في الأداء » بمتوسط حسابي 3.59 و انحراف معياري 0.93 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة تشجع الموظفين لتحسين وتطوير أدائهم وذلك سواء بتنظيم دورات تدريبية في شتى التخصصات أو تحفيز الموظفين على خلق جو المنافسة فيما بينهم بمكافأة أحسن أداء.

وجاءت في الترتيب الثامن العبارة « تجاوز الصيغ والأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة » بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 0.93 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة تستبدل الطرق والأساليب التي لا تجدي نفعا وتستبدلها بأساليب أكثر فعالية لتحقيق ما هو مسطر وفي وقت مناسب.

كما جاءت في المرتبة التاسعة العبارة « لا توجد حواجز بين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة لتنمية روح الفريق فيهم » بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.98 وفي اتجاه عام موافق مما يدل أنه لا توجد عوائق بين مختلف المستويات الإدارية في تنمية روح العمل الجماعي أي أن هناك سهولة في الاتصال بين مختلف الأقسام و إدارات المؤسسة و السهولة في خلق روح الجماعة.

وجاءت في الترتيب العاشر العبارة « تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من قبل كل عامل . « بمتوسط حسابي 3.50 و انحراف معياري 0.81 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة لا تتماطل ولا تكتر في الإجراءات الروتينية التي تصبوا لتحقيق النتائج من قبل كل عامل.

وجاءت في الترتيب الحادي عشر العبارة « هناك تناسق بين الإشراف والإدارة » بمتوسط حسابي 3.43 و انحراف معياري 1.0 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك توافق بين التأطير و الإشراف على مختلف العمليات و بين الإدارة من حيث الإجراءات و المعاملات الإدارية.

جاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة «إزالة الخوف عن العمال وذلك بتشجيعهم على إبلاغ الإدارة بالمشاكل الخاصة بالأداء » بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 1.07 وفي اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة تعمل على طمأنة العمال بتبليغهم أو إشعارهم بالمشاكل الخاصة بالأداء في حالة النقص لوضع التدابير اللازمة لتنظيم دورات تدريبية.

وجاءت في المرتبة الثالثة عشر العبارة « تأسيس قنوات اتصال وذلك بإزالة الحواجز الموجودة بين الإدارة العليا والعمالين » بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.10 وفي اتجاه عام محايد مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تسهيل الاتصال بخلق نظام اتصال فعال بين الإدارة العليا والعمالين .

وجاء المحور الثاني (نظام الجودة) بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.83 وفي اتجاه عام موافق مما يدل أن المؤسسة قيد الدراسة لها نظام جودة يتماشى مع التغيرات الحديثة فتعمل على تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة دون إستراتيجية تخفيض الأسعار.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

في هذا المطلب سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية، تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لا يوجد تأثير
 رفض الفرضية الصفرية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) يوجد تأثير

وفيما يلي عرض للنتائج:

1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة على نظام الجودة عند مستوى الدلالة 0.05 .

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات Carré moyen	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات Somme des carrés	النموذج
0,001	13,815	3,883	1	3,883	الانحدار Régression
		0,281	44	12,365	الخطأ Résidus
			45	16,248	الإجمالي
مستوى الدلالة	(t) المحسوبة	الخطأ المعياري Ecart standard	المعامل	المتغير	الثابت (Constante),
0,024	2,336	0,601	1,404		
0,001	3,717	0,160	0,594		ثقافة المؤسسة
معامل الارتباط ($R=0,489$)، معامل التحديد ($R^2=0,239$)، المتغير التابع: نظام الجودة					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y: نظام الجودة

X: ثقافة المؤسسة

$$Y=1,404+0,594X$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (13,815) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في ثقافة المؤسسة على المتغير التابع والمتمثل في نظام الجودة. ويتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,489 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,239 وهذا يعني أن 23.9% من التغيرات الحاصلة في نظام الجودة تعود إلى تغيرات حاصلة في ثقافة المؤسسة و 76.1% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين المتغير المستقل والمتمثل في ثقافة المؤسسة والمتغير التابع المتمثل في نظام الجودة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة ($T=3,717$) بمستوى دلالة 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير إيجابي بين المتغير المستقل والمتمثل في ثقافة المؤسسة والمتغير التابع المتمثل في نظام الجودة وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل والمتمثل في ثقافة المؤسسة والمتغير التابع المتمثل في نظام الجودة.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده القيم التنظيمية على نظام الجودة عند مستوى الدلالة 0.05 .

الجدول رقم (15) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية (df) ddl	متوسط المربعات Carré moyen	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار Régression	2,546	1	2,546	8,175	0,006
الخطأ Résidus	13,702	44	0,311		
الإجمالي	16,248	45			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت (, Constante)	2,186	0,508	4,303	0,000	
القيم التنظيمية	0,396	0,139	2,859	0,006	
معامل الارتباط (R=0,396)، معامل التحديد (R ² = 0,157)، المتغير التابع: نظام الجودة					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y: نظام الجودة

X: القيم التنظيمية

$$Y=2,186+ 0,396 X$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (8,175) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,006) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد القيم التنظيمية على المتغير التابع والممثل في نظام الجودة. و يتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,396 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,157 وهذا يعني أن 15.7% من التغيرات الحاصلة في نظام الجودة تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد القيم التنظيمية و 84.3% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في بعد القيم التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في نظام الجودة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة $T : 2,859$ بمستوى دلالة $0,006$ وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لبعدها القيم التنظيمية على نظام الجودة عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد القيم التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في نظام الجودة.

. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها قواعد السلوك على نظام الجودة عند مستوى

الدلالة 0.05 .

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية (df) ddl	متوسط المربعات Carré moyen	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار Régression	3,549	1	3,549	12,299	0,001
الخطأ Résidus	12,699	44	0,289		
الإجمالي	16,248	45			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة	
الثابت (, Constante)	1,583	0,586	2,701	0,010	
قواعد السلوك	0,538	0,154	3,507	0,001	

معامل الارتباط (R=0,467)، معامل التحديد (R² = 0,218)، المتغير التابع: نظام الجودة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y: نظام الجودة

X: قواعد السلوك

$$Y=1,583+0,538 X$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (12,299) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير قواعد السلوك على المتغير التابع والمتمثل في نظام الجودة. ويتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,467 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل

التحديد يساوي 0,218 وهذا يعني أن 21.8% من التغيرات الحاصلة في نظام الجودة تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد قواعد السلوك و 78.2% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في قواعد السلوك والمتغير التابع المتمثل في نظام الجودة في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة $T : 3,507$ بمستوى دلالة 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في قواعد السلوك والمتغير التابع المتمثل في نظام الجودة و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد قواعد السلوك والمتغير التابع المتمثل في نظام الجودة.

4. الفرضية الفرعية الثالثة : هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لمستوى نظام الجودة تعزى للخصائص الشخصية

جدول رقم (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين حول

مستوى نظام الجودة تعزى للخصائص الشخصية

مستوى الدلالة sig	قيمة F	متوسط المربعات:	درجة الحرية:	مجموع المربعات:	مصدر التباين:	الخصائص الشخصية
0,178	1,474	0,302	20	6,036	بين المجموعات	الجنس
		0,205	25	5,117	داخل المجموعات	
			45	11,152	المجموع	
0,230	1,362	0,347	20	6,938	بين المجموعات	السن
		0,255	25	6,367	داخل المجموعات	
			45	13,304	المجموع	
0,506	0,987	0,561	20	11,213	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0,568	25	14,200	داخل المجموعات	
			45	25,413	المجموع	

0,909	0,554	0,437	20	8,735	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
		0,788	25	19,700	داخل المجموعات	
			45	28,435	المجموع	
0,545	0,946	0,667	20	13,345	بين المجموعات	الخبرة
		0,705	25	17,633	داخل المجموعات	
			45	30,978	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS22

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين آراء عينة الدراسة لمعرفة مستوى نظام الجودة الذي يعزى للخصائص الشخصية والنتائج مبينة في جدول رقم (17)، والذي يبين أن قيم مستوى الدلالة للخصائص الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) تساوي على التوالي (0.178، 0.230، 0.506، 0.909، 0.545) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمستوى نظام الجودة تعزى للخصائص الشخصية مما يعني بأن المقيمين باختلاف جنسهم لم تختلف إجاباتهم حول هذا المحور.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكن القول إن مؤسسة سوكوويد تعتبر نموذجاً للمؤسسات الناجحة في مجال الجودة، والدليل على ذلك حصولها على شهادتين للجودة في وقت قصير، بالرغم من أن الهدف لم يكن إلا لهدف تسويقي، نتيجة المنافسة المتزايدة في القطاع التي تتطلب منها انتهاج نظام الجودة الشاملة والتحسين المستمر من خلال غرس القيم التنظيمية و كذا توجيه سلوك العاملين و تحسين أداء عمله وتوفير الظروف الملائمة لذلك و كذا غرس روح الفريق فيما بينهم والاتصال الفعال والدائم.

خاتمة

من خلال الجانبين النظري والميداني خلصت الدراسة أن المؤسسات الجزائرية شهدت ومازالت تشهد مسارا إصلاحيا طويلا بغرض تحقيق مختلف أهدافها التي تضمن لها الديمومة والاستمرارية وقد شملت هذه الإصلاحات مجالات متعددة تمثلت في الجانب المادي مثل الهياكل وأدوات العمل والوسائل التقنية المتطورة المساعدة على تحقيق الأداء الجيد غير أن هذه الإصلاحات التي مست الجوانب المادية لم تثبت فعاليتها وكفايتها اللازمة لتحقيق أهدافها، مما دفع بها إلى البحث في الجانب المعنوي فركزت اهتمامها على ثقافة المؤسسة لما تشمله من مكونات أساسية كالقيم التنظيمية وقواعد السلوك ذات تأثير مباشر وفعال على تطبيق أهداف المؤسسة والتي تعد الجودة الشاملة من أهمها لما لهذه الأخيرة من خصائص و مميزات تكسب المؤسسة الميزة التنافسية و تساعد على جلب أكبر قدر من الزبائن و العملاء، و ذلك من خلال سمعة المؤسسة و ما تحققه من رضا لهم.

بهذا فإن كل مؤسسة تحتاج لثقافة مؤسسية قوية تدعم جميع العمليات التي تجري داخلها وتمكنها من رسم السياسات الناجحة وتشكل ركيزة أساسية تستند إليها، وبمكناها من التأثير في ثقافة العاملين ويكسبهم ثقافة احترام قيمة الوقت واستثماره في إتقان الأداء وإنجاز المهام بجودة عالية من خلال إقناع العاملين بتبني توجه الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية واكتساب أكبر حصة سوقية على الصعيدين الوطني و الدولي.

- نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق تم استخلاص العديد من النتائج أهمها:

- تتميز الشركة بوجود مجموعة من القيم والمعتقدات أصبحت ثقافة المؤسسة انعكست على سلوك واتجاه جميع أفرادها.
- توافق وانسجام ثقافة المؤسسة الحالية مع عناصر ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- سيادة أسلوب الفحص والتفتيش الدوري في الرقابة على عمليات الجودة بالمؤسسة.
- رضا الأطراف ذات المصلحة عن نتائج أعمال الشركة.

ومن خلال هذه النتائج تم التوصل إلى عدد من التوصيات العامة والخاصة بعمال المؤسسة إضافة إلى توصيات لدراسات مستقبلية، وكان أهمها ما يلي:

- اقتراحات

- يجب على المؤسسة التي تنشأ الجودة الشاملة التميز أن تهتم ببيئتها الثقافية.
- يجب على المؤسسة التي تنشأ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أن تعمل على إحداث التوافق بين عناصر ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة وبين ثقافتها التنظيمية.
- إن مبدأ المعاملة الحسنة للعاملين، واحترامهم، وخلق روح التعاون بينهم هو الذي يحقق الإنتاجية والتفوق للشركات التي تسعى إلى التميز.

- القيم هي أساس إدارة الجودة الشاملة، فعلى القيادات أن تعمل على تفجير الطاقات الإبداعية باستنهاض هذه القيم بتطبيق مبدأ القيادة القدوة في العمل و بالتالي يجب على مؤسسة سوكوتيد ما يلي:
- أن تستفيد من ثقافتها التنظيمية القوية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- الاستفادة من التوافق بين مكونات ثقافة المؤسسة التنظيمية وعناصر ومتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة بمزيد من التوعية والتدريب المستمر لأفراد المؤسسة بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- أن تعزز الشركة من ثقافة العمل الجماعي والتعاون عن طريق بناء فرق العمل التي تساهم وتساعد في تطوير وتحسين العمل.
- أن تعزز الشركة من ثقافة الجودة والتعاون عن طريق قنوات الاتصال وبناء فرق العمل التي تساهم وتساعد في تطوير وتحسين أداء العمل

آفاق الدراسة:

- الإدارة بالقيم وأثرها على تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة، الأداء، المعرفة، الإبداع، الابتكار والتطوير، من المشاكل التي تحتاج إلى تسليط الضوء عليها بالمزيد من الدراسات والبحوث.
- غرس ثقافة الجودة عن طريق زرع القيم المثلى بين جميع العمال في المؤسسة عن طريق القيادة الرشيدة المبنية روح العمل، الاتصال الفعال بالإصغاء للانشغالات والقيادة التحويلية التشاركية بالحوار والشفافية مع العدالة الاجتماعية والمساواة في الحقوق والواجبات.

قائمة المراجع المعتمدة

1- باللغة العربية

- الكتب:

- 1) ادجار. هـ. شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي، وآخرون، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2011.
- 2) بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009..
- 3) جارثمورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005. .
- 4) جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير Change Managing Organizational Culture and، دار النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 5) x الد بن سعدخالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، الرياض، 2009. .
- 6) x ليل إبراهيم محمود العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000 - 9001، مطبعة الأشقر، بغداد، 2002. .
- 7) x يضر كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، مارس 2000. .
- 8) سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
- 9) سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، القاهرة، 2004. .
- 10) صالح بن سعد المرعي: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، ط6، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2012.
- 11) طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2262.
- 12) عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

- 13) عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني
- 14) قاسم نايف علوان المياوي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000،: دار الثقافة، عمان، 2009.
- 15) مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 16) محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2009.
- 17) محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، العدد 1 ، كانون الثاني، 2002.
- 18) محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 14000 ET ISO 9000 ، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

مراجع أخرى

- 19) خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة (B.CA.I.EN)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 20) خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة EN.I.CA.B، أطروحة دكتوراه اقتصاد وتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- 21) داني الكبير نيرة، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة و محيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس، 2014-2015.
- 22) عبد المجيد بكاي: التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، 2016.

2- باللغة الأجنبية

- 1) Chantal bussenault et martine prête, organisation et gestion de l'entreprise, vuiber.paris, 1991.
- 2) Detrie Philip, conduire une démarche qualité, édition d'organisation, 4^{eme} édition, paris, 2001.

- 3) Gerdf kamisk, j .peter bauer: management de la qualité, de A a Z masson, paris, 1994.
- 4) HiraAftab, TayyabaRana ,AamirSarwar,An investigation of the relationship between organizational culture and the employee's role based performance: evidence from the banking sector, International journal of business and commerce, vol. 2, n° 4: dec 2001.
- 5) J.p – huberac: guide des methodes qualite, maxima, paris,1998.
- 6) Michel weill: le management, la pensée, les concepts, les faits, armand colin, paris, 1994.
- 7) -Philip. B. Crosby, quality is free, the art of quality certain, mcgraw-hill book .company, new. York, 1979, p. 12
- 8) Viva Private Limited, Organizations and Behavior, New Delhi, India, Vendor Vasishtha, 2009.