

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

ISSN: 1112-9751

عنوان المقال:

**أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال
التابعة للدولة الجزائرية**

دراسة ميدانية تحليلية على هيئة الاطارات الوسطى

أ . لياس سارة / د . بومنقار مراد ، جامعة باجي مختار ، الجزائر

أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية

دراسة ميدانية تحليلية على هيئة الاطارات الوسطى

أ . لياس سارة / د . بومنقار مراد

الملخص:

إن فكرة التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات أصبحت ضرورة حتمية لا مرد لها و لهذا اتجهت المؤسسات الجزائرية نحو هذا النظام الجديد لمسيرة التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية كنظيراتها العالمية و إرساء معالمة في الجزائر , ذلك أن عجلة التنمية الاقتصادية اليوم تتوقف على مدى قدرة هذه المؤسسات على تطبيق هذا الاتجاه الحديث , غير أن إدارة الجودة الشاملة في الجزائر يظل منهاجاً تنتهجه أقلية من المؤسسات مقارنة بالمؤسسات العالمية , و هنا تكمن ذروة الأزمة خاصة في ظل اختلاف الثقافات الرائدة في المؤسسات و مدى مرونتها لسيرورة التطبيق أو نرجسيتها في جموده , و هذه الأخيرة نستشف ملامحها عند دراسة أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية , و عليه فإن المقال الحالي يتناول بالتحليل هذه الاشكالية و يقترح تبني ثقافة تنظيمية مرنة بالمؤسسات الجزائرية تسهل تطبيق الأنظمة الحديثة و تكون مواتية لمعاييرها و كذا أهدافها المنشودة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة , الثقافة التنظيمية , مؤسسة فرتيال.

Résumé:

L'idée de s'orienter vers le management de qualité totale dans les entreprises est devenue indispensable, voir inévitable, c'est pourquoi, la plupart des entreprises Algérienne se sont intéressées envers ce nouveau système pour la gestion des développements dans l'environnement économique comme toute entreprises à l'échelle mondiale et la mise en place des pratiques de ce concept en Algérie.

De nos jours, le développement économique dépend de la capacité de ces entreprises à appliquer cette tendance moderne, sauf que ce concept de management de qualité totale est peu pratiqué par les entreprises Algériennes par rapports aux entreprises étrangères. Cela s'explique par le fait que les cultures différent selon le contexte économique du pays ainsi que de degrés de flexibilité de sa pratique .

Cette problématique peut être résolue en étudiant l'impact de l'orientation vers le système de management de qualité totale par rapport la culture organisationnelle de l'entreprise Algérienne comme ce qui est le cas dans l'entreprise Algérienne « FERTIAL.»

L'objectif de cet article est de répondre à cette problématique en proposant à l'entreprise Algérienne une culture organisationnelle flexible qui facilite la pratique de ce concept (le Management de qualité totale) et qui correspond parfaitement à ses normes et bien sur ses objectifs.

Mots clés: Le management de qualité totale, la culture organisationnelle, Entreprise FERTIAL.

مقدمة :

داخلها و تعتبر هذه الثقافة إحدى ملامح الخصوصية و التفرد و التميز لهذا المجتمع , ذلك كان سببا رئيسيا و منطلقا زاد خلاله الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كثقافة تنظيمية في المؤسسات خلال الفترة الأخيرة , و أخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي وفقا لمقاييس عالمية حددت لهذا الغرض و أخذ المعنى لها يتضح لمختلف العاملين في المجال الإداري باعتباره المحور الرئيسي , و انطلاقا من مسلمة أن الجودة ليست فقط استراتيجيات و تقنيات و إجراءات هي أيضا ثقافة في العمل و نمط جديد في التفكير و هي منهج حياة فبدون ثقافة الجودة يكون مصير عمليات الجودة الفشل و الانهيار و عليه فانه يصبح من المهم السعي لبناء ثقافة الجودة في المؤسسات إلى قواعد و سلوك و نظم و كذا معايير و انماط إدارة تقود نظمها نحو الجودة الشاملة و التحسين المستمر فتصور الجودة الشاملة برنامجا يعتبر جهدا اضافيا لإدخال التحسينات , و الجودة الشاملة بذلك ليست برنامجا بل هي فلسفة و ثقافة مشتركة , لعل من الجوانب السلبية رؤية الجودة الشاملة على انها برنامجا منفصلا او مشاريع منفصلة عن باقي المشروعات , إنما هي رؤيتها كجزء من عمليات متكاملة و شاملة مرتبطة , فالتوجه نحوها يتطلب إعادة تشكيل العديد من الجوانب بالمؤسسات و باعتبار الثقافة التنظيمية جوهر المؤسسة و محاور أساسي للفشل أو نجاحها طرحنا الاشكال التالي :

ما أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة**التنظيمية بمؤسسة فرتيال ؟**

تندرج تحت غطاء الاشكال العام المطروح جملة من الفرضيات التالية :

1- يؤثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة فرتيال .

2- يؤثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على التغيير التنظيمي بمؤسسة فرتيال .

لقد عرف محيط المؤسسات الاقتصادية منذ أزيد من عقد من الزمن تحولات جد قوية و عميقة و سريعة في تطورها , مما زاد من حدة المنافسة و ما انجر عنها من تهديدات و مخاطر وضعت مستقبل المؤسسة في حالة من عدم اليقين و أصبح صراع البقاء أكثر صعوبة مما اوجب ارتباط البقاء أكثر فأكثر بمدى قابلية هذه المؤسسات و سرعتها في التفاعل مع المحيط المتقلب غير المستقر , وهذا يعد الأكثر تهديدا , ففي ظل هذه التغييرات المستمرة للمحيط و جملة التحديات التي تطرحها هذه التغييرات على الساحة الاقتصادية من منافسة شرسة و غير متكافئة الاطراف أصبح مسعى العديد من المؤسسات هو تحقيق التميز التنافسي و المحافظة على ديمومتها و فعاليتها على كافة الأصعدة و ذلك بالبحث عن مصادر هذا التميز و استغلالها بشكل أمثل من خلال العديد من الاستراتيجيات , فكانت الجودة هي أحد أهم المصادر باعتبارها فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية و الجهود الابتكارية و بين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء و التحسين و التطوير المستمرين كونها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و الثورة المعلوماتية , و بالرغم من التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة , نجد الاقبال المحدود عليها في المنظمات الجزائرية و تبعا لكون مؤسسة فرتيال في إطار شراكة أجنبية - اسبانية - و تتمتع بإدارة جودة شاملة تبرز أهمية تطبيقها بالنسبة للمؤسسة و كذا للعاملين و كأي مؤسسة تتميز بثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها من المؤسسات .

1. اشكالية الدراسة :

تحتل اثقافة التنظيمية موقع الصدارة في اهتمامات المؤسسات كونها تعمل على تشكيل الصورة السائدة

3- يؤثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي بمؤسسة فرتيال .

4- يؤثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على التكنولوجيا المستخدمة بمؤسسة فرتيال .

2- دوافع و مبررات اختيار الموضوع :

لعل موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع تعقيدا داخل المؤسسة الجزائرية , لذلك فهي تحتل موقع الصدارة في اهتمامات المنظمات كونها تعمل على تشكيل الصورة السائدة داخلها و تعتبر هذه الأخيرة إحدى ملامح الخصوصية و التميز و التفرد , اذ تتشكل بفعل عدة عوامل مختلفة باختلاف التنظيمات و طبيعة النشاط الممارس و تولد هي الأخرى عدة عوامل أخرى من شأنها العمل على الحفاظ و ديمومة هذه الميزة .

و أساس اختياري لهذا الموضوع هو ما يفرضه واقع ميدان الدراسة حيث حسب ما ينص عليه الإطار التوجيهي الحديث للإدارة العصرية في تبني ثقافة تنظيمية بحيث هذا الإطار الثقافي الحديث يتماشى و متطلباتها لتحقيق فعاليتها في التطبيق و الانطباع بالعالمية .

و من الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع نجعلها فيما يلي :

- 1- شعورنا بقيمة و أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات المتسارعة.
- 2- حداثة و تجدد موضوع إدارة الجودة الشاملة و ذبوع انتاج هذا المنهج بالمؤسسات الجزائرية .
- 3- عصرية مفهوم إدارة الجودة الشاملة و خاصة المعايير المندرجة ضمن الشهادات الممنوحة للمؤسسة .
- 4- قلة الدراسات و البحوث التي تناولت عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة .

5 . محاولة لفت اهتمام مسئولو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لموضوع إدارة الجودة الشاملة و معرفة آثار هذا القرار الإستراتيجي من خلال تبني ثقافات مرنة .

6- الاحتكاك بميدان الدراسة في دراسات سابقة .

3- أهداف الدراسة :

تأسيسا لما سبق ذكره من مبررات اختيار الموضوع فإننا نتطلع لأن نحقق بعض الأهداف التي نذكرها فيمايلي : 1

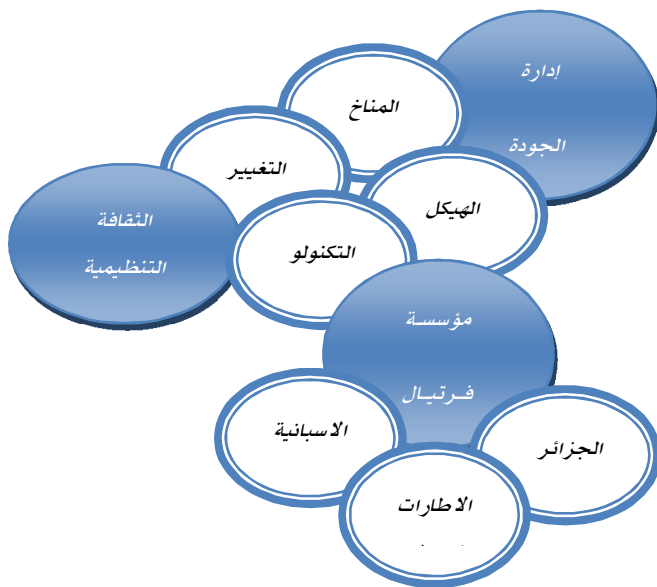
- الوقوف على مدى توجه هذه المؤسسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

2- تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية التي تتبناها هذه المؤسسة خاصة و انها في إطار شراكة أجنبية .

3- الكشف عن أثر التوجه نحو هذه الفلسفة العصرية ألا و هي إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية بمؤسسة فرتيال , عنابة , الجزائر .

4- متغيرات الدراسة :

الشكل رقم(1) : يبين متغيرات الدراسة



المصدر : إعداد الباحثة

4-1- إدارة الجودة الشاملة :

من العملاء»³ .

1-1-تعريف الجودة :

• عرفها Joseph . Mjurar

« بأنها المطابقة للاستعمال Fitness requirement ».

4

• في حين عرفها Philip . B. Crosby

« بأنها الالتزام بالمتطلبات المحددة Compliance
with specified requirement⁵ ».

من خلال التعاريف السالفة الذكر نستخلص أن مصطلح الجودة يأخذ العديد من المعاني التي تحمل بين طياتها بعض الاعتبارات و التي قد تختلف باختلاف الجهة التي تستخدمها من قبل أفراد و مؤسسات و كذا القطاع .

1-2- تعريف إدارة الجودة الشاملة :

انطلاقاً من مفهوم الجودة يمكن الوقوف عند إدارة الجودة الشاملة على أنها تعني :

« إدارة الجودة الشاملة إطار فكري و منطقي من شأنه التركيز على تحقيق رضى المستفيد و توفير سبل التطوير المستند من خلال إشراك كافة العاملين للإسهام في عملية التحسين و التطوير ».⁶

هناك العديد من المحاولات لتعريفها سنورد البعض منها :

وفقاً للمعهد الفيديالي فإن إدارة الجودة الشاملة :

³ - Daniel Sure er Maurice Pillet , *Qualité en Production de Iso 9000 a six sigma* , 2^{eme} édition d'organisation , Paris , 2002 , p 21 .

حيدر علي المسعودي , *إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً* , ط 1 , دار

اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , عمان , الأردن ,⁴

2010 . ص 26 .

سالم المسعود الرشيد , *أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة*

*الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية*⁵

السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الأردنية , عمان ,

2004 , ص 50 .

سالم المسعود الرشيد , *أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة*

*الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية*⁶

السعودية . مرجع سابق , ص 50 .

تشكل الجودة المحور و القاعدة التي تبنى عليها العديد من مفاهيم الجودة الشاملة و نقطة الأساس فيها , بذلك لابد من أن نتعرف أولاً على المعنى الذي يتضمن مفهوم الجودة قبل ان نضفي عليها صفة الشمولية .

وعليه تعددت تعاريف باختلاف النظرة إليها و اختلاف تطور مفهومها في حد ذاته و من بين هذه التعاريف ما سنورده فيما يلي :

• تعريف W.E.Deming

التوافق مع احتياجات المستهلك و متطلباته مهما كانت , و بانها تعني أيضاً التحسين المستمر في جميع»
النشاطات و التخفيض المستمر للخسائر و التكاليف»¹ .

• تعريف Radford University

« الجودة خاصية أو مجموعة أو تشكيلة من الخصائص التي تميز شيء عن آخر أو السلع التي ينتجها مصنع عن تلك التي ينتجها المنافسون أو المستوى الذي ينتج فيه مصنع معين منتج معين عن مستوى منتج آخر نتيجة نفس المنتج»² .

• تعريف الجمعية الفرنسية للتقنين Afnor

عرفتها ضمن المواصفات الدولية للإيزو 9000 طبعة 2000 على انها :

«قدرة مجموعة من الخصائص و المميزات الجوهرية

على إرضاء المتطلبات المعلنة او الضمنية لمجموعة

لعلي بوكيميش , *إدارة الجودة الشاملة , إيزو 9000* , ط 1 , دار الراية للنشر و التوزيع , درار , الجزائر , 2011 , ص 14 .¹

عواطف ابراهيم الحداد , *إدارة الجودة الشاملة* , ط 1 , دار الفكر

للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2009 , ص 13²

» هي القيام بالعمل الصحيح بالشكل الصحيح لأول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء « .⁷

» تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة مبنية على مبادئ و أسس , تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية , تقود إلى الجودة و تهتم بوعي العميل و رأيه , و البحث المستمر عن الأفضل « .⁸

كما عرفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي 1994 :⁹

» إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل لإدارة المنظمة , يرتكز على الجودة و يبنى على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة , يستهدف النجاح طويل الأجل من خلال إرضاء العميل و تحقيق المنافع لجميع اعضائها «

كما تعرف أيضا على أنها : « فلسفة كاملة أو نظرية جديدة أو نمط عمل تركز على فكرة التحسين المستمر

بشكل متلازم في كل شيء , في المدخلات و العمليات و الخدمات و المخرجات , و تركز أيضا إلى أن الإنسان هو القيمة الكبرى للمنظمة داخليا و خارجيا , و ينبغي الإيمان بقدرته و طاقته , و تقوم هذه النظرية من فلسفة خلاصتها : تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح في الوقت الصحيح و من أول مرة , و دائما سعيا للتحسين المستمر من اجل تحقيق احتياجات الجمهور وصولا إلى درجة الإسهاد و الإشباع « .

⁷ -Harrison . s , *Total quality management the organization equivalent of truth in administration theory* , public administration quality , vol 16 , no 04 , p 429 .

- محفوظ الصواف و ماجد صالح , *إدارة الجودة الشاملة كإداة*

لتقليل المخاطر في معمل النسيج الحكومي في الموصل , مؤتمر جامعة الزيتونة الدولي السادس , عمان , الأردن . 2006 , ص 24 .

. محمد أكرم العدلوني , *العمل المؤسسي* , دار ابن حزم , بيروت , 2002 , ص 109 .⁹

* و ما يمكن استخلاصه من كل التعاريف السابقة أنها تصب كلها في كون أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة و متجددة في العمل المؤسسي .

2- الثقافة التنظيمية :

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة , فهو من المفاهيم الشائعة , و مع ذلك فقد اختلف العلماء و الباحثون في تحديد معناها , و منذ الخمسينات كان ما يقارب 164 تعريف للثقافة التنظيمية حسب , و هذا مؤشرا على عدم الاتفاق على تعريف محدد مما يبين أنها إحدى 1952 klukhon et kroeber

المصطلحات التي تتحدى إمكانية تعريفها بأسلوب يصلح لجميع الأغراض حسب ماجد العطية 1994 .

كما أن هناك عدد من المعاني للثقافة تتعدد بعدد الأفراد الذين يستخدمونها .

● لهذا يصف: Dension 1990 الثقافة التنظيمية :

» بأنها هدف متحرك , محاولا وصف حالة الغموض التي جعلت عملية تعريف او وضع مفهوم للثقافة التنظيمية محاطا بنوع من الغموض و منذ مؤتمر جامعة يتسبرنج الأول عن الثقافة التنظيمية عام 1984 و الذي يصفه *الدليلي* بأنه كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية , و حتى الآن فقد استطاع باحثوا علم المنظمة وضع الاطار النظري للثقافة التنظيمية .

و من جملة تعاريف الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي :

● حسب Eolgar . H . Sadrin :¹⁰

» تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة , و الفلسفة التي تتحكم في سياساتها تجاه الموظفين و

¹⁰ العميان محمد سلمان , *السلوك التنظيمي في المنظمات* , ط1 , دار وائل للنشر و التوزيع , الأردن , 2002 , ص 311 .

بين أجزاء المنظمة في بوثقة واحدة و مشتركة بين العاملين » .

● ويرى *M. Thevent* :¹³

« و المعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل , كما تؤدي لاستقرار عبارة عن تراث مشترك من القيم

النظام و هي تحمل مجموعة من النقاط تفيد في توجيه و تعديل السلوكات في اتخاذ قرارات التسيير الهامة »

* يتضح من خلال التعاريف التي أوردناها حول الثقافة التنظيمية أنها تحمل مدلولات مفادها اتفاق جميع

الباحثين كون العنصر الأساسي و المميز في الثقافة التنظيمية هو القيم كما يشيرون إلى أهمية عنصر الممارسات التنظيمية المختلفة داخل أي تنظيم في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية , ناهيك عن كونها البحث عن التوازن في التصور ما بين احترام الهوية الذاتية للفرد , و تقبل الأهداف الجماعية » .

5- إدارة الجودة الشاملة كتوجه في المنظمات المعاصرة :

الهدف السامي في ظل حدة المنافسة التي تسود عالم المنظمات المعاصرة اليوم , ألا و هو كيف تصل المنظمات إلى بناء و تعزيز مكنيتها و الحفاظ على ديمومتها في بيئة متقلبة غير مستقرة , زاد فيها الاهتمام الذي توليه تلك المنظمات لموضوع الجودة في ظل بيئة عالمية تنافسية مفتوحة تأخذ فيها منظمات الأعمال و المنظمات العامة على السواء في العالمين المتقدم و النامي بأحدث أساليب الإدارة و تحسين أدائها و دعم التنافسية , و من بين هذه الأساليب نظم إدارة الجودة الشاملة , حيث لم تعد الجودة تلك المتغيرة الثانوية التي لا يلقى لها الاهتمام غلا في حالة ظهور فشل أو خطأ أو عيب بل أصبحت حاليا تفرض نفسها كنظام شامل يجب

العمالء , أي الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل و المهام , و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك في الايمان بها و الالتفاف حولها أعضاء التنظيم » .

● أما عن *H. Wadleft* :

فيرى أن الثقافة التنظيمية «عبارة عن كلمة مظلوية شاملة تشير إلى مجموعة كاملة من المعتقدات و التقاليد و القيم و الأخلاقيات و التوقعات و العادات التي تميز مجموعة معينة من الناس الذين يشتركون فيها كون فيها بطريقة غير مباشرة و بدون ادراك».

● و يعرفها *Pettigrew 1979* :

« بأنها تظهر في رموز اللغة و الطقوس و الأساطير و الهندسة المعمارية , كما تظهر من خلال الممارسات الإدارية و معايير السلوك المرتبطة به » .

● أما *G. Roche* :¹¹

مجموعة مرتبطة من كفاءات و طرائق التفكير , الاحساس و السلوك تأخذ طابعا رسميا , و كونها متعلمة »

و يتقاسمها مجموعة من الأفراد فهي تساهم بصفة موضوعية و رمزية في تشكيلهم كجماعة خاصة و متميزة » .

● كما تمثل الثقافة التنظيمية :¹²

« الفلسفات و المفاهيم و القيم و الافتراضات و المعتقدات و التوقعات و الاتجاهات و المعايير التي تربط

¹¹ Hélène Denis , *stratégie d entreprise et incertitude environnementales* , design organisationnel, culture et technologie économique , بويابة محمد الطاهر , *دراسة الفعلية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية* , رسالة غير منشورة كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية , قسم علم النفس و علوم التربية , جامعة منتوري , قسنطينة , الجزائر , 2004 , ص 55 .

¹² سيز لافي أندود و مارك .ج . و لاس , ترجمة قاسم الرياض , *السلوك التنظيمي و الأداء* , معهد الإدارة العامة , 1992 , ص 452 .

¹³ بويابة محمد الطاهر , *دراسة الفعلية من خلال بعض مؤشرات*

الثقافة , مرجع سابق , ص 56 .

6- مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق و نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب الكثير من العمل على بث روح ثقافة التغيير نحو التحسين و التطوير المستمر من خلال ثقافة الجودة التي ينبغي أن تبني من طرف جميع العاملين في المؤسسة و في مقدمتهم مسؤولية الإدارات و الأقسام المختلفة و ذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة و هو ما يعرف بثقافة الجودة , و يكون ذلك من خلال عقد الدورات التدريبية و تكوين فرق العمل و التشجيع على العمل بروح الفريق الواحد , و العمل على مشاركة العاملين في وضع البرامج التنظيمية كلا في مجال تخصصه و وضع الحوافز المعنوية و المادية , برفع معنويات العاملين و مكافئتهم و التشجيع على الإبداع و الابتكار في تسهيل إتمام الإجراءات الإدارية بما يحقق الأهداف المسطرة بجودة عالية و تكاليف منخفضة .

و عليه تتلخص مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيمايلي :¹⁴

- أن تتناسب السلطة مع المسؤولية .
- أن يكون هناك مكافأة للنتائج المحققة .
- أن يكون التعاون و ليس التنافس هو أساس العمل معا .
- أن تحضى الموارد البشرية بالشعور بالأمان في وظائفها .
- أن يسود مناخ من الوضوح و العمالة .
- أن يكون هناك عدالة في دفع الأجور .
- أن يكون للموارد البشرية النصيب في ملكية المؤسسات.
- بالإضافة إلى جودة المعلومات و هذه المعلومات يجب استخدامها من أجل تحسين و ليس من أجل إحكام الرقابة على الأشخاص .

تسييره بكفاءة عالية , كما تساهم في منح الفرصة للمنظمة سبيلا رئيسيا للتأهيل التنافسي , و إذا نجحت المنظمة في تصميم و إدارة برنامج للجودة الشاملة فإن هذا يشكل قاعدة قوية تقيم عليها نظام الجودة , و هذا بدوره يؤهلها للتوافق مع مواصفة الإيزو , تطور الاهتمام بالجودة و السمات المميزة لكل مرحلة حتى الوصول إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (1) : التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملامحها الأساسية

مراحل الاهتمام بالجودة	اللامح الرئيسية لكل مرحلة
المرحلة الأولى :	-العشرينات
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية .	-فحص فني بعد نهاية الإنتاج و التأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية .
المرحلة الثانية :	-الثلاثينات / الأربعينات
مرحلة استخدام الأساليب الاحصائية في الرقابة على جودة الانتاج .	-أهم الأساليب , العينات الاحصائية , عينات القبول , الرقابة , على العملية و خرائط الرقابة للجودة .
المرحلة الثالثة :	-منذ منتصف الخمسينات
مرحلة التأكد من الجودة و ضمانها	-بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة و التي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة .
المرحلة الرابعة :	-الاهتمام الإدارة العليا في المنظمات
مرحلة الإدارة الاستراتيجية للجودة و توظيفها لدعم تنافسية المنظمات	-بمضية الجودة -الربط بين الجودة و الربحية في المنظمات -إدارة الجودة الشاملة كفلسفة استراتيجية -إدارة الجودة الشاملة كسلح تنافسي

المصدر : محمد ماجد خشبة , الجودة الشاملة و تنافسية المشروعات

, سلسلة اجتماعات الخبراء , المعهد العربي للتخطيط الكويت , العدد 15 , 2005 , ص 10 .

* كما يجب ان تتضمن ثقافة الجودة الشاملة مقاييس جديدة تدرج ضمن المبادئ هي الأخرى :¹⁵

• دفع الابتكار من خلال تمتع العاملين بمهارات عالية و كفاءات لكي تحافظ على استمرار وجودهم في المؤسسة .

• دعم رضا الزبون : إن تقديم متميز للزبائن يعتبر إحدى الخصائص الهامة لثقافة المؤسسة الداعمة من خلال تشجيع و تحفيز العاملين و معاملتهم معاملة جيدة .

• دعم الشعور بالانتماء : يستدل لى الانتماء او الولاء إلى الحالة التي يقوم بها العاملون بتأدية مهام العمل المحددة لهم , كما يجب ان تسود في المؤسسة قيم و معتقدات , الثقة المتبادلة و الفرص العادلة للترقية و الحوافز المالية و عدم التناقض بين أقوال و أفعال المسؤولين .

7- هل الجودة الشاملة برنامجا أم فلسفة و ثقافة مشتركة :¹⁶

إن تصور الجودة الشاملة على أنها برنامج يعتبر جهدا إضافيا لإدخال التحسينات , و الجودة الشاملة ليست برنامجا بل هي فلسفة و ثقافة مشتركة , و لعل من الجوانب السلبية رؤية الجودة الشاملة على أنها برنامج منفصل أو مشاريع منفصلة عن باقي المشروعات , بدلا من رؤيتها على أنها جزء من العملية متكاملة و شاملة و مترابطة , فهي ليست هدفا محددنا نحققه , و نحتفل به ثم ننساه بل هي هدف متغير , و هو تحسين و تطوير الجودة باستمرار .

قاسم نايف علوان المحياوي , إدارة الجودة الشاملة في الخدمات

مفاهيم و عمليات و تطبيقات , دار الشروق للنشر و ¹⁵ التوزيع ط 1 , عمان , 2006 , ص 15 .

- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز . ثقافة الجودة الشاملة في التعليم . التطوير و التعليم العام , مدارس التطوير , دس , ¹⁶ ص 12 .

و عليه فالجودة الشاملة نظام شامل متكامل الأطراف , مرنة الهدف تبحث عن الجودة المستمرة على جميع الأصعدة .

8- الثقافة التنظيمية و الجودة الشاملة :¹⁷

لقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات من القرن الماضي و فحوى هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة , و ستكون من القيم و المبادئ و الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم و بيناتهم , و التي تدفع سلوكيات معينة , و إن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة و بالتالي فغن لسلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه و غنما هو نتاج السلوك المجتمعي الإيجابي أو السلبي , و ثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمة التأقلم الخاصة التي يكون لها الأثر على اتجاهات العاملين و سلوكهم.

• و مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة:

هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال , إذ يؤكد " فليب اتكنسون " أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم و السلوكيات و القواعد التي تميز المنظمة عن غيرها .

و إذا اردنا ان نأخذ بمفهوم و مبادئ الجودة الشاملة فعلى العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم و المشاركة في حل المشاكل و اتخاذ القرار و اعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل , و إن التغيير الثقافي هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ ان الملتحقين بالمنظمة أو المؤسسة ينتمون إلى ثقافات خاصة متنوعة .

8-1- ثقافة الجودة الشاملة :

من خلال ما سنورده من تعاريف ثقافة الجودة الشاملة نستخلص أهم عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات :

¹⁷ . ثقافة الجودة الشاملة في التعليم , مرجع سابق , ص 14 .

• يعرف *1994 Gostasch and Stanley*

« ثقافة الجودة بانها نظام القيم التنظيمية التي تشمل القيم و التقاليد و الإجراءات و التوقعات الناتجة من محيط المشاركة , و التي تؤدي إلى التحسين المستمر و الارتقاء بمستوى الجودة ».

كما عرفتها : *1996 Itecanson*

« إن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية تغيير جذري , حيث تهدف إلى إحداث تغيير ثقافي في الأجل

الطويل , حيث تتطلب التزاما ذاتيا من الأفراد مع توافر نمط إداري مناسب يوضح أن هناك مقاومة محتملة ناتجة من القيم التي توجه السلوك و من ثم لابد من التعامل معها جيدا » .

و يوضح أيضا ان إدارة الجودة الشاملة تقوم على أسس ثقافية محددة , تتركز حول جودة المعلومات و تناسب السلطة مع المسؤولية , و التعاون و سيادة مناخ الوضوح و العدالة بين العاملين , بالإضافة إلى ضرورة إحداث التغيير الثقافي و الذي يساعد الأفراد على إنجاز الأعمال و زيادة الرغبة في الاستمرار مع المنظمة , و من ثم الاعتقاد بأهمية التغيير و ان تدرك المنظمة ان التغيير ليس شيئا تابتا و لكنه يتزايد بمعدل مستمر و لابد ان نحب التغيير و نشجع الآخرين على حب التغيير لتحسين الأداء .

• و يؤكد : *1996 Treziovski and others*

« على ان التغيير الثقافي نحو الجودة الشاملة يتطلب تطبيق أسلوب فرق التحسين على الإدارات الوظيفية بالإضافة إلى ان تخفيض حجم المنظمة لا يكون جزءا من عملية التغيير الثقافي المزعم تنفيذه حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة »

• ويتبنى وجهة النظر هذه *Emery and**1996: Others*

« حيث يذكر ان عدم إحداث تكامل للعمل عبر الإدارات الوظيفية يؤدي إلى الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة » .

ويضيف ان المناخ التنظيمي الايجابي ضرورة لتهيئة الظروف للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة , كما أن الأخيرة تزودنا بتغير مثالي في فلسفة الغدارة بغرض تحسين الفعالية التنظيمية .

• و يقدم *1999 Pervaiz and Others*

« إطار عاما للتعليم و التحسين المستمر و كيفية تأثر هذه القضايا بالثقافة التنظيمية , و يضيف ان العادات تؤثر على التعلم و التحسين المستمر و ذلك على المستوى الفردي , كما ان ثقافة الابتكار تتطلب أن تتناسب مع البيئة التنظيمية الملائمة » .

• و يضيف أنه وفقا لنموذج *1990 Hofsted*

« فإن الثقافة هي برامج مجمعة في العقل , حيث تفرق او تميز بين المجموعات الفرعية من الافراد بعضها البعض , كما ان القدرات المميزة لنموذج الخريطة الثقافية للمنظمات و كذلك الإدارات و ثقافة النجاح للفريق و تحقيق الجودة للمشروع من خلال تأصيل و ترسيخ ثقافة الجودة » .

• و امتدادا لما قاله *Sammerville and**1999 Others*

« من ضرورة تقديم أشكال جديدة من فرق العمل لإحداث التغيير الثقافي المطلوب لإدارة الجودة الشاملة , يقدم *2000* امكانيات استخدام و تطبيق فرق مراقبة الجودة عبر الإدارات الوظيفية » *Steensma and Tattaroo*

• و يوضح درويش شرارة *2003* :

«إن هناك فروق أساسية بين الثقافة التنظيمية و التي تعني مجموعة من الأنماط الثابتة للسلوك لا تتغير في

الأجل القصير ، و المناخ التنظيمي و الذي يعني الوضع الراهن للحالة المعنوية و الاهتمامات التي تشغل بال العاملين ذلك أن الأولى تميل إلى التثبات ، و الثانية تميل إلى التغيير ، و حتى يمكن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تنسب له النجاح ، فإنه يجب أن يؤثر إيجابيا في كليهما ، فالمناخ التنظيمي في الأجل القصير و الثقافة التنظيمية في الأجل الطويل .»

* و بالإضافة إلى ذلك لابد من إحداث تغير جوهري في الثقافة التنظيمية و ذلك لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة و ذلك من حيث :

- ثقافة البيئة الديناميكية و استحداث أساليب للتعامل مع مكوناته و التأثير فيه .

- ثقافة تسهيل التغيير .

- تسهيل تغيير الثقافة - التغيير الثقافي - .

- ثقافة رفض الهرمية التسلسلية و رفض القوالب الجامدة و الأنماط الثابتة في الهياكل التنظيمية و الأساليب و الاقتناع بأهمية الحركة .

- ثقافة التكنولوجيا و الآليات الجديدة و المتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة و اختياراتها .

9- مراحل تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات :¹⁸

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أولا تغيير ثقافة المؤسسة القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها ممكنة و ناجحة ، و بذلك تكون قد نشأت ثقافة داعمة لبرنامج الجودة الشاملة في المؤسسة ، و لبعث هذه الثقافة

المواتية و المناسبة لإنجاح إدارة الجودة الشاملة فإنه توجد مجموعة من الخطوات لذلك :

• بدءا بترتيب الظروف :

إذ انه ليست كل الظروف مواتية لبناء ثقافة جديدة فهناك ظروف يمكن ان تساعد على خلق هذه الثقافة و من أهمها عدم الرضا من الثقافة الحالية أو تبني نظام جديد ، فإن السبب الثاني أكثر اهمية خاصة لملائمة نجاح تطبيق النظام الجديد .

• تصميم ملامح الثقافة :

يحتاج تصميم ملامح الثقافة الجديدة إلى خطوتين : الأولى : و تتمثل في معرفة ملامح الثقافة السائدة و هدمها .

الثانية : و تتمثل في معرفة ملامح الثقافة الجديدة و تصميمها

• نشر الثقافة الجديدة : و من اهم طرق دعمها مايلي :

- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع معايير و قيم الثقافة الجديدة .
- مكفأة العاملين اللذين يلتزمون بقيم و معايير الثقافة الجديدة و تدريبهم عليها .
- و غيرها من الأساليب لنشر الثقافة الجديدة و دعمها و ضمان قبولها و ترسخها .

و لنجاح بناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الاستراتيجيات التالية :¹⁹

- التعرف على التغيرات المطلوب احداثها .

- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغيرات المطلوبة .

. منى مؤتمن عماد الدين . أفاق تطوير الإدارة و القيادة التربوية في

¹⁹ البلاد العربية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، ط 1 ، عمان ،

2006 ، ص 127 .

. أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، الدليل العملي لإعادة الهيكلة و

¹⁸ التميز الإداري و إدارة التغيير ، الدار الجامعية ، القاهرة ،

مصر ، 2007 ، ص 576 .

- اقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه .

- تقديم التشجيع و التحفيز المادي و المعنوي الضروري.

و إن استكمال خطوات بناء ثقافة الجودة الشاملة تعد بمثابة مناخ ملائم و مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تخضع بدورها إلى مجموعة من الخطوات .

9-1- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

أما عن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذكرت خمس مراحل لإنجاز نجاح لأسلوب لإدارة الجودة الشاملة و الموضحة كما يلي في الجدول التالي :

جدول رقم (2) : يوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المرحلة	خطوات المرحلة
1- مرحلة الإعداد :	- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة . - تدريب المدربين على إدارة الجودة الشاملة . - صياغة رؤية المؤسسة .
2- مرحلة التخطيط :	- اختيار أعضاء اللجنة الخاصة بالجودة . - اختيار مستشار للجودة . - تدريب لجنة توجيه الجودة و المستشار .

3- مرحلة التقييم :

- التقييم الذاتي : [إدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة]

- التقييم التنظيمي : [عن طريق المقابلات الشخصية بين الثقافة التنظيمية الحالية و المرغوبة في إدارة الجودة الشاملة]

- تقييم رأي الزبائن : [لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المؤسسة و هذا الأمر مهم لتقييم جوانب القوة و الضعف في المؤسسة]

- تقييم تكلفة الجودة : [أي تقييم التكاليف المالية للجودة]

4- مرحلة التنفيذ :

- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة .

- التدريب على اكتساب المعرفة و المهارات فيما يتعلق بمهارات بناء الفرق و ديناميكية الجماعة , الاتصال و حل المشاكل .

- تشكيل فرق العمل تساهم في جمع

المعلومات و إعطاء الاقتراحات و الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بمجال الجودة .

-في هذه المرحلة لابد من الاستفادة من الخبرات المكتسبة سابقا في مجال الجودة ,

5-مرحلة تبادل : على أن التقدم الذي سجل في مجال الجودة ,

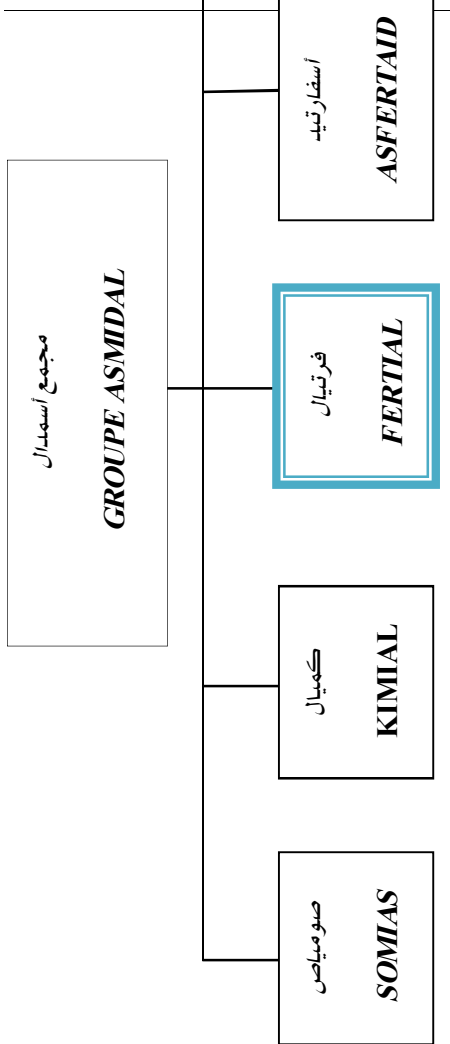
الخبرات : على أن يتم دعوة كل من له صلة بالمؤسسة إلى الانضمام إلى هذا المسعى كالمديرين و غيرهم .

المصدر : خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد . إدارة الجودة الشاملة . مكتبة الملك فهد الوطنية . 1997 ، ص 84 .

10- أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية بمؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية :

وجب على المنظمات اليوم أن تكون على درجة عالية من التحديات لمسايرة مستجدات العصر الحاصلة مؤخرا خاصة بعد انتهاج منهج الاستثمار الاجنبي في المؤسسات الجزائرية , و توقيع عقود الشراكة الأجنبية , وهنا تباين الثقافة السائدة بالمؤسسة كما تم اعتناق الموصفات العالمية لإدارة الجودة الشاملة .

و تبقى الجزائر بحكم موقعها الجيو استراتيجي محل انظار العديد من الدول المتقدمة , و التي تسعى إلى عقد اتفاقيات الشراكة في مختلف المجالات حيث تعد آلية ناجعة للتوسع و النمو ,و نظر للامتيازات التي تقدمها و الصعوبات التي واجهتها و نظرا لتباين ثقافات و بيئات العمل و يكمن هذا الاختلاف بالدرجة الاولى في تعدد الثقافات حيث يسود المنظمات الجزائرية اليوم على اختلاف أنواعها و احجامها أطر ثقافية تجعل كل منها ذات ميزة تطبعها بملامح منفردة عن غيرها , إذ تعتبر هذه الأخيرة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها و من المتغيرات الداعمة لنجاح الاعمال الاستثمارية بها , لما لها من أثر قوي و ايجابي في



شكل رقم (2) : يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع أسميدال

المصدر : إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

تحقيق الاهداف بفعالية و تبني معايير دولية وفقا لمستجدات البيئة , و عليه تسعى المنظمات الجزائرية على حد سواء في ظل اختلاف الثقافات البيئية التسييرية لمعاصرة الأوضاع الانية .

و انطلاقا من دراسة الثقافة التنظيمية في بيئات صبغتها اختلاف الثقافات في إطار الشراكة الأجنبية و متطلبات إدارة الجودة الشاملة , إرتابنا إلى إبراز أثر التوجه إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة , و كنموذج ممثل لهذه الدراسة ألا و هي مؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية .

11- التعريف بالمؤسسة :

11-1- لمحة مختصرة عن المجمع :

ثم إنشاء هذا المركب في 05 ماي 1972 فرع سونا طراك حيث انبثقت فيما بعد , و تأسست المؤسسة الوطنية للأسمدة و المنتجات المبيدة للحشرات - أسميدال - في 01 سبتمبر 1984 تحت المنشور رقم (84-285) في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية و هذا بعد ما كانت تابعة لشركة سونا طراك و ابتداء من سنة 1988 و بموجب القانون التوجيهي للمؤسسات أصبحت - أسميدال - و كبقية المؤسسات تتمتع بالاستقلالية قانون (01-88) و في سنة 1995 انضمت مؤسسة - أسميدال - إلى الشركة القابضة العمومية .

11-2- الهيكل التنظيمي لمجمع أسميدال :

يتكون من خمسة فروع و هي كالآتي موضحة في الشكل التالي :

11-3- صورة عن مؤسسة فرتيال :

مؤسسة فرتيال فرع من فروع أسמידال أنشأت في 01-01-2001 و هي مؤسسة مواد التخصيب الجزائرية مكلفة بإنتاج الأسمدة الفوسفاتية و الازوتية و الامونياك , و في 04-08-2004 قامت فرتيال بعقد شراكة مع % 66 بنسبة VILLARMIR شركة إسبانية مجمع

المجمع يعتبر الوحيد في البحر الأبيض المتوسط حيث يمول جل أقطار العالم تقريبا كفرنسا , ألمانيا , تونس , الهند , إسبانيا , بلجيكا , بريطانيا .

12- العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة فرتيال :

فرضت ظاهرة العولمة بكافة ما تلاها من مجريات مجموعة من التغيرات اقتلعت أسس النظام العالمي القديم و بدأت في ترسيخ كيان جديد سمته التغيير المستمر , و بذلك اختلفت ملامح و آليات و معايير هذا العصر على سابقه , مما يفرض على كل من يعاصره الأخذ بالمفاهيم و الآليات الجديدة و المتجددة , و هذا ما تحرص عليه و تعمل جاهدة على بلوغه و المحافظة على مكانتها في الوسط الاقتصادي مؤسسة فرتيال التي تعتبر خير دليل و رهان تجسد الدراسة و الوضع الراهن و المستقبلي لتبني و تطبيق و تفعيل هذه المفاهيم المعاصرة .

و كون هذه المؤسسة في إطار شراكة أجنبية , ففي ظل اختلاف الثقافات البيئية التسييرية تسعى جاهدة لاختلاف ثقافة تنظيمية تساعد على اعتناق العالمية من خلال تحقيق الأهداف خاصة أن إرساء هذا النوع من الثقافة التنظيمية بغية طبعة عالمية المميزات من شأنها أن تكون عنصرا فعالا و مؤيدا و كذا مساعدا لتحقيق الغايات و تهيئة الظروف و تحديد مصير المؤسسة كونها تلعب عملة ذات وجهين , قوية في دلالتها و مضامينها مستقرة

في الأوضاع الحالية و مرنة لمسايرة الأوضاع المستقبلية الراهنة .

● وانطلاقا من الصورة التي قدمناها سابقا على المؤسسة نلاحظ بان المؤسسة تعتبر الوحيدة في البحر الأبيض المتوسط حيث تمول جل أقطار العالم تقريبا و لهذا فالمؤسسة تعتمد معايير الجودة كمقياس لذيوع منتجاتها و تسويقها و بذلك فالمؤسسة تتبنى و تطبق معايير الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة .

و كما هو معلوم فانتهاج اي منهج حديث او ادخال أي مبدأ جديد لمؤسسة ما يتطلب إعادة تشكيل الثقافة السائدة حاليا , حيث أن قبول أو رفض أي منها متوقف على ثقافة و معتقدات الموظفين الأنية و من هنا يمكن القول ان الموارد البشرية هي الفاصل في مثل هذه الأوضاع , حيث تحبذ العمل ضمن بيئة تنظيمية صحية , يعملون خلالها في جو من الراحة و ذلك من خلال شعورهم بأهميتهم في العمل تحت نمط إشرافي يهتم بالموظفين و يتيح لهم الفرص و يؤمن بالعلاقات الانسانية و يعمل بمبدأ المشاركة , و كذا النظم و الاجراءات التي تحكم طبيعة العمل و كيفية تعامل الأقسام فيما بينها , عدا عن ذلك ادخال تحسينات على البرامج التكوينية و زيادة الدورات بصفة مستمرة , مع العمل على جعل هذه البيئة محفزة ماديا و معنويا لتحقيق الاشباع في الحاجات و رفع درجة الكفاءة و إرساء قوانين تضبط الاجال لإدارة تسييرية للوقت بفعالية .

و من جانب آخر فإن التغيرات الجذرية التي تحدث بالمؤسسة مواجهتها و الانصهار داخلها تفصل فيها الثقافة التنظيمية بمرونتها أو قدسيته و تجمدها , ناهيك عن رفض هذه المستجدات للهرمية التسلسلية في المنظمة و الحواجز بين التقسيمات الإدارية فهي تنادي بالتكاملية بالموازاة و طبيعة التكنولوجيا المستخدمة و مسايرة العصرنة و الحرص على تدفق المعلومات و ضمان الفعالية في خضم الثورة التكنولوجية , و هذا ما

يعكس ميزة تنافسية للمؤسسة و آثار عميقة لها على الامد الطويل .

● و انطلاقا من دراسة أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية بمؤسسة فرتيال في بيئة صبغتها اختلاف الثقافات في إطار الشراكة الأجنبية , نحاول إبراز اهم العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية التي تتأثر بتوجه مؤسسة فرتيال نحو إدارة الجودة الشاملة من خلال استطلاع عين المكان مع تطبيق أداة المقابلة بإتباع المنهج الوصفي على عينة تتكون من 30 مفردة و بالتحليل و المناقشة تم استخلاص ما سيتم عرضه فيما يلي كل عنصر على حدى :

12-1- المناخ التنظيمي :

إن المناخ التنظيمي هو شعور المؤسسة الذي ينبع من ثقافتها التنظيمية و هو يتكون من توقعات الأنشطة اليومية و الحوادث و الممارسات , و الاجراءات و هو أيضا يرسم أسلوب التعامل بين المؤسسة و أفرادها و بيئتها , و يتصف المناخ التنظيمي بالديناميكية فهو يتغير استجابة للمتغيرات الخارجية , و بمؤسسة فرتيال و حسب ما ورد على لسان هيئة الاطارات الوسطى انقلبت موازين المناخ التنظيمي أو البيئة الداخلية لها لتتلاءم و تتوافق استجابة و المتغيرات الحاصلة داخلها بداية بالشراكة الأجنبية وصولا عند التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة و اعتمادها فهو مناخا تنظيميا مفتوحا يعمل في ظل قياسات عالمية تطبعه جودة كافة الجوانب مما يحقق الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة .

● و هنا سنفصل في العنصر الأساسي للثقافة التنظيمية المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلالها عرض التحسينات التي طرأت على المناخ السائد بها :

من آثار التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على المناخ التنظيمي كأحد عناصر الثقافة التنظيمية نلاحظ بهذه المؤسسة تحسينات من حيث جانب النمط الاشرافي , نظم

و إجراءات العمل , الحوافز بشقيها , إدارة الوقت و كذا التدريب .

و عليه فالنمط الاشرافي بمؤسسة فرتيال هو النمط الديمقراطي خاصة في ظل الشراكة الأجنبية الذي ألقى العديد من النقاط السلبية التي كان يتمتع بها النظام السابق من محسوبية و الاشفاكية كذلك عمل النقابة على مصالحها فقط و سيطرة من طرف المسؤولين و تميز بين العمال و هذا خلال ما هو سائد حاليا نظام تشاركي و تساوي مقارنة بما سبقه , و بهذا يتضح وجود اختلاف معبر عن ثقافة المسير الأجنبي.

كذلك باعتبار طبيعة العمل من أهم الجوانب لتقدم المورد البشري و خلق الطموح و جو الابداع فالعمل و خطأ و هذا ما تنوه له إدارة 0 % بمؤسسة فرتيال يتمتع بالوضوح و لا مجال للخطأ عند التنفيذ لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

تمتع فرتيال بنظام حوافز يساعد على تحقيق الذات و الشعور بالانتماء حيث طرأت تحسينات كبيرة و متنوعة في هذا المجال , و هذا لأن نظام الحوافز بها لا يقوم على المرد ودية فقط بل على أساس مجموعة من العناصر موضحة في النظام الداخلي للمؤسسة و منها حافز عدم الوقوع في حوادث و تقدم بصفة دورية كل ثلاثة أشهر , و حافز أحسن عامل تقدم كل شهر , عدا الزيادة في معدلات الأجور و العديد من المكافآت بغرض الزيادة في الانتاج كما و نوعا خاصة التفكير في ضمان سلامة و امن المروء البشري كذلك من الشق المعنوي يغلب طابع التعاون و التكامل بين نخبة العمال القديمة منها و الشابة و كذا مدرائهم بغض النظر عن تباين المناصب مع تمتع المعاملات بينهم بطابع الشكر و الثناء مع التواضع و الاحترام المتبادل .

ناهيك عن فعالية مصلحة التكوين بالمؤسسة بإعطاء اهمية كبيرة لمفهوم تنمية المورد البشري من خلال برمجة دورات تدريبية مستمرة لجميع عمالها داخلية و

خارجية وفقا لمعايير ذات مستوى عال و قابلية للتنوع و التجديد وفقا للمتطلبات و الحاجات التي يفرضها العمل كما نجد التكوين على الامن إجباري لكل المستويات التنظيمية و تكوينات مختلفة فيما يخص الجودة و الهدف من ورائها جعل عمالها يعملون بمواصفات دولية و بجودة عالية المقاييس و أكثر أمن و صحة و راحة , و الاله من ذلك بيئة نظيفة خالية من التلوث .

كما تولي البيئة الداخلية للمؤسسة أهمية كبيرة لاحترام الوقت و تتمتع بذلك بإدارة للوقت محكمة الأجل و الضوابط الزمنية و فعالة في بداية و إنهاء الأعمال في حدود أجالها .

● و بهذا تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا في تكوين خصائص المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة , و عليه فهي بيئة داخلية سليمة و صحية و ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

12-2- التغيير التنظيمي :

يرسم التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة ملامح تغيير بجميع أوساط المؤسسة , فهي ثقافة تغيير جذرية تتضمن سيرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تواجه حثما مقاومة , تفصل في طبيعة توفر أو عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة لسهولة التغيير أو العكس .

و عليه فالثقافة السائدة بمؤسسة فرتيال استوجبت تغييرا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة , و كانت ثقافة تغيير مرنة داعمة لسهولة التغيير لا ثقافة نرجسية ثابتة عديمة التحرك , و بالتالي العنصر الوحيد و الأساسي الذي يعد جوهر عملية التغيير ألا وهو التغيير الثقافي و السلوكي للأفراد بحيث ساهمت به إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة من خلال توضيح الغرض منه كذلك إدارة الجودة لا تقيد بل ترفع من الابداع و الابتكار بها مع العرفان و التقدير و روح العمل الجماعي و فعالية الاتصال مع عنصر التمكين , و هذه العناصر لعبت فارقا

كبيرا في مرونة إحداث التغيير سواء على الجانب السلوكي أو الجانب المادي بالمؤسسة .

● و عليه فمرونة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة و قابليتها للتغيير كانت حدا فاصلا في توجهها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

12-3- الهيكل التنظيمي :

باعتبار الهيكل التنظيمي الخارطة الرسمية للتنظيم فهو يمثل الاطار الذي تتفاعل في نطاقه كافة الموجودات داخل المؤسسة , و في حين توجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة كغيره من العناصر يحدث عليه عدة تغيرات هو الآخر و كون إدارة الجودة الشاملة ترفض الهرمية التسلسلية و مركزية السلطة و كذا بعد القمة عن القاعدة و التقسيمات الإدارية فمؤسسة فرتيال طرأت العديد من التغيرات على الهياكل باعتباره المؤشر الأول و الأخير على التوجه نحو النظام الجديد و بالتالي صار الهيكل التنظيمي أفقيا إذ أن عمالها و الذين يلعبون محور العملية الإدارية و الانتاجية يعتبرون في الهرم التنظيمي حلقة وصل بين وحداته الإدارية.

كذلك لم تعد المهام منحصرة في وحدة دون الأخرى بل صارت المهام مهمة جميع العمال في جميع الوحدات و ألغيت التقسيمات الإدارية و صار التنسيق و التفاعل بين جميع وحدات العناصر الفنية و الإدارية لمؤسسة فرتيال.

● و بهذا فالهيكل التنظيمي بمؤسسة فرتيال كأحد العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة طرأت عليه تغييرات عديدة من حيث التخطيط و التقسيم و إعادة الهيكلة ليصبح عنصرا فاعلا لنجاح إدارة الجودة الشاملة بهذه المؤسسة .

12-4- التكنولوجيا الحديثة :

و كأي نظام جديد بأية مؤسسة , فالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب آليات و معدات جديدة و متجددة على الدوام لتحقيق الهدف الأساسي لهذا التوجه نحو إدارة

الجودة الشاملة فرقا كبيرا في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة خاصة في ظل الشراكة الأجنبية متطورة تنقص من الضغط في العمل و تجيد الراحة , كذلك تجديد في في الورشات و البرامج و الآلات المحددة لها و صيانتها , و منه فالمؤسسة تولي اهتمام كبير للبعد التكنولوجي و تعطيه اهمية كبرى كما تخصص له ميزانية .

● وعليه فالتكنولوجيا المعمول بها في المؤسسة تتلاءم و قدرات عمالها و ذلك عن طريق تهيئة العمال قبل تحديثها و كذا توجيههم للتكوين كلما تم ادخال آليات حديثة في كافة مجالات التكنولوجيا .

خاتمة :

لقد قمنا خلال دراستنا هذه بالكشف على أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية .

و بعد إتباع كل الخطوات المنهجية توصلنا إلى النتائج التالية :

إن العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة بعد الشراكة الأجنبية و المتمثلة في كل من المناخ التنظيمي و التغير التنظيمي و الثقافي و كل من الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا الحديثة و المعمول بها , هذه العناصر هي الأكثر تأثر المؤسسة محل الدراسة نحو إدارة الجودة الشاملة طرأت خلالها عدة تغييرات و تحسينات على كافة المؤشرات سالفة الذكر , كذلك هناك تطبيق عال للجودة الشاملة لأن المؤسسة هدفها الالتزام بالتطبيق الفعال للحفاظ على شهادات الإيزو الممنوحة لها .

و من خلال ما سبق عرضه نستخلص أن الثقافة التنظيمية السائدة ميدان الدراسة الذي يعد بدوره أقوى فرع من فروع المؤسسة الأم و المؤسسات الجزائرية اقتصاديا على المستوى المحلي و الدولي مرنة و قابلة

للتغيير وفقا لمستجدات البيئة الاقتصادية الناشطة داخلها و هذا لاستجاباتها لتأثيرات التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة .

قائمة المراجع :

- 1- أحمد ماهر , تطوير المنظمات , الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التمييز الإداري و إدارة التغيير , الدار الجامعية , القاهرة , مصر . 2007 .
- 2- العميان محمد سلمان , السلوك التنظيمي في المنظمات , ط1 , دار وائل للنشر و التوزيع , الأردن , 2002 .
- 3- بوياية محمد الطاهر , دراسة الضعالية من. خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية , رسالة غير منشورة كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية , قسم علم النفس و علوم التربية , جامعة منتوري , قسنطينة , الجزائر , 2004 .
- 4- ثقافة الجودة الشاملة في التعليم , مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز , التطوير و التعليم العام , مدارس التطوير .
- 5- حيدر علي المسعودي , إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا , ط1 , دار البازوردي العلمية , للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2010 .
- 6- خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد , إدارة الجودة الشاملة , مكتبة الملك فهد الوطنية 1997 .
- 7- سالم سعود الرشدي , أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية , رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الأردنية , عمان , 2004 .
- 8 - سيزلاقي أندود و مارك ج . و لاس , ترجمة قاسم الرياض , السلوك التنظيمي و الأداء , معهد الإدارة العامة , 1992
- 9- عواطف ابراهيم الحداد , إدارة الجودة الشاملة , ط1 , دار الفكر للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2009 .
- 10- قاسم نايف علوان المحياوي , إدارة الجودة الشاملة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات , دار الشروق للنشر و التوزيع , ط1 , عمان , 2006 .
- 11- لعل بوكميش , إدارة الجودة الشاملة , إيزو 9000 , ط1 , دار الراية للنشر و التوزيع , درار , الجزائر , 2011. محمد أكرم العدلوني , العمل المؤسسي , دار ابن حزم , بيروت , 2002 .

12- محمد ماجد خشبة , الجودة الشاملة و تنافسية المشروعات ,
سلسلة اجتماعات الخبراء , المعهد العربي للتخطيط بالكويت , العدد
15 , 2005 .

13- محفوظ الصواف و ماجد صالح , إدارة الجودة الشاملة كأداة
لتقليل المخاطر في معمل النسيج الحكومي في الموصل , مؤتمر
جامعة الزيتونة الدولي السادس , عمان , الأردن . 2006 .

14- مدحت أبو النصر , أساسيات إدارة الجودة الشاملة , دار الفجر
للنشر و التوزيع . ط1 . الاسكندرية , 2008

15- منى مؤتمن عماد الدين , آفاق تطوير الإدارة و القيادة التربوية
في البلاد العربية , مركز الكتاب الأكاديمي , ط 1 , عمان , 2006 .

16- Daniel Sure er Maurice Pillet ,Qualité en
Production de Iso 9000 a six sigma ,2 eme édition
d organisation ,Paris , 2002

17 -Harrison . s , Total quality management the
administration organization equivalent of truth in
theory , public administration quality , vol 16 , no 04
.

18 - Hélène Denis , stratégie d entreprise et
incertitude environnementales ,
designorganisationnel, culture et technologie
économique