

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

دور حلقات الجودة في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة دراسة حالة  
مؤسسة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد بغرداية

من إعداد الطالبين:

➤ ميلود خن

➤ قاسم الزعبي

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ 19 جوان 2019

أمام اللجنة المكوّنة من السادة:

الاسم	اللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
عبد الرحمان	بن سانية	استاذ دكتور	جامعة غرداية	رئيسا
سليمان	بلعور	استاذ دكتور	جامعة غرداية	مشرفا
رميلة	لعمور	دكتورة	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2018 – 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قالى تعالى : " وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَ الْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيَتَّبِعِكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ "

{ التوبة ، الآيه 105 }

# الإهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وقدرنا على انجاز هذا العمل

إلى كل من علمني حرفاً

إلى زهرة الحياة ونورها أُمي الغالية أطل الله في عمرها وألبسها ثوب الصحة و العافية وامتعني ببرها ورد  
جميلها

و إلى الاخوال و الخالات ، وكل أفراد عائلتي كبيرهم وصغيرهم، كما أخص بالذكر جدتي التي لطالما  
كانت تدعو لي بالخير أطل الله في عمرها

إلى من جمعني بهم القدر وكانوا خير رفقة لي. إلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي

الى الصديق والاخ : قاسم الزعبي

"عَيْبُ الْأَيَّامِ ذِكْرِيَّاتٌ وَعَيْبُ الذُّكْرِيَّاتِ أَنَّهَا لَا تَعُودُ"

نحن ميلود



# الإهداء

حمدا لله أولا على نعمه الظاهرة والباطنة

أتقدم بإهداء هذا المجهود المتواضع

إلى وسطي العائلي خاصة والدي الكريمين وإخوتي وزوجتي العزيزة وفلذتي كبدي ابني وابنتي متمنيا

للجميع المستقبل الزاهر ودوام الصحة والعافية

إلى زملائي في الدراسة وزملائي الموظفين في الرقابة المالية لولاية غرداية

إلى الصاحب والأخ ميلود خن

إلى كل الأساتذة الأجلاء في جامعة غرداية منهم بصفة خاصة المشرف الأستاذ سليمان بلعور

إلى كل من لم يبخل علينا بأية ملاحظة أو انتقاد

أدام المولى هناء الجميع

قاسم الزعبي



# الشكر

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نحمد الله ونشكره على نعمه، ونصلي و نسلم على صفوة أنبيائه وعلى آله وصحبه وأوليائه  
نتوجه بالشكر والتقدير إلى الاستاذ الدكتور بلعور سليمان الذي أشرف على هذا العمل، والذي كان عوناً  
لنا بتوجيهاته ونصائحه القيمة  
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة الكرام الذين تعلمنا واكتسبنا منهم معارف و ثقافات جديدة  
نخص بالذكر الاستاذ الفاضل الشرقي مهدي.

لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على اتمام هذا العمل  
ختاماً نسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم



## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم حلقات الجودة وآلية عملها، إضافة إلى الوسائل التي تعتمدها لحل المشكلات. كما تطرقنا كذلك إلى ثقافة الجودة الشاملة، حيث تناولنا أهم المفاهيم والمظاهر التي تميزها ، والدور الذي تلعبه ثقافة الجودة الشاملة في تحسين و تطوير المؤسسة. إضافة إلى القيم الأساسية التي تبنى عليها هذه الثقافة ثم حاولنا الربط بين حلقات الجودة وبين ثقافة الجودة الشاملة واستنتاج العلاقة التي تربط بينها و كيفية تأثير حلقات الجودة ودورها في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة فقد استخدمنا المنهج الوصفي للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد فيه على المقابلة في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد بغرداية ، إضافة إلى الوثائق المقدمة لنا من طرف المؤسسة محل الدراسة ، ودعمنا ذلك بالملاحظة والمعايشة المباشرة لاجواء العمل داخل المؤسسة قيد الدراسة وهذا لمدة شهر كامل.

**الكلمات المفتاحية:** حلقات الجودة، الجودة الشاملة، ثقافة الجودة الشاملة، الجودة.

**Abstract:**

The aim of this study is to introduce the concept of quality workshops and the mechanism of their work, in addition to the means adopted by quality workshops to solve problems. We also touched on the culture of quality and quality in a comprehensive manner, so we discussed the most important concepts and manifestations that characterize them, and the role played by the culture of total quality in the improvement and development of the institution. In addition to the basic values on which this culture was built and then we tried to link the quality rings and the culture of total quality and the conclusion of the relationship between them and how the impact of the quality rings and their role in the establishment of a culture of total quality, In order to achieve the objectives of this study and to answer the questions, we used the descriptive approach to obtain data on the theoretical side. The practical aspect was based on the interview, through several interviews with officials in the quality control and improvement department at the Public Works Detective Agency in the south of the country Ghardaia. To the basic and secondary data and documents submitted to us by the institution under study, and supported by observation and direct coexistence of the work environment within the institution under study for a full month.

**Keywords:** quality rings, total quality, quality culture, quality.

I	الإهداء.....
III	الشكر.....
IV	الملخص.....
V	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
IX	قائمة الاختصارات والرموز.....
أ	المقدمة العامة.....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الإطار النظري لحلقات الجودة وثقافة الجودة الشاملة.....
3	المطلب الأول: ماهية حلقات الجودة.....
15	المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية حول ثقافة الجودة الشاملة.....
26	المطلب الثالث: علاقة حلقات الجودة بثقافة الجودة الشاملة.....
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
27	المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية.....
30	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
33	المطلب الثالث: أهم ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
36	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
38	تمهيد.....
39	المبحث الأول: تعريف عام بمخبر التشغيل العمومية لجنوب البلاد LTPSUD.....
39	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة LTPSUD و اسهاماتها.....

## قائمة المحتويات

41	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي .....
45	المطلب الثالث: الامكانيات المادية و البشرية للمخبر .....
46	المبحث الثاني: منهجية و اسلوب الدراسة .....
46	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
48	المطلب الثاني: محاور المقابلة.....
55	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج .....
55	المطلب الاول : تطبيق الجودة الشاملة في نشاط المؤسسة .....
55	المطلب الثاني : مناقشة النتائج .....
57	خلاصة الفصل.....
58	الخاتمة.....
62	قائمة المراجع.....
67	الملاحق.....

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	الاختلافات بين حلقات الجودة و بين فرق العمل	1-1
10	الاختلافات بين حلقات الجودة وبين فرق تحسين الجودة	2-1
16	مستويات وتصنيف وانواع الثقافة التنظيمية والابعاد المحددة لها	3-1
33	مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	4-1

### قائمة الأشكال

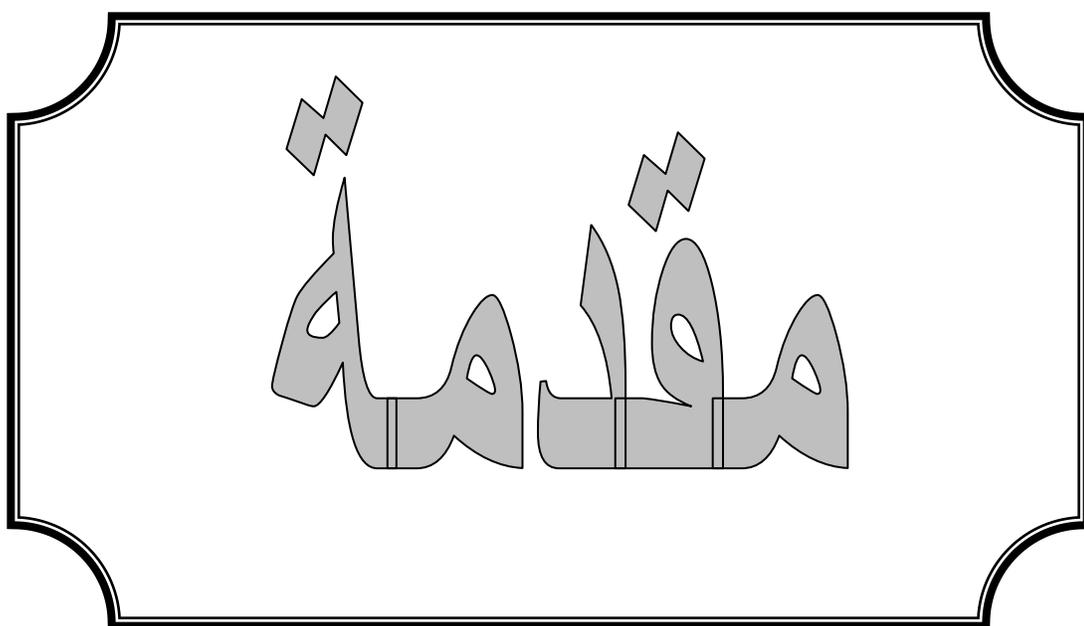
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	آلية عمل حلقات الجودة	1-1
13	شجرة الاخطاء ( المشاكل )	2-1
14	هيكل السمكة	3-1
18	مفهوم ثقافة الجودة ودور المدير في تعزيزها و نشرها	4-1
21	دور الثقافة في تطبيق ادارة الجودة	5-1
24	القيم الاساسية في بناء ثقافة الجودة	6-1
40	التمركز الجهوي لمخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد	1-2
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة LTPSUD	2-2
48	متغيرات الدراسة	3-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
68	La cartographie schematise du S.M.Q du LTPSUD	1
69	Tableau des interactions des processus de S.M.Q – LTPSud	2
72	Plan de communication S.M.Q interne –LTPSud	3
73	Plan de communication externe-LTPSud	4
74	أسئلة المقابلة	5

قائمة الرموز والمختصرات

المختصر	المطلح باللغة الاصلية	المصطلح باللغة العربية
<b>LTPS</b>	LABORATOIRE DES TRAVAUX PUBLICS DE SUD	مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد
<b>S.Q.M</b>	SYSTEME QUALITE MANAGEMENT	نظام ادارة الجودة
<b>R.Q.M</b>	RESPONSABLE QUALITE MANAGEMENT	مسؤول ادارة الجودة
<b>T.Q.M</b>	TOTAL QUALITE MANAGEMENT	ادارة الجودة الشاملة
<b>L.C.T.P</b>	LABORATOIRE CENTRAL DES TRAVAUX PUBLICS	مخبر الاشغال العمومية المركزي
<b>G.E.I.C.A</b>	GROUPE D'ETUDES D'INFRASTRUCTURES DE CONTROLE ET D'ASSISTANCE	مجمع دراسة المنشآت، المراقبة و المساعدة
<b>P.D.G</b>	PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL	الرئيس المدير العام
<b>L.M.T.P</b>	LABORATOIRE METTIDJA DES TRAVAUX PUBLICS	مخبر متيجه للاشغال العمومية
<b>ISO</b>	INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION	منظمة التقييس العالمية



## أ- توطئة

إن تسارع التغيرات المعاصرة جراء الانفجار المعرفي الهائل وتحول المجتمعات إلى المجتمعات المعلوماتية، بالإضافة إلى ظاهرة العولمة وظهور التكتلات الاقتصادية، فرض على المؤسسات الإنتاجية والخدماتية التوجه إلى مجالات المعرفة لتحقيق أهدافها المسطرة ولضمان البقاء والاستمرارية في جو تسوده المنافسة الاقتصادية من خلال تحول مفهوم الجودة من معناه التقليدي أي جودة المنتج أو جودة الخدمة إلى جودة المؤسسة أو المنظمة أي الجودة الشاملة بالمفهوم الحديث بهدف تحسين وتطوير العمليات والاداء وتقليل التكاليف واستثمار الوقت وفقا لمتطلبات السوق لتحقيق رغبات وحاجات الزبون أو المستهلك، وهذا ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة أي انتهاج الأسلوب العلمي الذي من خلاله يتم تجميع الطاقات البشرية العاملة و الفاعلة كفرق أو حلقات في ترصين الآداء بمرونة وأكثر كفاءة وفعالية لضمان الجودة الشاملة للمنظمة، ولا يتم ذلك إلا من خلال فلسفة إدارية تشكل قيم وثقافة المؤسسة والتي تعتبر سبب وجودها وديمومتها من خلال نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة، إذ تساعد على الانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإداري التشاركي للتحسين المستمر في الآداء الشامل لبلوغ أهدافها المنشودة.

فالإدارة العليا تتبنى سياسة الجودة لتتولى الإدارة الوسطى تأكيد تطبيقها ومتابعة نتائجها وانعكاساتها على نشاط المؤسسة وأخذ ملاحظات وآراء الإدارة السفلى كونها هي المكلفة بالتنفيذ وحلقات الجودة تعقد على مستواها وهي المبادرة بالإدلاء بالتحفظات و التصحيحات و الاقتراحات وتبلغها إلى المستويات الأعلى وتنشر بعد توثيقها وهذا ما يطلق عليه تعميم ثقافة الجودة.

## ب- اشكالية الدراسة

تعد حلقات الجودة جزءا من الهيكل الإداري الذي يساعد التنظيم في جميع الأنشطة التي تمارس من منطلق مفهوم الوقاية وليس العلاج إذ يتم تدريب جميع العاملين على أساليب التشخيص والتحليل والقياس لحل المشكلات، ولا يبنى هذا إلا على خلق ثقافة الجودة للتغيير وتكييف سلوك الأفراد والعاملين والمجموعات في المنظمة.



ومما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي كالتالي:

كيف يمكن تعزيز وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة من مدخل حلقات الجودة في مؤسسة مخبر

الاشغال العمومية لجنوب البلاد بغرداية؟

ومن التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بحلقة الجودة؟ وماهي خطوات عملها؟ وما أهمية تطبيقها؟
2. ما المقصود بثقافة الجودة الشاملة؟
3. هل توجد علاقة بين حلقات الجودة و ثقافة الجودة الشاملة؟
4. كيف تؤثر حلقات الجودة في ثقافة المؤسسة؟

#### ت- فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الأولى: تهتم مؤسسة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد بتكوين حلقات خاصة بالجودة لبناء ثقافة الجودة الشاملة.
- الفرضية الثانية: يتم تجسيد مفهوم حلقات الجودة و مفهوم ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير بين حلقات الجودة و ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد .

#### ث- مبررات اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دعت لاختيار هذا الموضوع من أهمها ما يلي :

1. الميول الشخصي لاكتساب ثقافات جديدة و حديثة تساعد في مواكبة التطور السريع الحاصل في حياتنا العلمية و المهنية.
2. هذا الموضوع له علاقة بمجال تخصصنا المتعلق بإدارة الاعمال بحيث يوضح كيفية الاستثمار في فرق العمل كحلقات متكاملة .



3. توعية المؤسسات و ابراز أهمية ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة لما لها من دور اساسي في تحسين و تطوير المؤسسات.

### ج- أهمية الدراسة وأهدافها

#### ✓ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في توضيح الدور الذي تؤديه حلقات الجودة في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة لما لها من أهمية كبيرة في تجسيد هذه الثقافة والتي من شأنها ان تحسن من اداء العمال داخل مؤسسة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد، وايضا مساهمتها في بلورة رؤية جديدة لفلسفة واستراتيجيات تعزيز ثقافة الجودة الشاملة؛ من أجل تحسين وتطوير الأداء المؤسساتي، وكذلك تتضح أهميتها في انها محاولة في ابحاث تقييم اداء العاملين بصفة خاصة.

#### ✓ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعريف بمفهوم الجودة الشاملة وثقافة الجودة الشاملة باعتبارهما من بين المؤثرات على مستوى أداء المؤسسة.
- 2- التعرف على مبادئ وخطوات عمل حلقات الجودة، ومعرفة عوامل نجاحها.
- 3- معرفة كيفية تفهم التغيير الثقافي من قبل الافراد العاملين وكيفية خلق التعاون المشترك لأجل إنجاح التغيير الثقافي الخاص بالجودة.
- 4- التعريف بأهمية بناء فريق حلقة الجودة وإسهامها في تحسين أداء المؤسسة وعملياتها.
- 5- تشخيص المتطلبات الأساسية لبناء فريق حلقة الجودة.
- 6- اختبار العلاقة بين بناء فريق حلقة الجودة وتحسين جودة المنتجات وبين ثقافة الجودة في المؤسسة قيد الدراسة.
- 7- معرفة مدى اعتماد مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد على فرق وحلقات الجودة في حصولها شهادات الجودة (ISO).

### ج- حدود الدراسة

✓ الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد الكائن مقرها ببوهران بلدية غرداية ولاية غرداية.

✓ الحدود الزمانية: امتدت الدراسة الميدانية لمدة تقارب الشهر ابتداءً من يوم 28 أبريل 2019 إلى 23 ماي 2019.

### خ- منهج البحث والأدوات المستخدمة

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات اعتمدنا في دراستنا على قسمين الأول نظري يقوم على المنهج الوصفي في عرض المعلومات، والثاني تطبيقي تم من خلاله الاعتماد على جمع المعلومات عن طريق اجراء مقابلة مع إطارات بقسم الجودة وقسم العمليات التجارية، لأغراض الدقة في تحديد المعلومات ذات العلاقة، ومساندتها بالمعايشة المباشرة، كما تم استخدام وثائق أتاحت لنا من المؤسسة للمساعدة على عرض المعلومات.

### د- صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي اعترضت الدراسة:

1. ندرة المراجع في المفهوم الحديث الخاص بحلقات الجودة.
2. قلة المؤسسات التي تتوفر على شروط تطبيق الجودة الشاملة والحاصلة على شهادات الجودة على مستوى ولاية غرداية.
3. التطرق إلى موضوع حلقات الجودة في غالب المراجع بصفة عارضة على شكل نقاط فقط.

### ذ- التعاريف الإجرائية:

**1- الجودة:** المفهوم الحديث للجودة هو مجموعة من الصفات و الخصائص و المعايير التي يجب ان تتوفر في المنتج و بما يتطابق و يلي رغبات و تفضيلات المستهلك فالجودة من هذا المفهوم ينظر اليها من احدى الجوانب الثلاثة الاتية:

- \* **جودة التصميم:** يقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة و غير الملموسة في تصميم المنتج.
- \* **جودة الأداء:** وتتمثل في قدرة المنتج على ارضاء الزبون لأطول فترة ممكنة.
- \* **جودة الانتاج :** و يقصد بها جودة ظروف الانتاج و جودة العمليات الانتاجية و يطلق على جودة الانتاج احيانا جودة المطابقة و يقصد بها كذلك مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف و عمليات الانتاج في المنظمة، هذا التطابق يكون له نتائج ايجابية على الجودة الكلية.

فتحديد كل من جودة التصميم و جودة الأداء يضمن توازناً بين ما يريده المستهلك من جهة وبين ظروف و امكانيات المنظمة في المجال الانتاجي من جهة اخرى .



**2- الجودة الشاملة :** هي أداء العمل بأسلوب صحيح ومتقن وفق مجموعة من المعايير الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج بأقل جهد وكلفة محققا الاهداف المنشودة .

كما تعتبر شكلا تعاونيا لأداء الأعمال، بتحريك المواهب، والقدرات، لكل من العاملين والإدارة؛ لتحسين الإنتاجية، والجودة بشكل مستمر.

ويمكن لنا تعريفها على أنّها: نظام يهتم بتصميم مستوى مُعَيَّن من الخدمة، وبشكلٍ يُمثِّل، أو يتجاوزُ توقُّعات الفئة المستهدفة من الخدمات، أو السلع التي يتم تقديمها.

**3- إدارة الجودة الشاملة :** هي توظيف العمليات الإدارية الأربعة (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) بشكل سليم وصحيح في تحقيق متطلبات العميل أو المستهلك وإنجاز ما ينال رضاه مع الحرص على متابعة ما بعد الاستهلاك والحصول على تقييم العميل للمنتج، والعمل على تحسين جودة المنتج بشكل مستمر.

**4- حلقات الجودة :** هي من تقنيات الادارة التشاركية في إطار نظام الجودة في نطاق الشركة، حيث تقوم فرق صغيرة تتكون عادة من 6 إلى 12 من الموظفين بالتشكل طوعا لتحديد وحل مشكلة معينة.

**5- فرق تحسين العمل :** مجموعة من العاملين يلتقون سوياً بشكل طوعي ومنتظم لتحديد و تحليل وحل مشكلات المنتج وتحسينها في مجال عملهم، إذ ان تحسين المنتج مسؤولية كل العاملين و ليس فقط مسؤولية العاملين في قسم ضبط المنتج وجودته.

**6- الثقافة:** هي كافة العادات والقيم والتقاليد والانماط السلوكية الظاهرة والضمنية المكتسبة والمنقولة الى افراد المجتمع بواسطة الرموز التي تمثلها منجزات الجماعات الانسانية.

**7- ثقافة الجودة الشاملة:** جعل الهدف الاساسي من ثقافة المنظمة هو كيفية تحقيق رضا المستهلك عن طريق تقديم المنتجات بالجودة العالية مع مراعاة التحسين المستمر لهذه المنتجات.

**8- الثقافة التنظيمية:** هي ما يكون شخصية المنظمة التي تجعلها متفردة بصفاتها ومميزاتها في نظر العملاء والعاملين فيها، وهي ما يعكس القيم والمعتقدات عن المنظمة وما يبين مكانتها الحالية وما ستكون عليه مستقبلاً.

## ر- هيكل البحث :

لدراسة الموضوع دراسة وافية، سنتناول هذا البحث في فصلين، تسبقهم في ذلك مقدمة و تليهم خاتمة أما محتوى الفصلين فكان كالتالي:



## 1. الفصل الأول: نقوم فيه بدراسة الأدبيات النظرية للموضوع، بحيث تم تقسيمه إلى مبحثين:

- المبحث الأول تم تخصيصه لعرض الاطار النظري لحلقات الجودة وثقافة الجودة الشاملة ، حيث ستناول ماهية حلقات الجودة في المطلب الاول ، أما المطلب الثاني فيتم فيه عرض المفاهيم الاساسية حول ثقافة الجودة الشاملة ، اهميتها ، عناصرها و استراتيجيات بنائها، اما فيما يخص المطلب الثالث فسنترك فيه إلى علاقة حلقات الجودة بثقافة الجودة الشاملة .
- المبحث الثاني سيتم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

**2. الفصل الثاني:** سنقوم بتناول طريقة اجراء الدراسة الميدانية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث المبحث الأول يتضمن تقديمًا عامًا للمؤسسة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى بعض إسهاماته في بعض المشاريع وكذا إمكانيات المؤسسة، وفي المبحث الثاني نتحدث عن منهجية وأسلوب الدراسة المعتمد، أما المبحث الثالث فيتضمن عرض ومناقشة نتائج المقابلة، وفي الأخير سنختتم الدراسة باختبار صحة الفرضيات.

الفصل الأول

## تمهيد الفصل:

يحتل موضوع فريق حلقة الجودة بالاهتمام الواسع، إذ تعد الجودة هي إحدى متطلبات تطبيق الجودة الشاملة الهادفة إلى حل مشكلات المنظمات مع التأكيد على مشاركة العاملين في حل هذه المشاكل لغرض تحسين الجودة، ويؤدي فريق حلقة الجودة دوراً أساسياً في تحديد مشكلات الجودة و وضع الحلول المناسبة لها، وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة .

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بدراسة أغلب ما تعلق بحلقات الجودة وثقافة الجودة الشاملة، ومن هنا جاء تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

➤ المبحث الأول: الإطار النظري لحلقات الجودة و ثقافة الجودة الشاملة

➤ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري لحلقات الجودة وثقافة الجودة الشاملة

من أجل التعرف أكثر على مفهوم حلقات الجودة وثقافة الجودة الشاملة قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية، حيث سنتناول في المطلب الأول ماهية حلقات الجودة و في المطلب الثاني سنتعرف على المفاهيم الأساسية حول ثقافة الجودة الشاملة ، أما المطلب الثالث سنتطرق للعلاقة بين حلقات الجودة و ثقافة الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: ماهية حلقات الجودة

سنتطرق فيه إلى مفهوم و مبادئ وأهمية وأهداف حلقات الجودة وخطوات عملها.

#### الفرع الأول: التطور التاريخي لحلقات الجودة

إن حلقات الجودة تعتبر أداة فعالة من الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين الجودة وذلك من خلال إعطائها أهمية كبيرة للعاملين وذلك بإشراكهم في شتى المجالات وحتى في اتخاذ القرارات والتي من شأنها ان تعود بالإيجاب على المؤسسة، بحيث إن هذه الحلقات تفتح مجالاً واسعاً لمشاركة الجميع و تكريس مبدأ العمل بروح جماعية بدلاً من الأداء الفردي، وهذا ما أدى بها لأن تكون مصدراً استراتيجياً و حيوياً في إيجاد الحلول و تقديم المقترحات اللازمة لتحسين جميع جوانب العمل بما فيها تحسين كل ما يتعلق بالجودة ، بحيث أن الاعتماد على حلقات الجودة من شأنه أن ينمي إمكانيات الأفراد وتعزيز قدراتهم وخبراتهم وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم، و وتوعيتهم و تحسيسهم بالدور الفعال الذي يلعبونه في تطوير أساليب العمل و تحسين جودة الأداء و المنتج. وعلى ضوء هذا بدأت فكرة تكوين حلقات مختصة في الجودة و تطوير عملها .

أولى الأفكار القاعدية التي ساعدت على ظهور حلقات الجودة تبدأ من 1920 إلى 1930 في الولايات المتحدة بظهور فكرة عمل المجموعات<sup>1</sup> ثم بعدها حاول اليابانيون البحث في هذا المجال، حيث لجأ اليابانيون إلى الابحاث الاميريكية في مجال الرقابة الاحصائية للجودة و التي طورها الاميريكيون إبان الحرب العالمية الثانية، وبعدها قام **ISHIKAWA** بتعديل مفهوم عمل المجموعات مع الطرق اليابانية في بداية الخمسينات، وقام بتطبيقها في مجالات واسعة، سميت هذه التقنية باسم حلقات رقابة الجودة ( QualityControlCircle ) وبعد ذلك بدأت في الانتشار وأطلق عليها اسم حلقات الجودة والتي وضعت أساساً لتطبق في المستوى التنفيذي (الإنتاج)، كما قام بتعديلات على هذه الفكرة وعممها لتمتد إلى كافة مستويات المؤسسة و اعتبرها عامل أساسي لما سماه فكرة رقابة

<sup>1</sup>GERD.F.KAMISKE et JORG PETER BRAUER :Management de la qualité de A à Z ,Dunod éditeur, 1994 ,P 87.

الجودة في كامل المؤسسة (Company Wide Quality Control Concept) والذي أظهر فيه أهمية العمل الجماعي بالنسبة للفرد وبالتالي إلى كل عامل في المؤسسة.<sup>1</sup>

وكانت تعرف حلقات الجودة في اليابان باسم فرق حل المشاكل (ProblemSolvingTeam) وقد ظهرت في اليابان عام 1960 ، وكان الهدف منها إعادة الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية بينما بدأت أهم المؤسسات الأميركية بتبني هذا المفهوم بحلول السبعينات.

وبعد هذه الابحاث و المراحل التي مر بها التطور التاريخي لحلقات الجودة، ظهر المفهوم الجديد لحلقات الجودة في المؤسسات الكبرى اليابانية في بداية التسعينات وهو ثمرة للمجهودات التي قام بها اليابانيون بعد الحرب العالمية الثانية، حيث قام كل من **Juran و Deming** بتطبيق هذه الأفكار، حيث اهتم الأول بالجوانب الكمية للموضوع بينما أهتم الثاني بالطرق المختلفة لتجميع موارد المؤسسة ، قام هذان العالمان بتنشيط عدة ملتقيات في اليابان مما أدى إلى انتشار حلقات الجودة.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: مفهوم حلقات الجودة، أهميتها وأهدافها:

أولاً : مفهوم حلقات الجودة :

\* التعريف الأول:

المفهوم العام لحلقات الجودة هو مشاركة كافة العاملين الذين لديهم علاقة بالإنتاج أو الخدمات من خلال المدراء، و المشرفين ، والعاملين، أي يمكن القول بأن هذا المفهوم يركز على أن كل فرد في المنظمة يشارك على نحوٍ أو آخر في تحسين الأداء .

على ضوء هذا المفهوم حدد الكثير من الكتاب والباحثين تعريفات متعددة لا تختلف في مضمونها، ومنذ نشأتها في اليابان عرفت حلقات الجودة وفق تصور عملياتي وتعمل وفق أسس التطوير الذاتي والرقابة والتحسين المشترك باتجاه تعزيز وعي العاملين في مجالات ثلاثة هي : الجودة، المشكلات والتحسين، ولقد قاد هذا التصور مؤسس حلقات الجودة البروفيسور **Kaoru Ishikawa** ومضمونها "مجموعة صغيرة من الأفراد يؤدون العمل ذاته يجتمعون طوعياً و على نحو منتظم، وغالبا تحت قيادة مشرفهم، كما انها تميل الى وحدات عمل ذاتية لتحديد ومناقشة مشكلات العمل. ويوجهها مشرف أو ملاحظ يدرها على أساليب حل المشكلات بما فيها الأساليب الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان ، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001 ، 2000 ، دار الثقافة ،عمان الاردن، الطبعة الثالثة، 2013، ص 128.

<sup>2</sup>GILBERT.J.B et all: **guider le développement de l'entreprise, Ed d'organisations**, 1992, P 167.

<sup>3</sup> بحيرة الموجي ، دوائر الجودة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الاردن ، الطبعة الاولى ، 1995 ، ص 31.

**\* التعريف الثاني:**

هي مجموعات صغيرة من العمال تخصص جزءا من الوقت لكشف وتحليل وحل المشكلات المتصلة بالجودة في حدود مسؤولياتها، وتقوم فكرة هذه الحلقات على أساس أن العامل إذا ما تم إعداده وتدريبه جيدا يتمكن من الاكتشاف المسبق للمشاكل المتعلقة بالجودة قبل حدوثها، ويعتبر المشرفون هم المسؤولون عن التدريب باعتبارهم هم قادة لهذه الحلقات، ويعمل أعضاء كل حلقة من حلقات الجودة على حل المشاكل المتصلة بالجودة في الاجتماعات التي تتم أسبوعيا.<sup>1</sup>

**\* التعريف الثالث:**

تعرف بأنها وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 03 الى 12 عاملا يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب اعضاء المجموعة على الطرق الاساسية لحل المشكلات ، بما فيها الوسائل الاحصائية واسلوب العمل الجماعي كفريق .<sup>2</sup>

يتضح من التعريف المذكور أننا بأن العمل في هذه الحلقات يكون عملاً تطوعياً ومحمض ورغبة الأفراد العاملين وليس مفروضاً عليهم، فضلاً عن أن اللقاءات تحدد وفقاً لإرادة العاملين ورغبتهم.

على ضوء ما سبق، فإنه يمكن أن نستخلص من مفهوم حلقات الجودة وفقاً للتعريفات التي وردت أعلاه، أنها تمثل مجموعات تنبع من التنظيم الإداري القائم في المنظمة ذاتها، وتضم أفراداً يعهد إليهم بأعمال تتصل بأعمالهم المكلفين بها أصلاً، وتعطى لهم صلاحيات واسعة لتغييرها، وعليه فإنه لا يمكن الادعاء بأن حلقات الجودة تعمل باستقلالية بعيداً عن التنظيم الإداري القائم، ومن ثم فإنه يمكن القول بأن وجودها لا يشكل ولا يخلق هيكل تنظيمياً موازياً للهيكل التنظيمي الأصلي.<sup>3</sup>

**ثانياً : مبادئ حلقات الجودة :**

هناك عدة مبادئ لحلقات الجودة نذكر منها:<sup>4</sup>

1. أن يكون فيها الاشتراك تطوعياً و اختيارياً لأن العامل إذا خطط و نفذ بنفسه أفضل من أن يؤدي هذا بناءً على أوامر و تعليمات صادرة إليه.
2. أن يكون نشاط حلقات الجودة مستمر لأنه يختص بالتطوير و التغلب على المشكلات داخل مكان العمل.

<sup>1</sup> صادق سعد ، ادارة المشروعات ، الدار الجامعية للنشر، مصر ، الطبعة الاولى ، 2002 ، ص301.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2009، ص 103.

<sup>3</sup> https ://www.scribd.com/document/196925/Com-articles-1969-25-SS5

<sup>4</sup> داود عبد العزيز داوود، ادارة الجودة والاعتماد الاكاديمي في مؤسسات التعليم، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، القاهرة، 2011، ص 97.

3. أن يحترم هذا النشاط إنسانية العامل ويحقق مناخ العمل الجيد و يعطي للعامل الحرية في التفكير و الإبداع و الإدارة الذاتية لحل مشاكل العمل.
  4. تعتمد حلقات الجودة على البيانات الدقيقة لا على الأراء فقط.
  5. الموازنة بين التوقعات.
  6. الالتقاء بشكل منتظم (ساعة واحدة على الأقل أسبوعيا).
  7. السيطرة الكاملة على مجريات أمور حلقة الجودة.
- ويدير عمل حلقة الجودة ويوجهها كل من:

أ- قائد حلقة الجودة **The Leader Of Quality Circle**: هو الذي يتولى تدريب اعضاء

الحلقة على حل المشكلات باستخدام الاساليب الاحصائية و تدريبهم على العمل الجماعي كفريق عمل مهمته تحديد المشاكل التي تعرقل العمل ودراستها، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها، ثم تطبيقها بعد موافقة ادارة المنظمة عليها . ويمتاز قائد الحلقة بعدد من المهارات منها:<sup>1</sup>

- ✓ حل الصراعات التي يمكن ان تحدث داخل بيئة العمل.
- ✓ تشجيع و تحفيز الحلقة على تحديد و حل المشاكل التي تعترض سير العمل.
- ✓ القدرة على تدريب و تطوير العاملين.
- ✓ أن يكون مبدعا في العمل وله القدرة على طرح أفكار ايجابية.
- ✓ يمتاز في العمل بروح الفريق و يستمع بشكل جيد للآخرين.

ب- منسق الحلقة **Facilitator Of Circle** : يقوم بالآتي:<sup>2</sup>

- ✓ حفظ الوثائق المتصلة بعمل الحلقة.
- ✓ تأمين الاتصال بين افراد الحلقة و ادارة المنظمة.
- ✓ مراقبة و تقييم برامج العمل لأعضاء الحلقة.

ثالثا : أهمية و أهداف حلقات الجودة :

يمكن حصر أهمية حلقات الجودة فيمايلي:<sup>3</sup>

1- تفعيل الاتصالات بين العاملين و الإدارة العليا .

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>2</sup>قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 129.

<sup>3</sup>حمود خضير كاظم، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والطباعة ، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2000، ص 123.

2- تطوير قابليات المدراء.

3- تنمية المرؤوسين و تهيئتهم لشغلهم مناصب أعلى.

4- تحسين مهارات العاملين في حل المشكلات.

5- المساهمة في تحسين و تطوير المنظمة وتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.

6- ابراز القدرات الانسانية الى اقصى حد بما يؤدي في النهاية الى اطلاق قدرات العاملين الخلاقة في مختلف ميادين الاداء و الانتاجية.<sup>1</sup>

كما أن حلقات الجودة تساهم في اكتساب عدد من المهارات الجديدة مثل:<sup>2</sup>

✓ اكتساب مهارات لتحليل المشاكل Analytical.

✓ القدرة على حل المشاكل Problem-Solving.

✓ مهارات قيادية Leadership.

✓ مهارات ديناميكية الجماعية GroupDynamic Presentation؛

✓ مهارات العرض الجماعي Group Presentation.

الفرع الثالث : الاختلافات والفروقات بين حلقات الجودة وبين فرق العمل و بين فريق تحسين الجودة :

أولاً: الاختلاف بين حلقات الجودة وبين فرق العمل:

لمعرفة الاختلاف و الفروقات بين حلقات الجودة و فرق العمل يجب علينا أولاً التطرق إلى بعض المفاهيم

والأساسيات الخاصة بفرق العمل.

1. مفهوم فرق العمل :

هي جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل و التكامل بين اعضاء الفريق، و يعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدراً كبيراً من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة و لكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حضير كاظم محمود، ادارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة ، دار الصفاء، عمان الاردن ، الطبعة الاولى، ، 2010، ص 167.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>3</sup> حضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 161.

## 2. انواع فرق العمل :

- تتعدد فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً للأهداف التي تكونت من أجل تحقيقها، ويمكن حصر أنواعها فيما يلي :<sup>1</sup>
- فرق عمل الإدارة العليا : يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة، و التي تتشكل من مديري الإدارة العليا ، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة ، والبيئة الخارجية .
  - فرق العمل الوظيفية : هو الفريق الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية او القسم ، ويكون القائد معينا بشكل رسمي في المنظمة و تكون السلطات و المسؤوليات محددة .
  - فرق العمل متعددة الوظائف: هي مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات و الخبرات، يتم اعتمادهم من الدوائر المختلفة، بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، و يعملون تحت إشراف مدير واحد.
  - فرق حلقات الجودة: و يطلق عليها أيضا مسمى دوائر مراقبة الجودة (QualityCircl) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تتشكل من الوحدة الانتاجية أو الوظيفة نفسها بناء على موافقة الإدارة .
- ❖ أهم الاختلافات بين حلقات الجودة و فرق العمل
- يمكن حصر أهم الاختلافات في الجدول رقم (1-1) التالي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 163.

<sup>2</sup>قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الجدول رقم (1-1): الاختلافات بين حلقات الجودة و فرق العمل

معيار المقارنة	حلقات الجودة	فرق العمل
1	شمولية العمل	تكلف في انجاز عمل محدود وصغير نسبيا.
2	تكلف في انجاز عمل او مهمة كاملة.	طوعية وهي ليست ضمن الهيكل التنظيمي للشركة.
3	اجبارية فهي جزء من الهيكل التنظيمي للشركة.	قرارات استشارية فقط، أي تقدم اقتراحات.
4	سلطة القرار	قرارات تنفيذية.
5	ديمومة العمل	تنتهي بمجرد انتهاء المهمة.
6	أعضاء العمل	تبقى طيلة حياة الشركة.
7	طابع العمل	لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة او المنصب الاداري .
	فكرة العمل	عمل اداري.
	فكرة العمل	عمل فني.
	فكرة العمل	تعتبر بمثابة ادارة تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي .
	فكرة العمل	تركز على فكرة العمل الجماعي .

المصدر: قاسم نايف علوان ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 ، 2000. دار الثقافة للنشر، الاردن ، ص 132

ثانياً: الاختلاف بين حلقات الجودة وبين فرق تحسين الجودة:

لمعرفة الاختلاف بينهما يجب ان نشير الى مفهوم فرق تحسين الجودة، والتي هي عبارة عن مجموعة من الافراد لديها معارف و مهارات و خبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة، و فرق تحسين الجودة لا تكون تابعة لدائرة معينة او قسم معين بل تغطي العمليات الانتاجية و الادارية بكاملها او نظام التشغيل بكامله.<sup>1</sup> يكون لكل فريق رئيس يوجه الدعوات لاجتماعاته و يرأس جلساته ، ويساعد رئيس الفريق مقرر يقوم بتدوين محاضر الجلسات والاحتفاظ بالملفات و السجلات الضرورية.

وعلى ضوء هذا يمكن حصر أهم الاختلافات في الجدول رقم (1-2) التالي:

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة السابعة، الأردن، 2014 ، ص 63.

الجدول رقم (1-2): الاختلاف بين حلقات الجودة وبين فرق تحسين الجودة

حلقات الجودة	فرق تحسين الجودة
تطوعية	1 غير تطوعية
خارج الهيكل التنظيمي	2 تدخل في الهيكل التنظيمي
تعنى بمشاكل الجودة و حلها	3 بهدف انجاز عمل محدد
عدم تجانس الاعضاء	4 تجانس الاعضاء من حيث المستوى الاداري
استشارية	5 تنفيذية
حل المشاكل الصغيرة	6 حل المشاكل الرئيسية

المصدر : محفوظ احمد جودة ، ادارة الجودة الشاملة الشاملة مفاهيم و تطبيقات. دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، الطبعة السابعة، 2014 ، ص 64.

الفرع الرابع: آلية عمل حلقات الجودة

لقد سبق القول بأن الهدف من حلقات الجودة هو تحديد و معالجة المشاكل التي تواجه العاملين في بيئة عمل المنظمة، ومن أجل ذلك يتعين بأن تعمل حلقات الجودة بخطوات متسلسلة خطوة بعد أخرى مستعينة بذلك على مجموعة من القواعد والإرشادات اللازمة لحل المشاكل والتي تعتبر إطاراً للعمل، ومن أجل أن تقوم بعملها على أكمل وجه يجب أن تمر على عدة خطوات، وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- تحديد المشكلة: ونعني كشفها و تشخيصها وتحديد حجمها ومستوى تأثيرها وأسباب حدوثها، ويتم وضع أهداف لحل المشكلة والتغلب عليها.

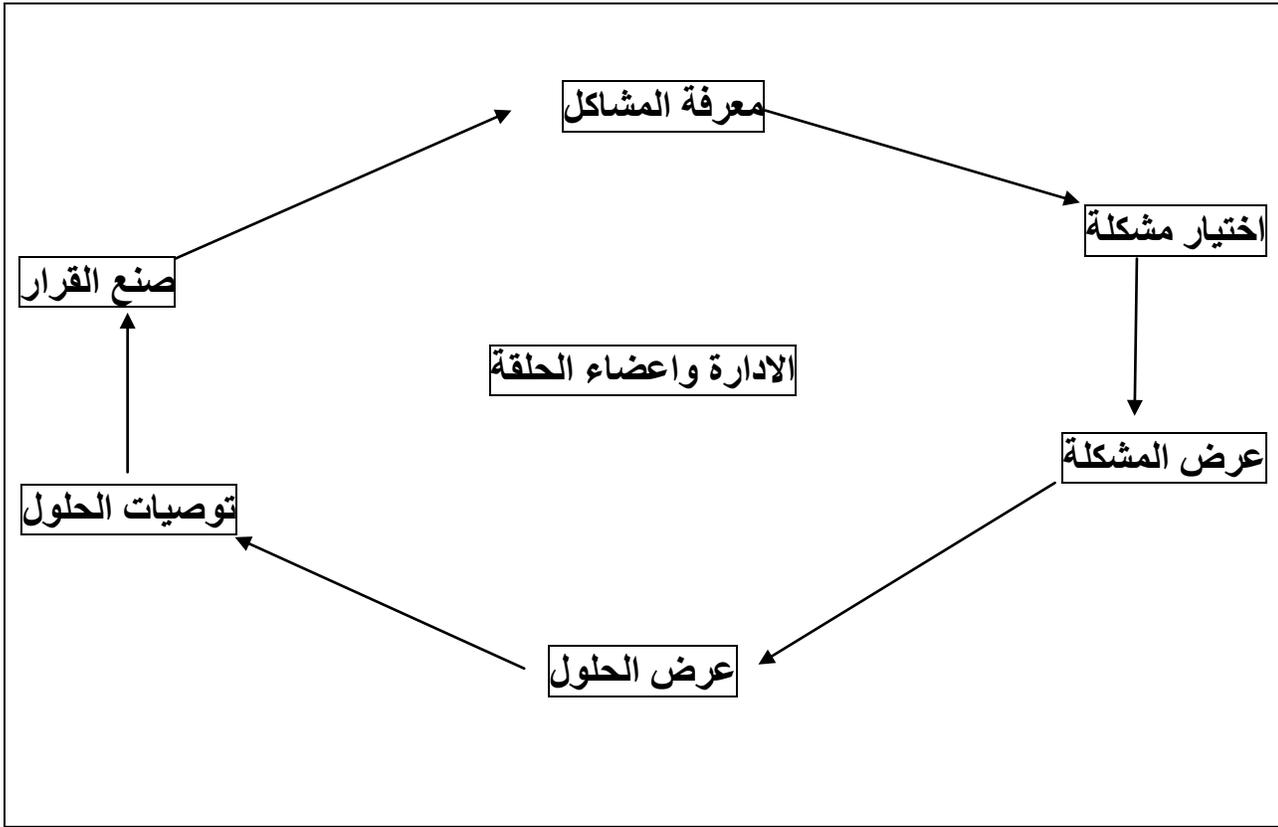
2- جمع البيانات وتحليلها : تجمع البيانات ويتم تصنيفها وتحليلها وإيجاد الطرق لحل المشكلات باستخدام مجموعة من الأساليب ( تحليل باريتو، مخططات السيطرة الإحصائية، مخطط السبب و النتيجة).

<sup>1</sup> السالم، فؤاد شيخ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة السادسة، الأردن، 1998، ص 98.

3- اختيار البديل الأفضل: وهذا من خلال المشاركة في اتخاذ القرار مما يسهل من عملية تحديد البديل الأفضل.

4- تنفيذ الحل ومراقبته: بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية التنفيذ و المراقبة. ويمكن تلخيص آلية عمل حلقات الجودة في الشكل رقم (1-1) التالي:

الشكل رقم(1-1): آلية عمل حلقات الجودة



Source: Robbins, Stephn, Management, 3rd Edition Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1998 , p457.

## الفرع الخامس: أدوات حل المشاكل في حلقة الجودة:

إن اجراءات حل المشاكل تبدأ بالتعرف على المشكلة ومن ثم تحديدها و تحليلها بعد جمع البيانات عنها، ومن ثم اقتراح الحلول و تقييمها و تطبيقها، ويتم ذلك باستخدام أدوات حل المشاكل وهي كثيرة، وتم استخدام بعضها مع تجربة حلقات الجودة في اليابان ومن أهم هذه الأدوات نذكر مايلي: <sup>1</sup>

### 1- تحليل العمليات **ProcessAnalysis**: يقصد بتحليل العمليات هو تحليل طرق العمل، ويتم ذلك من

خلال تجزئة العملية من قبل أعضاء حلقة الجودة الى الخطوات الاساسية المكونة لها للتعرف على سبب حدوث المشكلة في كل خطوة، وبالتالي محاولة وضع الحلول المناسبة و يمكن استخدام خريطة العمليات في تحليل العمليات وهذا النوع من التحليل يساعد في :

✓ تحديد أفضل المراحل لجمع البيانات.

✓ تشخيص المشكلة وتحديد مسبباتها الرئيسية.

✓ تحديد أفضل مكان لتدفق عمليات الانتاج.

### 2- العصف الذهني **Brainstorming** : إن العصف الذهني (الانطلاق الفكري ) هي محاولة لخلق أفكار

والتي تستخدم لإظهار المشاكل و معرفة أسبابها و تأثيراتها على سير العمل، و يمكن النظر إليها على أنها تعاون جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول الى أفكار ابداعية قد لا يصل إليها كل منهم بصفة منفردة كما أنها عبارة عن طريقة للإبداع في نشر الأفكار داخل مجموعة من الأشخاص وتكون الكيفية كالتالي: <sup>2</sup>

- تشكيل مجموعة تتكون من 5 إلى 12 شخص.
- وضع هذه المجموعة في قاعة للتباحث و الإبداع.
- توزيع قلم ومجموعة من البطاقات لكتابة الأفكار عليها.
- شرح الموضوع المدروس.
- إعطاء المشاركين الفرصة لطرح أفكارهم و وضعها على سبورة خاصة لرؤية كل الأفكار الأخرى.
- الحرص على عدم خلط أفكار المشاركين وعدم نقد بعضهم البعض.
- عند الانتهاء من جمع المعلومات يطلب من كل المشاركين المساهمة في جعل الأفكار عملية و هذا عن طريق تحليل كل فكرة معطاة.

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 38.

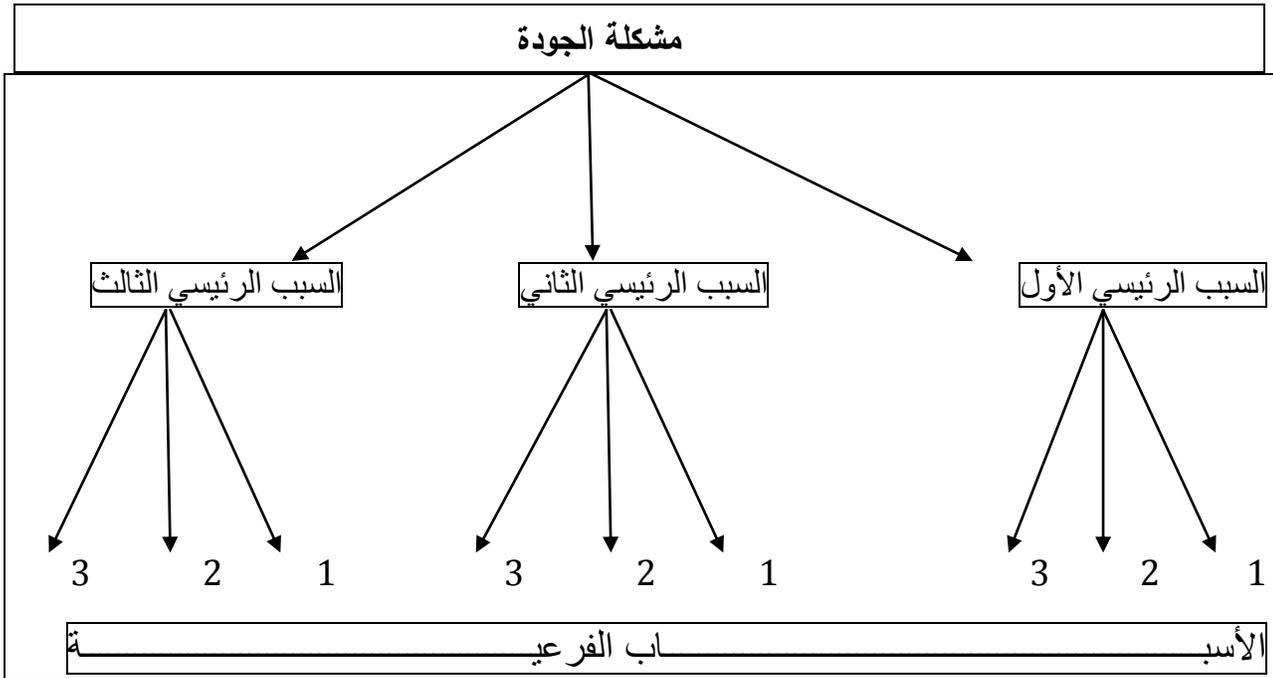
<sup>2</sup>Henri-Pierre Maders et all: **conduire un projet d'organisation, Ed d'organisations, 2ème édition, 2001, P239.**

- إلغاء الأفكار غير الجيدة وترتيب و وضع الأفكار الجيدة في مجموعات.
- تحليل أفكار كل مجموعة وجعل كل الحلول عبارة عن أرقام.

### 3- مخطط السبب والنتيجة Diagram Cause and Effect

يطلق عليها البعض بخرائط اشيكافا (Ishikawa Diagram)، وهناك عدة طرق لرسم مخطط السبب والنتيجة أحدها يطلق عليها شجرة الأخطاء (المشاكل) كما هو موضح في الشكل رقم (1-2)، حيث توضع المشكلة المراد تحليلها في الأساس ثم تتفرع منها الأسباب الرئيسية للمشكلة، ثم يتفرع كل فرع رئيسي إلى فروع ثانوية للأسباب أو محددات المشكلة، وهناك شكل أكثر استخداما لتوضيح خرائط السبب و النتيجة يطلق عليه هيكل السمكة **Fish Bon Chart**، و في هذا النوع من الخرائط يتم وضع المشكلة في مكان الرأس و يتم رسم السلسلة الفقرية و كل الأسباب تتفرع من العمود الفقري كما هو مبين في الشكل رقم (1-3).<sup>1</sup>

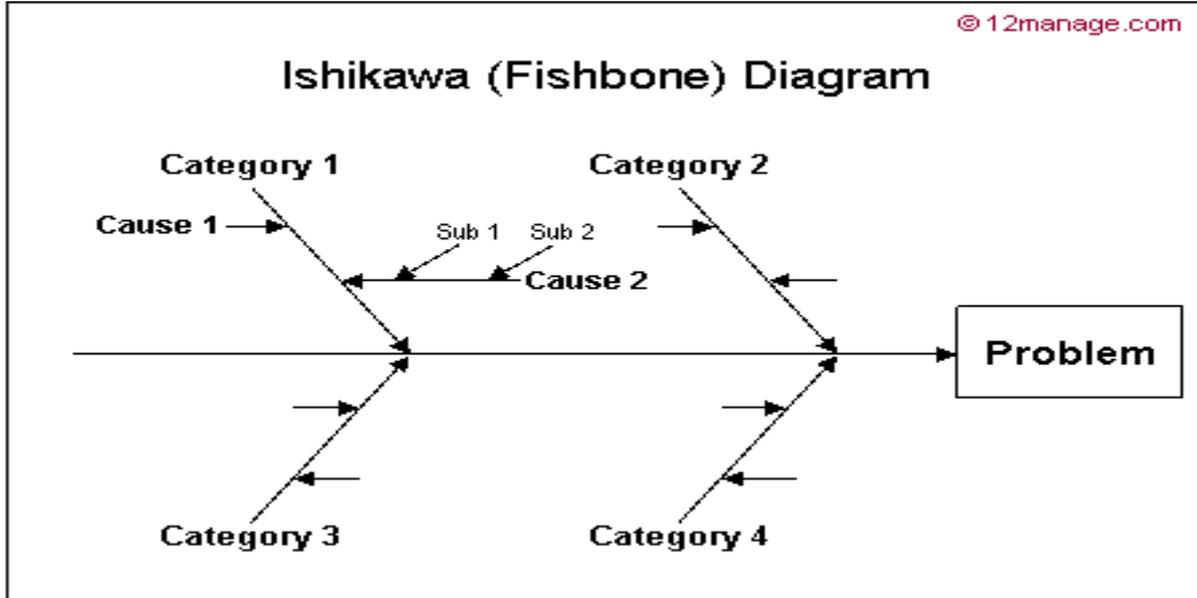
الشكل رقم (1-2): شجرة الأخطاء (المشاكل)



المصدر: من اعداد الطالبين

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص140.

## الشكل رقم (1-3): هيكل السمكة



المصدر: تم الإطلاع على هذا الرابط بتاريخ 2019/04/05 منشور للدكتور محمد العامري  
<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1008&SecID=25>

## 4- تقنية تاجوكي Taguchi Technique:

تتمثل في ثلاثة مفاهيم للجودة وهي 1:

## أ) متانة الجودة Quality Robustness:

يقصد بها أن المنتجات يمكن أن تقدم بشكل منتظم و متماسك في ظل الظروف البيئية غير المناسبة، حيث بالإمكان إدارة هذه الظروف غير المناسبة بدون ازالة أسبابها.

ب) عامل فقدان الجودة Quality Loss Factor: يعرف على أنه جميع عناصر كلف الجودة الرديئة، وأكد تاجوكي بأن هذه الكلف سوف تزداد كلما ابتعد المنتج عن الكمال و الدقة لما يحتاجه المستهلك، وتتمثل هذه الكلف بكلف الضمان و الفحص الداخلي والتصليح وغيرها من التكاليف.

ت) الجودة الموجهة للهدف ( الجودة المستهدفة ) Target Oriented Quality: ويقصد بها فلسفة تحسين مستمرة من خلال إنتاج منتج مطابق للمواصفات ( الأهداف ) التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ضمن فترة زمنية محددة.

ث) نشر وظيفة الجودة **QualityFunctionDevelopment** :تقوم على نقل رغبات و طلبات

المستهلك الى ملامح محدودة يمكن وضع تصميم مناسب لها .

### المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية حول ثقافة الجودة الشاملة

تعتبر ثقافة الجودة الشاملة من أهم العوامل التي تساهم في تطوير و تحسين أداء المؤسسة، ومن خلال هذا المطلب أردنا تسليط الضوء على أهم المفاهيم و الخصائص التي تميز ثقافة الجودة الشاملة.

#### الفرع الأول: ثقافة الجودة الشاملة ( مفهومها، مظاهرها ودورها)

من خلال هذا الفرع سنحاول الاشارة الى اهم المفاهيم و المظاهر و الدور الذي تلعبه ثقافة الجودة الشاملة.

#### أولاً: مفهوم ثقافة الجودة الشاملة و خصائصها :

قبل التطرق إلى التعريفات الخاصة بثقافة الجودة الشاملة لابد من الإشارة إلى مفهوم الثقافة و ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية بصورة عامة، باعتبارها من المحددات الرئيسية في نجاح أو فشل المنظمة، إذ تمثل الثقافة الخطوة الأولى للتغيير والتحسين أما الثقافة التنظيمية فهي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد داخل المنظمة.

#### ➤ الثقافة

حسب "تايلور" تعرف الثقافة على أنها ذلك الكل المعتقد الذي يشمل على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون و العادات والقدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.<sup>1</sup>

#### ➤ الثقافة التنظيمية

يرى (Goodman,2006) أنه يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها قلب المؤسسة التي تشكل كيف تتصرف وحداتها، وأنها مجموعة من المعارف ومعتقدات العاملين حول الكيفية التي ينبغي أن تعمل بها، وتعليم العاملين الجدد، و وسيلة لمعرفة كيف يفكر ويتصرف العاملين مع العملاء والنوعية، العمل الجماعي، الابتكار واتخاذ القرار لجميع الأمور التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حميد خروف، الربيع جصاص، علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص24.

<sup>2</sup> مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015-2016، ص67.

الجدول التالي يلخص مستويات وتصنيف وأنواع الثقافة التنظيمية والأبعاد المحددة لها:<sup>1</sup>

الجدول (1-3): مستويات وتصنيف وأنواع الثقافة التنظيمية والأبعاد المحددة لها

<u>مستويات</u>	<u>تصنيف</u>	<u>أنواع</u>	<u>الأبعاد المحددة لها</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثقافة المجتمع</li> <li>• ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي إليها المنظمة</li> <li>• الثقافات الفرعية:</li> </ul> <p>- المستوى 01: تتضمن الأشياء التي يقوم الانسان بصنعها تتمثل في التصرفات والسلوكيات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من مدخل الأداء:</li> <li>- ثقافة سريعة الإستجابة</li> <li>- ثقافة العمل الجاد</li> <li>- ثقافة البناء</li> <li>- ثقافة البقاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الثقافة القوية: من خصائصها الثقة و الألفة والمودة.</li> <li>❖ الثقافة الضعيفة: تفتقر إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات.</li> <li>❖ الثقافة المثالية: تبحث دائما عن الطريقة المثلى لتحسن الأداء.</li> <li>❖ الثقافة التكيفية: ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع</li> </ul>	<p>نذكر منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مرونة العمل</li> <li>✓ طبيعة العمل</li> <li>✓ التركيز على الإنجاز</li> <li>✓ أهمية التنمية الإدارية والتدريب</li> <li>✓ أنماط السلطة</li> <li>✓ أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة</li> <li>✓ أنماط الثواب والعقاب</li> </ul>
<p>- المستوى 02: يعرف بالقيم وتحدد النمط السلوكي للعاملين.</p> <p>- المستوى 03: هي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من مدخل التنظيمي:</li> <li>- الثقافة الديناميكية</li> <li>- الثقافة النظامية</li> <li>- الثقافة الوظيفية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الثقافة التكيفية: ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع</li> </ul>	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مراجعة دراسة هاجر فوجيل (2016).

وبعد الإشارة إلى الثقافة بصفة عامة، سنحاول توضيح المفاهيم الخاصة بثقافة الجودة الشاملة حيث أن لهذه الأخيرة عدة تعاريف يمكن أن نذكر منها مايلي:

<sup>1</sup> هاجر فوجيل، أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية "عمر بن عمر"، مذكرة ماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي 1945، قالة، 2015-2016، ص 55-63. بتصرف

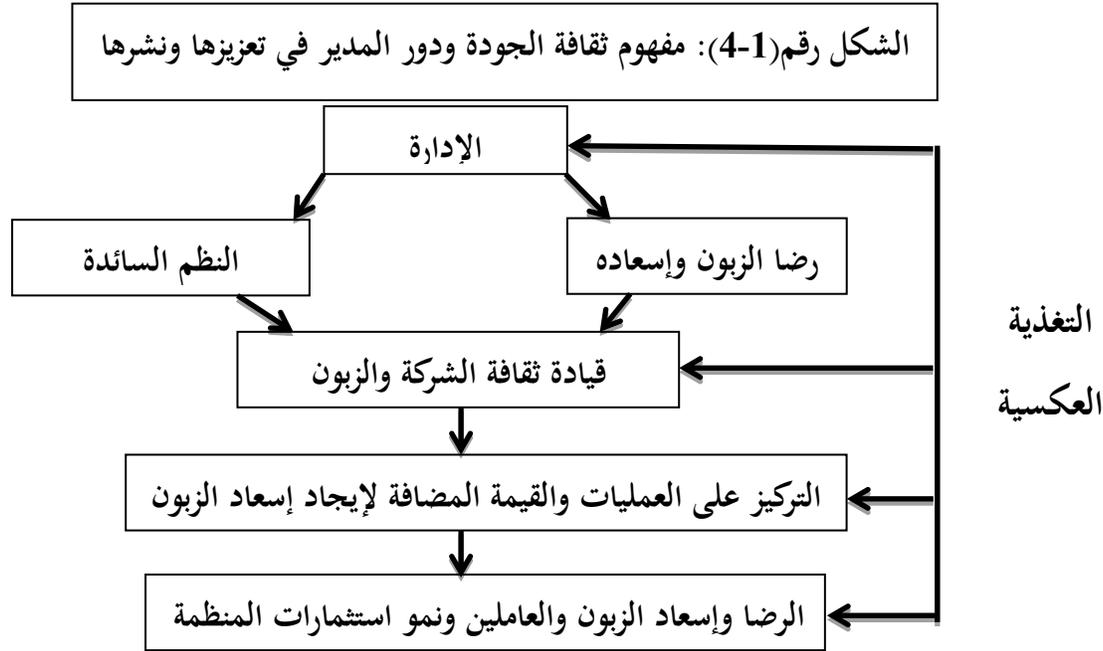
- تعرف ثقافة الجودة الشاملة على أنها: "احدى معايير فلسفة إدارة الجودة الشاملة ( التحسين المستمر، رضا الزبون والقيادة) إذ أنها تقيس التزام الإدارة بخلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على العمل و الإبداع".<sup>1</sup>
- وتعرف أيضاً على أنها: " القابليات التنظيمية و العادات والاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم السلع و الخدمات التي تلي حاجات ورغبات الزبون وتحقيق النجاح على المدى البعيد".<sup>2</sup>
- كما تعرف: " الثقافة بأنها مجموعة الأفكار والقيم التي تتبناها المؤسسة، والجودة الشاملة هي التي تستطيع أن تخلق ثقافة ناجحة تظهر فيها القيم والمبادئ الآتية:<sup>3</sup>
- 1) إن التجديد والإبتكار دائماً محل تقدير وإعجاب الجميع.
  - 2) إن الحالة العامة للأفراد تأتي التالية مباشرة بعد حسن الأداء والمساهمة بالفكر والعمل.
  - 3) إن القيادة هي طبيعة العمل الجاد والدؤوب وليس المنصب ذاته.
  - 4) إن التطور والتعليم والتدريب لا بد أن ينظر إليهم أنهم ممارسات حاسمة وضرورية تقود إلى الاستقرار في النهاية.
  - 5) إن تفويض السلطة بتحقيق الأهداف الطموحة مدعماً بالتطوير المستمر والنجاح يوفر مناخاً صحيحاً للتحفيز الذاتي.
  - 6) إن الجزء أو المردود سوف يتقاسمه الجميع من خلال المجموعات.
- وتعرف ثقافة الجودة الشاملة هنا بأنها: " فهم المدير والعاملين للنظم السائدة والمطبقة والبيئة الداخلية والزبائن، وهي التحسين المستمر الطبيعي الناتج عن التطورات الطبيعية للعمليات التي تذهب نحو تحقيق رضا الزبون واسباعده وتحقيق النمو والربحية، والشكل رقم (1-4) يوضح المفهوم المتكامل لثقافة الجودة الذي يعرض دور المدير في فهم ونشر وتعزيز ثقافة الجودة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والانتاجية في بغداد، مجلة الدنانير، العراق، العدد التاسع، 2016، ص 268.

<sup>2</sup> حسام نعيم النفار، أثر تعزيز ثقافة الجودة الشاملة بالممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز للجامعات (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد الثالث، 2016، ص 26.

<sup>3</sup> سلامة عبد العظيم حسين، الجودة الشاملة في الاعتماد التربوي، دار الجامعة الجديدة، القاهرة مصر، 2008، ص 44.

<sup>4</sup> محفوظ حمدون الصواف، عمر علي اسماعيل، مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية دراسة حالة في فندق نينوي الدولي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد التاسع، العراق العدد الأول، 2001، ص 82.



المصدر : محفوظ حمدون الصواف، عمر علي اسماعيل، مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية دراسة حالة في فندق نينوي الدولي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد التاسع، العراق العدد الأول، 2001، ص82.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن ثقافة الجودة الشاملة عبارة عن قاعدة أساسية من قواعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال نشرها لدى العاملين وبالتالي تساهم في التحسين المستمر بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة أمام المنظمة.

### ➤ خصائص ثقافة الجودة الشاملة

من أهم خصائص ثقافة الجودة الشاملة نذكر<sup>1</sup>:

- الأمانة والصدق والإخلاص في تنفيذ أي عمل، من خلال الاعتماد على مايلي:
- الإخبار بالحقيقة، معالجة المشكلة والسيطرة عليها، عدم الموافقة والتعهد بالحل، الترحيب بالحقيقة، مكافأة الساعي وبناء برنامج النزاهة.
- الثقة: إن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي يولد الثقة في عمل الأفراد بالمنظمة.

<sup>1</sup> الهام يحيوي، دور نشر ثقافة الجودة في تحقيق التنمية السياحية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، العدد 07، 2012، ص93-94. بتصرف

- النزاهة: وهي صفة شخصية تجمع بين الشرف والمسؤولية وهي تسمح بإنجاز العمل المطلوب بالشكل الصحيح من المرة الأولى وفي الوقت المناسب.
- الخلو من الأخطاء: فالأخطاء تنجم عن نقص التدريب، وغيرها.
- الإنجاز طويل الأجل: فتحقيق الجودة يتطلب الوقت الطويل.
- الالتزام: والذي يسمح بتحقيق أهداف الجودة.
- قابلية القياس: من خلال ربطه بمتطلبات الزبون وفق التحسين المستمر.
- الصرامة في تطبيق مفاهيم الجودة لضمان البقاء.

### ثانياً: مظاهر ثقافة الجودة الشاملة

من أهمها مايلي:<sup>1</sup>

- القيم: وهي مبادئ متكامل فيها الأهداف الفردية والاجتماعية وتتعلق بأنماط السلوك ضمن ثقافة أو مجتمع معين مثل الحرية والعدل.
- المعتقدات: وهي ثوابت راسخة لا تتغير تنتقل من جيل لآخر مثل الدين.
- اللغة: وهي أداة اتصال وجزء من صفات شعب ما.
- الاتجاهات: وهي تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول والسلوكية.
- العادات والتقاليد: وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد وهي قابلة للتغيير والتعديل بمرور الوقت والأوضاع الاقتصادية والتقنية وبما يتماشى مع القيم الأصيلة السائدة في المجتمع.
- المعارف: وتشكل القيم وتخلق الاتجاهات وتؤثر على السلوك.
- الافتراضات الشائعة: وهي الادعاءات التي تترك آثاراً هامة أثناء وقوع الأزمات.
- التغيير الثقافي: والناجم عن زيادة حدة المنافسة وتغير القيم وفق البيئة العالمية.
- التنوع الثقافي: وهو القدرة على احتضان التعدد واحترام التنوع في الموارد البشرية.
- الأخلاق: وهي سلوكيات إيجابية يتميز بها الأفراد.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضيل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الوراق، عمان الاردن ، 2004، ص399.

## ثالثاً: دور الثقافة في تحقيق أهداف الجودة

لتفعيل دور الثقافة في تحقيق أهداف الجودة لابد من توضيحها وشرحها لجميع الأفراد العاملين في المنظمة ليكونوا ملمين بها بعمق، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها عند أداء أعمالهم، وهذه مسؤولية القيادات الإدارية في المنظمة ويمكن توضيحها من خلال النقاط الآتية:<sup>1</sup>

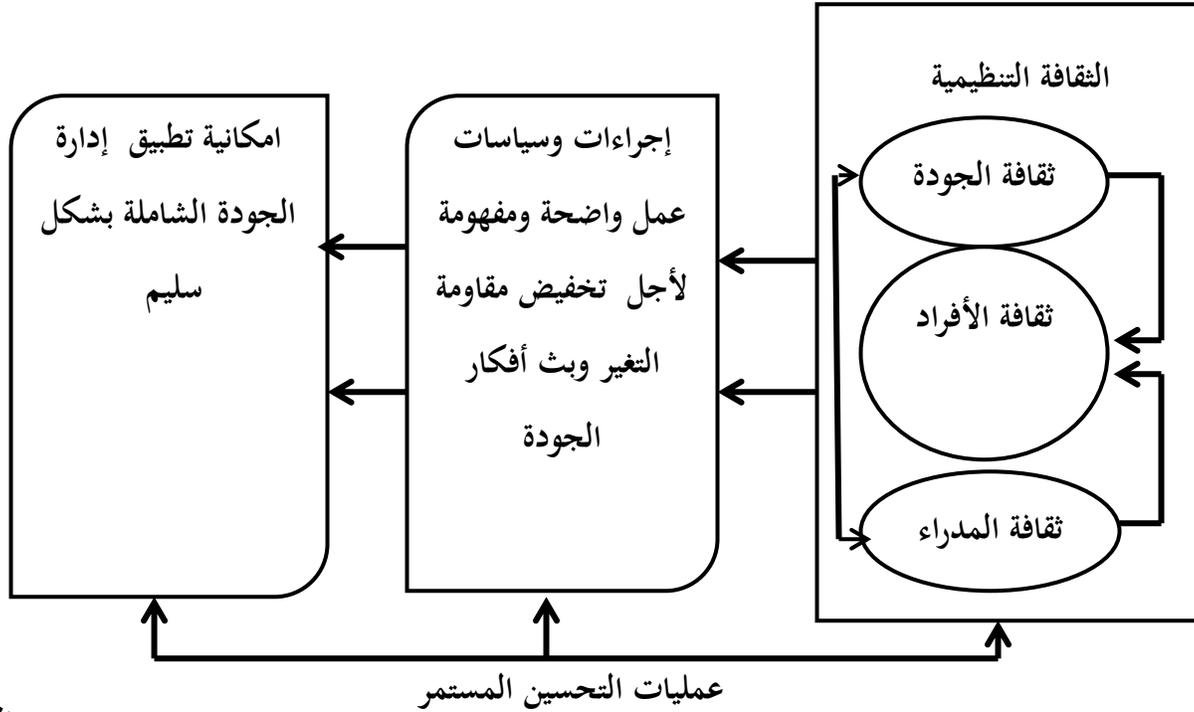
- ✓ رسالة المنظمة هي غاية يسعى الجميع لتحقيقها، فالمنظمة هي مستقبل كل من يعمل فيها ونجاحها يعني نجاح الجميع.
- ✓ تقديم كل النفع و الاحترام للعملاء.
- ✓ الكمال في الإنجاز والمسؤولية.
- ✓ التميز هدف استراتيجي.
- ✓ الولاء و الإلتزام و الإخلاص و الأمانة في العمل هي السبل الوحيدة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ توفير المعاملة الإنسانية و احترام الآخرين و الصدق في التعامل معهم.
- ✓ تنمية الرقابة الذاتية و الإحساس بالمسؤولية.
- ✓ النظر لكل من يعمل في المنظمة على أن لديه القابلية للإبتكار والإبداع.
- ✓ اتخاذ القرارات الجماعية.
- ✓ تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.

كما يمكن توضيح دور ثقافة الجودة الشاملة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال وجود ثلاث ثقافات أساسية وهي ثقافة الجودة وثقافة الأفراد وثقافة الإدارة، إذ لابد من توحيد هذه الثقافات وترجمتها لصيغ عمل وسياسات واضحة ومفهومة، لأجل تقليل المقاومة وبث ثقافة الجودة الشاملة، وبالتالي ستسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة الهدف النهائي. والشكل رقم (1 - 5) الآتي يبين ذلك:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، قياس ثقافة الجودة باستخدام مقياس روكيه، دراسات نجفية، العراق، 2004، ص 266-267.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 261. بتصرف

الشكل رقم (1-5): دور الثقافة في تطبيق إدارة الجودة



المصدر: يوسف حزيم الطائي، قياس ثقافة الجودة باستخدام مقياس روكيه، دراسات بحفية. العراق، 2004، ص 261

الفرع الثاني: القيم الأساسية في بناء ثقافة الجودة الشاملة

أشار بعض الكتاب إلى ست قيم أساسية، يمكن الاعتماد عليها في بناء ثقافة راسخة للجودة في أي مؤسسة تتمثل في:<sup>1</sup>

1. نحن جميعاً نعمل معاً (مؤسسة-موردون - عملاء):

يقصد بذلك التعاون المتبادل ما بين الأطراف الثلاثة المشار إليها والعمل الجماعي بانسجام مع الآخرين من خلال التركيز على بناء علاقات مشاركة طويلة الأمد، فالتفاعل بين هذه الأطراف يتطلب المضي أبعد والتفكير بلغة الجودة الشاملة والتزام التحسين المستمر ما بين تبادل المعلومات بين المؤسسة ومورديها وعملائها، لبناء شراكات راسخة وعلاقات متميزة من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء، فلا يمكن النجاح بمجموعة القيم للعاملين في

<sup>1</sup> سيدة اسحق تريبو شطة، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في المصارف، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الرباط الوطني، 2015، ص 70.

المؤسسة وأخرى للعملاء وثالثة للموردين، فالقيم لجميع الناس في المؤسسة والذين يتأثرون بها، يجب أن تكون مشتركة وأي خلل في العلاقة بين هذه الأطراف فسيؤدي إلى عرقلتها.

## 2. لا يوجد رئيس ومرؤوس:

تفويض السلطة والشعور بالمسؤولية والقدرة على الإبداع من العاملين هي أساس النجاح على المدى الطويل، وبالتالي فإن اشراك العاملين هو التزام طويل المدى، وطريقة جديدة لتسيير العمل وتغيير أساسي في الثقافة، فالموظف هو أساس العلاقة مع العميل، وهو الذي يعمل مع المورد وهو عنصر هام ورئيسي في العمليات وتحسينها، وفي إطار الجودة الشاملة فإن جميع العاملين في المؤسسة لديهم صلاحيات للعمل باتجاه الأهداف المشتركة، فتحقيق الهدف مسؤولية الجميع وليست مسؤولية مدير أو مجموعة من المديرين، وبالتالي فإن ثقافة المشاركة والعمل الجماعي بشكل متعاون لتحسين العمليات وتلبية حاجات العملاء بشكل أفضل هي حجر الزاوية في بناء ثقافة راسخة للجودة.

## 3. الاتصال أمر حاسم:

إن الاتصال هو المفتاح وهو نقطة حاسمة في إطار الجودة الشاملة، من خلال المساهمة في توفير مزيد من الوضوح للعاملين، وكذلك تمهيد السبل للأفكار الجديدة لأن تصل إلى صانعي القرار والقدرة على تبادل المعلومات، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تنمية الشعور بوحدة المجموعة، والاعتماد المتبادل بين الأفراد والإحساس بالإنتماء، ويوثق ارتباط العاملين بالمؤسسة.

## 4. الوصول للمعلومات متاح للجميع:

أكثر الناس قرباً من العملية هم في موقع أفضل لتحديد وجمع البيانات عنها، وهم أيضاً في موقع أفضل لاستخدام تلك البيانات في تحسين العمليات التي يقومون بها ولأن المؤسسات تحتاج إلى تجميع وتحليل كم هائل من البيانات في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فإن الوصول لهذه البيانات يجب أن يكون متاحاً لجميع العاملين في المؤسسة وفي الوقت المناسب ليتم تحليلها واستخدامها في العمليات والأنشطة المختلفة من قبل العاملين كل في مجال عمله ونطاق تخصصه.

## 5. التركيز على العمليات:

فمن أجل النجاح في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، يجب على المؤسسات أن تحدد ماهي عملياتها التي تضيف قيمة وتحسن فعاليتها، حيث تؤثر العمليات مهما كانت على كل الأفراد في المؤسسة و على كل مهمة تنجز، وتأتي

أهمية التركيز على العمليات في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من كونها تلعب دوراً رئيسياً في تعريف أنشطة العمل والمهام ومتطلبات المخرجات لكل عميل ومتطلبات المدخلات للمورد، والغاية من كل ذلك هي جعل كل نواحي العمليات متطابقة مع تلك المتطلبات وهذا يعني تعديل العمليات وتحسينها بشكل مستمر، بحيث تستجيب لمتطلبات العملاء وتعزز المسيرة نحو النجاح والتفوق، بحيث يصبح التحسين المستمر هاجساً يسيطر على تفكير الإدارة وجميع العاملين بالمؤسسة.

### 6. لا يوجد نجاح أو فشل، فهناك تعليم مستمر و فقط:

إن القيام بأي عمل قد ينطوي على نجاح وفشل، أما مجال الجودة الشاملة فإنه يمكن لفشل الجهود السابقة أن يقدم حلاً لسير العمل في المستقبل، فالتحسين عملية مستمرة لا تتوقف، والتعليم والخبرات المكتسبة أساسية للنجاح في هذا المجال ومن جهة أخرى عندما تتعامل المؤسسات مع الجودة كأداة إدارية جديدة وبعبارة أخرى كإجراء علاجي سريع فإنها سوف تحكم على جهودها بالفشل وكنتيجة لفشلها الحتمي تصبح من معارضي الجودة الشاملة، لذلك فإن على المؤسسة أن تتجاوز التغيير الثقافي أولاً حتى تنجح في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، والشكل رقم (1-6) التالي يلخص القيم الأساسية في بناء ثقافة الجودة الشاملة، و الشكل الآتي رقم (1-6) يوضح ويلخص لنا أهم القيم المكونة لبناء ما يسمى بثقافة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (1-6): القيم الأساسية في بناء ثقافة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثالث: استراتيجيات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة

لأجل تأسيس ثقافة الجودة الشاملة لابد من تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات التي تستند عليها المنظمات للتحويل إلى ثقافة الجودة الشاملة وهي:<sup>1</sup>

أ. التعرف على التغيير المطلوب:

إن ثقافة المنظمة تكشف تصرفات الأفراد داخلها وكيفية استجابتهم للمشاكل وتعاملهم مع بعضهم البعض، ولأجل تكوين ثقافة الجودة لابد من توافر الخصائص التالية:

<sup>1</sup> يوسف حزم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 263-265.

- نظام اتصالات مفتوح.
- مشاركة متبادلة بين الأفراد.
- الاعتماد على فريق العمل في التعامل مع المشاكل والعمليات.
- تشجيع التحسين المستمر.
- اشراك الموظفين وتفويضهم الصلاحيات.
- الإهتمام بكيفية الحصول على تقوية مرتجعة من الزبائن.

### ب. كتابة التغيرات المطلوبة:

للتعرف على التحسينات التي يجب عملها لابد من تقييم شامل للثقافة الموجودة في المؤسسة، ولا بد من عمل قائمة بهذه التغيرات.

### ت. تطوير خطة لتنفيذ المتغيرات المطلوبة بحيث تكشف هذه الخطة عن الأمور الآتية:

- من الذي سيتأثر بعملية التغيير؟ ومن الذي يجب أن يشترك في عملية التغيير من أجل إنجاحها؟ ومن من المحتمل أن يتحدى هذا التغيير؟
- ماهي المهام التي يجب إنجازها؟ وماهي العوائق المحتملة؟ وماهي العمليات والإجراءات التي من المحتمل أن تتأثر بالتغيير؟
- من يجب عليه تنفيذ التغيير ومتى يجب قياس التقدم الذي تم إنجازه؟ ومتى يجب إنجاز المهام التي تتعلق بالتغيير المطلوب؟ وأين هي العمليات التي تتأثر بهذا التغيير؟
- أين سيتم احداث التغيير المطلوب وكيف سيتأثر به الناس والعمليات؟ وكيف سيعمل التغيير على تحسين الجودة والإنتاجية والميزة التنافسية؟.

### ث. أهمية عملية التحويل من ناحية المعنوية:

لا بد لمؤيدي عملية التغيير من أن يلعبوا دوراً أساسياً في تطبيقه وإن النجاح في عملية التطبيق تعتمد على حد كبير على نجاح المؤيدين في لعب أدوارهم ومن الضروري فهم المراحل المعنوية التي سيمر بها الأفراد في المنظمة عندما يتقبلون التعامل مع التغيير الجديد وهذه المراحل هي (الصدمة، عدم التصديق، الإدراك، الحقيقة، التقبل، إعادة البناء، التفهم والاسترداد).

### ج. التعرف على الأفراد الذين لهم دور أساسي في المنظمة:

بإمكان هؤلاء الأفراد تسهيل عملية التغيير أو إعاقتها، ومن ثم جمعهم وإطلاعهم على خطة التغيير ومعرفة آدائهم واهتماماتهم في عملية التغيير ، ومن ثم التعامل الشخصي في استعمال الأسلوب المناسب في الترغيب والترهيب لتحويل معارضي التغيير إلى مؤيدين له.

### المطلب الثالث: علاقة حلقات الجودة بثقافة الجودة الشاملة:

لقد ركز مدخل إدارة الجودة الشاملة على كيفية ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وذلك من خلال تحقيق العمل الجماعي وإشراك العاملين في تحسين وتطوير الخدمات و المنتجات، وللوصول إلى هذا الهدف كان من الضروري تكوين حلقات الجودة التي تهتم بكل ماله علاقة بالجودة وخاصة العمال وذلك من خلال توعيتهم وتكوينهم من أجل زرع عادات و تقاليد جديدة تساهم في تكوين ثقافة جديدة مبنية على الاهتمام بجودة التعاملات واتقان العمل بصفة مستمرة، بحيث أن هذه الحلقات تعطي دوراً مهماً للعمال في المؤسسة و توعيتهم بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، وكذا إشراكهم في اتخاذ القرارات يولد لدى العمال روح المسؤولية و ثقافة مكتسبة جديدة تعنى بالجودة .

وتقوم حلقات الجودة بدورها في تغيير البعد الثقافي للأفراد من خلال عدة مهام نذكر منها:

- ✓ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، و هذا سيسرهم بالاهتمام و بأنهم جزء أساسي في المؤسسة وأن مصالحهم مشتركة.
- ✓ العمل في فريق أو العمل الجماعي، و هذا ما سيخلق روح التعاون بين الأفراد و سيساهم في تنويع الأفكار و ظهور أفكار جديدة.
- ✓ التدريب، والذي يؤدي إلى نتائج عديدة نذكر منها:<sup>1</sup>
  - يعتبر التدريب وسيلة من الوسائل الإدارية لتغيير سلوكيات وقيم الأفراد، وبالتالي فهو يساهم في التغيير الثقافي.
  - تأهيل و تدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة.
  - يساهم التدريب في تحقيق مبدأ التحسين المستمر وهو من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ الإبداع هو نتيجة أفكار ومجهودات و قدرات الافراد ، ولهذا تركز حلقات الجودة على تحفيز الأفراد على الابتكار و الإبداع وتوفير الجو المناسب لذلك.
- ✓ تبني منظومة حوافز تجمع بين الحوافز المادية و المعنوية مما يساعدهم في تقبل الثقافة الجديدة.
- ✓ تكليف الأفراد بالمهام الذي تتناسب مع قدراتهم و ميولاتهم وخبراتهم.

<sup>1</sup> يوسف حزيم الطائي وآخرون ، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الورق . عمان الأردن، 2000، ص 247

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

سنحاول في هذا المبحث عرض و مراجعة مجموعة من الدراسات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتم تقسيم هذه الجزئية إلى دراسات عربية و دراسات أجنبية.

## المطلب الأول: الدراسات المحلية و العربية

سنترك في هذا المطلب إلى أهم الدراسات المحلية وأهم الدراسات في الوطن العربي.

## الفرع الأول: الدراسات المحلية

1-دراسة (جباري خضرة؛ 2015) بعنوان" دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمات الصحية العمومية"<sup>1</sup>

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة دور فرق العمل في تحقيق جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية خلال الفترة الزمنية 2015-2016، إذ تكون مجتمع الدراسة من أفراد المؤسسة الإستشفائية الجامعية ابن باديس قسنطينة، و تم تصميم استبيان وتوزيعه على كل من يعمل ضمن الوظيفة الصحية بالمؤسسة، حيث اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أن مقدمي الخدمة الصحية ( الطاقم الطبي، الطاقم الإداري) يتفاعلون بين بعضهم البعض من أجل إنجاح العمل المقدم للمريض بدرجة الأولى؛

- يشارك أفراد الفريق في إعطاء أفكار حل مشكلة مطروحة من أجل اتخاذ القرار المناسب لها.

ومن أهم التوصيات:

- يجب على المؤسسات الصحية أن تولي اهتماما بتشكيل فرق العمل، فليس الهدف هو تشكيل فريق عمل بل تشكيل فريق عمل كفؤ يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

<sup>1</sup> جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمات الصحية العمومية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس قسنطينة، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015.

## 2-دراسة (ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي؛ 2003) بعنوان "أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة"<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى بيان التأثير المتبادل بين أبعاد ثقافة الجودة الشاملة من ناحية ومعايير الفعالية التنظيمية من ناحية أخرى، إذ تكون مجتمع الدراسة من إجمالي عدد العاملين بشركات قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان، حيث اعتمد الباحث في دراسته في صياغة أبعاد ثقافة الجودة الشاملة وعناصرها على مصادر أهمها الاتجاهات، التدريب والتعلم، روح الفريق من جهة و ومن جهة أخرى استخدم طريقة الإتساق الداخلي Cronbach-Alpha لدراسة مدى صدق الأداة، وكذلك معامل ألفا كرونباخ Cronbach-Alpha لدراسة ثبات الأداة المستخدمة، كما اعتمد في الأسلوب الإحصائي على ارتباط "كانونكل" Canonical الذي يهدف إلى إيجاد العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات، وكذلك اعتمد في صياغة معايير الفعالية التنظيمية على عدة نماذج وصفية منها نموذج العلاقات الانسانية ونموذج الأهداف الرشيدة، وقد تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية :

- التطبيق الفعال لثقافة الجودة الشاملة أثر سلبا على الفعالية التنظيمية متمثلة في معيار العلاقات الانسانية، الأمر الذي يعني عدم إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين، وكذا عدم الحرص على رفع الروح المعنوية لهم وعدم تحقيق رضاهم عن ظروف العمل بالشركات محل الدراسة؛
- هناك علاقة عكسية بين أبعاد وعناصر ثقافة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية متمثلة في معيار الأهداف الرشيدة؛
- توصي الدراسة على أهمية تطبيق أسلوب فرق العمل والتي تمثلها حلقات الجودة وكذلك فرق التحسين عبر الإدارات الوظيفية؛
- التركيز على ضرورة توافر معيار العلاقات الانسانية بدرجة كبيرة بالشركات محل الدراسة وذلك من خلال تحقيق رضا العاملين عن ظروف العمل وذلك فيما يتعلق بالأجور والترقية والتقدم الوظيفي.

<sup>1</sup> ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي ، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، أطروحة دكتوراه، كلية التجارية، جامعة عين شمس، 2003.

## الفرع الثاني: الدراسات العربية:

1-دراسة (سليمان محمد قليوان؛ 2016) بعنوان "ثقافة الجودة بين الواقع والطموح دراسة حالة عن كلية التربية"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ثقافة الطلاب في كلية التربية بجامعة مصراته بمفاهيم الجودة الشاملة وذلك بالتعرض لواقع ثقافة الجودة والطموح الذي تسعى إليه، حيث تم الاعتماد على الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من طلبة السنة النهائية بكلية التربية بجامعة مصراته، ومن أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي:

- ارتباط مفهوم الجودة لديهم بالتحسين المستمر و تلبية توقعات الزبائن.
- لدى الطلبة الطموح من أجل التطوير ومتابعة آخر التقنيات في مجال المعرفة.
- الإهتمام بنشر ثقافة الجودة وذلك من خلال إجراء محاضرات تثقيفية.
- تطوير تقنيات التعليم باستغلال الوسائل التقنية الحديثة.
- نشر ثقافة التغيير إلى الأحسن وتقبل أفكار الشباب من أجل تطوير منظومة التعليم والتخلص من الأفكار التي لا تواكب العصر.

2-دراسة (درويش منيرة أحمد بن محمد؛ 2008) بعنوان "حلقات الجودة وإمكانية تطبيقها في مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة"<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن كيفية الاستفادة من حلقات الجودة في تطوير مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة وكيفية تنظيمها وعملها وتقنياتها، بحيث قامت بإعداد استبيان مكون من 35 فقرة، وقد تألفت عينة الدراسة من 74 مديراً ومديرة، وتمت المعالجة الاحصائية للبيانات باستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي، ومن أهم النتائج والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية مايلي:

<sup>1</sup> سليمان محمد قليوان، ثقافة الجودة بين الواقع والطموح دراسة حالة عن كلية التربية، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، كلية الهندسة، جامعة نصراته، المجلد 2، العدد 2، ليبيا، 2016.

<sup>2</sup> درويش منيرة أحمد بن محمد، حلقات الجودة وإمكانية تطبيقها في مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة السلطان، سلطنة عمان، 2008.

- لا توجد فروقات دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس ومديراتها على جميع محاور الدراسة.

ومن المقترحات مايلي:

- ضرورة الإلمام التام بحلقات الجودة وفلسفتها و أسسها الفكرية قبل الالتزام بتنفيذها؛
- تهيئة مناخ عمل يساعد على الابداع و يمنح المزيد من الثقة ، له دور كبير في المشكلات و في التأثير على بيئة العمل و في خلق علاقات أفضل مع الإدارة والزملاء.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة ( Shpresa Syla and Gadaf Rexhepi سنة 2013 ) بعنوان : " حلقات الجودة

ماذا تعني و كيفية تنفيذها ؟ **Quality circles : What the they mean and how to implement them ?<sup>1</sup>**

توصلت هذه الدراسة الى ان حلقات الجودة أفضل طريقة لدمج الموظفين في البحث عن أفضل حل للمشاكل في المؤسسة، و تم في هذه الدراسة القيام بتحليل حلقات الجودة وتقديم حجج إضافية للمزايا والسبب في الاستخدام الأكثر فعالية لحلقات الجودة وكذلك لمقارنة استخدام حلقات الجودة في مختلف البلدان. بحيث يمكن استخدام حلقات الجودة لأغراض مختلفة. فوفقاً للجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة ، في كتاب دوائر مراقبة الجودة ان حلقات الجودة تؤثر على : الجودة ، الكفاءة ، التكاليف و المعدات .

وتوصلت الدراسة وفقاً للتحليل الذي أجري بالفعل، أن استخدام حلقات الجودة كان ناجحاً للغاية. و يرتبط التشغيل الناجح لحلقات الجودة مباشرة بوظيفة الإدارة التشاركية بحيث تمثل حلقات الجودة مجموعة مؤلفة من أعضاء داخليين ، تتكون من 3 إلى 15 عضواً. وفقاً للتحليل تم استنتاج أن حلقات الجودة تتكون عادة من 8 أعضاء. ويمكن تحليل حلقات الجودة بعدة طرق ، مثل:

- شكل الإدارة التشاركية.

- التقنيات المستخدمة لتنمية الموارد البشرية.

- المنتديات المقامة لحل المشكلات.

<sup>1</sup> Shpresa Syla and Gadaf Rexhepi , **Quality Circles: what do they mean and how to implement them?**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences December 2013, Vol. 3, No. 12

## 2- دراسة ( Rajeshe Chaudhary and Lalit Yadav سنة 2012 ) بعنوان " تأثير حلقات الجودة على الموظفين والتنظيم ". Impact of quality circle towards employees and organization .<sup>1</sup>

هذه الدراسة هي محاولة للتركيز على تأثير حلقات الجودة تجاه الموظفين والتنظيم. كما تم فيها مناقشة موقف الموظف تجاه الإدارة التشاركية بالتفصيل. وتم تحليل البيانات المرصودة من خلال مخطط السبب والنتيجة، ( Pareto-diagram )، وكانت النتائج مذهلة و مفيدة أيضًا لكل من الموظفين والمنظمة. حيث توصلت الدراسة الى ان الاعتماد على حلقات الجودة يؤدي الى النتائج التالية:

- انخفاض كبير في هدر الوقت.
  - زيادة كبيرة في متوسط الادخار .
  - تقليل الحسائر المالية .
  - وزيادة حافز الموظف.
  - من خلال تشغيل الماكينة بعناية وتقليل الفاقد، يزيد الإنتاج وبالتالي زيادة الإنتاجية و الفعالية إلى حد كبير.
  - تنمية الأفراد والمجموعات من خلال إبراز قدرات خفية للموظفين وتغيير موقفهم وتنمية المهارات وعلاقات الفريق الجيدة.
  - عززت جودة الانتاج والخدمات.
- كما توصلت هذه الدراسة الى ان حلقات الجودة تؤدي إلى تحسن عام في الثقافة التنظيمية وكذلك أداء الموظفين.

## 3-دراسة Inga Milisiunaite سنة 2009: بعنوان إدارة الجودة كأداة لتعزيز ثقافة الجودة: جامعة فيلنيوس (Quality Management As A Tool for Quality Culture)<sup>2</sup> Empedment : Vilnius University Approach

جاءت هذه الدراسة بسبب ظهور مشكلات الجودة في خطاب التعليم العالي خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين إلى حد كبير بسبب آثار التعليم العالي، و أخذت مجموعة واسعة من الاهتمامات بالجودة في الخطاب في التعليم العالي، اذ شهدت العقود الأخيرة انفجاراً في نظم ضمان الجودة الوطني في أوروبا، ومع ذلك فان تطوير الجودة في التعليم العالي تحتاج قدراً كبيراً من عمليات ضمان الجودة الرسمي، والهدف من هذه الورقة هو عرض

<sup>1</sup>Rajesh Chaudhary and. Lalit Yadav, **Impact of Quality Circle Towards Employees & Organization, IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN).org** Volume 2, Issue 10 (October 2012), PP 23-29

<sup>2</sup> Inga Milisiunaite, **Quality Management As a Tool For Quality Culture Empedment: Vilnius University Approach** , 31st Annual EAIR Forum in Vilnius, Lithuania  
23 to 26 August 2009

الأسلوب المنهجي في جامعة فيلنيوس لتعزيز جودة الثقافة من خلال إدارة الجودة، واعتمدت هذه الدراسة على اجراء عدة مقابلات مع اساتذة و اطارات في التعليم العالي ، و توصلت الدراسة الى ان التطبيق الفعال لادارة الجودة سيؤدي الى التأثير على الثقافة السائدة في التعليم العالي وتعزيز و ترسيخ ثقافة الجودة و بالتالي تطوير الخطاب في التعليم العالي.

4-دراسة ( Antony O Anyaocha سنة 1984 ) بعنوان تحليل تطبيق حلقات الجودة على

**An analysis of the application of quality circles on education .التعليم.**

1

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد الفعالية المحتملة من تنفيذ مفاهيم حلقات الجودة في العمليات وإدارة النظم التعليمية وقد اعتمدت هذه الدراسة على مقابلة مجموعة من المسؤولين المختصين في مفاهيم حلقات الجودة. كما استخدمت المصادر الأولية والثانوية لتحديد عوامل نجاح أو فشل حلقات الجودة في الولايات المتحدة. كما تم التركيز على استخدام حلقات الجودة في مجال التعليم، ولم يكن من السهل على المعلمين استخدام كلمة "الإنتاجية" ؛ فكلمة "الإنتاجية" تعادل "الفعالية" وجودة التعليم .

وتوصل في هذه الدراسة الى المفاهيم التالية:

- 1)الجميع على دراية ويريدون المشاركة والمساهمة بشيء ما.
- 2) الإدارة لا تعرف كل المشاكل.
- 3) الإدارة لا تعرف كل الإجابات.
- 4) الموظف لديه طريقته الخاصة للقيام بشيء ما وأقرب من المشاكل.
- 5) يمكن للعمال المساهمة بأفكارهم لحل مشكلة بفعالية.

وتنفيذ هذه الأفكار يكون من خلال استخدام حلقات الجودة ، فهي الوسيلة التي يشارك من خلالها العمال في مسؤولية الإدارة و في تحديد المشكلات وحلها في حدود مجال عملهم. بحيث ان حلقات الجودة تتكون من ستة إلى عشرة أو من ثمانية إلى اثني عشر متطوعاً يجتمعون مع المشرفين عليهم كل أسبوع. و يقوم المشرف بدور قائد الحلقة حيث في البداية يتلقون التدريب على تقنيات حل المشاكل ، وجمع البيانات وتحليل المشكلة وبعدها إيجاد الحلول اللازمة وتنفيذها .

<sup>1</sup> Antony O Anyaocha ,An Analysis of the Application of Quality Circles on Education, Electronic Theses and Dissertations, East Tennessee State University, 1984

### المطلب الثالث: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتوّعت الدراسات السابقة المرتبطة بمجال موضوع دراستنا الحالية، حيث تميزت البحوث بالوفرة النسبية. وما يمكن أن نلاحظه في هذه الدراسات انها تطرقت لكل متغير على حدة، وركزت على الجودة الشاملة وكيفية ادارتها وتطبيقها على اكمل وجه ، وفيما يخص التميز لدراستنا عن باقي الدراسات هو تركيزنا على حلقات الجودة كأداة فعالة من اجل تغيير الثقافة السائدة في أي مؤسسة وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، وحاولنا من خلال هذا البحث معرفة الدور الذي تلعبه حلقات الجودة في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة والجدول التالي يوضح مقارنة الدراسات السابقة التي تم التطرق لها بالدراسة الحالية:

الجدول (1-4): مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية.

الدراسة الحالية		مقارنة		
أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسات السابقة المجلية		
تم الاعتماد في تطبيق هذه الدراسة على عينة من أفراد المؤسسة الإستشفائية. وذلك بتصميم استبيان و توزيعه على افراد المؤسسة فيما دراستنا الحالية اعتمدنا فيها على المقابلة. كما ان هذه الدراسة ركزت على فرق العمل بصفة عامة في حين ان دراستنا ركزت على حلقات الجودة	تصب كل من فرق العمل وحلقات الجودة في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.			
الاستعانة في معالجة البيانات باستخدام معامل ارتباط "كانونكل" الذي يدرس العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات.	تعمل ثقافة الجودة الشاملة على بناء ثقافة خاصة بالمؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها وحجمها أو ظروف العمل. وهو نفس المغزى الذي تم تناوله في جزء من دراستنا	دراسة (ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي؛ 2003)		

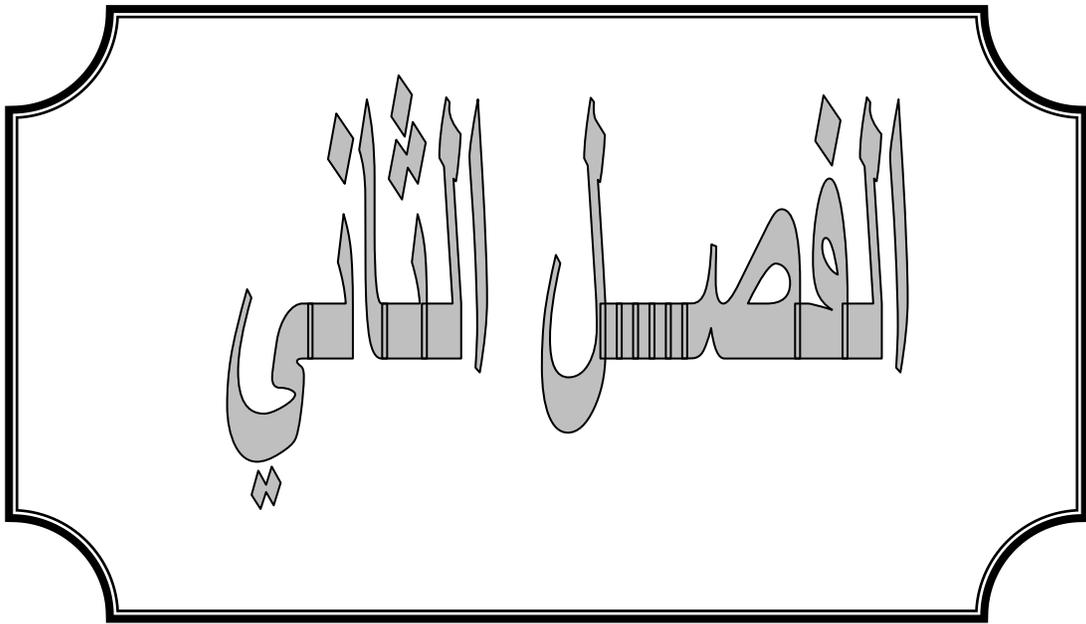
<p>دراسة مفهوم ثقافة الجودة الشاملة في كلية التربية على عينة من طلبة السنة النهائية كما تم الاعتماد على الاستبيان اما دراستنا الحالية تم الاعتماد فيها على المقابلة.</p>	<p>التركيز على نشر ثقافة الجودة للتحسين المستمر الذي يساهم في التطوير والإبداع المستمر والمواكب للعصرنة وهو نفس المغزى الذي تم تناوله في جزء من دراستنا.</p>	<p>دراسة (سليمان محمد قليوان؛ 2016)</p>	<p>العربية</p>	
<p>تطبيق حلقات الجودة في مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة وتم الاعتماد على الاستبيان اما في دراستنا اعتمدنا على المقابلة كأداة لدراسة دور حلقات الجودة في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة .</p>	<p>تسليط الضوء على فلسفة حلقات الجودة وابرار أهميتها في حل المشكلات وخلق علاقات قوية بين الإدارة وموظفيها وهو نفس المغزى الذي تم تناوله في جزء من دراستنا.</p>	<p>دراسة (درويش منيرة أحمد بن محمد؛ 2008)</p>		
<p>استخدام حلقات الجودة في مجال التعليم أي حصر مجال الدراسة في التعليم.</p>	<p>العمل الجماعي مسؤولية الجميع في الإدارة لحل المشاكل في مجال عملهم وهو نفس المغزى الذي تم تناوله في جزء من دراستنا.</p>	<p>دراسة <b>Antony O ) Anyaocha</b> ( سنة 1984 )</p>	<p>الأجنبية</p>	
<p>اعتمدت هذه الدراسة على تحليل البيانات المرصودة من خلال مخطط السبب والنتيجة اما دراستنا الحالية اعتمدت على المقابلة كوسيلة للوصول الى اهداف الدراسة</p>	<p>تم التركيز على حلقات الجودة وتأثيرها على الموظفين و التنظيم، وتوصلت الدراسة الى ان حلقات الجودة تؤدي الى تحسن عام في الثقافة التنظيمية</p>	<p>دراسة <b>Rajeshe Chaudhary and Lalit Yadav</b> سنة</p>		

	وهو نفس المغزى الذي تناولناه في دراستنا الحالية .	2012		
تم الاعتماد على التحليل الفعلي لحلقات الجودة اما في دراستنا الحالية اعتمدنا على المقابلة وركزنا على حلقات الجودة وثقافة الجودة معًا.	تم التركيز على حلقات الجودة وضرورة دمج الموظفين في البحث كفضل حل للمشاكل وهو نفس ما توصلنا اليه في دراستنا الحالية.	دراسة shpresa Syla and Gadaf Rexhepi 2013		
تطوير الخطاب في التعليم العالي من خلال التطبيق الفعال لإدارة الجودة بشكل يؤدي إلى تعزيز وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة.	تعزيز ثقافة الجودة الشاملة يساهم في إرساء وتثبيت أسس إدارة الجودة الشاملة. وهو نفس المغزى الذي تم تناوله في جزء من دراستنا كما اعتمدت الدراسة على إجراء عدة مقابلات مع أساتذة وإطارات في التعليم وهي نفس الأداة المستعملة في دراستنا الحالية	دراسة ( Inga , Milisiunaite سنة 2009 )		

المصدر : من اعداد الطالبين

## خلاصة الفصل:

تعرضنا في الفصل الأول للإطار النظري لحلقات الجودة وثقافة الجودة الشاملة من خلال إبراز المفاهيم والأهمية وآليات العمل ، كما تطرقنا إلى أهم الأدوات التي تستخدمها حلقات الجودة ، كذلك اشرنا إلى تصنيفات ومظاهر ثقافة الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه حلقات الجودة في ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وهذا كله في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فتناولنا فيه مجموعة من الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي لها صلة بالموضوع و محاولة التعقيب عليها و إبراز أهم ما يميّز دراستنا الحالية، كما توصلنا إلى أن هناك دورا كبيرا تلعبه حلقات الجودة في تغيير الثقافة السائدة في أي مؤسسة ، حيث أن حلقات الجودة تعمل بجد من اجل ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة لدى كل الأفراد العاملين في المؤسسة، وهذا ما سنحاول إظهاره أكثر في الفصل الموالي دراسة الحالة باستهدافنا لمؤسسة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد بغرداية.



## تمهيد الفصل:

بعد الدراسة النظرية في الفصل الأول سنقوم في الفصل الثاني بإسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد بغرداية محاولين ابراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا. هذا ما سنتطرق له في هذ الفصل حيث يحتوي على ثلاثة مباحث يتضمن أولها التعريف العام بالمؤسسة وعن أنشطتها ومساهماتها وامكانياتها، والثاني منهجية وأسلوب الدراسة المعتمدة أما الثالث يتضمن جوهر المقابلة وكيفية سير حلقات الجودة ومساهمة هذه الأخيرة متكاملة في العمل بمبدأ إرضاء الزبون وجودة الخدمات المقدمة:

➤ المبحث الأول: تعريف عام بمخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد

➤ المبحث الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة

➤ المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

## المبحث الأول: تعريف عام بمخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد

فيما يلي تقديم للمؤسسة محل الدراسة وبعض من إسهاماتها مع تفصيل لهيكلها التنظيمي وإمكاناتها من تجهيزات وموارد بشرية.

### المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة LTPSUD واسهاماتها:

**أولاً: التقديم والنشأة:**<sup>1</sup> تم انشاء المؤسسة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد LTPSUD بموجب المرسوم 83-186 المؤرخ في 12 مارس 1983 و منحت الاستقلالية في أكتوبر 1983 كمؤسسة عمومية اقتصادية EPE par actions ذات طابع تجاري.

وفي 1998 أصبحت كفرع مهم ضمن مخبر الاشغال العمومية المركزي , LCTP ولتتحول أخيرا في سنة 2016 كجزء هام ضمن مجمع الدراسات والمراقبة و المساعدة G.E.I.C.A.

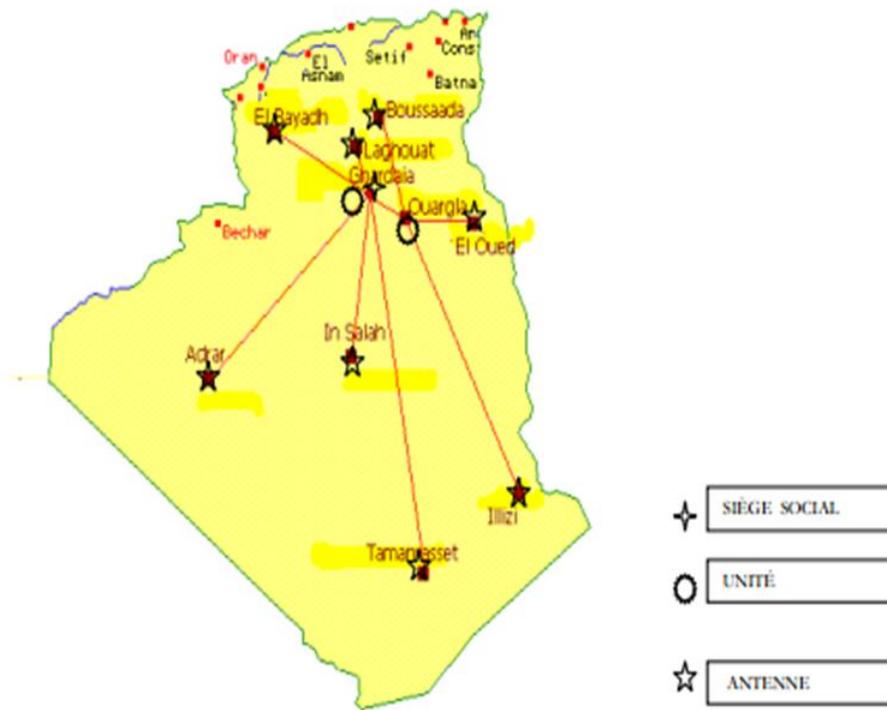
وهي مؤسسة عمومية ذات تمركز جهوي لديها تسعة 09 فروع تابعة لها في عدة ولايات هي كما يلي :

ادرار - البيض - الواد - غرداية - اليزي - الاغواط - مسيلة - ورقلة - تمنراست، كما هو مبين في الشكل رقم (1.2) كما يلي :

<sup>1</sup> دليل الجودة لمؤسسة LTPSUD، (مطبوعة الكترونية) ص8.

## الشكل رقم (1.2) التمركز الجهوي لمخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد

1. Adrar ;
2. El- Bayadh ;
3. El -Oued ;
4. Ghardaïa ;
5. Illizi ;
6. Laghouat ;
7. M'sila ;
8. Ouargla ;
9. Tamanrasset.



المصدر: وثائق متاحة من المؤسسة محل الدراسة

ثانيا : اسهامات المؤسسة في بعض المشاريع

دقة العمل وجودة الخدمات واحترام معايير الحفاظ على البيئة في الورشات والتجارب، كل هذا أكسب المؤسسة

LTPSUD عملاء كثيرين ومساهمات قيمة مثل:<sup>1</sup>

-إدارات مركزية-

<sup>1</sup> دليل الجودة لمؤسسة LTPSUD، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-15.

- مؤسسات عمومية SONATACH ; SONALGAZ ; ALFAPIPE .

- مطار المنيعه ، غرداية ، عين قزام ، عين اميناس .

- الطريق الوطني 23 رقم الرابط بين الاغواط وتيارت والطريق الوطني رقم 16 الرابط بين بسكرة والواد .

- سد واد الأبيض و واد بوبريك .

- شبكة الطرق بين حاسي الرمل ، حاسي بركين ، حاسي مسعود .

- دراسات على شبكة الصرف الصحي لسهل واد سوف ، سهل واد مزاب .

### المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي

يتمثل الهيكل التنظيمي لمخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد فيما يلي:<sup>1</sup>

-**الرئيس المدير العام:** يقوم بالتصرف في شؤون المؤسسة وله الحق في ممارسة السلطة على المستخدمين واعطائهم الأوامر وهو الأكثر حرصا على سير العمل وعلى الحفاظ على سمعة المؤسسة كونه الواجهة الأولى لها ويتلقى بصفة دورية التقارير المفصلة بعد تجميعها من الوحدات والأقسام .

-**السكرتارية:** امانة المدير حيث تحمل اليه تفاصيل نشاط المؤسسة وتفاصيلها وتقوم بكل ما يحتاجه وتساعده في تنظيم العمل بإتقان، ومن مهامها نذكر ما يلي:

-تحويل المكالمات الى الرئيس المدير العام .

-التذكير بالاجتماعات و جداول الاعمال على المدى القصير .

-استقبال الضيوف وتقديمهم مسبقا للمدير .

-تسجيل البريد الوارد والصادر .

-استقبال التقارير وحفظها بعد اطلاع المدير العام عليها والتكفل بالردود حسب تعليمات PDG .

<sup>1</sup> دليل الجودة لمؤسسة LTPSUD، مرجع سبق ذكره، ص 9.

-**خلية التدقيق والمراجعة:** تتكفل بمتابعة عمل كل الوحدات والأقسام التابعة للمؤسسة على المستوى الجهوي من الناحية التنظيمية والتوثيقية والمحاسبية على مدار كل سنة تجارية ولمدة 03 ثلاث سنوات لذا فان عملها يعتبر كقاعدة بيانات تركز عليها اللجنة المكلفة بمنح شهادة الجودة وتجديدها.

-**قسم متابعة و إدارة الجودة:** يتكفل بجمع التقارير الخاصة بمدى فعالية سياسة إدارة الجودة المطبقة في المؤسسة ومساءلة الأقسام و الوحدات عن النقائص المسجلة واقتراح حلول ان امكن والا فان الموضوع يرفع في تقرير الى السيد المدير العام، إضافة الى انها مكلفة بمتابعة المستجدات الصادرة في موضوع معايير الجودة ومحاولة تطبيقها في المؤسسة كما كان حال مؤسستنا مع معايير شهادة الايزو 9001 اصدار 2015.

-**قسم الصحة و السلامة المهنية:** السهر على امن المؤسسة والعمل من خلال توفير المطافئ و الانارة و الألبسة ومراقبة حركة الحراسة وتنظيمها وكذلك تنظيم برامج توعوية قصيرة لعمال المخبر خاصة في شأن المواد الكيميائية التي تستعمل في التجارب والدراسات.

-**قسم المالية والمحاسبة:** وهو المسؤول على حساب المعاملات المالية الخاصة بالمؤسسة ومتابعتها بصفة عامة مثل متابعة المستحقات تجاه الموردين والحقوق من الزبائن في الآجال المتفق عليها وتوفير الغطاء المالي لاحتياجات المؤسسة والمبلغة من طرف الأقسام والمفوضيات والوحدات.

-**قسم الإدارة و اللوجستيك:** يتكفل بالتنسيق بين منظومة مترابطة من أنشطة متكاملة مثل الشراء و التخزين و التوزيع والنقل وجدولة المشاريع بهدف الالتزام بالمواعيد المصرح بها مع الزبون وتسليمه المشروع او الخدمة في الوقت المحدد وتفاديا لحالات تنصل المسؤولين من مهامهم تحججا بأي سبب كان.

وهو الأكثر تشعبا ضمن أقسام المؤسسة نظرا لعمومية اشرافه ويتكون من:

-مصلحة إدارة المخزون.

-مصلحة الخدمات العامة.

-مصلحة العتاد و التجهيز.

-مصلحة الامن.

-مصلحة الموارد البشرية والتي تتكون بدورها من ثلاثة مكاتب هي:

-مكتب الخدمات الاجتماعية.

-مكتب الأجور.

-مكتب التكوين.

-قسم الإدارة التقنية: حيث يتضمن بدوره اقساماً تعتبر من ركائز نشاط المؤسسة مثل:

-قسم التجارب الخاصة.

-قسم الصيانة.

-قسم المواصفات والقياس.

-قسم التوثيق التقني.

-قسم العمليات التجارية: الممثل التجاري للمؤسسة ويتكفل بالتفاوض مع الزبائن وتبليغ الشروط الى

الأقسام والوحدات حسب نوعية المشروع للنظر فيه قبل الالتزام النهائي.

-مصلحة الاعلام الالي: تتكفل بصيانة أجهزة الاعلام الالي وشبكاته ومعالجة المعطيات.

- وحدة **LTPSUD** بغرداية: تحتوي بدورها على 05 اقسام هي كما يلي:

المخبر - الدراسات - المراقبة - الاستطلاع - تسيير حظيرة العتاد.

وتحت اشرافها نسجل حسب الهيكل التنظيمي 05 مفوضيات **ANTENNES** موزعة في كل من ولاية

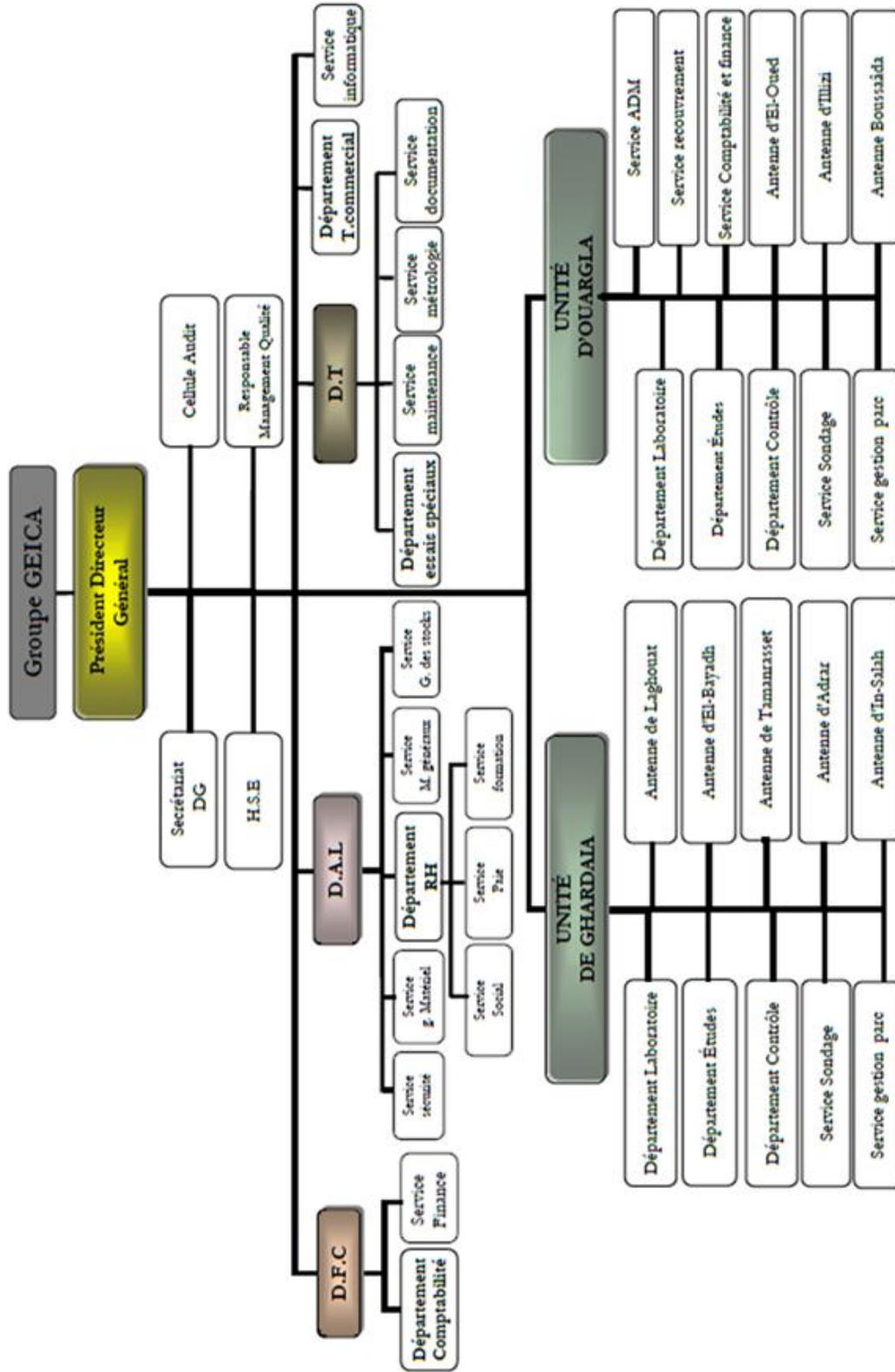
الاغواط - البيض - تمنراست - أدرار - عين صالح.

-وحدة **LTPSUD** بورقلة: وتحتوي بدورها على اقسام و مصالح مثل مثلثتها بولاية غرداية مع تسجيل

الاختلاف في المفوضيات نطاق الاشراف، وهي في ثلاثة ولايات:

واد سوف - اليزي - بوسعادة.

وفيما يلي الشكل (2.2) الهيكل التنظيمي لمخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد



المصدر: وثائق مناقحة من المؤسسة

الشكل (2.2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة LTPSUD

## المطلب الثالث: الإمكانيات المادية و البشرية للمخبر

تتوفر المؤسسة على إمكانيات جد هائلة من العتاد ومركزة على النوع في الرأسمال البشري بالموازاة مع كبر هيكلها وأهمية زبائنها:

## أولاً: الإمكانيات المادية

يتضمن المخبر على عدة إمكانيات مادية أهمها:<sup>1</sup>

-تجهيزات التجارب و المراقبة.

-تجهيزات والآت الحفر.

-تجهيزات والآت الطبوغرافية topographie

-تجهيزات و الات القياس metrologie

-تجهيزات و الات الجيوفيزياء geophysiques

-معدات الصيانة.

-شبكات وأجهزة الاعلام الالي.

-معدات و الات النقل.

كل هذه المعدات والتجهيزات هي لمساعدة المخبر على تقديم عديد الخدمات المتمثلة على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي :

-الدراسات الجيوتقنية على الطرقات والمطارات.

-الدراسات الجيوتقنية على عمليات الحفر.

-الدراسات الجيولوجية و الجيوفيزيائية.

-دراسات جيوميترية في تخطيط الطرقات و المطارات.

-دراسات تقنية على الموارد المائية الصغيرة.

<sup>1</sup> دليل الجودة لمؤسسة LTPSUD، مرجع سبق ذكره ص 11.

## -دراسات تشوير الطرقات .Signalisation routière.

## ثانيا: العنصر البشري وتكوينه

المورد البشري بالنسبة للمؤسسة يعتبر الركيزة الأساسية المترجمة للمعرفة في المؤسسة وكفاءتها في الميدان، حيث تتوفر فيها نواة تتميز بالكفاءة والاشراف على كامل العمالة من ناحية المجال التقني ومن ناحية التسيير حيث تحتوي المؤسسة على حوالي 660 عاملا أغلبهم في وحدة المراقبة.

ووصول المؤسسة LTPSUD الى هذا المستوى هو محصلة لالتزامها بالتكوين المستمر لعمالها، وقبله تركيزها على الاختيار الجاد في عمليات التوظيف عملا بالتشريع المعمول به طبعاً، وعلى استقطاب الكفاءات ومن بين ما لاحظناه في المؤسسة LTPSUD الاستقبال النوعي لكل داخل لها وبدون بيروقراطية ولا صعوبات ذلك انه في نظر المؤسسة وتطبيقاً لثقافة الجودة فان كل وافد للمؤسسة يعتبر مكسباً لها ولو مستقبلاً ، وحقيقة كانت أجواء توجيهنا اثناء التبرص ذات نوعية وذات تركيز بشكل غير متوقع، هذا إضافة الى الحركية و جو العمل الديناميكي فكل موظف له نطاق عمله وعلاقاته الوظيفية في المؤسسة دون هدر للوقت.

## المبحث الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق والأساليب الكيفية المناسب لخصائص مجتمع وعينة الدراسة بغرض عرض و معالجة وتحليل المعطيات.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة

## أولاً : أسلوب الدراسة المستعمل

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل والبيانات المناسبة والتي تمكن الباحث من الوصول الى مبتغاه من بحثه ومعرفة الميدان محل الدراسة، ومن ثمة تفريغ المعلومات والبيانات المجموعة وتحويلها في قالب مبسط يعطي صورة واضحة عن موضوعنا في المؤسسة، وتحليل وتفسير البيانات الجدولة الخاصة بالهيكل التنظيمي وحركية الوظائف داخل المؤسسة.

وفي موضوع بحثنا المتعلق بدور حلقات الجودة في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة، فإننا اعتمدنا في دراستنا على أسلوب المقابلة باعتبار طبيعة الموضوع.

- **المقابلة:** تعتبر الطريقة الأكثر شيوعاً حيث يتقدم الباحث وفقاً لها إلى الطرف المستجيب أو المستقبل للحصول منه على معلومات.

وتعرف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وأشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

ولقد قمنا بمقابلة مدير المؤسسة والذي وجهنا بدوره إلى إدارات من المؤسسة تمثلت في قائد العمليات التجارية وإطاران آخران من مصلحة متابعة وتحسين الجودة حيث افادونا بمعلومات قيمة تمت تركيزها بالأسئلة المحضرة نظرياً قبل المقابلة وأسئلة أخرى تشكلت في أذهاننا خلال فترات وإيام الزيارات الميدانية.

### ثانياً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

استعملنا ثلاثة أدوات هي:

- **الوثائق والمطبوعات DOCUMENTATIONS:** والتي قدمت لنا من المؤسسة وقد ساهمت كثيراً في إثراء المقابلة وفي تفصيلها وتوضيحها.

ودون أن ننسى المحادثات الهاتفية كلما طرأ في أذهاننا تساؤل أو استفسار في إطار أسئلة المقابلة وفي إطار مضمون الوثائق المتاحة لنا من المؤسسة عن طريق الإيميل والمعونة بـ " دليل الجودة في مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد " وملف ملحق به ANNEXE.

- **الملاحظة:** والتي كان لها فائدة كبيرة في استكشاف المؤسسة من خلال الزيارات المتكررة والتنقل بين مصالحتها والتي سمحت لنا بالتعرف على واقع وظروف العمل فيها.

### - البيانات الثانوية

تمثلت في مراجعة أدبيات الدراسات السابقة الواردة في الكتب و المجلات والبحوث العلمية باللغتين العربية و الأجنبية.

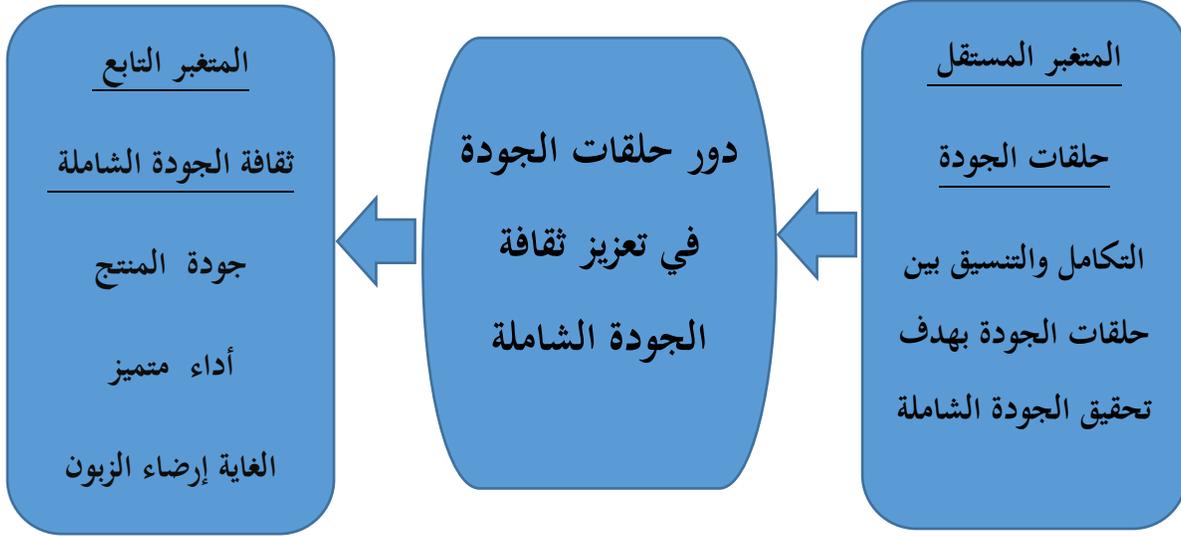
### ثالثاً: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين تابع ومستقل هما كما يلي:

- **المتغير المستقل:** حلقات الجودة و المترجمة في الواقع العملي في المؤسسة تحت اسم "حلقات العمليات".

- المتغير التابع: ثقافة الجودة الشاملة وذلك بتجسيد مبدأ الجودة في كامل مراحل الأداء.

الشكل رقم (3.2): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: محاور المقابلة

دارت أسئلة المقابلة في التريص الميداني لدى مؤسسة LTPSUD مع الإطارات السالف ذكرها من المؤسسة والتي تمثل مصالحهم حلقات مهمة وتقدمهم يسعون باستمرار الى إرضاء أنفسهم وارضاء الزبائن والدفع دائما نحو الاحسن بسمعة المؤسسة، وقد تمحورت الأسئلة اجمالا فيما يلي:

1- كيف يتم الاتصال وتبادل المعلومات بين فرق الجودة في المؤسسة؟

يكون بالشكل التقليدي و بكل الوسائل المتاحة مثل الهاتف - البريد الالكتروني.... الخ.

2- كيفية العمل ضمن الحلقة الواحدة؟

عند مناقشة مشاكل او صعوبات ضمن الحلقة الواحدة فاننا نعتمد طريقة:

-تحليل الأسباب و النتائج وهو مستمد من مخطط السمكة.

-العصف الذهني بعرض مفصل عن المشكلة المراد حلها ويطلب من كامل الطاقم الحاضر كتابة الأفكار الواردة للوهلة الأولى في أذهانهم .

3- ماهي بعض نماذج تبادل التوصيات و المعلومات فيما بين الفرق لتحقيق خدمة ذات جودة بالتعاون بين كل الوحدات؟

نجد نماذج من التقارير و جداول إحصائية ونموذج اخر يختلف من مصلحة لأخرى يطلق عليه اسم .  
TABLEAU DE BORD

4- كيف يتم تحصيل شهادة الجودة ISO؟

المؤسسة حاصلة على شهادة الايزو 9001:2000 منذ سنة 2005 وتظل حارصة على تطبيق المواصفات الواردة في دليل الجودة 9001 بدليل التزامها بمشروع ايزو 9001 اصدار 2015 في فيفري 2017 ليتم تحصيلها وبعد معاينة اللجنة الممثلة لمنظمة الايزو يوم 30 افريل 2018 .

5- كيف تتم التدريبات و برامج التكوين ؟

الملاحظ ان توزيع المعلومات وتبادلها ضمن نظام الجودة ليس له حدود فقائد العمليات او قائد الحلقة يوزع المستجدات على نطاق اشرافه كتابة وتدريباً ورؤساء الوحدات يتراسلون فيما بينهم حسب المسافة -داخل المؤسسة / ضمن الحقل الجهوي- بالتبليغ يدويا و بالبريد الإلكتروني حيث كل جهة مرسله تعلم الجهة المستقبلة وكل قائد حلقة يخطر الإدارة العليا ومكتب تحسين ومتابعة الجودة بالبرنامج الزمني للتكوين المراد القيام به ليتابعوه بدورهم و يوفروا له الإمكانيات ويكون موضع مساءلة عن مدى نجاعة التدريب والتكوين الذي تلقاه الموظفون وماهي النقائص المسجلة ليتم تداركها تطبيقاً لمبدأ التحسين المستمر المنصوص عليه ضمن أسس الجودة الشاملة.

6- ماهي الفئات المعنية بالتدريبات و تلقي المعلومات و المستجدات ؟

لضمان استمرارية الجودة في مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد , دأبت المؤسسة على مسايرة التغيرات و المساهمة في رفع مستوى العاملين فيها دون اهمال أي كان وبداية من أعوان الاستقبال على سبيل المؤسسة في مدخل المؤسسة كونه اول مستقبل للزبون فيتم تكوينه فيما يخص:

-المعاملة والهندام

-التعامل مع المخاطر

-اهداف المؤسسة و عوامل استمراريتها

و على ذكر الزبون فانه يمكن ان يأخذ نظرة سلبية عن المؤسسة و اطاراتها بناءا على التصور الذي يتكون لديه من اول استقبال.

7- كيف يعمل قائد العمليات او قائد الحلقة مع الأعضاء التابعين له؟

ضمن نطاق الاشراف فان كل قائد حلقة يتكفل بتوجيه أعضائه وتبليغهم المستجدات وهو حلقة الوصل بينهم وبين الإدارة العليا ويستقبل مقترحاتهم ويتناقشونها بينهم حسب خبرته قبل رفعها الى مستوى الإدارة العليا لتبنيها.

8- ماهي حلقات الجودة المتوفرة في المؤسسة؟ وما مجالات عملها؟

حلقة الجودة يمكن ان تتشكل اما من :

الرئيس المدير العام مع رؤساء الوحدات.

رؤساء الوحدات فيما بينهم.

رئيس وحدة واحدة مع عدد من العمالة التابعة له.

ملاحظة:

رئيس الوحدة وقائد الحلقة متعارف عليه في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد ب: قائد العمليات

**PILOT PROCESSUS** إسقاطا على المصطلحات الواردة في إيزو 9001:2015.

فنجد من قائدي العمليات :

-قائد العمليات التجارية.

-قائد عمليات التحسين.

-قائد عمليات المراجعة.

-الإدارة العليا.

تجدر الإشارة هنا الى أهمية التفريق بين مصطلحين هما "فرق العمل" و "حلقات الجودة"، فالفروع التابعة للمؤسسة على المستوى الجهوي تعتبر كفرق عمل أما مفهوم حلقات الجودة فهو أضيّق من ذلك وكما أشرنا سابقا فهو غير متداول في مؤسسة ltpsud وإنما يترجم عمليا ب "حلقات العمليات".

### 9- ماهي مظاهر ثقافة الجودة والأداء الملموسة على ارض الواقع في مؤسسة LTPSUD؟

مما يجب التأكيد عليه ان مشروع تحصيل الايزو او فيما معناه تبني الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة يكون برغبة تطوعية مبنية على المغزى من تبني هذه السياسة، فبالنسبة لمؤسسة مخبر الاشغال العمومية محل الدراسة سعت جاهدة الى تطبيق الجودة الشاملة كنظام اداري وكتثافة داخلية يجب لمس اثرها في تصرفات العمال و في مراحل تكوين الخدمة وحتى بعد تسلّم المنتج النهائي من طرف الزبون واعتبرته كأولوية على غرار بعض الشركات الأجنبية الكبرى التي تبنت نظام الجودة الشاملة وفق معايير المنظمة العالمية للتقييس دون سعيها للحصول على شهادة الايزو.

### 10- ماذا تعني ثقافة الجودة عند كل عامل في LTPSUD ؟

تعني اني مهما كانت رتبتي و المصلحة التي انتمي اليها فاني جزء من هذه المؤسسة فيجب ان اقدم احسن ما عندي كمقابل لان المؤسسة التي اعلم فيها استثمرت في و تكونت لدي خبرة مهنية ناهيك عن الاهتمام الاجتماعي لذا علي المساهمة و مجدية في الرقي بها.

### 11- كيف يتم نشر سياسة الجودة في المؤسسة؟

عن طريق تعهد صريح مكتوب للالتزام به يعلق في كل المكاتب بالمؤسسة ممضي في ادناه الرئيس المدير العام بداية من مدخل الحراسة و الاستقبال وعلى كل موظف مهما كانت رتبته أن يعي ما فيه.

### 12- ماهي المعايير التي على أساسها تم منح / تجديد شهادة الجودة ؟

يجب على مؤسستنا الحرص على استمرارية التزامها بنظام الجودة الممارس فبناء على تقارير المراجعين السنوية ولمدة ثلاثة سنوات تفد علينا لجنة من طرف شركة SGS "اس جي اس" وهي شركة حاصلة على شهادة الايزو و شهادات جودة أخرى مختصة في التدقيق و المراجعة.

## 13- ما مدى اشراك العاملين في المقترحات و الحلول؟

اشراكهم يكون بتقديم المقترحات و الشكاوي و ابداء آرائهم الى المسؤول المباشر ليتبناه باسم حلقة لها نطاق اشرافها وهذا خروج عن الإدارة الكلاسيكية حيث ان بعض القرارات و التغييرات يمكن ان تتخذ من القاعدة .

## 14- ماهي الجهة المنوط بها متابعة الجودة في المؤسسة؟

سابقا كانت عاتق المدير العام لكن وبعد اصدار ايزو 9001:2015 أصبحت من مسؤولية كل حلقة نشاط في المؤسسة.

## 15- ماهي البنود المنصوص عليها في المواصفة ايزو 9001 اصدار 2015 التي ترونها ذات تأثير

على المؤسسة؟

يمكن ان نحددها بين الفصل الرابع الى الفصل العاشر من مواصفة ايزو 9001:2015 فقد جاء هذا الإصدار لتقريب الاهداف المرجوة الى الواقع أكثر من اصدار 2008.

ف نجد في البند الرابع:

-تحديد نطاق تطبيق نظام إدارة الجودة.

-وجود نظام حقيقي لإدارة الجودة مجسدا في واقع نشاط المؤسسة وليس مجرد وثائق.

-تحليل بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية، فالداخلية نذكر منها بشكل رئيسي العمال بمعنى تحليل الظروف المؤثرة

على نشاطهم وأخذها بعين الاعتبار.

اما البيئة الخارجية نجد فيها كل الأطراف ذات العلاقة من قريب او بعيد بالمؤسسة فعلى سبيل المثال:

\*المنافسون وحجم حصتهم في السوق مثل مخبر متيجة للاشغال العمومية LMTP.

\*المؤسسة البنكية محل الوفاء.

\*الزبائن فيما يخص رضاهم،دراسة استمارة الملاحظات المقدمة لهم.

\*مصالح الضمان الاجتماعي.

وفي البند الخامس المعنون تحت عنوان "القيادة":

يجب تحديد المسؤول عن الجودة وهذا من الفروقات الواضحة جليا بين اصدار 2008 و اصدار 2015 فقد كانت مسؤولية إدارة الجودة مسؤولية شخص واحد و المكنى ب RQM اما في اصدار 2015 فان مسؤولية الجودة أصبحت على عاتق "قادة العمليات" LES PILOTES PROCESSUS فنجد النقطة 5.3 تتضمن موضوع "تحديد الأدوار و المسؤوليات والصلاحيات".

ولا يقل أهمية عما سبق ذكره البند السابع والمتضمن لمواضيع جزئية مهمة جدا وهي: الكفاءات - التدريب - الاتصال والتواصل - الوثائق والتوثيق.

وهي من الأسس والمبادئ المتداولة بكثرة في إطار إدارة الجودة الشاملة TQM.

وكذلك البند العاشر والذي يحتوي على موضوعين هما:

✓ تحديد حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية في المؤسسة خلال عملية انتاج المنتج او الخدمة.  
 ✓ التحسين المستمر فالمستوى الأمثل للخدمة او المنتج يكون مرورا بتصحيح الأخطاء ورفع التحفظات والملاحظات المبلغة من الأقسام فيما بينها عن طريق ما يسمى التغذية العكسية كما هو مبين في شكل نظام إدارة الجودة (انظر الملاحق).

والجدير بالذكر ان تطبيق نظام الجودة لا يستلزم فرضه على كامل الوحدات التابعة للمؤسسة على المستوى الجهوي لكن LTPSUD تبنته رغم ذلك.

## 16- كيف تم تفعيل وإشراك الوحدات في أحد آخر المشاريع التي تمت الحيازة عليه من طرف المؤسسة؟

هذه عينة متواضعة من تجربة مؤسسة LTPSUD الكبيرة في الميدان فقد حازت على صفقة عمومية تحت الرقم 2019/39 لفائدة زبون من اهم زبائن المؤسسة والمتمثل في مديرية الاشغال العمومية لولاية غرداية ممثلة للسيد والي الولاية ضمن ميزانية التجهيز، وكان موضوع الصفقة 2019/39 أعلاه:

"مراقبة ومتابعة اشغال صيانة الطريق الوطني 51 الرابط بين ولايتي غرداية و ادرار بين النقطتين الكلومتريتين 30 و 60 أي على مسافة 30 كلم" بمبلغ يتجاوز 6.000.000 دج.

بداية ، في اجل 10 أيام من نشر الإعلان عن الصفقة قامت المؤسسة بسحب دفتر الشروط من مقر مديرية الاشغال العمومية لولاية غرداية كراغب بالترشح و الفوز بالمشروع عن طريق قائد حلقة العمليات التجارية ، وفي جو تسوده المنافسة حيث الفواصل للفوز بالمشروع هي:

السعر - الالتزام بأجال التنفيذ - جودة الخدمة - درجة تأهيل المؤسسة المترشحة.

تم عرض دفتر الشروط على السيد المدير العام ليجتمع مع قادة العمليات في المؤسسة كل فيما يخصه:

-قائد عمليات المراقبة لتحديد الإمكانيات اللازمة للوفاء بالمشروع في الآجال المحددة مع التصريح بكل احتياجاته تبعاً للبنود المذكورة في دفتر الشروط وطبيعة عملية المراقبة فهو المسؤول الأول عن العملية أمام مدير المخبر وأمام مكتب متابعة وتحسين الجودة وبأهمية أكبر أمام صاحب المشروع السيد والي الولاية إلى غاية ما يقارب عاماً كاملاً بعد التسلم النهائي حسب ما يفرضه قانون الصفقات العمومية.

-رئيس مصلحة العتاد لتحديد العتاد المتاح من العتاد المستغل في مشاريع أخرى قيد الإنجاز.

-قائد العمليات التجارية لبيان الشروط والمؤهلات اللازمة و المنصوص عليها في دفتر الشروط.

-رئيس مصلحة الموارد البشرية لرصد الطاقة العمالية خاصة منها الكفاءات من مهندسين وتقنيين وتحضير ملف

كل عامل يوجه للمشروع حيث يتكون الملف من:

\* شهادة انتسابه من مصالح الضمان الاجتماعي.

\* شهادة السوابق العدلية لا تقل عن ثلاثة أشهر.

-مصلحة المالية و المحاسبة لتضمن التغطية المالية لسير المشروع وتضمن مبلغ الكفالة المفروضة قانونياً إضافة إلى

تكاليف نقل العتاد والعمال، و بالتنسيق مع مصلحة الأجور تحدد الكتلة الاجرية والتقدير الميزانياتي للعمالة الموجهة للمشروع.

كل فريق من الفرق المذكورة أعلاه تدرس إمكانياتها وتقدم تقريراً مفصلاً بالتنسيق مع أعضائها بصفة منفصلة

ليعاد تجميع البيانات وملء دفتر الشروط المسحوب في آجاله.

وبعد وقوع الاختيار على مؤسسة LTPSUD ومنح الأمر بالخدمة بانطلاق التنفيذ تبدأ داخل المؤسسة

مطابقة التقديرات المقدمة من طرف رؤساء المصالح و قادة العمليات مع احتياجات مع احتياجات سير المشروع ،

وكل ملاحظة إيجابية أو سلبية تعتبر تغذية عكسية يجب تداركها في آجال المشروع المتفق عليها.

## المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

فيما يلي سنستعرض أهم النتائج والنقاط التي استخلصناها من حصص المقابلة ومما تم تقديمه لنا من معلومات عن سير النشاط في مؤسسة LTPSUD وكيف يتم عمل فرق العمل تحت إطار وفلسفة الجودة الشاملة.

## المطلب الأول: تطبيق الجودة الشاملة في نشاط المؤسسة

ظهر لنا جليا من خلال حصص المقابلة التي اجريناها في مؤسسة LTPSUD تجسد ثقافة الجودة ميدانيا في المؤسسة في كامل مراحل العمليات والأنشطة، كذلك التجاوب وتبادل المسؤوليات بين الوحدات الأساسية للمؤسسة.

فالمؤسسة حارصة على إرضاء الزبون وتلقيه خدمات نوعية بدءا باستقباله باهتمام من طرف أعوان الاستقبال وتوجيهه الى المكتب المعني بنوع الخدمة ثم التكفل به ومدته بكل ما يلزم من معلومات وتفصيل وما تستطيع المؤسسة أن تلتزم به نحوه ومتابعة ملاحظاته أثناء وبعد تسلمه الخدمة.

وحسب التوضيحات المقدمة لنا اثناء المقابلة تشكل لدينا تصور عن علاقات شبكية ومرنة بين مجموعات العمل، هذه الأخيرة تتجاوب وتتصل فيما بينها مشكلة حركية ومصنوفة عمليات خارج الهيكل التنظيمي المتعارف عليه بمفهوم نظام فيه مدخلات ومخرجات وتغذية عكسية.

## المطلب الثاني: مناقشة النتائج

خلصنا من خلال المقابلة الى نتائج عديدة قسمناها الى محورين هما كالآتي:

**المحور الأول والمتعلق بعمل حلقات الجودة "فرق العمليات"**، فيمكن القول أن العمل والتنسيق بين الحلقات في المؤسسة تسوده الجدية وتبادل المعلومات وتحمل مسؤولياتهم في حدود نطاق الاشراف حيث يطمحون جميعا إلى إتقان أعمالهم وإظهار إمكانياتهم من خلال المشاركة الجماعية وتبادل الآراء و الانتقادات واقتراح الحلول وهذا معناه أن جودة الأداء في كل الحلقات يؤدي حتما إلى جودة الكل والمحصلة هي نوعية الخدمة المسلمة للزبون.

**المحور الثاني: الثقافة السائدة في المؤسسة:** فالعمل في مؤسسة LTPSUD وحسب الجو الذي لاحظناه أثناء المقابلة يتميز بمواصفات وقواعد سلوكية وأخلاقية مقبولة من الكل ويلتزم بها كافة الموظفين باختلاف رتبهم حيث تظهر علامات الثقة و الرضا على كافة الموظفين من خلال:

-تقبل اللوائح و المهام المكلفين بها وبكل أريحية

-العدد الهائل للعمال التابعين للمؤسسة

-الاستقرار الوظيفي

-التحكم في الأداء ومتابعة التغيرات البيئية مثل القوانين وكذلك معايير الجودة المحينة في إصدار 2015.

وباعتبار أن الثقافة تتسم بالتراكم والتعلم المستمر فإن المؤسسة دأبت على الدورات التكوينية الداخلية ومتابعة المستجندات لضمان التميز المستمر لأفرادها وبالتالي تميز المؤسسة بين منافسيها على الأقل على مستوى سوق الجنوب و الجنوب الكبير وقد خصوا بالذكر بين المنافسين مؤسسة مخبر متيحة للأشغال العمومية LMTP فنجد مؤسستنا محل الدراسة حريصة على:

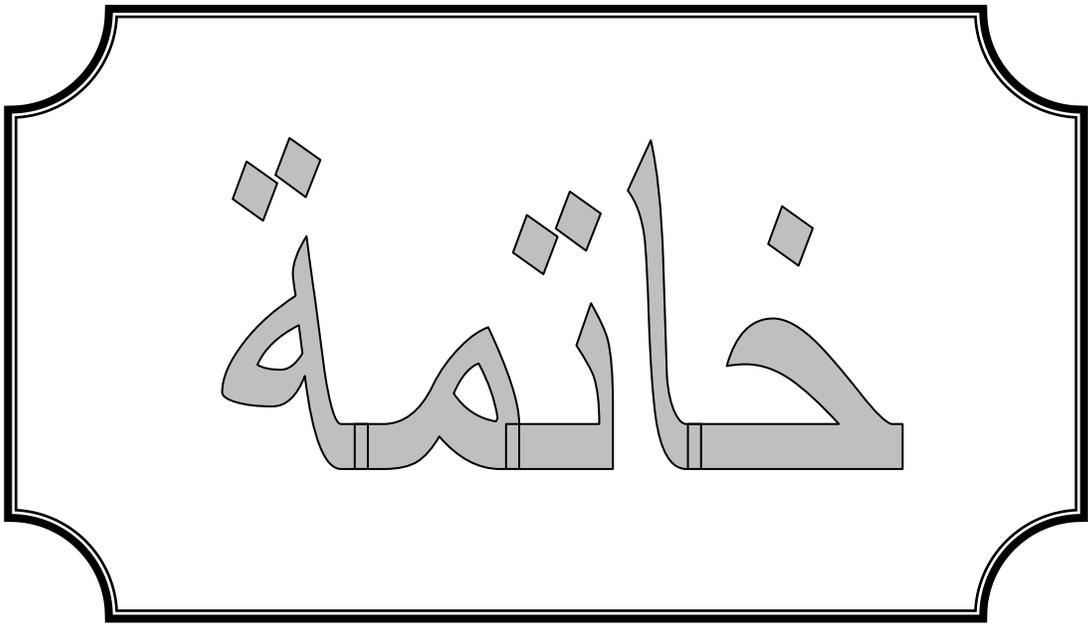
-تشجيع وتسهيل عمليات الاتصال وإشراك العمال

-تثمين روح المبادرات الشخصية وروح الابتكار

وتقيدها قدر الإمكان وحسب خصائص البيئة الاقتصادية الجزائرية بمقاييس الأيزو وحتى إصدارها الأخير لخير دليل على ذلك فهذه المعايير المطروحة من منظمة التقييس العالمية تعتبر كإطار إجرائي للتحسين و كمراقب لديمومة النوعية وكذلك كإلزام رضائي من المؤسسة على نفسها، وأهمية حصولها على شهادة الأيزو تكمن في أنها وسيلة لزيادة القدرة التنافسية وتأكيدتها وتحسين صورتها لدى الزبائن الجدد.

## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجزء النظري على واقع النشاط في المؤسسة، وقد تطرقنا فيه إلى طريقة العمل بين الحلقات وضمن الحلقة الواحدة وتطرقنا فيه كذلك إلى إجراءات تحصيل المؤسسة على شهادة الإيزو والتي يمكن اعتبارها كدليل على تبني نظام الجودة الشاملة في مؤسسة **LTPSUD** من خلال تعزيز مقومات ثقافة الجودة فيما بين الأفراد مكونين في تجمعهم حلقات مختصة لها مهامها وجودة أدائهم تجتمع في جودة نشاط المؤسسة ككل.



## الخاتمة

لضرورة فرضتها البيئة الاقتصادية ومع تسجيل حدة المنافسة بين المؤسسات ، وجب على هذه الأخيرة التركيز على إمكانياتها الداخلية و تعزيزها بما يتيح لها التكيف والاستمرارية خاصة مع المستجدات المفروضة على الساحة العالمية، وقد أضحى الاهتمام بالسيطرة عن طريق الجودة أكثر منه عن طريق السعرما استدعى الاهتمام بالعنصر البشري وهي احد النقاط الواردة بصفة متكررة في معايير الجودة الصادرة عن منظمة التقييس العالمية، وعليه ورغم بساطة عمل حلقات الجودة وسهولة تطبيق مفهومها إلا أنه يجب الاهتمام بأثرها و بالجو الذي تخلقه بين العاملين في المؤسسة.

وقد تم طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الاشغال العمومية لجنوب البلاد LTPSUD من خلال مدخل حلقات الجودة ؟

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حاولنا أن نخطط بكافة جوانب الموضوع وقد توصلنا الى النتائج التالية:

- حلقات الجودة عبارة عن أسلوب تسييري في المؤسسة يهدف إلى تحسين جودة نشاط المؤسسة؛
- تستمد حلقات الجودة أهميتها من الدور الذي تلعبه في تحسين مستوى الأداء و الرضا عن العمل مما يساعد على مواجهة التحديات التي تستقبل المؤسسة.
- الجودة الشاملة هي نتاج جودة أداء الأجزاء؛
- جودة المنتج او الخدمة هي محصلة لمتابعة الأخطاء وتصحيحها وإدخال التحسينات في كل المراحل؛
- من غير الممكن تطبيق المفهوم مباشرة في المؤسسات بل يجب أن يسبقه التخطيط و تهيئة العمال لادماج الفكرة تدريجيا في ثقافة المؤسسة السائدة؛
- بالتحسين المستمر و التدريبات الدورية للأفراد يتكون لديهم حس المسؤولية والوعي بدورهم المهم كفاعلين ضمن حلقات الجودة؛
- ثقافة الجودة لها متطلبات لضمان آثارها على كامل وحدات المؤسسة.

وبناء على النتائج أعلاه يتم استبعاد الفرضية الأولى والتي نصت على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتكوين حلقات خاصة بالجودة لبناء ثقافة الجودة الشاملة، فالمشرفون على الحلقات أغلبهم من رؤساء المصالح و الاقسام.

**وإثبات الفرضية الثانية والثالثة وهما كالآتي:**

توجد علاقة تأثير بين حلقات الجودة وثقافة الجودة الشاملة وهي كما اتضح لنا خاصة من الجانب التطبيقي ومن خلاصة أسئلة المقابلة أمّا علاقة تأثير متبادلة، فالتطبيق الفعال للجودة يتطلب المشاركة من جميع الموظفين في كل المستويات زد على ذلك الفحص المستمر للمنتجات ومراقبة سير العمليات ومحاولة التقليل قدر الإمكان من العيوب وشكاوي العملاء قبل حصولها.

**توصيات الدراسة:**

من خلال النتائج السابقة نوصي بما يلي:

- ضرورة الالتزام بتقديم خدمات متميزة؛

- ضرورة الاهتمام أكثر بالميزة التنافسية؛

- إعادة النظر في استهداف سوق القطاع الخاص لتعزيز المكانة السوقية؛

- اعتماد التدوير الوظيفي على الأقل بين قادة العمليات (قادة حلقات الجودة)؛

- تبادل الخبرات مع مؤسسات أخرى سابقة في هذا الشأن؛

- التشجيع أكثر ومقابل محفزات ووظيفية على روح المبادرة؛

- الاهتمام أكثر بموضوع التدريبات و التكوينات أي الاستثمار أكثر في الرأسمال البشري؛

- زيادة التوظيف في مصلحة تحسين ومتابعة الجودة كونها تمس كافة المصالح الأخرى؛

- ترسيخ أكثر لثقافة الجودة في المؤسسة؛

- عدم إهمال هامش الاشهارات بين الحين والآخر للتعريف أكثر بالمؤسسة؛

## آفاق الدراسة:

بعد دراستنا لهذا الموضوع وما توصلنا إليه من نتائج، تبقى آفاق هذه الدراسة مفتوحة للتوسع من خلال المواضيع التالية:

- الموضوع الأول: حلقات الجودة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
  - الموضوع الثاني: معايير الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات الجزائرية؛
  - الموضوع الثالث: أثر تبني معايير الجودة الشاملة على أداء المؤسسة؛
  - الموضوع الرابع: البيئة الاقتصادية الجزائرية ومستوى أداء المؤسسات؛
  - الموضوع الخامس: أثر الاتصال والتدريب على الأداء العام للمؤسسة في ظل معايير إيزو 9001:2015.
- ختاماً لا يسعنا إلا أن نتمنى أننا وفقنا في دراستنا هذه ورجاؤنا أن يكون سندا للبحوث القادمة.

# قائمة المراجع

الكتب:

1. بهيرة الموجي ، دوائر الجودة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الطبعة الاولى ، الاردن ، 1995.
2. حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة ،الجزائر ،2009.
3. حمود خضير كاظم، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والطباعة ، الطبعة الاولى ، عمان الاردن ،2000.
4. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014 .
5. خضير كاظم حمود وآخر، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
6. داود عبد العزيز داوود، ادارة الجودة والاعتماد الاكاديمي في مؤسسات التعليم، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، القاهرة، 2011.
7. السالم فؤاد شيخ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة السادسة، الأردن، 1998.
8. سلامة عبد العظيم حسين، الجودة الشاملة في الاعتماد التربوي، دار الجامعة الجديدة، القاهرة ، 2008.
9. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، الجزء الثاني، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010.
10. صادق سعد ، ادارة المشروعات ، الدار الجامعية للنشر، مصر ، الطبعة الثانية،2002.
11. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
12. فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان الأردن، 2015.

13. فريد كورتل وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الاعمال، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2011.
14. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات إيزو 9001:2001، الطبعة الثالثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
15. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة السابعة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2014.
16. محفوظ حمدون الصواف، عمر علي اسماعيل، مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية دراسة حالة في فندق نينوي الدولي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد التاسع، العدد الأول، 2001 .
17. محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2012.
18. مدحت أبو النصر، اساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
19. مؤيد عبد الحسين الفضيل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة الوراق، عمان، 2004.
20. نزار عبد المجيد البرواري وآخر، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
21. يوسف حجيم الطائي، قياس ثقافة الجودة باستخدام مقياس روكيه، دراسات نجفية، العراق، 2004.
22. يوسف حجيم الطائي وآخرون ، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق . عمان الأردن، 2000.

• البحوث الجامعية:

1. جباري خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمات الصحية العمومية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس قسنطينة، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015.
2. درويش منيرة أحمد بن محمد، حلقات الجودة وإمكانية تطبيقها في مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة السلطان، سلطنة عمان، 2008.
3. سيدة اسحق تريبو شطة، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في المصارف، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الرباط الوطني، 2015.
4. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015-2016.
5. ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي ، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، أطروحة دكتوراه، كلية التجارية، جامعة عين شمس، 2003.
6. هاجر فوجيل، أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية "عمر بن عمر"، مذكرة ماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2015-2016.

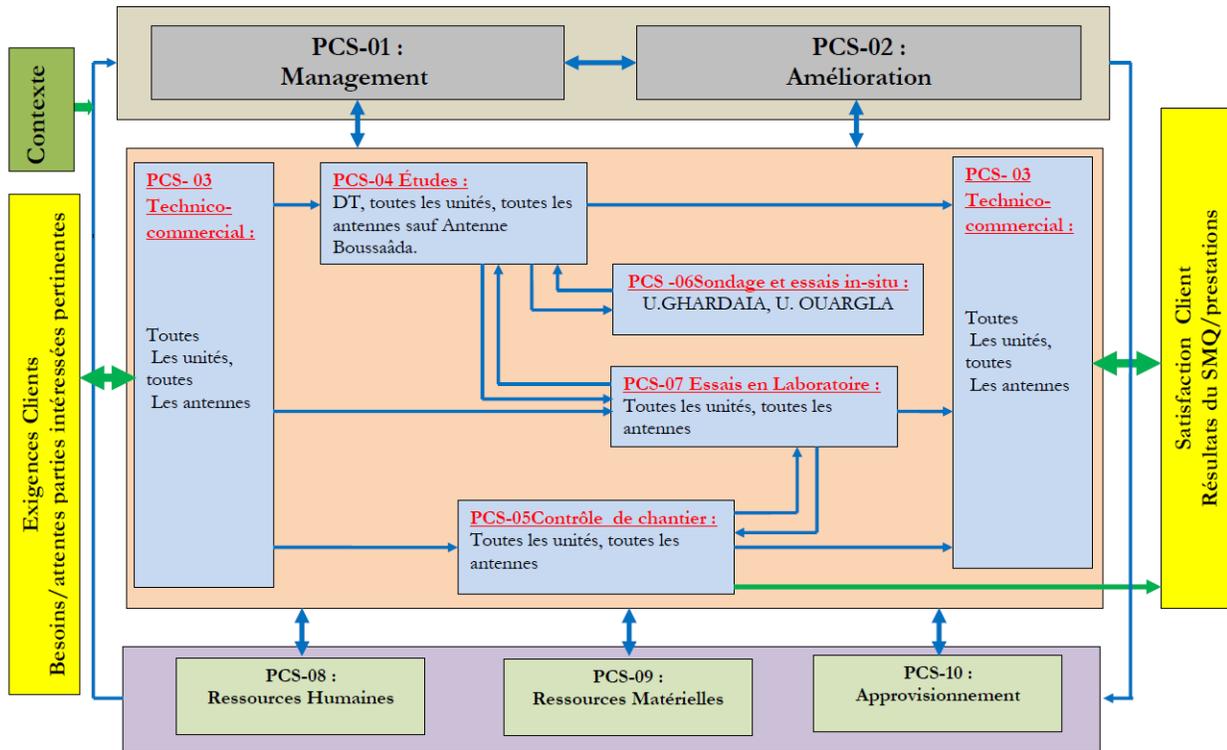
• المقالات العلمية:

1. حسام نعيم النفار، أثر تعزيز ثقافة الجودة الشاملة بالممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز للجامعات (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد الثالث، 2016.
2. حميد خروف، الربيع جصاص، علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.

3. سليمان محمد قليوان، ثقافة الجودة بين الواقع والطموح دراسة حالة عن كلية التربية، المجلة الدولية المحكّمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، كلية الهندسة، جامعة نصراته، ليبيا، المجلد 2، العدد الثاني، 2016.
  4. عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والانتاجية في بغداد، مجلة الدنانير، العدد التاسع، 2016.
  5. الهام يحياوي، دور نشر ثقافة الجودة في تحقيق التنمية السياحية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باتنة، العدد 07، 2012.
- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Antony O Anyaocha ,**An Analysis of the Application of Quality Circles on Education**, Electronic Theses and Dissertations, East Tennessee State University, 1984
2. GERD.F.KAMISKE et JORG PETER BRAUER :**Management de la qualité de A à Z** ,Dunod éditeur , 1994 ,
3. <sup>1</sup>GILBERT.J.B et all: **guider le développement de l'entreprise**, **Ed d'organisations**, 1992,
4. Henri-Pierre Maders et all: **conduire un projetd'organisation**, **Ed d'organisations**, 2ème édition, 2001,
5. Inga Milisiunaite, **Quality Management As a Tool For Quality Culture Empedment: Vilnius Univercity Approach** , 31st Annual EAIR Forum in Vilnius, Lithuania 23 to 26 August 2009

قائمة الملاحق



**La Cartographie schématise l'architecture du S.M.Q du LTPSud**

Date de Mise à jour : 03/12/2017

TABLEAU DES INTERACTIONS DES PROCESSUS DE SMQ –L.T.P.SUD-

Date de mise à jour du Tableau: 07/01/2019

	Management	amélioration	T. commercial	Étude	Contrôle	Sondage
Management		politique qualité/ (F-13-7) objectif qualité Analyse SWOT/RISQUE/PI (consolider et valider) (F-9-15) proposition d'amélioration (F-11-1) Demande AC/AP (F-13-7P) T bord remplis (F-13-12) revue processus (F-13-1)compte rendu RD validé (F-13-1) compte rendu RD validé (F-6-33) ordre de mission validé	politique qualité (F-13-7) objectif qualité Analyse SWOT/RISQUE/PI (consolider et valider) (F-1-46) revue exigence approuvée (F-1-39X) offre approuvée (F-1-2X) devis validé contrat/ convention/ avenant / BC approuvé (F-6-33) ordre de mission validé	politique qualité (F-13-7) objectif qualité Analyse SWOT/RISQUE/PI (consolider et valider affectation dossier client rapport approuvé (F-2-7) facture minute approuvé (F-6-33) ordre de mission validé	politique qualité (F-13-7) objectif qualité Analyse SWOT/RISQUE/PI (consolider et valider) affectation dossier client rapport approuvé (F-6-33) ordre de mission validé	politique qualité (F-13-7) objectif qualité Analyse SWOT/RISQUE/PI (consolider et valider) affectation dossier client rapport approuvé (F-6-33) ordre de mission validé
amélioration	(F-13-1) compte rendu RD à valider. (F-13-07x) T bord qualité (F-12-1) programme d'audit (F-12-2) plan d'audit (F-12-3) rapport d'audit (F-11-1) Demande AC/AP (F-13-07) T bord qualité consolidé (F13-13) Qualité info		(F-9-5) mémo de diffusion (F-12-2) plan d'audit (F-12-3) rapport d'audit (F-13-07x) T bord qualité (F-11-1) Demande AC/AP (F13-13) Qualité info	(F-9-5) mémo de diffusion (F-12-2) plan d'audit (F-12-3) rapport d'audit (F-13-07x) T bord qualité (F-11-1) Demande AC/AP (F13-13) Qualité info	(F-9-5) mémo de diffusion (F-12-2) plan d'audit (F-12-3) rapport d'audit (F-13-07x) T bord qualité (F-11-1) Demande AC/AP (F13-13) Qualité info	(F-9-5) mémo de diffusion (F-12-2) plan d'audit (F-12-3) rapport d'audit (F-13-07x) T bord qualité (F-11-1) Demande AC/AP (F13-13) Qualité info
T. commercial	bon de commande/ CDC (F-1-46) revue exigence a remplir (F-1-46) revue exigence (F-1-39X) offre a approuver contrat/convention/avenant / BC approuver (F-1-15) états des créances	(F-9-15) proposition d'amélioration (F-10-1)rapport PNC (F-11-1) Demande AC/AP (F-13-7) T bord remplis (F-13-12) revue processus		copie bon de commande/ CDC (F-1-46) revue exigence a remplir	copie bon de commande/ CDC (F-1-46) revue exigence a remplir	
Étude	rapport a approuver (F-2-7) facture minute a approuver	F-9-15) proposition d'amélioration (F-10-1)rapport PNC (F-11-1) Demande AC/AP (F-13-7) T bord remplis (F-13-12) revue processus	(F-1-46) revue exigence rempli (F-2-7) Facture minute (F3-7) devis Quantitatif (F-1-12x) attachements le rapport			(F-2-4) demande d'intervention et autres documents spécifique au sujets d'intervention

	Management	amélioration	T. commercial	Étude	Contrôle	Sondage
Contrôle	rapport a approuvé (F-1-12x) attachement a approuver	(F-9-15) proposition d'amélioration (F-10-1)rapport PNC (F-11-1) Demande AC/AP (F-13-7) T bord remplis (F-13-12) revue processus	(F-1-46) revue exigence rempli (F-1-12x)attachements le rapport (F-1-2x) facture			
Sondage	(F 3 10) rapport activité des sondeuses	(F 9 15) proposition d'amélioration (F 10 1)rapport PNC (F 11 1) Demande AC/AP (F 13 7) T bord remplis (F 13 12) revue processus		(F 3 3) Bon de livraison (F 3 2) rapports journaliers (F 3 1x) rapport d'essai (F 3 7) devis Quantitatif		
Laboratoire	rapport et documents a approuvé	(F 9 15) proposition d'amélioration (F 10 1)rapport PNC (F 11 1) Demande AC/AP (F 13 7) T bord remplis (F 13 12) revue processus	PV de résultats (F 5 7) (devis estimatif)	PV de résultats (F 5 5x) feuilles d'essai (F 5 7) (devis estimatif)	PV résultats (F 5 5x) feuilles d'essai	
Ressources humaines	(F-6-1x) contrat travail a valider (F-6-7) fiche sanction disciplinaire (F-6-8) certificat du travail (F-6-23) bulletin de paie (F-6-32) attestation du travail (F-6-7) fiche sanction disciplinaire (F-6-8) certificat du travail (F-6-23) bulletin de paie (F-6-32) attestation du travail (F-6-33)ordre de mission (F-6-48)Décision (F-6-51)fiche de poste (F-6-56)titre congé (F-6-91a) appréciation formation a remplir (F-6-92a) Evaluation efficacité de la formation a remplir	(F-9-15) proposition d'amélioration (F-11-1) Demande AC/AP (F-13-7) T bord remplis (F-13-12) revue processus (F-6-1x) contrat travail (F-6-7) fiche sanction disciplinaire (F-6-8) certificat du travail (F-6-23) bulletin de paie (F-6-32) attestation du travail (F-6-33)ordre de mission (F-6-48)Décision (F-6-51)fiche de poste (F-6-56)titre congé (F-6-91a) appréciation formation a remplir (F-6-92a) Evaluation efficacité de la formation a remplir	(F-6-1x) contrat travail (F-6-7) fiche sanction disciplinaire (F-6-8) certificat du travail (F-6-23) bulletin de paie (F-6-32) attestation du travail (F-6-33)ordre de mission (F-6-48)Décision (F-6-51)fiche de poste (F-6-56)titre congé (F-6-92) Evaluation efficacité de la formation a remplir	(F-6-1x) contrat travail (F-6-7) fiche sanction disciplinaire (F-6-8) certificat du travail (F-6-23) bulletin de paie (F-6-32) attestation du travail (F-6-33)ordre de mission (F-6-48)Décision (F-6-51)fiche de poste (F-6-56)titre congé (F-6-26) fiche évaluation aptitude et compétence a remplir (F-6-90) évaluation formation a remplir (F-6-91a) appréciation formation a remplir (F-6-92a) Evaluation efficacité de la formation a remplir	(F-6-1x) contrat travail (F-6-7) fiche sanction disciplinaire (F-6-8) certificat du travail (F-6-23) bulletin de paie (F-6-32) attestation du travail (F-6-33)ordre de mission (F-6-48)Décision (F-6-51)fiche de poste (F-6-56)titre congé (F-6-26) fiche évaluation aptitude et compétence a remplir (F-6-90) évaluation formation a remplir (F-6-91a) appréciation formation a remplir (F-6-92a) Evaluation efficacité de la formation a remplir	(F-6-1x) contrat travail (F-6-7) fiche sanction disciplinaire (F-6-8) certificat du travail (F-6-23) bulletin de paie (F-6-32) attestation du travail (F-6-33)ordre de mission (F-6-48)Décision (F-6-51)fiche de poste (F-6-56)titre congé (F-6-26) fiche évaluation aptitude et compétence a remplir (F-6-90) évaluation formation a remplir (F-6-91a) appréciation formation a remplir (F-6-92a) Evaluation efficacité de la formation a remplir

	Management	amélioration	T. commercial	Étude	Contrôle	Sondage
<b>Ressources matériels</b>	(F-7-5) carnet d'entretien remplis (F-7-11) procès verbal d'envoi (F-7-21) bon de mouvement de bien	(F-9-15) proposition d'amélioration (F-11-1) Demande AC/AP (F-13-7) T bord remplis (F-13-12) revue processus (F-7-11) procès verbal d'envoi (F-7-21) bon de mouvement de bien (F-7-5) carnet d'entretien remplis	(F-7-11) procès verbal d'envoi (F-7-21) bon de mouvement de bien (F-7-5) carnet d'entretien remplis	(F-7-11) procès verbal d'envoi (F-7-21) bon de mouvement de bien (F-7-5) carnet d'entretien remplis	(F-7-11) procès verbal d'envoi (F-7-21) bon de mouvement de bien (F-7-12x) PV des résultats d'étalonnage (F-7-5) carnet d'entretien remplis (F-7-24) la fiche de traitement des résultats (F-7-23) fiche vérification ponctuelle a remplir (F-7-28) PV de comparaison inter-équipements	(F-7-11) procès verbal d'envoi (F-7-21) bon de mouvement de bien (F-7-5) carnet d'entretien remplis
<b>Approvisionnement</b>	(F 8 1) demande d'achat a valider (F 8 11) contrat d'achat a valider ordre de service a valider (F 8 17) appréciation utilisateur à renseigner (F 8 16) évaluation fournisseur (F 8 <sup>3</sup> 14) bordereau expédition ou colisage	(F 83 14) bordereau expédition ou colisage (F 9 15) proposition d'amélioration (F 11 1) Demande AC/AA (F 13 7) T bord remplis (F 13 12) revue processus (F 8 17) appréciation utilisateur à renseigner	(F 8 <sup>3</sup> 14) bordereau expédition ou colisage (F 8 17) appréciation utilisateur à renseigner	(F 8 <sup>3</sup> 14) bordereau expédition ou colisage (F 8 17) appréciation utilisateur à renseigner	(F 8 <sup>3</sup> 14) bordereau expédition ou colisage (F 8 17) appréciation utilisateur à renseigner	(F 8 <sup>3</sup> 14) bordereau expédition ou colisage (F 8 17) appréciation utilisateur à renseigner

	essais en laboratoire	Ressources Humaines	Ressource Matérielles	approvisionnement	
<b>Management</b>	politique qualité (F-13-7) objectif qualité Analyse SWOT/RISQUE/PI (consolider et valider) affectation dossier client (F 6 33) ordre de mission validé	politique qualité (F-13-6) plan de production (F-13-7) objectif qualité Analyse SWOT/RISQUE/PI (consolider et valider) (F 6-24) testes recrutement (F 6-26) évaluation aptitude et compétence (F 6-40) Questionnaire (F-6-91a) appréciation formation	(F-6-44) fiche demande de formation (F-6-53) Demande ordre mission (F-6-55) Demande congé (F-6-57) notation PRI (F-6-33) ordre de mission validé (F-6-90) évaluation formation (F-6-92a) Evaluation efficacité de la formation	politique qualité (F-13-7) objectif qualité Analyse SWOT/RISQUE/PI (consolider et valider) (F-7-1) demande d'intervention (F 6 33) ordre de mission validé (F-7-4) demande de carburant (F-7-22) état consom carnet (F-7-16) passation de consigne véhicule	politique qualité (F-13-7) objectif qualité Analyse SWOT/RISQUE/PI (consolider et valider) (F-13-6) plan de production (F-8-1) demande d'achat validé. (F-8-11) contrat d'achat validé (F-8-4) le bon de commande (F-8-1) lettre de confirmation ordre de service validé (F-8-3) demande de fourniture (F 6 33) ordre de mission validé
<b>amélioration</b>	(F 9 5) mémo de diffusion (F 12 2) plan d'audit (F 12 3) rapport d'audit (F 13 07x) T bord qualité (F 11 1) Demande AC (F13 13) Qualité info	(F-9-5) mémo de diffusion (F-12-2) plan d'audit (F-12-3) rapport d'audit (F-6-2x) Compte rendu mission (F-6-6) fiche quitus (F-6-9) demande attestation de travail (F-6-24) testes recrutement (F-6-92a) Evaluation efficacité de la formation	(F-6-26) évaluation aptitude et compétence (F-6-40) Questionnaire (F-6-44) fiche demande de formation (F-6-53) Demande ordre mission (F-6-55) Demande congé (F-6-57) notation PRI (F-13-07x) T bord qualité (F-11-1) Demande AC (F13-13) Qualité info (F-6-91a) appréciation formation	(F 9 5) mémo de diffusion. (F 12 2) plan d'audit (F 12 3) rapport d'audit (F 8 1) demande d'achat. (F 8 17) fiche d'appréciation de l'utilisateur (F 8 19) demande de paiement (F 8 3 1) demande de fourniture (F 13 07x) T bord qualité (F 11 1) Demande AC (F13 13) Qualité info  (F-7-4) demande de carburant (F-7-22) état consom carnet (F-7-16) passation de consigne véhicule	
<b>T. commercial</b>	copie bon de commande (F 1 46) revue exigence à remplir	(F-6-2x) Compte rendu mission (F-6-6) fiche quitus (F-6-9) demande attestation de travail (F-6-24) testes recrutement (F-6-26) évaluation aptitude et compétence	(F-6-40) Questionnaire (F-6-44) fiche demande de formation (F-6-53) Demande ordre mission (F-6-55) Demande congé (F-6-57) notation PRI (F-6-92a) Evaluation efficacité de la formation (F-6-91a) appréciation formation	(F 7 1) demande d'intervention (F 7 6) le carnet de bord remplis (F-7-4) demande de carburant (F-7-22) état consom carnet (F-7-16) passation de consigne véhicule	
<b>Étude</b>	(F 2 3x) demande d'essai	(F-6-2x) Compte rendu mission (F-6-6) fiche quitus (F-6-9) demande attestation de travail (F-6-24) testes recrutement (F-6-26) évaluation compétence	(F-6-55) Demande congé (F-6-57) notation PRI (F-2-8) état de prime d'études (F-6-90) évaluation formation (F-6-92) Evaluation efficacité de la formation (F-6-91a) appréciation formation (F-6-53) Demande ordre mission	(F 7 1) demande d'intervention (F 7 6) le carnet de bord rempli (F-7-4) demande de carburant (F-7-22) état consom carnet (F-7-16) passation de consigne véhicule	
				(F 8 1) demande d'achat. (F 8 17) fiche d'appréciation de l'utilisateur (F 8 19) demande de paiement (F 8 <sup>3</sup> 1) demande de fourniture	



## PLAN DE COMMUNICATION SMQ INTERNE -LTPS-

Date de Mise à jour : 03/12/2017

Parties/Intéressés concernés de la communication	Informations à communiquer	Support/ Moyens	Calendrier	Responsable
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats de surveillance et de mesure et fonctionnement des processus</li> <li>• Toutes information relative aux clients et parties intéressées</li> <li>• Toutes informations relatives au contexte et aux risques associés au fonctionnement des processus</li> <li>• L'expression des besoins en ressources pour le fonctionnement des processus</li> </ul>	Réunion, rapports et comptes rendus, mail	Selon le cas	Pilotes processus
Pilotes/personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enjeux et risques/orientations stratégiques</li> <li>• La politique Qualité</li> <li>• les objectifs</li> <li>• Les informations documentées (après validation)</li> </ul>	Réunions informelles, briefings, réunion annuelle/ tableaux de bord/	A chaque modification et au besoin	PDG et/ou RMQ
Pilotes/personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique Qualité</li> <li>• responsabilités, autorité</li> </ul>	Affichage, Organigramme Fiches de postes, documentation	Au besoin et à chaque modification	RH/ Pilotes
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• risques /produit/satisfaction client</li> <li>• Les résultats de performance de l'entreprise</li> <li>• Résultat du traitement des réclamations clients, de la mesure de la satisfaction client,</li> <li>• Les décisions importantes des revues de direction</li> <li>• Le règlement intérieur</li> <li>• La convention collective</li> <li>• réglementation</li> </ul>	Affichage, réunion selon le cas Mise à disposition du règlement intérieur et de la convention collective	Annuel et à chaque modification/à chaque revue de direction	RMQ/Pilotes

## PLAN DE COMMUNICATION EXTERNE -LTPS-

Date de Mise à jour : 03/12/2017

Parties/Intéressés concernés de la communication	Informations à communiquer	Support/Moyens	Calendrier	Responsable
Groupe, conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendre compte des résultats</li> <li>Toute autre demande informations</li> </ul>	Bilans, rapports d'activités, de gestion, retour d'information sur les risques /opportunités	Avant chaque conseil et à la demande /selon chngement du contexte	PDG
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informations relatives aux prestations</li> <li>traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants;</li> <li>disposition sur le retour d'information des clients concernant les prestations, y compris leurs réclamations</li> <li>les informations relatives aux intervenants et le matériel de l'intervention – si exigées-</li> </ul>	Courrier Mail/contrats, avenants	A chaque contrat et au besoin	PDG/DU/CA/ commercial
Prestataires externes (fournisseurs, sous-traitants)	<ul style="list-style-type: none"> <li>les exigences Qualité relatives aux processus, aux compétences, produits et services devant être fournis</li> <li>les dispositions d'approbation et de libération des produits et service (vérification, validation)</li> <li>Consignes contenues dans les Spécifications et procédures applicables aux sous-traitants et fournisseurs</li> </ul>	Courrier Mail Contrat...	En fonction des achats	DAL/DU/CA

## أسئلة المقابلة

- 1- كيف يتم الاتصال وتبادل المعلومات بين فرق الجودة في المؤسسة؟
- 2- كيفية العمل ضمن الحلقة الواحدة؟
- 3- ماهي بعض نماذج تبادل التوصيات والمعلومات فيما بين الفرق لتحقيق خدمة ذات جودة بالتعاون بين كل الوحدات؟
- 4- كيف يتم تحصيل شهادة الجودة؟
- 5- كيف تتم التدريبات وبرامج التكوين؟
- 6- ماهي الفئات المعنية بالتدريبات وتلقي المعلومات والمستجدات؟
- 7- كيف يعمل قائد العمليات او قائد الحلقة مع الأعضاء التابعين له؟
- 8- ماهي حلقات الجودة المتوفرة في المؤسسة؟
- 9- ماهي مظاهر ثقافة الجودة والأداء الملموسة على أرض الواقع في مؤسسة **Itpsud**؟
- 10- ماذا تعني ثقافة الجودة عند كل عامل في المؤسسة؟
- 11- كيف يتم نشر سياسة الجودة في المؤسسة؟
- 12- ماهي المعايير التي على أساسها تم منح / تجديد شهادة الجودة؟
- 13- مامدى إشراك العاملين في المقترحات والحلول؟
- 14- ماهي الجهة المنوط بها متابعة الجودة في المؤسسة؟
- 15- ماهي البنود المنصوص عليها في المواصفة إيزو 2015:9001 والتي ترونها ذات تأثير على المؤسسة؟
- 16- كيف تم تفعيل وإشراك الوحدات في احد آخر المشاريع التي تمت الحيازة عليه من طرف المؤسسة؟