

بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر في المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - وحدة المسيلة.

أ. ختيم محمد العيد
د. يعقوبي محمد
جامعة المسيلة

المخلص	Résumé
<p>يستدعي تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة تجسيد أحد أهم مرتكزاته ألا وهو التحسين المستمر الذي يتطلب الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى العاملين في المؤسسة ومن خلال تكوين فرق عمل مختصة لحل المشكلات وإقتراح التحسينات الممكنة في العمليات مما يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية تتوافق وهذا المنهج. يهدف هذا العمل إلى دراسة مساهمة طرق التحسين وفرق العمل في بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع تبني منهج إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسة.</p> <p>الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، فرق العمل.</p>	<p>L'instauration d'un système de management de la qualité totale au sein de l'entreprise implique la mise en œuvre de l'amélioration continue, dont l'un des principes à savoir le (QTM) induit l'innovation et le développement des connaissances de l'ensemble des employés de l'entreprise à travers la mise en la place des équipes de travail spécialisées pour la résolution des problèmes et la proposition des voies d'amélioration des opérations, ce qui va engendrer une culture organisationnelle adéquate à ce système.</p> <p>L'objectif de ce travail est l'étude de la contribution des techniques d'amélioration continue à l'implantation d'une culture organisationnelle qui soit en harmonie avec la mise en place de QTM au sein de l'entreprise.</p> <p>Mots Clés: Culture organisationnelle - management par la qualité totale -amélioration continue - équipe de travail.</p>

مقدمة

ليس من السهل بناء ثقافة تنظيمية تتوافق ومتطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة الذي يركز على عملية التحسين المستمر وتكوين فرق العمل بمساهمة الموارد البشرية المتوفرة، حيث أن طرق التحسين وفرق العمل المتكونة من العاملين لا تؤدي إلى تمكين المؤسسة من تطبيق هذا المنهج ما لم تنتهز الفرصة لإجراء تطويرا مهما لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسة.

تميز الثقافة التنظيمية ملامح المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، فهي مصدر فخر واعتزاز لعاملها، خاصة إذا ما وجدت قيم الابتكار والتميز والريادة والمنافسة، فالمؤسسة مرتبطة بمحيطها لأن المؤسسة ليست فقط مجموعة من الشركاء والمساهمين ووسائل الإنتاج، فهي جزء من نظام شامل وبالتالي لا يمكن عزلها عن المحيط الثقافي والاقتصادي والجغرافي والسياسي الموجودة فيه.¹

لقد ربط العديد من الباحثين عدم نجاح تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بعدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق هذا المنهج لأنه يمنح الفرد داخل المؤسسة من خلال فرق العمل التي يتواجد فيها الفرصة لإحداث التغييرات التي كان يرى أنها ضرورية في مجال عمله ولم تكن لديه القدرة لإجرائها. أكد جابلونسكي أن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الناجحة في أي مؤسسة هي: الإدارة التشاركية، التحسين المستمر للعمليات، فرق العمل.²

أولاً: تحديد وصياغة الإشكالية

أمام المنافسة الحادة وسعيًا لتحقيق ميزة تنافسية، تقوم العديد من المؤسسات بانتهاج نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب ثقافة تنظيمية تتوافق مع التغييرات التي يحدثها، وبما أن عمليات التحسين المستمر وفرق العمل من أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة فقد جاء هذا البحث للإجابة عن الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة طرق التحسين وفرق العمل في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء وحدة المسيلة؟

ومن هذه الإشكالية يمكن طرح التساولين التاليين:

- 1- ما مدى مساهمة طرق التحسين المستمر في بناء ثقافة تنظيمية بالمؤسسة ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة؟
- 2- ما مدى مساهمة فرق العمل في بناء ثقافة تنظيمية بالمؤسسة تتناسب وإدارة الجودة الشاملة؟

ثانياً: فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة، فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تساهم طرق التحسين وفرق العمل بدرجة متوسطة في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

الفرضية الأولى: تساهم طرق التحسين المستمر بدرجة متوسطة في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

الفرضية الثانية: تساهم فرق العمل بدرجة متوسطة في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

ثالثاً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث لمجموعة من الأسباب أهمها:

- تتبنى العديد من المؤسسات الجزائرية نظام إدارة الجودة الشاملة وتعمل على تطبيقه.
- أصبحت الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل الحاسمة لنجاح أي تغيير في المؤسسة.
- دراسة كيفية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لتحقيق المساهمة الايجابية للعاملين داخل المؤسسة.
- ضرورة العمل على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تمنح المؤسسة إمكانية تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة.

رابعاً: أهداف البحث

ترمي هذه المحاولة البحثية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء على مدخل إدارة الجودة الشاملة وكذا الثقافة التنظيمية.
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة بعد استخدام طرق التحسين المستمر وفرق العمل في إطار تبني منهج إدارة الجودة الشاملة.
- تحليل مساهمة العاملين في خلق ثقافة تنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء وحدة المسيلة.
- تأصيل الثقافة التنظيمية لتصبح سلوكاً سائداً تعمل الإدارة لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- به داخل المؤسسة.

خامساً: منهجية الدراسة

لاختبار الفرضية القائمة على وجود علاقة بين كل من طرق التحسن وفرق العمل وبناء ثقافة تنظيمية لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة قمنا بما يلي:

- 1- منهج البحث: إعدمتنا منهجية دراسة الحالة الخاصة بالمؤسسة.
- 2- جمع البيانات: في دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء وحدة المسيلة، قمنا بجمع بيانات أولية وأخرى ثانوية، حيث جمعت البيانات الثانوية الخاصة بالجانب العلمي للإطار النظري من الكتب، المقالات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، أما جمع البيانات الأولية فاعتمدنا على استمارة الاستبيان بهدف تغطية مجتمع الدراسة في محورين هما:
 - المحور الأول وهو خاص بمدى مساهمة العمل الجماعي خلال عمليات التحسين في إحداث التعاون والانسجام بين العاملين في المؤسسة.
 - المحور الثاني ويتعلق بمساهمة فرق العمل المختصة في تحقيق الابتكار وحل المشكلات وتطوير العمليات في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات وأعوان التحكم

العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم 303 عاملا من مجموع عمال وحدة إنتاج الكهرباء بالمسيلة (أعوان، أعوان تحكم، إطارات) والبالغ عددهم 369 عامل مقسمين حسب الفئات المهنية كما يلي:

جدول رقم (1) عدد عمال المؤسسة حسب الفئات المهنية

إطارات (Cadres)	أعوان تحكم (Maitrises)	أعوان (Agents)	المجموع
94	209	66	369

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة سونلغاز للإنتاج وحدة المسيلة 2014

تعتمد المؤسسة على الإطارات وأعوان التحكم لأن وسيلة الإنتاج هي عبارة عن عنفات غازية (Turbines à Gaz)، يتطلب استخدامها وصيانتها مستويات تعليمية عالية بالإضافة إلى التكوين وتبادل الخبرات، لذا نجد أن عدد الأعوان قليل مقارنة بأعوان التحكم والإطارات.

سادسا: الإطار النظري

1- الثقافة التنظيمية

1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرف شين (Shein) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمة تعليمها للأعضاء الجدد، كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها."³ هي أيضا " مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم إتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم."⁴ وهي "مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف مؤسسة ما وتميزها عن غيرها من المؤسسات."⁵

نستنتج مما سبق أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي ما يميزها عن غيرها من ناحية المبادئ، القيم، الأخلاق، التي تتعامل بها داخل المؤسسة ومع الغير.

2-1 مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أهمها:⁶

- أ- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من إهتمامات وقيم ودوافع.
- ب- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.

ت- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط إتخاذ القرارات.
ث- المنافع التي يحصل عليها كل عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانتها الوظيفية وتنعكس على سلوكه.

ج- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم لبعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المؤسسة مما يلي:

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي تستمد من العائلة والأصدقاء والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام القانوني الرسمي أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

3-1 أهمية الثقافة التنظيمية: تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- من حيث قدرة تأثيرها على فعالية المؤسسة، فالثقافة القوية يمكن أن تكون مصدر ميزة تنافسية لعلاقتها داخليا بالعاملين لكل المستويات الإدارية وخارجيا بمحيط المؤسسة.
- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات تمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- تعزز الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.
- تعزز إستقرار النظام: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائم بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام.
- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم⁷

2- إدارة الجودة الشاملة

1-2: مفهوم الجودة:

إن الهدف من إنتهاج إدارة الجودة الشاملة هو خلق القيمة داخل المؤسسة، لكن يمكن أن يكون هذا المنهج مصدرا لزيادة التكاليف وعدم خلق القيمة لأن إنتهاج إدارة الجودة يعني نقل القرار داخل المؤسسة إلى العاملين على المستوى التشغيلي (Opérationnel) الذين يملكون قدرات خلاقة، إن هؤلاء العاملين أصحاب القرار ممكن أن تكون أهدافهم تختلف عن أهداف المؤسسة، فيعملون على معارضتها لكي يمكنهم التمتع داخل المؤسسة من أجل تبييد مقدراتها وبالتالي فهناك تكاليف تنظيمية تؤدي إلى تخفيض فعالية المؤسسة لذا لابد من هندسة تنظيمية مؤثرة تمنح للعاملين ذو المهارات العالية والمعلومات الدقيقة أحقية اتخاذ القرار داخل المؤسسة مع إخضاعهم لنظام محفز

يدفعهم لاتخاذ قرارات صائبة⁸.

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من تعريف الجودة، وقد عرفها جونسون (Johnson) بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه⁹.

كما تعرف أيضا بأنها "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء بإحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفات التميز فيها"¹⁰

2-2: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قد أصبح استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في دول العالم رغم إختلاف هذا المفهوم من مؤسسة إلى أخرى يعتبر من المفاهيم الأكثر إستخداما لأنه يشمل المؤسسة ككل ولا يركز على جزء من المؤسسة فقط.

يعرف جون أوكلاند إدارة الجودة الشاملة بأنها " منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة، من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة"¹¹

يعتمد نموذج أوكلاند لإدارة الجودة الشاملة على خمسة عناصر هي:¹²

- 1- يجب أولا تحديد علاقات المستهلك- المورد.
- 2- إستحداث نظام لإدارة العمليات.
- 3- تغيير الثقافة المنظمة مما هي عليه إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- 4- تحسين الاتصالات بين العاملين.
- 5- الإلتزام والتمسك بالجودة.

كما تعرف أيضا على أنها "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات وأنماطاً قيادية لتحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة وبأقل تكلفة"¹³

أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرفها على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبائن، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"¹⁴

من التعاريف السابقة، نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة هي: منهج إداري حديث شامل، يعمل على تفاعل مكونات المؤسسة بهدف إستمرار تحسين الجودة بأقل التكاليف وذلك من خلال إحداث تغييرات جذرية تمس كل الجوانب مما يمكن المؤسسة من تحسين فاعليتها وتنافسياتها ومن ثمة رضا جميع المعنيين بالمؤسسة من عملاء وموردين وعاملين وغيرهم.

3-التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر أحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة ولا بد أن يشمل جميع أنشطة المؤسسة ويعتبر من بين أهم التقنيات الإدارية الحديثة التي تم إستعمالها من قبل المؤسسات الرائدة وخاصة منها اليابانية مثل تويوتا (Toyota)، توشيبا (Toshiba) ومتسشيتا الكتريك (Matsushita Electric)، فحاجة المؤسسات لعملية التحسين حاجة دائمة ولا يمكن الاستغناء عليها في أنشطتها ومنتجاتها أي لا يمكن تلبية حاجيات العميل المتغيرة بدون تحسين في المنتج والعمليات داخل المؤسسة كما لا يمكن مواجهة متغيرات البيئة الخارجية ما لم تبادر المؤسسة إلى عمليات التحسين. وقد أكد كروسبي أن الجودة ليست مكلفة لكن تكلفة عدم الجودة عالية بكثير من تكلفة التحسين.¹⁵

3-1: مفهوم التحسين المستمر: هو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالألات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر.¹⁶

إن التحسين المستمر حسب المفهوم الياباني كايزن (kaizen) وتعني باليابانية Kai التغيير و Zen الجيد أي التغيير نحو الأفضل يعتبر سر نجاح الشركات اليابانية التي اعتمدهت منها (Matsushita Electric) في 1950 وشركة (Toyota) في 1951 (للاطلاع أكثر أنظر الجودة في المنظمات الخدمية لمأمون الدرادكة وطارق الشلبي، ط1، عمان، 2001)، وهو أيضا السعي المستمر لإيجاد وسائل لتحسين طرق الأداء في المؤسسة وبالتالي لا يمس التحسين جودة المنتج فقط بل أيضا تحسين العمليات.

يجب أن يكون التحسين مستمر دون توقف لأن الجودة لا يوجد لها نهاية وإنما هي عملية تتطلب المضي قدما دون هواده أو توقف.¹⁷

يتم تجسيد التحسين المستمر ميدانيا من خلال بعض الأدوات كحلقات الجودة، العصف الذهني، مجموعات حل المشكلات، معالجة عدم المطابقة، الأعمال التصحيحية، الأعمال الوقائية، عمليات المراجعة الإدارية وغيرها، كما يتطلب التحسين المستمر تدعيمه بمجموعة من الوسائل:¹⁸

- تدريب العاملين على طرق وأدوات التحسين المستمر،
 - تشجيع ومكافأة العاملين على جهودهم المبذولة في التحسين المستمر ماديا ومعنويا،
 - قياس التحسين وتقييم أثره على رضا الزبائن وعلى نتائج المؤسسة.
- وتشمل عملية التحسين ما يلي:¹⁹

- السعي من أجل تقديم كل ما هو جديد.
 - تقليل الأخطاء ونسبة العيوب والتلف.
 - تحسين إستجابة المؤسسة وتقليص الدورة الإنتاجية.
 - تحسين الإنتاجية وزيادة الفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات.
- والطاقات.

كما أن للتحسين المستمر عدة مكونات منها:

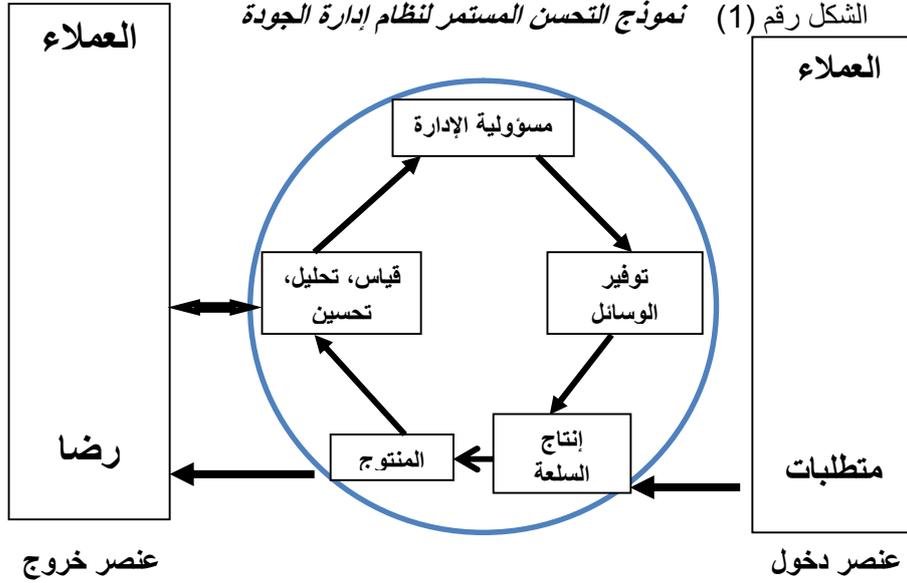
- توثيق إجراءات التحسين.
- تعيين فرق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- توطيد التطوير المستمر من خلال دورة (P.D.C.A) وهي دورة للتحسين المستمر أعدها (Shewhart) بهدف عرض التحسينات المستمرة على المنتج وإستخدامها (Deming) وهي عملية ذات أربع خطوات (خط، نفذ، دقق، صحح)

(Act, Check, Do, Plan) تبدأ بالتخطيط وتنتهي بتصحيح العملية، (للاطلاع أكثر أنظر إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة لنزار عبد المجيد البروراري، الطبعة الأولى، عمان، 2011 من الصفحة 89 إلى 93)

3-2 : عوامل نجاح التحسين المستمر:

- يتوقف نجاح التحسين المستمر في المؤسسة على عدة عوامل هي:
- تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وعلى جميع الأدوات الأخرى لتحسين جودة المنتجات.
- جعل أساليب ضبط العملية إحصائيا عملا طبيعيا من الأعمال اليومية.

- تشكيل فرق التحسين ومشاركة العاملين فيها.
- تطوير وعي مشغل الماكنة بشأن العملية التي يكون مسؤولا عنها.²⁰
ينطلق التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الشاملة من رغبات العملاء الأنية والمستقبلية التي يجب على المؤسسة تلبيتها وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر:

Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus ISO 9000 version 2000 (AFNOR, 2001 , p17)

أن التحسين المستمر يتطلب ضرورة تهيئة وتوفير المناخ الملائم بالمؤسسة والذي يساعد على تحقيق ذلك، حيث ينبغي توفير الهياكل التنظيمية المناسبة، وكذا إجراءات التعديلات المطلوبة في الأهداف والسياسات، بالإضافة إلى استخدام فرق العمل، ونظم الاقتراحات، ودوائر الجودة، وسياسات الحوافز الفعالة المرتبطة بالتحسين المستمر

وذلك بما يساعد على إيجاد المناخ الملائم لنجاحها.²¹

4- فرق العمل:

من بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة إزالة الحواجز الإدارية والتنظيمية بين وحدات المؤسسة لضمان التكامل في العمل، وللعمل الجماعي أهمية كبيرة إذ يؤدي إلى التحول من الأداء الفردي للعمل إلى الطرق الجماعية مما يتطلب من المؤسسة أن تعمل على تنمية مهارات العمل الجماعي وتنظيم العاملين في فرق عمل مختصة ملتزمة بإنجاز أهداف محددة تنسجم وأهداف المؤسسة.

4-1: مفهوم فرق العمل

إن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة ويعرف أيضا أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، ولذا فإن أفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.²²

كما يعرف أنه مجموعة صغيرة من الأفراد تجمعهم وحدة الهدف يسعون إلى إنجازهم عن طريق تحقيق التكامل والترابط بين الأنشطة، وعن طريق توظيف الطاقات والمهارات والخبرات المتنوعة لدى الأفراد وذلك لأن أداء المجموعة ككل أفضل بكثير من مجموع أداءات الأفراد مستقلين وفردى كل على حده.²³

2-4: أنواع فرق العمل

يتم تشكيل عدة أنواع من فرق العمل في المؤسسة وذلك حسب الحاجة إليها وهناك عدة تصنيفات لفرق العمل حسب الأهداف المراد تحقيقها من عملية إنشاء فريق العمل نذكر منها:²⁴

- فريق عمل الإدارة العليا: هو فريق دائم يتشكل من مديري الإدارة العليا ويقوم بدور همزة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية.

- فريق العمل الوظيفي: يتألف أعضاءه من نفس الوحدة الوظيفية، يكون لديه قائد معين رسمياً من طرف المؤسسة وله سلطات ومسؤوليات محددة.

- فريق العمل متعدد الوظائف: يتكون من مجموعة من الأفراد يمتلكون المهارات يتم إعتمادهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة ويعملون تحت إشراف مدير واحد، يستخدم هذا النوع من الفرق في المؤسسات في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصال والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء.

- فريق حلقات الجودة: هو عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة ويكون فيها العمل تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بمشاكل الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم.

سابعاً: الإطار التطبيقي

تعد وحدة إنتاج الكهرباء بالمسيلة وحدة رائدة (Unité Pilote) في العمل بطرق التحسين المستمر وإنشاء فرق العمل لحل مشكلات الإنتاج والصيانة التي تواجه المؤسسة وذلك في إطار تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

بدأ مشروع الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز (Projet qualité totale) سنة 2000 في إطار التوجيهات الإستراتيجية للمخطط (2005/2001)، في وضع دولي يتسم بانفتاح الأسواق، العولمة والتوجه نحو الخصوصية.

أما على المستوى الوطني فقد اتسمت هذه المرحلة بما يلي:

- إعادة هيكلة المؤسسات العمومية التي تهدف للحد من دور الدولة (désengagement de l'état)،

- إلغاء الاحتكار (démonopolisation)،

- إستقلالية المؤسسات والتركيز على التنافسية والمردودية المالية.

تضمن مخطط مؤسسة سونلغاز (2005/2001) ما يلي:

- إتمام إعادة هيكلة المؤسسة (Mener à terme la restructuration).

- متابعة عمليات التحديث (Poursuivre les travaux de modernisation).

- تبني منهج إدارة الجودة الشاملة (Implantation de la qualité totale).

أما التوجيهات الإستراتيجية للمخطط فكانت:

- التوجه بالعميل (Orientation client)

- إشراك الموارد البشرية (Implication de la RH).

- متابعة تطوير المؤسسة (Poursuivre le développement de l'entreprise).

- المساهمة في التنمية الاقتصادية

(Contribution au développement

- التحكم في التسيير والمالية (Maitrise de la gestion et des finances).²⁵

إن النموذج المقترح في إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة كان يعتمد على قدرات الأفراد للوصول إلى أحسن الأداء بإستخدام المنهج الإداري (Système de gestion) المكون من العناصر التالية: إدارة الأهداف، إدارة العمليات، المتابعة والتصحيح، وبنمط إداري

(Style de gestion) يعتمد على ما يلي: الاتصال القوي، التحفيز، تحديد المسؤوليات، التفويض، القيادة.²⁶ ثم إختيار عدة أدوات يمكن لفرق العمل المكونة من أجل حل المشكلات وإقتراح سبل التحسين أن تستخدمها من أجل سير عمل الفرق وتحقيق غاية المؤسسة وهذه الأدوات تسعى إلى تحقيق الأهداف الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(02) الأدوات والأهداف

الأهداف	الأدوات
تخطيط الاجتماع Planification de la réunion	LE BDD (but, durée, déroulement) de la réunion تحديد هدف الاجتماع، مدة الاجتماع، كيفية سير الاجتماع.
إنتاج وتنظيم الأفكار Production et organisation d'idées	Le remue-méninge Le diagramme des affinités مخطط التجانس
المساعدة في اتخاذ القرار Aide à la prise de décision	Matrice de Multivotes التصويت المتعدد مصفوفة الانتقاء Consensus التوافق
تحديد وتحليل أسباب المشاكل المطروحة Identification et analyse des causes des problèmes posés	Diagramme cause –effet ou d'ishikawa – النتيجة أو مخطط إشيكاو relations مخطط العلاقات
توضيح العلاقة بين الزبون والمورد Clarification de la relation entre le client et le fournisseur	Entente client–fournisseur اتفاق الزبون والمورد

المصدر: " Manuel équipe qualité " la démarche qualité totale et son implantation à SONELGAZ ,édité par la cellule qualité de la direction du groupe SONELGAZ ,Alger, 2000, p 19.

في كل إجتماع لفرق العمل يتم أولاً تقديم مخطط الاجتماع أو ما يطلق عليه (le B.D.D)، أي أن يتم تحديد هدف الاجتماع، مدته وكيفية سيره وهذا لتفادي الخروج عن الهدف المحدد وكذا عدم هدر الوقت مع تنظيم تدخلات الحاضرين، أما فيما يخص إنتاج وتنظيم الأفكار فيتم إعتداد جميع كل أفكار أعضاء الفريق دون إقصاء لأية فكرة مهما كانت، كما يتم جمع الأفكار المتجانسة التي تكون قريبة من بعضها البعض، ثم يتم الانتقال إلى إتخاذ القرار ويعتمد على ثلاثة أدوات هي: التصويت المتعدد، مصفوفة الإنتقاء والتوافق، فاللتصويت المتعدد يتم فيه عرض كل البدائل ولكل فرد من الفريق له الحق أن يصوت لعدد محدد من البدائل كما يتم تحديد البدائل التي يمكن أن يصوت لها كل فرد بأربعة مثلاً ويعطى لكل بديل درجة أولويته وهذا يعني أن يتم ترتيب البدائل من طرف كل فرد ثم يتم ترتيب البدائل حسب أولويات الفريق ككل أي جميع الأفراد وعند تحليل أسباب المشكلة المطروحة يعتمد على مخطط إشيكاو ومخطط العلاقات.

ولتوضيح العلاقة بين المورد والزبون ويتم تحديد مدى قبول الزبون للمورد وكذا عمل المورد لإقناع الزبون والوصول إلى الاتفاق ويمكن أن يكون الزبون داخلي أو خارجي كما يمكن أن يكون المورد داخلي أو خارجي. يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات وأعوان التحكم العاملين في مؤسسة إنتاج الكهرباء وحدة المسيلة والبالغ عددهم 303 عاملاً من مجموع عمال وحدة إنتاج الكهرباء بالمسيلة (أعوان، أعوان تحكم، إطارات) والبالغ عددهم 369 في سنة 2014، وتتمحور دراستنا حول فئتي الإطارات وأعوان التحكم باعتبارهم المساهمون في فرق التحسين في المؤسسة.

تم توزيع 100 إستبيان على عينة من الإطارات وأعوان التحكم، وإسترجعنا 79 إستبيان أي بنسبة 79% كما تم إلغاء إستبيان واحد لعدم إمكانية استخدامه وتم إخضاع 78 إستبيان للتحليل الإحصائي وقد تم إستخدام الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات، المتوسط الحسابي، إختبارستيوذنت(t)، إختباركلومغروف سمرنوف، اللفاكرونباخ، إختبار(WILCOXON) حول الوسيط.

بالاستفادة من الحزمة الإحصائية (SPSS Version15) وكذا (MINITAB version 16)، تم تقسيم الإسيبان إلى قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات العامة لعينة الدراسة

القسم الثاني: يتكون من مجالين هما:

المجال الأول: يخص مساهمة العمل الجماعي في إحداث التعاون والانسجام في المؤسسة محل الدراسة ويتكون من 11 سؤال.

المجال الثاني: يخص مساهمة تكوين فرق العمل المختصة في إبتكار الحلول للمشكلات المطروحة وتطوير العمليات في المؤسسة محل الدراسة ويتكون كذلك من 11 سؤال.

تم تقييم الإجابة على الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
النقاط	1	2	3	4	5

I-تحليل بيانات الاستبيان:

I-1: إختبار كلومغروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)

تم استخدام إختبار كلومغروف سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، أي بمعنى بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي: H_0 ، بيانات الاستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي: H_1 .
ومن خلال الجدول التالي تبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن (Z) هي أكبر من 0.05 لجميع البيانات.

الجدول رقم (3) إختبار كلومغروف سمرنوف

X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1		
78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	N	
1.86	1.71	2.19	1.83	1.63	1.50	1.73	1.71	2.19	1.83	1.63	Mea	Normal
0.639	0.537	0.898	0.590	0.537	0.640	0.551	0.537	0.898	0.590	0.537	Std. Devi	
0.305	0.375	0.226	0.355	0.358	0.360	0.367	0.375	0.226	0.355	0.358	Abs olut	Most Extreme Differences
0.272	0.253	0.226	0.312	0.276	0.360	0.261	0.253	0.226	0.312	0.276	Posi	
-0.305	-0.375	-0.175	-0.355	-0.358	-0.217	-0.367	-0.375	-0.175	-0.355	-0.358	Neg	
2.696	3.313	1.994	3.133	3.163	3.177	3.242	3.313	1.994	3.133	3.163	Kolmogorov-Smirnov Z	
0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	Asymp. Sig. (2-tailed)	

تابع الجدول رقم (3)

Q3	Q2	Q1	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X12
78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
3.62	1.73	1.63	2.12	1.63	1.69	1.77	2.00	1.86	1.95	1.59	2.14	1.90	1.47
0.856	0.551	0.486	0.603	0.584	0.670	0.737	0.721	0.528	0.754	0.568	0.768	0.695	0.552
0.264	0.367	0.406	0.332	0.315	0.267	0.249	0.269	0.387	0.293	0.316	0.304	0.277	0.356
0.264	0.261	0.274	0.332	0.282	0.259	0.249	0.269	0.318	0.293	0.299	0.304	0.275	0.356

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS version 15)

I-2: صدق وثبات الاستبيان:

-صدق الاستبيان:

- صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين وإستجبتنا للملاحظات والتعديلات اللازمة حتى أصبح الاستبيان بشكله النهائي.

- صدق اتساق أسئلة المجال الأول من الاستبيان

بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر في المؤسسة
دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - وحدة المسيلة.
د. يعقوبي محمد ا. ختيم محمد العيد

تظهر معاملات الارتباط لأسئلة المجال الأول، أنها دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث ينحصر معامل الارتباط بين (0.705-0.392) ومستوى المعنوية (0.000) مما يعني أن أسئلة المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه كما بين الجدول التالي:

الجدول رقم(4) إختبار معاملات برسن(Pearson) لأسئلة المجال الأول

Y1	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1		
0.392	0.148	0.020	0.123	-0.034	1.000	0.019	0.052	0.020	0.123	-0.034	1	Pearson Correlation	X1
0.000	0.196	0.861	0.283	0.767	0.000	0.870	0.649	0.861	0.283	0.767		Sig. (2-tailed)	
0.412	0.006	0.130	0.012	1.000	-0.034	0.189	0.100	0.130	0.012	1	-0.034	Pearson Correlation	X2
0.000	0.960	0.258	0.915	0.000	0.767	0.097	0.384	0.258	0.915	0.767		Sig. (2-tailed)	
0.705	0.319	0.254	1.000	0.012	0.123	0.147	0.054	0.254	1	0.012	0.123	Pearson Correlation	X3
0.000	0.004	0.025	0.000	0.915	0.283	0.199	0.642	0.025		0.915	0.283	Sig. (2-tailed)	
0.574	0.142	1.000	0.254	0.130	0.020	0.208	0.255	1	0.254	0.130	0.020	Pearson Correlation	X4
0.000	0.215	0.000	0.025	0.258	0.861	0.068	0.024		0.025	0.258	0.861	Sig. (2-tailed)	
0.385	0.112	0.255	0.054	0.100	0.052	0.350	1	0.255	0.054	0.100	0.052	Pearson Correlation	X5
0.000	0.328	0.024	0.642	0.384	0.649	0.002		0.024	0.642	0.384	0.649	Sig. (2-tailed)	
0.470	0.207	0.208	0.147	0.189	0.019	1	0.350	0.208	0.147	0.189	0.019	Pearson Correlation	X6
0.000	0.070	0.068	0.199	0.097	0.870		0.002	0.068	0.199	0.097	0.870	Sig. (2-tailed)	
0.392	0.148	0.020	0.123	-0.034	1	0.019	0.052	0.020	0.123	-0.034	1.000	Pearson Correlation	X7
0.000	0.196	0.861	0.283	0.767		0.870	0.649	0.861	0.283	0.767	0.000	Sig. (2-tailed)	
0.412	0.006	0.130	0.012	1	-0.034	0.189	0.100	0.130	0.012	1.000	-0.034	Pearson Correlation	X8
0.000	0.960	0.258	0.915		0.767	0.097	0.384	0.258	0.915	0.000	0.767	Sig. (2-tailed)	
0.705	0.319	0.254	1	0.012	0.123	0.147	0.054	0.254	1.000	0.012	0.123	Pearson Correlation	X9
0.000	0.004	0.025		0.915	0.283	0.199	0.642	0.025	0.000	0.915	0.283	Sig. (2-tailed)	
0.574	0.142	1	0.254	0.130	0.020	0.208	0.255	1.000	0.254	0.130	0.020	Pearson Correlation	X10
0.000	0.215		0.025	0.258	0.861	0.068	0.024	0.000	0.025	0.258	0.861	Sig. (2-tailed)	
0.478	1	0.142	0.319	0.006	0.148	0.207	0.112	0.142	0.319	0.006	0.148	Pearson Correlation	X11
0.000		0.215	0.004	0.960	0.196	0.070	0.328	0.215	0.004	0.960	0.196	Sig. (2-tailed)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر في المؤسسة
دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - وحدة المسيلة.
ا. ختيم محمد العيد د. يعقوبي محمد

- صدق اتساق أسئلة المجال الثاني من الاستبيان:

تبين معاملات الارتباط لأسئلة المجال الثاني، أنها دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث ينحصر معامل الارتباط بين (0.261-0.567) ومستوى المعنوية للأسئلة رقم 20، 21، 22، هي على التوالي (0.001، 0.019، 0.021) أما باقي الأسئلة فمستوى المعنوية أو القيمة الاحتمالية فهي تساوي الصفر وهذا يعني أن أسئلة المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (5) إختبار معاملات برسن (Pearson) لأسئلة المجال الثاني

Y2	X22	X21	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X12		
0.445	0.029	0.071	0.259	-0.111	-0.098	0.322	0.028	0.049	0.177	0.535	1	Pearson Correlation	X12
0.000	0.804	0.538	0.022	0.335	0.394	0.004	0.808	0.671	0.121	0.000		Sig. (2-tailed)	
0.532	-0.002	0.129	0.015	0.055	0.000	.385	-0.035	-0.009	0.441	1	0.535	Pearson Correlation	X13
0.000	0.983	0.261	0.896	0.635	1.000	0.001	0.761	0.936	0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
0.408	-0.316	-0.055	-0.167	-0.079	0.399	0.370	0.057	-0.104	1	0.441	0.177	Pearson Correlation	X14
0.000	0.005	0.630	0.144	0.490	0.000	0.001	0.617	0.366		0.000	0.121	Sig. (2-tailed)	
0.447	0.254	0.200	0.176	0.267	-0.032	0.151	.284	1	-0.104	-0.009	0.049	Pearson Correlation	X15
0.000	0.025	0.079	0.124	0.018	0.783	0.187	0.012		0.366	0.936	0.671	Sig. (2-tailed)	
0.567	0.127	0.192	0.251	0.189	0.167	0.308	1	0.284	0.057	-0.035	0.028	Pearson Correlation	X16
0.000	0.266	0.092	0.027	0.098	0.143	0.006		0.012	0.617	0.761	0.808	Sig. (2-tailed)	
0.566	-0.071	0.207	-0.124	-0.085	0.307	1	0.308	0.151	0.370	0.385	0.322	Pearson Correlation	X17
0.000	0.539	0.069	0.279	0.461	0.006		0.006	0.187	0.001	0.001	0.004	Sig. (2-tailed)	
0.407	-0.090	-0.031	-0.054	0.147	1	0.307	0.167	-0.032	0.399	0.000	-0.098	Pearson Correlation	X18
0.000	0.435	0.788	0.640	0.200		0.006	0.143	0.783	0.000	1.000	0.394	Sig. (2-tailed)	
0.410	0.265	-0.202	0.301	1	0.147	-0.085	0.189	0.267	-0.079	0.055	-0.111	Pearson Correlation	X19
0.000	0.019	0.076	0.007		0.200	0.461	0.098	0.018	0.490	0.635	0.335	Sig. (2-tailed)	
0.354	0.089	-0.130	1	0.301	-0.054	-0.124	.251	0.176	-0.167	0.015	0.259	Pearson Correlation	X20
0.001	0.438	0.256		0.007	0.640	0.279	0.027	0.124	0.144	0.896	0.022	Sig. (2-tailed)	
.265	0.050	1	-0.130	-0.202	-0.031	0.207	0.192	0.200	-0.055	0.129	0.071	Pearson Correlation	X21
0.019	0.666		0.256	0.076	0.788	0.069	0.092	0.079	0.630	0.261	0.538	Sig. (2-tailed)	
0.261	1	0.050	0.089	0.265	-0.090	-0.071	0.127	0.254	-0.316	-0.002	0.029	Pearson Correlation	X22
0.021		0.666	0.438	0.019	0.435	0.539	0.266	0.025	0.005	0.983	0.804	Sig. (2-tailed)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

- ثبات الاستبيان:

إستخدمنا معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، والجدول التالي يبين أن معاملات الثبات مرتفعة في كل من المجال الأول والثاني وكذا مجموع أسئلة الاستبيان أي أنها تقترب من الواحد الذي يدل على قوة الارتباط الايجابي بين أسئلة الاستبيان كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (6) معامل الفا كرونباخ

المجال	عدد الاسئلة	معامل الفا كرونباخ
الأول	11	0.712
الثاني	11	0.723
الإستبيان	22	0.726

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

I-3- تحليل أسئلة الاستبيان وإختبار الفرضيات

إختبار الفرضية الأولى:

بغرض إختبار ما إذا كانت طرق التحسين المستمر تساهم في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، وباعتبار أن البيانات كيفية فقد تم الاعتماد على إختبار Wilcoxon حول الوسيط

كما يلي: $H_1: \text{Médiane} > 3, H_0: \text{Médiane} < 3$

الجدول التالي يبين قيم الوسيط كما يلي:

الجدول رقم (7) إختبار Wilcoxon

Wilcoxon Signed Rank Test: X1; X2; X3; X4; X5; X6; X7; X8; X9; X10; X11

Test of median = 3.000 versus median > 3.000

	N for		Wilcoxon		Estimated	
	N	Test	Statistic	P	Median	
X1	78	76	0.0	1.000	1.500	
X2	78	73	26.5	1.000	2.000	
X3	78	57	117.0	1.000	2.000	
X4	78	75	0.0	1.000	1.500	
X5	78	74	0.0	1.000	2.000	
X6	78	72	0.0	1.000	1.500	
X7	78	76	0.0	1.000	1.500	
X8	78	73	26.5	1.000	2.000	
X9	78	57	117.0	1.000	2.000	
X10	78	75	0.0	1.000	1.500	
X11	78	68	0.0	1.000	2.000	

المصدر: مخرجات (MINITAB)

من مخرجات (MINITAB) يظهر أن الوسيط يتراوح بين (1.5 - 2.0)، مما يعني قبول فرضية العدم H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 وهذا ما يثبت أن طرق التحسين المستمر تساهم في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

إختبار الفرضية الثانية:

بغرض إختبار ما إذا كانت فرق العمل تساهم في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، وباعتبار أن البيانات كيفية فقد تم الاعتماد على إختبار Wilcoxon حول الوسيط

كما يلي: $H_1: \text{Médiane} > 3, H_0: \text{Médiane} < 3$

الجدول التالي يبين قيم الوسيط كما يلي:

الجدول رقم (8) اختبار Wilcoxon
Wilcoxon Signed Rank Test: X12; X13; X14; X15; X16; X17; X18; X19; X20; X21; X22
Test of median = 3.000 versus median > 3.000

	N for Wilcoxon		Estimated		
	N	Test	Statistic	P	Median
X12	78	76	0.0	1.000	1.500
X13	78	66	45.0	1.000	2.000
X14	78	61	117.5	1.000	2.000
X15	78	75	0.0	1.000	1.500
X16	78	67	70.5	1.000	2.000
X17	78	72	0.0	1.000	2.000
X18	78	62	22.5	1.000	2.000
X19	78	66	18.0	1.000	1.500
X20	78	72	21.0	1.000	1.500
X21	78	74	0.0	1.000	1.500
X22	78	61	0.0	1.000	2.000

المصدر: مخرجات (MINITAB)

من مخرجات (MINITAB) يظهر أن الوسيط يتراوح بين (1.5 - 2.0)، مما يعني قبول فرضية العدم H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 وهذا ما يثبت أن فرق العمل تساهم في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

كما يثبت الفرضية الرئيسية بمساهمة كل من طرق التحسين وفرق العمل في بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

II- تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

II-1: توزيع العينة حسب الفئة المهنية: تضمنت عينة الدراسة 29 اطارا اي بنسبة 37,2 % و 49 عون تحكم بنسبة 62,8 % كما هو موضح في الجدول رقم 09.

جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
37.2	37.2	37.2	29	cadre Valid
100.0	62.8	62.8	49	maitrise
	100.0	100.0	78	Total

II-2: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية: تضمنت عينة الدراسة 25 عاملا بخبرة اقل من 05 سنوات اي ما نسبته 32,1 % و 49 عاملا بخبرة تتراوح بين 05 و 15 سنة اي بنسبة 62,8 % و 04 عمال بخبرة اكثر من 15 سنة اي ما نسبته 5,1 % كما هم موضح في الجدول رقم 10.

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
32.1	32.1	32.1	25	moins de 5ans Valid
94.9	62.8	62.8	49	entre 5 et 15
100.0	5.1	5.1	4	plus de 15
	100.0	100.0	78	Total

II-3: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي: تضمنت عينة الدراسة 05 عامل بمستوى تعليمي متوسط اي ما نسبته 6,4% و34 عامل بمستوى تعليمي ثانوي اي ما نسبته 43,6% و25 عامل بمستوى تعليمي جامعي اي ما نسبته 32,1% و14 عاملا بشهادات اخرى ما نسبته 17,9% كما هم موضح في الجدول رقم 11.

جدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6.4	6.4	6.4	5	moyen	Valid
50.0	43.6	43.6	34	Secondaire	
82.1	32.1	32.1	25	universitaire	
100.0	17.9	17.9	14	autres	
	100.0	100.0	78	Total	

II-4: توزيع العينة حسب التدريب على الجودة: تضمنت عينة الدراسة 43 عامل تم تدريبهم دورة واحدة اي بنسبة 55,1% و31 عامل تم تدريبهم دورتين بنسبة 39,7% و04 عمال تدريبوا اكثر من دورتين اي ما نسبته 5,1% كما يوضحه الجدول رقم 12.

جدول رقم (12) توزيع عينة الدراسة حسب متغير دورات التدريب على الجودة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
55.1	55.1	55.1	43	1 session	Valid
94.9	39.2	39.2	31	2 sessions	
100.0	5.1	5.1	4	plus de 2 sessions	
	100.0	100.0	78	Total	

الخاتمة:

أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير مفهوم التحسين المستمر ورفع أداء الكثير من المؤسسات في العديد من دول العالم، فتوجهت بعض المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق هذا المنهج ومن بينها مؤسسة سونلغاز وكانت وحدة المسيلة محل دراستنا وحدة رائدة في تطبيق هذا المنهج.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن طرق التحسين لكل عمليات المؤسسة تؤدي إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية تتوافق وتطبيق أسس منهج إدارة الجودة الشاملة وتحقيق غايات المؤسسة.

- إن العمل الجماعي عن طريق فرق العمل يمنح العاملين إمكانية رفع قدراتهم سواء الفردية بإجراء التعديلات والتصحيحات على العمليات التي يقوم بها كل عامل منفردا أو بشكل جماعي بالاستفادة من تبادل الآراء والمعلومات مما يؤدي إلى تبلور ثقافة تنظيمية تؤدي إلى إحداث تغيرات إيجابية جذرية داخل المؤسسة تشمل الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات تمكن المؤسسة من تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

- يساهم إستخدام أدوات التحسين وتشكيل فرق العمل المختلطة من العاملين بهدف إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة في بناء ثقافة قوية تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة بتماسك العلاقات بين العاملين داخليا والذي يؤدي إلى الإستغلال الجديد لإمكانيات المؤسسة.

من خلال النتائج السالفة الذكر نقدم الإقتراحات التالية:

- 1- الاهتمام أكثر من قبل المؤسسة محل الدراسة وباقي المؤسسات الأخرى بتكوين فرق العمل المختلطة (إطارات وأعاون تحكم) عند مواجهة أي مشكل يؤثر على السير الجيد للمؤسسة.
- 2- العمل في المؤسسة على تسهيل الوصول إلى المعلومة ونقلها داخل الأقسام وكذا بين الأقسام.
- 3- الأخذ بعين الاعتبار نتائج عمل الفرق المختصة لحل المشكلات عند اتخاذ القرارات في المؤسسة.

- 4- على المؤسسة محل الدراسة وباقي المؤسسات الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين في مجال الجودة لزرع ثقافة الجودة.
- 5- الاستفادة من أعمال الفرق وخاصة بالحلول المبتكرة ودمج العمليات وإتمام الإجراءات التصحيحية المقترحة من قبل هذه الفرق.
- 6- إعتبار تبني منهج إدارة الجودة الشاملة باستخدام أدوات التحسين المستمر من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- الهوامش**
- 1-Mohamed Nouiga, "la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel" essai de modélisation systémique et application, thèse de doctorat, école nationale supérieure d'art et métier, Paris, 2003, p 19.
- 2- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة – تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح النعماني الجزء (2)، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، 1996، ص 26.
- 3- Jean François Souterain, "organisation et gestion de l'entreprise", copyright éditions foucheur , Paris, 2006, P425.
- 4- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000، مصر، ص 131.
- 5- حسين محمود حريم، إدارة المنظمات – منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص 262 .
- 6 - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002 ص 352.
- 7 - حسين رحيم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، العدد 2 المجلد 2010، ص 231.
- 8- Youssef FAHMI, "Contribution à une théorie de la gestion de la qualité totale: les déterminants de l'efficacité, université de Bretagne sud, France, p 05 (article publié dans finance contrôle stratégie, vol 5, N° 03, septembre 2002, p.(115-140), **OBS**: L'échantillon de l'étude été 171 Firmes Françaises
- 9- فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص 10.
- 10- احمد عبد الله الرشد، إستخدام إدارة الجودة في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2009، ص 50.
- 11- رعد عبد الله الطائي، عيسى ققادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 72-73.
- 12- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 23.
- 13- محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط 1 عمان، 2004، ص 22.
- 14- مأمون الدراكة ، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002، ص 17.
- 15- Jean Margerand, Florence Gillet-Goinard, "Manager la qualité pour la première fois" (Diagnostic, Plan d'action, certification ISO 9001) édition organisation, Paris, 2006, p172.
- 16- محفوظ احمد، جودة إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص 181.
- 17- محمود حسين الوادي، على فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية) المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 8، المجلد الرابع، الأردن، 2011، ص 77.
- 18- Ouaret. A, Les dirigeants algériens face a la performance de leurs entreprises : rôle de la direction dans un système de management de la qualité, édition Grand livres, Alger, 2005, p77.
- 19- عواطف يونس إسماعيل، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رأس المال الزبائني، دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن شركة نينوى للصناعات الغذائية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 159
- 20- سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسين علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل الاسمنت الكوفة الجديد، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد العدد 1، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص ص 80 – 81.
- 21- احمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، سلسلة إصدارات (م.ها.ر. ت.ك)، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008 - 2009 ، ص ص 56 – 57.
- 22- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ، الأردن، الطبعة الأولى 2010 ، ص 161.
- 23- أشرف السعيد أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: رؤية إسلامية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة المنصورة، مصر، 2005، ص 121.

- 24- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سابق، بتصرف، صص 164-165.
25- Manuel équipe qualité " la démarche qualité totale et son implantation à SONELGAZ" cellule qualité Direction Générale, journée d'information des cadres, juin 2000, Alger, pp 03,07,08.
26 -Manuel équipe qualité " la démarche qualité totale et son implantation à SONELGAZ, Alger, p16.

الملحق

الاستبيان

يرجى منكم وضع علامة (X) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظركم
أولاً: البيانات العامة

يرجى منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة

1- الترتيب حسب الفئة المهنية Vosre classement selon la catégorie socio-professionnelle

إطار	عون تحكم	Maitrise	Cadre
------	----------	----------	-------

2- الخبرة المهنية Expérience professionnelle

أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
-----------------	------------------	----------------

3- المستوى التعليمي Niveau d'étude

إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
---------	-------	-------	-------

ثانياً: بيانات الاستبيان

المحور الأول: مساهمة العمل الجماعي في إحداث التعاون والانسجام بين العاملين في المؤسسة.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1 يشعر كل عامل في مؤسستنا بالاستقرار الوظيفي					
2 يتم تبادل الآراء والمعلومات بين العاملين في كل قسم من أقسام مؤسستنا.					
3 يتم تبادل الآراء والمعلومات بين مختلف أقسام مؤسستنا.					
4 يعتبر كل عامل أن أهدافه يجب أن تصب في أهداف بقية العاملين في مؤسستنا.					
5 يسود تكافؤ الفرص والمعاملة بالمثل لجميع العاملين في مؤسستنا.					
6 يتم وضع أهداف العاملين بصورة جماعية في مؤسستنا.					
7 يشعر العامل بالاستفادة المتبادلة مع بقية العاملين في مؤسستنا.					
8 لدى العاملين قيم وإعتقادات مشتركة حول العمل في مؤسستنا.					
9 يسود فهم متبادل وإنسجام بين العاملين في مؤسستنا.					
10 يتم مكافأة كل عمل جماعي يقدم مجهوداً لتحسين عمليات المؤسسة في كل المستويات الإدارية.					
11 تسعى مؤسستنا إلى تدريب العاملين لديها للقيام بمهامهم وتنفيذ مشاريع التحسين.					

المحور الثاني: مساهمة تكوين فرق العمل المختصة في ابتكار الحلول للمشكلات المطروحة وتطوير عمليات المؤسسة.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً

بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر في المؤسسة
دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - وحدة المسيلة.
ا. ختيم محمد العيد د. يعقوبي محمد

					12	يتم إختيار فرق العمل من بين الكفاءات الموجودة في أقسام مؤسستنا.
					13	تحرص مؤسستنا على إنسجام فرق العمل للاستفادة من الامكانيات الفردية لكل عامل.
					14	تكوين فرق العمل مكن العاملين من تقديم مقترحاتهم لإحداث التغيير المناسب.
					15	تعتمد إدارة مؤسستنا في قراراتها على نتائج عمل فرق العمل.
					16	تقترح فرق التحسين عمليات جديدة مبتكرة لمعالجة المشكلات التي تواجه مؤسستنا.
					17	يتم دمج مجموعة من العمليات بهدف تحسين عملية معينة.
					18	تستخدم المؤسسة أدوات التحسين في عملياتها لزيادة الإنتاج لمواجهة الطلب المتزايد على الكهرباء.
					19	توصلت فرق العمل إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المطروحة.
					20	تم تطوير عمليات مؤسستنا من خلال مقترحات فرق حل المشكلات والتحسين المستمر.
					21	يتم تطبيق الإجراءات التصحيحية بعد كل عملية تحسين داخل مؤسستنا.
					22	تتحقق مؤسستنا من التحسين بعد تطبيق مقترحات فرق العمل من خلال مقارنة نتائج العمليات.