



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## مدخل إدارة الجودة الشاملة ومشكلات تطبيقها

### في ظل الثقافة التنظيمية السائدة

( دراسة ميدانية على شركة هاتف ليبيا )

Total Quality Management Approach and its Implementation  
Problems within the Prevailing Organizational Culture

( An Empirical Study in HLC Company )

مشروع بحث للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال

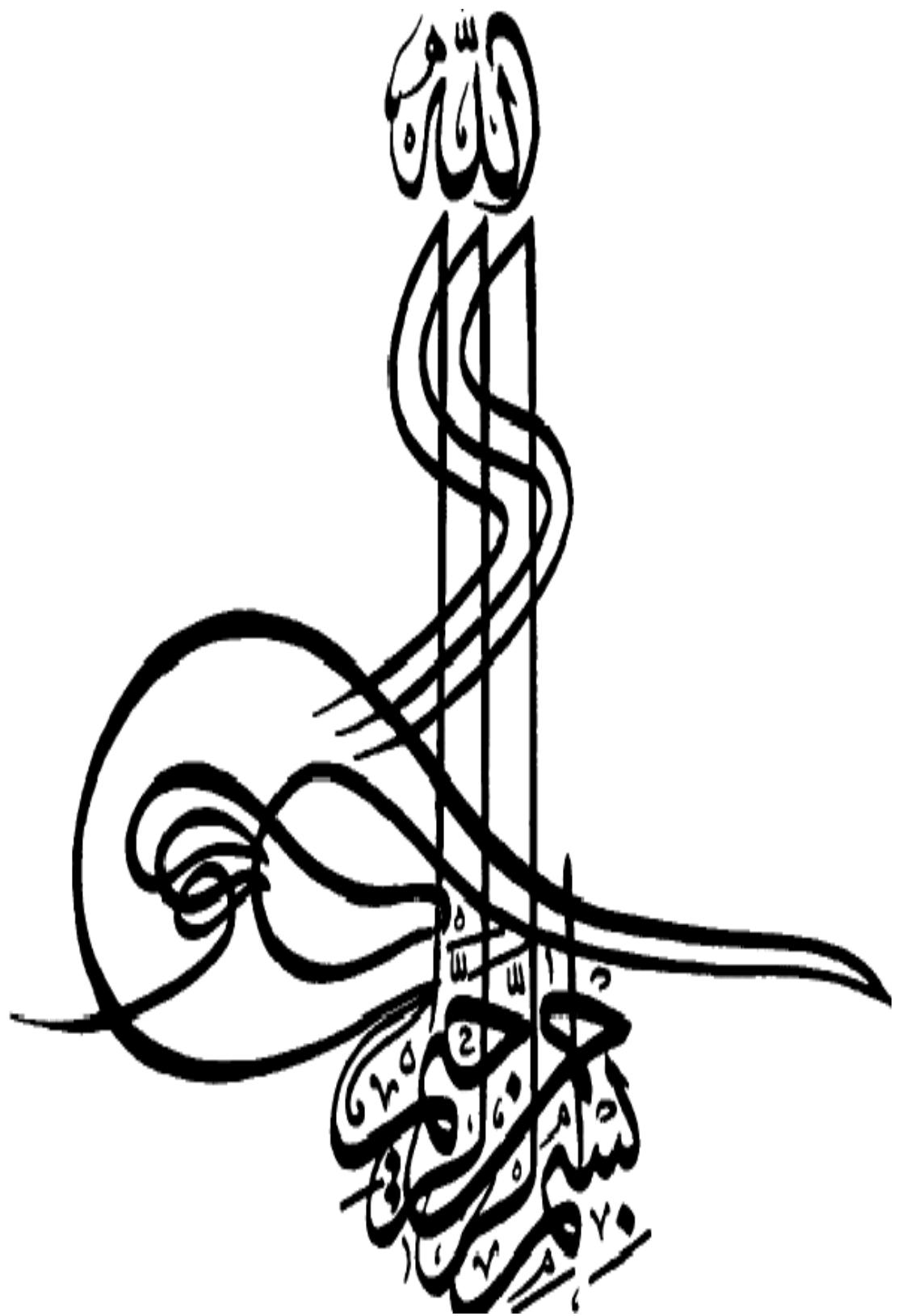
إعداد الباحث

عمر الجبالي عمر إبراهيم

تحت إشراف

د / إيمان مصطفى كامل	د / حسين محمد شراره
مدرس إدارة الأعمال	أستاذ مساعد إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس	كلية التجارة - جامعة عين شمس

م 2016



## شُكْر وَتَقْدِير

الْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلٰةُ وَالسَّلَامُ عَلٰى نَبِيِّنَا وَهَادِيِّنَا إِنَّمَا يُنَزَّلُ عَلٰى رَبِّ الْعَالَمِينَ

وَصَحْبَةٌ وَمَنْ تَبَعَهُمْ بِإِحْسَانٍ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ .

أُتُوحُدُ بِالشُّكْرِ الْجَزِيلِ لِكُلِّ مَنْ سَاهَمَ فِي إِخْرَاجِ هَذَا الْبَحْثِ إِلَى حِيزِ التَّنْفِيذِ

إِلَى كُلِّ مَنْ كَانَ سَبِيلًا فِي تَعْلِيمِي وَتَوْجِيهِي وَمَسَاعِدِي .

إِلَى الْفَاضِلِ الدَّكُورِ / حُسَيْنِ مُحَمَّدِ شَرَارَه

وَالْفَاضِلِ الدَّكُورِ / إِيمَانِ مُصْطَفَى كَامِل

حِيثُ لَمْ يَخْلُ بِجَهَدٍ فِي اِرْشَادِي وَتَوْجِيهِي أَثْنَاءِ عَمَلِي فِي الْبَحْثِ .

إِلَيْكُمْ جَزِيلُ الشُّكْرِ وَالْأَمْتَانَ

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة بسملة البحث
ب	شكر وتقدير
ت	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
1	<b>الفصل الأول : الإطار العام للبحث والدراسات السابقة</b>
2	<b>المبحث الأول</b> : مقدمة البحث ، مشكلة البحث ، أهداف البحث ، فروض البحث ، أهمية البحث ، مجتمع البحث
12	<b>المبحث الثاني</b> : الدراسات السابقة التي تتناول موضوع الجودة الشاملة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية
17	<b>الفصل الثاني : مدخل إدارة الجودة الشاملة</b>
18	<b>المبحث الأول</b> : تطور مدخل إدارة الجودة الشاملة
36	<b>المبحث الثاني</b> : إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة
45	<b>الفصل الثالث : معوقات إدارة الجودة الشاملة</b>
46	<b>المبحث الأول</b> : تكلفة الجودة
52	<b>المبحث الثاني</b> : معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة

61	<b>الفصل الرابع : الثقافة التنظيمية</b>
62	<b>المبحث الأول : تعريف وأهمية وخصائص الثقافة التنظيمية</b>
72	<b>المبحث الثاني : عناصر ونماذج ووظائف الثقافة التنظيمية</b>
86	<b>الفصل الخامس : الدراسة الميدانية</b>
87	<b>المبحث الأول : توصيف قطاع الاتصالات</b>
93	<b>المبحث الثاني : تحليل ونتائج الدراسة الميدانية</b>
109	<b>المبحث الثالث : توصيات البحث</b>
110	<b>المبحث الرابع : المدخل المقترن للتغيير الثقافي و لتطبيق إدارة الجودة الشاملة</b>
113	<b>المراجع</b>
114	<b>المراجع الأجنبية</b>
115	<b>المراجع العربية</b>
119	<b>اللاحق</b>
120	<b>الاستبانة</b>
122	<b>موافقة السيد / مدير شركة هاتف Libya على الدراسة</b>

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
11	جدول مسميات الوظائف القيادية منطقه اتصالات الجبل الاخضر	1
26	جدول الأبعاد المشتركة لتعريفات إدارة الجودة الشاملة	2
50	جدول العلاقة بين تحسين الجودة وعناصر التكاليف	3
79	جدول أنماط الثقافة الإدارية السلبية والإيجابية	4
81	جدول خصائص الثقافة الداعمة للتغيير	5
93	جدول معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة	6
95	جدول الاتساق الداخلي لفقرات محور ثقافة الابتكار	7
96	جدول الاتساق الداخلي لفقرات الإدراك السائد للقيم	8
97	جدول الاتساق الداخلي لفقرات محور القدرة علي التكيف	9
98	جدول الاتساق الداخلي لفقرات محور روح الفريق	10
99	جدول المقاييس الوصفية لفقرات محور ثقافة الابتكار	11
100	جدول اختبار العينات لفرضية ثقافة الابتكار	12
101	جدول المقاييس الوصفية لفقرات محور الإدراك السائد	13
102	التصنيف الفنوي لمحاور الرئيسية	14
103	جدول اختبار العينات لفرضية الإدراك السائد للقيم	15
104	جدول المقاييس الوصفية لفقرات محور القدرة علي التغيير (التكيف )	16
105	جدول اختبار العينات لفرضية القدرة علي التغيير(التكيف)	17
106	جدول المقاييس الوصفية لفقرات محور روح الفريق	18
107	جدول اختبار العينات لفرضية روح الفريق	19

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
32	شكل خرائط ضبط الجودة	1
33	شكل خرائط باريتو	2
33	شكل خريطة الأثر والسبب	3
50	شكل العلاقة بين مستوى الجودة وتكاليف الجودة المناظرة	4
85	شكل خطوات تغيير الثقافة المؤسسية	5

## **الفصل الأول**

### **الإطار العام للدراسة**

## المبحث الأول : مقدمة البحث

### أولاً : تمهيد :

العميل هو مصدر دخل أي شركة، وعلى الشركة حتى تضمن لنفسها استمرار هذا الدخل أن تضمن استمرار تعامل العميل معها ، وذلك بأن تستمر في تقديم منتجات وخدمات تلبي متطلباته واحتياجاته.

وقد اهتمت شركة هاتف ليبيا منذ تأسيسها في عام 2008م باستحداث العديد من الخدمات والتي لم تعد قاصرة على الخدمات التقليدية لإشباع حاجات العملاء الذين يتوقعون أن تقدم لهم الخدمة بمستوى جودة عالي.

وفي وقت أصبحت فيه المنافسة العالمية على دخول الأسواق المحلية على اشدها و تعرضت بيئه الأعمال الداخلية والخارجية لمجموعة من التغيرات ، استدعت بالمنظمات إلى إيجاد ميزة تنافسية ، فأن الأمر لم يعد قاصراً على استحداث أو تقديم خدمات فقط إنما تقديم الخدمات بمستوى جوده يلبي احتياجات العملاء المتوقعة بل ويبهرهم، فالجودة تمثل الداعمة الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية والبقاء والاستمرار في تقديم الخدمة في دنيا الأعمال .

ثمة العديد من الشواهد التي تظهر للإدارة بصورةً في منظومة الجودة بالشركة ، وتجعل من الضروري تبني أسلوب إداري يهدف للتحسين ورفع الجودة ، وتتلخص هذه الشواهد في الآتي (زيدان، 2010):

- 1- انخفاض الجودة.
- 2- زيادة الوقت المقرر للعمليات.
- 3- زيادة عمليات المراقبة.
- 4- اتجاه العاملين من ذوي الخبرة لترك المنشأة.
- 5- زيادة عدد الاجتماعات.
- 6- كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين.
- 7- زيادة عدد شكاوي العملاء.

لذلك يصبح التفكير في أسلوب إداري تأخذ به الشركة للرقي بجودة تقديم الخدمة شيئاً ضرورياً. ومن الاتجاهات الحديثة والتي تهدف إلى التحسين وتعزيز وتطوير الخدمة - مدخل إدارة الجودة الشاملة - ، والذي يؤدي تبنيه إلى إحداث تحسين وتطور ملموس في الخدمات المقدمة وزيادة رضاء العملاء، وجذب عملاء جدد.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسه أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، فباستخدام عناصر الجودة وأساليبها التنظيمية يمكن زيادة رضا الزبون واختصار التكاليف (العاجز ونشوان، 2005).

حيث تحقق المنظمات من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة فوائد يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- زيادة ربحية المنظمة من خلال: عمل المنتج صحيحاً من أول مرة، تقليل عدد ونوعية الأخطاء، عدم إعادة العمل.
- 2- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال: تقديم سلعة ذات جودة عالية، تقديم سلعة أو خدمة بسعر مناسب، تقديم سلعة أو خدمة في الوقت الذي يلائم ظروف العميل.
- 3- المحافظة على استمرارية وحيوية المنظمة من خلال: التجديد، التحسين، التعليم والتدريب، والتكيف مع المتغيرات البيئية.
- 4- كسب رضا المجتمع من خلال: إشباع وأرضار رغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع، المحافظة على البيئة والصحة العامة.
- 5- تخفيض معدل دوران العمل من خلال: الحافز المادي والمعنوي، العمل الجماعي وروح الفريق وهذا يدفع العاملين إلى الولاء التنظيمي.
- 6- تحسين الأداء والإنتاجية وفق الأساليب التالية: تبني أسلوب فريق العمل، تبني المشاركة الجماعية، التعليم والتدريب المستمر.
- 7- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال: المشاركة والتشاور، ومن خلال المعلومات المتوفرة عن موضوع القرار.
- 8- جعل المنظمة أكثر استجابة للمتغيرات البيئية: مما يشير إلى زيادة القدرة على المنافسة والحصول على فرص أكثر للنجاح والاستمرار.

9- اتساع أفق القيادة الإدارية العليا: عن طريق توجيه تفكيرها للخطيط الاستراتيجي مما يؤدي بالمنظمة إلى اتخاذ قرارات أفضل (طويل ، 2012).

## **إدارة الجودة الشاملة. Total Quality Management.**

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: مجموعة من الأدوات والأساليب التي تكون استراتيجية شاملة بهدف تبنة المجهود الجماعي للمؤسسة ككل لكي تحقق أعلى رضا للعميل بأقل تكلفة ممكنة (الشيخ، 2007).

وُعرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها : "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن" (زيدان، 2010).

كما عرفها او دجرز "بأنها أكثر من مجرد عمليات إدارية إنها ثقافة، طريقة حياة من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل من الإفراد كل المديرين كل الموظفين، في الأداء السليم في المؤسسة" (زين الدين ، 1996).

[وتأخذ إدارة الجودة الشاملة شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم ، المعتقدات التنظيمية ، المفاهيم الإدارية ، نمط القيادة الإدارية ، نظم وإجراءات العمل والأداء وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها " سلع أو خدمات " بهدف تحقيق أعلى درجة من الإشباع والرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتحطى توقعاتهم تماشياً مع استراتيجية تدرك إن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد وإن بقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا وكذلك رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم] (عقيلي ، 2001).

### **مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة هاتف ليبيا :**

يعتبر قطاع الاتصالات أحد المنظمات الحكومية الهامة حيث يري (زيدان، 2010) إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية يساعد في تحقيق:

1- درجة عالية من الإشباع لطالبي الخدمة.

2- زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها من طالبي الخدمة حتى لو كانت هذه المؤسسة محتكرة لتقديم الخدمة.

3- تقليل حجم شكاوى طالبي الخدمة مع ما يعنيه من تقليل مستوى الضغوط التي يتعرض لها المديرين نتيجة الشكاوى.

4- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية.

5- اتسام نظام الجودة الشاملة بالشمولية.

6- نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات العالمية.

7- استحداث الشركة للعديد من الخدمات البعيدة كل البعد عن الخدمات التقليدية.

8- عدم فاعلية وجدوى بعض الأنظمة الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة.

ومما سبق تبرز أهمية تطبيق مدخل الجودة الشاملة بشركة هاتف ليبيما بما ينعكس إيجابيا على مستوى جودة الخدمات المقدمة من الشركة واكتساب التميز والقدرة على التنافسية والاستمرارية.

وعلى الرغم من مميزات أسلوب إدارة الجودة الشاملة والإسهامات التي يمكن أن يحققها في العديد من المجالات، إلا هناك بعض المعوقات والمشكلات التي قد تواجه المؤسسات، والتي تختزل إلى عدم قدرة الإدارة على تنفيذ النظم الكلي والتي من الممكن التغلب عليها متى وجدت الإدارة الذكية والعزمية المخلصة والصادقة لتحقيق التحول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة (vuyi, 2009) .

### **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

لكي تتمكن المنظمة من الوصول لنتائج مرضية من تحقيق الجودة الشاملة يجب وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الإدارات ومتخذي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة.

ويري (جودة ، 2009) إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يواجه بالعديد من التحديات والعقبات والتي تحول دون تطبيقها ومن أهمها: عدم وجود أهداف واقعية ومهام قابلة للتحقيق ، والاعتماد على المركزية ، وضعف كفاءة الأدربيين وبعض القيادات الإدارية ، والخوف من التغيير، والبطء في اتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وانعدام الحافز لدى الموظفين، وإن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة

تلك المؤسسة حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين، كما تشكل الثقافة التنظيمية للمؤسسة ومدى كونها منسجمة مع المفهوم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة متطلباً رئيسياً وهاماً لتطبيق الجودة الشاملة.

## الثقافة التنظيمية : Organizational Culture

الثقافة التنظيمية المقصودة في هذه الدراسة هي مجموع القيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل الإداري في شركة هاتف ليبي. ويشير معنى الثقافة التنظيمية إلى التأثير على بيئة المنظمة والناتج عن مجموعة قواعد السلوك والقيم والفلسفه والأنشطة غير الرسمية داخل المنظمة (donnelly, gibson, & ivancevich, 1995).

حيث عرفت الثقافة التنظيمية بأنها: "الأيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات وأيضا العادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات" كما عرفت على إنها "مجموعة الأنماط الثقافية وال المتعلقة بالاتجاهات والقيم والتقاليد والأعراف والأفكار المشتركة بين جميع العاملين وإدارة المؤسسة. وترتبط تلك الأنماط الثقافية المتعلقة (بالاتجاهات، والقيم، والتقاليد، والأعراف ) بكافة جوانب العمل داخل المؤسسة وتساهم في تشكيل أنماط السلوك التي تساهم في توليد وإنتاج الحلول للتعامل مع المشاكل الإدارية المختلفة ، باعتبارها المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر بها جميع العاملين ومن ثم تأثيرها على مستوى الأداء الإداري للمؤسسة والمصدر الأساسي له (ابراهيم، 2011).

## أبعاد الثقافة التنظيمية :

وفي هذا الجزء قام الباحث -لأغراض الدراسة- بتصنيف محاور الثقافة التنظيمية ضمن مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المنظمة، كما قام بتعريف أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير على النحو التالي:

- 1- الابتكار : الثقافة القادرة على التحفيز والإحداث وقبول التجديد والتغيير في الأفكار.
- 2- التجانس والتماسك : الإدراك السائد لقيم الإدارية.
- 3- القدرة على التكيف : القدرة على التعامل مع المتغيرات الخارجية.

#### 4- جماعية العمل: روح الفريق، المشاركة.

### شركة هاتف ليببيا .

هي الشركة محل الدراسة، وهي إحدى الشركات التابعة للشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة، ولها الذمة المالية المستقلة، تأسست الشركة بقرار السيد أمين لجنة الإدارة بالشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات القابضة رقم (4) لسنة 2008 ميلادي، لأغراض تشغيل وصيانة المنظومات السيادية وتطوير شبكة وطنية للهاتف وتشغيل المنظومات المحلية والمتمثلة في مجموعات العبور وال subsections الفرعية ووسائل الربط داخل المدينة وتقديم كافة الخدمات للمشترين، واي نشاط مكمل لهدف تحقيق غايتها ، على أن تسعى الشركة إلى المساهمة في بناء اقتصاد المجتمع من خلال الأعمال التي تقدمها والحفاظ على قيم ومبادئ المجتمع . ويستعرض الباحث الشركة محل الدراسة ( شركة هاتف ليببيا ) بتفصيل أكبر في الفصل الخامس .

### ثانياً - مشكلة البحث .

تعاني شركات الاتصالات الليبية من تدني جودة الخدمات وقلة رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة وضعف تحقيق رغبات المستهلكين ، ومن خلال خبرة الباحث توصل إلى عدد من المظاهر التي تعكس انخفاض مستوى جودة الخدمة أهمها :

- 1- عدم الاهتمام بالكشف عن مدى التطابق أو الفجوة بين توقعات العملاء نحو أبعاد الخدمة المقدمة لهم وإدراكيهم لمستوى الجودة المقدمة من الشركة .
- 2- عدم الاهتمام بالتدريب ومحدودية المرشحين للدورات التدريبية .
- 3- انخفاض الإنتاجية وانعدام ثقة العملاء .
- 4- عدم وجود آلية متبعة لتحسين العمليات والحد من وقوع الأخطاء وتصحيحها .
- 5- قصور النظام الرقابي .

• مما سبق يمكن أن نطرح مشكلة البحث في صورة مجموعة من التساؤلات :

- 1- ما مدى ادراك المستويات الإدارية في شركة هاتف ليببيا لمشاكل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 2- ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بشركة هاتف ليببيا .
- 3- ما اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

## ثالثاً - أهداف البحث .

1- التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة لتحديد مدى ملاءمتها لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة .

2- تحديد اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

## رابعاً - فروض البحث .

يقوم الباحث باختبار الفرض الرئيسي التالي :

### 1- الفرض الرئيسي :

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة بشركة هاتف ليبية، وبين الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وينقسم الفرض الرئيسي إلى الفروض الفرعية التالية :

#### الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين ثقافة الابتكار (القادرة على التحفيز والإحداث وقبول التجديد والتغيير في الأفكار) كأحد أبعاد الثقافة السائدة بشركة هاتف ليبية، وبين ثقافة الابتكار (القادرة على التحفيز والإحداث وقبول التجديد والتغيير في الأفكار) المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

#### الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الإدراك السائد (الفهم والوضوح لقيم الإدارية) كأحد أبعاد الثقافة السائدة بشركة هاتف ليبية، وبين الإدراك المطلوب (الفهم والوضوح لقيم الإدارية) لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

#### الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين التكيف والقدرة على التعامل مع المتغيرات الخارجية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بشركة هاتف ليبية، وبين التكيف والقدرة على التعامل مع المتغيرات الخارجية المطلوب لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .