

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة
- جامعة 8 ماي 1945 -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الأستاذ:

د. سهيل يخلف

من اعداد:

● سحري ماجدة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اِرْفَعْ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَرَجَاهُ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

سورة المجادلة - الآية 11

كلمة الشكر

الحمد لله (الذي) نَمَّ بنعمته (الصالحات) أشكره وأحمده عز وجل (علمي) توفيقِي في
هذا البحث

وطيب لي (أنا) أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتي الأفاضل في قسم علم
الاجتماع وخاصة قسم علم الاجتماع تنظيمي وعمل ونخص بالذكر الأستاذ سهيل
بخلف (الذي) وجهني طيلة فترة إنجازي لهذا البحث.

والحمد لله رب العالمين

وشكراً

الإهداء

إلى كل من ساعدني على إعداده عزرا البعث وإلي والدي اللذان وعماني
طوال مساري الدراسي.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ _ ب	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.	
02	تمهيد.
03	أولاً: الإطار النظري للدراسة.
03	1. إشكالية الدراسة.
05	2. فرضيات الدراسة.
06	3. أسباب إختيار الموضوع.
06	4. أهمية وأهداف الدراسة.
08	ثانياً: الإطار المفاهيمي للدراسة.
08	1. تحديد مفاهيم الدراسة.
14	2. الدراسات السابقة.
26	3. المقاربات النظرية.
34	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
36	تمهيد.
37	أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية.
37	1. مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
39	2. أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية.
42	3. نظريات الثقافة التنظيمية.
44	4. مكونات الثقافة التنظيمية.
46	5. محددات الثقافة التنظيمية.
49	6. أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوياتها.
52	ثانياً: الثقافة التنظيمية وآليات إكتسابها.
52	1. أنواع الثقافة التنظيمية.
54	2. آليات إكتساب الثقافة التنظيمية.

قائمة المحتويات

55	3. معايير الثقافة التنظيمية.
56	4. الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.
56	5. تغيير الثقافة التنظيمية.
57	6. آثار الثقافة التنظيمية.
60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة.	
62	تمهيد.
63	أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة.
63	1. مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.
66	2. أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
68	3. مداخل إدارة الجودة الشاملة.
72	4. خصائص إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها.
73	5. عناصر إدارة الجودة الشاملة.
74	6. مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
76	ثانياً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة وخطوات تطبيقها.
76	1. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
77	2. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
78	3. نماذج رائدة إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المحتويات

82	4. الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.
83	5. مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.
85	6. معوقات إدارة الجودة الشاملة.
87	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.	
89	تمهيد.
90	أولاً: الثقافة التنظيمية عامل مؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
90	1. خصائص ثقافة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة.
91	2. الإطار القيمي لإدارة الجودة الشاملة.
93	3. الأبعاد الثقافية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة.
94	4. أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة والعلاقة الترابطية بينهما.
98	ثانياً: ثقافة الجودة الشاملة.
98	1. أهمية ثقافة الجودة الشاملة.
99	2. عناصر ثقافة الجودة الشاملة.
101	3. مبادئ وعوامل نجاح ثقافة الجودة الشاملة.
102	4. مضامين وأبعاد إدارة الجودة الشاملة.
104	5. إستراتيجيات بناء وترسيخ إدارة الجودة الشاملة.
109	خلاصة الفصل

قائمة المحتويات

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة.	
111	تمهيد.
112	أولاً: الإطار المنهجي للدراسة.
112	1. مجالات الدراسة.
114	2. المنهج المتبع.
115	3. الأدوات المستخدمة.
117	ثانياً: الإطار الميداني للدراسة.
117	1. عرض وتحليل البيانات.
165	2. مناقشة النتائج.
169	3. النتائج العامة.
171	خاتمة عامة
173	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	82
02	البيانات الديموغرافية لعمال كلية سويداني بوجمعة	117
03	بيانات متعلقة بالثقافة التنظيمية حسب مقياس ليكرت	122
04	إتجاه أفراد العينة حول قيمة الديمقراطية	122
05	يوضح إتجاه أفراد العينة حول قيمة العمل الجماعي والمشاركة	124
06	يتعلق بإتجاه أفراد العينة حول قيمة الاحترام	126
07	يوضح بيانات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة حسب مقياس ليكرت	127
08	يوضح إتجاه أفراد العينة حول مبدأ التركيز على العميل أو المستفيد	128
09	يوضح إتجاه أفراد العينة حول مبدأ التحسين المستمر	130
10	يبين إتجاه أفراد العينة حول مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا	132
11	يوضح بيانات متعلقة بمساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة حسب مقياس ليكرت	134
12	يوضح إتجاه أفراد العينة حول الإلتزام والإنضباط في المنظمة	135
13	إتجاه أفراد العينة حول غرس ثقافة الجودة في أوساط العمال	136
14	إتجاه أفراد العينة حول تجنب الوقوع في الخطأ	137
15	يوضح إتجاه أفراد العينة حول فعالية الإتصال	138
16	يوضح العلاقة الإرتباطية بين عبارات الثقافة التنظيمية والمتغيرات الديموغرافية	140
17	العلاقة الإرتباطية بين عبارات إدارة الجودة الشاملة والمتغيرات الديموغرافية	143
18	العلاقة الإرتباطية بين عبارات المحور الرابع والمتغيرات الديموغرافية	146
19	العلاقة بين بيانات الثقافة التنظيمية ومتغير الخبرة	149
20	العلاقة بين بيانات إدارة الجودة الشاملة ومتغير الخبرة	152
21	العلاقة بين بيانات مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتغير الخبرة	156
22	يوضح فحص بيانات الثقافة التنظيمية وتأثير متغير الخبرة عليها	162
23	فحص بيانات إدارة الجودة الشاملة وتأثير متغير الخبرة عليها	163

قائمة الجداول

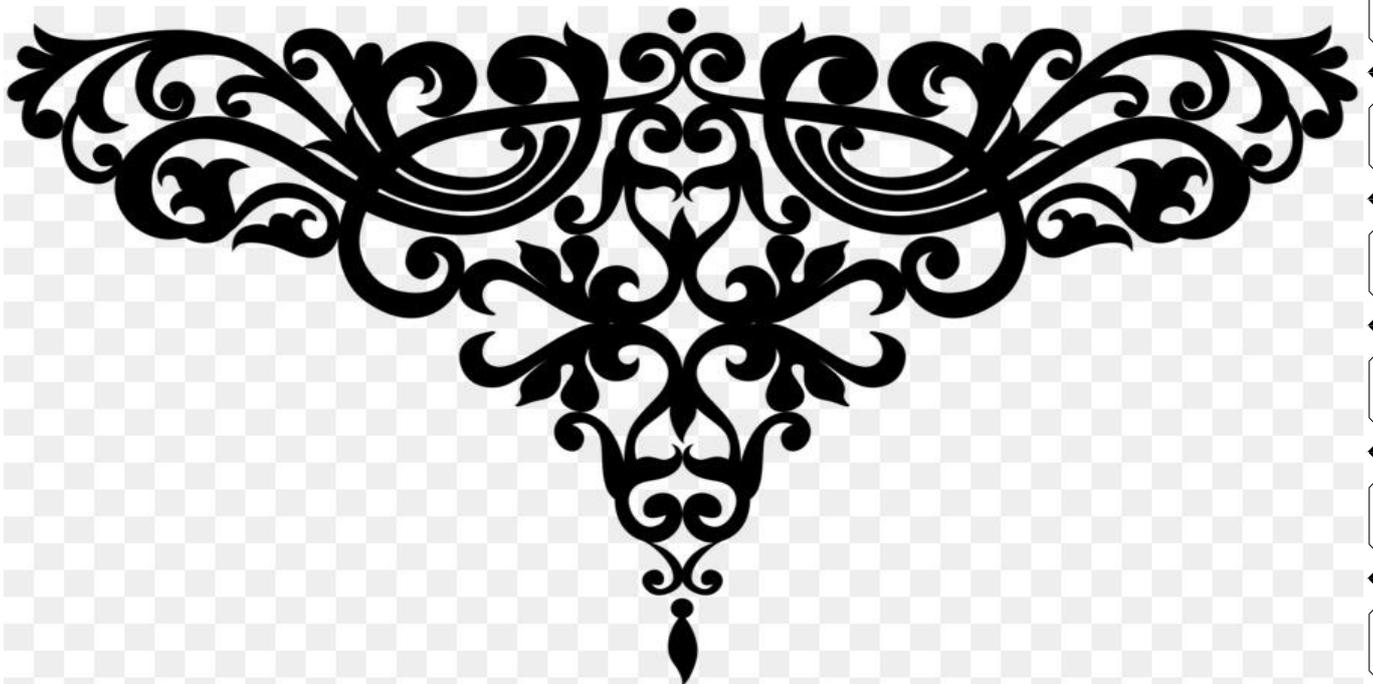
164	فحص بيانات المحور الرابع وتأثير محور الخبرة عليها	24
-----	---	----

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية	38
02	يوضح عناصر الثقافة التنظيمية	45
03	محددات الثقافة التنظيمية	48
04	وصف أبعاد الثقافة التنظيمية بالجبل الجليدي	51
05	تأثير الثقافة التنظيمية والإستراتيجية على فعالية المنظمة	59
06	نموذج الفوق الأوروبي في إدارة الجودة الشاملة	80
07	التصورات المستقبلية لنموذج Victory	81
08	أثر ودور الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة	95
09	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة	97
10	موقع ثقافة الجودة الشاملة في المنظمة	107
11	أنموذج تطبيق ثقافة الجودة الشاملة	108
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	118
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	119
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	120
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	120
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المهنية	121



مقدمة



مقدمة:

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الإقتصادية والإجتماعية والقانونية والتي يعد التغيير صفة ملازمة لها، وكون المنظمات تعد نظاما مفتوحا على العالم الخارجي فهي تتأثر بالبيئة المحيطة بها مايفرض عليها الإستجابة لهذه التغييرات مع سعيها لتحقيق الرسالة والغرض الأساسي الذي قامت من أجله وذلك من خلال إتباعها لإستراتيجيات مختلفة تسمح بتكامل العناصر المادية والبشرية هذه الأخيرة التي تعد من أهم مدخلات المنظمة كونها تؤثر بصورة مباشرة على نشاطها فوجود أفراد قادرين ومستعدين لبذل الجهود المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة يعد من أهم سبل نجاحها كما أن الثقافة التي تجمعهم تساعدهم على القيام بأدوارهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه فهي تربط بين نجاح المنظمة وبين أهدافها وغاياتها من جهة وبين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام والعمل الجاد، الإبتكار والتحديث من جهة أخرى وهنا تبرز أهمية الثقافة التنظيمية والدور الفعال الذي تتقمصه في حياة المنظمة فهي تمثل أحد عناصرها وخصائصها كما تعد محددًا لسلوك إدارتها والمتعاملين فيها.

أشارت العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال إلى أن رغبة المنظمات في تبني أسلوب حديث والخروج من الإدارة التقليدية يستدعي تغيير في ذهنية العمال أي تغيير الثقافة السائدة في المنظمة بأخرى تجسد مبادئ البرنامج الحديث. ولعل أن أهم الأساليب التي إتسع نطاق تطبيقها لتحقيق التطور هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي تبث في الآونة الأخيرة أنه أحد أهم مداخل التطوير التنظيمي الذي تتسابق المنظمات الدولية لتكيفه حيث إستخدم أولا في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على يد بعض الأمريكيان إدوارد ديمينج، جوران، كروزبي، إشيكاروا الذي كانت إسهاماته متميزة في هذا الحقل وتجدر الإشارة أيضا إلى أنه بدأ يُطبق في منظمات القطاع الخاص ليجتهد بعد ذلك إلى منظمات القطاع العام في منتصف الثمانينات فهو يعد الحل الأمثل للسير في طريق التطور والتحسين.

وعليه فتطبيق إدارة الجودة الشاملة هدفه جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية وتحفيزا لبذل الجهد اللازم للتطبيق لكن كما هو معروف فالمهمة ليست بالسهلة فتغيير ثقافة منظمة تكونت خلال سنوات عديدة ليس بالأمر الهين ويتطلب جهودا ضخمة خاصة وأن الشعور بالسلبية واللامبالاة يجعل الأمر أصعب للوصول إلى أذهان المخاطبين وفي هذا السياق نجد أنه قد تبنى عدد من مفكري الجودة الشاملة متطلبات تم تطبيقها من طرف نماذج مختلفة واتفقت جميعها على ان الثقافة التنظيمية تعد أحد أهم تلك الشروط ما يجعل تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة عملية مرتبطة بمدى توافرها مع الثقافة السائدة في المنظمة مع مبادئ المدخل، لذا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعد مدخل لتطبيق أداء الجودة الشاملة من خلال بناء ثقافة عميقة للجودة الشاملة.

بناءً على ما سبق تأتي هذه الدراسة محاولة توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبغية في الإجابة على إشكالية الدراسة والتوصل إلى نتائج تؤكد نفي أو صحة فرضيات البحث قمت بوضع خطة علمية منهجية إنقسمت إلى جانبين نظري وتطبيقي وإلى خمسة فصول جاءت كالآتي:

الفصل الأول بعنوان الإطار العام للدراسة الذي تمت فيه صياغة وتحديد أسباب اختيار الموضوع، أهميته وأهدافه كما تم تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع، الدراسات السابقة والتعقيب عليها المقاربات النظرية المفسرة لموضوع البحث.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان الثقافة التنظيمية وتناولت فيه مراحل تطور الثقافة التنظيمية وأهم نظرياتها ومحدداتها ومكوناتها وأبعادها، إضافة إلى أنواع الثقافة التنظيمية وآليات إكتسابها ومعايير قياسها وآثارها.

أما الفصل الثالث فعنوانه إدارة الجودة الشاملة والذي تطرقت فيه إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة من مراحل تطور ونظريات معالجة لها ومبادئ إضافة إلى متطلبات إدارة الجودة الشاملة مرتكزات التغيير فيها وصعوبات ومعوقات تطبيقها.

وفيما يخص الفصل الرابع فقد خصصته للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية وتناولت فيه خصائص ثقافة المنظمة في ظل إطار الجودة الشاملة والإطار القيمي لإدارة الجودة الشاملة وأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة وطبيعة العلاقة بينهما إضافة إلى ثقافة الجودة الشاملة وأهميتها وعناصرها ومبادئها وعوامل نجاحها وإستراتيجيات بناءها وترسيخها

وخصصت الفصل الخامس والأخير للإطار المنهجي الذي إحتوى على مجالات الدراسة (المجال المكاني، والمجال الزمني، المجال البشري) إضافة إلى المنهج المتبع والأداة المستخدمة لجمع البيانات وأداة الإحصاء التي تمثلت في برنامج الحزمة الإحصائية أما الإطار الميداني للدراسة فخصص لعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها وتقريغها كما تمت فيه مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وصولاً إلى النتائج العامة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

تمهيد.

ولا: الإطار النظري للدراسة

شكالية الدراسة.

برضيات الدراسة.

سباب اختيار الموضوع.

همية وأهداف الدراسة.

ثانيا: الإطار المفاهيمي للدراسة.

تحديد مفاهيم الدراسة.

لدراسات السابقة.

لمقاربات النظرية.

خلاصة الفصل.

تمهيد.

نظرا للقيمة العلمية التي يحتلها الإطار المفاهيمي ومن أجل مقارنة الموضوع بطريقة سوسيولوجية علمية سأسعى خلال هذا الفصل إلى تحديد إشكالية البحث التي تعد بمثابة البوابة الرئيسية لفهم الموضوع المتعلق ب: "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، وذلك بعد صياغتها وتحديد أبعادها وفرضياتها ثم أنتقل إلى ذكر المبررات والأسباب التي دفعتني إلى إختيار الموضوع والتي تتراوح بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية مع تحديد الأهمية التي يكتسبها الموضوع والأهداف المراد بلوغها من خلال هذه الدراسة، كما سأنتطرق في هذا الفصل إلى تحديد مفاهيم الدراسة التي تكتسي أهمية بالغة في أي بحث إجتماعي والتي يعد الإستغناء عنها تقصيرا منهجيا، كما سأشير بعد ذلك إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وذلك لما لها من دور في دعم الموضوع وإثرائه، وفي الأخير سأنتطرق للمقاربات النظرية التي تناولت الثقافة التنظيمية وفسرت الموضوع تفسيراً سوسيولوجياً.

أولاً: الإطار النظري للدراسة.

1. إشكالية الدراسة:

عرف القرن الواحد والعشرون تغيرات عميقة وواسعة النطاق طالت كل المجالات بما في ذلك المنظمات التي طرأت عليها العديد من التحولات وواجهتها الكثير من التحديات كالعولمة والتطور التكنولوجي ومحاولة بلوغ الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، لكن رغبة المنظمات في البقاء والاستمرار فرضت عليها أن تتكيف مع جميع هذه التغيرات وذلك من خلال إتخاذها لجملة من التدابير والإجراءات وإنتهاجها لأسلوب علمي واعي يرتبط بالإستثمار في العنصر البشري بإعتباره أهم مورد في المنظمة وحجر الزاوية في عملية التنمية فهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر على إستيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

وإنطلاقاً من الأهمية البالغة التي يحتلها المورد البشري برز الإهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية التي تمتد جذورها الأولى إلى نظريات التنظيم والمنظمة "كدراسات هاوثورن التي أجريت ما بين 1927-1932 والتي أشارت إلى أهمية مفهوم العلاقات الإنسانية في إثارة دافعية الأفراد للعمل وتحريك السلوك في المنظمة. ودراسة وارنر 1943-1946 التي دارت حول أبعاد الثقافة التنظيمية في مصنع الأحذية التي توصل فيها إلى أن الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة تكون من المظاهر الخارجية كالتكنولوجيا، الطقوس، الأشكال الرمزية"¹، لكن هذه البحوث وغيرها بالرغم مما توصلت له إلا أنها لم تشر بصورة مباشرة لمفهوم الثقافة التنظيمية الذي "ظهر بصورة رسمية في بداية الثمانينات لأول مرة في المجلة الأمريكية المختصة في عالم الإقتصاد Business Week"² واحتل هذا المفهوم حيزاً كبيراً من الإهتمام والتداول "باعتباره من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها"³ ذلك لما لها من دور في تحقيق الفعالية والكفاءة في تشكيل قيم الفرد وإتجاهاته وطرق تعامله مع الأفراد من حوله، فالثقافة التنظيمية

¹ بومدين بلخير: "الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال مديرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2015، ص22.

² وهيبه عيساوي: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2011-2012، ص14.

³ أوبكر مصطفى محمود: "التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2000 ص 129 .

بمختلف مكوناتها تهدف إلى تعزيز وتوجيه السلوك العمالي. كما أن الثقافة السائدة بالمنظمة "تعد معيارا للحكم على مدى قبول التنظيم لفكرة أو مبدأ جديد وذلك من خلال عكسها لمدى قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة فالمنظمات الناجحة لها الطاقة الكافية على إستيعاب أفكار جديدة في ثقافتها".¹

في ظل الإهتمام بالثقافة التنظيمية التي إتخذتها المنظمات كإستراتيجية لمواجهة التغير والمحيط المضطرب الذي تعيش فيه، ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من أكثر المفاهيم التي جذبت إهتمام العديد من المختصين والباحثين الإداريين ولاقت رواجاً كبيراً كونها من "أهم الأساليب التي تتبعها المنظمات المعاصرة لتحقيق التكامل بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر وتحقيق الميزة التنافسية"² وذلك من خلال تطبيق مبادئ هذا الأسلوب وترسيخ ثقافة الجودة بالمنظمة، فوضع الخطط النظرية وتحديد المقاييس والمعايير المستعملة غير كافي لتقديم مفهوم علمي كامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولضمان النجاح المستهدف خاصة في المنظمات الخدمائية فهذا الأسلوب يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة له وتساهم في نجاحه وتجسيده حيث أن مختلف البرامج الرائدة في هذا المجال إنطلقت من تجسيدها لثقافة تنظيمية قائمة على مبادئ هذا البرنامج متبعة إجراءات لخلق وبناء ثقافة قوية أساسها: المشاركة في إتخاذ القرار، العمل الجماعي، التحسين المستمر، الإبداع والإبتكار المتابعة والإشراف، الثقة والإحترام، الدقة، والتي تتطابق في مجملها مع عناصر وأسس إدارة الجودة الشاملة أي أن هذه النماذج سعت لغرس ثقافة الجودة في أوساط العمال، وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن مختلف الدول عبر أنحاء العالم تهدف إلى تبني هذا المدخل الإداري الحديث نظراً لما يعود به من آثار إيجابية عليها فهو يساهم في عملية التطوير والإرتقاء والإزدهار ويجعلها تحتل مكانة مرموقة .

وعلى غرار هذه الدول سعت الجزائر إلى بناء إقتصادها من خلال البحث في محاولة تطبيق هذا النمط من الإدارة خاصة في المجال الخدمي غير أن الجهود المبذولة لا تزال قاصرة ولم تصل إلى

¹المرجع نفسه، ص129.

²ريمة ماضي، عقيلة سريدي: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية بمؤسسة مشروبات فنجال ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2011.2012 ص6.

المستوى المطلوب، فواقع المؤسسة الخدمائية الجزائرية وتصنيفها الدولي يوضح ويعكس مدى تراجعها مقارنة مع نظائرها العرب والأجانب فبالرغم من إنفاتها إلى هذا الأسلوب ورغبتها في تبنيه خاصة بعد توجهها نحو إقتصاد السوق إلا أنها تجد صعوبة في ذلك ويرجع هذا إلى تدهور قيم العمل البناء والمعايير الموضوعية وطبيعة الثقافة السائدة في المنظمات وطرق تفكير العمال حيث نجد إنتشار بعض الممارسات كالإتكالية وعدم إحترام الوقت، رفض العمال للتكيف مع التغير والتماطل في إنجاز المهام، إسناد المهام لغير أهلها، إنتشار السلوك البيروقراطي المتحجر، مركزية إتخاذ القرار، عدم الولاء للمنظمة وكل هذه السلوكات منشرة بكثرة في أغلب المنظمات الجزائرية خاصة الخدمائية منها وهذا ما يقره الواقع وما كشفت عنه بعض الدراسات، وما يعيق تحقيق برنامج الجودة الشاملة كونها قيم تتعارض ومبادئه.

بناء على ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة الكلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

والتساؤلات الفرعية التالية:

- أ. فيما تتمثل قيم الثقافة التنظيمية الأكثر إنتشارا في إدارة الكلية ؟
- ب. هل تسعى إدارة الكلية إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ؟
- ج. كيف تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في إدارة الكلية؟

2. فرضيات الدراسة:

- أ. الفرضية الرئيسية: تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة الكلية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ب. الفرضية الفرعية الأولى: تتمثل القيم التنظيمية الأكثر انتشارا في إدارة الكلية في: الديمقراطية، العمل الجماعي والمشاركة، الإحترام المتبادل.
- ج. الفرضية الفرعية الثانية: تسعى إدارة الكلية الى تبني إدارة الجودة الشاملة لمواكبة التطور وذلك من خلال: التركيز على الفاعلين الأساسيين (المستفيد)، إلتزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة، العمل على التحسين المستمر.

د. الفرضية الفرعية الثالثة: تسهم الثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة من خلال: الإنضباط والالتزام، غرس ثقافة الجودة بين العمال، الإتصال الفعال، تجنب الوقوع في الخطأ.

3. أسباب اختيار الموضوع:

إن إختيار الباحث لموضوع الدراسة في العلوم الإجتماعية يكون بناء على إعتبرات وأسباب وقناعات نابغة من داخله وأخرى يفرضها المحيط الخارجي عليه والتي تكون محفزة لموضوع ما دون غيره وبالتالي فطريقة إختيارنا للموضوع لم تكن بطريقة عشوائية أو حتمية أو بالصدفة. ونذكر من بين الأسباب:

أ. الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- التخصص العلمي إذ يتماشى موضوع الدراسة مع تخصصنا علم إجتماع تنظيم وعمل.
- الرغبة في التعرف على الواقع الذي تعيشه الإدارة الجامعية.

ب. الأسباب الموضوعية:

- توفر التراث النظري حول هذه الدراسة.
- هذه الدراسة في حدود الإمكانيات المادية والزمنية.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية.
- الدور الهام الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة.
- تزايد الإهتمام بالثقافة التنظيمية.
- كون الجودة الشاملة تمثل بالنسبة لأي منظمة أهم هدف تطمح لتحقيقه.

4. أهمية وأهداف الدراسة

أ. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها إحدى المحاولات العلمية التي جمعت بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بإعتبارها من المداخل الإدارية الحديثة، إضافة إلى المكانة الهامة التي تحتلها الثقافة التنظيمية فهي توجه سلوك العاملين وتحدد أنماط الإتصال بينهم وطرق تعاملهم وهي المسؤولة عن

نجاح أو فشل أي نظام تحاول المنظمة تبنيه، ومن هذا المنطلق يبرز الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الخدمائية، كما تتجسد أهمية هذه الدراسة في:

- ما ستقدمه من إقتراحات بناء على النتائج التي توصلت إليها.
- لفت إنتباه الإدارة الجامعية للثقافة السائدة فيها ومدى توافقها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم توضيح أكثر للمفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية الجامعية لبرنامج الجودة الشاملة وذلك نظرا لما يوحي له واقعها وتصنيفها الدولي.

ب. أهداف الدراسة:

- بناء ماهية عن الثقافة التنظيمية وأبعادها ومعايير قياسها.
- تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة تربط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على القيم التنظيمية السائدة في إدارة الكلية.
- معرفة ما إذا كانت إدارة الكلية تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الوقوف على أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة.
- التعرف على كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للدراسة.

1. تحديد المفاهيم

أ. مفهوم الثقافة:

- الثقافة لغة: "مصدر تَقَفَ، تَقَفَ وتعني الحذق والمهارة والإحاطة بالعلوم والآداب وحسن التهذيب والتقيف هو الحاذق الماهر"¹، "ويقال تقف الرجل ثقافة أي صار حاذقا وفتنا"².
- الثقافة اصطلاحاً:

تايلور: عرف الثقافة بأنها "ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل في معناه على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، وأي قدرات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع"³.

رونودوم: "طرق أو أنماط حياة يتم بناءها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل لآخر"⁴.

إيريك دولا فالي: حاول إعطاء تعريف لمصطلح الثقافة من خلال تحديد عدد معين من النقاط التي تعتبر كخصائص مميزة لمفهوم الثقافة وهي⁵:

- الثقافة عبارة عن نماذج ومعايير.
- الثقافة شيء مشترك بين الناس.
- الثقافة في الغالب تكون ضمنية.
- الثقافة تنشأ عبر التاريخ وقابلة للإنتقال.
- الثقافة تتوافق مع المظاهر الرمزية كالطقوس، الأساطير،

¹ هزار راتب أحمد، جميل أبو نصري: "زاد الطلاب قاموس عربي عربي"، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، دون سنة نشر، ص 200.

² ابن منظور: لسان العرب، "باب حرف الثاء"، ج 1، دار المعارف، القاهرة، مصر، ص 492.

³ غياي بوفلحة: "القيم الثقافية والتسيير"، دار الغرب للنشر والطباعة، وهران، الجزائر، 1998، ص 7.

⁴ بلال خلف السكارنة: "أخلاقيات العمل"، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 3.

⁵ بلكبير بومدين: "الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2015، ص 31.

مالينوفسكي : يرى أن الثقافة " تشمل الحرف الموروثة، السلع، الخدمات، العمليات الفنية والأفكار

والعادات

والقيم"، وهو يلخص هذا المفهوم بقوله: "إن الثقافة في حقيقة الأمر كل ما يتعلق بتنظيم بني البشر في جماعات دائمة".¹

• الثقافة إجراء:

الثقافة هي مجمل القيم والعادات والتقاليد والمعارف وأنماط الحياة والمعايير التي يشترك فيها عدد معين من الأفراد وهي ذات طبيعة تراكمية ولها قابلية الانتقال من جيل لآخر أي أنها متوارثة.

ب. مفهوم التنظيم:

• لغة: التنظيم في اللغة مشتق من الفعل نظم ويعني التأليف فيقال نظم اللؤلؤ أي جمع حباته في الخيط، ويقال نظم الشعر أي رتب كلماته وفق نسق²، وتنظم الشيء أي توف و اتسق الأمر و اتستقام.³

• التنظيم إصطلاحاً:

ماكس فيبر: يرى أن التنظيم " نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز".

تالكوت بارسونز وأميتاي إيتزيوني: التنظيم هو "وحدات إجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تتأمن من أجل تحقيق أهداف وقيم متميزة".

كابلو في كتابه مبادئ التنظيم عرفه بأنه: "نسق إجتماعي مميز له طابع جمعي وفئة ومعينة من

الأعضاء وبرنامج من النشاطات والإجراءات".⁴

¹المرجع نفسه:31.

²عامر الكنيسي: "الفكر التنظيمي الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصر"، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص 43.

³علي بن هادية، بلحسن البليش: "القاموس الجديد للطلاب"، معجم عربي مدرسي ألبائني، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 226.

⁴محمد عبد الرحمان: "علم إجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص، 679.

ستيفن روبنز: " التنظيم هو كيان إجماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعايير ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف".¹

• التنظيم إجراء:

تجمع بشري يضم مجموعة من الأفراد يتعاونون فيما بينهم بتقاسم المهام والأنشطة الموكلة لهم ويتحدد الزمان والمكان والإدارة التي توصلهم لغاياتهم.

ج. الثقافة التنظيمية:

• إصطلاحاً:

وليام أوتشي: "الثقافة التنظيمية هي الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاطات والإجراءات والسلوكيات السائدة فالمفكرين يخرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تنتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين".²

وبلان: "الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء الجماعة".³

إدغار شين: "الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الفرضيات والمبادئ التي وضعتها الجماعة واكتشفتها عمد حل مشكلات المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ويمكن أن يتعلم الأعضاء الجدد منها على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير".⁴

يرى الكبيسي الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من المعاني المشتركة التي تشمل القيم والإتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمات".⁵

¹ محمد قاسم القريوتي: "نظرية المنظمة و التنظيم"، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 49

² فلاح حسن عداي الحسني: "الإدارة الإستراتيجية"، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2006 ص 100.

³ موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي: "تحليل السلوك التنظيمي"، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995، ص 403.

⁴ بومدين بلكبير: مرجع سابق، ص 45.

⁵ محمد يوسف القاضي: "السلوك التنظيمي"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 195.

• إجراء:

الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على آدائهم.

د. مفهوم الإدارة:

• الإدارة لغة: مصدر أدار يدير، أدار الشيء أي جعله يدور، أدار المؤسسة أي سير شؤونها¹ والإدارة هي الجهاز الذي يدير أمور شركة أو مؤسسة ما.²

• الإدارة إصطلاحاً:

هولت: "الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد المادية والبشرية والمعلوماتية في بيئة المنظمة".³

أوجا: "الإدارة هي الجزء الأساسي في أي نشاط جماعي داخل المنظمة وهي تهدف إلى تحقيق الغايات المشتركة"⁴ وهو يشير في ذلك إلى أهمية العمل الجماعي وتحقيق الأهداف.

الإدارة عند علماء الاجتماع: "هي نظام إجتماعي هادف يضم مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك".

الإدارة عند علماء النفس: "هي فن التعامل مع البشر".⁵

الإدارة عند علماء الإدارة: "هي تخطيط وتنظيم وتوجيه لعناصر المشروع والرقابة عليها لتحقيق أهداف بكفاءة وفعالية".⁶

¹ علي بن هادية، بلحسن البليش وآخر: مرجع سابق ، ص 23.

² هزار راتب أحمد وآخرون: مرجع سابق ، ص 29.

³ محمد منير حجاب: "الموسوعة الإعلامية"، دار الفجر، مصر، 2003، ص 164.

⁴ صلاح عبد القادر النعيمي: "الإدارة"، دار البازوري، الأردن، 2013، ص 13.

⁵ مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة وآخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 17.

⁶ المرجع نفسه، ص 18.

• الإدارة إجراء:

الإدارة هي نشاط إنساني منظم يهدف إلى الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة المادية والبشرية وهذا من خلال: التخطيط، التوجيه، التنظيم، المتابعة، الرقابة بغية تحقيق أهداف المنظمة.

هـ. مفهوم الجودة:

• **الجودة لغة:** مصدر أجاد وجود أي صار جيدا وجاد أجاد أتى بالجيد فهو مجود والجودة من

الجود ونقيضها الرديء ويقال تكلم فلان فأجاد أي تكلم فأحسن.¹

• **الجودة إصطلاحا:**

ديمنج: "درجة متوقعة من التناسق والإعتماد وتناسب السوق بتكلفة منخفضة وتحقق إحتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا".²

بانك Bank : الجودة هي الإشباع التام لإحتياجات العميل بأقل تكلفة داخلية.

كروزبي Crosbi : "الجودة هي المطابقة للمتطلبات والمواصفات".³

كريستيان ماريا: "قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات المستعملين بأقل تكلفة".⁴

علي السلمي : "الجودة هي مجموعة من الصفات والخصائص والسلع والخدمات التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة".⁵

• **الجودة إجراء:**

الجودة هي الخلو من العيب أو الخطأ الذي يتطلب إعادة العمل أو يتسبب في إعطال المنتج أو الخدمة.

¹ مجد الدين، محمد يعقوب، الفيروز أبادي: "القاموس المحيط"، دار الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص 308.

² عبد الله حسن مسلم: "إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 21.

³ رد عبد الطائي، عيسى قعادة: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 29.

⁴ يوسف مشعراوي: "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 340.

⁵ علي السلمي: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار العزيز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 18.

و. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

• اصطلاحاً:

إيدواردز ديمينغ: "إدارة الجودة الشاملة هي طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق التعرف والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة أو الأتظمة التي تحقق رضا العميل وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".

جوزاف جوران: "عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل قانوني لإنجاز الأعمال من خلال الإستفادة من القدرات الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين جودة أداءها وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدرة في المنظمة وتستطيع أي إدارة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه".¹

الصوفي: "إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة أعمال وأنشطة يلتزم بها جميع أفراد المنظمة على إختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم".²

روبرت بانهارد: "خلق ثقافة متميزة من الأداء تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت".³

• إجراء:

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام متكامل يركز على ثقافة وفلسفة إدارية متميزة لتحقيق الأهداف المرجوة وللرفع من مستوى العميل والموظف على حد سواء.

¹ نور الدين حاروش: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 204 ص 205.

² أحمد محمد المصري: "الجودة الشاملة مخرج الكفاءة الإنتاجية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 11.

³ طاهر محسن منصور العالمي، وائل محمد صبحي إدريس: "الإدارة الإستراتيجية منهجي متكامل"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 554.

2. الدراسات السابقة:

أ. دراسات عن إدارة الجودة الشاملة.

• دراسة بوخلوة باديس 2016:

جاءت تحت عنوان: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية

بمؤسسة سونطراك - قسم التكرير - "1.

تمحورت الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يؤثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

على جودة المنتجات النفطية في مؤسسة سونطراك - قسم التكرير - بالجزائر؟

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونطراك على

جودة المنتجات النفطية، تقييم مدى تبني المؤسسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، مستوى جودة المنتجات

النفطية فيها، إضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة تبعا لإختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، السن، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة،

الموقع الوظيفي). ودراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية

لتحقيق الأهداف المسطرة قام الباحث باعتماده على المنهج الوصفي التحليلي للمعطيات الواقعية الميدانية

بتصميم إستبانه شملت 49 فقرة لجمع معلومات أولية عن عينة الدراسة، وتحليلها وإختبار الفرضيات، كما

إعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 259 مفردة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة كانت متوسطة نسبة 62,4 %.
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية.

¹ باديس بوخلوة ، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك - قسم التكرير -، أطروحة تفتتة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015 - 2016.

- وجود إختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $a < 0,05$ لكافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (إلتزام الإدارة العليا بالجودة، ثقافة الجودة) على وجود المنتجات النفطية.

• دراسة العابد هوارى 2015:

التي جاءت تحت عنوان: " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية " - ولاية أدرار -¹.

تمحورت الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي : كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية ؟

هدفت هذه الدراسة إلى كشف مدى أهمية إنتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية، تحديد وتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المتميز للمورد البشري، معرفة المعوقات التي تحول دون تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة.

لتحقيق الأهداف المسطرة إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة. طبقت على عينة عشوائية من الإدارة المحلية لولاية أدرار والتي مثلت نسبة 75 % من عدد الموظفين وكما إعتد على برنامج (SPSS) في تحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أغلب الموظفين لديهم إلمام شبه كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والفوائد الناجمة من جراء تطبيقها.
- وجود قصور كبير من قبل الإدارة العليا في شرح وبسط المفاهيم المتعلقة بالجودة.
- عدم وجود إستراتيجية واضحة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- عدم وجود تشجيع كامل من قبل الإدارة العليا.

¹ العابد هوارى: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء العاملين الموارد البشرية في الإدارة المحلية"، دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015.

- عدم وجود مختصين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- عدم كفاءة القوانين المنظمة للعمل في الإدارة وبما يتلاءم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• دراسة Elmaimani Bassam 2004:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة الشاملة " ¹. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل البيئية التي لها تأثير واضح على تمكين المنظمات الإنتاجية وغير الإنتاجية على تطبيق أدوات تحسين الجودة الشاملة. إتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة الشاملة يعتمد على فهم الإدارة العليا من جهة والعاملين من جهة أخرى ودعمها ووعيها.
- كما كشفت أن تطوير البيئة الداخلية والعلاقات التنظيمية ونظم المشاركة واتخاذ القرار لها تأثير حاسم على نجاح تطبيق التحسين المستمر للجودة الشاملة.

• دراسة Mark Budgol 2005:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان : " تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بولندا " ². هدفت الدراسة إلى إستعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا وتحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق الجودة الشاملة. المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية.

¹ برهان الدين حسن السامرائي: "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"، دراسة ميدانية تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011 - 2012.
² المرجع نفسه: ص41.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- معظم الشركات في بولندا تطبق فلسفة الجودة الشاملة في ظل النتائج المترتبة على تطبيقها خصوصا نموذج الإيزو 9001.
- الدور الإيجابي لجائزة بولندا في تشجيع الشركات على تبني وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- ب. دراسات عن الثقافة التنظيمية.
- دراسة عبد الستار مر كمال 2014:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة " ¹.

تمحورت هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي : هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تنتهجها مدرسة الأطفال المعاقين بصريا لمدينة الجلفة والرضا الوظيفي لمعلمي هاته المدرسة ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدرسة المعاقين بصريا وتحديد أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمين المدارس المختصة وإبراز العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج دراسة حالة إضافة إلى المقابلة ومقياس ليكرت في جمع البيانات.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك إرتباطين جودة الأداء والثقافة التنظيمية وهو إرتباط طردي.
- يرتبط الإلتزام الوظيفي لمعلمي المدرسة بالثقافة التنظيمية إرتباطا طرديا.
- الإلتناء التنظيمي يفسر الثقافة التنظيمية التي تنتهجها المدرسة محل الدراسة.

¹ عبد الستار مر كمال: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة" تحليل إستطلاعي، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والانسانية، ، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013 - 2014.

- يعد كل من الإلتزام التنظيمي وجودة الأداء الإلتزام التنظيمي نتائج تؤكد على أهمية الرضا الوظيفي.

- تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.

• دراسة أحمد بن مصطفى النعمي 1997:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير غير منشورة.¹

هدفت الدراسة الى الوقوف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية والى كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية العمليات التدريبية وتحديد مدى إختلاف تلك العلاقة باختلاف متغيرات الدراسة (المستوى التعليمي، المنظمة، الرتبة العسكرية، الخبرة).

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الدراسة وأداة الإستبانة لجمع المعلومات وبلغت عينة الدراسة 293 ضابطا في الشرطة.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضباط الأجهزة الأمنية يدركون قيم القوة، فرق العمل، النظام بدرجة عالية.
- تحديد الإحتياجات التدريبية لكل موظف يتميز بفعالية عالية وأيضاً تخطيط برامج التدريب وتقييم عملية التدريب.
- توجد علاقة موجبة بين إدراك قيم الثقافة وفعالية عملية التدريب.

• دراسة قصير أحمد 2017:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الإقتصادية ".²

¹ المرجع نفسه، ص 30، 31.

² أحمد قصير: " تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الإقتصادية"، دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016 - 2017.

تمحورت هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: " ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ ".

هدفت الدراسة إلى بناء ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأبعادها وتوضيح المفاهيم المرتبطة بالتأثير البيئي الواجب إعتباره ذو علاقة بالتأثيرات الناجمة عن الممارسات الثقافية التنظيمية وعن العمليات الإدارية والخدمية، والإنتاجية للمنظمة وبنظم الإدارة البيئية ومعايير المنظمة الدولية للإيزو وتشخيص مستوى تطبيق المنظمة المبحوثة لمعايير نظم الإدارة البيئية وتوضيح أثر تبني الثقافة التنظيمية لنظام الإدارة البيئية وأيضاً الى توضيح أوجه التأثير والتأثير بين الثقافة التنظيمية وبين نظام الإدارة البيئية.

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة، أما فيما يخص جمع البيانات إعتمد على الإستبيان وتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك إدراك للثقافة التنظيمية من قبل مسؤولي الشركة.
- يعد نظام الإدارة البيئية من أبرز التحديات التي فرضتها المتطلبات الدولية.
- تعد القيم التنظيمية، التعلم التنظيمي من أهم الأبعاد التي تدعم الثقافة التنظيمية.
- هناك إهتمام كبير بنظام الإدارة البيئية من طرف الشركة.
- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية.

● دراسة آيت براهيم خولة 2015:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز".¹

تمحورت هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز؟ ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها والمتمثلة في

¹ خولة آيت إبراهيم: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز"، دراسة حالة مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أم البواقي، 2014 2015.

الثقافة التنظيمية بإبراز مفهومها وأبعادها الأساسية والى محاولة تسليط الضوء على مفهوم إدارة التميز كفلسفة إدارية حديثة.

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- لكل منظمة ثقافة تميزها عن غيرها من المؤسسات.
- تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الإدماج الداخلي للأفراد داخل فريق العمل وتنمية إحساسهم بالهوية التنظيمية وتعد أيضا وسيلة ناجعة في التسيير في المنظمة ولقيادة أفرادها وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها ورسالتها.
- تحقيق التميز أصبح هدفا يراود جميع المنظمات سواء تنتمي للقطاع العام والخاص.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لثقافة تنظيمية التي تتسم بالإلتزام وإحترام الوقت على إدارة التميز في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لثقافة تنظيمية تتسم بالعمل الجماعي على إدارة التميز في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لثقافة تنظيمية تتسم بتشجيع الإبداع والإبتكار على إدارة التميز في مؤسسة " Prolipos " .

ج. دراسات سابقة عن إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية.

1. دراسة مشتان بركة 2016:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي".¹

تمحورت الدراسة حول التساؤل التالي: "ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي؟".

¹ بركة مشتان: " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2015 - 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التعليم العالي بالجزائر والتحديات التي تواجهه مع إبراز حاجته لتطبيق نظام ضمان الجودة إلى تشخيص الثقافة السائدة في الجامعة محل الدراسة وكذا معرفة مدى مساهمة القيم التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة كما هدفت إلى محاولة التوصل إلى نتائج وإقتراحات تساعد متخذي القرار على الشروع في عملية التغيير الثقافي لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتجاوز مختلف معوقات تطبيقها.

إعتمدت هذه الدراسة على منهجين رئيسيين هما المنهج الإستنباطي فيما يتعلق بالجانب النظري والمنهج الثاني الإستقرائي إضافة إلى إعتماها على أداة الإستبانة والمقابلة في جمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تسود الجامعة ثقافة هرمية (بيروقراطية) مع غياب الحكم الراشد.
- سيطرة الإجراءات الروتينية في الإدارة والعمل معاً.
- القيادة التنظيمية منسقة وذات خبرة في بعض الكليات والمعاهد.
- ثقافة المجموعة هي الثقافة المرغوبة مستقبلاً بدلاً من الهرمية.
- وجود جملة من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة.
- وجود علاقة إرتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

2. دراسة منال طه بركات 2007:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"¹.

تمحورت الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: "ما هو واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة؟".

¹ منال طه بركات: " واقع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى التركيز على العميل كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهل يتم التركيز على إحتياجات العميل والتعرف على ما إذا كانت للثقافة التنظيمية دور في تحسين أداء البنوك إضافة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وإستخدمت أسلوب الحصر الشامل إضافة إلى إعتمادها على الإستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع 166 إستبيان.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك تبني واضح لدى البنوك في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وطبقت الأبعاد بدرجات متفاوتة.
- تركيز البنوك على الإحتياجات الإدارية للمنافسة من خلال التخطيط، التحسين المستمر، الإتصال الفعال، التركيز على العميل، تلبية إحتياجات العاملين من خلال مشاركتهم في إتخاذ القرار، التحفيز، التدريب.

د. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعتنا للدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية باعتبارها الدعامة الأساسية لأي منظمة وإدارة الجودة الشاملة كمدخل الإصلاح والتغيير تبين لنا أن هذه الدراسات تباينت من حيث الأهداف والنتائج:

- " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المنتجات النفطية " هذه الدراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية وذلك من خلال إختبار درجة تطبيق المؤسسة لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة على حدى مع ربطه بجودة المنتجات النفطية: مبدأ إلتزام الإدارة العليا بالجودة، مبدأ التحسين المستمر، مبدأ التخطيط الإستراتيجي، مبدأ أنماط القيادة الإدارية، مبدأ تمكين العاملين ومبدأ ثقافة الجودة. ووجدت هذه الدراسة أن العلاقة التي تربط جودة المنتجات النفطية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة هي علاقة قوية جدا وموجبة حيث بلغ معامل الإرتباط $r = 0,820$ ومستوى الدلالة 5 إلا أن المؤسسة لا تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة الجودة كبيرة حيث قدرت النسبة كما أن جودة المنتجات النفطية كانت جيدة إلا أنها ليست عالية حيث قدرت بـ 66,8 %.

• " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية " هذه الدراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية وذلك من المميزات التالية :

- مشاركة الموظفين في وضع الخطط ودورها في الأداء المتميز .
- إختيار الموظفين المبني على الخبرة والكفاءة.
- التحديد المستقبلي لإحتياجات المنظمة للموارد البشرية.
- نظام الحوفز وغيرها.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء هي علاقة تكاملية وهو ما يبرز ضرورة تكييف أداء الموارد البشرية مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أن الإدارة المحلية كانت تواجهها مجموعة من الصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة كتقصير الإدارة العليا في نشر الوعي وعدم توفير دورات تدريبية وعدم إستغلال الإمكانيات المتاحة بشكل جيد وهذا ما يعني عدم توفر هذا النظام في الإدارة المحلية محل الدراسة.

- "العوامل المؤثرة على نجاح تطبيق أدوات تحسين الجودة الشاملة" هذه الدراسة حاولت وكشفت عن هذه العوامل ووجدت أنها تتمثل في فهم ودعم وتشجيع الإدارة العليا وتطور البيئة الداخلية والعلاقات التنظيمية والمشاركة، التعاون، إتخاذ القرار بالإجماع.
- "تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بولندا"هدفت هذه الدراسة إلى إستعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص.
- خلصت هذه الدراسة إلى أن معظم الشركات في بولندا تطبق هذه الفلسفة وأن لها آثار إيجابية عديدة مترتبة عنها ويرجع هذا إلى الدور الإيجابي لجائزة بولندا في تشجيع الشركات على تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة" هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وتجلت هذه العلاقة من خلال تمتع المعلمين بالإلتزام التنظيمي والجودة في أداءهم وإحساسهم بالمسؤولية وهذا ما يعكس رضاهم عن عملهم والذي يرجع نمط الإتصال الجيد والتعاون والمساواة بين المعلمين من قبل الإدارة أي تناسب ثقافة المنظمة مع ثقافة المعلمين.

- "أثر الثقافة التنظيمية مع فعالية عمليات التدريب" الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات التدريب مع قياس مدى إختلاف هذه العلاقة بناء على متغيرات مختلفة : المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، الخبرة. وخلصت هذه الدراسة إلى أن العلاقة موجبة بين القيم الثقافية و عملية التدريب حيث يتم التخطيط للعملية التدريبية وتحديد الإحتياجات وتقييم العملية التدريبية مع الإدراك الجيد لقيم القوة، فرق العمل، والنظام بدرجة عالية.
- "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الإقتصادية" هدفت هذه الدراسة إلى أثر تبني ثقافة المنظمة لنظام الإدارة البيئية وإبراز العلاقة بين المتغيرين وخلصت هذه الدراسة إلى أنه هناك علاقة بينهما حيث يسهم العمل الجماعي، القيم، التعلم في تبني أبعاد نظام الإدارة البيئية بنسب متفاوتة إضافة إلى المشاركة في إتخاذ القرار والمكافآت ودورها في دفع العامل لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.
- "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز والتي وجدت أنها تؤثر إيجابا عليها من خلال :
 - الإلتزام وإحترام الوقت.
 - العمل الجماعي.
 - تشجيع الإبداع والإبتكار.
- "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الثقافة السائدة في الجامعة محل الدراسة والتي وجهت أنها ثقافة هرمية، سيطرة الإجراءات الروتينية على العمل وعلى الإدارة وهذه كلها عبارة عن صعوبات تمنع تحقق إدارة الجودة الشاملة كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
- "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك بقطاع غزة " هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى التركيز العميل كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتوضيح إثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتبين أن هذه البنوك تركز على العميل بدرجة كبيرة حيث تعمل على الإستجابة لهم بسرعة وحل المشكلات التي تواجههم وغيره، كما أن هذه البنوك تركز على الإحتياجات الإدارية من خلال: التخطيط، التحسين

المستمر، الإتصال الفعال، مشاركة العاملين في إتخاذ القرار، التحفيز، التدريب وهذا ما يفسر المستوى الجيد للثقافة التنظيمية لدى العاملين بالبنك والذي ساعد على تحقيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

إضافة إلى تباين أهداف الدراسات السابقة ونتائجها تبين لنا أنها في مجملها إتفقت على:

- أهمية المدخلين (الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة) بإعتبارهما يعودان بالنفع على المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية.
- أغلب الدراسات تبنت المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المستخدم في دراستنا لملائمته لطبيعة بحثنا.
- إعتمدت أغلب هذه الدراسات نفس أدوات جمع البيانات والتمثلة في الإستبانة والمقابلة.
- إشتراك دراستين أو أكثر في الاعتماد على برنامج الحزمة الإجتماعية في تحليل البيانات SPSS وهو البرنامج الذي سنعتمده في دراستنا الحالية.

بالرغم من الإختلاف والتباين بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية من حيث:

- المجال المكاني.
- المجال الزمني.
- تساؤلات الدراسة.
- العينة المبحوثة.
- النتائج المتوصل لها.

إلا أنه يمكن توظيفها في الجانب النظري والتطبيقي كونها تثرينا بأفكار مختلفة عن موضوع

البحث وذلك من حيث:

- كيفية إستخدام وتوظيف أدوات جمع البيانات وبناء الإستمارة.
- أعطتنا فكرة عن المراجع المستخدمة.
- بينت لنا طريقة عرض البيانات بالـ " SPSS " .
- ساعدتنا في تحديد المحاور الأساسية للدراسة.

- الإستفادة من النتائج التي توصلت لها وما تضمنته من مقترحات وتوصيات.

3. المقاربات النظرية:

أ. الاتجاه البنائي الوظيفي:

تعد النظرية البنائية الوظيفية من أكثر النظريات الإجتماعية شيوعا وإستخداما في مجال علم الإجتماع ومن بين المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نجد: البناء، النسق الاجتماعي، المتطلبات الوظيفية، المعوقات الوظيفية، الخلل الوظيفي، الوعي والاتفاق الاجتماعي، كما تعد هذه النظرية نقطة الإنطلاق لغيرها من النظريات السوسولوجية المعاصرة، ويعتبر تالكوت بارسونز من أهم روادها المعاصرين الذين ساهموا في دراسة التنظيمات، حيث عرف التنظيم على أنه توجه أساسي نحو هدف محدد ويقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل، إتخاذ القرار كوظيفة هامة، عالج بارسونز التنظيم كنسق إجتماعي يضم مجموعة من الأنساق المختلفة كالجماعات، الأقسام، الإدارات،.....¹ إنطلق بارسونز في دراسته للتنظيم من افتراض أساسي مفاده ان التكامل الوظيفي لاجزاء النسق يحقق الاستقرار والتوازن بمعنى أن التنظيم يشتمل على وحدات فرعية (الجماعات المهنية، الأفراد وما يحملونه من ثقافات وقيم، معايير، معتقدات،....) وهذه الوحدات يجب ان تتكامل فيما بينها لتحقيق توازن واستقرار التنظيم فهو يؤمن بان المجتمع وحدة متناغمة أي أن هناك تداخل وتساند وظيفي وإستخدم بارسونز في تعامله مع النسق الإجتماعي الفكر العلائقي والإرتباطي.²

حسبه التنظيم يحافظ على بقاءه من خلال مجموعة من المتطلبات التي تحقق إحتياجات أساسية لأعضاء النسق وتمكنه من مزاولة نشاطه وتصديه للنزاعات والصراعات وهي:

- التكامل: هذه الوظيفة تحقق التضامن والإنسجام بين أعضاء النسق لأداء مهمة معينة.
- التكيف: تكيف النسق(التنظيم) مع البيئة الخارجية بما انه نسق مفتوح إضافة الى التنسيق بين الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحقيق أهداف المنظمة المرادة التنسيق بين الأنشطة والملائمة بين الوسائل والأهداف الأخرى.

¹ أحمد عبد الرؤوف درويش: "مشكلات البحث العلمي في العالم العربي دراسة في سوسولوجيا التنظيم"، ط1، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص94-95.

² ليليا بن صويلح: "محاضرة في مقياس نظريات سوسولوجية معاصرة"، ألقيت على طلبة الماستر1، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر 2017-2018.

• المحافظة على النمط من خلال المحافظة على التوازن والتطابق بين الأدوار التي يقوم بها الفرد داخل التنظيم إضافة إلى إحتواء كل التوترات ما يشعره بالإنتماء ويدفعه للقيام بالمهام الموكلة له على أكمل وجه.¹

أعطى بارسونز أهمية للبعد الثقافي في المجتمع الحديث حيث عرف الثقافة على أنها نتاج اجتماعي وعامل محدد لدراسة انساق التفاعل الاجتماعي البشري فهو يرى ان الثقافة تسمح للأفراد بالإتصال والفهم والعمل بإنسجام لتحقيق الهدف المنشود كما تحافظ على وحدة الجماعة وإستمرارها، حسب القيم والمعايير والأعراف والنظم التي تمثل عناصر الثقافة التنظيمية أساسية لحياة التنظيم وتماسكه.²

يتضح من خلال هذه المقاربة أن المنظمة كنسق كلي موحد تتكون من ثقافة عامة، وثقافات فرعية متنوعة يحملها الأفراد لاختلاف قيمهم، مبادئهم، معتقداتهم وأعرافهم والتي لا بد من أن تتوافق مع بعضها البعض من إطار الثقافة العامة الأمر الذي يتطلب ضرورة التنسيق بين الأفراد شاغلي المناصب وممثلي الأنساق الفرعية من خلال الإتصال الفعال، الديمقراطية، الولاء، المشاركة باتخاذ القرار، العمل الموجه لبلوغ الجودة الشاملة التي تعد الثقافة التنظيمية أحد دعائمها الأساسية، وما يسمح للمنظمة بتحقيق الإستقرار والتوازن ويمكنها من منافسة نظائرها من التنظيمات كما تعد الثقافة التنظيمية بدورها أحد الأنساق الفرعية التي تتكامل مع أنساق أخرى لتحقيق الثبات.

ب. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية على أثر التجارب التي قام بها "التون مايو" مع مجموعة من زملائه من الفترة الممتدة ما بين 1927-1932 في مصنع هاوتورن التابع لشركة وسترون الكترينك حيث استتجدت به هذه الأخيرة بسبب الانخفاض المدهش في

¹إعتماد محمد علام: "دراسات في علم الاجتماع التنظيمي"، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص 156.

²هارلمبس وهولبورن: ترجمة حاتم حمية محسن: "سوشيولوجيا الثقافة والهوية"، ط1، دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2010، ص 21

انتاجها وما نتج عنه من تدمير، إستياء، عدم رضى في أوساط العمال بالرغم من أن الشركة لا تعاني من مشاكل مادية.¹

بدأت هذه الدراسة من أجل إكتشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيكية (الإضاءة، التهوية،...) وبين الإنتاجية ثم إتسعت لتتناول جماعات العمل من حيث البناء، الإتجاهات، المعايير، الدافعية، نمط الإشراف، والتي تعد عوامل ذات بعد إنساني نفسي.²

من بين أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:

- كفاءة العمل الإنتاجية تتوقف على معنوياته أي شعوره نحو عمله وظروف العمل التي يعمل بها والجماعات التي يعمل معها وشعوره اتجاه رؤسائه وهذه النظرية كان لها دور كبير في ابراز أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات ودورها في رفع الرضا المهني عند العمال وتحفيزهم نحو العمل والانجاز أكثر.
- العوامل الإنسانية أكثر تأثيرا من العوامل المادية في تحقيق الرضا العمالي.³
- التنظيمات الغير رسمية تحدد أنماط معينة لسلوك العمال.
- يعد الفرد أهم عناصر الإنتاج لذا ولته اهتمام كبير.
- العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين يجب أن يكون أساسها التشاور والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم ووضعها بعين الإعتبار.⁴
- الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بان تحقق لهم المناخ الملائم للعمل فهي تشجع إحتياجاتهم للاحترام، التقدير، اثبات الذات، فيحسون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية فيتجهون إلى زيادة الأداء.
- العامل في المنظمة يعمل ضمن الجماعة ومنه المنفعة الخاصة ليست هدفا له.

¹ محمد يوسف، سمير أحمد محمود وآخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة(مبادئ الإدارة)"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص57.

² طلعت محمد إبراهيم لطفى: "علم الاجتماع التنظيم"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2008، ص175.

³ مهدي زوليف: "إدارة المنظمة نظريات وسلوك"، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص18.

⁴ المرجع نفسه، ص 20.

- إحترام العامل وصون كرامته وتقديره يرفع آدائه.¹

يتضح من خلال هذه المدرسة أن العلاقات الإنسانية تعد مكون أساسي للثقافة التنظيمية بين ما هو رسمي وغير رسمي كما يرى "التون مايو" أن العوامل الإجتماعية تمثل دستورا للعلاقات الإنسانية وهذه العوامل هي الشعور بالأمن والاستقرار، الإلتواء، المشاركة في إتخاذ القرار، إهتمام الرؤساء بحل مشكلات العمل، خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل بين العمال والإدارة وأصحاب العمل، وتحقيق الرضا، الشفافية، ونمط إتصال ديموقراطي والتي تمثل في نفس الوقت مؤشرات الثقافة التنظيمية ويتحققها بنجاح تتمكن المنظمة من بلوغ الجودة الشاملة فهذه المدرسة جعلت من ثقافة المنظمة مبدءا وقيما مشجعة على إحترام ثقافات العاملين في المنظمة وتشجيعهم على التعاون.

ج. نظرية وليام أوتشي:

تعتبر هذه النظرية تطويعا للإدارة اليابانية التي اعتمدت في مفهومها على أسلوب المشاركة، الديموقراطية في عملية وضع الأهداف ووضع القرارات للوصول الى النتائج المتوقعة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا ومن أسباب نجاحها التركيز على تنمية العنصر البشري، التقدم التكنولوجي إضافة إلى التركيز على تطبيقات دقيقة لمراقبة الجودة والنوعية، لتتماشى مع الثقافة الامريكية التي تركز على الفردية.²

الخطوات التي إقترحها وليام أوتشي من أجل تحول المؤسسات إلى نموذج الإدارة حسب Z والتي يستند أساسها إلى النظرية اليابانية:³

- الخطوة الأولى: ضرورة فهم الإدارة العليا التي تبنى نوع من التفاهم المتبادل بين المدراء والعاملين ومحاولة زرع الثقة، الشعور بالإلتواء بين الفئات الإدارية والمهنية المتوسطة والدنيا.
- الخطوة الثانية: وضع فلسفة واضحة للمؤسسة وتحليلها بصورة موضوعية وتركز هذه الخطوة على ضرورة وجود الخطوط العامة التي تقوم عليها المؤسسة من جانب العاملين.

¹حسين صديق: "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الإجتماعية"، مجلة الجامعة، دمشق، المجلة 27، العدد الثالث والرابع، 2011، ص 343.

²مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة: مرجع سابق، ص 68.66.

³أحمد عبد الرؤوف درويش: مرجع سابق، ص 85.

- الخطوة الثالثة: ضرورة مشاركة القادة في تحديد الفلسفة الإدارية المطلوبة حيث يعد القائد والرئيس من أهم العناصر الإدارية التي تلعب دوراً في طبيعة الولاء وتحقيقها لمتطلباتها.
 - الخطوة الرابعة: أفضل أسلوب عمل لتطبيق فلسفة المؤسسة هو العمل الجماعي بأسلوب روح الجماعة والفريق المتكامل.
 - الخطوة الخامسة: تطوير مهارات التعامل بين الأشخاص من خلال التركيز على ميكانيكيات الاتصال، المرونة، القدرة على التغيير.
 - الخطوة السادسة: استخدام مقاييس ذاتية داخل المؤسسة لقياس مدى نجاحها وإختبار طبيعة الأداء.
 - الخطوة السابعة: محاولة تحقيق الاستقرار الوظيفي وإشراك العمال في صنع القرار والتقليل من ترك العمل والاستقالة.
 - الخطوة الثامنة: جعل التقييم على مدى البعد وعدم السرعة في عمليات الترقية والتقييم.
 - الخطوة التاسعة: تنمية القدرات الوظيفية للعامل بصورة مستمرة من خلال التكوين والتأهيل والتدريب.
 - الخطوة العاشرة: التعاون بين الإدارات التنظيمية الداخلية والإعتماد على المكافأة.
- كما حدد وليام أوتشي خصائص التنظيمات فيمايلي¹:
- توظيف طويل المدى (مدى الحياة)
 - مسارات وظيفية فيها درجة من التخصص.
 - قرارات الإجماع.
 - الترقية البطيئة.
 - إهتمام شامل بالموظفين.
 - عمليات تقييم وفق مقاييس واضحة رسمية وأخرى ضمنية غير رسمية.
 - المسؤولية الفردية.

هذه النظرية دعمت الثقافة التنظيمية من خلال ما ينطوي عليه من مؤشرات وآليات كالتوظيف طويل المدى، العلاقات الوثيقة، العمل الجماعي، المسؤولية الفردية، الثقة، الشعور بالإنتماء، الإتصال الفعال الديمقراطي، القدرة على التعبير والتأقلم مع مختلف الظروف (المرونة)، الإستقرار الوظيفي، المشاركة في

¹ محمد قاسم القريوتي: "نظرية المنظمة والتنظيم"، مرجع سابق، ص 292.

إتخاذ القرار وصنعه، التعاون بين الإدارات الداخلية من خلال التنسيق فيما بينها، كما تدعو إلى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مختلف المستويات التنظيمية وكل هذه العناصر تمثل القاعدة التي تركز عليها الثقافة التنظيمية الفعالة والإيجابية وتمثل في نفس الوقت المؤشرات التي تسمح بقياس الثقافة التنظيمية حيث تمكن الباحث من قياس مدى وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة وهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها فهذه الأخيرة تعد أيضا دعامة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال غرس ثقافة الجودة في أوساط العمال وتجسيد ثقافة تنظيمية قائمة على مبادئ هذا البرنامج.

هذه المؤشرات لا بد من أن تكون فاعلة حتى تستطيع تحقيق الجودة التي تسعى لها المؤسسة فبغيا ب هذه العناصر لا تتمكن المنظمة من بلوغ الجودة.

د. مكريجور نظرية X و Y:

إن نقد مكريجور الفكر التقليدي للتنظيم كونه إستمد فرضياته من تطبيقات المنطلقات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية والتي تختلف عن واقع المنظمات العصرية من خلال الثقافة السائدة فيها وطرق التعامل إضافة إلى أن تلك النظريات تعاملت مع البيئة الداخلية وأهملت البيئة الخارجية مفترضة عدم وجود علاقة بينهما¹ إنطلاقا من هذا سمي النظرية التقليدية X والتي تقوم على الإفتراضات التالية²:

- العامل لا يحب عمله.
- نقص الطموح لدى العاملين.
- عدم تحمل المسؤولية والاستعداد لها.
- عدم رغبة العاملين بالعمل كقادة بل يحبون كونهم مقادين.
- العامل يخاف من العقاب ويرغب بالمراقبة المباشرة الدائمة.
- العامل كسول ويقف ضد امانى واهداف المؤسسة وهو ذو تفكير سلبي، هذه النظرية إفتترضت على العامل إفتراضات ظالمة وهو طرح بديل وهو نظرية Y المعاصرة التي تفترض أن³:
- العامل والمدريين يحبون عملهم.

¹ عامر الكبسي: مرجع سابق، ص 113.

² أحمد يوسف عريفات، حسن الطروانة: "نظرية المنظمة"، ط1، دار الحامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 52.

³ المرجع نفسه، ص 53.

- مستعدين لتحمل المسؤولية.
- قادرين على مراقبة رقابة ذاتية.
- العمال مبدعين.
- يميلون الى التعاون والعمل في فريق واحد.
- تشجيع روح المبادرة الفردية والابداع.

المنطلقات النظرية التي طرحها النظرية Y هي الرقابة الذاتية، المشاركة، المناخ التنظيمي، الإدارة بالأهداف ما يستلزم التكامل بين هذه المتغيرات وتعد هذه المنطلقات تكاملية توفق بين معطيات الفرد ومتطلباته وبين الجماعة المحيطة به ومناخها وبيئتها كما يرى مكريجور أنه كلما أحسن الظن بالعامل وقدراته على العمل وتحمل المسؤولية وقدرته على الإبداع وحل المشكلات التي يواجهها ووعيه بمراقبته الذاتية كلما سعت المنظمة إلى توظيف قدراته وتوفير الفرص لمشاركته الأمر الذي يطور كفاءاته وفاعليتها.¹

يقول أيضا أنه إذا بنى المديرون قنوات مياه إلى أعلى فلا يلومون الماء اذا لم يصعد إليها ويلمون أنفسهم بدل ذلك، بمعنى آخر ينتقد المديرين الذين لا يحسنون فهم العمال ولا يوفر لهم الجو المناسب للإبداعهم ويلومونهم حين يقصرون.²

من خلال إفتراضات "مكريجور" في نظريته Y نلاحظ وجود قواسم مشتركة بينها وبين مدرسة العلاقات الإنسانية فهي تولي إهتمام كبير للجانب المعنوي فهو ينادي بتأهيل المناخ التنظيمي من خلال خلق ثقافة تنظيمية تعزز شعور العامل بالإنتماء وتسمح له بالمشاركة والعمل الجماعي وتكيف احتياجات العامل مع إحتياجات المؤسسة ومنح الثقة للعامل ما يشجعه على الإبداع ويحقق رضاه الوظيفي، يشجعه على تحسين أدائه وهي العناصر الواجبة لتحقيق المنظمة أهدافها ولتخلق ثقافة فعالة لها دور في تعزيز إدارة الجودة الشاملة من خلال تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية، فتحقيق الجودة يعد مسؤولية كل فرد في المؤسسة إضافة إلى خلق جو مناسب وملائم للعامل لتحسين أدائه وتحقيق خدمات ذات جودة عالية ما يمكن المؤسسة من منافسة غيرها من التنظيمات.

¹ عامر الكبسي: مرجع سابق، ص 115.

² المرجع نفسه، ص 116.

هـ. التحليل الإستراتيجي:

سابقا كانت تعتقد كل النظريات التطبيقية والتصورات أن المنظمة وليدة تكنولوجيتها ثم تحولت هذه النظرية على اعتبار أن الإستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات التسييرية والسلوكية فالتحليل الإستراتيجي يهتم بفهم طرق بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل حيث يركز التحليل الإستراتيجي على توضيح الإختيارات الأساسية للإدارة وتفاذي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة¹، فكفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها الداخلية والخارجية الآتية من المحيط لا تتوقف على تكنولوجيتها وعلى دقة بنيتها التنظيمية احسن اختيارها لاستراتيجيتها بقدر ما تتوقف على قدرة النسق الإجتماعي على إنتاج ثقافة تؤهله من خلق الاندماج والانسجام وحسب "ميشال كروزيه" فالأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق بأن يعمل على تحقيق الاندماج وأيضا على إيجاد الحلول لتوحيد المصالح وتعبئة الموارد والمعارف من أجل الإستمرار والبقاء، فالثقافة هي البديل لمختلف التصورات البيروقراطية في تنظيم السلوك الإنساني، وفي هذا السياق يعرف ميشال كروزيه الثقافة التنظيمية بأنها "القدرة على العمل والفعل الجماعي وهذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين في نفس الجماعة ان يجدوا طرق ووسائل تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم وتوجهاتهم مع بعضهم بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة لتحقيق الهدف المشترك². أي أن كيشال كروزيه هنا يرى أن هذه القدرة ليست عملية هدم وبناء أي أنها نتاج لقواعد وقيم الأفراد.

ومن خلال كل هذه التصورات حول الثقافة التنظيمية يتبين لنا تعمل على تجسيد العمل الجماعي وتوحيد ثقافات الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم بغية الوصول الى الهدف المنشود والتخلص من كل العراقيل التي قد تواجههم سواء من المحيط الخارجي أو الداخلي ويمكن اعتبار أن هذه الآليات تخدم المنظمة التي تسعى لتبني نظام إدارة الجودة الشاملة التي تقوم بدورها على تشجيع التحسين المستمر، العمل الجماعي، الهدف المشترك، المسؤولية الفردية والجماعية وغيرها من العناصر.

¹ عبد القادر خربيش: "التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الاول والثاني، 2011، ص576.577.

² إيتسام عاشوري: "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.2015، ص20.19.

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن الإشكالية تعد أهم مرحلة في مراحل البحث العلمي والركن الأساسي له، كما أن ضبط المفاهيم يعد خطوة في غاية التعقيد والصعوبة وكلما تم ضبطها بشكل دقيق ومحدد من الناحية اللغوية والإصطلاحية والإجرائية سهل فهم الموضوع أكثر إضافة إلى أن أهمية وأهداف وأسباب إختيار الموضوع تحدد مسار الدراسة والغاية منها ويتطلب بنائها تركيزاً من الباحث كما تساهم الدراسات لسابقة سواء المتعلقة بالمتغير الأول الثقافة التنظيمية أو المتغير الثاني إدارة الجودة الشاملة في إثراء البحث ودعم الموضوع وأيضاً خلال مناقشتي للمقاربات النظرية المفسرة لموضوع البحث إتضح لي أن الثقافة التنظيمية لقيت قبولا كبيرا حيث تطرق لها العديد من الباحثين وتوصلت هذه الأخيرة إلى نتيجة مفادها أن العلاقات الإنسانية وتكامل المهام داخل المنظمة والتعاون والهدف المشترك والقيم والعادات التي يحملها الأفراد لها دور وأثر كبير في تشكيل ثقافة المنظمة التي تعد المتطلب الأساسي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال ما توفره من قيم وتحفيز وتشجيع وترسيخ لثقافة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.

تمهيد.

أولاً : ماهية الثقافة التنظيمية

1. مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
2. أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية.
3. نظريات الثقافة التنظيمية.
4. مكونات الثقافة التنظيمية ووظائفها.
5. محددات الثقافة التنظيمية مظاهرها.
6. أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوياتها.

ثانياً :الثقافة التنظيمية واليات اكتسابها

1. أنواع الثقافة التنظيمية.
2. آليات إكتساب الثقافة التنظيمية.
3. معايير قياس الثقافة التنظيمية.
4. الثقافة القوية والضعيفة.
5. تغيير الثقافة التنظيمية.
6. آثار الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقي موضوع الثقافة التنظيمية إهتماما من قبل منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وعلم إجتماع المنظمات وذلك لما لها من دور فعال في تحقيق الإستقرار التنظيمي وتحقيق الولاء لدى العمال بالمنظمة فهذه الأخيرة تقوم على أساس تشجيع المشاركة وتمكين الموارد البشرية لتحقيق الإبداع وبلوغ الجودة وتحفيز العمال والتحسين المستمر للآداء يقوم على إثرها فالثقافة التنظيمية الإيجابية القوية تمكن أعضائها من الإلتزام والإنضباط والإحترام ما يدفعهم إلى تحقيق آداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ،كما أنها توفر الإطار الذي يوضح طريقة آداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الفرد بالمنظمة.

وإنطلاقا مما تم طرحه سأحاول في هذا الفصل الإلمام بمختلف جوانب الثقافة التنظيمية من خلال تقسيمه إلى قسمين الأول الذي سيتم التطرق فيه إلى ماهية الثقافة التنظيمية بدءا بأهميتها وخصائصها والنظريات المفسرة لها، مكوناتها و وظائفها، محدداتها ومظاهرها، أبعادها ومستوياتها في حين القسم الثاني سيحتوي على أنواع الثقافة التنظيمية، آليات إكتسابها، معايير قياسها وآثارها.

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية

1. مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

تشير كثير من الدراسات أن القادة الأقوياء هم الذين يكونون ثقافة المنظمة من خلال ما يؤمنون به من قيم ومعتقدات بناء على خبراتهم وتجاربهم السابقة، وبحكم دورهم كقادة فهم في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المنظمة وبطرق مختلفة.

مرت قيم المنظمة بمراحل عدة نتيجة التغير التطور هذا الأخير الذي أثر في إعادة ثقافة المنظمة ومن هنا يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمراحل التالية حسب ما أوردها اللوزي:

أ. المرحلة العقلانية: خلال هذه المرحلة تم النظر للعامل نظرة مادية حيث كان يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه وكان تايلور من بين رواد هذا الإتجاه (نظر نظرة ميكانيكية للفرد).¹

في هذه المرحلة تم إفرار قيم مادية رسخت هذه النظرة إلا أنها تغيرت بتطور الفكر الإداري وتحول هذه القيم من مادية إلى معنوية.

ب. مرحلة المواجهة: في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العمالية، الإهتمام بالعنصر الإنساني، محاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر البشري وإعطاء العامل حقه. أدت إلى إفرار قيم الحرية والإحترام والتقدير.²

ج. مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز "ماكريجار دوجلاس" مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.³

¹ اللوزي موسى: "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 232 .

² المرجع نفسه، ص233.

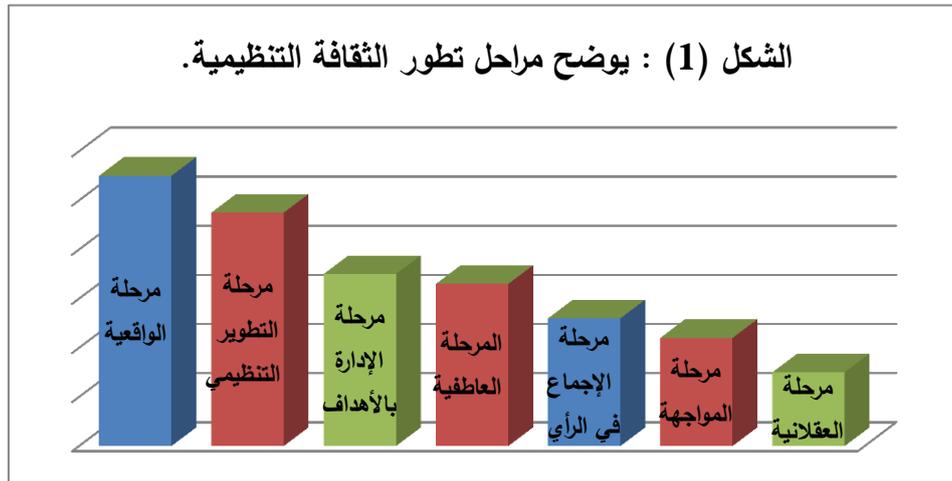
³ عبد الستار مر كمال: مرجع سابق، ص57.

د. المرحلة العاطفية: القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة إمتدادا لتجارب "هاوثورن" التي شددت على أهمية المشاعر، الأحاسيس، الإنسان كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

هـ. مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في إتخاذ القرار: تخطيط، تنسيق، إشراف، ... إلخ. إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذا المسؤولية المشتركة.

و. مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت قيم جديدة في هذه المرحلة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، إستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم، قيم، جديدة مثل الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، الجوانب النفسية، ضغوط العمل، التوتر، إستراتيجية المؤسسة.

ز. مرحلة الواقعية: خلال هذه المرحلة أدرك المديرون لمفهوم القيادة وأهميتها وتم مراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهر مفاهيم ومصطلحات جديدة وهذه المرحلة بمثابة مزيج لمراحل التطور السابقة.¹



المصدر: إيهاب فاروق، مصباح العاجز: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة - رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 26.

¹ المرجع نفسه: ص 58.

2. أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية

أ. أهمية الثقافة التنظيمية:

- تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها للعديد من الفوائد التي يمكن اجمالها فيما يلي¹:
- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافات ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحيد: فالثقافة توجه السلوكات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- تطور الإحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي إستقرارا وظيفيا وتتوضح جوانب الإختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء: من خلال المشاركة في إتخاذ القرار، تطوير عمل الفريق، التنسيق بين الإدارات والجماعات والأفراد.

ويمكن أيضا تحديد أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الوظائف التي تؤديها:

- زيادة الشعور بالانتماء والولاء وتحسين العلاقات.
- توفير فهم أفضل لما يحدث في المنظمة.
- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.²
- توفر وتحقيق الهوية التنظيمية.
- تحقق الإستقرار الوظيفي.
- تحدد معايير الإستقطاب والإختيار والترقية.
- تعزز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.³

¹ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: "قراءات في الفكر الإداري المعاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 342.

² محمد قاسم القريوني: "السلوك التنظيمي"، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 150.

³ محمد يونس، محمد السبعوي: "إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 11، العدد 33، 2015، ص 166.

ب. خصائص الثقافة التنظيمية.

أورد الباحثون مجموعة من الصفات والسمات التي تتسم بها الثقافة التنظيمية والتي تتشابه مع سمات ثقافة المجتمع ورؤوا أنها تتمثل فيما يلي:

- **الثقافة التنظيمية ثقافة إنسانية:** فالمنظمة ماهي إلا مجموعة من الأفراد تعمل معا وتتصف بالصفات التي يتصف بها البشر جميعا.
- **الثقافة التنظيمية ثقافة إجتماعية:** ترتبط بالمجتمع وتعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فالمنظمات عبارة عن مؤسسات أو أدوات إجتماعية من أجل إنتاج السلع والخدمات لتحقيق ما يستخدمه الأفراد من منتجات ثقافية مميزة مثل: مجموعة المراسيم، الشعارات، الطقوس الخاصة بكل منظمة.¹
- **الثقافة التنظيمية ذات نظام مركب:** حيث تتكون من مجموعة من المكونات والعناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تشكيل ثقافة المنظمة. والثقافة كنظام مركب تشمل على الجانب المعنوي (القيم، المعتقدات، الأفكار) والجانب السلوكي الذي يشمل عادات وتقاليد أعضاء المنظمة والممارسات العملية المختلفة، الجانب المادي وهو ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة.
- **الثقافة التنظيمية ذات نظام متكامل:** يعمل على إيجاد الإنسجام والتوافق بين عناصرها فأى تغيير يطرأ على أحد مكوناتها ينعكس أثره على باقي مكونات النظام الثقافي.²
- **الثقافة التنظيمية مكتسبة:** من خلال التعليم والمحاكاة تنتقل الثقافة وهي مكتسبة من خلال تعلم الأفراد الجدد داخل المنظمة من العاملين القدامى.
- **الثقافة التنظيمية ذات نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتتراكم الثقافة من خلال ما يضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.³

¹ فؤاده البكري: "العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات"، ط1، عالم الكتب، سوريا، 2014، ص 128.

² محمد الفاتح المغربي: "أصول الإدارة والتنظيم"، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018، ص 179، 180.

³ فؤاد البكري: "العلاقات العامة وتغييرثقافة المنظمات"، مرجع سابق، ص 129.

• **القدرة على التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالقدرة على التكيف إستجابة للمطالب الإجتماعية للإنسان ولتطور الثقافات المحيطة بالفرد وإستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير وإستجابة لمتطلبات الصناعة وتطوراتها.¹

وهناك خصائص أخرى مصنفة إلى خصائص صحية وغير صحية تتميز المنظمات التي توصف بأنها منظمات متعلمة بأن ثقافتها التنظيمية تتميز بعدد من الخصائص الصحية والتي يمكن إجمالها فيما يلي:²

- تسهيل عملية نقل المعرفة والتحسين المستمر.
- التسريع في عملية الإبتكار وفي مختلف المستويات التنظيمية.
- تشجيع الإبتكار وتبني المخاطرة من قبل الأفراد.
- تمكين الفرد من خلال التدريب والتكوين.
- العمل الجماعي بدل العمل الفردي.
- مشاركة العمال في إتخاذ القرار.

وعلى النقيض توجد عدد من الخصائص الثقافية غير الصحية التي من شأنها أن تنعكس سلباً على أداء المنظمة حددها Thompson et Strickland بالآتي:³

- التوجه نحو البيئة الداخلية.
- مقاومة التغيير ورفض الأفراد المبادرين.
- التقيد بحدود الموازنات وإقتصار نطاق الرقابة في حدود القسم المعني.
- عدم تحييد النظر إلى خارج المنظمة بقصد التعرف على الممارسات والمداخل المتميزة التي تعتمد عليها المنظمات الأخرى.

¹ المرجع نفسه، ص 130.

² إحسان دهش جلاب: "إدارة السلوك الانساني في المنظمات"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 597.

³ المرجع نفسه، ص 597.

3. نظريات الثقافة التنظيمية:

أجرى العديد من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة التنظيمية والشخصية والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات نجد:

أ. نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتهما لدى الفرد وينتج عن التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر به وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع وأوضحت دراسة "باستون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة، إحداهما خاصة بالذكور والأخرى بالإناث وأن هناك تكامل بينهما كما ركزت دراسة "كنتون" على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى أن شخصيات المركز تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه.

ب. نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكلمي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد غير محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين للثقافة، يرى "أوبلر" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.¹

¹ عاطف وصفي: "الثقافة والشخصية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981، ص ص 155، 152.

ج. نظرية روح الثقافة:

تطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، إن روح الثقافة تمثل مجموعة من القيم ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، إضافة ذلك فإن روح الثقافة تحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الإستمرار والتطور.¹

د. نظرية التكيف:

ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توفر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية. تخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعور إيجابي يتمثل في عدة نواحي منها زيادة إلتزام العاملين، الإبداع، الولاء، الإرتباط.²

هـ. نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم وذلك من خلال هذه الطريقة يعرف القائد كل فرد من وحدته القيادية ومن خلالها يؤدي القائد دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويكمن جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر للحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، بل يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، أسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، باختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة فكرة الإنسان عن العالم.³

¹ سامية الساعاتي: "الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي"، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص 240.

² موسى اللوزي: "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 245.

³ سامية الساعاتي، مرجع سابق، ص 241.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاثة (03) خصائص جوهرية¹:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
 - يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
 - العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الإجتماعية.
- و. نظرية التوافق:

تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وإستراتيجيتها المعمول بها كما ترى هذه النظرية أن الثقافة تتأثر بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة، متطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية وهذا التوافق يساعد الإدارة على إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.²

4. مكونات الثقافة التنظيمية ووظائفها:

أ.مكونات الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين وهي على النحو التالي:

- **القيم التنظيمية:** تمثل القيم في بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة ومن هذه القيم : توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الإهتمام بالأداء والإحترام، اللإلتزام بالقوانين وغيرها.
- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين بالمنظمة وتتمثل في طبيعة العمل، الحياة الإجتماعية في بيئة العمل، طرق إنجاز المهام والأعمال الموكلة للعامل.³

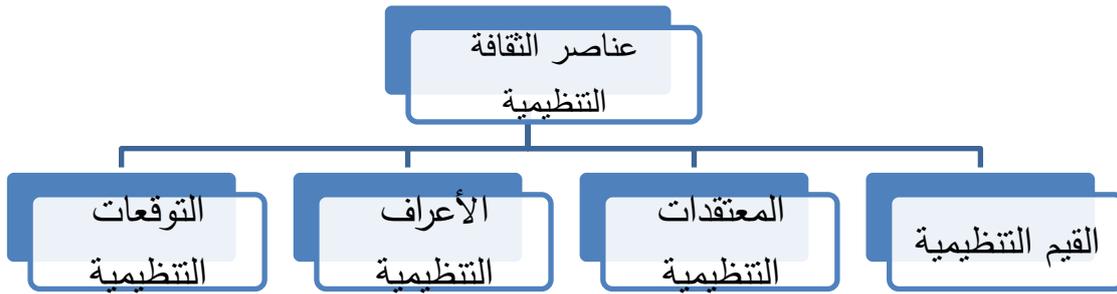
¹ محمد العديلي ناصر: "السلوك الانساني والتنظيمي"، منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 29.

² كمال بو الشرش: "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 24.

³ محمد الفاتح محمود البشير المغربي: "السلوك التنظيمي"، دار الجنان للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، دون سنة نشر، ص 244.

- الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون بالمنظمة لاعتبار أنها مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكن واجب إتباعها.
- التوقعات التنظيمية: مجموعة من الأشياء المتوقعة والتي يمكن تمثيلها فيمايلي: التقدير، الإحترام، توفير بيئة تنظيمية تدعم إحتياجات الفرد الإقتصادية والنفسية والإجتماعية.¹

الشكل رقم (2) : يوضح عناصر الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

ب. وظائف الثقافة التنظيمية.

تتمثل وظائف الثقافة التنظيمية كما أشار لها "كينكي و كريبتس" فيما يلي:

- تصوغ سلوك الأفراد ضمن شروط ومحددات معينة.
- تركز الشعور بالإنتماء للمؤسسة.
- توفر إطارا مرجعيا للعاملين في المؤسسة.
- تبلور هوية موحدة مقبولة لدى الغالبية الساحقة من العاملين.
- تساعد على التنبؤ بسلوكات الأفراد داخل المؤسسة.
- تقوم بدور مساند للإدارة العليا في إتخاذ القرار في إحداث تغيير.²
- تساعد على تعزيز التماسك الإجتماعي.

¹ ثابت إحسان أحمد محمود شكر وآخر: "دراسة مقارنة في الثقافة التنظيمية بين الملاكات الإدارية والفنية للفرق المشاركة في بطولة غرب التايكواندو"، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية (نصف سنوية)، المجلد 19، العدد 60، 2013، ص 316.

² أحمد بطاح: "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 49.

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الإستقرار.
- تعطي الفرد القدرة علة التصرف في أي موقف وتهيئ له أساليب التفكير والشعور.
- تزود الفرد بما يشبع به حاجاته البيولوجية.
- غرس الإلتزام برسالة المنظمة.
- تساعد على التكيف داخل المنظمة.¹

5. محددات الثقافة التنظيمية ومظاهرها.

أ. محددات الثقافة التنظيمية:

تتكون ثقافة المنظمة ويتحدد شكلها وطبيعتها من تفاعل العديد من العوامل والعناصر التي يمكن إعتبارها كمؤشرات تساهم في تحديد الثقافة داخل أي منظمة ويمكن إجمال هذه العوامل التي تلعب دور في تحديد طبيعة وشكل أي منظمة فيما يلي:

- الصفات الشخصية التي يتميز بها أعضاء المنظمة وما لهم ولديهم من إهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين، بحيث أن الفرد يتجه إلى المنظمة التي تتفق مع قيمه ودوافعه كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق وثقافتها.
- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الإتصال ونمط إتخاذ القرار.²
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشمله من قيم وطرق تفكير وأساليب تعامل.³

وهناك من يرى أن العناصر التالية هي التي تحدد ثقافة المنظمة:

¹ كمال بوالشرش: مرجع سابق، ص 44، 45.

² بلكبير بومدين، مرجع سابق، ص 73، 74.

³ مصطفى محمود بويكر: " إدارة الموارد البشرية"، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، ص 82.

- **التاريخ والملكية:** حيث يعكس تطور المنظمة ونوعية القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية أي هل أن ملكية المنظمة عامة أم خاصة؟ أم محلية أم دولية؟
- **الحجم:** لا يعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الإتصالات وطرق مواجهة المواقف.
- **التكنولوجيا:** حيث تركز المؤسسات المختصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.¹
- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- **البيئة:** الطريقة التي تجتازها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين ... إلخ. سوف تؤثر على الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل ثقافتها.
- **الأفراد:** الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذا تفضيل العمال لأساليب معينة في التعامل، تساهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذا ثقافتها فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس.²

¹ جمال الدين مرسي: "إدارة الثقافة التنظيمية والتعبير"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 27.

² محمد يونس، محمد السبعوي: مرجع سابق، ص 167.

الشكل (3): محددات الثقافة التنظيمية.



المصدر: جمال الدين مرسي، مرجع سابق ص 28.

ب. مظاهر الثقافة التنظيمية:

يتم التعرف على نوع الثقافة السائدة في المنظمة عن طريق مراجعة ثلاثة (03) جوانب رئيسية¹:

- **العمل الجماعي:** يحتوي هذا الجانب على مجموعة من العناصر هي:
 - سيادة روح الفريق.
 - سيادة روح الجودة والنظام.
 - الشعور بالإنتماء والتفاني.
 - المساواة بين العاملين
 - التخطيط واتخاذ القرار.

¹ جمال الدين مرسي: مرجع سابق، ص 17

- القدرة على المكيف: ويشتمل على
 - مرونة الإدارة.
 - الإعتقاد بحتمية التغيير.
 - إستعداد العاملين لإحداث تغيير.
 - الإعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الإختلافات في وجهات النظر.
 - الإتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.
 - القدرة على الإبتكار: ويندرج تحت هذا المجال
 - مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
 - حرية التعبير وإحترام الرأي الآخر.
 - تحمل المخاطرة.
 - الإعتقاد بأن الإبتكار أساس نجاح المنظمة.
- 6. أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوياتها.**

أ. أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن الآراء تختلف حول الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية حيث يمكن تلخيصها في العناصر التالية¹:

- المبادرة الفردية: درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد والإستقلالية والمسؤولية.
- التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا حشورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.
- التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافها وتوقعات أدائية واضحة.
- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.
- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

¹حسين حريم: "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص326.

- **الهوية:** إلى أي مدى يتم توزيع (العلاوات والترقيات، الزيادات) وعلى أي أساس (الأداء، الأقدمية، المحاباة وغيرها).
 - **التسامح مع النزاع:** إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار وإعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
 - **أنماط الإتصال:** نوع من الإتصال السائد في المنظمة وإلى أي مدى تقتصر الإتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.
- ب. مستويات الثقافة التنظيمية:

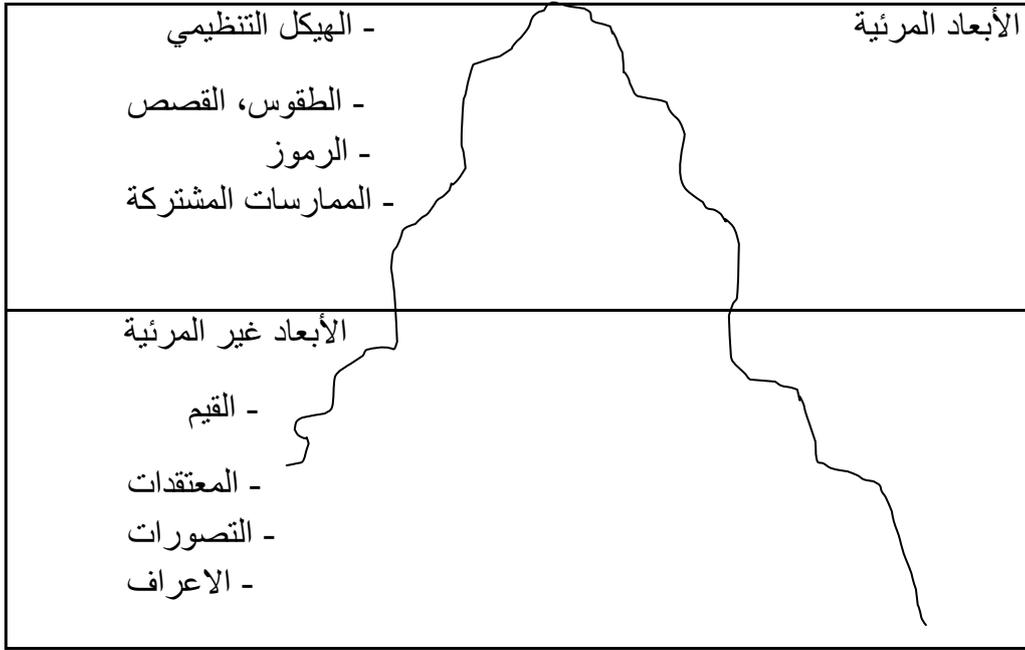
يمكن تصنيف أبعاد الثقافة التنظيمية إلى مستويين أساسيين هما:

- **المستويات المرئية للثقافة التنظيمية :** وهي المؤشرات المرئية والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها وسماعها عند المشي في المنظمة وتظهر أيضا في الطريقة التي يتعامل بها الأفراد وطريقة كلامهم وتشمل الثقافة المرئية عناصر كثيرة منها:¹
 - **القصص:** وهي الحكايات التاريخية الشفهية عن المنظمة مثل المراحل الحرجة التي مرت بها الأحداث الخطيرة التي واجهتها.
 - **الطقوس والشعائر:** تتمثل في المراسيم والمقابلات سواء المخططة أو التلقائية.
 - **الرموز:** اللغة التي يستخدمها عمال المنظمة ومختلف التعبيرات والإيماءات والحركات التي تستخدم في الإتصال وتشكل جزء رئيسي في حياة المنظمة.
 - **الأبطال:** وهم الذين أحدثوا تغييرا على المنظمة وأثروا فيها خاصة أصحاب الأدوار الكبيرة.
- **المستويات المركزية (الضمنية):** هي الثقافة غير المرئية والتي تشكل من المعتقدات الضمنية المشتركة لدى الأفراد في المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وهي تعزز الثقافة المدركة والقيم وتشكل جزء أساسي في الثقافة القوية للمنظمة هذه القيم تشكل عنصر أساسي من رسالة

¹ سيد محمد جاد الرب: " التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 68.

المنظمة وتعكس القيم الخفية الراسخة في أذهان أعضاء التنظيم وتمثل قيمهم وإفتراساتهم ومعتقداتهم.¹

شكل (04) : وصف أبعاد الثقافة التنظيمية بالجبل الجليدي.



المصدر: خميس ناصر محمد : "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية"، مجلة جامعة الأبيار للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 4 ، العدد 8 ، 2012 ص 218 .

¹ المرجع نفسه، ص 70

ثانيا: الثقافة التنظيمية وآليات إكتسابها.

1. أنواع (أنماط) الثقافة التنظيمية.

تعددت وجهات النظر بصدد تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية و التي نذكر منها:

أ. تصنيف هاندي 1976 (Handy): صنف Handy في مؤلفه المرسوم Understanding

organizations الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية¹:

• ثقافة القوة:

- المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة تميل إلى الإعتماد على المركزية الشديدة والريادية. الإدارة العليا تمتلك جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ، وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغبها الإدارة العليا.

- تعني ثقافة القوة أن عملية الضبط في مركز المؤسسة و إتخاذ القرار يكون محدد من طرف أفراد بارزين في المؤسسة

- المشكلة في ثقافة القوة هي الحجم فما إن كبر حجم المنظمة تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في الحافظة على المركزية.

• ثقافة الدور: هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما توفر الأمن الوظيفي والإستمرارية وثبات الأداء.

• ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

• ثقافة العمليات: يقتصر الإهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق، فتنتشر الحيطة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيمي وإهتماما بتفاصيل عمله.

¹ إحسان دهش جلاب: مرجع سابق، ص 598،599.

ب. تصنيف Denison et Mishra:

صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الإستراتيجي من جهة ثانية وعلى النحو التالي يتم البلوغ إلى الفعالية التنظيمية وشمل تصنيفهما مايلي¹:

- **الثقافة الريادية:** تتميز هذه الثقافة بالتركيز على البيئة الخارجية من خلال إحداث تغيير قصد تلبية إحتياجات الزبون ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية والإبتكار، الإبداع وكذا تبني المخاطرة.
- **ثقافة غرض المنظمة:** المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة تتميز بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن ولا ترغب في إحداث أي تغيير في المنظمة. ونجد هنا أن الإدارة هي المسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس ويتم بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.
- **ثقافة الجماعة:** يحث هذا النوع من الثقافة على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمة ومنه يخلق لدى الفرد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء الأمر الذي ينعكس إيجابا على أداء الأفراد.
- **ثقافة البيروقراطية:** المنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة تركز على إجراءات وسياسات العمل وكيفية إنجازه بغية إنجاز الأهداف التنظيمية كما تركز على التجانس والتطابق بين الأفراد الأمر الذي يضيف على المنظمة صفة التكامل والكفاءة.

ج. تصنيف Jones: صنف الثقافة التنظيمية على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم إلى²:

- **ثقافة إنتاجية:** يغلب على الثقافة الإنتاجية توجه العمال نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم، لما يوفره العمل من ضمانات كافية.

¹ المرجع نفسه، ص 600.

² عائشة يوسف الشمبلي: "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 144

● **ثقافة مهنية:** تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

د. **تصنيف Wallach:** صنف أنواع الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة على النحو التالي¹:

● **الثقافة البيروقراطية:** الثقافة التي تحدد فيها المسؤوليات والسلطات العمل بها يكون محددًا منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.

● **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

● **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاون، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

2. آليات إكتساب الثقافة التنظيمية:

تعد العملية التعليمية أساسية في ترسيخ الثقافة التنظيمية حيث يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب، الرموز، التصرفات المحددة الواضحة وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية نذكر منها²:

أ. **البيانات الرسمية:** وتشمل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.

ب. **القوة:** وذلك بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.

ج. **الرموز العلنية:** تشمل نظم الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير النزقيات.

د. **الروايات والقصص والأساطير:** تساعد هذه الأخيرة على توطيد أي ثقافة.

هـ. **معرفة إهتمامات القادة:** الأشياء التي يهتم بها كبار المديرين سواء كانوا يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين أم أن هناك إتجاهاً غير محكم الرقابة.

و. **ردود الفعل تجاه الأزمات:** كيفية تفاعل القادة مع الأزمات خاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة.

¹ المرجع نفسه، ص145.

² سيزلاجي ولاس، ترجمة ابوقاسم أحمد "السلوك التنظيمي والأداء"، الإدارة العامة، 4ط، الرياض، 1987، ص459.

ز. التركيز التنظيمي: ويشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصادر، سلطة إصدار الأوامر،الإتصال.

ح. النظم الداخلية للتنظيم: ويمكن أن تشمل من يتحكم في المعلومات، ومن يحصل عليها ومتى يتم التقويم ومن يشارك في إتخاذ القرار.

ط. سياسات شؤون الموظفين: السياسات المتعلقة بالتعيين والترقية والإختيار وإنهاء الخدمة والتقاعد.

3. معايير قياس الثقافة التنظيمية:

سبق وأن تم القول أن ثقافة المنظمة هي نسق من المعتقدات والقيم والمبادئ التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ولها أثر على سلوكهم وتصرفاتهم، ولقياس ثقافة المنظمة طور لنا هاريسون وستوكر أداة للقياس مكونة من 15 سؤال يتفرع كل سؤال إلى 04 خيارات تم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة المرجوة وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة وأهم التساؤلات المطروحة في ذلك ما يلي¹:

- لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية؟
- من هم الأفراد المتميزون في المنظمة؟
- كيف تتم عملية إتخاذ القرار في المنظمة ؟
- كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة ؟
- كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها ؟
- كيف يتم التعامل مع القوانين والأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد ؟
- على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة؟
- ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد ؟

¹ إلياس سالم: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص 30، 31.

4. الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:

تحدد قوة وضعف الثقافة التنظيمية حسب مكوناتها ونتائجها فهي محصلة لعدد من القوى المتداخلة فإذا كانت هذه القيم والقوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة بين اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة وهنا تتمثل قوة الثقافة وفي حال العكس تكون الثقافة ضعيفة.

أ. الثقافة الضعيفة: هي التي لا يعتنقها أعضاء المنظمة بقوة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة الى التمسك بالقيم والمعتقدات المشتركة وهنا يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحد مع الأنظمة او مع أهدافها وقيمتها.

ب. الثقافة القوية: هي الثقافة التي تحظى بالقبول والثقة من جميع افراد المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة ونجاح المنظمة في نشر قيمها بشكل واسع يدل على خلقها لثقافة قوية التي تتمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة على توجيه طاقاتها الى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الافراد ذوي العلاقة بها وما يساعد المنظمة على إدارة الغموض.¹

5. تغيير الثقافة التنظيمية:

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية شأنها في ذلك شأن أي عملية تغيير حيث يتطلب تدوين أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم ويهدف ذلك الى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيرها، وحتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير من المفيد عمل مايلي²:

أ. توضيح دواعي التغيير والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.

¹مصطفى محمود أبوبكر: "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص411-412.

²محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص386.

ب. الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية أحداث تغيير ليحدد مبررات التغيير، والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

ج. إعادة تنظيم حيثيتهم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى ان من شأن ذلك أن يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جديدة وكلما كان حجم المنظمة كبيرا مكن القيام بمثل هذه التغييرات التي يمكن أن تساعد على قيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.

د. تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القمص والرموز المناسبة وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القيم القديمة منها.

هـ. إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبين القيم الجديدة.

يمكن الإشارة إلى أن عملية التغيير القيمي تم أصعب عملية ولا صعب من التغيير في الموارد والهياكل والتكنولوجيا وتاخذ وقتا طويلا نسبيا يصل أحيانا إلى خمس سنوات.

6. أثار الثقافة التنظيمية على المؤسسة.

للثقافة التنظيمية آثار عديدة على مختلف جوانب وابعاد المنظمة في مقدمتها علاقة الثقافة التنظيمية بالفعالية والهيكل التنظيمي والإستراتيجية الولاء والإبداع وقد تكون للثقافة نتائج إيجابية أو سلبية.

أ. **ثقافة المنظمة والفعالية:** كشف الدراسة التي أجرتها "waterman" و"peters" حول خصائص المنظمات متميزة الأداء ان هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة حيث وجد ان هيمنة الثقافة وتماسكها صفة أساسية في المنظمات المتفوقة فالثقافة القوية عملت على إزالة الحاجة الى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية فالعمل على معرفة بما يفترض ان يعملوا والسلوك المناسب الذي تحدده الرموز، الحكايات، المراسيم، الطقوس، كما ان الثقافة القوية تؤدي الى زيادة الإنتاجية كما نجد أن فعالية المنظمة تطلب ثقافة تتوافق مع التغييرات البيئية واستراتيجية المنظمة والتقنيات التي تستخدمها.¹

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص339.

ب. الثقافة التنظيمية والإستراتيجية: هناك علاقة قوية تربط بين الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية فالتعديل في إحدهما يتطلب بالضرورة التعديل في الأخرى، فقيم ومعتقدات وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب ان تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية، فهذه المعتقدات يمكن ان تشمل كلال من الاهتمام بالتطوير والمعاملة العادلة، عدم الاضرار بالبيئة وتجنب التلوث البيئي وغيرها من القيم، ومن جهة أخرى فان المعتقد والقواعد والقيم التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيرا واضحا على انجاز الاستراتيجية وتحقيق التوافق والانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة.¹

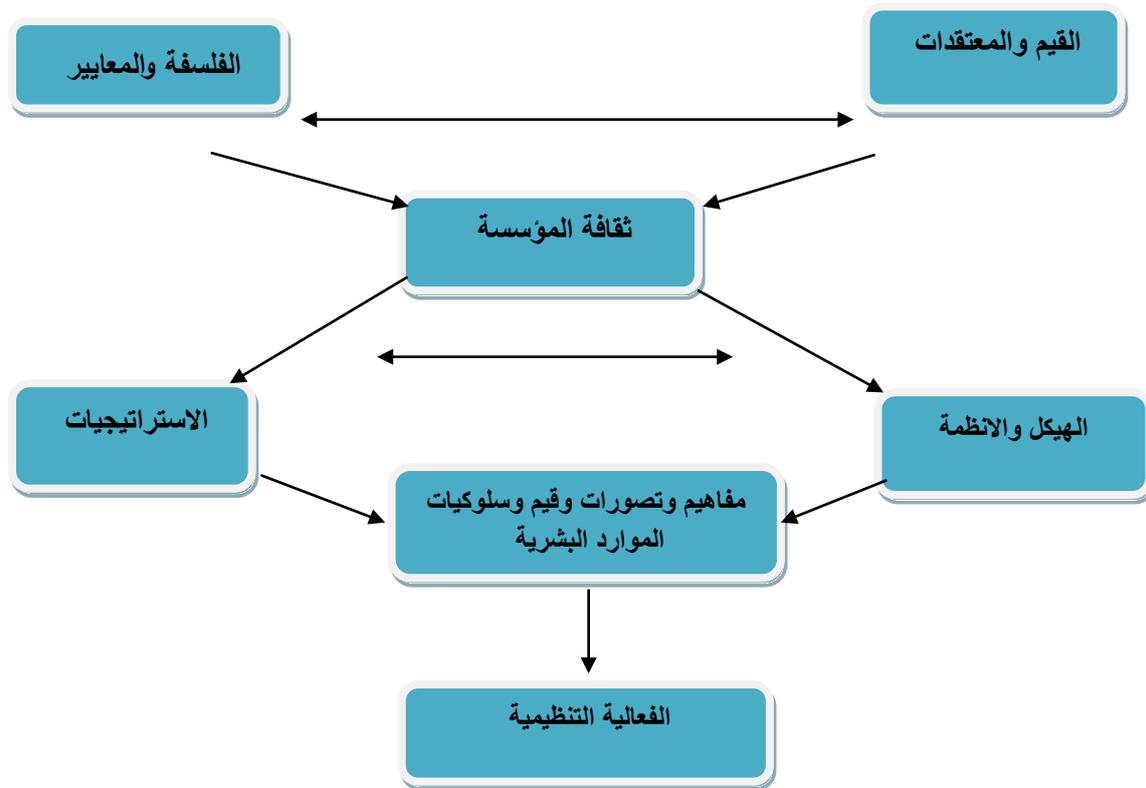
ج. ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي: توصل العديد من الباحثين خلال دراساتهم الى ان الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها).

وان ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، فالثقافة القوية تعزز الثبات في سلوك الافراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا ما يخلق الرقابة الضمنية، وتقل الحاجة الى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، فالرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والجسد والروح ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.²

¹ مصطفى محمود أبوبكر: "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص102-103.

² حسين حريم: مرجع سابق، ص340.

الشكل رقم(5):تأثير الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على فعالية أداء المنظمة.



المصدر: المرجع نفسه، ص10

د. ثقافة المنظمة والولاء التنظيمي: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من اخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل الميزة التنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الإيجابية عليها.¹

¹المرجع نفسه، ص341.

خلاصة الفصل:

بناء على ما تم تناوله في هذا الفصل تم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر نظاما للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين أعضاء التنظيم وأنظمتها فهي نتاج لقيم وعادات وإتجاهات إكتسبها العاملون قبل إنضمامهم للمنظمة أضفت عليها المنظمة أهدافها وسياستها، كما يمكن القول أنه كلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين أعتبر ذلك مؤشرا على قوة الثقافة وإتساع تأثيرها وبهذا فإن الثقافة التنظيمية تعد الدعامة الأساسية لكل منظمة فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها وذلك لما لها من دور فعال في تحقيق الكفاءة والفعالية والذي ينبع من أهميتها ومن الوظائف التي تقوم بها، فهذه الأخيرة تساعد على تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين من أجل تحقيق النجاح والتطور وذلك من خلال حثها على العمل الجماعي والإبتكار، ومرونة الإدارة وغرس قيم الثقافة القوية.

الفصل الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تمهيد.

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة

1. مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.
2. أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
3. مداخل إدارة الجودة الشاملة.
4. خصائص إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها.
5. عناصر إدارة الجودة الشاملة.
6. مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة وخطوات تطبيقها.

1. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
2. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. نماذج رائدة إدارة الجودة الشاملة.
4. الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.
5. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل.

تمهيد.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي إستحوذت على الإهتمام الكبير من قبل المديرين والباحثين الأكاديميين ووصفت بأنها الموجة الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب وفي الفترة الحالية تعد من بين الأنماط الإدارية المرغوبة من قبل مختلف المنظمات وذلك لما لها من دور فعال في تقدم المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية من خلال السير وفقا لمبادئها.

ومن هذا المنطلق سأحاول خلال هذا الفصل التعرض لمختلف جوانب هذا المدخل وذلك بتقسيم الفصل إلى جزئين الأول وسيحتوي على ماهية إدارة الجودة الشاملة من مراحل تطور، أهمية، أهداف والمداخل المفسرة لها، خصائصها ومكوناتها، عناصرها ومبادئها، أما الجزء الثاني من الفصل فسيحتوي على متطلبات إدارة الجودة الشاملة وخطوات تطبيقها إضافة إلى النماذج الرائدة في إدارة الجودة الشاملة والفرق بينها وبين الإدارة التقليدية، خاتمة الفصل بأبزر المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

1. مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

أ. **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** يقصد بهذه المرحلة تلك الفترة الزمنية التي سبقت القرن الثامن عشر، وفيها لم يكن مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة فالمصنع كان عبارة عن ورشة، فيها رب عمل وعدد من العمال، الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة، فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفرداً مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.¹

إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي يلتزم بها.

ب. **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:** ويقصد بها تلك الفترة الزمنية التي امتدت في منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر حيث أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة منها: ظهور المصنع ليحل محل الورشة وإزدياد حجم العمالة وإرتفاع مستوى جودة المنتج نتيجة استخدام الآلة في العمل.²

وفي هذه المرحلة لم تعد عملية الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

¹ خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون: "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان،

الأردن، 2016، ص 19.

² المرجع نفسه، ص 20.

ج. **مرحلة الإدارة العلمية:** ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن العشرين بزيارة فيدريك تايلور، وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن، والتي ترمي إلى الإستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية بغية تحقيق أعلى مستوى من الكفاية الإنتاجية، وقد ترجم تايلور أفكاره في مؤلفه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية" الصادر عام 1911 وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى فحص الجودة الذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المنجز للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

د. **مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة:** ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم تتميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة، لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة، هذه النمطية مكنت من إستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة، ويعد "إدواردز ديمينج" رائد الجودة الأمريكية أول من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلالها إستطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة لأن العملية الإنتاجية والخدمة التي يمكن قياسها وحساب النقص فيها لا يتبين النقص والسلبيات فيها في حين العملية الإنتاجية العشوائية غير المحسوبة وغير الخاضعة للمعايير يصعب تقييمها

هـ. **مرحلة تأكيد الجودة:** نتيجة لما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة لتطبيقهم فكرة حلقات الجودة والتي حققوا من خلالها الإنتاج الخالي من العيوب وهذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة وجهود مشتركة من الإدارة المعينة بتنفيذ مراحل العمل وخلال هذه المرحلة تم الإعتماد على ثلاث أنواع من الرقابة، الوقائية، المرورية، البعدية.¹

¹ المرجع نفسه، ص 21، 22.

و. مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية: ظهرت هذا المفهوم ما بين 1970 - 1980 وكان سببه دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق وخاصة من قبل الشركات اليابانية وتعد شركة IBM أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني منفذة المعايير التالية: إرضاء المستفيد والجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته والمطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، إجراءات العمل وأساليبه).

ز. مرحلة إدارة الجودة الشاملة: زيادة شدة المنافسة العالمية وإكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية دفع المؤسسات الأمريكية إلى توسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية من خلال إضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، كما استخدمت أساليب متطورة لتحسين الجودة والتعامل مع المستفيدين والموردين وتفضيل أسلوب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً إستراتيجياً على الجودة.¹

كما يمكن إيجاز تطور إدارة الجودة الشاملة من الناحية التاريخية فيما يلي:

أ. الفترة 1940 - 1945: كان الرواد الأمريكيون هم الأساس في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص وكان كل من ديمينج وجوران صاحباً الدور الرئيسي.

ب. فترة الخمسينات: كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة محدودة كما كانت الجودة والإنتاجية مهملتان إلى حد ما، خلال هذه المرحلة ذهب ديمينج إلى اليابان لإلقاء المحاضرات وإقامة الدورات التدريبية هناك وتبنت المنظمات اليابانية آراءه وتم وضع طاقم عمل مختص في الجودة آنذاك.²

ج. فترة الستينات: أظهرت هذه المرحلة إهتماماً كبيراً بالجودة خاصة ببريطانيا. أظهرت بريطانيا إهتماماً كبيراً بإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تركيزها على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغيرها من الجوانب ذات الأهمية على الجودة

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: "إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 45، 46.

² خضير كاظم حمود: "إدارة الجودة الشاملة"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 89.

- التي لها دور كبير في دفع عملية الجودة في العمل.
- د. فترة السبعينات: تعد هذه الفترة فترة التركيز على الأساليب الإحصائية لقياس العتمية الإنتاجية بهدف ضمان جودة المنتجات السلعية أو الخدماتية.
- هـ. فترة الثمانينات: وطورت منظمات الأعمال أقسام ووحدات لإدارة الجودة الشاملة، بحيث أصبحت إدارة الجودة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة مما يجعل العاملين بها سيعود لإثبات وجودهم من خلال تحقيق الأهداف التي يتطلع لها الجميع.¹
- و. فترة التسعينات: برز خلال هذه المرحلة إهتمام جدي كبير بأهمية الجودة والشروع بالتوجهات التنافسية الحادة بين مختلف المنظمات وتم إدخال أساليب جديدة من أجل تحقيق المزيد من الأرباح.²
- ز. فترة الألفين: تطورت خلالها المقاييس الدولية الخاصة بالجودة الشاملة على نطاق الرغبة في المنافسة بين الشركات على تطبيق معايير الجودة نفسها في العملية الإنتاجية لا على السلع والخدمات.³

2. أهمية واهداف إدارة الجودة الشاملة.

أ. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يمكن حصر أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- تمثل إدارة الجودة الشاملة منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.
- يعني إلتزام المنظمة وقابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.
- إهتمام المنظمة بأنشطتها و ليس بالمستفيدين فقط.
- تؤذي إلى التعاون بين عملاء الداخل و الخارج (العاملين والمستفيدين).

¹ خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون: مرجع سابق، ص 16.

² خيضر كاظم محمود: مرجع سابق، ص 90.

³ خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون: مرجع سابق، ص 17.

- تطور العلاقة بين الخدمة والمورد كما تحافظ المنظمة على سمعتها و معنويات العاملين فيها مع رفع الروح المعنوية للفريق.¹
- المساهمة في تقليل الأخطاء.
- إتخاذ القرار بناء على الحقائق لا المشاعر.
- زيادة الكفاءة و ذلك بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تقليل المهام اللازمة لتحويل المدخلات إلى خدمات ذات قيمة للعملاء.
- تعد منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات و قرارات.²

ب. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- حدد ريتشارد فومان أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها³ :
 - التركيز على إحتياجات السوق و العمل على ترجمة هذه الإحتياجات الى مواصفة قابلة للتنفيذ.
 - تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
 - وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
 - عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.
 - إبتكار مقاييس للأداء.
 - إدراك المنافسة و تطوير إستراتيجية المنافسة.
 - العمل على التحسين المستمر .
- و بصفة عامة فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف الى تحقيق الجودة في أربعة مكونات أساسية لأي منظمة و هي كالآتي:⁴

- جودة الموارد البشرية .
- جودة التكنولوجيا المستخدمة .
- جودة البيئة الداخلية للمنظمة .

¹ إنتصار كاظم الجليلي، أنفال ناضل محمد: " تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق"، مجلة الهندسة، جامعة بغداد، المجلد 22، ، العدد 06، 2016، ص 02 ص03.

² أحمد محمد غنيم: "إدارة الجودة الشاملة"، دار الإدارة للأبحاث والإستشارات، مصر، 2005، ص 48.

³ مدحت محمد ابو النصر: "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية و التعليمية و الصحية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 29، 30.

⁴ السعيد مبروك : مرجع سابق ص 131

- جودة البيئة الخارجية للمنظمة .

3. مداخل إدارة الجودة الشاملة:

أ. إدوارد ديمينج: يعتبر بمثابة الأب قائد ثورة إدارة الجودة الشاملة حيث قدم العديد من المساهمات

الهادفة في تطوير الجودة بأمريكا وهو أول من أوضح التركيز على الأمور التالية:

- الإدارة هي المسؤول الأول عن جودة الأداء فبيدها القدرة تغيير النظم.
- التعليم والتدريب للأفراد ضروري للتعرف على كيفية التحسين الدائم والعمل الجماعي في المنظمة.

- ضرورة توفر الدوافع الداخلية لدى العاملين لتحسين الجودة.

- يؤمن ديمينج بنظرية Y في السلوك التنظيمي القائمة على كفاءة الأفراد ورغبتهم في العمل وميلهم للمعرفة وحب العمل وإمكانية تحفيزهم من خلال الحاجات المعنوية.¹

وقد أشار ديمينج بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر معيار

وهم كالآتي²:

- تثبيت الغرض من تحسين المنتج.
- التكيف مع الفلسفة الجديدة.
- توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
- التوفيق في النظر للمشروع من خلال السعر.
- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات.
- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب.
- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة.
- إبعاد الخوف.
- إزالة الحواجز بين الإدارات.

¹ مأمون سليمان الدراكعة: "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، ط 2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 26.

² خيضر محمود كاظم: مرجع سابق، ص 91 ، 92.

- تقليل الشعارات والأهداف الرقمية.
- التركيز على سلوك الفريق داخل المصنع.
- إزالة المعوقات التي تقف في وجه الإتصال.
- تشجيع الأفراد في العمل والسعي لمواكبة التحسين.
- تأسيس البرامج التطويرية.

ب. كروزبي: يركز هذا المدخل في المقام الأول على الإدارة العليا، ويجادل بأن الجودة العالية تخفض الكلف وتزيد الأرباح، وبني مدخل كروزبي على 04 ثوابت هي¹:

- الجودة تعني التطابق وليس الأناقة.
- إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.
- مقياس الجودة هو الكلفة.
- معيار الأداء هو لا عيوب على الإطلاق.

وإستخدم كروزبي المدخل الضيق للجودة من خلال تركيزه فقط على أن تكون السلعة المنتجة مطابقة للمواصفات وأشار إلى فكرة الشمولية في إدارة الجودة التي أدت إلى توسيع المفهوم الخاص بالعملاء ليشمّل عملاء الداخل وهم العاملين بالإدارات والأقسام والذين يتعاملون مع بعضهم لإنجاز الأعمال، وعمال الخارج وهم العاملون الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة ويتلقون الخدمات النهائية منها.²

ج. جوران جوزيف: ركز جوران على الملائمة للإستخدام أي أن تكون السلعة أو الخدمة قادرة على

تقدير الشيء الذي يريده العميل وبين أن الملائمة للإستخدام تتكون من خمسة أبعاد أساسية³:

- جودة التصميم وتتمثل في الخصائص التي يتم وضعها قبل بدء العملية الإنتاجية.
- جودة مطابقة المواصفات أي أن تكون السلع المنتجة مطابقة للمواصفات المحددة.
- أن تكون السلعة متاحة.

¹ السعيد مبروك إبراهيم: "إدارة المكتبات الجامعية في ضوء الإتجاهات المعاصرة للإدارة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 152، 153.

² مأمون سليمان الدراكعة: مرجع سابق، ص30.

³ المرجع نفسه، ص32.

- توفر الأمان في الإستخدام.
 - الأداء عند الإستخدام أي أن تكون السلعة قادرة على تقديم فائدة للعميل.
- كما ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي وعلى الوقت الضائع والرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة والأخطاء المتعلقة بها.¹

ويرى جوران أيضا أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:

- تحديد من هم المستهلكين.
 - تحديد إحتياجاتهم.
 - تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلك.
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق المعايير المطلوبة.
 - نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.
- كما يرى أن الرقابة على الجودة تتضمن خطوات أوردها على الشكل التالي:

- تقييم الأداء الفعلي.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعة.
 - معالجة الإنحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.²
- د. إشيكاوا: الفلسفة التي يعتنقها هذا المدخل ترى أن الجودة هي تطوير، تصميم وإنتاج سلعة أو خدمة تكون مفيدة وترضي المستفيد دائما وأن تبدأ الجودة وتنتهي بالتعلم ويعود لإشيكاوا الفضل في ظهور أسلوب حلقات الجودة، أداة تحليل السبب والنتيجة في حل شكاوى الزبائن،³ كما يرى ان التعريف المحدود للجودة يعني توافر خصائص معينة في السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة إلا

¹ المرجع نفسه، ص 31.

² خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 94.

³ السعيد مبروك إبراهيم: مرجع سابق، ص 154.

إن النظرة الحديثة للجودة تتسع لتشمل العديد من الجوانب المختلفة في التنظيم والتي حددها بأنها تشمل على¹:

- جودة المنتج أو الخدمة
- جودة طريقة الأداء
- جودة المعلومات
- جودة العمليات الانتاجية
- جودة أماكن العمل
- جودة الأفراد بما فيهم العاملين المهندسين ، المديرين بكل مستوياتهم الاشرافية .
- جودة الأهداف الموضوعية

هـ. أرماند فينجورم: يعد أرماند أول من إستخدم مصطلح ضبط الجودة الشاملة وترتكز فلسفته في هذا الشأن على عشرة نقاط يجب الأخذ بها لرفع مستوى الجودة وتشمل هذه النقاط²:

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة.
- أن تكون الجودة والتكلفة كلا متكاملًا لا يوجد بينهما تضارب.
- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله العميل.
- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
- أن تصبح الجودة أسلوبًا للإدارة.
- أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الآخر.
- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.
- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.
- أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من الفعالية.

¹ ابراهيم عيم عمرو: "إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي" ، ط1 ، دار البداية ناشرون و موزعين ، عمان ، 2013 ، ص 207 .

² عبد العظيم المصدر: "مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر" ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20 ، العدد 02، 2012، ص 389.

4. خصائص إدارة الجودة الشاملة ومكوناتها:

أ. خصائص إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تحديد أهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة.
- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام.
- الإستفادة المثلى من الموارد المتاحة.
- تقليل عمليات الرقابة المستمرة بدون جدوى.
- زيادة رضا المستفيدين والعاملين بالمنشأة.
- تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية.
- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة.
- تعزيز العلاقات الإجتماعية والإنسانية.
- تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات.
- تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.¹
- فلسفة إدارية حديثة معاصرة.
- إستمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة وإستفادت بأحسن ما فيها.
- تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
- تتبع الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
- فلسفة تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين.
- يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الإنجاز.²

¹ جمال أحمد جلال: "مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية"، دار خالد اللحياتي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 37.

² مهدي السماتري: "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 53.

ب. مكونات إدارة الجودة الشاملة:

يعتمد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة إنتاجية أو خدمية على وجود هدف أو مجموعة من الأهداف الموضوعية وهذا الهدف يوجه العاملين على اختلاف مستوياتهم للتركيز على محاور إهتمام معينة وبالتالي إلى تبني إستراتيجية تحدد خطوات العمل مع توزيع مسؤوليات كل عمل من الأعمال وذلك على النحو التالي¹:

- **الهدف:** يشمل رضا المستفيد والخلو من العيوب وإنتاج منتج صحيح من أول مرة.
 - **محاور الإهتمام:** تشمل ثقافة وفلسفة المؤسسة والعمليات والنظم والمستفيدون والموردون.
 - **الإستراتيجية:** تشمل التحسين المستمر، إندماج كل العاملين في المؤسسة في أعمال الجودة وإيضاح إجراءات العمل والتوجه نحو هدف موضوعي طويل المدى وضبط تكلفة الجودة وإتخاذ اللازم من الإجراءات الوقائية، التأكيد بإستمرار على ضمان الجودة، حل المشكلات، إزالة العقبات بأساليب منهجية.
 - **مسؤولية التنفيذ:** تشمل الإدارة العليا، فرق العمل، مشاركة كل العاملين.
5. عناصر إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي أهم العناصر التي يجب أن تكون متوفرة في إدارة الجودة الشاملة²:

- أ. **القيادة العملية:** على الإدارة العليا أن تركز على القيادة العملية حيث لا بد من جدية العمل وتقان في الإدارة لتكون قدوة ومثلاً يقتدى به لكل المستويات الإدارية والعاملين.
- ب. **ثقافة إشباع الرغبات:** لا بد من إيجاد ثقافة جديدة داخل المنظمة تركز بقوة على إشباع رغبات العملاء.
- ج. **التحسين المستمر:** لا بد من التحسين والتطوير المستمرين في عمليات وأنشطة المنظمة حتى يمكن تحقيق وتوفير التكاليف وسرعة أعلى في الأداء مع الإلتزام بالمعايير المطلوبة للجودة.

¹ عبد الله حسن: مرجع سابق، ص 35.

² محمد الترتوري عوض، محمد زايد الرقب: "إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 48.

د. رفع مستوى العاملين: يعد الأفراد العاملون بالمنظمة محور رئيسي تقوم عليه عملية إتقان الجودة وبالتالي يجب الاهتمام بمستوى أدائهم وتدريبهم وتطويرهم وصقل مهاراتهم لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة.

هـ. بناء فرق العمل: ما يضمن العمل الجماعي والتعاون ويضيف قيمة كبيرة للجودة.

و. الإبداع والابتكار: يحتاج إلى تحقيق مستويات الجودة إلى الابتكار والإبداع وإلى إطلاق أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة والمفيدة لتحسين الجودة.

ز. الرؤية الإستراتيجية: لا بد من وجود رؤية إستراتيجية للمنظمة ككل حول كيفية تحقيق الجودة مع ربط هذه الرؤية بكافة أنشطة المنظمة.

ح. فن حل المشكلات: لا بد من تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها إلى عناصر أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها.

6. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يتفق كل من: Russel، Wensner، Heizer، Davis على أن الدعائم والأسس التي تقوم عليها

إدارة الجودة الشاملة هي كالاتي¹:

أ. أداء العمليات: فالهدف الرئيسي الذي تتصدى له أنظمة الجودة هو مشكلة تطبيقها، إذ ترسم الإستراتيجيات التي تساهم في تحليل وتقييم جودة الخدمات وتترك القيادة الصورة الذهنية للجودة من خلال تحليل مشكلة تعلم الجودة في العمليات والذي يأتي في غالب الأحيان متأخراً، لذا يكون من الأفضل التعامل مع مشكلة المعلم منذ البداية في تنمية الأداء البشري ويعني كل هذا تعلم جودة الأداء.

ب. التركيز على الزبون: الزبائن أو المستفيدون هم محور الجودة الشاملة لذا لا بد على الإدارات معرفة هوية الزبون الذي يعد مفتاح نجاح الإدارة على مستوى المؤسسة. إذ أن تحقيق رغبة الزبون يكون أساساً بالغ الأهمية في نيت الأهداف فضلاً على أن إحتياجات الزبون تتغير

¹ محمد تركي: " استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الاداء"، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، جامعة

كربلاء ، المجلد 6، العدد25 ، 2009 ، ص15

بإستمرار ولتطبيق الجودة لابد على المؤسسات صياغة نظام لقياس الأداء والتقييم بدقة وموضوعية.

ج. **مشاركة العاملين:** تكمن مشاركة العاملين في تحملهم المسؤولية الكاملة عن برنامج تحسين جودة العمليات وبذلك تنمو الحاجة إلى دورات تدريبية تساهم في رفع مستوى كفاءة الأداء وفهم الإجراءات الرتيبة لتحسين الجودة الشاملة في مفاصل الوحدة التنظيمية

د. **التحسين المستمر:** تركز المؤسسات الصناعية والخدمية على عمليات التحسين وينظر " Renear " إلى أنها تشير إلى تطبيق مبدأ التحسين الذي يتطلب تدعيم معايير أداء العمليات في المؤسسة، وإعتماد الجودة كجزء من القواعد والقيم والأخلاقيات التي تمثل محور إهتمام أفراد الهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق الكفاءة في عمليات تقديم الخدمة على وفق الأسبقيات الفردية.

هـ. **القيادة الإدارية:** تستمد فلسفة الجودة قوتها من إلتزام الإدارة العليا في تطبيقها بمختلف مفاصل المؤسسة ويرى عقيلي أن الجودة الشاملة تحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بين الإدارة والمرؤوسين، وإيجاد التعاون والتنسيق والإنسجام والتآخي بينهم، فالقيادة تسعى إلى تكوين فريق عمل متعاون وذوي ولاء وتدعمه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما يمكن تلخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية¹:

أ. بناء ودعم ثقافة المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق العلاقات بين الأفراد وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية.

ب. الإستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.

ج. التفهم الكامل والإلتزام من قبل الإدارة العليا وغرس روح التعاون والمشاركة وجعل الجودة في المقام الأول من الإهتمامات.

¹ محمد عوض الترتوري، محمد زايد الرقب: مرجع سابق، ص 47

ثانيا: متطلبات إدارة الجودة الشاملة وخطوات تطبيقها.

1. **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المنظمة، حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي¹:

أ. **إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:** إن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة إذ أن قبول أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين في المنظمة كما أن ثقافة الجودة تختلف إختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.

ب. **التعليم والتدريب:** لا بد من تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة حتى يوم تطبيقها بالشكل الصحيح حيث أن تطبيق البرنامج دون وعي وفهم لمتطلباته ومبادئه يؤدي إلى فشل حتمي.

ج. **الإستعانة بالإستشاريين:** والهدف من هذه الإستعانة هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشكلات التي ستنشأ خاصة في المراحل الأولى.

د. **تشكيل فرق العمل:** حيث تتكون كل فرقة من خمسة إلى ثمانية من أعضاء الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعل العمل المراد تطويره وأن يكون هؤلاء الأشخاص موثوق بهم ولديهم إستعداد للعمل وأن يتحوا الفرصة لتقييم مهامهم لتحسينها.

هـ. **التشجيع والتحفيز:** إن تقدير عمل فرد ما سيؤدي حتما إلى تحفيزه وزرع الثقة فيه وهذا التشجيع له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة وإستمراريته.

و. **الإشراف والمتابعة:** من ضروريات تطبيق برنامج إدارة الجودة هو الإشراف على فرق العمل وذلك للتعديل ولمتابعة أعمالهم ومهامهم وتقييمها إن لزم الأمر، وإن من مستلزمات لجنة الإشراف

¹محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: "مبادئ علم الإدارة الحديثة"، دار الكتب والوثائق، جامعة ديالى، العراق، 2014، ص218.

والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المنظمة وتذليل الصعوبات إن وجدت مع مراعاة المصلحة العامة.

2. خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب التحول إلى الجودة الشاملة إتباع عدة مراحل ينبغي إتباعها من قبل المنظمة لكي تكون عملية التحول ناجحة وتحقق الأهداف الموجودة منها ويمكن تحديد خمس مراحل أساسية هي:

أ. **مرحلة الإعداد:** يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة إعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المنظمة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة وينبغي القيام بالإجراءات التالية:

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك من خلال التشخيص العلمي لمشاكل المنظمة وبيان التحديات التي تواجهها.

- تحديد إتجاهات وإحتياجات ومتطلبات ورغبات المستفيدين وإعتبارها كهدف للمنظمة.

- إلتزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة.

ب. **مرحلة التخطيط:** تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.

- تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمنظمة ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية.

- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للإستفادة من آراءهم وضمن إلتزاماتهم، كسب رضاهم.

- وضع خطط لتطوير نظم المعلومات على مستوى المنظمة بما يمكنها مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.¹

ج. **مرحلة التقييم:** تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها وتتضمن الخطوات التالية:

¹العابد هواري: مرجع سابق، ص 53.

- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة.
- تشخيص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.
- مراجعة ثقافة المنظمة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة والعمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

د. **مرحلة التطوير:** في هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل وأوجه القصور وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.
- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين دورهم في عملية التغيير.
- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الإستفادة من التجارب المماثلة.

هـ. **مرحلة التحسين المستمر:** تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات والأداءات من أجل إستثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر وتتضمن هذه المرحلة:

- الإستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقديم برنامج التطبيق.
- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملية التطبيق.
- تزويد العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للإستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة.¹

3. نماذج إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من النماذج الرائدة والمعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة ساهم في وضعها العديد من المفكرين والرواد وكان لها أثر كبير في دفع عجلة تطور هذا المفهوم إلى الأمام وسنتطرق إلى بعض هذه النماذج والمتمثلة فيما يلي:

¹ المرجع نفسه، ص55.

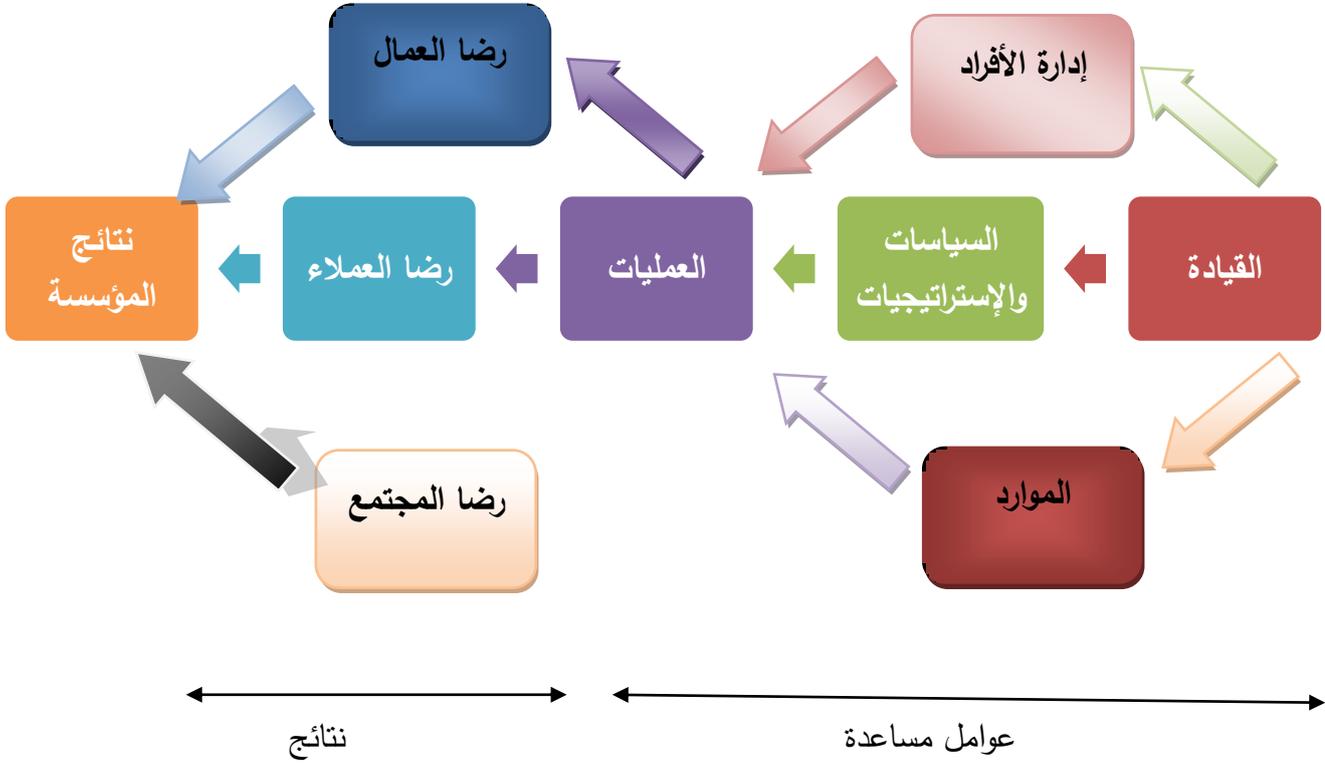
- أ. نموذج همبر **HAMBER**: يتكون هذا النموذج من العناصر التالية¹:
- الهدف: يتمثل هدف إدارة الجودة الشاملة وبرنامجها في خلق الرضا لدى العميل وللوصول إلى دراسة إحتياجاته ومطالبه وتوقعاته وأن تكون هذه الدراسة ذات صفة مستمرة.
 - القيادة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تتوفر لدى القيادة الإدارية القناعة بفائدة إدارة الجودة الشاملة والحماسة، الجدية، الإلتزام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى توفير الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
 - تصميم الجودة الشاملة وتتم من خلال التعرف على حاجات العميل وتوقعاته وتصميم العمليات بشكل يلبي هذه التوقعات، وتوفير الجودة في تصميم العمليات.
 - التعلم والتدريب للعمال: من أجل ضمان تعاونهم وإلتزامهم وإقتناعهم وتقليل درجة مقاومتهم للبرنامج.
 - تشكيل فرق العمل: تسعى هذه الفرق إلى تحسين الجودة من خلال تحديد المشاكل المتعلقة بها ووضع السبل لحلها ويقوم تشكيل هذه الفرق على أساس ضمان مشاركة جميع العاملين فيها.
 - نظام الإتصال والمعلومات: لا بد من توفر إتصال جيد يسهل جمع المعلومات بشكل فعال وتبادلها بسرعة.
 - التحسين المستمر ويتطلب متابعة لتنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار من أجل التدخل لحلها إضافة لدراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها بعين الإعتبار في عمليات التحسين.
- ب. نموذج التفوق الأوروبي: وضع هذا النموذج من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة حيث خصصت الجائزة الأوروبية للمؤسسات الأوروبية فقط واشتملت على مجموعة من المعايير تشكل نموذج إدارة الجودة الشاملة²

¹ عمر وصفي عقيلي: "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 183.

² فريد عبد الفتاح زين الدين: "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار النهضة العربية، مصر، 1996، ص 71

وتتضح ذلك في الشكل التالي:

شكل (6): نموذج التفوق الأوروبي في إدارة الجودة الشاملة.

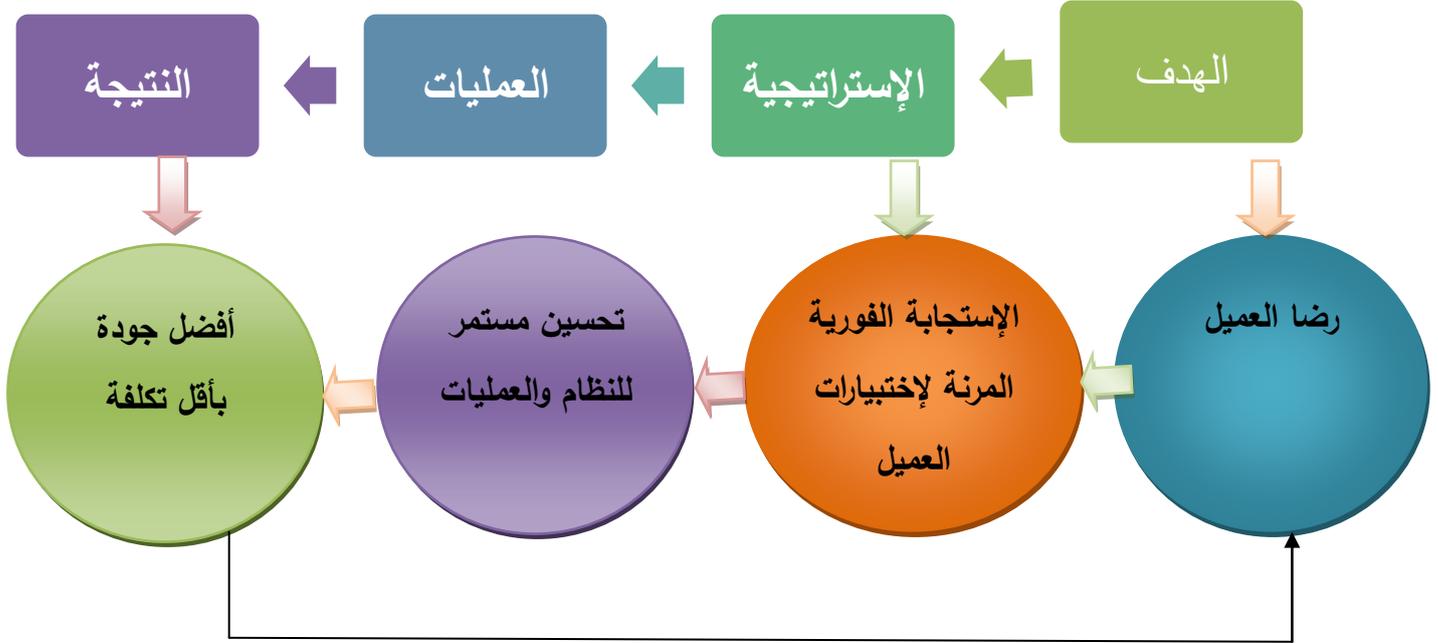


المصدر: فريد عبد الفتاح زين الدين: "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار النهضة العربية، مصر، 1996، ص 71.

ج. نموذج **Victory**: يقوم هذا النموذج على وضع رؤية واضحة على نظام إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة توفير القيادة الإدارية الجيدة القادرة على وضع هذه الرؤية موضع التطبيق وجعلها حقيقة.¹

¹ عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص 181

شكل (7) : التصورات المستقبلية لنموذج .victory.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 181

من خلال الشكل التوضيحي يمكن تحديد معالم النموذج كما يلي¹:

- الهدف الرئيس لإدارة الجودة الشاملة إرضاء العميل.
- جعل رضا العميل الإستراتيجية التي تسير عليها المنظمة وهذا يتطلب دراسة إحتياجاته ومطالبه والسعي لتلبيتها فوراً بأعلى درجة من المرونة.
- جعل فكرة أن العميل يدير المنظمة حقيقة وليس خيالاً أو شعاراً.
- رضا العميل تتحقق من خلال أعلى مستوى جودة وبأقل تكلفة.
- التحسين المستمر للجودة مطلب أساسي لجعل العميل دائم.
- بما أن الجودة هي مسؤولية الجميع، يجب تحديد مسؤوليات كل فرد بشكل واضح ودقيق منعا للإزدواجية والتداخل والتكرار في تنفيذ العمل.

¹ المرجع نفسه، ص 182.

- التعليم والتدريب المستمرين مطلب أساسي لتحقيق الجودة.
- وضع سياسة للتحفيز تشمل على حوافز مادية ومعنوية ويتم تقديم الحوافز على أساس الجهد الجماعي لا الفردي.
- بث روح الحماسة في نفوس العاملين إتجاه تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

4. الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن أساليب الإدارة التقليدية، فهي عبارة عن ثورة إدارية معاصرة ويتضح هذا من خلال الجدول التالي¹:

الرقم	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
01	العمل الفردي	العمل الجماعي
02	الإدارة الرقابية	الإدارة بالمشاركة
03	إصدار القرارات والأوامر	الشورى والإجماع
04	الجمود والثبات	الليونة والتفسير
05	تحقيق الأهداف	التركيز على النوعية وجودة الأهداف
06	تعقب الأهداف واللوم	البحث عن حلول للمشاكل
07	العناية بالتطوير قصير المدى	التطوير والتجديد طويل المدى
08	عدم الثقة والشك	زرع الثقة بالعاملين
09	التركيز على المستويات الإدارية	التركيز على أقل عدد من المستويات الإدارية
10	التمسك بالواقع خوفا من المخاطرة	الإبداع، الابتكار، التجديد
11	التدفق العمودي	التدفق الأفقي
12	إمكانيات محددة	إمكانيات ومهارات عالية
13	التحكم والمراقبة بالترهيب	التقويم الإيجابي
14	نظام حوافز ثابت	تطوير نظام الحوافز

¹ نبيل محمود صالح: "إدارة الجودة الشاملة"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 53.

15	المسؤولية جزئية	المسؤولية الشاملة
16	المسؤولية فردية	المسؤولية الجماعية
17	الإفتراضات مسبقا بمعرفة متطلبات العميل	الإستماع للعملاء لمعرفة إحتياجاتهم
18	تحديد مسؤولية الجودة على إدارة الجودة	الجودة مسؤولية الجميع
19	عمل التطوير الجزئي مرة واحدة	التطوير الكلي المستمر للعمليات
20	إتباع معايير ثابتة لقياس مستوى الأداء	تعديل معايير الأداء ومراجعتها بقصد التحسين

المصدر: نبيل محمود صالح: المرجع السابق، 2013، ص53

5. مرتكزات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة:

إن مسألة تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقتضي القيام بتغييرات متعددة تشمل أنشطة المؤسسة وعملياتها وأهم هذه التغييرات ما يلي¹:

أ. **ثقافة المؤسسة:** ويتم ذلك من خلال التغيير في:

- طريقة التعامل اليومية: مناداة الافراد بإسم العائلة، طريقة اللباس اثناء العمل.
- قواعد العمل: عدم مغادرة مكان العمل قبل الرئيس مثلا.
- قيم العمل: التمييز في كل عمل يتم فعله.

وهناك العديد من الجوانب التي ينبغي ان تشتمل عليها ثقافة المؤسسة المتعلقة بالجودة أهمها:

- التركيز على العميل.
- إحترام الآخرين.
- الخطأ فرصة للتطور.
- الحرص على التفاني في العمل وعلى أدائه الصحيح من المرة الأولى.
- التحلي بروح التمييز في كل ما يتم القيام به.
- التحلي بروح الفريق والتعاون.

¹ احمد بن عيشاوي: "إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.ص50.53

ومما سبق ذكره يمكن القول ان تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستدعي إجراء تغيير جذري في الثقافة وفي الطريقة التعامل داخل المؤسسة، وذلك يتطلب بالتحديد بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة مرتكزها وفلسفة تفكيرها وكل هذا يستند الى التعليم والتدريب الصحيح والفعال المتعلق بالجودة.

ب. الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة فهو يوضح الإدارات والاقسام التي تقوم بأداء الأنشطة والاعمال المطلوبة بغية تحقيق اهداف المؤسسة، كما يوضح نوعية العلاقات بين اقسامها وتسلسل السلطات وشبكات الاتصال بينها، ويجمع خبراء الجودة على أن الهيكل التنظيمي المتعدد المستويات التنظيمية لا يمكنه أن يتناسب مع المؤسسات التي تطمح الى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فهو يتميز ب:

- طول خطوط الإتصال ما يضعف عنصر الإتصال بين الإدارة العليا وباقي الإدارات.
- مركزية السلطة ومحدودية اشراك باقي الإدارات في اتخاذ القرارات.

وهذا اكيد يضعف التنسيق بين مختلف الوظائف في حين يتميز الهيكل التنظيمي الذي يتماشى مع إدارة الجودة الشاملة بقصر خطوط الاتصال، التدفق السريع للمعلومات بين أجزاء الكيان التنظيمي ما يحقق التنسيق والتعاون والتكامل وتعزيز العمل الجماعي والسرعة في اتخاذ القرارات.¹

ج. العمليات: ان عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تستدعي القيام بمجموعة من الأنشطة التي تتم باستخدام المدخلات لا سيما المعلومات كي تتحقق مستويات الجودة المستهدفة في جميع انحاء المؤسسة، ويتم هذا من خلال عملية الهندسة للعمليات الإدارية والاستراتيجية بهدف تحسين أداء المؤسسة وهذه العملية كي تكون فعالة يتطلب إصلاحات شاملة لأساليب العمل وتصميم العمليات ومتطلبات التوظيف وترتيب الوظائف وتفويض الصلاحيات وأساليب الرقابة ونظم المكافآت والحوافز ونظام المعلومات وكل ذلك من اجل رفع مستوى الأداء الراقي لتحسين جودة الأداء.²

¹حيدر علي المسعودي: "إدارة التكاليف والجودة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص

د. أسلوب الإدارة: فلسفة تحقيق مسعى الجودة الشاملة يعتمد في المقام الأول على تفعيل العمل الجماعي، روح الفريق، التعاون المتبادل بين جميع أعضاء المؤسسة، الشعور بان اهداف المؤسسة من اهداف العاملين وبالتالي لابد على الإدارة العمل في هذا الاتجاه وغرس كل القيم وتكريسها لدى الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء وكل من له مصلحة فيها وهذا يتطلب العمل وفق مرونة عالية من خلال إعطاء الحرية اكثر في العمل ومنح الفرص الكافية لمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والتصدي لمشاكل العمل التي تواجههم باعتبارهم الأقرب والأكثر دراية بحلول تلك المشاكل.¹

6. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن المنظمات التي ستتبنى إدارة الجودة الشاملة تواجه معوقات أمام تطبيق وتحقيق إدارة الجودة بنجاح وهذه المعوقات لا يمكن حصر أبعادها بالشكل الدقيق ولعل من أبرز هذه المعوقات²:

- أ. عدم التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة.
- ب. عدم القدرة على تغيير ثقافة وقيم المنظمة لتبني مبادئ وثقافة إدارة الجودة، ويعد تغيير ثقافة وقيم المنظمة مهمة صعبة وتتطلب وقت طويل نسبياً بسبب تجذر القيم وعمقها لدى الأفراد العاملين.
- ج. عدم توفر الكفاءات البشرية القادرة على إستلهاهم سبل التطبيق الفعال لإدارة الجودة وذلك بسبب النقص في التعليم والتدريب بشكل مستمر.
- د. إنعدام ثقة العاملين بالإدارة العليا وإنعدام ثقتهم بأنفسهم الأمر الذي يؤدي إلى حدوث نزاعات وخلافات بين الفرق وبين أعضاء الفريق الواحد.
- هـ. التخطيط الخاطئ وغير الملائم لظروف المنظمة حيث من المفترض أن يتم إشراك جميع العاملين في المنظمة في تطوير خطة التنفيذ وفي أي تعديل يطرأ عليها من أجل تحسينها.

¹ المرجع نفسه، ص، 54

² حسين محمد الحراشنة: "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 82، 83.

- و. وجود هيكل تنظيمي لا يتوافق مع مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الحديثة حيث تتطلب هذه الأخيرة عدم العزل والتفريق بين العاملين والتخصصات وذلك لأن إعادة بناء الهيكل التنظيمي ليصبح مرنا سيزيد في الإستجابة لحاجات الزبائن.
- ز. عدم توفر التخصصات المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة مما يؤثر على عمليات التدريب المطلوبة لدعم وتوجيه وتطبيق إدارة الجودة.
- ح. الرغبة المتسارعة لمعرفة النتائج المحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة علما أن النتائج التي يتوخى حصولها تتطلب زمنا ليس بالقصير.
- ط. غياب الإهتمام الكافي للعاملين في المنظمة والزبائن، إذ من المفترض أن تدرك المنظمة التغير في إحتياجات وتوقعات العاملين والزبائن حيث تتطلب هذه العملية آلية التغذية العكسية.

خلاصة الفصل.

ومن خلال ما تم طرحه في هذا الفصل تم التوصل إلى الأهمية البالغة التي تحتلها إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري الحديث، فهي تسهم في تقليل الأخطاء وتساعد على إتخاذ القرار بناء على الحقائق لا المشاعر كما تسهم في زيادة الكفاءة من خلال زيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي، أضف إلى ذلك أن تطبيق هذه الفلسفة يتطلب الوقوف على العديد من المرتكزات والمبادئ التي يمكن إيجازها في التركيز على العميل والتحسين المستمر والتزام الإدارة العليا كما يمر تطبيقها بجملة من المراحل والتغيرات التي تمس المنظمة ككل وتشمل الثقافة، العمال، المسؤوليات، القادة، الوظائف، ولعل أهم هذه المراحل مرحلة الإعداد والتخطيط مرحلة التقييم والتطوير والتحسين المستمر كما يجدر الإشارة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ليس بالأمر اليسير والسهل فقد تقف في وجه التنفيذ صعوبات تعيقه كالتخطيط الخاطئ وغير الملائم لظروف المنظمة وإنعدام الثقة بين العمال والإدارة العليا وعدم تقبل التغيير ونقص الموارد البشرية القادرة على إستلهاهم سبل التطبيق الفعال لنقص التعليم والتدريب بشكل مستمر.

الفصل الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة

الجودة الشاملة

تمهيد

أولاً: الثقافة التنظيمية عامل مؤثر في تطبيق إدارة

الجودة الشاملة

1. خصائص ثقافة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة
2. الإطار القيمي لإدارة الجودة الشاملة
3. الأبعاد الثقافية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة
4. أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة والعلاقة الترابطية بينهما

ثانياً: ثقافة الجودة الشاملة

1. أهمية ثقافة الجودة الشاملة
2. عناصر ثقافة الجودة الشاملة
3. مبادئ وعوامل نجاح ثقافة الجودة الشاملة
4. مضامين و أبعاد ثقافة الجودة الشاملة
5. إستراتيجيات بناء وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة

خلاصة الفصل

تمهيد.

باعتبار الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير والتعليم والانتقال والتكيف، فمن الممكن تغيير محتوى الثقافة لدى العاملين في المنظمة وغرس ثقافات جديدة لديهم، لذا يعد تغيير ثقافة الأفراد داخل المنظمات جوهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن نجاحها يعتمد على تحسين الثقافة التنظيمية، كما يعتبر خلق ثقافة تنظيمية تتفق وإدارة الجودة الشاملة من أهم تحديات المدخل، وفي إطار العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة والدور الفعال الذي تلعبه في تعزيزها.

سأخص هذا الفصل لإبراز هذه العلاقة الترابطية وذلك من خلال التطرق إلى خصائص الثقافة التنظيمية في ظل إدارة الجودة الشاملة والإطار القيمي لإدارة الجودة الشاملة والأبعاد الثقافية الملائمة لها كما سأوضح أثر الثقافة التنظيمية وسأشير في هذا الفصل أيضا إلى ثقافة الجودة الشاملة وأهميتها وعناصرها والمبادئ التي تقوم عليها وأبرز العوامل المساهمة في نجاحها إضافة إلى إستراتيجيات بناء وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بنجاحة.

أولاً: الثقافة التنظيمية عامل مؤثر في إدارة الجودة الشاملة.

1. خصائص ثقافة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة تحتاج ثقافة تنظيمية قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، أي لدى جميع العاملين في المؤسسة هذا التكامل يوحد الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها، فغياب ثقافة المؤسسة يجعل كل متخذ قرار وكل فرد يعمل حسب قناعاته الخاصة أما في حال توفرها يختلف الوضع، بما أن إدارة الجودة الشاملة تطبيقها يستند إلى قيم وإتجاهات كل فرد في المؤسسة تهدف إلى خلق القيم المرتبطة بالجودة ولعل أهمها¹:

- أ. الإلتقان
- ب. التحسين المستمر
- ج. الرقابة الذاتية
- د. الإلتزام
- هـ. العمل الجماعي من خلال فرق العمل
- و. إرضاء الزبون
- ز. المشاركة
- ح. التعليم والتدريب المستمر

وفي هذا الإطار يمكن إدراج أهم العناصر الثقافية التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي الإقتناع بـ:

- أ. ضرورة الكاشفة والعتق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة.
- ب. ضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمؤسسة.
- ج. أهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.

¹أم كلثوم بوزيان: "مكانة الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية"، جامعة الجلفة،

يوم 2019/02/03 على الساعة 18:05. <https://platform,almanbal.com>

- د. أن تحقيق أهداف المؤسسة يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
- هـ. ضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء
- و. ضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتفاديها بدلا من معاقبة المخطئين.
- ز. ضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وان يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.
- ح. ضرورة ان تعمل كافة إدارات المؤسسة في تناسق من اجل إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الدارات فالنجاح للجميع وليس للأفراد.
- ط. ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- ي. ضرورة أن يكون جميع العمال مبدعين ومبتكرين.
- وبوجه عام يمكن تلخيص فوائد ثقافة المنظمة التي تخدم إدارة الجودة الشاملة في:

- أ. جعل الحديث والعمل داخل المؤسسة واحدة.
- ب. ربط الجماعات والافراد داخل المؤسسة مع بعضهم في نسق ورياط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع والمتمثلة في رسالة المؤسسة.¹
2. الإطار القيمي لإدارة الجودة الشاملة:

تتضمن الثقافة التنظيمية الداعمة لفلسفة TQM العديد من القيم التي تساعد على التطبيق الناجح والفعال لتلك الفلسفة من أبرزها²:

1. الوضوح: وضوح التعهد بالجودة من قبل الجميع العاملين بالمنظمة، ووضوح دور ومسؤوليات كل عامل و كيف يتناسب أي عمل معين مع المخطط العام لتحقيق جودة المنظمة؟ والوضوح العام حول أن تذهب المنظمة؟ ولماذا؟.

¹ المرجع نفسه

² فتحي سرحان: "إدارة الجودة الشاملة (الإتجاهات العالمية الإدارية الحديثة)"، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 31.

- ب. المشاركة: تقوم فلسفة TQM على إشراك كل أعضاء المنظمة من كل الوظائف وعلى كل المسؤوليات من القمة إلى القاع في عملية تحسين الجودة، وفي حل المشاكل وإتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتهم وذلك في جميع صور العمل الجماعي المنظم.
- ج. سرعة الإستجابة للظروف المتغيرة: من القيم الجوهرية خلق ثقافة تنظيمية سريعة الإستجابة والتي تتركز حول حاجات العميل، وذلك لأن الجودة تمثل سلسلة من الإستجابات لحاجات إجتماعية محددة بدقة في لحظة هامة وإستثنائية بصورة حقيقية.
- د. التعاون بدل التنافس: حيث كانت الفلسفة القديمة تنص على التنافس أما الحديثة ترى أن التعاون يعتبر من العناصر الحيوية في نجاح إستراتيجية TQM.
- هـ. إستبعاد الخوف: فهذا النظام لا يتحقق في ظل سيطرة الخوف و عدم الإحترام بل يتطلب الشعور بالأمن والإحترام المتبادل، لفت النظر إلى المشكلات وإقتراح الحلول.
- و. الوقاية ومنع الأخطاء بدلا من إكتشافها: هذا يعني العزوف عن إستخدام سياسة إطفاء الحرائق والشروع في إستخدام أساليب وسياسات إدارية تمنع وقوع الأخطاء و المشاكل.
- ز. الحرية والديموقراطية: يقول "دين هوبارد" الكفاءة في مجتمع الرجال الأحرار واجب،...إن الأشخاص المنتمين إلى مجتمع ديموقراطي يجب ان يكونوا هم تحديدا الذين يصرون على التميز وهم الذين يصرون على الوصول إلى معايير الأداء العالية و يمتلك مفهوم TQM القوة الكافية لتحرير الناس في العمل ليصبحوا أكثر صدقا مع أنفسهم و مبدعين.
- ح. المنهج العلمي في التفكير: إن التحسن المستمر يقوم على إستخدام المدخل العلمي لصناعة التحسينات من خلال تحليل الحقائق وإصدار الأحكام المستندة إليها وإختبار النتائج تجريبيا وتوفير بيئة لإستخدام أساليب حل المشكلات والمداخل الإحصائية في النظام.¹
- ط. القيادة الأخلاقية: إن النتائج المرجوة من الجودة الشاملة لا تتحقق ما لم تتم قيادة الناس بشكل جيد ولن تتم قيادتهم بشكل جيد ما لم تتم قيادته أخلاقيا ويقول "ديهنج" إن المديرين لم يعد بوسعهم التفويض في

¹المرجع نفسه، ص32.

مسؤولية الجودة بدرجة أكبر من قدرتهم على التفويض في المسؤولية الأخلاقية فكلتا المسؤوليتين تتبعان من القمة وهما العناصر الضرورية و الجوهرية لأي قيادة".

ي. إرتباط الأقوال بالأفعال: فالجودة ليست ما نقوله بل ما نفعله و تتمثل خاصة في القادة كونهم المثل والقوة فلا بد أن تتطابق أفعالهم مع أقوالهم فهذا يخلق الحماس و الإلتزام لدى التابعين لهم.

ك. الثقة والأمانة: يؤكد كل من Peggy and Sandra أن الأهمية المتعلقة بالثقافة الوديدة التي تملؤها الثقة و الأمانة في بناء بيئة الجودة لا يمكن أن تكون تقديرا مغاليا فيه فوجودها يمثل عنصرا أساسيا.¹

3. الأبعاد الثقافية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة:

كل بعد من هذه الأبعاد يشمل مجموعة من العناصر نوردتها في الآتي²:

أ. البعد الخاص بالقيادة: يضم مايلي من العناصر، إدراك دور الإدارة، قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة التحول الشامل السلوك والدافعية، قيادة التغيير، المشاركة و الملكية، المخاطرة.

ب. البعد الخاص بالهيكل والنظم: الإتصال الفعال، العمل الجماعي، التدريب، التعليم، إستقرار الهدف، مراقبة التقدم.

ج. البعد الخاص بالعملية والقياس: تفهم العملية، القياس، تفهم النواحي غير القابلة للقياس، تفهم الاختلافات، الفحص، الجودة، التلاعب بالنظام.

د. البعد الخاص بالتوجه للمستهلك: المستهلكين الداخليين و الخارجيين، الموردين، التغذية العكسية، حل المشاكل المشتركة بالمشاركة في تخطيط المنتج، الإدارة كمورد ومستهلك.

هـ. البعد الخاص بالتحسين المستمر: التخطيط، إستثمار الأفكار، إستخدام القياس، التحسين المستمر ودورة المراجعة، شهادات الجودة.

¹ المرجع نفسه، ص33.

² بلكبير بومدين: مرجع سابق، ص 244.

4. أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة والعلاقة الترابطية بينهما:

أ. أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة:

تمتاز ثقافة المنظمة بالشمولية والتجدر والعمق والرسوخ لدى أفراد المنظمة وعلى جميع مستوياتهم الإدارية ويتقاسمها الجميع لذا لا يتوقف دورها على ناحية معينة في المنظمة كالهيكلة التنظيمية، الإنتماء التنظيمي... وغيره بل يتعدى إلى إتجاه آخر هام وهو ثقافة الجودة والعمل على تحسين وتطوير النوعية التي نمت في العقود الماضية بسبب مختلف الوحدات العالمية المعاصرة، إضافة إلى وجود تأكيد من قبل العديد من الكتاب على أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يقوم بشكل أساسي على الثقافة التنظيمية حيث لا بد لثقافة المنظمة من تبني قيم ومفاهيم أساسها التعاون، من خلال فرق العمل التي تساهم في إقتراح التغييرات والتحسينات المطلوبة فإدارة الجودة تتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية وما تحمله من قيم إدراكات ومفاهيم عمل ترسخت عبر الزمن في المنظمة تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة تدعم وتساند تطبيق وقيام إدارة الجودة الشاملة.¹

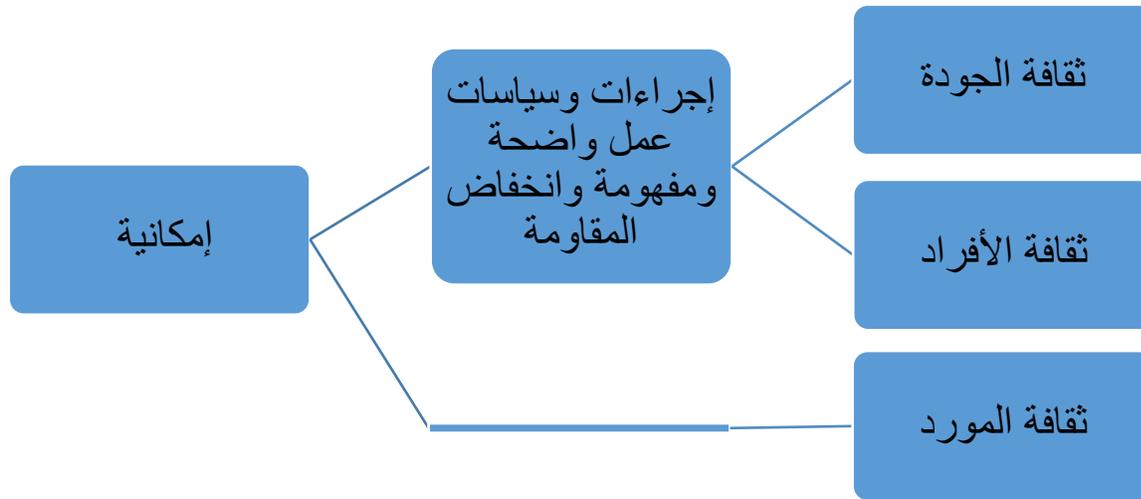
إن محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون توفر هذه القيم يؤدي لامحالة إلى عودة أفراد المنظمة إلى الطريقة القديمة للأداء، لذا نجد أن أهم الجوانب الواجب توفرها لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تقوم الإدارة العليا بمراجعة وتقييم كافة عناصر الثقافة السائدة بالمنظمة لتحديد الفجوات والنقاط السلبية وتحديد الخطط الملائمة لبناء وغرس عناصر ثقافة الجديدة.

أصبح نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تحسين الثقافة التنظيمية في المنظمات ما يتطلب وجود قادة يحسنون التعامل مع ثقافة التنظيم وليس قادة يؤمنون بفعالية المفاهيم البيروقراطية، ويعتمدون على العمليات الرقابية المقيدة فالقيادات الحديثة تنظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها سلوك وتوقعات من قبل أعضاء التنظيم ومختلف الأطراف المستفيدة وهذا السلوك يتأثر بثقافة ومناخ التنظيم والسياسات الإدارية فيه، حيث أن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لأسلوب ونظام إدارة

¹المرجع نفسه، ص 241.

الجودة الشاملة إذ ليس من المنطقي البدء في تطبيق الجودة في بيئة رافضة لها ولا تتوفر على مقومات النجاح.¹

الشكل رقم (08): أثر دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي: "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك"، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص08.

ب. العلاقة الترابطية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة:

المنظمة يمكن أن تطبق فلسفة ومفهوم الجودة الشاملة إذا تبنت القيم والمبادئ التي يجب أن تسود جميع أفرادها، وهذا ما يطلق عليه الثقافة التنظيمية فالإهتمام بالعنصر البشري في الوقت الحاضر أصبح العامل هو الأهم لتحقيق أهداف المنظمة، وما يعتنقه الفرد من القيم والمعتقدات وطريقة التفكير وتاريخ نشأة المنظمة، مضاف إليها كل تصرفات الأفراد وإتجاهاتهم خاصة القيادة الإدارية بكل مستوياتها، حيث يكون لها تأثير كبير في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وخارجها، إذ نجد أن الثقافة التنظيمية تتكون من القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم والتي تدفع بسلوكيات معينة، وهذه

¹ المرجع نفسه، ص 243.

القيم والمبادئ التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر في سلوكهم وآدائهم وأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية، يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود في جميع المستويات، ومفهوم الثقافة التنظيمية في ظل إدارة الجودة الشاملة يعني الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، والتي تتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتنطلق أساساً من مجموعة القيم والسلوكيات والقواعد الإجرائية العلمية، وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة يجب العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمنزلة قاعدة أساسية في العمل، ونجد على سبيل المثال: شركة أرمكوا، الصندوق الصناعي، معهد الإدارة من المنشآت التي التزمت بتوفير ثقافة المبادرة والتطوير والمشاركة في المنشأة والتي يقوم على أساس توافر قيم الريادة والإبتكار، العمل الجاد، الإلتزام التام، إتجاه العمل الداخلي والخارجي وبالتالي أصبحت مخرجاتهم ذات جودة عالية ومتميزة.

إن تغيير ثقافة الأفراد داخل المنظمة هو جوهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالملتحقين بالمنظمة ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة، فالبرغم من أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة للمجتمع إلا أنهم تشربوا القيم الخاصة بهم، وهنا يأتي دور المنظمة في تحديد قيمتها ومبادئها الخاصة وتطوير السياسات التي تحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري، يميز عملياتها ومخرجاتها ومظهرها العام التي تتعكس على مخرجاتها والأفراد العاملين بها، ومما لا شك فيه أن تبني الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة سينتج عنه تحسين أداء المنظمة ومخرجاتها، وبصورة مستمرة وتطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المنظمة وتنمية مهارات وخبرات العاملين وبالتالي التركيز على تطوير الإنتاجية والخدمات أكثر من تحديد المسؤوليات، والملاحظ أن القيادات الإدارية في المنشآت ذات الطابع المهني الإفتراضي هم الذين يخلقون الثقافات الخاصة بمنشاتهم تبعاً لوضعهم القيادي التنافسي.¹

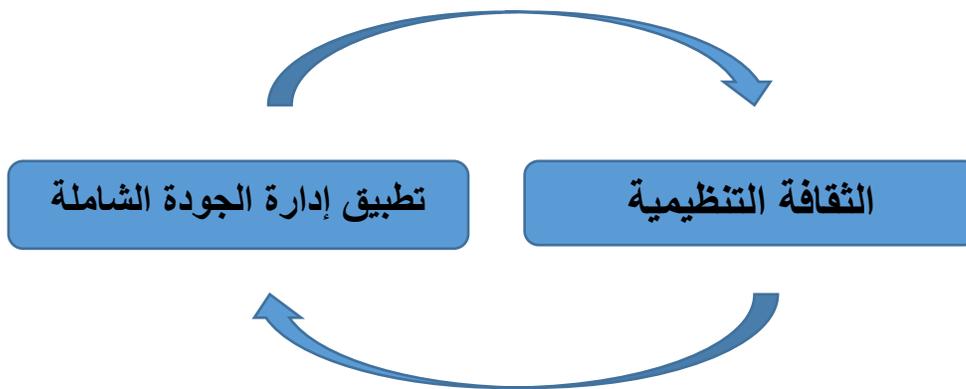
¹ خالد بن علي العجلان: "الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة، القيم والمبادئ التي يكونها الافراد"، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 25 يناير 2010.

التغيير الثقافي نحو إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزاما من الإدارة العليا بترجمة هذا الالتزام الى نمط اداري فاعل يقتدي به العاملون بمعنى ان تثبت نوع الثقافة المطلوبة والمستهدفة يؤدي الى بلورة القيم التي تتعكس على السلوك القيادي ولتحقيق هذا الانعكاس لابد من قدرة وكفاءة لدى قادة المنشآت للتحويل من الوضع المستقر وكل طرقه التقليدية الى الوضع المخطط المستهدف.

عادة ما التغيير الثقافي يأخذ وقت طويل وتواجهه مقاومة من قبل العاملين في المنظمة حيث لابد من اقناعهم لتبني وتقبل هذا التحول والانتقال خاصة الموظفين القدامى وأصحاب الكفاءات المزيفة الذين ليست لهم دافعية لتقبل مفاهيم جديدة وهنا لابد من تفهم أبعاد التغيير في الثقافة التنظيمية ودراسة الإحتمالات ما يجري من ردود فعل العاملين عندما تحاول المنظمة احداث تغيير في طرق وأساليب العمل والسلوك التنظيمي المرافق له وإدخال الثقافة التنظيمية المطلوبة فالفشل في توصيل المراد والهدف من تطبيق الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة يعزز السلبية اتجاه التغيير ما يخلق مشكلات غير محسوبة لجميع أعضاء المنظمة.¹

الشكل رقم (09): العلاقة بين الثقافة لتنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

TQM تؤثر على السلوكات والإتجاهات وبالتالي الثقافة الكامنة



المصدر: صبرينة مخالفي، حسين بورعدة : "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للبلاستيك، مجلة دولية علمية محكمة، المجلد 15، العدد 1، دون سنة نشر، ص 19.

¹المرجع نفسه.

ثانيا: ثقافة الجودة الشاملة

1. أهمية ثقافة الجودة:

تشكل ثقافة الجودة مجالا حيويا متزايد الإهتمام في دراسة أنشطة المنظمات فهي أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير ويشير كل من "olsen et maasen" إلى أن أهمية ثقافة الجودة الشاملة تتضمن الجوانب الآتية¹:

- أ. تعزيز المشاركة عن طريق العمل بروح الفريق.
- ب. تشجيع التعاون بين الإدارات والعاملين.
- ج. تشخيص المشكلات والحلول للتخلص من الأنشطة عديمة القيمة وتحديد مجالات التغيير.
- د. جعل التغيير عاملا للتنشيط ولتعزيز دافعية العاملين.
- هـ. تؤدي الى رفع الأداء والارتقاء به.

وإضافة على هذا يرى "الجبوري 2010" أن ثقافة الجودة الشاملة تساعد على²:

- أ. التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لجعل المنظمة قائمة ومستمرة
- ب. تحقيق الانسجام بين المنظمة ونوع السلوكيات المطلوب إنجازها.
- ج. توجد الإلتزام بين أعضاء المنظمة وتعزز الشعور بالانتماء
- د. تسهم في زيادة فعالية المنظمة.

¹ ناجي عبد الستار محمود، احمد عبد الله دانوك و آخر: " دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد14، العدد 58، ص38.

² احمد قاسم محمد: "دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد4، العدد44، الجزء2، 2018، ص327.

2. عناصر ثقافة الجودة الشاملة

تتضمن ثقافة الجودة الشاملة العناصر التالية¹:

- أ. إيلاء العميل الداخلي والخارجي الإهتمام الأول: وذلك من خلال التركيز على العميل كمبدأ أساسي في توجهات المؤسسة وإن هذا يرتب كل فرد أو فريق فيها مهمة تفهم ومعرفة ماذا يريد وتلبية رغباته والعمل الجاد على الوفاء به.
- ب. المشاركة الخيرية: من خلال الاندفاع الذاتي للمشاركة التطوعية في فرق التحسين المستمر وإن يكون هذا الاندفاع نابع من رغبة ذاتية في العمل، ضمن الفرق التي تعمل من أجل إيجاد الإرتقاء بالجودة وتطويرها.
- ج. التركيز على العمليات: التي لا بد أن تكون متسلسلة ومترابطة وموحدة،
- د. المعلوماتية: الاستناد الى معايير موضوعية في الحوارات لكونه يفسح المجال لحسم النزاعات والاختلافات وهذا يتم الا بالاحتكام الى لغة الأرقام في اتخاذ القرارات الحاسمة سواء بالمنافسة او الرفض وهو ما يوفر الشفافية في القرارات،
- هـ. إيلاء التدريب الإهتمام الكبير: لدوره المتميز في عملية النشر لثقافة الجودة من ناحية وفي نشر المعرفة من ناحية أخرى بوسائل التحسين المستمر والتدريب يشمل القيادات والموظفين ككل،
- و. تشخيص الأخطاء وتصويبها: تعمل ثقافة الجودة الشاملة على التوجيهات نحو تشخيص الأخطاء وذلك من خلال تحليل أسبابها ووضوح اقتراحات لتفادي تكرار حدوثها وذلك بتوفير المؤسسة الكثير من الجهود المطلوبة للرقابة من خلال تفويض المدراء والمشرفين لاكتشاف الأخطاء والمبادرة في طرح مقترحات التحسين والتطوير وهذا من شأنه تقليص المعيب وما ينجم عنه من ضياع في الأموال والجهود.

¹مجيد الكرخي: "إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وابعادها التطبيقية في مجال الخدمات"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص58.59.

كما يشير كل من " جيو وهانغ" أن ثقافة الجودة للمنظمة تتمثل بعملية تأسيس وتطوير Gao et Hung واسعة في أذهان جميع الأفراد العاملين فيها، و حسم جميع الأنشطة المتعلقة بإنتاج المنتج أو الخدمة بشأن سلسلة القيم و المعايير المرتبطة بالجودة حيث ان ثقافة الجودة تخبرنا بما هو صواب و ما هو خطأ في مجال الجودة وقسمت ثقافة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر هاذين الباحثين إلى 8 عناصر أساسية هي¹:

- أ. معلومات الجودة ينبغي إستعمالها لتحسين جودة لا للتحكم والسيطرة على الأفراد.
- ب. السلطة يجب أن تكون متساوية مع المسؤولية.
- ج. يجب أن يتوفر نظام مكافآت للنتائج.
- د. أساس العمل هو التعاون فيما بين الأفراد في المنظمة وليس التنافس.
- هـ. توفر مناخ عادل و متعاون.
- و. التعويض يجب ان يكون منصبا.
- ز. يجب ان يتمتع الافراد بوظائف آمنة .
- ح. يجب ان يمتلك الافراد حصة في الملكية

من خلال ماسبق نجد أنه إذا تم تنفيذ هذه العناصر والتي تعد كمكونات لثقافة الجودة في المنظمة فإن، أدائها سيتجه نحو التحسن.

¹احمد طلال أحمد : " ثقافة الجودة و تأثيرها في تحسين مستوى جودة الخدمة السياحية" ، مجلة الاقتصاد والادارية العلمية ، المجلد 25 ، العدد 110 ، 2019 ، ص 195 ،

3. مبادئ ثقافة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها.

أ. مبادئ ثقافة الجودة الشاملة:

من بين أهم مبادئ التي تركز عليها ثقافة الجودة نذكرها¹:

- التركيز على العميل.
- التركيز على القيادة الصحية وتحسين العملية التنظيمية.
- التركيز على التطوير والتحسين الدائم.
- التركيز على وجود قاعدة بيانات دقيقة.
- التركيز على وجود قاعدة بيانات دقيقة.
- الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها.
- التشجيع على التغذية العكسية.
- يجب أن تكون المنظمة صورة واضحة عن المستفيد.

ب. عوامل نجاح ثقافة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيصها فيما يلي²:

- تدريب العاملين والمدراء على الجودة وطريقة تطبيقها.
- التمهيد للتغيير عن طريق الحاضرات التي تشرح أهمية الجودة.
- الإستعانة بذوي الخبرة للحسين المستمر.
- التواصل بين العمال والإدارة والاستماع لشكاويهم مقترحاتهم.
- تشكيل فريق مدرب يعمل على التطوير مما يعزز قيمة العمل الجماعي.
- إقتناع الإدارة العليا بعملية التحسين وإلا ستكون فاشلة.

¹ سليمان محمد قليوان، "ثقافة الجودة بين الواقع والطموح، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات"، المجلد2، العدد2، يونيو2016 ص34.

² المرجع نفسه، ص35.

• إسهام الموظفين في تحقيق اهداف الجودة.

4. مضامين وأبعاد ثقافة الجودة الشاملة.

أ. مضامين ثقافة الجودة الشاملة.

لغرض تحقيق نجاح طويل في المنظمات لابد من تعزيز أنواع مختلفة من الثقافات للمنظمة، فقد تنوعت الآراء المتعلقة بمضامين ثقافة الجودة في المنظمات بشكل عام فقد اقترح "الجبوري" ان المطلوب من الإدارة العليا في المنظمات من أجل ضمان الجودة هو نشر ثقافة الجودة في مجال التغيير سواء كان إدارياً أو أكاديمياً من أجل تشجيع العاملين على العمل الجاد والمبدع والخالق، وتتضمن هذه الثقافة المضامين الآتية¹:

• كلنا في مركب واحد (المنظمة، الزبون، المجهزون)

• لا تقتصر ثقافة الجودة على الرؤساء فقط.

• الشفافية والانفتاح جانب حيوي في الاتصالات.

• إتاحة المعلومات للجميع.

• التركيز على العمليات.

• الخبرة والتعلم طرق لمنع الفشل وتحقيق الأرباح.

كما حدد "جودة" جوانب عدة تشتمل عليها ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات أهمها²:

• التركيز على العميل وأداء العمل الصحيح.

• التفاني في العمل واحترام الآخرين.

• التزام العاملين بأخلاقيات ثقافة المنظمة.

• الخطأ فرصة للتطور.

• عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات تكثر فعالية

¹زينب طعمه سلطان: "ثقافة الجودة وآثارها في ولاء الزبون"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني ولخمسون،

2017، ص 219.

²المرجع نفسه، ص 220.

• الصدق في التعامل مع الآخرين.

ب. أبعاد ثقافة الجودة الشاملة:

تعددت آراء الباحثين في تحديد دقيق لأبعاد ثقافة الجودة التي يجب ان تتبناها المنظمات لتحقيق النجاح وتحقيق الأفضل بشكل عام وبشكل خاص هي الآتي:

• دعم الابتكار: فالابتكار هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة وتعد القدرة على الابتكار أحد العوامل المساهمة في نجاح المنظمة وتمكنها من التنافس في ظل ظروف العولمة، وقد أجريت دراسات كثيرة لدراسة ثقافة الابتكار في المنظمات وتوصلت إلى أن أكثر الخصائص الثقافية المرتبطة بالابتكار هي:

• الاستقلالية والمبادرة وتحمل الأخطاء اللامركزية.

• توزيع المسؤولية والتخفيف من البيروقراطية.

• التوجه للبيئة من اجل تلبية حاجات المستفيدين فيها.¹

إن الابتكار من أهم وسائل التغيير والتحسين، وثقافة الابتكار تعكس التوجه نحو التعلم الذي يسهله، كما يرتبط الابتكار بمتابعة المعرفة الجديدة المتوقعة ومخرجات الأداء الابتكاري تكون أكثر احتمالاً للحدوث في حالة مكافأة السلوك الابتكاري بالدعم المالي والمعنوي.

• دعم رضا المستفيد: يقصد برضا المستفيد حكم الزبون بالنظر الى الخبرة الاستهلاكية او الاستعمال الناتج عن توقعاته بالمنتج والأداء المدراء ويعد رضا الزبون شرطاً أساسياً اذا ما ارادت المنظمات تحقيق النجاح في اعمالها وهو ما يجعل المنظمات تعيد النظر في خدماتها وتوسعى لتحسينها وزيادة مستويات رضا الزبون تؤدي الى زيادة الولاء والارباح ما يؤثر إيجابياً على المنظمة.²

• دعم الشعور بالانتماء: يستدل على الانتماء من الحالة التي يقوم فيها العاملين بتأدية مهام العمل الحدد لهم، وبذل الجهود الإضافية تطوعاً منهم رغبة وحرصاً على دعم نجاح المنظمة من حيث

¹ ناجي عبد الستار محمود، احمد عبد الله دانكوك وآخر: مرجع سابق، ص39.

² أحمد قاسم محمد: مرجع سابق ص327.

التأكد من جودة المنتج المقدم للزبون بمعنى اعطائهم الحق من إيقاف أو عدم تقديم منتج أو خدمة يعتقدون أنه لا يفي بمعايير الجودة المطلوبة وكذلك قيام المديرين بتشجيع العاملين على إداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء بحيث لا يكون على مستويات الإدارة العليا بالمنظمة.¹

5. إستراتيجية بناء ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها.

أ. إستراتيجية بناء ثقافة الجودة الشاملة:

إن عملية بناء ثقافة الجودة شبيهة بإقامة بناية حيث لابد من تهيئة الأرضية لها وإرساء الأسس إذ يستوجب على الإدارة ان تقوم بإستيعاب قوانين التغيير التنظيمي ويبدأ هذا حسب "بيتر شولتز" بتطوير وفهم ما نسميه قواعد التغيير في المؤسسة وتتمثل هذه القواعد في²:

- إستيعاب التاريخ الكامن وراء الثقافة الحالية أي فهم الخلفية التاريخية: إن ثقافة أي مؤسسة لم تبدأ الآن فالعادات والتقاليد والاجراءات والتوقعات وغيرها من خصائص الثقافة الحالية والتي تبدو موضوع تساؤل قد وضحت سابقا لأسباب مقنعة وفي ظل ظروف مختلفة وعليه فالمطلوب هو دراسة الأسباب الكامنة وراء ثقافة الجالية قبل محاولة تغييرها .
- عدم العبث بالأنظمة بل محاولة تحسينها: إن العبث أو التلاعب بالأنظمة القائمة حاليا ليس مثل تحسينها، فهو يحدث عندما يتم القيام بالتغيرات دون الفهم الكامل للأسباب الكامنة وراء عمل النظام القائم بالطريقة التي يعمل بها حاليا، فمن أجل تحسين شئ ما يجب أن نفهم أولا ما الخلل في النظام القائم وما الذي يجب عمله من أجل تغييره نحو الأفضل حيث يمكن لفشل الجهود السابقة أن يقدم حولا لسير العمل في المستقبل .
- الإستعداد للإستماع والملاحظة: من المهم الإنتباه لأفراد و الأنظمة والإستماع لما يقال وملاحظة ما لا يقال فالعاملين الذين يستمع إليهم هم على الأرجح الذين يشاركون في التغيير أكثر من أولئك الذين لا يستمع إليهم، إذ مهما كانت الملاحظة بسيطة فيجب الإصغاء لها حتى النهاية وهنا تجدر

¹ زينب طعمة سلطان: مرجع سابق، ص 221.

² شعبان اياد عبد الله: "إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة"، دار زهران للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2009، ص 50، 51 .

الإشارة إلى أن النية في التحدث إلى الآخرين لا تكفي وحدها بل يستدعي الأمر خروج افراد الإدارة العليا من مكاتبهم والتفاعل مع مستويات إدارية مختلفة وهذا أمر لا بد منه عند البدء في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة .

● إشراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير: إن الطريقة الأكثر فعالية لضمان إنسجام العاملين مع التغييرات هي إشراكهم في تخطيط وتنفيذ هذه التغييرات وإعطائهم الفرصة للتعبير عن مخاوفهم وإهتماماتهم فمن الأفضل ان يكونوا طرف في تحديد التغيير المطلوب بدلا من أن يتكيفوا معه وبحصول العاملين على قسط أكثر من الشعور بالمشاركة يزداد ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة وأهدافها، وهذا بدوره يساهم في زيادة الوعي للحاجة الى الجودة و أهميتها .

إن معرفة قواعد التغيير في المؤسسة وفهم خصائص أو صفات المؤسسات التي لديها ثقافة جودة راسخة هو أمر أساسي وهام لأي فريق عمل يأمل في تغيير ثقافة مؤسسته .

ومن أجل تأسيس ثقافة الجودة لابد من تطبيق مجموعة من الإستراتيجيات التي تستعملها المنظمات للتحويل إلى ثقافة الجودة وهي¹:

- التعرف على التغيير المطلوب.
- كتابة التغيير المطلوب.
- تطوير خطة لصناعة التغيير.
- فهم عملية التحول من الناحية المعنوية.
- تحديد الأشخاص المهمين وجعلهم دعاة للتغيير.
- إستخدام القلوب والعقول.
- تطبيق استراتيجية التودد وتوافر الدعم.
- ب. ترسيخ ثقافة الجودة وأنموذج لتطبيقها:

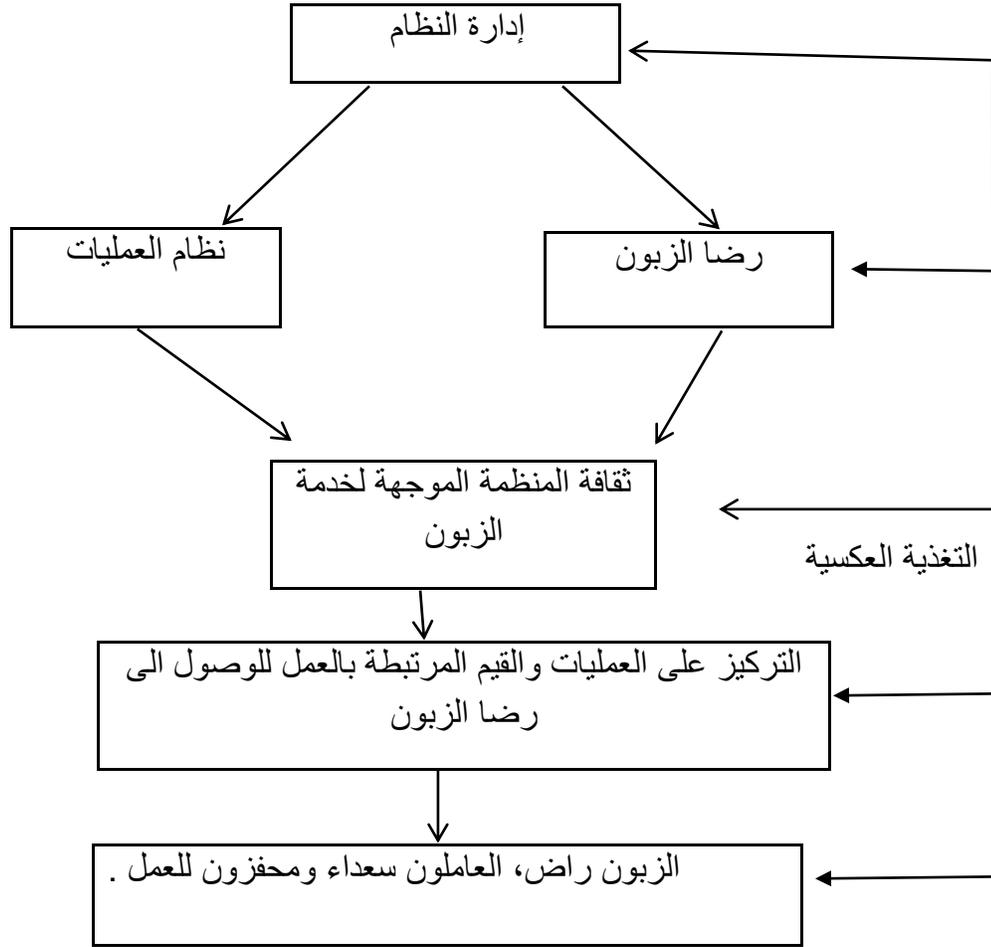
إن ثقافة المنظمة تتضمن الأسلوب الذي بموجبه تتعلم جماعات العمل في المنظمة أن تتكيف مع مجموعة محددة مع الظروف، وفي هذا السياق يرى الباحث lee-2000 أنه من أجل أن يكون هناك أكثر

¹ عامر عبد اللطيف، كاظم العامري: "أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز"، مجلة الدنانير، العدد التاسع، 2016، ص270.

حركة إدارة الجودة بمعاييرها المتنوعة فلا بد أن يكون ترسيخ ثقافة الجودة يساعد العاملين على تحقيق إنجاز عمليات تقديم الخدمة بشكل متفوق وممتاز، هنا تبرز أهمية الإدارة العليا في إعادة بناء ثقافة المنظمة بما يتلاءم مع ثقافة الجودة الشاملة، فمُنظمة الناجحة هي التي يشترك العاملون في عملية صناعة القرار، وتشجع روح الفريق ما يؤدي إلى زيادة انتماء العاملين والتزامهم بجودة العمل وتحول دور العاملين من وظيفة ضيقة إلى وظائف متعددة الأبعاد وتتجسد ثقافة الجودة في منظمات الخدمة على إختلاف أنواعها من خلال الموقع الذي تحتله في المنظمة.¹

¹قاسم نايف علوان الحياوي: "إدارة الجودة في الخدمات"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص153.

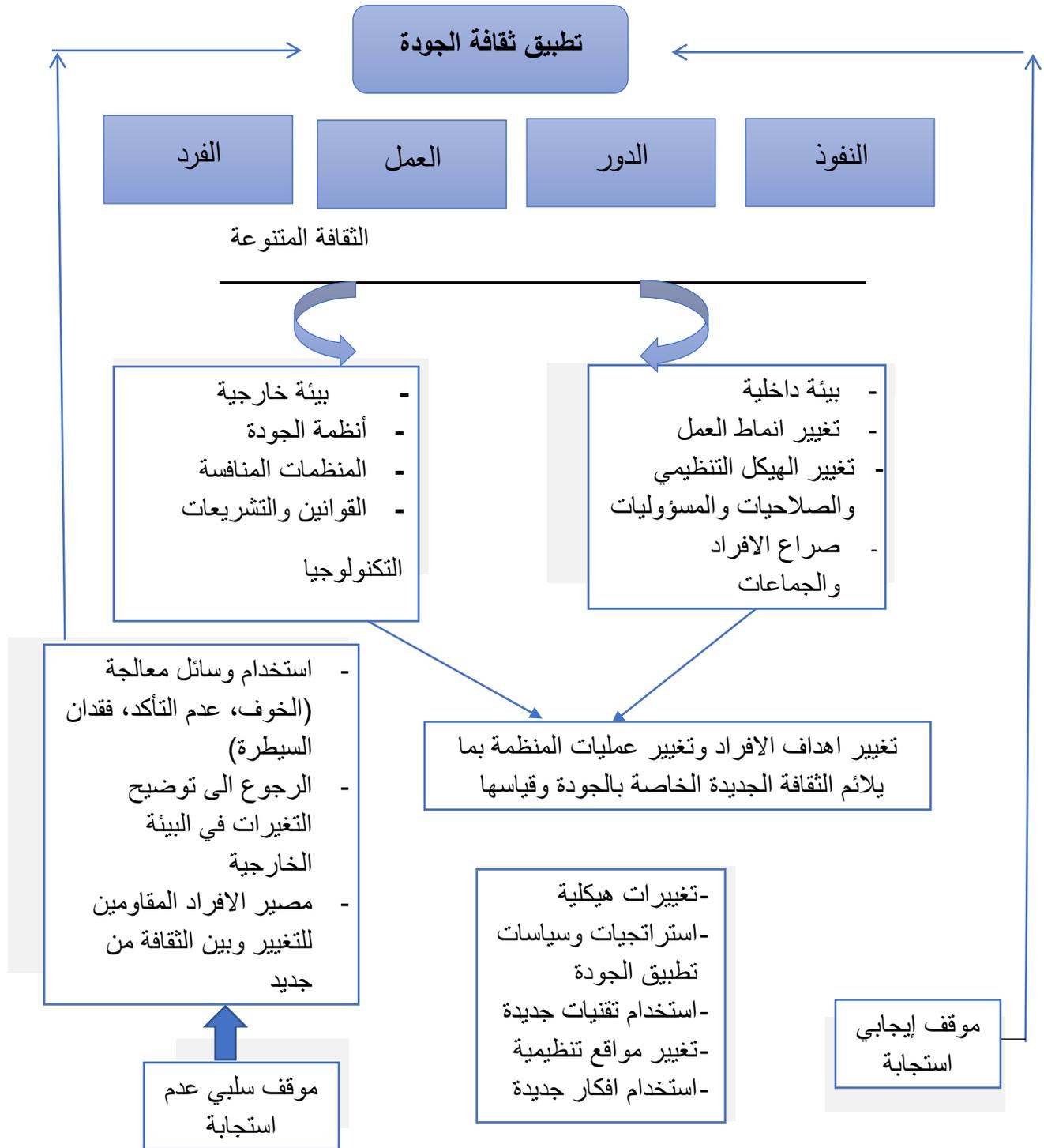
الشكل رقم (10) موقع ثقافة الجودة في المنظمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي: "إدارة الجودة في الخدمات"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن 2006، ص152.

الشكل (11): نموذج تطبيق ثقافة الجودة الشاملة.



المصدر: يوسف حليم الطائي: "قياس ثقافة الجودة"، مجلة دراسات الكوفة، المجلة 1، العدد 1، 2004، ص 257.

خلاصة.

يتضح من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال في تبني أي منظمة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة فهذا الأسلوب يحتاج ثقافة قادرة على إحداث تكامل بين جماعات العمل والإدارة العليا لبلوغ أهدافه كما تتطلب نشر ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها في أوساط العمال مجموعة من الإستراتيجيات لعل أهمها التعرف على التغيير المطلوب، فهم عملية التحول من الناحية المعنوية، توفر الدعم كما أن لهذه الأخيرة العديد من الأبعاد والمضامين منها التفاني في العمل، الخطأ فرصة للتطور، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية لإجراء إتصالات أكثر فعالية، وثقافة الجودة الشاملة لها مبادئ تقوم عليها نذكر منها التدريب على الجودة، القيادة الصحية وقاعدة بيانات دقيقة وتجنب الوقوع في الخطأ وغيرها من المرتكزات الأخرى، وحتما في حال تمكن المنظمة من تجسيد كل هذه المبادئ والأبعاد ستوقف في تبني هذا الأسلوب لكن يتطلب هذا وقتا طويلا فتغيير الثقافة وتحويل نظرة العمال ليس بالأمر الهين.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني.

تمهيد.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة.

1. مجالات الدراسة.

2. المنهج المتبع.

3. الأدوات المستخدمة.

ثانياً: الإطار الميداني للدراسة.

1. عرض وتحليل البيانات.

2. مناقشة النتائج.

3. النتائج العامة.

تمهيد.

بعد التطرق لموضوع الدراسة المتعلق ب: "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة" من الناحية النظرية ودراسة مختلف الجوانب والعناصر المكونة له في الفصول الأربعة السابقة سوف أتطرق في هذا الفصل إلى القضايا المنهجية الميدانية لبتكامل العمل، وإعطاء الدراسة صياغة تطبيقية ولتتضح المفاهيم أكثر، كما سأقوم في هذا الفصل بعرض البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال التحقيق الميداني الذي سأعتمد فيه على وسيلة أساسية وهي إستمارة قياس الإتجاه أما فيما يخص تفرغ البيانات فسأعتمد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وذلك لدراسة الارتباط بين محاور الإستمارة وكذا الإنحدار، ثم أقوم بتحليل البيانات بهدف تلخيص الملاحظات الكلية بطريقة تسمح بالتوصل إلى إجابات عن التساؤلات التي إنطلق منها البحث إضافة إلى تفسير البيانات لإكتشاف المعاني التي تشير إليها التساؤلات والتي تسمح بمناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وإستخراج النتائج العامة للدراسة.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة.

1. مجالات الدراسة

تقوم الدراسة العلمية في الحقل السوسيولوجي على 3 مجالات أساسية هي:

أ. **المجال المكاني:** ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، "كلية سويداني بوجمعة"، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، والتي تضم كليتين نشئتوا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-273 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة قالمة.

الكلية الأولى: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تأسست سنة 2010 وتضم 06 أقسام هي على التوالي: قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم الفلسفة، قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات، قسم التاريخ، قسم الآثار.

الكلية الثانية: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تضم ثلاثة أقسام هي:

قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير وقسم العلوم التجارية.

• التعريف بالكلية:

عرفت المادة 22 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم

الإداري للجامعة والكلية والمعهد، الكلية على أنها وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم

و المعرفة، وهي متعددة التخصصات ويمكن إنشاؤها عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب.

• المهام الأساسية للكلية:

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.

- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.
- تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- ب. **المجال الزمني:** يشير المجال الزمني الى المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية والتي كانت على فترتين:
- الفترة الأولى: عبارة عن دراسة استطلاعية تمت خلال الفترة الممتدة من 15 فيفري الى 25 فيفري 2019 وتم خلالها جمع البيانات عامة حول الدراسة و كذا التعرف على مختلف المصالح المكونة للإدارة محل الدراسة
- الفترة الثانية: تمت من تاريخ 28 افريل إلى 06 ماي 2019 وتم خلال هذه الفترة الشروع في البحث الميداني من خلال توزيع الإستمارات على أفراد العينة للحصول على المعلومات التي تخدم البحث.
- ج. **المجال البشري:** وهو المجتمع الذي يقوم الباحث بتحديدده و تسحب فيه العينة لتستخدم في الدراسة كما يعرف مجتمع البحث او الدراسة انه" تعبير عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة و لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها"¹

¹ أحمد أيمن راشد، محمد أحمد أبو زيد: "مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، دون سنة النشر، ص12.

و هو أيضا "المجتمع الذي يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة"¹

يتكون مجتمع بحثنا من 116 عامل إداري منهم 62 عامل إداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و 54 عامل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أخذنا منهم عينة بنسبة 50 بالمائة حيث:

$$n=116.50/100=58$$

وإتبعنا خلال إنتقائنا لأفراد العينة منهجية العينة العشوائية البسيطة "فهذا النوع من العينات يعطي فرص متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع بأن يكون ضمن العينة المختارة وفي هذه الخطوة يجب على الباحث أن يعلم بجميع أسماء المجتمع الأصلي وأي تكون محددة ومعروفة"²

ويتم إختيار العينة العشوائية البسيطة من خلال الطريقة التالية:

"طريقة القرعة أي ترقيم الأسماء ووضعها في صندوق أو كيس تم سحب العدد المطلوب منها ومطابقتها مع الأسماء لمعرفة الأفراد الذين تم إختيارهم وتشبه هذه الطريقة ألعاب الحظ"³

2. المنهج المتبع.

إن مناهج البحث الإجتماعي تختلف بإختلاف مواضيع الدراسة وإختلاف المشكلات المراد دراستها وليستطيع الباحث دراسة موضوع ما لابد عليه من إتباع منهج معين فالمنهج "عبارة عن الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لإكتشاف الحقيقة وهو كذلك أسلوب للتوصل إلى الحقائق العلمية في أي علم من العلوم".⁴

¹ مصطفى ربحي عليان، عثمان محمد غنيم: "أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي"، ط4، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص138.

² عامر إبراهيم قنديلجي: "منهجية البحث العلمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012 ص199

³ المرجع نفسه، ص200

⁴ عمار بوحوش: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ص129

كما يعرف بأنه "الأسلوب أو الوسيلة التي تغطي جانبا من جوانب الحقيقة والإجابة عن السؤال كيف بالتحديد ثم معالجة هذه المشكلة".¹

بالرجوع إلى بحثنا "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة" إرتئينا إستخدام المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة بل يذهب إلى أبعد من ذلك فهو يحلل ويفسر ويقارن. ويعرف هذا الأخير بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما وكيفا عن طريق جمع البيانات وإخضاعها للدراسة الدقيقة".²

3. الأدوات المستخدمة.

أ. أداة جمع البيانات.

تعد أدوات جمع البيانات وسيلة هامة تعتمد عليها كافة العلوم في جمع الحقائق ويتوقف صدق ودقة النتائج على دقة الأدوات المستخدمة.

في دراستنا الحالية إضافة إلى مصادر جمع البيانات الثانوية التي تم الإعتماد عليها لتغطية الجانب النظري من كتب، مجلات، أطروحات، رسائل، تم الإعتماد على إستمارة قياس الإتجاه، "مقياس ليكرت الخماسي" كونها أداة تخدم فرضيات البحث وتمكننا من الحصول على المعلومات اللازمة لتغطية الجانب الميداني.

ومن أجل جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة خاصتي صممت إستمارة بحث تتكون من أربعة محاور: يتعلق المحور الأول بالبيانات الديموغرافية ويشمل 06 أسئلة، أما المحور الثاني فيتعلق ببيانات الثقافة التنظيمية ويشتمل على 10 أسئلة، في حين المحور الثالث يحتوي على بيانات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة ويحتوي على 14 سؤال وأخيرا المحور الرابع يتعلق بمساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويشمل 10 أسئلة، علما أنني سأعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس

¹ عبد الناصر: "جندلي تقنيات البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر دون سنة النشر، ص24

² فهد سيف الساعاتي: "مناهج البحث العلمي في الادارة"، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014 ص 93 .

إجابات المبحوثين فهذا النوع من المقاييس يستخدم عندما تكون بنود الإستبيان تتحدث عن مواقف في الزمن الحاضر.

ب. أداة الإحصاء.

من أجل أن تكون المقاربة المنهجية الوصفية على مستوى معين من الدقة العلمية والموضوعية فهي تحتاج إلى أداة إحصاء لتفريغ البيانات والمؤشرات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع الإستمارات وتحويلها من بيانات كمية إلى بيانات رقمية ومن أجل ذلك إعتمدت في الدراسة الحالية على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS كونه يمكنني من صياغة جداول بسيطة ومركبة ومن دراسة الارتباط بين محاور الإستمارة، ودراسة الإنحدار اللوجستي، كما سأعتمد عليه في وضع رسوم بيانية مختلفة قصد التوضيح.

ثانياً: الإطار الميداني للدراسة.

1. عرض وتحليل البيانات.

أ. البيانات الديموغرافية.

الجدول رقم (02): البيانات الديموغرافية الخاصة بعمال إدارة كلية سويداني بوجمعة.

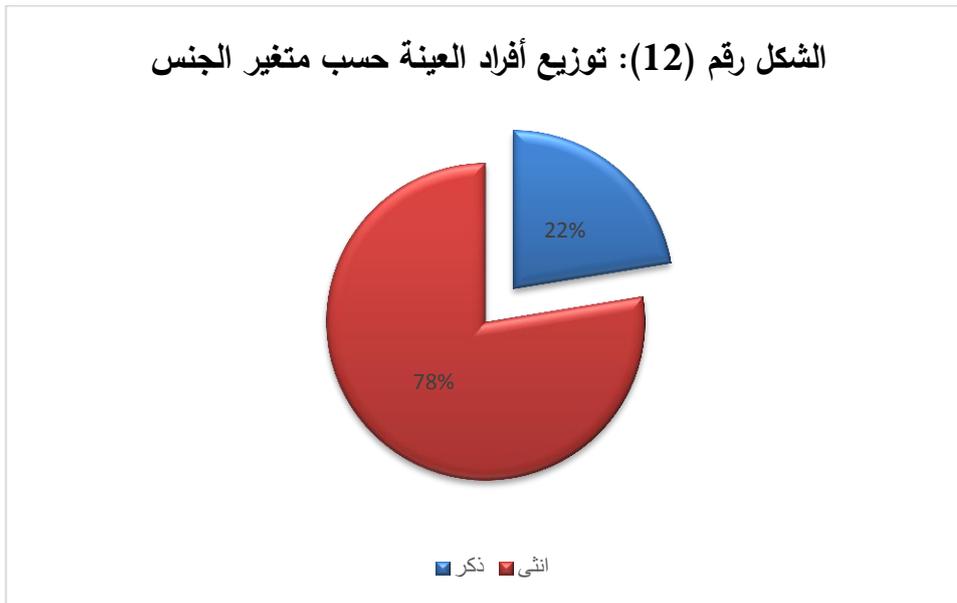
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	13	22,4%
	انثى	48	77,6%
المجموع	/	58	100%
السن	اقل من 30 سنة	11	19%
	من 31 الى 40 سنة	34	58,6%
	من 41 سنة إلى 50 سنة	12	20,7%
	أكثر من 50 سنة	1	1,7%
المجموع	/	58	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	13	22,1%
	جامعي	41	70,7%
	تكوين مهني	4	6,9%
المجموع	/	58	100%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	12	20,7%
	أكثر من 5 سنوات	46	79,3%
المجموع	/	58	100%
الحالة المهنية	عامل دائم	51	87,9%
	عامل مؤقت	7	12,1%
المجموع		58	100%

• الجنس:

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن عدد الإناث يمثل الأغلبية وقد طغى على عدد الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 77,6% أي

ما يعادل 45 أنثى في حين كانت نسبة الذكور 22,4% من أفراد العينة أي ما يقابل 13 ذكر من إجمالي العينة الذي يقدر بـ 58 مفردة.

وهذا ما يدل على شمول العينة على مختلف النوعين الإجتماعيين دون إقصاء لأي منهما إضافة إلى وجود تجانس في توزيع العاملين، كما يعكس واقع القوى البشرية في المنظمة بشكل عام والذي يرجع إلى أسباب تنظيمية وإجتماعية حيث نجد أن أغلبية المناصب الإدارية تتولاها الفئة النسوية أكثر من الذكور وذلك لرغبة الذكور في الأعمال الحرة وتهربهم من العمل الإداري الذي يفرض عليهم بعض القيود إضافة إلى ذلك توجه أغلب الذكور إلى المؤسسات العسكرية.



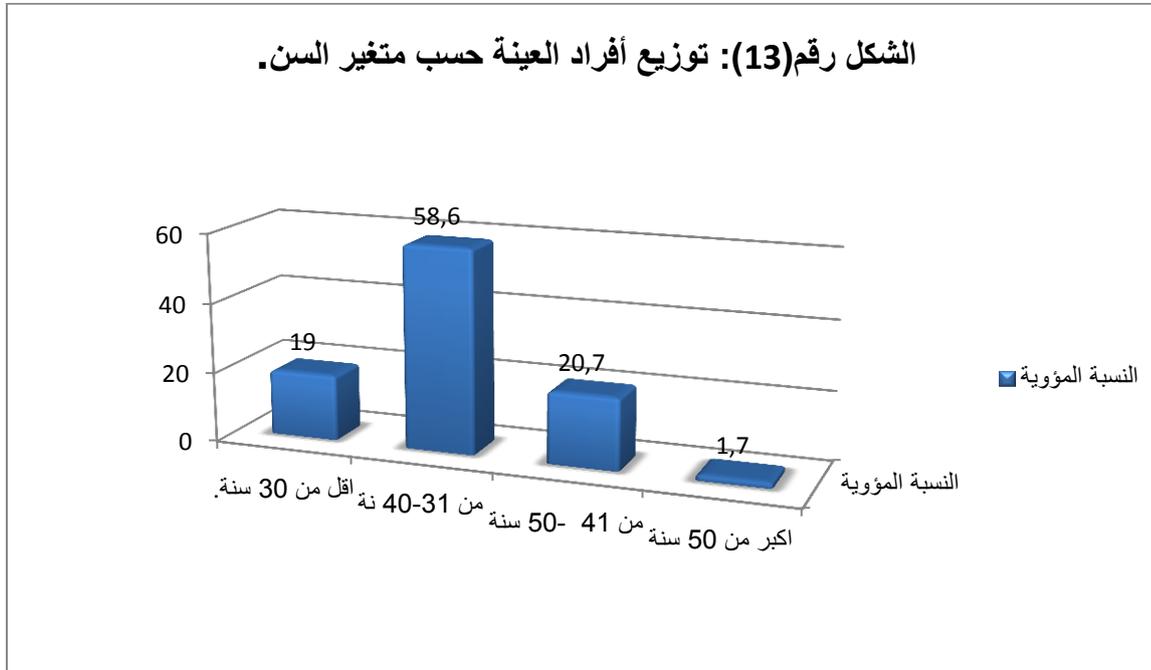
المصدر: قاعدة البيانات الفردية spss

• السن:

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن نسبة 58,6% من مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة وهي أكبر نسبة تليها الفئة العمرية من 41-50 سنة التي تقدر نسبتها 20,7% من أفراد العينة في حين يشكل العمال الذين أعمارهم منحصرة بين 20-30 سنة نسبة 19% بالرغم من أنها الفئة الفتية بينما الموظفين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فنسبتهم ضئيلة جدا مقارنة مع الفئات العمرية الأخرى حيث تقدر بـ 1,7%.

وهو ما يدل على أن المنظمة تشتمل على جميع الفئات العمرية لكل بنسب متفاوتة والغالبية العظمى من العمال تتراوح أعمارهم ما بين 31-50 سنة حيث تقدر نسبهم بـ 79,3% وهو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء ويتميز فيه بالنضج الفكري وهذه الفئة العمرية تخدم صالح المنظمة

غالبا حيث تقل معدلات ترك العمل ومعدلات الغياب فالأفراد في هذا العمر يبحثون عن الإستقرار في حياتهم المهنية وخصوصا مع نقص مناصب العمل، كما نجد أن المنظمة تفسح مجالاً أيضاً للفئة الفتية لإكتساب الخبرة ولا تقصدها من التوظيف.

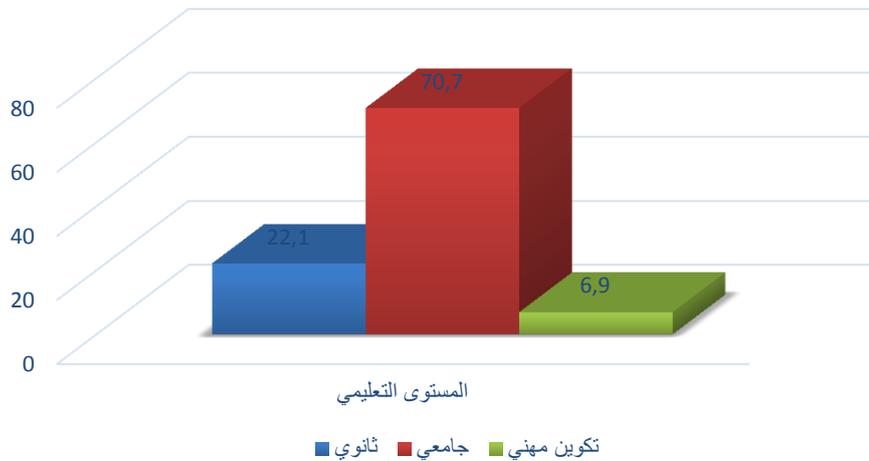


المصدر: قاعدة البيانات الفردية spss

● المستوى التعليمي:

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي حضور مستويات تعليمية مختلفة حيث إحتوت العينة على 41 موظف متحصل على شهادة جامعية ما يدل نسبة 70,7% وعلى 21,1% من الموظفين ذوي مستوى ثانوي في حين كانت نسبة من الموظفين ذوي مستوى ثانوي في حين كانت نسبة خريجي التكوين المهني تقدر ب 6,9% وهي النسبة الأصغر، هذا ما يعكس إعتقاد المنظمة أكثر على عمال يمثلون نخبة متعلمة ومتقفة ومؤهلة لإتمام وأداء المهام على أكمل وجه كما توضح النسب مدى وعي المنظمة بضرورة توظيف كفاءات عالية المستوى المعروضة في سوق العمل والتي تتميز بالقدرة على الفهم السريع وتدارك الخطر والشعور به كما لها القدرة على الإستيعاب الجيد للأفكار الجديدة وكذا الإبداع الأمر الذي سيكون في صالح المنظمة وما يدل أيضا على أن أفراد العينة مؤهلين بدرجة كافية لإدراك الموضوع محل الدراسة.

الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

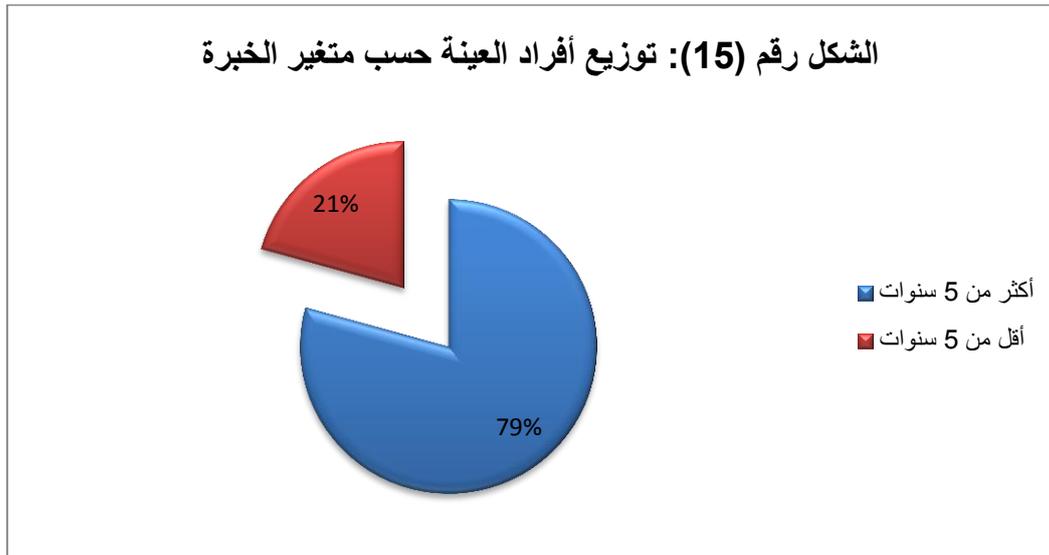


المصدر: قاعدة البيانات الفردية spss

• الخبرة:

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة، أن سنوات الخبرة كانت متناسبة مع الحجم الأصلي للعاملين حيث ان العمال الذين تقل خبرتهم عن 5سنوات يمثلون نسبة 20,7% في حين العمال الذين تفوق خبرتهم 5سنوات فنسبتهم 79,3% وهذا ما يشير إلى إن معظم العمال في المنظمة مؤهلين ليكونوا على معرفة ودراية بالمستجدات الإدارية والتكنولوجية والمتطلبات الخاصة بالعمل وأن ثقافة المنظمة مترسخة في أذهانهم وأصبحت متجسدة في ممارساتهم اليومية.

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

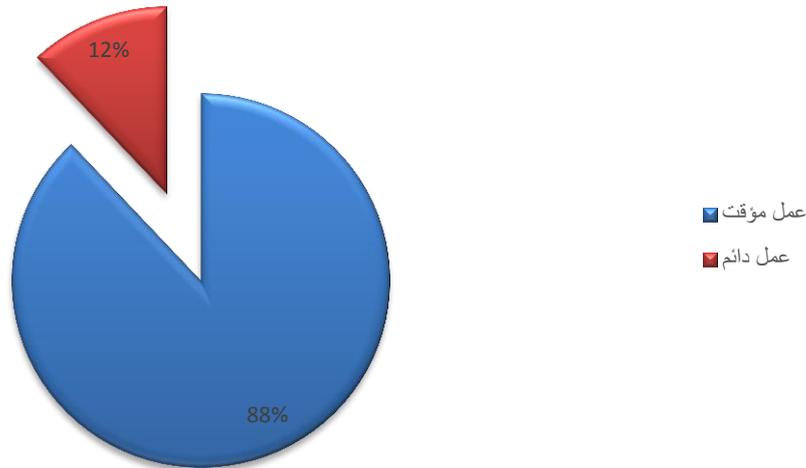


المصدر: قاعدة البيانات الفردية spss

• الحالة المهنية:

يبين لنا الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المهنية أن العمال الدائمين يمثلون نسبة 87,9% وهو ما يعادل 51 عامل من إجمالي أفراد العينة الذي قدر بـ 58 عامل أي أنها نسبة جد عالية مقارنة مع عدد العمال المؤقتين الذين عددهم 7 عمال ويمثلون نسبة 12,1% وهذا ما يفسر اعتماد المنظمة على العمال الدائمين لتتمكن من تحقيق مصالحها وما يدل على أن أغلبية العمال في المنظمة يشعرون بالإنتماء لها ما يجعلهم جديين ومنضبطين أكثر في عملهم ويقدمون ما لديهم من جهد لتحقيق الأفضل على عكس العمال المؤقتين الذين لهم الإحساس دائم بالخطر والتهميش الأمر الذي يؤثر على ثقافتهم وممارستهم التي قد تتعارض مع ثقافة المنظمة. ما ينعكس على مدى تقلبهم للأفكار الجديدة، كما نجد أن العامل المؤقت قد يتهاون ويتكاسل في عمله ويرجع ذلك إلى عدة عوامل يعد الأجر واحدا منها.

الشكل رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المهنية



المصدر: قاعدة البيانات الفردية spss

ب. تحليل بيانات متعلقة بالثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (03): بيانات تتعلق بالثقافة التنظيمية حسب مقياس ليكرت.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	إتجاه أفراد العينة موافق
الديمقراطية	يتمتع العامل بحرية إبداء الرأي	6	23	6	17	6
		%10,3	%39,7	%10,3	%29,3	%10,03
	تسود المنظمة علاقات إنسانية قائمة على التفاهم	7	30	11	9	1
		%12,1	%51,7	%19	%15,5	%1,7
	هناك مساوئ بين العمال في الحقوق والإمتيازات	3	13	10	21	11
	%5,2	%22,4	%17,2	%36,2	%19	
العمل الجماعي والمشاركة	هناك تعاون بين العمال	4	31	8	11	0
		%6,9	%53,4	%13,8	%19	-
	يتم تقسيم المهام بين زملاء العمل	4	40	12	6	0
		%6,9	%69,0	%20,7	%10,3	-
	يشعر العامل بالانتماء إلى المنظمة	3	29	16	6	4
		%5,2	%50	%27,6	%10,3	%6,9
	يلتزم العمال القدامى بإرشاد الموظفين	13	27	9	8	1
		%22,4	%46,4	%15,5	%13,8	%61,7
	تشجيع المنظمة العاملين في كافة المستويات على المشاركة في إتخاذ القرار	1	10	11	22	14
	%1,7	%17,2	%19	%37,9	%24,1	
الإحترام	يحظى العامل بالتقدير في مكان عمله	6	24	10	12	6
		%10,3	%41,4	%17,2	%20,7	%10,3
	يتلقى العامل الشكل والبناء من رئيسه	8	20	16	10	4
	%13,8	%34,5	%27,6	%17,2	%6,9	

المصدر: بيانات SPSS.

الجدول رقم (04): إتجاه أفراد العينة حول قيمة الديمقراطية.

العبارة	موافق	محايد	معارض	النتيجة
يتمتع العامل بحرية إبداء الرأي	(6) (2+) = +12	(6) (0) = 0	(17) (-1) = -17	+6 = -29+35
	(23) (1+) = +23		(6) (-2) = -12	
	ومنه نجد		وعليه نجد :	
	+35 = +12+23		-29 = -12-17	

$33 = -11+44$	$-9 = (-1) (9)$ $-2 = (-2) (1)$ ومنه نجد : $-11 = -2-9$	$= (0)(11)$ 0	$+14 = (2)*(7)$ $+30 = (1)(30)$ ومنه نجد : $+44 = +14+30$	تسود المنظمة علاقات إنسانية قائمة على التفاهم
$-24 = -43+19$	$-21 = (-1) (21)$ $-22 = (-2) (11)$ ومنه نجد : $-43 = -22-21$	$= (0)(10)$ 0	$+6 = (2) (3)$ $+13 = (1) (13)$ ومنه نجد : $+19 = +13 +6$	هناك مساواة بين العمال في الحقوق والإمتهيازات
$+15 = -24+33+6$				النتيجة

قسمت عبارات هذا المحور الى عبارات تشير الى قيمة الديمقراطية وعبارات دالة على العمل الجماعي والمشاركة وعبارات خاصة بقيمة الاحترام، وذلك لقياس اتجاه افراد العينة حول القيم المنتشرة بكثرة في منظماتهم وكانت المتعلقة بالقيمة الأولى كما يوضحها الجدول رقم (04) المتعلق ببيانات الثقافة التنظيمية حسب مقياس ليكرت.

يؤكد 50% من أفراد العينة أن العامل في المنظمة "يتمتع بحرية إبداء الرأي" وتوزعت هذه النسبة بين 10,3% موافقين بشدة، و 39,7% موافقين في حين 39,6% من أفراد يرون عكس ذلك من بينهم 10,3% غير موافقين بشدة، كما يبين لنا نفس الجدول أن 63,8% يؤكدون "سيادة علاقات إنسانية قائمة على التفاهم" من بينهم 21,1% موافقين بشدة و 51,7% موافقين بينما نجد 17,4% غير موافقين، إضافة إلى ذلك يرى 55,2% من العمال أنه "لا توجد مساواة بين العمال في الحقوق والامتيازات" بينما 27,6% منهم يرون عكس ذلك.

كما يوضح لنا الجدول رقم (05) الذي يبين اتجاه أفراد العينة حول قيمة الديمقراطية أن هناك إتجاهها إيجابيا من طرف العمال (+15) حول العبارات رقم 7 و8 و9 من إستمارة قياس الإتجاه.

هذه النسب المذكورة أعلاه واتجاه أفراد العينة الإيجابي يدل على الفضاء الديمقراطي والجو الإنساني السائد في المنظمة كما تبين لنا مدى حرص المنظمة على إعطاء فرص للعاملين للإبداء عن رأيهم دون أي تعقيد أو خوف الأمر الذي يشجع الحوار ويساعد على الوصول إلى أفكار جديدة وحل المشكلات بسهولة وبكل بساطة كما أن الجو السائد يخفف النزاعات ويقلل من القراءات الخلفية التي قد تقود إلى صراعات بين العمال، وأيضا العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين زملاء العمل تساعد على تقديم الأفضل وعلى حرق الروتين الذي قد تتسبب فيه القوانين والقرارات الرسمية، كما تحقق الإنسجام

وتعزز شعور العمال بالإنتماء الأمر الذي يعود على المنظمة بالإيجاب، وفي هذا السياق يرى "التون مايو" أن الفعالية في العمل لا تتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تعزيز الثقة وعدم فرض السلطة وإعادة النظر في المسؤولية أي الإتجاه إلى الديمقراطية تصنيف العديد من المفاهيم الجديدة، "مدرسة العلاقات الإنسانية" ترى أن الديمقراطية في المنظمة كفيلة بأن تخلق جو ملائم للعمال فهي تشبع حاجاتهم للإحترام والتقدير وإثبات الذات وتجعلهم يشعرون بالرضا فيتجهون إلى زيادة الأداء في العمل الذي يظهر من خلال الأعمال المقدمة.

كما يمكن تفسير اتجاه العمال السلبي (24-) حول المساواة في الحقوق والإمكانيات الذي يظهر الجدول رقم (05) بأنه قد يعود إلى اعتماد المنظمة على معايير محددة وشروط معينة تتوفر في بعض العمال دون غيرهم كالكفاءة في العمل، الإبداع، المؤهل العلمي، الفروق الفردية، ...

الجدول رقم (05): يوضح إتجاه الأفراد العينة حول قيمة العمل الجماعي والمشاركة.

العبارة	موافق	محايد	معارض	النتيجة
هناك تعاون بين العمال	(4) (2) = +8 (31) (1) = +31 ومنه نجد +39 = +31+8	(8) (0) = 0	(11) (-1) = -11 (0) (-2) = 0 ومنه : -11 = +0-11	+28 = -11+39
يتم تقسيم المهام بين زملاء العمل	(4) (2) = +8 (40) (1) = +40 ومنه نجد : +48 = +40+8	(12) (0) = 0	(6) (-1) = -6 (0) (-2) = 0 ومنه نجد : -6 = -0-6	+42 = -6+48
يشعر العامل بالإنتماء إلى المنظمة	(3) (2) = +6 (29) (1) = 29 ومنه نجد : +35 = +6 +29	(10) (0) = 0	(6) (-1) = -6 (4) (-2) = -8 ومنه نجد : -14 = -8-6	+21 = -14+35
يلتزم العمال القدامى بإرشاد الموظفين	(13) (2) = +26 (27) (1) = +27 ومنه نجد : +53 = +27+26	(7) (0) = 0	(8) (-1) = -8 (14) (-2) = -28 ومنه نجد : -36 = -28-8	+17 = -36+53
تشجيع المنظمة العاملين في كافة المستويات على المشاركة	(2) (1) = +2 (10) (2) = +20	(11) (0) = 0	(22) (-1) = -22 (14) (-2) = -28	-28 = -50+22

العمل الجماعي والمشاركة

في إتخاذ القرار	ومنه نجد : +22 = +20 + 2	ومنه نجد : -50 = -28-22	النتيجة
+80 = -28+17+21+42+28			

أما النسب المتعلقة بالقيمة الثانية (العمل الجماعي والمشاركة) فجاءت كما وضحتها لنا الجدول رقم (04) حيث أن 75,9% من أفراد العينة يرون أن "هناك تعاون بين العمال" وهذه النسبة توزعت بين 6,9% موافقين بشدة و69% موافقين في حين نسبة 10,3% تمثل الأفراد غير الموافقين على وجود تعاون بين العمال وهي نسبة قليلة ترجع ربما إلى طبيعة عملهم التي تفرض عليهم العمل الفردي أو ربما يعود ذلك إلى طبيعة شخصيتهم وتجنبهم لمشاركة أعمالهم مع الآخرين أو يميلون إلى الإنعزال أكثر، كما يرى 60,3% من أفراد العينة أن "هناك تقسيم للمهام بين زملاء العمل"، وتوزع هذه النسبة إلى 6,9% موافقين بشدة و53,4% موافقين في المقابل تشير نسبة 19% أفراد العينة يرون عدم وجود تقسيم للمهام بين زملاء العمل وهي نسبة تدل ربما على الأفراد الذين يحتكرون المعلومة ولديهم فكر تنافسي ما يجعل أهدافهم تختلف عن أهداف المنظمة، إضافة إلى ذلك يشعر 55,2% من أفراد العينة بالانتماء للمنظمة وهي نسبة تفوق العمال الذين لا يشعرون به والذين تقدر نسبتهم ب17,2%، كما يتضح لنا من بيانات نفس الجدول ان العبارة التالية: "يلتزم العمال القدامى بإرشاد الموظفين الجدد" حظيت بموافقة 69% من أفراد العينة.

إضافة إلى ذلك يبين الجدول رقم (06) المتعلق بإتجاه أفراد العينة حول قيمة العمل الجماعي والمشاركة

أن هناك إتجاه ايجابي من طرف أغلبية العاملين(+80) حول العبارات رقم 11،12،13،14، الأمر الذي يشير إلى عدم إقتناع الأفراد بالنزعة الفردية وإيمانهم بأن أحسن النتائج يتم تحقيقها بالعمل الجماعي الذي يقود إلى إنجاز المهام على أكمل وجه وبأحسن الطرق من خلال التشاور، كما يمكنهم من الإلتباه أكثر والحرص على تجنب الوقوع في الأخطاء ما يؤدي إلى الجودة في الأداء، كما يشير إتجاه أفراد العينة الإيجابي إلى وحدة وإشتراك الهدف بين عمال المنظمة وعلى وجود نوع من الإنسجام والتكامل الأمر الذي يعزز الشعور بالانتماء وحب العمل وفي هذا السياق ترى "مدرسة العلاقات الإنسانية" أن قيمة العمل الجماعي أجدى وأكثر أهمية من العمل الفردي فالإنجازات التي يحققها مجموعة من الأفراد

بالتعاون فيما بينهم تكون أكثر دقة وذات جودة أعلى من الأعمال الفردية، وترى أن العمل الجماعي يحقق الرضا لدى العمال ويعزز لديهم الشعور بالأمن والاستقرار، وجدير بالذكر أيضا الإشارة إلى النظرية البنائية الوظيفية وبالأخص أعمال "تالكوت بارسونز" الذي رأى أن العمل الجماعي ضروري ليحافظ النسق (المنظمة) على بقاءه واستمراره كما أشار أيضا إلى أن تقسيم العمل هو متغير أساسي تقوم عليه المنظمة.

الجدول رقم (06): يتعلق باتجاه أفراد العينة حول قيمة الإحترام.

العبارة	موافق	محايد	معارض	النتيجة
يحظى العامل بالتقدير في مكان عمله	(6) (2+) +12 = (1+) (24) +24 = ومنه نجد +36 = +24+12	0 = (0)(10)	-12 = (-1)*(12) -6 = (-2)*(3) وعليه نجد : -18 = -6-12	+18 = -18+36
يتلقى العامل الشكل والبناء من رئيسه	+16 = (2)*(8) +20 = (1)(20) ومنه نجد : +36 = +20+16	0 = (0)(10)	-10 = (-1) (10) -8 = (-2) (4) ومنه نجد : -18 = -8-10	18+ = -18+36
+36 = +18+18				النتيجة

أما فيما يخص النسب المتعلقة بالقيمة الثالثة (الإحترام) فجاءت كالتالي:

يتضح من بيانات الجدول رقم (04) أن 44,8% من أفراد العينة يؤكدون أن "العامل يحظى بالتقدير في مكان عمله" وهذه النسبة تتوزع بين 10,3% موافقين بشدة و34,5% موافقين ومن زاوية أخرى نجد أن 17,4% غير موافقين من بينهم 6,9% غير موافقين بشدة، كما يبين لنا نفس الجدول أن 48,3% من "أفراد العينة يتلقون الشكل والثناء من رؤسائهم" وتوزعت هذه النسبة بين 13,8% موافقين بشدة و35,5% موافقين بينما 14,1% من أفراد العينة لا يتلقون الشكر والثناء وهي نسبة قليلة عنه مقارنة مع الأولى.

إضافة إلى ذلك يوضح الجدول رقم (07) المتعلق باتجاه أفراد العينة حول قيمة الاحترام ان هناك اتجاه إيجابي من طرف أغلب العمال (+36) حول العبارتين 16,15 ما يدل على أن المنظمة تسعى للمحافظة على السير الحسن والجيد من خلال خلق شعور لدى العامل بأهمية العمل الذي تقوم به من خلال تقديره وشكره الأمر الذي يحفزه ويعزز ثقته في نفسه ويدفعه لتقديم أفضل ما عنده، ما يظهر أيضا

نوع من التعايش الإيجابي بين العمال وهو ما يتفق مع "نظرية الحاجات لماسلو" التي قسمها لخمس حاجات إنسانية أساسية وجعل حاجة الفرد للتقدير والاحترام واحدة منهم حيث إعتبر أن الفرد بحاجة إلى تنمية إحترام الذات ما يجعله يحصل على قبول الاخرين ويُنمي أفضل ما لديه ليساهم في نجاح وتقدم المنظمة.

ج. تحليل بيانات إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (07) : يوضح بيانات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة حسب مقياس ليكرت.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	إتجاه إيجابي يشير إلى الموافقة	إفراد العينة
التزكيز على العميل أو المستفيد	14	37	3	3	1	إتجاه إيجابي	
	24,1%	63,7%	5,2%	5,2%	1,7%	يشير إلى الموافقة	
	11	37	5	1	4		
	19%	63,7%	8,6%	1,7%	6,9%		
	7	33	10	7	1		
	12,1%	56,9%	17,2%	12,1%	1,7%		
	7	35	12	0	4		
	21,1%	60,3%	20,7%	-	6,9%		
	7	32	12	5	4		
12,1%	55,2%	20,7%	8,6%	6,9%			
التحسين المستمر	12	27	10	5	4	إتجاه إيجابي	
	20,7%	46,6%	17,2%	8,6%	6,9%	يشير إلى الموافقة	
	9	27	12	7	3		
	15,5%	46,6%	20,7%	12,1%	5,2%		
	2	13	16	17	10		
	3,4%	22,4%	27,6%	29,3%	17,2%		
	3	21	12	18	4		
5,2%	36,2%	20,7%	31,0%	6,9%			
إلتزام ودعم الإدارة	8	23	15	9	3	إتجاه إيجابي	
	13,8%	39,7%	25,9%	15,5%	5,2%	يشير إلى الموافقة	
	3	13	26	9	7		

	%12,1	%15,5	%44,8	%22,4	%5,2	الجودة الشاملة للعاملين
	3	12	25	15	3	توجد لدى المنظمة خطط واضحة
	% 5,2	% 20,7	%43,1	%25,9	%5,2	حول الجودة الشاملة تلتزم الإدارة العليا بتطبيقها
	1	9	9	27	12	تحت الإدارة العليا على إتقان العمل والدقة فيه
	% 1,9	% 15,5	%15,5	%46,6	% 20,7	تلتزم الإدارة العليا بتوفير مستلزمات مادية وبشرية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	9	11	19	16	3	
	% 15,5	%19	%32,8	%27,6	%5,2	

المصدر: بيانات قاعدة SPSS.

قسمت عبارات هذا المحور إلى 3 مجموعات موزعة حسب مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث نجد عبارات متعلقة بالتركيز على العميل أوالمستفيد وعبارات خاصة بالتحسين المستمر وعبارات عن دعم والتزام الإدارة العليا.

الجدول رقم (08): يوضح إتجاه أفراد العينة حول مبدأ التركيز على العميل أوالمستفيد.

العبارة	موافق	محايد	معارض	النتيجة
هناك إستقبال جيد للعميل	+28 = (2) (14) +37 = (1)(37) ومنه نجد +65 = +37+28	0 = (0)(3)	-3 = (-1)*(3) -2 = (-2)*(1) ومنه : -5 = -2-3	+60 = -5+65
تحاول المنظمة إرضاء العميل	+22 = (2)*(11) +37 = (1)(37) ومنه نجد : +59 = +22+37	0 = (0)(5)	-1 = (-1) (1) -8 = (-2) (4) ومنه نجد : -6 = -8-1	+50 = -9+59
تستجيب المنظمة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة	+14 = (2) (7) +33 = (1) (33) ومنه نجد : +47 = +33 +14	0 = (0)(10)	-7 = (-1) (7) -2 = (-2) (1) ومنه نجد : -9 = -2-7	+38 = -9+47
تعمل المنظمة على حل المشكلات التي يعاني منها العميل	+14 = (2) (7) +35 = (1) (35) ومنه نجد : +49 = +35 +14	0 = (0)(12)	-0 = (-1) (0) -8 = (-2) (4) ومنه نجد : -8 = -8-0	+41 = -8+49
تقوم المنظمة بدراسة شكاوي العميل بإهتمام	+14 = (2) (7) +32 = (1) (32) ومنه نجد :	0 = (0)(12)	-5 = (-1) (5) -8 = (-2) (4) ومنه نجد :	-33 = -13+46

	-13 = -8-5	+46 = +32 +14	
	+222 = +33+41+38+50+60		
	النتيجة		

يتضح لنا من بيانات الجدول أعلاه رقم (08) أن 87,9% من أفراد العينة يرون أن "هناك إستقبال جيد للعميل" وتتوزع هذه النسبة بين 24,1% موافقين بشدة و 63,8% موافقين وفي المقابل يرى 6,9% من مجتمع الدراسة عكس ذلك حيث قدرت نسبة الموافقين غير الموافقين ب 5,2% ونسبة غير الموافقين بشدة ب 1,7%، كما يتبين لنا من الجدول ان 82,8% من عمال الإدارة موافقين على أن المنظمة تسعى لتحقيق رضا العميل منهم 19% موافقين بشدة و 63,8% موافقين.

كما حظيت العبارة الثانية "تقوم المنظمة بدراسة شكاوى العمل بإهتمام" بموافقة 72,3% من أفراد العينة موزعة بين 12,1% موافقين بشدة و 55,2% وهي نسبة عالية مقارنة مع نسبة غير الموافقين التي قدرت ب 12,1%.

كما يوضح لنا الجدول رقم (09) الذي يوضح إتجاه أفراد العينة حول مبدأ التركيز على العميل المستفيد، أن اتجاه أفراد العينة كان إيجابيا (+222) حول العبارات من 17،18 من إستمارة قياس الإتجاه.

النسب المذكورة أعلاه وإتجاه أفراد العينة الإيجابي يثبت أن المنظمة تتمتع بالمرونة في التعامل مع عملائها لجذبهم وللمحافظة عليهم لبناء علاقات وطيدة وفعالة معهم فأعطاء الأولوية للعميل والإصغاء له والإبتسام في وجهه يشعره بالراحة والإطمئنان ما يسهل أداء العاملين وتطبيق ممارستهم وينمي التعاون بينهم وبين العميل وهو ما أكده " إدوارد ديمنج" في نظريته، كما أن إستجابة المنظمة لمطالب عملائها بسرعة وكفاءة تدل على سعيها لكسب ثقتهم ورغبتها في تحسين صورتها أمامهم إضافة إلى تقايدتها للوقوع في ضغوطات التي تقود إلى حدوث مشكلات عمل وبالتالي عرقلة السير الحسن، وبهذا فإن المنظمة تحاول كسب رضا العميل للإرتقاء بمستوى أدائها وهو ما أشار إليه "تموذج الفوق الأوروبي" في الجودة الشاملة الذي رأى أن رضا العملاء له تأثير إيجابي على نتائج المنظمة، كما يتبين لنا من الجدول أيضا مدى حرص المنظمة على إكتشاف الأخطاء وتصحيحها من خلال الدراسة الدقيقة لشكاوي العميل رغبة منها في تحسين الأداء وزيادة الفعالية وهو ما أكده "اشكاوا" في مجمل أفكاره حول الجودة الشاملة حيث إقترح مخطط السمكة لتتبع شكاوي المستفيدين وتحديد مصادر الخطأ والقصور

وتصحيحها الأمر الذي يساعد ويسهم في تطوير وإرتقاء المنظمة، كما نجد أن إتجاه أفراد العينة الإيجابي دال على إهتمام المنظمة بالعميل، وتركيزها عليه والذي رأى "ديمنج" انه مبدأ أساسي لتوجه المنظمة نحو طريق ومسار الجودة الشاملة.

الجدول رقم (09): يوضح إتجاه أفراد العينة حول مبدأ التحسين المستمر.

العبارة	موافق	محايد	معارض	النتيجة
تؤمن المنظمة بأن التحسين المستمر أساسي لبلوغ الجودة الشاملة	(12) (2) = +24 (27) (1) = +27 ومنه نجد +51 = +24+27	0 = (0)(10)	(5) (-1) * = -5 (4) (-2) * = -8 ومنه : -13 = -8-5	+38 = -13+51
تخطط المنظمة لعملية التحسين المستمر بما يتوافق مع الجودة الشاملة	(9) (2) * = +18 (27) (1) = +27 ومنه نجد : +48 = +18+27	0 = (0)(12)	(7) (-1) = -7 (3) (-2) = -6 ومنه نجد : -13 = -7-6	+32 = -13+45
هناك لجنة تقييم مهام العامل قصد التحسين	(2) (2) = +4 (13) (1) = +13 ومنه نجد : +17 = +13 +4	0 = (0)(16)	(17) (-1) = -17 (10) (-2) = -20 ومنه نجد : -37 = -20-17	+20 = -37+17
هناك جهود لتطوير مهارات العاملين (التدريب).	(3) (2) = +6 (21) (1) = +21 ومنه نجد : +27 = +21 +6	0 = (0)(12)	(18) (-1) = -18 (4) (-2) = -8 ومنه نجد : -26 = -8-18	+1 = -26+27
+51 = 1+20+32+38				النتيجة

من خلال بيانات الجدول رقم (08) المتعلق بإدارة الجودة الشاملة حسب مقياس ليكرت نلاحظ أن 67,3% من أفراد العينة يرون أن "المنظمة تؤمن بأن التحسين المستمر أساسي لبلوغ الجودة الشاملة وتخطط المنظمة لهذه العملية" من بينهم 20,7% موافقين بشدة و46,6% موافقين كما تبين لنا أن 61,6% من العمال موافقين على أن المنظمة تعمل على تطوير طرق العمل" وهي نسبة تتوزع بين 15,5% موافقين بشدة و46,5% موافقين وهي نسبة كبيرة مقارنة مع أفراد العينة غير الموافقين الذين قدرت نسبتهم ب 17,3%، كما حظيت عبارة "هناك لجنة تقديم مهام العاملين قصد التحسين" 39,4% في حين كانت نسبة غير الموافقين على العبارة تقدر ب37,9% كما نجد من بيانات الجدول أيضا ان

نسبة الموافقة على أن المنظمة تبذل جهود لتطوير مهارات العاملين تقدر بـ 53,4% وتتوزع بين 13,8% موافقين بشدة و 39,7% موافقين.

كما يظهر لنا الجدول رقم (10) الذي يوضح إتجاه أفراد العينة حول مبدأ التحسين المستمر أن إتجاه أفراد العينة إيجابي (+51) حول العبارات رقم 22 و 23 و 24 و 25 .

إتجاه الافراد العينة الإيجابي والنسب المذكورة أعلاه تثبت أن المنظمة تدرك ان عملية التحسين المستمر تعد أقوى مرشد للتغيير في المنظمة وللمحافظة على بقائها والعمل على نموها وإرتقائها كما انها على دراية بأنها عملية أساسية تعزز التوجه نحو مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال ما تعود به من نتائج إيجابية على المنظمة من دقة في العمل وإتقان وتجنب الوقوع في الخطأ.

كما يدل تخطيط المنظمة لعملية التحسين المستمر بما يتوافق مع الجودة الشاملة على انها تسعى لتبني هذا المدخل وأنها رسمت اهداف واقعية واضحة وحددت العمليات التي تحقق الأهداف المعينة والمعايير التي يتم القياس على أساسها رغبة منها في الوصول الى مستويات أداء اعلى من مستويات الأداء الحالية وهو ما يتفق مع دائرة "الدوارد ديمنج" لتحقيق التحسين المستمر هذا الأخير الذي رأى أن العمل الإداري الناجح والفعال يتم من خلال 4 مراحل هي: التخطيط والتنفيذ والتحقق والتحسين، وجعل من التخطيط قاعدة أساسية لعملية التحسين المستمر وهو ما يؤكد رغبة المنظمة في هذه العملية.

كما تدل هذه النسب على حرص المنظمة على تحسين أداء العاملين والمحافظة على نشاطها وحيويتها من خلال إكتساب عمالها مهارات ومعارف جديدة، لكن وبالرغم من الجهود المبذولة والبرامج التي أدرجتها المنظمة من مخططاتها إلا إنها لا تزال في البدايات الأولى لعملية التحسين المستمر حيث شرعت في وضع بعض مخططاتها قيد التنفيذ حيث وضعت لجان تقييم بعض الأقسام لتحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز المهام المنوطة بهم لكنها لم تصل بعد من التعميم.

الجدول رقم(10): يبين إتجاه أفراد العينة حول مبدأ الإلتزام ودعم الإدارة العليا.

العبارة	موافق	محايد	معارض	النتيجة
لتلزم ودعم الإدارة العليا	تدرك الإدارة العليا في المنظمة أهمية الجودة الشاملة	0 = (0)(15)	9 = (-1)*(9) 6 = (-2)*(3) ومنه : -15 = -6-9	+24 = -15+39
	تقوم الإدارة العليا بتبسيط مفهوم الجودة الشاملة للعاملين	0 = (0)(26)	9 = (-1) (9) 7 = (-2) (7) ومنه نجد : -23 = -14-9	-4 = -23+19
	توجد لدى المنظمة خطط واضحة حول الجودة الشاملة تلتزم الإدارة العليا بتطبيقها	0 = (0)(25)	12 = (-1) (12) 3 = (-2) (3) ومنه نجد : -18 = -6-12	+3 = -18+21
	تحت الإدارة العليا على إتقان العمل والدقة فيه	0 = (0)(9)	9 = (-1) (9) 1 = (-2) (1) ومنه نجد : -11 = -2-9	+40 = -11+51
	تلتزم الإدارة العليا بتوفير مستلزمات مادية وبشرية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0 = (0)(19)	11 = (-1) (11) 9 = (-2) (9) ومنه نجد : -29 = -18-11	-7 = -29+22
+56 = -7+40+3-4+24				النتيجة

يظهر لنا الجدول رقم (08) أن 53,5% من افراد العينة يرون ان "الإدارة العليا في المنظمة ندرك أهمية الجودة الشاملة" وهذه النسبة تتوزع بين 13,8% موافقين بشدة و 39,7% موافقين، كما أنهم يرون نسبة 27,7% ان الإدارة تقوم بتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعمال ووافق 31,1% من أفراد العينة على أن المنظمة لها خطط واضحة حول الجودة الشاملة وتلتزم الإدارة العليا بتطبيقها" وهي نسبة تفوق افراد العينة الذين يرون عكس ذلك كما إتضح من بيانات نفس الجدول ان الموافقين على أن "الإدارة العليا تحت على إتقان العمل" بلغت نسبتهم 67,3% وتوزعت بين 20,7% موافقين بشدة و 46,6% موافقين في حين بلغت نسبة غير الموافقين 7,2% واخيرا يبين لنا الجدول ان 34,6% من افراد العينة يرون أن "الإدارة العليا لا تلتزم بتوفير مستلزمات مادية وبشرية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي نسبة تفوق الموافقين الذين قدرت ب 32,4% أي فرق ضئيل.

ونلاحظ أيضا من الجدول رقم (11) الذي يظهر لنا إتجاه أفراد العينة حول مبدأ الإلتزام ودعم الإدارة العليا أن هناك إتجاها إيجابيا من طرف العمال (+56) حول العبارة رقم 26 و27 و28 و29 و30 من إستمارة قياس الإتجاه.

النسب المذكورة أعلاه وإتجاه أفراد العينة الإيجابي يشير إلى أن المنظمة في أيدي فئة مثقفة تسعى للإرتقاء بها ولمواكبة العصرنة والسير وفق ما يمليه الواقع من تغييرات وتطور كما تدل على توجه الإدارة العليا الغير محلي الذي ينحى منحى العالمية وتوضح أيضا مدى تركيزها على الجودة الشاملة ووعيتها بأهميتها في تسيير المنظمة وما تعود به من آثار إيجابية عليها الأمر الذي يجعلها مستقرة وقادرة على الدخول في مضمار التنافس، كما يوضح لنا إتجاه المبحوثين الإيجابي وسعي الإدارة العليا إلى شرح مفهوم الجودة الشاملة ونشره في أوساط العمال ليكونوا على مستوى من الفعالية في أداء وظائفهم، كما يمكن القول أن موافقة أغلبية العمال على "ان الإدارة العليا لها مخططات متعلقة بالجودة الشاملة وتلتزم بتطبيقها" واتجاههم الإيجابي حول هذا يدل على سيرها في طريق تبني هذا المدخل وأنها تسعى سعي حثيث لتجسيده في واقعها ويعد حرصها على إتقان العمل والدقة فيه حير دليل على هذا فهي تحاول أن تعود العمال على إنجاز المهام بصورة صحيحة من أول مرة لتجنب وتفادي الأخطاء وهو ما أكده "گروزبي" في نظريته حيث إكتفى في تعريفه للجودة "بأنها الخلو من العيب" وهي بهذا تحفز العمال على إنجاز المهام بنوعية وجودة وتحرص على ان يكون عمال المنظمة على مستوى عال من الأداء والفعالية ما يحسن الأداء العام للمنظمة وبما يتوافق مع متطلبات العميل والمستفيد.

كما نفسر اتجاه المبحوثين السلبي (-7) حول العبارة رقم 30 بأن الإدارة العليا وبالرغم من إدراكها لأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة وإدراجه ضمن مخططاتها وسعيها لنشره في أوساط العمال وحثهم على الدقة في العمل وإتقانه إلا أنها لاتزال لم تتمكن بعد من تزويد المنظمة بشكل كامل بمستلزمات مادية تساعد العمال أداء مهامهم وبتوفير موارد بشرية ذات كفاءة ما يدل على أنها في بداياتها الأولى ولم تصل بعد إلى التغطية الشاملة إلا أنها ما دامت تدرك أهمية هذا المدخل فهي حتما ستصل لهدفها فالإدارة العليا هي المسؤول الأول في المنظمة على الجودة فبيدها القدرة على تغيير النظم على حد تعبير "إدوارد ديمنج" وكما جعلها "گروزبي" في المقام الأول فهو يرى أن الجودة تتم صناعتها في حجرة مجلس الإدارة.

د. تحليل بيانات مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (11): يوضح بيانات تتعلق بمساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة حسب مقياس ليكرت.

إتجاه أفراد العينة	موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
إتجاه إيجابي يشير إلى الموافقة	1	3	3	37	14	يلتزم العمال بالقوانين واللوائح الداخلية	الإلتزام والإنضباط
	%1,7	%5,2	%5,2	%63,7	%24,1		
	4	1	5	37	11	يحضر العمال في الوقت المحدد للعمل ومباشرة العمل فور الوصول	
	%6,9	% 1,7	%8,6	%63,7	%19		
	1	7	10	33	7	هناك تطابق بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من طرف المنظمة	
	% 1,7	% 12,1	%17,2	%56,9	%12,1		
	4	0	12	35	7	هناك وضوح المهام التي يقوم بها العامل	
% 6,9	-	%20,7	%60,3	%21,1			
إتجاه موجب	4	5	12	32	7	هناك تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح الجودة جزءا منها	ثقافة عرس
	% 6,9	% 8,6	%20,7	%55,2	%12,1		
إتجاه إيجابي يشير إلى الموافقة	4	5	10	27	12	يتم التخطيط للوقاية من الأخطار قبل الوقوع فيها	تجنب الوقوع في الخطأ
	% 6,9	% 8,6	%17,2	%46,6	% 20,7		
	3	7	12	27	9	يساعد التكوين والتأهيل العامل على تجنب الأخطاء المهنية	
	% 5,2	%12,1	%20,7	%46,6	%15,5		
	10	17	16	13	2	التعليم والتدريب يكسبان العامل مهارات جديدة	
	% 17,2	%29,3	%27,6	%22,4	% 3,4		
إتجاه إيجابي يشير إلى الموافقة	3	9	15	23	8	هناك مصداقية في كافة أنواع الإتصالات التي تجري في المنظمة	الإتصال الفعال
	% 5,2	% 15,5	%25,9	%39,7	% 13,8		
	7	9	26	13	3	هناك تعليمات توضح دور الموظفين	
	%12,1	%15,5	%44,8	%22,4	%5,2		
	3	12	25	15	3	توجد رسائل إتصال فعالة بين الموظفين	
	% 5,2	% 20,7	%43,1	%25,9	%5,2		

المصدر: بيانات قاعدة SPSS.

الجدول رقم (12): يوضح إتجاه أفراد العينة حول الالتزام والانضباط.

العبارة	موافق	محايد	معارض	النتيجة
يلتزم العمال بالقوانين واللوائح الداخلية	+26 = (2) (13) +36 = (1)(36) ومنه نجد +62 = +36+26	0 = (0)(4)	-2 = (-1)*(2) -6 = (-2)*(3) ومنه : -8 = -6-2	+54 = -8+62
يحضر العمال في الوقت المحدد للعمل ومباشرة العمل فور الوصول	+32 = (2)*(16) +28 = (1)(28) ومنه نجد : +60 = +28+32	0 = (0)(5)	-6 = (-1) (6) -6 = (-2) (3) ومنه نجد : -12 = -6-6	+48 = -12+60
هناك تطابق بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من طرف المنظمة	+6 = (2) (3) +16 = (1) (16) ومنه نجد : +22 = +16 +6	0 = (0)(22)	-15 = (-1) (15) -4 = (-2) (2) ومنه نجد : -19 = -4-15	+3 = -19+22
هناك وضوح للمهام التي يقوم بها العامل	+14 = (2) (7) +16 = (1) (16) ومنه نجد : +30 = +16 +14	0 = (0)(22)	-14 = (-1) (14) -8 = (-2) (4) ومنه نجد : -22 = -8-14	+8 = -22+30
+123 = +18+3+48+54				النتيجة

يتضح لنا من الجدول رقم (12) ان نسبة 84,5% يرون أن "العمال يلتزمون بالقوانين واللوائح الداخلية" وهذه النسبة تتوزع بين 22,4% موافقين بشدة و 62,1% موافقين في أن نسبة العمال الذين يرون عكس ذلك تقدر ب 8,6% وهي نسبة ضئيلة عند مقارنتها مع الأولى، كما يبين لنا نفس الجدول أن 75,9% من أفراد العينة يرون أن "العمال يحضرون في الوقت المحدد ويباشرون العمل فور الوصول" وتتنوع هذه النسبة بين موافقين بشدة بنسبة 27,6% وموافقين بنسبة 48,3% بينما تقدر نسبة المبحوثين الذين يرون عكس ذلك ب 29,3%، كما نجد أن العبارة التالية حظيت بموافقة 62,1% "هناك وضوح للمهام التي تقوم بها العامل" وتوزعت هذه النسبة بين موافقين بشدة بنسبة 12,1% وموافقين بنسبة 50%.

تفسر النسب المذكورة أعلاه والإتجاه الإيجابي لأفراد العينة بأن المنظمة يسودها إنضباط إداري كبير ما يدل على عدم وجود تسيب وحرصها على السير وفق القواعد واللوائح والأعراف التنظيمية

الخاصة بها إضافة إلى وجود أقسام رقابية وأنظمة عقابية تحفز على الإلتزام بأخلاقيات ثقافة المنظمة ما يجعلهم يركزون أكثر على عملهم وإتقانه الأمر الذي يحسن من مستوى أدائهم وفعاليتهم.

كما يشير الاتجاه الإيجابي لأفراد العينة الى أن العمال على مستوى عالي من الإستقامة والإلتزام والجدية في العمل وأنهم يقدرسون قيمة الوقت الأمر الذي يساعد على التميز والإرتقاء ويجعل العمال قادرين على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام في وقتها المحدد بما يتوافق مع أهداف المنظمة وما يعود بنتائج عليها ككل.

وما يؤكد جدية العمال أكثر هو وثيرة الأداء التي تمشي بشكل منظم من خلال تطابق الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة ما يدل على توفر الأدوات اللازمة لبلوغ الأهداف إضافة إلى إحساس العامل بالمسؤولية وإدراكه لطبيعة المهام الموكلة له وحرصه على تحقيق الهدف المرغوب بدقة وكفاءة وجود قادة ومدبرين على درجة عالية من الكفاءة على حد تعبير "فايول" الذي يرى أن تحقيق النظام لأهدافه يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات، ويشير أيضا إتجاه أفراد العينة الإيجابي الذي يوضحه الجدول إلى مستوى التنظيم الجيد الذي يسود المنظمة ومدى حرصها على المساواة في تقسيم المهام بين العمال متجنبين بذلك الضغوطات ومشكلات العمل التي تجعل العمال يتدمرون وينفرون من العمل ويشعرون بنوع من التفرقة ما يؤثر سلبا على أدائهم وهو ما أكده "دوركاييم" حيث رأى أن تقسيم العمل يجعل المنظمة أكثر تماسكا ويزيد من مهارة العامل ويساعد على إرتقائها.

الجدول رقم (13): إتجاه أفراد العينة حول غرس ثقافة الجودة في أوساط العمال

العبارة	موافق	محايد	معارض	النتيجة
هناك تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح الجودة جزءا منها	+8 = (2) (4) +15 = (1)(15) ومنه نجد +23 = +15+8	0 = (0)(25)	-9 = (-1)*(9) -10 = (-2)*(5) ومنه : -19 = -10-9	+4 = -19+23
النتيجة				+4 = -19+23

يظهر الجدول رقم (12) ان نسبة المبحوثين الذين يرون ان هناك تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح الجودة الشاملة جزءا منها تقدر %32.8 وهي نسبة تفوق نسبة العمال الذين يرون عكس ذلك والتي تقدر ب %24.1 إضافة الى هذا يوضح لنا الجدول رقم(14) أن إتجاه أفراد العينة كان إيجابيا حول هذه العبارة (+4)

وهو ما يرجع حسب تقديرنا إلى سعي المنظمة إلى غرس ثقافة الجودة في أوساط العمال وأن أغلبية العمال يعون بأهمية هذا المدخل إلا أن هذا الوعي لم يعم بعد في كافة أرجاء المنظمة فهناك من العمال من لا يتقبلون التغيير ومنهم لا تزال أهداف المنظمة غامضة بالنسبة له.

الجدول رقم (14): إتجاه لأفراد العينة حول تجنب الوقوع في الخطأ.

العبارة	موافق	محايد	معارض	النتيجة
يتم التخطيط للوقاية من الأخطار قبل الوقوع فيها	+6 = (2) (3)	= (0)(20)	-14 = (-1)*(14)	+1 = -22+23
	+17 = (1)(17)	0	-8 = (-2)*(4)	
	+23 = +17+6		ومنه نجد : -22 = -8-14	
يساعد التكوين والتأهيل العامل على تجنب الأخطاء المهنية	+28 = (2)*(14)	0 = (0)(4)	-4 = (-1) (4)	-54 = -8+62
	+34 = (1)(34)		-4 = (-2) (2)	
	+62 = +34+28		ومنه نجد : -8 = -4-4	
التعليم والتدريب يكسبان العامل مهارات جديدة	+44 = (2) (22)	0 = (0)(2)	-1 = (-1) (1)	+76 = -1+77
	+33 = (1) (33)		-0 = (-2) (0)	
	+77 = +33 +44		ومنه نجد : -1 = +0-1	
+131 = +76+54+1				النتيجة

نجد من بيانات الجدول رقم (12) أن 34.5% من أفراد العينة يرون أنه يتم التخطيط للوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها وتتنوع هذه النسبة بين 5.2% موافقين بشدة و 29.3% موافقين في حين تقدر نسبة المبحوثين الذين يرون عكس ذلك ب 24%. غير موافقين كما يوضح لنا الجدول أن 82.7% يرون أن التكوين والتأهيل يساعد العامل على تجنب الأخطاء وهي نسبة عالية مقارنة مع نسبة غير الموافقين التي قدرت ب 10.7% ويظهر لنا نفس الجدول نسبة عالية جدا من أفراد العينة يرون أن "التعليم والتدريب يكسبا العامل مهارات جديدة ومفاهيم " وتقدر هذه النسبة ب 94.8% منهم 39.7% موافقين بشدة و 56.9% موافقين.

وأخيرا يتضح لنا من الجدول رقم (15) أن إتجاه أغلبية المبحوثين كان إيجابيا (+131) حول العبارة رقم 35،36،37 من إستمارة قياس الإتجاه.

وتفسر النسب المذكورة أعلاه والاتجاه الإيجابي لأفراد العينة بأن المنظمة تسير نحو عملية تشخيص الأخطاء وتحليل أسبابها وتقوم بوضع إقتراحات لتفادي تكرارها ما يدل على أنها لاتسير وفق سياسة إخماد الحرائق وتحرص على الرقابة الوقائية التصحيح ساعية لتجنب الوقوع في الأخطاء لتحصل على أداء متميز ذو جودة عالية بما يرضي رغبات المستفيد.

كما تدل على أن المنظمة تقوم بتعليم العاملين السلوكيات التي ينبغي القيام بها لتوجيه جهودهم وثقافتهم ولتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها ما يحقق التكيف الداخلي الذي يضمن إستمرارية النسق المؤسسي ويحقق تماسكه ويخلق نوع من الانسجام والتكامل بين العمال على حد تعبير "تالكوت بارسونز" كما أن هذه النسب والاتجاه الموضح يشير إلى أن العمال يستفيدون بقدر كبير من الدورات التدريبية التي تخصصها لهم المنظمة وتدل على مدى حرص المنظمة على تطوير المسار الوظيفي للعامل لتطوير وتنمية قدراته ليتمكن من إنجاز المهام الموكلة له بالكفاءة المطلوبة من جهة ولمواكبة التطورات من جهة أخرى.

الجدول رقم (15): يوضح إتجاه أفراد العينة حول فعالية الإتصال في المنظمة.

العبارة	موافق	محايد	معارض	النتيجة
هناك مصداقية في كافة أنواع الإتصالات التي تجري في المنظمة	(2) (2) = 4+ (2) (1) = 2+ ومنه نجد 20+4 = 24+	(21) (0) = 0	(11) (-1) = -11 (4) (-2) = -8- ومنه : -11-8 = -19	24+19- = 5+
هناك تعليمات توضح دور الموظفين	(5) (2) = 10+ (27) (1) = 27+ ومنه نجد : 10+27+ = 37+	(19) (0) = 0	(12) (-1) = -12 (3) (-2) = -6- ومنه نجد : -12-6 = -18	37-18 = -18+ -19
توجد رسائل إتصال فعالة بين الموظفين	(4) (2) = 8+ (2) (1) = 2+ ومنه نجد : 8+2 = 10+	(13) (0) = 0	(15) (-1) = -15 (5) (-2) = -10- ومنه نجد : -15-10 = -25	29+25- = 4+
+28 = +4+19+5				النتيجة

يظهر الجدول رقم (12) أن 69,7% من العمال يرون أن هناك مصداقية في كافة الإتصالات التي تجري في المنظمة في حين يرى 20,9% من أفراد العينة عكس ذلك. كما يوضح الجدول أن العبارة

التالية "هناك تعليمات توضح دور الموظفين" حظيت بموافقة 46,6% من أفراد العينة وأيضاً يرى 43,1% من المبحوثين "انه توجد وسائل إتصال فعالة بين الموظفين".

كما نجد من بيانات الجدول رقم (16) أن هناك إتجاهاً إيجابياً من طرف أغلبية العاملين (+28) حول العبارات رقم 38،39،40 من إستمارة قياس الإتجاه.

هذه النسب المذكورة أعلاه وإتجاه أفراد العينة الإيجابي يدل على وجود تفاعل إيجابي داخل المنظمة يساعد على تبادل المعلومات بين الموظفين ويحقق إنسجام بينهم في تنسيق المهام أكثر ما يؤدي الى حسن التسيير ويعزز الثقة بين العمال ويختصر الوقت ويسهل إنجاز المهام.

هـ. معامل الارتباط:

هو مقياس لدرجة العلاقة بين المتغيرين $x-y$ و يرمز له بالرمز r و يحقق معامل الارتباط الخطي المتباين $-1 \geq r \geq 1$

أي أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين -1 ، $+1$ و تدل قيمته على درجة العلاقات بين المتغيرين أو المتغيرات موضع الدراسة من حيث أنها قوية أو ضعيفة أو متوسطة و أما الإشارة فهي تصف نوعية العلاقة هل هي عكسية أم طردية، فالإشارة السلبية تشير إلى وجود علاقة عكسية أما الإشارة الموجبة تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

وتكون حالات معامل الارتباط كالاتي:

- طردية ضعيفة عندما يكون $0 \geq r \geq 0.5$
- طردية متوسطة عندما يكون $0.5 \geq r \geq 0.75$
- طردية قوية عندما يكون $0.75 \geq r \geq 1$
- عكسية ضعيفة عندما يكون $0.5 - \geq r \geq 0$
- عكسية متوسطة عندما يكون $0.75 - \geq r > 0.5 -$
- عكسية قوية عندما يكون $0.75 - \geq r > 1 -$

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارة الثقافة التنظيمية والمتغيرات الديموغرافية.

Modèle	Sig الجنس	Sig السن	المستوى التعليمي Sig	Sig الخبرة	الحالة المهنية Sig	المسمى الوظيفي Sig
Q ₁	0.992	0.981	0.288	0.778	0.670	0.842
Q ₂	0.492	0.580	0.790	0.211	0.866	0.621
Q ₃	0.575	0.981	0.141	0.984	0.786	0.636
Q ₄	0.494	0.20002	0.028	0.003	0.748	0.317
Q ₅	0.041	0.076	0.204	0.883	0.010	0.354
Q ₆	0.777	0.882	0.749	0.763	0.867	0.842
Q ₇	0.032	0.968	0.914	0.168	0.237	0.369
Q ₈	0.846	0.590	0.057	0.401	0.610	0.943
Q ₉	0.067	0.556	0.784	0.482	0.231	0.326
Q ₁₀	0.051	0.426	0.813	0.537	0.586	0.073

المصدر: قاعدة البيانات spss

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين بيانات الثقافة التنظيمية والمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الحالة المهنية، المسمى الوظيفي).

● متغير الجنس:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغير الجنس والعبارات التالية:

- العبارة رقم 01: يتمتع العامل بحرية إبداء الرأي.
 - العبارة رقم 06: يشعر العامل بالانتماء إلى المنظمة.
 - العبارة رقم 08: تشجع المنظمة العاملين في كافة المستويات على المشاركة في إتخاذ القرار.
- و تليها العبارة التي لها علاقة طردية متوسطة مع متغير الجنس وهي العبارة رقم 03 والتي تنص على أن هناك مساواة بين العمال في الحقوق والواجبات.
- أما باقي العبارات فترتبط مع متغير الجنس بعلاقة ارتباطية طردية ضعيفة.

● متغير السن:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغير السن والعبارات التالية:

- العبارة رقم 01: يتمتع العامل بحرية إبداء الرأي.
- العبارة رقم 03: هناك مساواة بين العمال في الحقوق و الإمتيازات.
- العبارة رقم 06: يشعر العمال القدامى بإرشاد الموظفين الجدد.
- العبارة رقم 07: يشعر العامل بالإنتماء إلى المنظمة.
- في حين هناك علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين متغير السن و العبارات التالية:
- العبارة رقم 02: تسود المنظمة علاقات إنسانية قائمة على التفاهم.
- العبارة رقم 08: تشجع المنظمة العاملين في كافة المستويات على المشاركة في إتخاذ القرار.
- العبارة رقم 09: يحظى العامل بالتقدير في مكان عمله.
- أما العبارات المتبقية فالعلاقة بينها و بين متغير السن ضعيفة.

● **المستوى التعليمي:**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة إرتباطية قوية بين متغير المستوى التعليمي

والعبارات التالية:

- العبارة رقم 02: تسود المنظمة علاقات إنسانية قائمة على التفاهم.
 - العبارة رقم 07: يلتزم العمال القدامى بإرشاد الموظفين الجدد.
 - العبارة رقم 09: يحظى العامل بالتقدير في مكان عمله.
- لتأتي بعدها العبارات التي لها علاقة إرتباطية متوسطة مع متغير المستوى التعليمي و المتمثلة في العبارة رقم 06 التي تنص على أن العمال يشعرون بالإنتماء إلى المنظمة، والعبارة رقم 10 التي تنص على أن العامل يتلقى الشكر والثناء من رئيسه.

أما العبارة المتبقية فلها علاقة إرتباطية طردية ضعيفة مع متغير المستوى التعليمي.

● **متغير الخبرة:**

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة إرتباطية قوية بين متغير الخبرة و العبارات التالية:

- العبارة رقم 01: يتمتع العامل بحرية إبداء الرأي.
- العبارة رقم 03: هناك مساواة بين العمال في الحقوق والواجبات.
- العبارة رقم 05: يتم تقسيم المهام بين زملاء العمل.
- العبارة رقم 06: يشعر العامل بالإنتماء إلى المنظمة.

أما فيما يخص باقي العبارات فلها علاقة إرتباطية طردية ضعيفة مع متغير الخبرة.

• متغير الحالة المهنية:

يتبين لنا من بيانات الجدول أعلاه أن العبارة التالية رقم 02 و 03 و 06 لها علاقة إرتباطية

طردية قوية مع متغير الحالة المهنية والتي تنص بالترتيب على:

- تسود المنظمة علاقات إنسانية قائمة على التفاهم.
- هناك مساواة بين العمال في الحقوق و الإمتيازات.
- يشعر العمال بالإنتماء إلى المنظمة.

لتأتي بعدها العبارات التي ترتبط مع متغير الحالة المهنية بعلاقة إرتباطية طردية متوسطة،

والمتمثلة في:

- العبارة رقم 01: يتمتع العامل بحرية إبداء الرأي.
- العبارة رقم 04: هناك تعاون بين العمال.
- العبارة رقم 08: تشجع المنظمة كافة العاملين على المشاركة في إتخاذ القرار.
- العبارة رقم 10: يتلقى العامل الشكر والثناء من رئيسه.

أما باقي العبارات فبينها و بين متغير الحالة المهنية علاقة إرتباطية طردية ضعيفة.

• متغير المسمى الوظيفي:

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن هناك علاقة إرتباطية قوية بين العبارة رقم 01 والتي تنص

على أن العامل يتمتع بحرية إبداء الرأي، و العبارة رقم 06 التي تنص على أن العامل يشعر بالإنتماء إلى المنظمة، و العبارة رقم 08 تشجع المنظمة العاملين في كافة المستويات على المشاركة في إتخاذ القرار و بين متغير المسمى الوظيفي.

كما يرتبط هذا المتغير مع العبارة رقم 02 التي تنص على أن المنظمة تسودها علاقات إنسانية

قائمة على التفاهم والعبارة رقم 03 التي تنص على: وجود مساواة بين العمال في الحقوق والواجبات بعلاقة إرتباطية طردية متوسطة.

في حين باقي العبارات فبينها وبين متغير المسمى الوظيفي علاقة إرتباطية طردية ضعيفة.

الجدول رقم (17): العلاقة الارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والمتغيرات الديموغرافية.

المسمى الوظيفي Sig	الحالة المهنية Sig	الخبرة Sig	المستوى التعليمي Sig	السن Sig	الجنس Sig	Modèle
0.452	0.208	0.405	0.271	0.453	0.175	Q ₁
0.220	0.025	0.902	0.629	0.540	0.564	Q ₂
0.773	0.171	0.501	0.659	0.672	0.443	Q ₃
0.963	0.391	0.069	0.447	0.609	0.042	Q ₄
0.583	0.192	0.110	0.195	0.834	0.453	Q ₅
0.505	0.328	0.123	0.822	0.344	0.026	Q ₆
0.328	0.292	0.959	0.843	0.028	0.267	Q ₇
0.353	0.295	0.706	0.924	0.018	0.360	Q ₈
0.966	0.736	0.671	0.367	0.093	0.060	Q ₉
0.385	0.454	0.554	0.916	0.000	0.106	Q ₁₀
0.863	0.235	0.190	0.858	0.043	0.019	Q ₁₁
0.687	0.069	0.831	0.858	0.012	0.359	Q ₁₂
0.030	0.286	0.257	0.429	0.212	0.648	Q ₁₃
0.714	0.145	0.968	0.923	0.009	0.011	Q ₁₄

المصدر: قاعدة بيانات SPSS

نلاحظ من بيانات أن هناك علاقة ارتباطية طردية بيت بيانات إدارة الجودة الشاملة والمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الحالة المهنية، المسمى الوظيفي).

• متغير الجنس:

نلاحظ من بيانات الجدول أن متغير الجنس ليس له علاقة ارتباطية قوية مع عبارات محور إدارة الجودة الشاملة، لكن له علاقة ارتباطية طردية متوسطة مع العبارة رقم 02 التي تنص على أن: "المنظمة تحاول تحقيق رضا العميل"، أما باقي العبارات فبينها وبين متغير الجنس علاقة ارتباطية طردية ضعيفة.

• متغير السن:

من بيانات الجدول نلاحظ أن متغير السن له علاقة ارتباطية طردية قوية مع العبارة رقم 05 التي تنص على أن المنظمة تقوم بدراسة شكاوى العميل باهتمام، وله علاقة ارتباطية طردية متوسطة مع العبارات التالية.

- العبارة رقم 02: تحاول المنظمة إرضاء العميل.
- العبارة رقم 03: تستجيب المنظمة لكافة مطالب العملاء بسرعة و كفاءة.
- العبارة رقم 04: تعمل المنظمة على حل المشكلات التي يعاني منها العميل.
- أما باقي العبارات فبينها و بين متغير السن علاقة إرتباطية طردية ضعيفة.
- **متغير المستوى التعليمي:**
- يتبين لنا من بيانات الجدول أعلاه أن متغير المستوى التعليمي يرتبط بعلاقة طردية قوية مع بعض عبارات المحور و المتمثلة في:
- العبارة رقم 06: تؤمن المنظمة بأن التحسين المستمر أساسي لبلوغ الجودة الشاملة
- العبارة رقم 07: تخطط المنظمة لعملية التحسين المستمر بما يتوافق مع الجودة الشاملة.
- العبارة رقم 08: هناك لجنة تقييم مهام العملب قصد التحسن.
- العبارة رقم 10: تدرك الإدارة العليا في المنظمة أهمية الجودة الشاملة.
- العبارة رقم 11: تقوم الإدارة العليا بتبسيط مفهوم الجودة الشاملة للعاملين.
- العبارة رقم 12: توجد لدى المنظمة خطط واضحة حول الجودة الشاملة تلتزم بتطبيقها.
- العبارة رقم 14: تلتزم الإدارة العليا بتوفير مستلزمات مادية و بشرية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- كما لهذا المتغير علاقة إرتباطية طردية متوسطة مع العبارة رقم 02 و التي تنص على أن المنظمة تحاول تحقيق رضا العميل و العبارة رقم 03 التي تنص على أن المنظمة تستجيب لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة، بينما باقي العبارات فبينها وبين متغير المستوى التعليمي علاقة إرتباطية ضعيفة.
- **متغير الخبرة:**
- يتضح من بيانات الجدول أن متغير الخبرة له علاقة إرتباطية قوية مع العبارة رقم 07 التي تنص على أن المنظمة تخطط لعملية التحسين المستمر بما يتوافق مع الجودة الشاملة والعبارة رقم 02: "تحاول المنظمة تحقيق رضا العميل" والعبارتين 12 و 14 على التوالي "توجد لدى المنظمة خطط واضحة حول الجودة الشاملة تلتزم الإدارة العليا بتطبيقها"، و"تلتزم الإدارة العليا بتوفير مستلزمات مادية و بشرية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة".

في حين لمتغير الخبرة علاقة إرتباطية طردية متوسطة مع العبارة رقم 08 التي تنص على أن: "هناك لجنة تقيم مهام العامل قصد التحسين"، والعبارة رقم 09 التي تنص على أن: "هناك جهود لتطوير مهارات العاملين (التدريب) والعبارة رقم 10 التي تنص على أن الإدارة العليا تدرك أهمية الجودة الشاملة". بينما باقي العبارات فلها علاقة إرتباطية طردية ضعيفة مع متغير الخبرة.

• متغير الحالة المهنية:

هذا المتغير له علاقة إرتباطية طردية متوسطة مع العبارة رقم 09 التي تنص على أن: "هناك جهود لتطوير مهارات العاملين"، وباقي العبارات كلها لها علاقة إرتباطية طردية ضعيفة مع متغير الحالة المهنية.

• متغير المسمى الوظيفي:

من بيانات الجدول يتضح لنا أن العبارة رقم 11: "تقوم الإدارة العليا بتبسيط مفهوم الجودة الشاملة للعاملين، والعبارة رقم 04: "تعمل المنظمة على حل المشكلات التي يعاني منها العميل"، لها علاقة إرتباطية طردية قوية مع متغير المسمى الوظيفي.

كما له علاقة إرتباطية طردية متوسطة مع العبارات التالية:

- العبارة رقم 03: تستجيب المنظمة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة.
- العبارة رقم 05: تقوم المنظمة بدراسة شكاوى العميل بإهتمام.
- العبارة رقم 06: تؤمن المنظمة بأن التحسين المستمر أساسي لبلوغ الجودة الشاملة.
- العبارة رقم 09: هناك جهود لتطوير مهارات العاملين.
- العبارة رقم 12: توجد لدى المنظمة العليا خطط واضحة حول الجودة الشاملة تلتزم بتطبيقها.
- العبارة رقم 14: تلتزم الإدارة العليا بتوفير مستلزمات مادية وبشرية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما باقي العبارات فبينها وبين متغير المسمى الوظيفي علاقة إرتباطية طردية ضعيفة.

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة الارتباطية بين العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وبين المتغيرات الديموغرافية.

المسمى الوظيفي Sig	الحالة المهنية Sig	الخبرة Sig	المستوى التعليمي Sig	السن Sig	الجنس Sig	Modèle
0.894	0.264	0.595	0.861	0.958	0.099	Q ₁
0.583	0.050	0.307	0.272	0.883	0.609	Q ₂
0.353	0.044	0.573	0.529	0.497	0.150	Q ₃
0.576	0.558	0.619	0.590	0.549	0.305	Q ₄
0.287	0.455	0.055	0.503	0.886	0.003	Q ₅
0.945	0.345	0.298	0.504	0.319	0.140	Q ₆
0.087	0.069	0.488	0.191	0.848	0.773	Q ₇
0.146	0.016	0.952	0.922	0.410	0.155	Q ₈
0.031	0.899	0.683	0.035	0.974	0.316	Q ₉
0.263	0.139	0.780	0.049	0.292	0.028	Q ₁₀

المصدر: بيانات قاعدة SPSS

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين بيانات الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وبين المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الحالة المهنية).

• متغير الجنس:

من بيانات الجدول يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغير الجنس و العبارة رقم 09 التي تنص على أن التعليم و التدريب يكسبان العامل مهارات جديدة ومفاهيم، في حين توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين متغير الجنس والعبارة رقم 02 التي تنص على أن العمال يحضرون في الوقت المحدد للعمل و يباشرون العمل فور الوصول.

أما باقي العبارات فلها علاقة ارتباطية طردية ضعيفة مع متغير الجنس.

• متغير السن:

من بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغير الجنس والعبارة التالية:

- رقم 01: يلتزم العمال بالقوانين والوائح الداخلية

- رقم 02: يحضر العمال في الوقت المحدد للعمل و مباشرة العمل فور الوصول.
 - رقم 06: يتم التخطيط للوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها.
 - رقم 09: التعليم و التدريب يكسبان العامل مهارات و مفاهيم جديدة.
 - رقم 11: هناك تعليمات توضح دور الموظفين.
- بينما يرتبط هذا المتغير مع العبارة التالية بعلاقة طردية متوسطة وهي العبارة رقم 04 التي تنص على:

أما باقي العبارات فبينها و بين متغير السن علاقة إرتباطية طردية ضعيفة.

• متغير المستوى التعليمي:

- نلاحظ من بيانات الجدول أن هناك علاقة إرتباطية طردية قوية بين متغير المستوى التعليمي و العبارات التالية:

- العبارة رقم 01: يلتزم العمال بالقوانين و اللوائح الداخلية.
 - العبارة رقم 05: هناك تغير في ثقافة المنظمة لتصبح الجودة الشاملة جزءا منها.
 - العبارة رقم 08: يتمتع العمال الذين يأخذون مسؤولية تنفيذ الجودة على عاتقهم بحوافز مادية ومعنوية.
 - العبارة رقم 10: هناك مصداقية في كافة أنواع الإتصال التي تجري في المنظمة.
- كما نجد من بيانات الجدول أن متغير المستوى التعليمي له علاقة إرتباطية طردية متوسطة مع العبارات التالية:

- العبارة رقم 03: هناك تطابق بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.
 - العبارة رقم 04: هناك وضوح للمهام التي يقوم بها العمال.
 - العبارة رقم 06: يتم التخطيط للوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها.
 - العبارة رقم 07: يساعد التكوين والتأهيل العامل على تجنب الأخطاء المهنية.
- في حين باقي العبارات لها علاقة إرتباطية طردية ضعيفة مع متغير المستوى التعليمي.

• متغير الخبرة:

من بيانات الجدول نلاحظ أن هناك علاقة إرتباطية طردية قوية بين متغير الخبرة والعبارة رقم 10 التي تنص على هناك مصداقية في كافة أنواع الإتصالات التي تجري في المنظمة والعبارة رقم 12 التي تنص على توجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين.

كما لهذا المتغير علاقة إرتباطية طردية متوسطة مع العبارات التالية: رقم 01 و 03 و 04 و 05 و 06 و 08 و 11 على التوالي:

- يلتزم العمال بالقوانين واللوائح الداخلية.
 - هناك تطابق بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة.
 - هناك وضوح للمهام التي يقوم بها العمال.
 - هناك تغير في ثقافة المنظمة لتصبح الجودة الشاملة جزءا منها.
 - يتم التخطيط للوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها.
 - هناك تعليمات توضح دور الموظفين.
- أما باقي العبارات فبينها وبين متغير الخبرة علاقة إرتباطية طردية ضعيفة.

• متغير الحالة المهنية:

هذا المتغير يرتبط مع العبارة رقم 11 بعلاقة إرتباطية طردية قوية والتي تنص على: "هناك تعليمات توضح دور الموظفين". كما له علاقة إرتباطية طردية متوسطة مع العبارة رقم 04 التي تنص على أن هناك وضوح للمهام التي يقوم بها العمال.

أما فيما يخص باقي العبارات فبينها و بين متغير الحالة المهنية علاقة إرتباطية طردية ضعيفة.

• متغير المسمى الوظيفي:

يتبين لنا من بيانات الجدول أعلاه أن هناك علاقة إرتباطية طردية قوية بين متغير المسمى الوظيفي و العبارتين رقم 01 و رقم 07 اللتان تنصان على التوالي على:

" يلتزم العمال بالقوانين واللوائح الداخلية" و "يساعد التكوين والتأهيل العامل على تجنب الأخطاء المهنية".

كما لمتغير المسمى الوظيفي عاقة إرتباطية طردية متوسطة مع العبارة رقم 02 التي تنص على:

" يحضر العمال في الوقت المحدد للعمل و مباشرة العمل فور الوصول".

و العبارة رقم 04 التي تنص على أن هناك وضوح للمهام التي يقوم بها العامل.

أما باقي العبارات فلها علاقة إرتباطية طردية ضعيفة مع متغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين بيانات الثقافة التنظيمية ومتغير الخبرة

Tableau personnalisé 1			
		الخبرة	
		أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
		N % colonne	N % colonne
يتمتع العامل بحرية ابداء الرأي	موافق بشدة	16,7%	8,7%
	موافق	41,7%	39,1%
	محايد	0,0%	13,0%
	غير موافق	25,0%	30,4%
	غير موافق بشدة	16,7%	8,7%
تسود المنظمة علاقات انسانية قائمة على التفاهم	موافق بشدة	16,7%	10,9%
	موافق	66,7%	47,8%
	محايد	0,0%	23,9%
	غير موافق	16,7%	15,2%
	غير موافق بشدة	0,0%	2,2%
هناك مساواة بين العمال في الحقوق والامتيازات	موافق بشدة	0,0%	6,5%
	موافق	33,3%	19,6%
	محايد	16,7%	17,4%
	غير موافق	25,0%	39,1%
	غير موافق بشدة	25,0%	17,4%
هناك تعاون بين العمال	موافق بشدة	25,0%	2,2%
	موافق	75,0%	67,4%
	محايد	0,0%	17,4%
	غير موافق	0,0%	13,0%
	غير موافق بشدة	0,0%	0,0%

يتم تقسيم المهام بين زملاء العمل	موافق بشدة	16,7%	4,3%
	موافق	41,7%	56,5%
	محايد	16,7%	21,7%
	غير موافق	25,0%	17,4%
	غير موافق بشدة	0,0%	0,0%
يشعر العامل بالانتماء الى المنظمة	موافق بشدة	8,3%	4,3%
	موافق	50,0%	50,0%
	محايد	25,0%	28,3%
	غير موافق	8,3%	10,9%
	غير موافق بشدة	8,3%	6,5%
يلتزم العمال القدامى بإرشاد الموظفين الجدد	موافق بشدة	41,7%	17,4%
	موافق	33,3%	50,0%
	محايد	16,7%	15,2%
	غير موافق	8,3%	15,2%
	غير موافق بشدة	0,0%	2,2%
تشجع المنظمة العاملين في كافة المستويات على المشاركة في اتخاذ القرار	موافق بشدة	0,0%	2,2%
	موافق	8,3%	19,6%
	محايد	16,7%	19,6%
	غير موافق	50,0%	34,8%
	غير موافق بشدة	25,0%	23,9%
يحظى العامل بالتقدير في مكان عمله	موافق بشدة	16,7%	8,7%
	موافق	41,7%	41,3%
	محايد	16,7%	17,4%
	غير موافق	16,7%	21,7%
	غير موافق بشدة	8,3%	10,9%
يتلقى العامل الشكر والثناء من رئيسه	موافق بشدة	16,7%	13,0%
	موافق	41,7%	32,6%
	محايد	16,7%	30,4%
	غير موافق	25,0%	15,2%
	غير موافق بشدة	0,0%	8,7%

المصدر: بيانات قاعدة spss

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين متغير الخبرة وبيانات الثقافة التنظيمية أن 58,4 % من أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يرون أن العامل يتمتع بحرية إبداء الرأي وتوزع هذه النسبة بين 16,7 % موافقين بشدة و 41,7 % موافقين وهي نسبة تفوق نسبة العمال الذين خبرتهم أكثر من خمس سنوات والتي بلغت 47,8 % منقسمة بين موافقين بشدة بنسبة 8,7 % وموافقين بنسبة 39,1 % ، وهو ما يدل على أن العمال الجدد في المنظمة أكثر تعبيراً عن رأيهم ويرجع ذلك ربما لما يحملونه من أفكار جديدة تستحق أن توضع فوق طاولة النقاش رغبة منهم في إدخال تغييرات لمكان العمل، كما يفسر ذلك بأنهم لم يتعودوا بعد على المهام الموكلة لهم ما يجعلهم كثيري الإستفسار حول طرق إنجازها.

كما يتضح لنا من بيانات الجدول أعلاه أن العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يرون بنسبة 83,4 % أن المنظمة تسودها علاقات إنسانية قائمة على التفاهم، في حين العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات يرون ذلك بنسبة أقل حيث بلغت 58,7 % وهذا ما يدل على أن العمال يولون أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية أكثر من غيرهم لوعيهم بدورها في تحسين الأداء وتسهيل الأعمال كما يفسر ذلك ببحثهم عن الشعور بالانتماء وخلق جو موافق للعمل وكسب ثقة الآخرين.

ويتبين أيضاً من بيانات الجدول أعلاه أن 56,5 % من العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات يرون أنه لا توجد مساواة في المنظمة بين العمال في الحقوق والإمتيازات وهذه النسبة توزعت بين 17,4 % غير موافقين بشدة و 39,1 % غير موافقين كما يرى العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات ذلك (لا توجد مساواة) لكن بنسبة تقل عن الأولى حيث بلغت 50 % وهما نسبتان مرتفعتان قليلاً ما يدل على أن أكثرية الأعمال المنظمة بدون إستثناء يجهلون أسلوب وطريقة توزيع الإمتيازات بين العمال ما يجعلهم يلقون التهم على المنظمة لكن في الحقيقة هناك أمور تفوق تصرف المسؤولين حيث ترجح مثلاً لشح الدولة في تخصيص ميزانية للخرجات التدريبية الأمر الذي يجعل المسؤولين يتصرفون بحذر ويميزون بين العمال وفقاً لمعايير محددة كإتقان لغة معينة ومستوى تعليمي محدد.

يتضح لنا من بيانات الجدول أعلاه أن 21,8 % من العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات يرون أن المنظمة تشجع العاملين في كافة المستويات على المشاركة في إتخاذ القرار بينما العمال الذين تقل

خبرتهم عن 5 سنوات يرون ذلك لكن بنسبة 8,3 % ما يدل على أن المسؤولين يشاركون العمال الذين لديهم خبرة في المجال أكثر للإستفادة من أفكارهم وإستشارتهم.

من بيانات الجدول يتضح لنا أن 58,4 % من أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يرون أن العامل يتلقى الشكل والثناء من رئيسه وتتنوع هذه النسبة بين 16,7 % موافقين بشدة و 41,7 % كما يرى العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات ذلك بنسبة 45,6 % تتوزع بين 13 % موافقين بشدة و 32,6 % موافقين وهي نسبة تقل عن الأولى ما يدل على أن المنظمة تعمل على التحفيز المعنوي للعمال الجدد لإحساسهم بأهمية العمل الذي يقومون به وفي نفس الوقت لا تهمل العمال ذوي الخبرة.

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين بيانات إدارة الجودة الشاملة ومتغير الخبرة.

Tableau personnalisé 1			
		الخبرة	
		أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
		N % colonne	N % colonne
هناك استقبال جيد للعميل	موافق بشدة	33,3%	21,7%
	موافق	58,3%	65,2%
	محايد	0,0%	6,5%
	غير موافق	8,3%	4,3%
	غير موافق بشدة	0,0%	2,2%
تحاول المنظمة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة	موافق بشدة	16,7%	19,6%
	موافق	66,7%	63,0%
	محايد	8,3%	8,7%
	غير موافق	0,0%	2,2%
	غير موافق بشدة	8,3%	6,5%
تستجيب المنظمة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة	موافق بشدة	25,0%	8,7%
	موافق	41,7%	60,9%
	محايد	25,0%	15,2%
	غير موافق	8,3%	13,0%
	غير موافق بشدة	0,0%	2,2%
تعمل المنظمة على حل المشكلات التي	موافق بشدة	33,3%	6,5%

يعاني منها العميل	موافق	50,0%	63,0%
	محايد	8,3%	23,9%
	غير موافق	0,0%	0,0%
	غير موافق بشدة	8,3%	6,5%
تقوم المنظمة بدراسة شكاوي العميل باهتمام	موافق بشدة	33,3%	6,5%
	موافق	41,7%	58,7%
	محايد	16,7%	21,7%
	غير موافق	8,3%	8,7%
	غير موافق بشدة	0,0%	4,3%
تؤمن المنظمة بأن تحسين المستمر أساسي لبلوغ الجودة الشاملة	موافق بشدة	33,3%	17,4%
	موافق	50,0%	45,7%
	محايد	8,3%	19,6%
	غير موافق	8,3%	8,7%
	غير موافق بشدة	0,0%	8,7%
تخطط المنظمة لعملية التحسين المستمر بما يتوافق مع الجودة الشاملة	موافق بشدة	16,7%	15,2%
	موافق	41,7%	47,8%
	محايد	25,0%	19,6%
	غير موافق	16,7%	10,9%
	غير موافق بشدة	0,0%	6,5%
هناك لجنة تقييم مهام العامل قصد التحسين	موافق بشدة	16,7%	0,0%
	موافق	16,7%	23,9%
	محايد	16,7%	30,4%
	غير موافق	33,3%	28,3%
	غير موافق بشدة	16,7%	17,4%
هناك جهود لتطوير مهارات العاملين (تدريب)	موافق بشدة	8,3%	4,3%
	موافق	33,3%	37,0%
	محايد	25,0%	19,6%
	غير موافق	33,3%	30,4%
	غير موافق بشدة	0,0%	8,7%
تدرك الإدارة العليا في المنظمة أهمية الجودة الشاملة	موافق بشدة	25,0%	10,9%
	موافق	33,3%	41,3%
	محايد	16,7%	28,3%

	غير موافق	25,0%	13,0%
	غير موافق بشدة	0,0%	6,5%
تقوم الإدارة العليا بتبسيط مفهوم الجودة الشاملة للعاملين	موافق بشدة	8,3%	4,3%
	موافق	41,7%	17,4%
	محايد	25,0%	50,0%
	غير موافق	16,7%	15,2%
	غير موافق بشدة	8,3%	13,0%
توجد لدى المنظمة خطط واضحة حول الجودة الشاملة تلتزم الإدارة العليا بتطبيقها	موافق بشدة	8,3%	4,3%
	موافق	25,0%	26,1%
	محايد	33,3%	45,7%
	غير موافق	25,0%	19,6%
	غير موافق بشدة	8,3%	4,3%
تحث الإدارة العليا على اتقان العمل والدقة	موافق بشدة	25,0%	19,6%
	موافق	58,3%	43,5%
	محايد	8,3%	17,4%
	غير موافق	8,3%	17,4%
	غير موافق بشدة	0,0%	2,2%
تلتزم الإدارة العليا بتوفير مستلزمات مادية وبشرية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	موافق بشدة	8,3%	4,3%
	موافق	33,3%	26,1%
	محايد	16,7%	37,0%
	غير موافق	16,7%	19,6%
	غير موافق بشدة	25,0%	13,0%

المصدر: بيانات قاعدة spss

يتضح لنا من بيانات الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين بيانات المحور الثالث المتعلق بإدارة الجودة الشاملة ومتغير الخبرة أن:

- 91,6 % من أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يرون "أن هناك إستقبال جيد للعميل" وهذه النسبة تتوزع بين 33,3 % موافقين بشدة 58,3 % موافقين، كما يرى العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات ذلك لكن بنسبة تقل عن الأولى حيث قدرت بـ 86,9 % منهم 21,7 % موافقين بشدة و65,2 % موافقين، هذا ما يدل على وجود إرتباط بين عامل الزمن والإستقبال

حيث أن مواقف التفاعل تختلف بين العمال الجدد والقدامى، حيث نجد أن العامل الجديد يحاول أن يظهر في تعامله مع العملاء في أحسن صورة محاولاً بذلك كسب رضا رؤسائه و زملائه، ولبرز أيضاً قدراته ومهاراته أي أن التفاعل مع العملاء في أول لقاء ثم يحدد إما أن يأخذ الطابع الرسمي الجدي في عمله أو اللامبالاة.

- كما يتبين لنا من بيانات الجدول أن 83,4 % من أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يرون أن " المنظمة تحاول إرضاء العميل " وهي نسبة تتوزع بين 16,7 % موافقين بشدة و 6,7 % موافقين، في حين يرى العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات أن " المنظمة تحاول إرضاء العميل " بنسبة 82,6 % وهي نسبة متقاربة مع النسبة الأولى ويعتبر الفرق بينهما مهمل، إلا أنها تشير إلى أن العمال الجدد أكثر حماس من القدامى لتغيير ظروف العمل ويمكن إرجاع حماسهم هذا إلى الصورة الميثالية التي أخذوها عن المنظمة قبل مباشرة العمل، على عكس العمال القدامى الذين إصطدموا بالواقع و تعرفوا على نوع الثقافة السائدة بالمنظمة.

- ونجد أيضاً من بيانات الجدول أعلاه أن 66,7 % من العمال الذي تقل خبرتهم عن 5 سنوات موافقين على أن المنظمة تستجيب لمطالب العمال بسرعة وكفاءة وتتوزع النسبة بين 25 % موافقين بشدة و 41,7 % موافقين بينما بلغت نسبة موافقة العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات نسبة 65,2 %، كما نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 83,3 % من العمال الجدد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات موافقين على "أن المنظمة تعمل على حل المشكلات التي تعاني منها العميل" أما العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات يرون ذلك أيضاً لكن بنسبة تقل عن الأولى حيث بلغت 63,1 %، بالرغم من تقارب نسب الموافقة عند العمال الجدد والعمال القدامى إلا أنها تدل على أن العمال القدامى لديهم رؤية واضحة حول الثقافة السائدة بالمنظمة وهم بالتالي أكثر دراية بالمعوقات التنظيمية التي تحول دون الاستجابة لمطالب العميل بسرعة وكفاءة وكذا حل المشكلات التي يعاني منها العميل.

- نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 33,4 % من العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات موافقين على أن "المنظمة تؤمن بأن التحسيس المستمر أساسي لبلوغ الجودة الشاملة بينما بلغت موافقة العمال الذين خبرتهم تفوق 5 سنوات نسبة 23,9 % وهي نسبة تقل عن الأولى ما يدل

على أن العمال الجدد أدري بأهمية المداخل الجديدة وأثرها الإيجابي على المنظمة وأنهم أكثر تقبل للتغيير من غيرهم.

- كما نجد من بيانات الجدول أعلاه أن العمال الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات والعمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات نسبة موافقتهم متماثلة فيما يخص العبارة التالية " تخطط المنظمة لعملية التحسين المستمر بما يتوافق مع الجودة الشاملة "، حيث قدرت بـ 41,6 % وهي تشير إلى وضوح برامج ومخططات المنظمة وأهدافها لدى أغلبية العمال بالمنظمة بالرغم من وجود فارق في سنوات خبرتهم.

- وكما يرى أفراد العينة الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات أن " المنظمة تبذل جهود لتطوير مهارات العاملين " بنسبة 58,3 % وهي نسبة تتوزع بين 3'8 % موافقين بشدة و 33,3 % موافقن وهي نسبة تفوق قليلا نسبة العمال الموافقين على العبارة الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات التي قدرت بـ 52,2 % منقسمة بين 4.3 % موافقين بشدة و 37 % موافقين وهذه النسب تدل على أن المنظمة تولي إهتمام أكبر متابعة للتغيرات التي تحاول الإدارة إدخالها على المنظمة.

- كما حظيت العبارة التالية " تلتزم الإدارة العليا بتوفير مستلزمات مادية وبشرية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بموافقة 41,6 % من العمال الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات ، وموافقة العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات بنسبة 30,4 % موزعة بين 4,3 % موافقين بشدة و 26,1 % موافقين ما يدل على أن العمال الجدد أكثر تقبلا للمدخل الجديد حيث كانوا أدق ملاحظة من غيرهم حول التغييرات التي تدخلها.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين بيانات مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتغير الخبرة.

Tableau personnalisé 1			
		الخبرة	
		أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
		N % colonne	N % colonne
يلتزم العمال بالقوانين واللوائح الداخلية	موافق بشدة	25,0%	21,7%
	موافق	66,7%	60,9%
	محايد	0,0%	8,7%
	غير موافق	0,0%	4,3%

	غير موافق بشدة	8,3%	4,3%
يحضر العمال في الوقت المحدد للعمل	موافق بشدة	41,7%	23,9%
	موافق	41,7%	50,0%
	محايد	0,0%	10,9%
	غير موافق	8,3%	10,9%
	غير موافق بشدة	8,3%	4,3%
هناك تطابق بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من طرف المنظمة	موافق بشدة	16,7%	2,2%
	موافق	16,7%	30,4%
	محايد	16,7%	43,5%
	غير موافق	50,0%	19,6%
	غير موافق بشدة	0,0%	4,3%
هناك وضوح للمهام التي يقوم بها العمال	موافق بشدة	16,7%	10,9%
	موافق	33,3%	54,3%
	محايد	16,7%	10,9%
	غير موافق	33,3%	21,7%
	غير موافق بشدة	0,0%	2,2%
هناك تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح الجودة الشاملة جزءا منها	موافق بشدة	8,3%	6,5%
	موافق	25,0%	26,1%
	محايد	50,0%	41,3%
	غير موافق	16,7%	15,2%
	غير موافق بشدة	0,0%	10,9%
يتم التخطيط للوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها	موافق بشدة	16,7%	2,2%
	موافق	50,0%	23,9%
	محايد	8,3%	41,3%
	غير موافق	16,7%	26,1%
	غير موافق بشدة	8,3%	6,5%
يساعد التكوين والتأهيل العامل على تجنب الأخطاء المهنية	موافق بشدة	25,0%	23,9%
	موافق	75,0%	54,3%
	محايد	0,0%	8,7%
	غير موافق	0,0%	8,7%
	غير موافق بشدة	0,0%	4,3%
يتمتع العمال الذين يأخذون مسؤولية	موافق بشدة	8,3%	4,3%

تنفيذ مشاريع الجودة على عاتقهم بحوافز مادية ومعنوية	موافق	25,0%	19,6%
	محايد	25,0%	37,0%
	غير موافق	41,7%	23,9%
	غير موافق بشدة	0,0%	15,2%
التعليم والتدريب يكسبان العامل مهارات ومفاهيم جديدة	موافق بشدة	25,0%	41,3%
	موافق	75,0%	52,2%
	محايد	0,0%	4,3%
	غير موافق	0,0%	2,2%
	غير موافق بشدة	0,0%	0,0%
هناك مصداقية في كافة أنواع الاتصالات التي تجري في المنظمة	موافق بشدة	8,3%	2,2%
	موافق	25,0%	37,0%
	محايد	41,7%	34,8%
	غير موافق	25,0%	17,4%
	غير موافق بشدة	0,0%	8,7%
هناك تعليمات توضح دور الموظفين	موافق بشدة	8,3%	8,7%
	موافق	58,3%	43,5%
	محايد	0,0%	23,9%
	غير موافق	33,3%	17,4%
	غير موافق بشدة	0,0%	6,5%
توجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين	موافق بشدة	16,7%	4,3%
	موافق	25,0%	39,1%
	محايد	8,3%	26,1%
	غير موافق	41,7%	21,7%
	غير موافق بشدة	8,3%	8,7%

المصدر: بيانات قاعدة spss

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين بيانات المحور الرابع المتعلق بمساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتغير المستقل (الخبرة) أن:

- 91,7 % من العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يرون أن " العامل يلتزم بالقوانين واللوائح الداخلية وتتنوع هذه النسبة بين 25 % موافقين بشدة و 66,7 % موافقين، كما يرى العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات ذلك لكن بنسبة أقل تقدر بـ 72,6 % تنقسم بين موافقين بشدة بنسبة

21,7 % وموافقين بنسبة 60,9 % وهي نسب عالية جدا تشير إلى مدى إنضباط أغلبية العمال في المنظمة خاصة الجدد منهم كونهم أكثر خوفا من العقوبات ويحاولون كسب ثقة المسؤول إضافة إلى أنهم لم يكتشفوا بعد كل الثغرات في المنظمة في حين نجد العمال القدامى الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات لديهم ثقة كبيرة في النفس تمنحهم القليل من التمرد والتكاسل والإعتماد أكثر على العمال الجدد.

- كما يتضح لنا من بيانات الجدول أعلاه أن 83,4 % من العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يرون أن "العامل يحضر في الوقت المحدد للعمل وبيادر العمل فور الوصول" وتتنوع هذه النسبة بين 41,7 % موافقين بشدة و 41,7 % موافقين. كما نجد أن 73,9 % من العمال الذين تفوق خبرتهم عن 5 سنوات يرون ذلك أيضا وتنقسم نسبتهم بين موافقين بشدة 23,91 % وموافقين بنسبة 50 %، هذه النسب تدل على أن العمال الجدد أكثر جدية من العمال القدامى ويرجع هذا إلى حماسهم للإنخراط في جو العمل وشغفهم وحماسهم وسعيهم لتقديم الأفضل لتحقيق الذات.

- ويتبين أيضا من بيانات الجدول أن 33,4 % من أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يرون أن هناك تطابق بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من طرف المنظمة" وهي نسبة متقاربة مع نسبة أفراد العينة الذين تفوق خبرتهم عن 5 سنوات حيث تبلغ 32,6 %. هذه النسب تدل على أن الخبرة لا تؤثر على مدى تحقيق أهداف المنظمة لكن قد نجد أن العمال الجدد أكثر إهتمام بهذه النقطة رغبة منهم في جلب الإنتباه وكسب ثقة المسؤولين وإثبات قدراتهم.

- كما نجد من بيانات الجدول أن العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات يرون بنسبة 65,2 % أن " هناك وضوح للمهام التي يقوم بها العامل " وهذه النسبة تتوزع بين 16,7 % موافقين بشدة و 33,3 % موافقين، في حين العمال الجدد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يرون أن " هناك وضوح للمهام التي يقوم بها العامل " بنسبة 50 % وهذا ما يدل على أن العمال القدامى متمكنين أكثر من عملهم ومعتادين على طبيعة العمل.

- تشير نسبة 66,7 % إلى العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات ويرون أنه "يتم التخطيط للوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها" وهي نسبة كبيرة عند مقارنتها مع نسبة العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات والتي بلغت 26,1 % موزعة بين 2,2 % موافقين بشدة و 23,9 % موافقين ما

يدل على أن العمال الجدد أكثر حذرا وإتقانا ودقة في العمل ولديهم قدرة على التركيز أكثر من العمال القدامى الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات.

- كما يرى أفراد العينة الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات أن "التعليم والتدريب يكتسبان العامل مهارات جديدة" بنسبة 100 % ما يدل على أنهم لديهم قدرة كبية على إستيعاب المعلومات ومتعطشين أكثر للمزيد منها وبكونهم عمال جدد فهم يسعون لإكتشاف طرق وأساليب جديدة تسهل عليهم العمل ولديهم حب الإطلاع في حين يرى العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات أن التعليم والتدريب يكسبان العامل مهارات جديدة" بنسبة 78,2 % هي نسبة كبيرة تدل على إستفادتهم من الدورات التدريبية لكنها تشير في نفس الوقت تشبعهم بالقدر الكافي من المعلومات وتمكنهم من المهام الموكلة لهم.

- ويتضح لنا من بيانات الجدول أعلاه أن العمال الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات يرون أن هناك مصداقية في كافة أنواع الإتصالات التي تجري في المنظمة " بنسبة 39,2 % في حين العمال الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات يرون ذلك لكن بنسبة أقل حيث تبلغ 33,3 % وهو ما يدل على أن العمال القدامى أكثر قدرة على إنتقاء المعلومات وخبرتهم مكنتهم من معرفة المصادر الموثوقة في جلب المعلومات.

و. الإنحدار اللوجستي:

- إذا كان (y) متغير تابع، يأخذ القيمة (واحد) إذا تحقق حدث معين و القيمة (صفر) إذا لم يتحقق ذلك الحدث، أي عندما يكون للمتغير التابع ذو قيمتين فقط $(0,1)$ و أن (x) متغير كمي أو نوعي يسمى هذا النموذج الإنحدار اللوجستي الثنائي، فإذا كان هنالك متغير مستقل واحد يعرف النموذج اللوجستي الثنائي البسيط.
- إختبار wald: ليتم التأكد من الدلالة الإحصائية لمعاملات النموذج المقدر مما يعني أن المتغيرات المستقلة المكونة له قادرة على التنبؤ بالمتغير التابع ثنائي الإستجابة بشكل جيد، يعد إختبار wald من الإختبارات التي تستخدم لإختبار معنوية تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد.

الجدول رقم (22): يوضح فحص بيانات الثقافة التنظيمية وتأثير متغير الخبرة عليها.

Estimations des paramètres

الخبرة ^a	B	Erreur std.	Wald	degrés de liberté	Signif.	Exp(B)
Constante	3,011	3,355	,806	1	,369	
B1	,715	,497	2,068	1	,150	2,044
B2	-,010	,872	,000	1	,991	,990
B3	,200	,476	,176	1	,675	1,221
B4	-4,817	1,951	6,094	1	,014	,008
B5	1,268	,665	3,634	1	,057	3,553
B6	-,003	,556	,000	1	,996	,997
B7	,252	,561	,202	1	,653	1,287
B8	,270	,589	,210	1	,646	1,310
B9	-,554	,595	,867	1	,352	,574
B10	-,282	,545	,268	1	,605	,754

المصدر: بيانات قاعدة spss

– يتم فحص بيانات الثقافة التنظيمية وتأثير المتغير المستقل " الخبرة" عليها، ومنه فالجدول التالي يبين أهم المؤشرات الإحصائية لفحص دلالة المتغيرات التوضيحية للنموذج اللوجستي وفق طريقة wald و عليه فقد إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 04 التي تنص على " أن هناك تعاون بين العمال"، تليها العبارة رقم 05 التي إحتلت المرتبة الثانية و التي تنص على " أنه يتم تقسيم المهام بين زملاء العمل"، تليها العبارة رقم 01 " يتمتع العامل بحرية إبداء الرأي"، وأخيرا العبارة رقم 09 التي تنص على "أن العامل يحظى بالتقدير في مكان عمله".

الجدول رقم (23): يوضح بيانات إدارة الجودة الشاملة وتأثير متغير الخبرة عليها.

Estimations des paramètres

الخبرة ^a	B	Erreur std.	Wald	degrés de liberté	Signif.	Exp(B)
Consta nte	-1,234	2,001	,381	1	,537	
C1	-1,179	1,608	,537	1	,464	,308
C2	2,960	1,220	5,886	1	,015	19,304
C3	,417	1,367	,093	1	,760	1,517
C4	1,215	1,501	,656	1	,418	3,372
C5	-3,325	1,820	3,337	1	,068	,036
C6	-2,478	1,146	4,675	1	,031	,084
C7	1,712	1,021	2,809	1	,094	5,538
C8	-,076	,833	,008	1	,928	,927
C9	,793	,715	1,229	1	,268	2,210
C10	,364	1,033	,124	1	,724	1,440
C11	-1,497	1,056	2,010	1	,156	,224
C12	,981	,977	1,007	1	,316	2,666
C13	-,841	,915	,844	1	,358	,431
C14	,340	,605	,316	1	,574	1,405

المصدر: بيانات قاعدة spss

- يتم فحص بيانات الميزة التنافسية و تأثير المتغير المستقل " الخبرة" عليها، ومنه فالجدول التالي يبين أهم المؤشرات الإحصائية لفحص دلالة المتغيرات التوضيحية للنموذج اللوجيستي وفق طريقة . WALD

وعليه فقد إحتلت أعلى مرتبة العبارة رقم 02 التي تنص على "أن المنظمة تحاول تحقيق رضا العميل"، تليها العبارة رقم 06 التي تنص على أن "المنظمة تؤمن بأن التحسين المستمر أساسي لبلوغ الجودة الشاملة"، لتأتي بعدها العبارة رقم 05 " تقوم المنظمة بدراسة شكاوى العميل"، و أخيرا العبارة رقم 07 التي تنص على أن "المنظمة تخطط لعملية التحسين المستمر بما يتوافق مع الجودة الشاملة"، والعبارتين رقم 9 و12 على التوالي اللتان تتصان على أن هناك جهود لتطوير مهارات العاملين" و"توجد لدى المنظمة خطط واضحة حول الجودة الشاملة تلتزم الإدارة العليا بتطبيقها"

الجدول رقم (24): يوضح بيانات مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثير متغير الخبرة عليها.

Estimations des paramètres

الخبرة ^a	B	Erreur std.	Wald	degrés de liberté	Signif.	
Constante	-,829	1,881	,194	1	,659	
F1	,695	,811	,733	1	,392	
F2	-,896	,694	1,669	1	,196	
F3	,528	,614	,738	1	,390	
F4	,170	,439	,150	1	,698	
F5	,318	,641	,246	1	,620	
سنوات 5 من أقل	F6	-1,311	,635	4,255	1	,039
	F7	-1,317	,934	1,988	1	,159
	F8	-,030	,579	,003	1	,959
	F9	1,150	,879	1,714	1	,191
	F10	,052	,611	,007	1	,933
	F11	,020	,454	,002	1	,965
	F12	,372	,605	,379	1	,538

المصدر: بيانات قاعدة spss

- يتم فحص البيانات التي تتعلق بمساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثير المتغير المستقل "الخبرة" عليها، و منه فالجدول التالي يبين أهم المؤشرات الإحصائية لفحص دلالة المتغيرات التوضيحية للنموذج اللوجيستي وفق طريقة Wald ، و عليه فإننا نجد العبارة رقم 06 تحتل المرتبة الأولى و التي تنص على أنه " يتم التخطيط للوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها"، تليها العبارات رقم 07 و 09 و 02 على التوالي التي تنص على " يساعد التكوين والتأهيل العامل على تجنب الأخطاء المهنية" و " التعليم والتدريب يكسبان العامل مهارات ومفاهيم جديدة" و " يحضر العمال في الوقت المحدد للعمل ومباشرة العمل فور الوصول".

2. مناقشة نتائج الدراسة.

أ. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

تعد نتائج الدراسة الحصيلة النهائية وآخر مرحلة في عملية البحث العلمي فهي تعتبر إجابة عن التساؤلات التي إنطلقت منها الدراسة، كما تساعد على إختبار فرضيات الدراسة ميدانيا إنطلاقاً من موضوع البحث حيث تعتبر في الحقيقة تحليل للبيانات المستقاة من الواقع ومدى توافقها مع الدراسة النظرية المتعلقة "بتأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة" وذلك مروراً بالتساؤلات الفرعية التالية:

✚ فيما تتمثل القيم التنظيمية الأكثر إنتشاراً في إدارة الكلية؟

✚ هل تسعى إدارة الكلية إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

✚ كيف تسهم الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة الكلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- الفرضية الفرعية الأولى: تتمثل القيم الأكثر إنتشاراً في إدارة الكلية في الديمقراطية، العمل الجماعي والمشاركة، الإحترام.

من خلال ما توصلت له دراستنا عند تحليلنا لعبارات المحور الثاني من إستمارة قياس الإتجاه المتعلق بالثقافة التنظيمية وجدنا أن الفرضية الأولى محققة حيث كان إتجاه أفراد العينة إيجابياً (+80) حول قيمة العمل الجماعي والمشاركة وهو ما أظهره الجدول رقم (06) أضف إلى ذلك أننا حصلنا على نسبة 55,86 % التي تمثل متوسط العبارات وتشير موافقة أفراد العينة على أنه يوجد:

- تعاون بين أفراد العينة 75,9 %.

- يتم تقسيم المهام بين زملاء العمل 60,3 %.

- يشعر العامل بالإنتماء إلى المنظمة 55,2 %.

- يلتزم العمال القدامى بإرشاد العمال الجدد 69 %.

وهي نسب تدل على توفر قيمة العمل الجماعي والمشاركة في إدارة الكلية.

كما يوضح ويظهر لنا الجدول رقم (05) إتجاه المبحوثين الإيجابي حول قيمة الديمقراطية (+15) ونسبة 47,13 % التي تمثل متوسط العبارات الخاصة بالقيمة التي تشير إلى موافقة أفراد العينة على أن:

- العامل يتمتع بحرية إبداء الرأي بنسبة 50 %.
 - المنظمة تسودها علاقات إنسانية قائمة على التفاهم بنسبة 63,8 %.
 - هناك مساواة بين العمال في الحقوق والإمكانيات بنسبة 27,6 %
- وهي نسب تشير إلى توفر قيمة الديمقراطية في إدارة الكلية.

وكذلك الجدول رقم (07) يوضح إتجاه أفراد العينة الإيجابي (+56) الذي يشير إلى موافقة العمال على تجسيد قيمة الإحترام في إدارة الكلية بنسبة 46,7 % وذلك من خلال موافقتهم على:

- أن العامل يحظى بالتقدير في مكان عمله بنسبة 44,8 %.
 - يتلقى العامل الشكر والثناء من رئيسه بنسبة 48,6 %.
- وهي نسب تشير إلى توفر قيمة الإحترام في إدارة الكلية.
- ومنه يمكن القول أن الدراسة الميدانية أثبتت صحة الفرضية الأولى.

● **الفرضية الثانية:** تسعى إدارة الكلية إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على العميل أو المستفيد، التحسين المستمر، دعم والتزام الإدارة العليا.

من خلال تحليلنا للعبارة الثالثة من إستمارة قياس الإتجاه المتعلق ببيانات حول إدارة الجودة الشاملة وجدنا أن الفرضية الثانية محققة.

حيث كان إتجاه أفراد العينة حول مبدأ التركيز على العميل أو المستفيد إيجابي (+222) وهو ما يوضحه الجدول رقم (09) كما تحصلنا على نسبة 75,86 % التي تمثل متوسط عبارات هذا المبدأ وتشير إلى موافقة المبحوثين على أن:

- هناك إستقبال جيد للعميل بنسبة 87,9 %.

- تحاول المنظمة تحقيق رضا العميل بنسبة 82,9 %.
 - تستجيب المنظمة لمطالب العميل بسرعة وكفاءة بنسبة 68,9 %.
 - تعمل المنظمة على حل المشكلات التي يعاني منها العميل بنسبة 72,4 %.
 - تقوم المنظمة بدراسة شكاوى العميل بإهتمام بنسبة 67,3 %.
- وهي نسب تدل على أن المنظمة تركز على العميل أو المستفيد الذي يعد أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ويوضح لما كذلك الجدول رقم (10) إتجاه المبحوثين الإيجابي (+51) حول مبدأ التحسين المستمر ونسبة موافقة العمال حول هذا المبدأ كانت 49,1 % وذلك من خلال موافقتهم على أن:

- المنظمة تؤمن بأن التحسين المستمر أساسي لبلوغ الجودة الشاملة بنسبة 67,3 %.
 - تعمل المنظمة على تطوير طرق العمل بنسبة 62,1 %.
 - هناك جهود لتطوير مهارات العاملين بما يتوافق مع الجودة بنسبة 41,4 %.
 - هناك لجنة تقييم مهام العامل قصد لتحسين بنسبة 25,8 %.
- وهي نسب تدل على أن المنظمة تعمل على التحسين المستمر.
- كما يظهر لنا الجدول رقم (11) إتجاه المبحوثين الإيجابي (+56) الذي يشير إلى الموافقة بنسبة 42,46 % التي تمثل متوسط عبارات مبدأ الالتزام ودعم الإدارة العليا حيث تمت الموافقة على:
- الإدارة العليا في المنظمة تدرك أهمية إدارة الجودة الشاملة بنسبة 53,5 %.
 - تحت الإدارة العليا على إتقان العمل والدقة فيه بنسبة 67,3 %.
- ومنه نستنتج أن الإدارة العليا في المنظمة تلتزم وتدعم مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- وعليه يمكن القول أن الدراسة الميدانية أثبتت صحة الفرضية الثانية.

- **الفرضية الثالثة:** تسهم الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإنضباط، غرس ثقافة الجودة في أوساط العمال، تجنب الوقوع في الخطأ، الإتصال الفعال.

توصلنا من خلال تحليلنا لعبارات المحور الرابع من إستمارة قياس الإتجاه المتعلق بمساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أن الفرضية الثالثة محققة حيث أن:

نسبة متوسط عبارات الإلتزام كانت تقدر بـ 63,8 % ويرجع ذلك إتفاق أفراد العينة على أن:

- العمال يلتزمون بالقوانين واللوائح بنسبة 84,5 %.
 - يحضر العمال في الوقت المحدد للعمل ومباشرة العمل فور الوصول بنسبة 75,8 %.
- وأيضاً الإتجاه الإيجابي للمبحوثين حول الإلتزام والإنضباط (+116) الذي يظهره الجدول رقم (13) يؤكد على إلتزام العمال.

ونسبة متوسط عبارات "تجنب الوقوع في الخطأ" قدرت بـ 70,66 % وذلك راجع إلى إتفاق أفراد العينة على:

- أنه يتم التخطيط للوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بنسبة 34,5 %.
 - يساعد التكوين والتأهيل العامل على تجنب الأخطاء المهنية 82,7 %.
 - التعليم والتدريب يكسبان العامل مهارات ومفاهيم جديدة 94,8 %.
- إضافة إلى ذلك كان إتجاه أفراد العينة إيجابي حول عبارات تجنب الوقوع في الخطأ (+95) وهو ما يوضحه الجدول رقم (15) ويشير إلى أن المنظمة تعمل على غرس ثقافة إنجاز المهام بطريقة صحيحة من أول مرة.

كما أن نسبة متوسط عبارات الإتصال الفعال كانت 42,5 % ما يدل على أن هناك إتصال فعال بين العمال في إدارة الكلية وذلك من خلال إتفاق أفراد العينة على أن:

- هناك مصداقية من كافة أنواع الإتصالات التي تجري المنظمة 37,9 %.
- هناك تعليمات توضح دور الموظفين 55,2 %.
- توجد وسائل إتصال فعالة بين الموظفين 34,9 %.

ومنه يمكن القول أن الدراسة الميدانية تثبت صحة الفرضية الثالثة.

ب. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

- إنطلاقاً من النتائج البيانية نستنتج أن إدارة الكلية تسودها ثقافة ديموقراطية وهو عكس ما توصلت له دراسة مشنان بركة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" التي خلصت إلى أن المنظمة هل دراستها تسود ثقافة هرمية بيروقراطية مع غياب الحكم الراشد.
 - ومن خلال النتائج المتحصل عليها ميدانيا نجد أن عمال المنظمة يؤمنون بالعمل الجماعي وإتقان العمل ويشعرون بالإنتماء للمنظمة وهو ما توصلت له دراسة صبرينة مخالفين وحسين بورغدة حول "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة".
 - وأيضاً يتضح لنا من النتائج الدراسة أن إدارة الكلية محل دراسة لها خطط واضحة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وهو عكس ما توصلت له دراسة العابد هواري بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية بولاية "ادرار".
 - كما يتضح من النتائج البيانية المتوصل إليها أنه يوجد إلتزام ودعم من قبل الإدارة العليا، وهو ما يتفق مع دراسة Hassan herr بعنوان "العنوان المؤثرة على نجاح تطبيق أدوات الجودة الشاملة" التي توصلت إلى أن من أهم عوامل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة هو دعم الإدارة العليا فكلما زاد الدعم زادت سهولة التطبيق.
 - يوجد إلتزام من قبل الإدارة الكلية بالتركيز على العميل وأيضاً التحسين المستمر وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة منال طه بركات بعنوان "واقع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية في البنوك العاملة في قطاع غزة.
3. النتائج العامة.

على ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلت إلى النتائج العامة التالية:

- أ. تسود المنظمة روح العمل الجماعي ويتضح هذا من خلال الشعور بالإنتماء، تقسيم العمل، إرشاد العمال القدامى الموظفين الجدد.
- ب. تكتسب المنظمة ثقافة ديموقراطية حيث يتمتع العمال بحرية إبداء الرأي وسيادة العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم فيها.
- ج. هناك إلتزام من قبل الإدارة العليا بعملية التحسين المستمر.
- د. تهتم المنظمة بالعميل وتعمل على حل المشكلات التي يعاني منها بكل إهتمام.

-
- هـ. تتوفر المنظمة على خطط واضحة المعالم حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة شرعت في تنفيذها.
- و. تسعى المنظمة إلى تحقيق مؤشرات الجودة الشاملة من خلال المستوى العالي للجدية والالتزام والانضباط من قبل العمال.
- ز. هناك عملية إتصال فعالة بين العاملين في المنظمة.
- ح. السلوك التنظيمي إيجابي في المنظمة حيث يحظى العمال بالإحترام والتقدير.
- ط. تمتلك المنظمة بيئة إجتماعية وتنظيمية ملائمة لتحقيق ثقافة تنظيمية أساسها الجودة الشاملة.



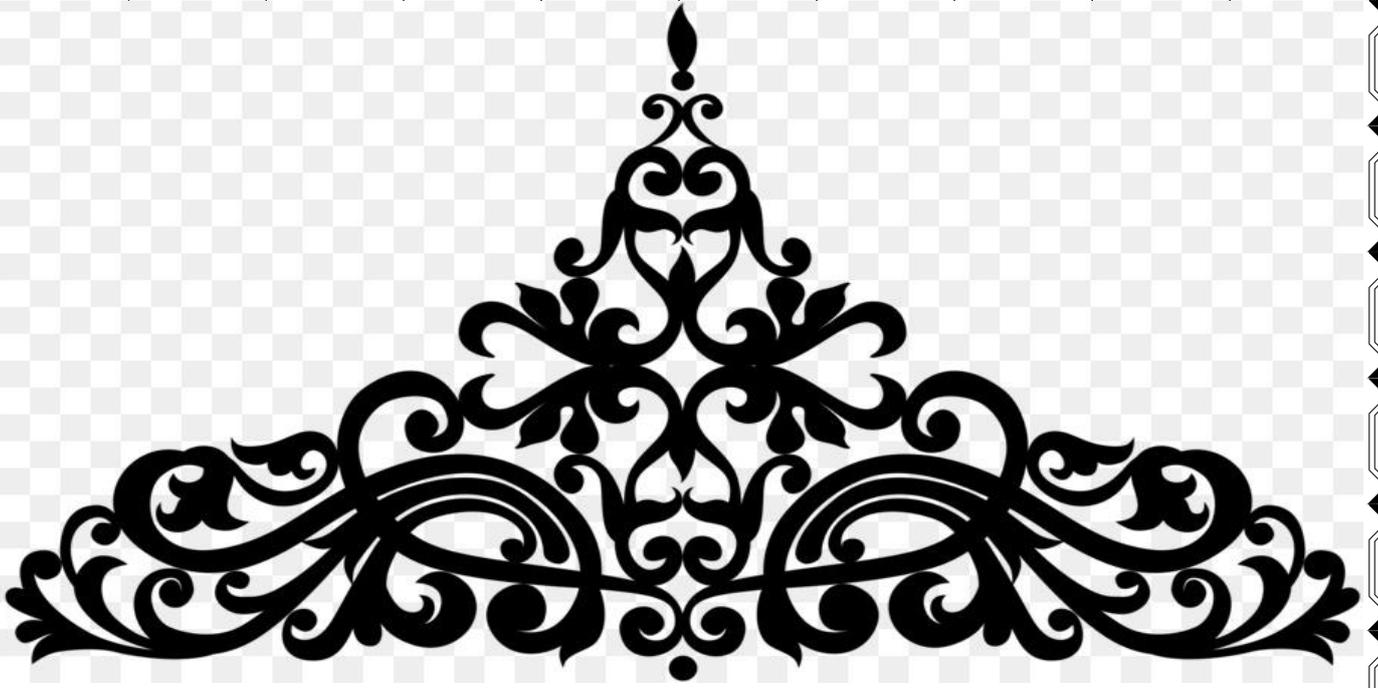
خاتمة:

إستهدفت الدراسة التي تكونت من 5 فصول التعرف على "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإعتبار أن المفهومين لهما أهمية إستراتيجية وتمت دراسة المفهومين في منظمة خدماتية وهي كلية سويداني بوجمعة جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

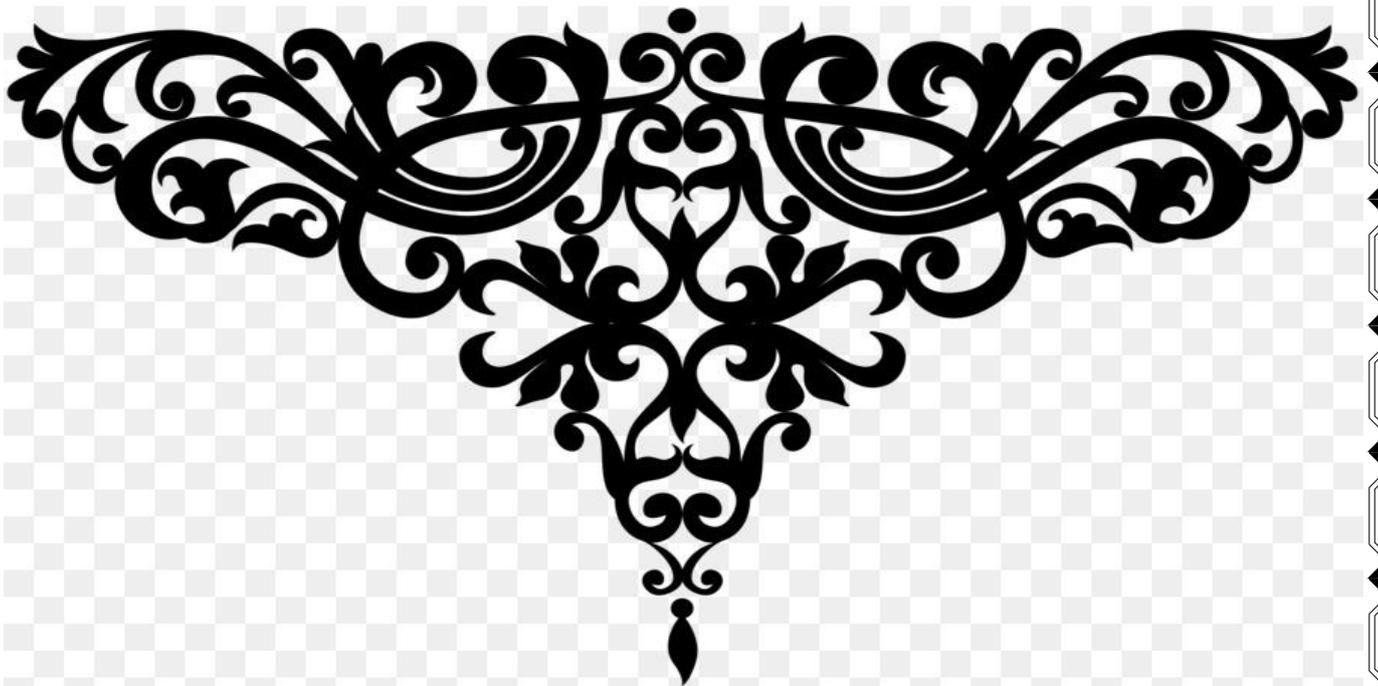
ومن خلال دراستي لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن القول أن المنظمة لتتمكن من مواكبة التغيرات والتحولات التي يفرضها واقعنا ولضمان بقائها لابد من أن تكتسب ثقافة مرنة قابلة للتعبير فثقافة المنظمة تعد من أهم مكونات البيئة الداخلية والمحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التحول من الإدارة التقليدية وما تحمله من قيم وإدراكات ترسخت عبر الزمن إلى قيم ومفاهيم تدعم وتساعد تطبيق وقيام المدخل.

وبالاطلاع على الواقع الميداني لإدارة كلية سويداني بوجمعة والنتائج التي أبرزتها الدراسة وقفنا على أن المنظمة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من القيم التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة لها مثل جماعية العمل، الديمقراطية، الإنضباط، الإلتزام إضافة إلى ذلك تبيين لنا سعي المنظمة لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تركيزها على العميل والتحسين المستمر لمتطلبات العمل والمسار الوظيفي للعاملين وإلتزام الإدارة العليا الذي يعد مبدأ أساسيا فالجودة تتأسس في مجلس الإدارة على حد تعبير كروزبي، كما توصلنا في هذه الدراسة على أن الثقافة التنظيمية في إدارة الكلية تسهم إيجابا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لبحوث مستقبلية في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.



قائمة السرر احمد



قواميس:

1. ابن منظور: لسان العرب، "باب حرف الثاء"، ج 1، دار المعارف، القاهرة، مصر، دون سنة النشر.
2. علي بن هادية، بلحسن البليش: "القاموس الجديد للطلاب"، معجم عربي مدرسي ألفبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
3. مجد الدين، محمد يعقوب، الفيروز أبادي: "القاموس المحيط"، دار الحديث، القاهرة، مصر، 2008. محمد منير حجاب: "الموسوعة الإعلامية"، دار الفجر، مصر، 2003.
4. هزار راتب أحمد، جميل أبو نصري: "زاد الطلاب قاموس عربي عربي"، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، دون سنة نشر.

الكتب:

5. إبراهيم عيم عمرو: "إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي"، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013 .
6. إحسان دهش جلاب: "إدارة السلوك الانساني في المنظمات"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
7. أحمد بطاح: "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
8. أحمد بن عيشاوي: "إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص.ص 53.50
9. أحمد عبد الرؤوف درويش: "مشكلات البحث العلمي في العالم العربي دراسة في سوسيولوجيا التنظيم"، ط1، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013.
10. أحمد محمد المصري: "الجودة الشاملة مخرج الكفاءة الإنتاجية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
11. أحمد محمد غنيم: "إدارة الجودة الشاملة"، دار الإدارة للأبحاث والاستشارات، مصر، 2005.
12. أحمد يوسف عريفات، حسن الطروانة: "نظرية المنظمة"، ط1، دار الحامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

قائمة المراجع

13. إعتقاد محمد علام: "دراسات في علم الاجتماع التنظيمي"، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994.
14. بلال خلف السكارنة: "أخلاقيات العمل"، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
15. بومدين بلكبير: "الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال مديرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2015 .
16. جمال أحمد جلال: "مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية"، دار خالد اللحياتي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
17. جمال الدين مرسي: "إدارة الثقافة التنظيمية والتعبير"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
18. حسين حريم: "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
19. حسين محمد الحراشنة: "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 82، 83.
20. حمود خضير كاظم: "إدارة الجودة الشاملة"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
21. حيدر علي المسعودي: "إدارة التكاليف والجودة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 149.
22. خالد بني حمدان، عطا الله علي الزبون: "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016.
23. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: "أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي"، ط4، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
24. رد عبد الطائي، عيسى قدارة: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
25. زينب طعمه سلطان: "ثقافة الجودة وآثارها في ولاء الزبون"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والخمسون، 2017.
26. سامية الساعاتي: "الثقافة والشخصية بحث في علم الاجتماع الثقافي"، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.

قائمة المراجع

27. السعيد مبروك إبراهيم: "إدارة المكتبات الجامعية في ضوء الإتجاهات المعاصرة للإدارة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
28. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: "إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
29. سيد محمد جاد الرب: " التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.
30. سيزلاجي ولاس، ترجمة ابوقاسم أحمد "السلوك التنظيمي والآداء"، الإدارة العامة، ط4، الرياض، 1987.
31. شعبان اياد عبد الله : " إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009.
32. صلاح عبد القادر النعيمي: "الإدارة"، دار اليازوري، الأردن، 2013.
33. طاهر محسن منصور العالمي، وائل محمد صبحي إدريس: "الإدارة الإستراتيجية منهجي متكامل"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
34. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: "قراءات في الفكر الإداري المعاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
35. عاطف وصفي: "الثقافة والشخصية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981.
36. عامر إبراهيم قنديلجي: "منهجية البحث العلمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
37. عامر الكنيسي: "الفكر التنظيمي الاداري الحكومي بين التقليد و المعاصر"، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
38. عائشة يوسف الشمبلي: "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
39. عبد الله حسن مسلم: "إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
40. عبد الناصر: "جندلي تقنيات البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر دون سنة النشر.

قائمة المراجع

41. علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار العزيب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
42. عمار بوحوش: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .
43. عمر وصفي عقيلي: "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
44. غياب بوفلحة: "القيم الثقافية والتسيير"، دار الغرب للنشر والطباعة، وهران، الجزائر، 1998.
45. فتحي سرحان: "إدارة الجودة الشاملة (الإتجاهات العالمية الإدارية الحديثة)"، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
46. فريد عبد الفتاح زين الدين: "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار النهضة العربية، مصر، 1996.
47. فريد عبد الفتاح زين الدين: "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار النهضة العربية، مصر، 1996.
48. فلاح حسن عداي الحسني: "الإدارة الإستراتيجية"، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
49. فهد سيف الساعاتي: "مناهج البحث العلمي في الإدارة"، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014 .
50. فؤاده البكري: "العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات"، ط1، عالم الكتب، سوريا، 2014.
51. قاسم نايف علوان الحياوي: "إدارة الجودة في الخدمات"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
52. كمال بو الشرش: "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
53. مأمون سليمان الدراكة: "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، ط 2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
54. مجيد الكرخي: "إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وابعادها التطبيقية في مجال الخدمات"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
55. محمد إبراهيم لطفي طلعت: "علم الاجتماع التنظيم"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2008.

قائمة المراجع

56. محمد الترتوري عوض، محمد زايد الرقب: "إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
57. محمد الفاتح المغربي: "أصول الإدارة والتنظيم"، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018.
58. محمد الفاتح محمود البشير المغربي: "السلوك التنظيمي"، دار الجنان للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، دون سنة نشر.
59. محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي: "مبادئ علم الإدارة الحديثة"، دار الكتب والوثائق، جامعة ديالى، العراق، 2014.
60. محمد عبد الرحمان: "علم إجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.
61. محمد قاسم القريوتي: "نظرية المنظمة والتنظيم"، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
62. محمد قاسم القريوني: "السلوك التنظيمي"، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
63. محمد يوسف القاضي: "السلوك التنظيمي"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
64. محمد يوسف، سمير احمد محمود وآخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
65. مدحت محمد ابو النصر: "ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية و التعليمية و الصحية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
66. مصطفى محمود أبوبكر: "إدارة الموارد البشرية"، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
67. مصطفى محمود ابوبكر: "التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2000.
68. مصطفى محمود أبوبكر: "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

قائمة المراجع

69. مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة وآخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
70. مهدي السمائي: "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
71. مهدي زوليف: "إدارة المنظمة نظريات وسلوك"، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
72. موسى اللوزي: "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
73. موسى اللوزي: "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003.
74. موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي: "تحليل السلوك التنظيمي"، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995، ص 403.
75. ناصر العديلي محمد: "السلوك الانساني والتنظيمي"، منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، دون سنة نشر.
76. نبيل محمود صالح: "إدارة الجودة الشاملة"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
77. نور الدين حاروش: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011.
78. هارلمبس وهولبورن: ترجمة حاتم حمية محسن، "سوشيولوجيا الثقافة والهوية"، ط1، دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2010.
79. يوسف مشعراوي: "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2013.

المجلات:

80. أحمد طلال احمد: "ثقافة الجودة وتأثيرها في تحسين مستوى جودة الخدمة السياحية"، مجلة الاقتصاد والإدارة العلمية، المجلد 25، العدد 110، 2019.
81. أحمد قاسم محمد: "دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي"، مجلة تكريت العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 44، الجزء 2، 2018.

قائمة المراجع

82. إنتصار كاظم الجيلالي، أنفال ناضل محمد: "تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق"، مجلة الهندسة، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 06، 2016.
83. ثابت إحسان أحمد محمود شكر وآخر: "دراسة مقارنة في الثقافة التنظيمية بين الملاكات الإدارية والفنية للفرق المشاركة في بطولة غرب التايكواندو"، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية (نصف سنوية)، المجلد 19، العدد 60، 2013.
84. حسين صديق: "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية"، مجلة الجامعة، دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع، 2011.
85. خميس ناصر محمد: "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية"، مجلة جامعة الاربعة للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 4 ، العدد 8 ، 2012 .
86. سليمان محمد قليوان، ثقافة الجودة بين الواقع والطموح، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد 2، العدد 2، يونيو 2016 .
87. عبد العظيم المصدر: "مدى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الأزهر"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20 ، العدد 02، 2012.
88. عبد القادر خريش: "التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 ، العدد الاول والثاني، 2011.
89. محمد تركي: "استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين وتقييم الاداء"، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، جامعة كربلاء ، المجلد 6، العدد 25، 2009 .
90. محمد يونس، محمد السباعوي: "إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 11، العدد 33، 2015.
91. ناجي عبد الستار محمود، احمد عبد الله دانوك واخر: " دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المتعلمة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 58.

92. إبتسام عاشوري: "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.2015، ص20.19.

93. أحمد قصير: "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016 – 2017.

94. إلياس سالم: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.

95. إيهاب فاروق، مصباح العاجز: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة - رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

96. باديس بوخلوة : "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك - قسم التكرير -، أطروحة نقدتة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2015 – 2016.

97. بركة مشتان: " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم

قائمة المراجع

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة 2015 - 2016.

98.برهان الدين حسن السامرائي:"دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"، دراسة ميدانية تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011 - 2012.

99.خولة آيت إبراهيم:" أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز"، دراسة حالة مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها عين مليلة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أم البواقي، 2014 2015.

100.ريمة ماضي، عقيلة سريدي: "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية بمؤسسة مشروبات فنجال ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، قسم العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة، الجزائر ، 2011.2012.

101.عبد الستار مر كمال: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة" تحليل إستطلاعي، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والانسانية ، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013 - 2014.

102.منال طه بركات: " واقع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

103.هوارى العابد: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء العاملين الموارد البشرية في الإدارة المحلية"، دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص

قائمة المراجع

إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015.

104. وهيبة عيساوي: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2011.2012.

الجرائد:

105. خالد بن علي العجلان: "الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة، القيم والمبادئ التي يكونها الافراد"، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 25 يناير 2010
محاضرة:

106. ليليا بن صويلح: "محاضرة في مقياس نظريات سوسولوجية معاصرة"، أقيمت على طلبية الماستر1، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر 2017.2018

موقع الكتروني:

107. أم كلثوم بوزيان: "مكانة الثقافة التنظيمية في نجتج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة الجلفة، <https://platform.almanbal.com> يوم 2019/02/03 على الساعة 18:05



السلام



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علم الاجتماع

إستمارة بحث مقدمة لعمال إدارة الكلية بعنوان:

" أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة"

دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة - جامعة 08 ماي 1945 - قالمة

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

"يخلف سهيل"

إعداد الطالبة:

سحري ماجدة

ملاحظة:

1: بيانات هذه الإستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

2: ضع علامة (X) على الأجابة المناسبة.

- شكرا على تعاونكم -

السنة الجامعية: 2018-2019

المحور الأول: البيانات الديموغرافية (الشخصية).

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 أكثر من 50
3. المستوى التعليمي: ثانوي جامعي تكوين
4. الخبرة: أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات
5. الحالة المهنية: عامل مؤقت عامل دائم
6. المسمى الوظيفي:

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالثقافة التنظيمية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة موافق
7. يتمتع العامل بحرية إبداء الرأي					
8. تسود المنظمة علاقات إنسانية قائمة على التفاهم					
9. هناك مساواة بين العمال في الحقوق والإمتيازات					
10. هناك تعاون بين العمال					
11. يتم تقسيم المهام بين زملاء العمل					
12. يشعر العامل بالانتماء إلى المنظمة					
13. يلتزم العمال القدامى بإرشاد الموظفين					
14. تشجيع المنظمة العاملين في كافة المستويات على المشاركة في إتخاذ القرا					

					15. يحظى العامل بالتقدير في مكان عمله	الإحترام
					16. يتلقى العامل الشكل والبناء من رئيسه	

في رأيك ماهي أكثر القيم الثقافية الي تتقاسمها مع رفاقك في العمل؟

.....
.....

المحور الثالث: بيانات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

					17. هناك إستقبال جيد للعميل	التركيز على العميل أو المستفيد
					18. تحاول المنظمة تحقيق رضا العميل	
					19. تستجيب المنظمة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة	
					20. تعمل المنظمة على حل المشكلات التي يعاني منها العميل	
					21. تقوم المنظمة بدراسة شكاوي العميل بإهتمام	
					22. تؤمن المنظمة بأن التحسين المستمر أساسي لبلوغ الجودة الشاملة	التحسين المستمر
					23. تخطط المنظمة لعملية التحسين المستمر بما يتوافق مع الجودة الشاملة	
					24. هناك لجنة تقييم مهام العامل قصد التحسين	

					25. هناك جهود لتطوير مهارات العاملين (التدريب)	إلتزام ودعم الإدارة العليا
					26. تترك الإدارة العليا في المنظمة أهمية الجودة الشاملة	
					27. تقوم الإدارة العليا بتبسيط مفهوم الجودة الشاملة للعاملين	
					28. توجد لدى المنظمة خطط واضحة حول الجودة الشاملة تلتزم الإدارة العليا بتطبيقها	
					29. تحت الإدارة العليا على إتقان العمل والدقة فيه	
					30. تلتزم الإدارة العليا بتوفير مستلزمات مادية وبشرية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	

في رأيك هل تسعى إدارة الكلية إلى تبني إدارة الجودة الشاملة؟ إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك؟

.....

.....

المحور الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

					31. يلتزم العمال بالقوانين واللوائح الداخلية	الإلتزام والإنبساط
					32. يحضر العمال في الوقت المحدد للعمل ومباشرة العمل فور الوصول	
					33. هناك تطابق بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من طرف المنظمة	
					34. هناك وضوح المهام التي يقوم بها العامل	
					35. هناك تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح الجودة جزءا منها	غرس ثقافة الجودة
					36. يتم التخطيط للوقاية من الأخطار قبل الوقوع فيها	تجنب الوقوع في الخطأ
					37. يساعد التكوين والتأهيل العامل على تجنب الأخطاء المهنية	
					38. التعليم والتدريب يكسبان العامل مهارات جديدة	
					39. هناك مصداقية في كافة أنواع الإتصالات التي تجري في المنظمة	الإتصال الفعال
					41. هناك تعليمات توضح دور الموظفين	

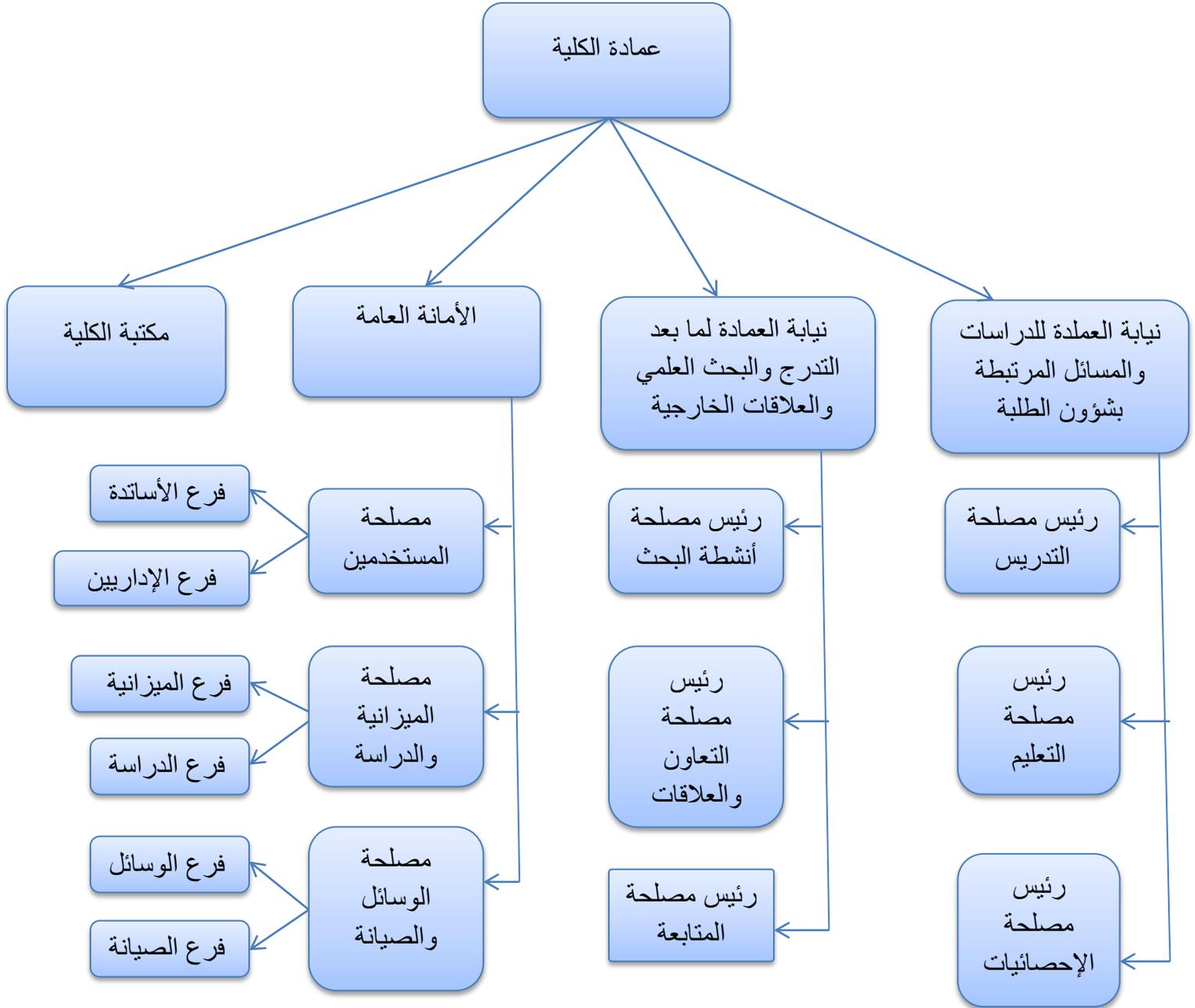
					42. توجد رسائل إتصال فعالة بين الموظفين	
--	--	--	--	--	--	--

في رأيك هل الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة الكلية ملائمة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة؟

.....

.....

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



المصدر: وثائق الكلية

توزيع الموظفين على مصالحي كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية الذين هم في حالة نشاط

ملاحظات	المنصب العالي	المصلحة	الرتبة	الإسم واللقب
/	/	أمانة العميد	مساعد متصرف	/
				1
/	رئيس مصلحة التدريس	نيابة العمادة للدراسات	متصرف	/
/	رئيس مصلحة التعليم و التقييم	نيابة العمادة للدراسات	متصرف	/
/	رئيس مصلحة التعليم و التقييم	نيابة العمادة للدراسات	متصرف	/
/	تقني سامي في الإعلام الآلي	نيابة العمادة للدراسات	تقني سامي في الإعلام الآلي	/
				4
/	رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث	نيابة العمادة للبحث	متصرف مجل	/
/	رئيس مصلحة التعاون و العلاقات	نيابة العمادة للبحث	متصرف	/
/	رئيس مصلحة متابعة التكوين	نيابة العمادة للبحث	ملحق رئيسي للإدارة	/
				4

مصالح العميد

المجموع الجزئي

نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطبقة (3 مصالحي)

المجموع الجزئي

نائب العميد المكلف بمتابعة التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية (3 مصالحي)

المجموع الجزئي

الأمانة العامة للكلية

ملاحظات	المنصب العالي	المصلحة	الرتبة	الإسم واللقب	الأمين العام للكلية المجموع الجزئي
/	/	الأمانة العامة	ملحق إدارة	/	
				1	
	رئيس مصلحة المستخدمين	مصلحة المستخدمين	متصرف	/	مصلحة المستخدمين (فرعين)
/	رئيس فرع المستخدمين	مصلحة المستخدمين	ملحق رئيسي للإدارة	/	
				2	المجموع الجزئي
/	رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة	مصلحة الميزانية المحاسبة	متصرف	/	
/	رئيس فرع المالية	مصلحة الميزانية المحاسبة	مخمسب إدارة رئيسي	/	مصلحة الميزانية المحاسبة (فرعين)
/	/	مصلحة الميزانية المحاسبة	ملحق إدارة	/	
/	/	مصلحة الميزانية المحاسبة	مقتصد	/	
				4	المجموع الجزئي
مكلف بتسيير مصلحة الوسائل	رئيس فرع المحاسبة	مصلحة الوسائل والصيانة	ملحق رئيسي للإدارة	/	
/	/	مصلحة الوسائل والصيانة	عوزن إدارة رئيسي	/	مصلحة الوسائل والصيانة
/	/	مصلحة الوسائل والصيانة	عوزن إدارة	/	

/	مسؤول مكتبة	مكتبة الكلية	محافظة	/
/	رئيس مصلحة تسيير الزمرد الوثائقي	مكتبة الكلية	ملحق مكاتب جامعية مستوى أول	/
/	رئيس مصلحة البحث البيولوجي	مكتبة الكلية	ملحق مكاتب جامعية مستوى أول	/
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/
/	/	مكتبة الكلية	مساعد المكتبات الجامعية	/
				14
				75
				المجموع الكلي
				المجموع الجزئي

المكتبة

