

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة

دراسة حالة : مركب الملح لوطاية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: إدارة الأعمال

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

نويجي فاطمة الزهراء

بلومي حفصية

...../Master-GE/MAN -Entrep /2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة أو دور الثقافة التنظيمية السائدة في مركب الملح لوطاية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبيان وزع على (79) عامل في مركب الملح بلوطاية، وكان عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (42 إستبيان) وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss .

قد خلصت الدراسة بعد اختبار الفرضيات إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قيم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك وفقا لإجابات العاملين كما أن القيم المكونة للثقافة التنظيمية هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية محل الدراسة متوسط ، وكذا مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة متوسط وذلك وفقا لإجابات العاملين كما أن القيم المكونة للثقافة التنظيمية هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية (تنافس، استغلال الفرص، الكفاءة ، فرق عمل، فاعلية، اقتصاد، قانون ونظم، عدالة، دفاع)، كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات الموجهة للمؤسسات بصفة عامة ومركب الملح بصفة خاصة لكي تتمكن الثقافة التنظيمية من لعب دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص باللغة الأجنبية
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة
ب	المقدمة
ج	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وفرضياتها
ج	المطلب الأول: إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية
د	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة
هـ	المطلب الثالث: نموذج الدراسة
و	المبحث الثاني: أهمية وأهداف الدراسة
و	المطلب الأول: أهمية الدراسة
ز	المطلب الثاني: أهداف الدراسة
ح	المطلب الثالث: مصطلحات الدراسة
ط	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
ط	المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية
ك	المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة
ل	المطلب الثالث: الدراسات التي جمعت الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة
م	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة
	مقدمة الجزء النظري
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية
	تمهيد
4	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
4	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
5	المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية
	المطلب الثالث: أهمية، أهداف الثقافة التنظيمية
	المبحث الثاني: مكونات، خصائص ومصادر الثقافة التنظيمية

	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
	المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية
	المبحث الثالث: أنواع، مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية
	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية
	الخاتمة
	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية الجودة
	المطلب الأول: مفهوم الجودة
	المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة (من الجودة إلى الجودة الشاملة)
	المطلب الثالث: أهمية الجودة
	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
	المطلب الثالث: مساهمات رواد إدارة الجودة الشاملة
	المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة
	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	المطلب الثالث: أدوات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة
	المبحث الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	المطلب الأول: مساهمة إدارة المهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	المطلب الثاني: مساهمة إدارة العلاقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	المطلب الثالث: مساهمة إدارة البيئة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	الخاتمة
	خاتمة الجزء النظري
	مقدمة الجزء التطبيقي
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمركب الملح بلوطاية
	تمهيد

	المبحث الأول: التعريف بمركب تكرير الملح، هيكله ونشاطه
	المطلب الأول: التعريف بمركب تكرير الملح ب"الوطاية"
	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب
	المطلب الثالث: نشاط المركب والتشكيلة العمالية له
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
	المطلب الأول: منهج الدراسة
	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستخدمة
	المطلب الرابع: صدق وثبات الدراسة
	المبحث الثالث: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة
	المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص العامة لأفراد العينة
	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء العاملين لعبارات محور الثقافة التنظيمية
	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
	الخاتمة
	خاتمة الجزء التطبيقي
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
74	أسماء المنافسين	1-3
75	أصناف عمال المركب وعددهم	2-3
77	حركة عدد العمال	3-3
79	توزيع أداة الدراسة	4-3
80	توزيع قيم الثقافة التنظيمية	5-3
80	توزيع أبعاد إدارة الجودة الشاملة	6-3
83	معاملات الثبات لمحور الثقافة التنظيمية	7-3
83	معاملات الثبات لمحور إدارة الجودة الشاملة	8-3
81	مقياس ليكارت الخماسي	9-3
85	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	10-3
86	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	11-3
87	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	12-3
89	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة المهنية	13-3
91	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	14-3
93	تحليل عبارات بعد (إدارة المهمة)	15-3
96	تحليل عبارات بعد (إدارة العلاقات)	16-3
99	تحليل عبارات بعد (إدارة البيئة)	17-3
101	استجابات عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية	18-3
102	استجابات عينة الدراسة لقيم الثقافة التنظيمية	19-3
104	تحليل عبارات بعد (التزام الإدارة العليا)	20-3
106	تحليل عبارات بعد (التدريب المستمر)	21-3
107	تحليل عبارات بعد (بناء فرق عمل)	22-3
108	تحليل عبارات بعد (بناء فرق عمل)	23-3
110	تحليل عبارات بعد (التركيز على العميل)	24-3
111	تحليل عبارات بعد (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)	25-3
113	نتائج تحليل تباين ANOVA لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	26-3
114	نتائج تحليل الانحدار لاختبار بعد إدارة المهمة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	28-3
115	نتائج تحليل الانحدار لاختبار بعد إدارة العلاقات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	29-3
116	نتائج تحليل الانحدار لاختبار بعد إدارة البيئة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	30-3
117	اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي في إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)	31-3

مقدمة الجزء النظري:

تواجه المؤسسات ضغوطات وتحديات تؤثر على استقرارها وبقائها، فالحاجة إلى تحسين الإنتاجية والربحية والجودة كلها أمور تتطلب تغيرات ديناميكية في جميع نواحي المؤسسة بضمان الاستمرارية، حيث أن الجودة أخذت اهتماما كبيرا في السوق العالمية باعتبار شرط الجودة هو أساس المفاوضات والتبادلات التجارية فلم تعد الجودة تعني إنتاج منتج أو خدمة أفضل بل تعني رضا الزبائن وإشباع الرغبات وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وفس ظل كل هذه التغيرات فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح نجاحها، حيث أولت أهمية قصوى للقيم الثقافية التنظيمية كالمشاركة في اتخاذ القرار، الانضباط والصرامة، كل هذا تحت مسمى الثقافة التنظيمية.

لذا حاولنا في الجزء النظري من هذا البحث إثبات العلاقة نظريا بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، حيث تم التطرق إلى فصلين، كان الفصل الأول مخصص للتعرف على الثقافة التنظيمية أما الفصل الثاني تم التعرف على إدارة الجودة الشاملة وتحديد العلاقة بينها وبين الثقافة التنظيمية، وذلك بالاعتماد على الكتب والمراجع المتوفرة.

مقدمة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال، وما أنجر عنه من حدة المنافسة بين المؤسسات، وتماشيا مع هذه التغيرات وجب على المؤسسات التأقلم والتكيف معها لكي تسمح لها بالاستمرار والتطور، وهذا من خلال تبني ثقافة تنظيمية محفزة للابتكار والتعلم الذي من شأنه أن يكون سلاحا قويا لمواجهة المنافسة الشرسة ومسايرة تقلبات وتحولات المحيط.

فالمنظمات الرائدة اليوم تهتم بالموارد البشري من خلال القيم الثقافية، حيث تمثل في مجملها ما يسمى بالثقافة التنظيمية التي لها دور حيوي في حياة المنظمة فهي تمثل إحدى عناصرها وخصائصها، وكذا محددات أساسيا لسلوك إدارتها، مديرها والمتعاملين معها في الأمدن البعيد والقريب فهي تخلق روح الفريق والعمل الجماعي والمساهمة في بناء المناخ الأخلاقي الموجه لسلوك العاملين نحو الأداء المتميز، وفي ظل الاهتمام بالثقافة التنظيمية ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المختصين والباحثين الإداريين، لكي تأخذ الجودة الشاملة شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المنظمة، وهذا من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى الجودة.

لذلك فإن الثقافة التنظيمية تعد مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً لتطوير المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة أو ما يسمى ثقافة الجودة أو الشاملة.

المبحث الأول/ إشكالية الدراسة وفرضياتها:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تم طرح الإشكالية والفرضيات التالية

المطلب الأول/ إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

إن مسألة تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت تطرح اليوم بشكل كبير في واقع المؤسسات فالكمل يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية، وتطبيق هذه الفلسفة يكون من خلال تكييف الثقافة التنظيمية أكثر لتكون إيجاباً وأكثر تحفيزاً لبذل الجهد اللازم للتطوير، ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

ويندرج من ذلك الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في مركب الملح بلوطاية؟
2. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مركب الملح بلوطاية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 3 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح تعزى للمتغيرات الوظيفية (الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)؟

المطلب الثاني/ فرضيات ونموذج الدراسة:

أولاً/ **فرضيات الدراسة** : تعد فرضيات الدراسة إجابة مؤقتة عن الظاهرة المدروسة فهي حلول مؤقتة للمشكلة ويتضح خلال البحث عن إمكانية قبولها أو رفضها ويمكن أن تصاغ على النحو التالي:

أ/ **الفرضية الرئيسية الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في مركب الملح وتطبيق الجودة الشاملة.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1* الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المهمة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2* الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3* الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة البيئة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب/ **الفرضية الفرعية الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح تعزى للمتغيرات الوظيفية (الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

ثانياً/ نموذج الدراسة: يشتمل نموذج هذه الدراسة على ثلاثة مجموعات من المتغيرات هي:

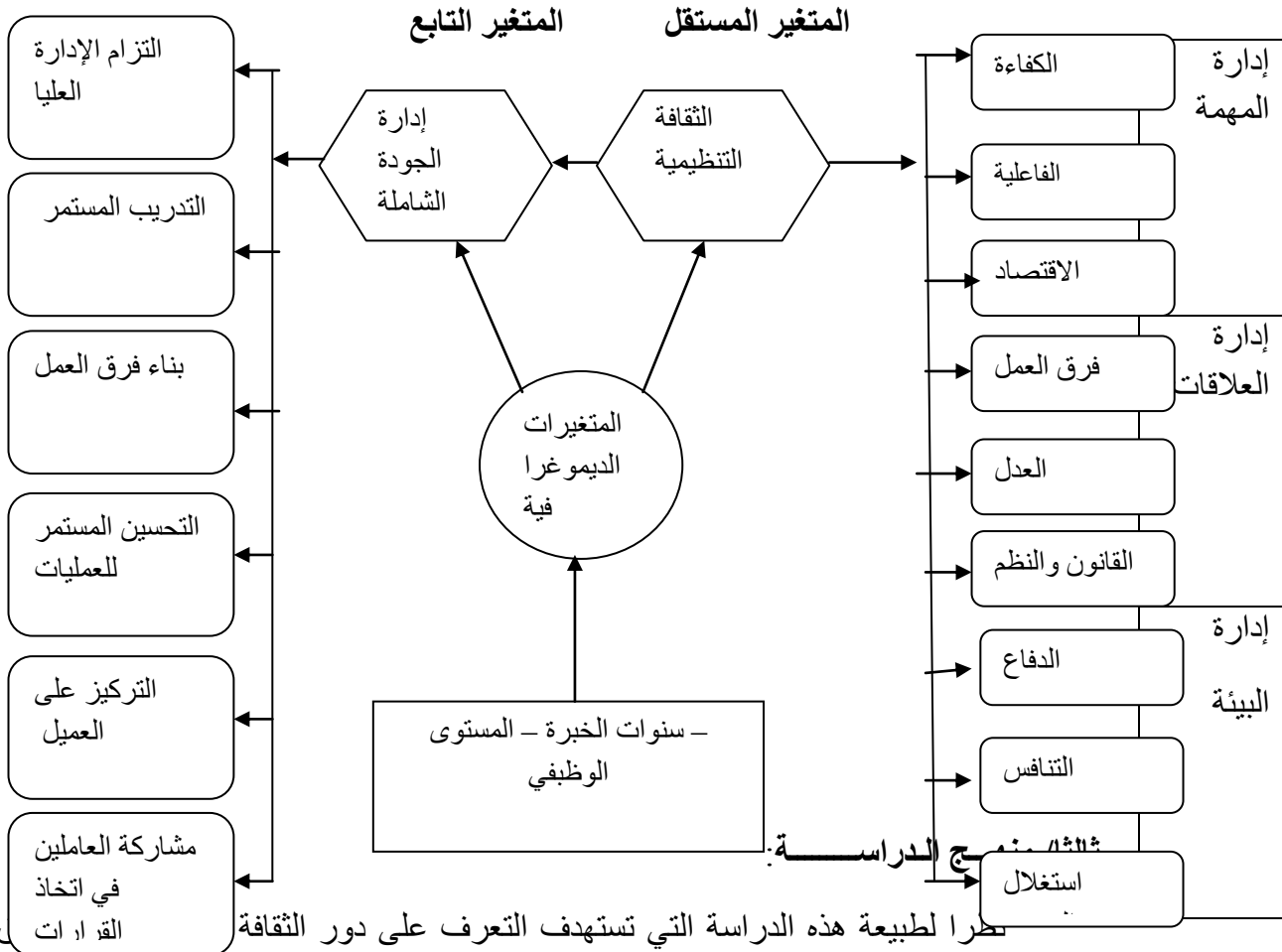
1/ المتغيرات المستقلة: المتمثلة في أبعاد الثقافة التنظيمية من (إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)

2/ المتغيرات الوسيطة: والتي تعكس المتغيرات الشخصية للدراسة من (جنس، عمر، مؤهل علمي، خبرة مهنية، نوع الوظيفة)

3/ المتغير التابع: المتمثل في إدارة الجودة الشاملة.

والشكل الآتي يوضح نموذج الدراسة المعتمد بشكل تفصيلي:

الشكل (1): نموذج الدراسة



ظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف على دور الثقافة
إدارة الجودة الشاملة في مركب بلوطاية كما يدركها العاملون والعوامل التي تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية
تؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة
الاجتماعية المراد دراستها.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف الدراسة

نتطرق في هذا المبحث إلى أهمية الدراسة وأهدافها بالإضافة إلى مصطلحات الدراسة
المطلب الأول/ أهمية وأسباب الدراسة: تكمن أهمية البحث وأسبابه في النقاط التالية:
أ/ الأهمية:

الإسهام في إثراء الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
أن إجراء مثل هذه الدراسات من وجهة نظر الباحثة، قديسهم إلى جانب دراسات أخرى في تطوير تطبيق إدارة
الجودة الشاملة في المؤسسة.
ب/أسباب الدراسة

- 1- رغبة الباحثة في التعرف أكثر على جوانب هذا الموضوع والإلمام به وأيضا التوسع في هذا المجال النظري والتطبيقي منه.
 - 2- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية.
 - 3- التحسيس بأهمية الموضوع فهو من جهة يتطرق إلى الثقافة التنظيمية ومن جهة أخرى أهمية موضوع الثقافة التنظيمية ومالها من دور في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 4- موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الهامة المؤثرة على العملية الإدارية في كل المؤسسات مهما كان نوعها وعلى سلوك الموظفين بها بشكل خاص.
- المطلب الثاني/ أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في مركب الملح بلوطاية.
- 2- التعرف على دور أو مساهمة الثقافة في مركب الملح بلوطاية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- تقديم مقترحات وتوصيات للمؤسسة فيما يخص موضوع الدراسة.

المطلب الثالث/ حدود الدراسة ومصطلحاتها: وتكمن في:

أ/حدود الدراسة: وتتمثل في

- 1-المجال البشري: اقتصرت الدراسة على العاملين بمركب الملح بلوطاية.
 - 2-المجال المكاني: أجريت الدراسة على مركب الملح بلوطاية.
 - 3-المجال الزمني: أجرت الباحثة الدراسة خلال العام الدراسي 2012-2013
- ب/ مصطلحات الدراسة: وتكمن في:

1* الثقافة التنظيمية: مجموعة من السمات، الخصائص، القيم، أنماط السلوك، التوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء المنظمة، والتي تميز كل منظمة عن المنظمات الأخرى .

2* الجودة: إشباع حاجات العملاء على الوجه الذي يريده، وكما تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

3* إدارة الجودة الشاملة: فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.

المبحث الثالث/الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات التي تناولت الموضوع محل الدراسة سواء كانت دراسة متغير واحد أو دراسة المتغيرين معا وسوف نتناول في هذا المبحث مجموعة من الدراسات.

المطلب الأول/ الدراسات التي خصصت للثقافة التنظيمية: تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وسنركز في دراستنا هذه على مجموعة من الدراسات التي تخدم الموضوع الذي نحن بصدد البحث فيه

1-1 دراسة النعمي (1997) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية عملية التدريب" طبقت على عينة من ضباط الشرطة، وحرس الحدود والجوازات والدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، في المملكة العربية السعودية لتحديد مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية.

وقد أوضحت الدراسة أن ضباط الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية يدركون قيم القوة وفرق العمل والنظام، بدرجة عالية جداً أما قيم الصفوة والمكافأة والفاعلية والكفاءة والعدالة فهم يدركونها بدرجة عالية فقط.

2/1 دراسة آل حسن (2001) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي"، طبقت على عينة من العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين في المملكة العربية السعودية لتحديد واقع الثقافة التنظيمية بهذه الإدارة. وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون القيم التالية بدرجة عالية وهي: القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل أما قيم: المكافأة والعدالة والنظام فهم يدركونها بدرجة متوسطة.

3/1 دراسة قام الفالح (2001) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" فكانت على عينة من العاملين بهيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية، وذلك للتعرف على مستوى إدراك منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام للثقافة التنظيمية السائدة بالهيئة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام بالرياض متوسط في أربعة قيم وهي: الصفوة والمكافأة والاقتصاد واستغلال الفرص ومرتفع في باقي القيم وهي: القوة والفاعلية والكفاءة والعدل وفرق العمل والنظام والتنافس أما مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي الهيئة بالمنطقة الشرقية فهو مرتفع في جميع القيم.

المطلب الثاني/ الدراسات التي خصصت لإدارة الجودة الشاملة

1/2 دراسة علالي مليكة (2004) بعنوان: "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة" - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة وتوصلت الباحثة إلى :

أن الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، لأجل ذلك أصبحت مسعى العديد من المؤسسات التي لجأت إلى تعميمها على جميع نشاطاتها بتبني الجودة الشاملة وإتباع المواصفات الدولية.

2/2 دراسة نويجي فاطمة الزهراء (2011) بعنوان: " دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة –التطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة التدريب في تحقيق الجودة الشاملة ، وأجريت الدراسة على 20 مؤسسة جزائرية حاصلة على شهادة الإيزو 9001، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التدريب وتحقيق الجودة الشاملة.

3/2 دراسة بنت محمد الغامدي (2006) بعنوان: " تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية- دراس تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، أجريت الدراسة على عينة تمثلت في المستفيدين والمستفيدات من المكتبة من جهة ، إضافة إلى عينة أو فئة العاملين والعاملات في المكتبة المركزية والمكتبات الفرعية، وتوصلت الباحثة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المكتبة الجامعية لمبادئ الجودة الشاملة بما يفي باحتياجات المستفيدات منها كلن مرتفعا، وأن رضا المستفيدات عن خدمات المكتبة وعن المرافق الخدمية كان متوسط، كما أوصت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بقياس تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في بعض الأقسام داخل المكتبة لتركيز البحث عليها والاهتمام بالتدريب المستمر.

المطلب الثالث/ الدراسات التي جمعت الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة:

1/3 دراسة (طعامنة، 2001) بعنوان : "الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة مع التطبيق على بعض وحدات القطاع العام في الأردن"، هدفت الدراسة إلى تحليل ثقافة الجودة الشاملة السائدة في بعض الوزارات والدوائر الحكومية في الأردن.

وتوصل الباحث إلى أن هناك مستوى من توفر ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين في منظمات القطاع العام وأن الثقافة السائدة تعطي حرية محدودة للمشاركة وتمكين العاملين، وتركيز متوسط على المستفيدين، أن فرص التواصل والاتصالات بين هياكلها التنظيمية لا تزال أقرب إلى الثقافية والانفتاح.

وكان من بين أهم توصيات الباحث التأكيد على أهمية تدريب العاملين على مختلف المهارات التي تخلق وتعزز الوعي بالجودة وتنمية قدرات العاملين.

2/3 دراسة جاسم الدوسري (2008) بعنوان: "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات بمملكة البحرين، وقد توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين المبحوثتين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

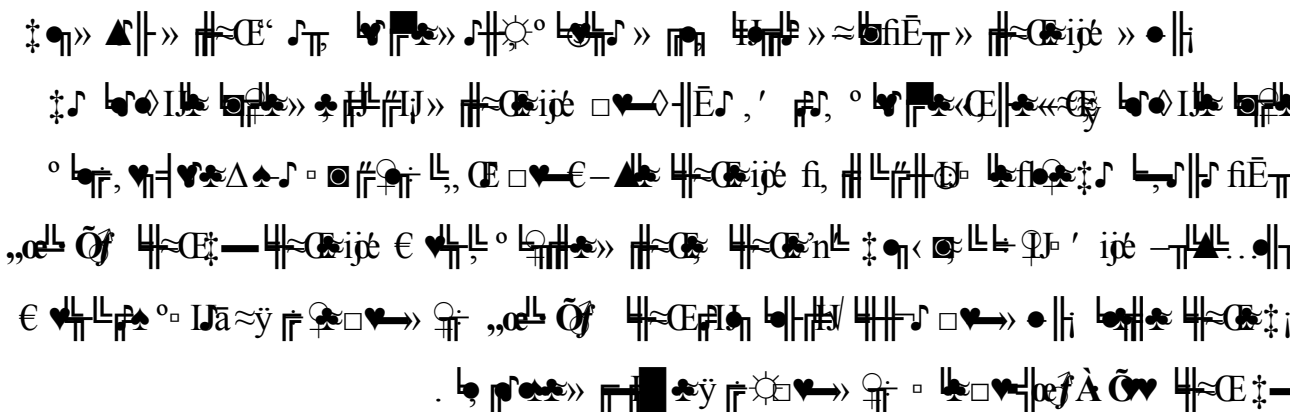
3/3 دراسة أحمد عوض (2003) بعنوان: "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية السودانية"، حيث هدفت إلى محاولة تحليل وتقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة الأعمال الصناعية في دولة السودان، والوقوف على مدى التوافق والانسجام بين الثقافة التنظيمية لشركة جياذ الصناعية للسيارات والشاحنات ومتطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من القيم والمعتقدات تكون ثقافة تنظيمية انعكست على سلوك واتجاه جميع أفرادها، وتوصلت كذلك إلى توافق وانسجام ثقافة الشركة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4/3 دراسة (pun, 2001) بعنوان: (Cultural influences on total Quality management adoption in Chinese enterprises An empirical study)

حاولت هذه الدراسة إبراز العلاقة بين الثقافة وإدارة الجودة الشاملة في عدد من المشروعات في الصين، كانت عينة الدراسة تتمثل في (422) شركة من هونج كونج و(84) شركة صينية، واعتمدت الدراسة مجموعة من المتغيرات المستقلة مثل: القرب من المستهلك، الاتصالات، التحسين والتطوير المستمر، منتج خالي من العيوب، التدريب، واعتمدت الدراسة مؤشرات الأداء كمتغير تابع مثل: الإنتاجية، درجة رضا المستهلك، واستخدم الباحث في دراسته فرضيتين الأولى تقول: لا توجد علاقة مباشرة بين الثقافة الصينية وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصينية، والفرضية الثانية تقول: لا توجد علاقة مباشرة بين تكامل الجودة الشاملة (الموظفين) وبين مقاييس الأداء. ولدى اختبارها جاءت برفض الفروض البديلة بوجود علاقة قوية بين ثقافة المنظمة والأداء وكذلك تكامل الجودة/الموظفين وبين أداء المنظمة.

5/3 دراسة ممدوح الرخيمي (2000) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة"، حيث هدفت إلى دراسة مدى التوافق بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بالمصانع الكيماوية وبين أسلوب إدارة الجودة الشاملة بتلك المصانع. وقد استعرضت هذه الدراسة بعض أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالجودة الشاملة، منها أسلوب الإدارة والتوجه الإستراتيجي، وإدراك العاملين لأهمية التوجه نحو الجودة والمشاركة والعمل بروح الجماعة والتركيز على العميل الخارجي، وتوصل الباحث إلى أن زيادة نسبة العاملين من غير السعوديين عن نسبة العاملين السعوديين، وهذا ما يشير إلى عدم التجانس الموجود في هيكل القوى العاملة بمصانع الكيماويات، وكذلك عدم وجود اهتمام بتدريب العاملين، ويعتبر هذا مؤشرا سلبيا بالنسبة لإمكانية تطبيق الجودة الشاملة، كما أشارت الدراسة إلى أن الغالبية من المبحوثين لديهم الإدراك الواعي لأهمية التوجه نحو الجودة والتركيز على العميل الخارجي، وهذا يشير إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصانع المبحوثة.



تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي، وعلى اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الابتكار، التجديد والمشاركة في اتخاذ القرارات، العمل للمحافظة على الجودة، تحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

انطلاقا مما سبق سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث، المبحث الأول يتضمن ماهية الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني فيتناول مكونات، خصائص ومصادر الثقافة التنظيمية، في حين المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى أنواع، مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية، وأخيرا المبحث الرابع والذي يتضمن مراحل، قيم وآلية تشكيل الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

إن لكل منظمة ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من العدم بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر وضوحا لذا سعى الكثير من الباحثين والمهتمين لإعطاء مفهوم شامل وواضح لها، وذلك بإبراز أهميتها وأهدافها من خلال التطور الذي مرت به.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين وهناك عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية والتي سنحاول إبراز البعض منها.

تعريف " تايلور" إذ يعتبرها >> ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع<<¹.

و يعرف " Shermerborm" الثقافة التنظيمية بأنها >> نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملين في المنظمة بحيث ينسق هذا النظام صمن المنظمة الواحدة. وهي مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما<<².

أما منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة " Unisco" فتعرفها بأنها >> جميع السمات الروحية، المادية، الفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان، نظم القيم، التقاليد والمعتقدات التي تجعل منها كائنات تتميز بالإنسانية المتمثلة في العقلانية والقدرة على النقد والالتزام الأخلاقي وعن طريقها تهتدي إلى القيم، وهي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه والتعرف على ذاته كمشروع غير مكتمل، وإلى إعادة النظر في انجازاته والبحث عن توازن مدلولات جديدة، إبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه<<³.

و يعرفها " Peters and Waterman" بأنها >> نظام القيم السائدة في المنظمة والتي يتضح من خلالها الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات، الأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة<<⁴.

تعرف أيضا بأنها >> مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة، القيم، العادات، التقاليد ومعايير للسلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة والتي لا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل<<⁵.

¹ ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة تنظيمية نظرية وتطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 106

² محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 311

³ عبد العزيز صالح بن جيتور، "الإدارة الاستراتيجية، الإدارة الجديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 198.

⁴ محمد فرج محمود علي، "تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال"، بحث في مركز تطوير الدراسات العليا، القاهرة 2005، ص 5

⁵ أحمد ماهر، "التنظيم"، الدار الجامعية، للنشر ولتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 435

أما "كوفير ون" فيقول بأنها >> تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري، المادي، التعليم، الأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي<<¹.

أما شين "Shein" فيعرف الثقافة التنظيمية بأنها >> مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها وطورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، التي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها<<².

ويعرفها "Hélene Denis" بأنها >> تلك المجموعة التي تربط كل من الشعور، طريقة التفكير، الحركة بطريقة متعارف عليها، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وأن كل هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة خاصة متعاونة ومتميزة<<³.

ونستنتج مما تقدم أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة السمات، الخصائص، الأبعاد، أنماط السلوك، التوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وتؤثر في إنتاجية المنظمة، وكفاءة قراراتها، فهي تشمل مجموعة من القيم التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

أخيرا يمكن أن نقول أن مفهوم الثقافة التنظيمية يتلخص في أنها:

- مجموعة مبادئ وأسس.
- مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات.
- أداة لحل المشاكل التنظيمية. تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد.
- تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

¹- نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، صص 178-179

² - Jean francais soutiran, **Organisation et Gestion de l'Enterprise**, copyright éditions fourcheur, paris,2006,p25

³ - HéLéne Dénis, **Statégies d'entreprise et Incertitudes Environnementales, Design Organisationnel, Culture et Technologie**, Ed Economica, 1990, p 122.

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المنظمة"ج. إليوت" Elliot Jecques سنة 1951، حيث أكد "كيش ديس" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 إذا استثنينا مقال "عبد الله بندي" و"مزوار بلخظر".

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا سنة 1980، وأستعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية "Business Week" وأدرجت مجلة "Fortun" ركنا خاصا تحت عنوان "Corporate Culture" إلى أن جاء الباحثان "A. A. Kennedy/T. E. deal" سنة 1982، بكتاب تحت عنوان: "Corporate Culture" واضعين بذلك المعنى الأول لهذا المفهوم.

فيما يقول هوفستيد أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويبين ذلك بكتابين هما: ثقافة المنظمة "Corporate Culture" وكتاب البحث عن الامتياز لبترز ووترمان "In Search of Excellence ; peters/Waterman 1982"، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا في سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم¹.

وإزداد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعة العمل والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة².

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الثقافة التنظيمية

أولا/ أهمية الثقافة التنظيمية: لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين، ويكمن ذلك فيما يلي:

- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.

¹ - إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص11
² - علي عبد الله، "التحولات وثقافة المؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، ماي 2002، ص9

- تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين بها.¹
 - تعتبر عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين.
 - تعتبر عنصراً يؤثر على قابلية المنظمة وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حوله.²
 - تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين.³
 - أنها أسلوب لتفاعل العاملين، ولتحسين الأداء التنظيمي.
 - تعتبر أسلوباً في اتخاذ جميع القرارات.
 - تساعد على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات.
 - تلعب دوراً هاماً في تحديد نجاح أو فشل المديرين.⁴
- ثانياً/ أهداف الثقافة التنظيمية:** يمكن للثقافة التنظيمية تحقيق الأهداف التالية:⁵
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.
 - تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأفراد في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
 - إرشاد الأفراد والأنشطة في المنظمة وتوجيههم لتركز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

المبحث الثاني: مكونات، خصائص ومصادر الثقافة التنظيمية

¹ - بلال بن خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص158

² - عبد الرحمان برقوق، "الثقافة المهنية في الفكر الحديث - دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص28

³ - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - لأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص182

⁴ - شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي، "الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار - دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، مجلة علمية محكمة، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009، ص217

⁵ - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص78

الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية وخصائصها تركت بصمة في المنظمات بصفة عامة والمنظمات الإدارية بصفة خاصة، وتكسب كل منها سمات شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أهمها:

أولاً/القيم التنظيمية " Organizational Valued " : فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف المختلفة ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.¹

ثانياً/المعتقدات التنظيمية " Organization Belifs " : وتعبّر عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف.²

ثالثاً/الأعراف التنظيمية " Organizational Nouns ": عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف مثلاً عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في المنظمات وغيرها، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها.³

رابعاً/التوقعات التنظيمية " Organizational Espectation " : وتتمثل في التعاقد السيكولوجي الغير مكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو الإدارة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد (العامل) النفسية والاقتصادية.⁴

¹ - محمد علي بن حسن اللبثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط أم القرى، كلية الإدارة، السعودية، 2008، ص24

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص157

³ - خضير كاظم حمود الفريجات، "السلوك التنظيمي:- مفاهيم معاصرة"، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص266

⁴ - محمد سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص313

ويرى "مؤيد سعيد سالم" أن الثقافة التنظيمية تتكون بصورة عامة من مجموعة عناصر بالإمكان تقسيمها إلى أربعة مجموعات هي:¹

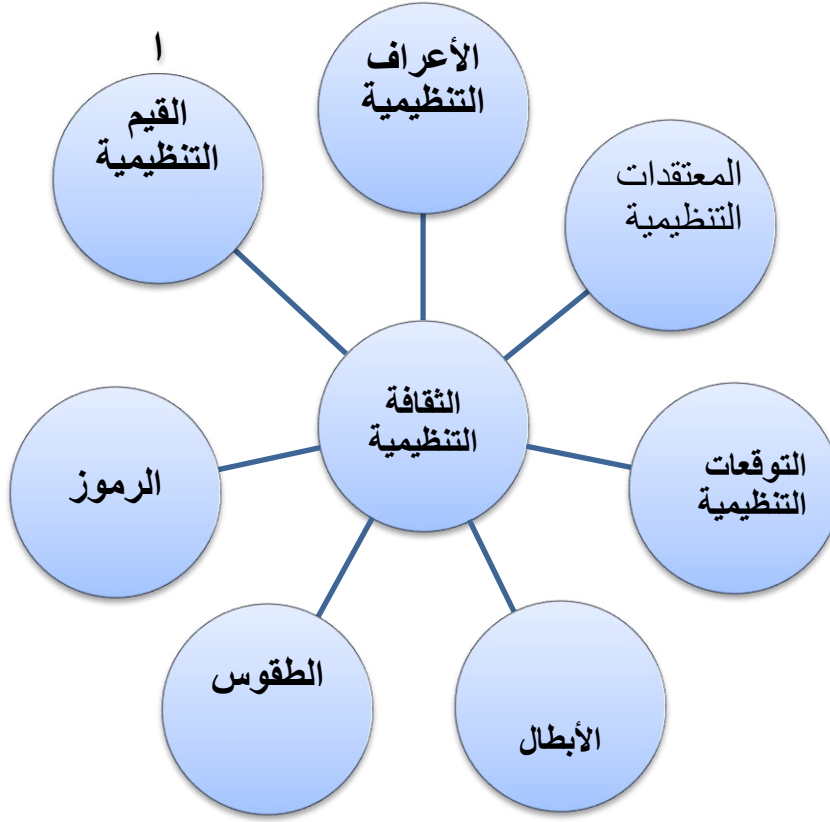
- الرموز " Symboles ": تمثل كل من الكلمات أو اللغة، والإيماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد والأعراف.
- الأبطال " Heroes ": الأبطال سواء كانوا حقيقيون أم من صنع الخيال، أحياء أو أموات، فهم يجسدون نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة التنظيمية.
- الطقوس " Rituals ": تعبر عن أنشطة جماعية، كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.

إن هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن هي التي تبني للمنظمة هويتها المميزة أو شخصيتها الفريدة، وهذا يعني أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تكونت عبر الزمن وتضم في ثناياها قيم، مشاعر، قواعد، تشريعات ولغة خاصة لتسهيل عملية الاتصال بين أعضاء التنظيم وأنه من الصعوبة نقل ثقافة تنظيمية من منظمة إلى أخرى لأن ما ينجح في منظمة قد يفشل في منظمة أخرى.²

والشكل التالي يوضح المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية:

¹- مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص236
²- مؤيد سعيد سالم، "تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام"، دار عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص168-169

الشكل(1.1): المكونات الأساسية للثقافة



المصدر: من إعداد الطالبة

وهناك عدة أساليب تستخدم لترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة وقيمها منها:¹

- 1- البيانات الرسمية: وتتمثل في ميثاق، رسالة، مبادئ وأنظمة المنظمة نحو علاقاتها مع الجمهور والعاملين.
- 2- تصميم المبنى: حيث يعطي التصميم أفكار معينة للعاملين، فإذا كان شكل المبنى جديد فإنه يعطي العاملين أفكاراً مختلفة عن الأفكار فيما إذا كان المبنى قديم.
- 3- القدوة: وهي التركيز على طريقة وأسلوب الإدارة العليا نحو العاملين.
- 4- الرموز العينية: وتشمل نظام المكافآت والحوافز.
- 5- الروايات والقصص والأساطير: حيث تساعد على خلق وتوطيد قيم لدى العاملين بها.
- 6- موضع اهتمام القادة: وهي ما يهتم به المدراء والقادة، كاهتمامهم بدرجة التزام الموظفين.

¹ - أنعام الشهابي، " السلوك التنظيمي:- مفاهيم معاصرة"، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص117

- 7- ردود الفعل اتجاه الأزمات: وتتناول ردود فعل القادة اتجاه الأزمات خاصة في البيئة التنظيمية الغير مستقرة.
- 8- التركيب التنظيمي: وهو ما يتعلق بنظام المركزية أو اللامركزية وكذلك التسلسل والسلطة وإصدار الأوامر والاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين.
- 9- النظم الداخلية للتنظيم: وهي تشمل العوامل التالية: من يتحكم بالمعلومات؟ ومن يحصل عليها؟ وتقويم الأداء ومن يشارك في عمليات صنع القرار.
- 10- سياسات شؤون الموظفين: وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين، الاختيار، الترقيات، العقوبات والتقاعد.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

- توجد مجموعة من الخصائص الثقافية التي تتفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه السمات والخصائص ما يلي:¹
- **الإنسانية:** تنتم الثقافة التنظيمية بالإنسانية لأنها تتشكل من معارف، حقائق، معاني، وقيم أفراد المنظمة الذاتية، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم في المنظمة.
 - **الاكتساب والتعلم:** يكتسب الفرد ثقافة تنظيمية من الوسط المحيط به، لذلك ينتم كل مجتمع بثقافة تميزه عن غيره، باعتبار عملية اكتساب الثقافة تكون بين المجتمع و أفراده والأوساط الاجتماعية التي ينتقلون بينها كالأسرة، أو بيئة العمل وكذلك قيم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم، ومن خلال التجربة والخبرة.
 - **الاستمرارية:** تحتفظ السمات الثقافية بكيانها دون تغيير أو تبديل لعدة أجيال بغض النظر عما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات فجائية أو تدريجية.
 - **التراكمية:** تتراكم السمات الثقافية لأي ثقافة تنظيمية لتمييزها عن غيرها وتحدد ملامحها وخصائصها عبر فترة من الزمن بطريقة مختلفة، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن أدوات الإنتاج.

¹ - زياد سعيد الخليفة، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء - دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2008، ص21

- **الانتقائية:** يؤدي تزايد السمات الثقافية ومكوناتها إلى عدم القدرة على الاحتفاظ بالثقافة التنظيمية، ومن ثم انتقاء العناصر الثقافية بقدر ما يحقق إشباع احتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع، والتكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعية .
- **القابلية للانتشار:** تنتقل العناصر الثقافية داخل المنظمة من جزء إلى أجزاء أخرى ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة أخرى بصورة مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد أو عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها.
- **تغير الاستجابة للأحداث:** تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغير في الاستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية معينة، ويتم ذلك بفضل ما تحذفه من أساليب، أفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف الاجتماعي.
- **التكاملية:** تتحد المكونات الثقافية لتشكل نسقا متكاملًا مع السمات الثقافية بما يحقق عملية التكيف مع التغيرات المحيطة.

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية

لكي تتكون الثقافة التنظيمية لابد من توافر عدة مصادر أهمها:

أولاً: الثقافة القومية "National Culture" وتعتبر من أهم مصادر الثقافة التنظيمية فعندما ينظم أي فرد إلى المنظمة أيا كان موقعه، فإنه يدخل المنظمة حاملاً معه ثقافة المجتمع وثقافة الدولة التي يعيش فيها من خلال ما يحمله من قيم ومعتقدات وافتراسات ويعتبر تأثير الثقافة القومية مجالاً خصباً للدراسة، فقد ركز العديد من الباحثين على محاولة التعرف على الثقافات القومية خاصة القيم التي يمكن أن تنعكس على عمل المنظمات في الدول المختلفة، ويعتبر " هوفستيد" و" سكيندر" و" تريس" من أكثر الباحثين اهتماماً بالثقافة القومية وأثارها على المنظمات وتظهر أهمية الثقافة القومية يوماً بعد يوم، ومع تعدد وسائل الاتصال وانتشار المفاهيم العالمية ظهر ما يسمى دراسات عبر الثقافات، وذلك لتحديد أوجه الاختلاف والاتفاق بين ثقافات الأمم والدول.¹

¹ - سيد كاسب، "تأثير الثقافة التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي ومنظمات الأعمال" بحث في مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة، القاهرة، جانفي 2005، ص 10-11

ثانياً: القادة والمؤسسين " Leaders/Founders " إن المؤسسين في أي منظمة يلعبون دوراً حيوياً في نشأتها وحياتها فهم أول من يختارون نوع العمل وطبيعته، كما أنهم يحددون شكل المنظمة وهدفها ورسالتها وغالباً ما تبدأ أي منظمة بمؤسس أو جماعة من المؤسسين يحملون فكرة معينة لمشروع ما أو لخدمة أو لسلعة جديدة .

ثالثاً: طبيعة النشاط " Industry Environment " تقوم بيئة النشاط بدور في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث تختلف هذه الأخيرة من صناعة لأخرى كما تختلف حسب طبيعة المنتج من سلعة، وخدمة حيث نجد الصناعات ذات التميز والتطور.

أما "فهد يوسف الدولية" فيرى أن الثقافة لتنظيمية تنشأ من تفاعل أربع عوامل هي: ¹

أ/ الخصائص الفردية للأفراد في المنظمة: إن المصدر الرئيسي في المنظمة هم الأفراد، فالمنظمات تختلف ثقافتها كونها تجذب وتختار وتبقى الأفراد الذين يشتركون بقيمتها، وبمرور الوقت، فإن الأفراد الذين لا يتجاوبون معها يغادرونها، والنتيجة أن الأفراد داخل المنظمة يصبحون متقاربين أكثر فأكثر.

ب/ خصائص الإدارة العليا: تنشأ عدة قيم ثقافية من الشخصية والمعتقدات الخاصة بالمنظمة، وهذه القيم حسب ما يكون عليه مدراء الإدارة العليا، إلا أن المنظمة تقوم بتطوير بعض القيم الثقافية لضبط ثقافة الأفراد وهذه القيم هي القيم الأخلاقية، والتي تعبر عن قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية تؤسس الطريق المناسب لأعضاء المنظمة للتعامل فيما بينهم.

ج/ الحقوق الخاصة التي تعطىها المنظمة للموظفين: وهي الحقوق التي تعطي المنظمة للأفراد لاستلام واستخدام موارد المنظمة، وهذه الحقوق تهدد المسؤوليات والتسهيلات الخاصة بكل عضو بحيث تساهم في تطوير معايير وقيم واتجاهات مختلفة نحو المنظمة.

د/ هيكل المنظمة: وهو النظام الرسمي لعلاقات السلطة والمسؤولية التي تؤسسها لضبط أنشطتها، وأن اختلاف الهياكل التنظيمية يؤدي إلى اختلاف الثقافات، ولهذا فإن إدارة المنظمة تقوم بتصميم هياكل تنظيمية محددة لتشكيل ثقافة المنظمة.

المبحث الثالث: أنواع، مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية

¹ - فهد يوسف الدولية، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007، ص20

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف للمنظمات الإدارية، حيث تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين، وتعد أيضاً عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يفهموا أنواعها، مستوياتها، لكونها الوسط البيئي الذي يعيش فيه.

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة تختلف حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى، وفيما يلي عرض لهاته الأنواع:¹

1 - الثقافة البيروقراطية "Bureaucratic Culture": وتكون سائدة أكثر في المؤسسات الحكومية، لأنها تعتبر بيئة مستقرة ومناسبة لهذا النوع من الثقافات، حيث أنها تعتمد على التسلسل الهرمي، فتكون السلطات والمسؤوليات واضحة ومقسمة فكل يعمل في نطاقه وفي حدود سلطاته وهي أكثر ما تكون قائمة على أساس الرقابة والسلطة.

2 - الثقافة الإبداعية "Innovative Culture": والإبداع هنا قد يكون فردي أو جماعي، وتحتاج هذه الثقافة إلى توفير مناخ مناسب يتميز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها، حيث تتميز هذه الثقافة بالتعاون، الصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين، ومثل هذه الثقافات لا بد أن تدعمها الإدارة العليا وتوفر لها المناخ المناسب الذي يستقطب المبدعين وهذا نجده أكثر في المنظمات ذات التطور السريع مثل منظمات التكنولوجيا، حيث تظهر في كل يوم شيء جديد ودرجة المنافسة فيها عالية.

3 * ثقافة التعاطف الإنساني "Supportive Culture": ويركز هذا النوع من الثقافة على العلاقات الجيدة والأجواء الأقرب للعائلة للعمل، وتكثر هذه الثقافة في المصانع الصغيرة الحجم، القليلة العدد والمنظمات العائلية.

4 * ثقافة الأجراء "Mercenary Culture": ما يميز هذه الثقافة عن غيرها أنها تقوم على هدف واحد، وهو إنجاز العمل المكلف به، وهنا تكون رسالة المنظمة وأهدافها واضحة، فالجميع يسعى لإنجاح المنظمة، فلا يكون هناك وقت للصدقة، كما أن التعامل بين العاملين يكون بصفة رسمية ومنطقية دون مشاكل أو معوقات، وهذه الثقافة أكثر ما نجدها في الشركات الربحية.

¹ - إبتهاش شكري شير، "أثر بعض عناصر الثقافة على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، صص 14-15

5* **الثقافة المتناثرة** "Fragmented Culture": وتتصف بالرسمية العشوائية، حيث أن نسبة الغياب فيها عالية لأن الموظفين لا يتواجدون إلا عند الضرورة، لذلك ليس غريباً أن لا يعرف العاملون بعضهم البعض، لأنهم لا يلتقون إلا نادراً وكنتيجة طبيعية لهذا الأمر يصبح الولاء للمهنة التي يعملون بها وليس للمنظمة.

6* **ثقافة الجدارة**: ومن مميزات تشجيع التميز والإبداع والأفكار الجديدة، وتكون القيادة في هذه الثقافة قيادة حاملة ذات الرؤى البعيدة التي تعتمد على المعايير الدقيقة، مع تشجيع العاملين على تحقيق أعلى النتائج وعادة ما تعتمد إستراتيجيتها على النجاح والتميز والريادة في مجال التقنية غير المسبوقة.¹

7* **ثقافة القوة**: وتتمثل في قوة اتخاذ القرارات المتمركزة في يد محدد من الأفراد حيث وصف هندي هذه القيم بأنها "تبدوا وكأنها نسيج عنكبوت بسبب تركيز القوة والنفوذ في يد الأسرة المالكة للتنظيم، والتي قد تكون قادرة على التغيير والتكيف السريع مع البيئة".²

8* **ثقافة الدور**: قوة هذه الثقافة وما تتضمنه من قيم تكون في الوحدات الوظيفية للتنظيم، والمنفذة للقرارات التي يتم اتخاذها في قمة الهرم الإداري أما السلطة فلا تبنى على المبادرات الفردية ولكنها تبنى عن طريق الوصف الوظيفي، وتعتبر السلطة الخاصة بقوة الموقع الوظيفي أمراً شرعياً، أما قوة الشخصية فهي مرفوضة وتتلاءم هذه الثقافة وقيمها مع التنظيمات الإدارية المستقرة.³

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع المختلفة، فكل منا يحمل صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية في المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثلاث مستويات هي:

1/ **جزء ظاهر من أنماط السلوك**: يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، المتمثلة في التصرفات، سلوكيات الأفراد والاحتفالات، القصص، الطقوس، الرموز والشعائر داخل المنظمة.⁴

2/ **جزء على مستوى الوعي الأوسع**: يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير متعارف عليه وغير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، الدور، الوظيفة وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفوذ

¹ - جاسم بن فيجان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص48

² - موسى سلامة اللوزي، "السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة"، ص168

³ - إلياس سالم، مرجع سابق، ص23

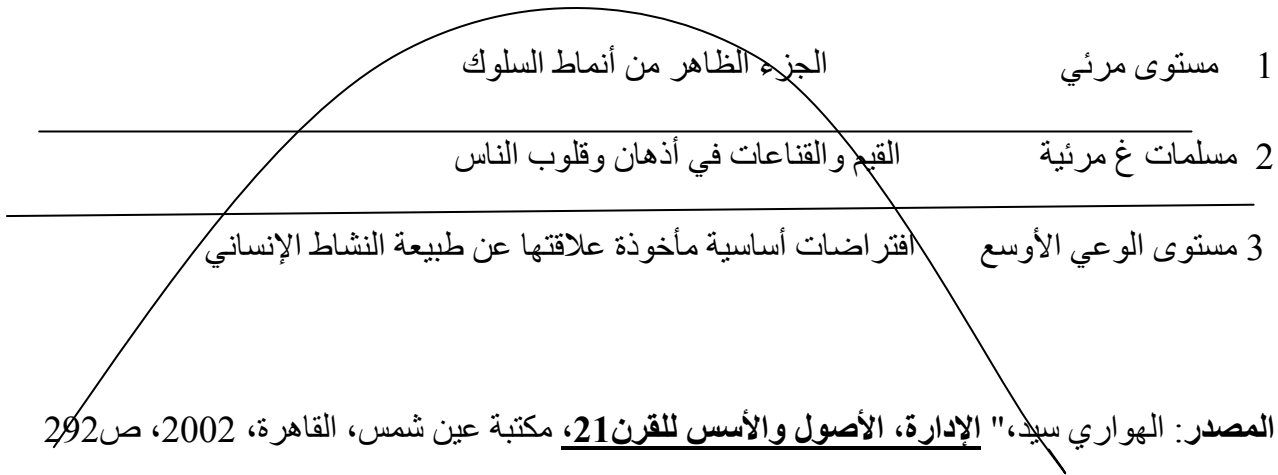
⁴ - موسى سلامة اللوزي، "السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة"، مرجع سابق، ص231

يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الإدارية، وثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

3/ جزء الافتراضات والمسلمات: وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتوجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.¹

ويمكن توضيح مستويات الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل (2.1): مستويات الثقافة التنظيمية



المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية عدة وظائف منها:²

- 1* تستخدم كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- 2* تستعمل الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطور التنظيمي.
- 3* تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

¹ - إيهاب فاروق المصباح العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بغزة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، الأردن، 2001، ص 21

² - عساوي وهيب، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بـرابي بوجمعة بشار"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 34-35

- 4* تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية للمنظمة المضطربة.
- 5* تحديد هوية المنظمة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- 6* نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
- 7* ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية. كما يمكن إضافة أو التعرف إلى وظائف أكثر دقة والمتمثلة في:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير بغرض مشترك.¹
- تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالأهداف المشتركة يشجع الالتزام القوي من جانب وقبول الثقافة من جانب آخر.²
- تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.³
- تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة.⁴

انطلاقا مما سبق يمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

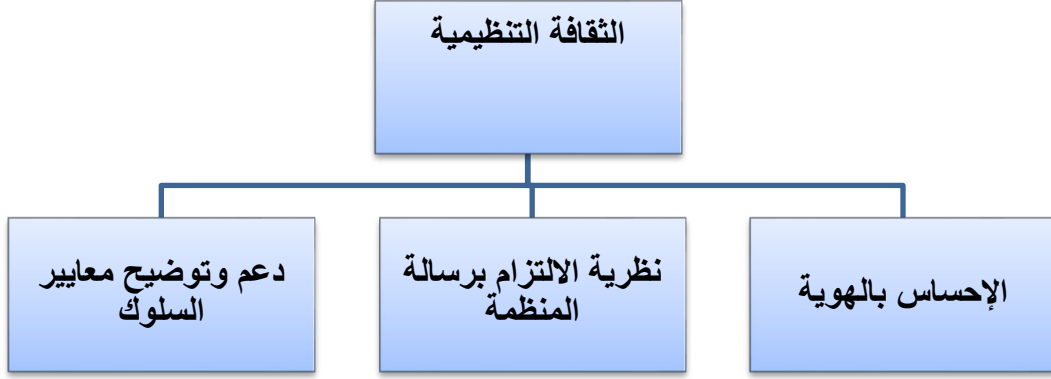
الشكل(3.1): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

¹ - أنعام الشهابي، مرجع سابق، ص267

² - سعد أحمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات بفلسطين"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص23

³ - خضير كاضم محمود، مرجع سابق، ص267

⁴ - منصور محمد العريفي، "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية"، مجلة في إدارة الأعمال، العدد5، العدد2، الأردن، ص142



المصدر: إسماعيل علي بسيوني، "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، ص 63

المبحث الرابع: مراحل، قيم وآلية تشكيل الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية ذلك الكل المركب من القيم والذي يتكون من مكونات وعناصر فرعية لتشكيل هذه الثقافة، وذلك وفق مجموعة من الآليات والمرور بمراحل مهمة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل تطور الثقافة التنظيمية

مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل أثناء تطورها من أبرزها:

1* المرحلة العقلانية: تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحث، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبر العامل آلة وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية.

2* مرحلة المواجهة: بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

3* مرحلة الإجماع في الرأي: اتسمت هذه المرحلة بتنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، حيث تطرقت المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات x و y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.¹

4* المرحلة العاطفية: شددت على أهمية المشاعر، الأحاسيس واعتبرت العامل كتلة من المشاعر، الأحاسيس وليس مجرد آلة.

5* مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار، التخطيط، التنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

6* مرحلة التطوير التنظيمي: تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي بوضع الخطط الآنية والمستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

7* مرحلة الواقعية: تعد مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف العمل البيئية المحيطة والتنافس.²

المطلب الثاني: قيم الثقافة التنظيمية

لقد اقتصرَت الدراسة على دراسة القيم التنظيمية على اعتبار أنها مكون أساسي للثقافة التنظيمية وفيما يلي شرح لهاته القيم:³

1/ الكفاءة: إن لمفهوم الكفاءة دور بارز في عمل المنظمات الناجحة حيث يرتبط هذا المفهوم بمفهوم الفعالية، ولكنه يشير إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية وبأقل التكاليف إلى جانب إتقان العمل، وهنا لا بد من مراعاة القيم المتوفرة في المنظمة، فإذا لم تكن جميع القيم متوفرة داخل المنظمة وخارجها مساندة للكفاءة والفاعلية فإنه من

¹ - موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص 233

² - زياد سعيد الخليفة، مرجع سابق، ص 28

³ - موسى اللوزي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة ، مرجع سابق، 2007، ص 241

الصعب تحقيق هذين المفهومين داخل المنظمة، لذلك على الإدارة العليا ضرورة العمل على توفير وتشجيع القيم الجيدة والتركيز عليها، حيث توفر هذه القيم وتحقق فوائد تشجع إتقان العمل وهذه الفوائد هي: سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، تشجيع الأنماط السلوكية الإيجابية وتحقيق الرضا العام داخل المنظمة وخارجها.

حيث قيل إن الإدارة الجيدة أو الكفو هي التي تستطيع أن تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة، إذ في كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له متفاوت على نوعية الكل، وأن محاولة عمل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزا جيدا، لذا فالمنظمات الناجحة تبحث دائما عن أفضل الطرق لعمل الأشياء، كما أنها باستمرار تتبنى الاعتراز والفخر على أساس أداء العمل، لذا فهي تتبنى القيمة القائلة، " اعمل الأشياء بطريقة صحيحة"¹.

وتؤثر الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة وإكساب العاملين اتجاهات ايجابية نحو العمل الجاد، مع ملاحظة الكفاءة تتوقف على التكيف مع القرارات، حيث تثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.²

2/ الفاعلية: تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعرف على أنها ذلك المدى الذي يحقق به المدير المخرجات من الوظيفة التي يشغلها حيث يرتبط مفهوم الفاعلية بالقدرة على تحقيق أهداف التنظيم والقدرة على التكيف مع بيئة العمل الداخلية والخارجية،³ حيث تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل إلي صنع واتخاذ القرارات المناسبة والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات، وهنا يهتم القادة الإداريون بفاعلية البناء التنظيمي، جمع، تنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من اجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها، وان المنظمة الناجحة قادرة في تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المثمرة.⁴

3/الاقتصاد: إن إنفاق النفود أسهل بكثير من جمعها، لذا فإن غياب الرقابة الفعالة للتكاليف يعتبر سببا شائعا في فشل الأعمال التجارية، وكذلك الإسراف أو الهدر التنظيمي، والنظام المقدم بواسطة حساب الربح والخسارة يزود المشروع التجاري الحكيم بالمعيار الأساسي للنجاح، ذلك أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا، هذا

¹ - محمد بن فرحات الشلوي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية "، مذكرة ماجستير(غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2005، ص51

² - محمد بن علي بن حسن البثي، مرجع سابق، ص29

³ - موسى اللوزي، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة ، مرجع سابق، ص238

⁴ - محمد بن علي بن حسن البثي، مرجع سابق، ص29

المبلغ يجب أن يدفع بواسطة شخص ما في مكان ما، وأن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية، وهي تتبنى القيمة القائلة "لاشيء مجاناً".¹

4/ العدالة: تعني الإنصاف، وهو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه.

قال تعالى: << وأن ليس للإنسان إلا ما سعى >> (سورة النجم، الآية 39)

وقال أيضاً << إن الله يأمر بالعدل والإحسان >> (سورة النحل، الآية 90)

والعدالة تقتضي أن يلبي النظام حاجات الفرد ويرضي ميوله في الحدود التي لا تضر الجماعة جزاء ما بذل هذا الفرد من طاقته وجهده، وبما أن القادة هم الذين يوجهون مصالح الجميع فلا بد من أن يعملوا وفق قواعد أخلاقية، وهذا يتطلب شدة من غير عنف ولين من غير ضعف، كما أن التشاور مع المرؤوسين يولد فيهم روح الولاء، التحدي والرغبة لأن القيادة تهدف للتأثير في الأفراد وليس التسلط عليهم فالمنظمة تتبنى القيمة القائلة، "من يهتم يكسب".²

حيث تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافأة يعد حافزاً للأداء الفعال، لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم.

5/ فرق العمل: يعني العمل معاً بانسجام، لأن الجماعة المنظمة والمحفزة تستطيع إنجاز أكثر من مجرد الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة، وتعد فرق العمل من الوسائل الفعالة.

وتعمل الجماعة بالديناميكية، الفعالية والقيادة الرشيدة، وتحدد أهداف المنظمة من خلال فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين، لذا تتبنى المنظمات الناجحة فرق العمل انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الإجماع، والالتزام وإثارة الدافعية للعمل وجذب انتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين وتجنب حدوث الأخطاء، وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية، تبصر وترو من أجل الصالح العام للمنظمة، وإيجاد توازن أفضل من المهارات الشخصية والأنظمة

¹ - محمد بن فرحات الشلوي، مرجع سابق، ص 51

² - عبد الرحمن فالح العبدلة، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص 51

المهنية¹، فالمنظمة الناجحة هي التي تضمن أن بإمكانها خلق فرق عمل فاعلة وتتبنى القيمة القائلة، " العمل معا بانسجام"².

6/ القانون والنظام: إن الجماعة تطور إطارا من قانونيا التي تنظم تصرفاتهم، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول وتمارس المنظمات نفوذا على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين، لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر نظاما مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات، فهي تتبنى القيمة القائلة "العدل لا بد أن يسود"³.

7/ الدفاع: تهتم المنظمة بدراسة التهديدات الخارجية والداخلية التي تهدد نشاط المنظمة، ففي كل منظمة هناك أفراد موهوبون يقومون بإعداد الخطط الإستراتيجية من أجل زيادة نشاط المنظمة، وذلك على حساب التنافس مع المنظمات الأخرى، والمنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية، ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية، فهي التي تتبنى القيمة القائلة "اعرف عدوك".

8/ التنافس: إن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية، وأنه من المعلوم في عالم المنافسة أن الأفضل هو الذي يبقى والضعيف هو الذي يتم تجنبه، وهي التي تتبنى القيمة القائلة "البقاء للأصلح".

9/ استغلال الفرص: إن المنظمات تبحث عن فرص في الخارج بدلا أن تعطي مجالا للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص، وأن الفرص يجب أن يتم انتزاعها بسرعة على الرغم من هذا قد يتضمن بعض المخاطر، والمنظمة التي تلزم نفسها باستغلال الفرص تعتبر ناجحة، وتتبنى القيمة القائلة "من يجرؤ يكسب"⁴.

المطلب الثالث: آلية تشكيل الثقافة التنظيمية:

إن من أهم آليات تشكيل الثقافة التنظيمية نجد:

¹ - مازن فارس رشيد، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة بالرياض"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعد، المملكة السعودية، 1425هـ، ص 27

² - محمد بن فرحات الشلوي، مرجع سابق، ص 52

³ - مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 27

⁴ - محمد بن فرحات الشلوي، مرجع سابق، ص 53

أولاً/ طريقة اختيار الموظفين: وتعتبر الخطوة الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ومن خلالها يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها، فعملية التعيين تؤكد على اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها، ولعل الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين والجهات الموظفة هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية، إذ بإمكان المرشحين للتعين أن يقرروا إما بتولي العمل فيها أو رفضه حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها، وبين الممارسات في هذه البنوك، ولذلك بسبب أهمية وجود مثل هذا التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين، الزبائن المحتملين والبنوك المختلفة، لذا تم إنشاء بنوك إسلامية لا تتعامل بالفائدة مما أوجد قطاعاً خاصاً من الموظفين الذين رأوا فيها خياراً مناسباً للعمل والتعامل.¹

وتلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد في المنظمة وأفرادها.²

ثانياً/ الممارسات الإدارية: رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم الشفافية ولكن الخبرة وواقع الممارسات اليومية توجه العاملين فيها على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات، ويتضح ذلك من أن عمليات الترقيات والحوافز تعطي لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها والمسؤولين عنها، بل قد يحصل العكس ويصنف الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها، وكذلك شعار الشفافية الذي ترفعه المنظمة قد لا يكون منه في المنظمة.

ثالثاً/ التنشئة والتطبيع: يلتزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات بعد اختيارها المرشحين المناسبين للتعين لعملية التدريب، فهذا الأخير هو نوع من التطبيع الإجماعي، يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات وأياماً حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن

¹ - محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمة الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009، ص187

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص162

الضروري في هذه الدورات أن تبدأ حال تعيين الموظفين وأن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم، واجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل والتماشي مع القيم الثقافية السائدة.¹

خلاصة الفصل

إن الثقافة التنظيمية مصطلح يشير إلى وجود نظام من القيم والمعاني المشتركة، يشترك فيها جميع العاملين في التنظيم حيث تحوي مجموعة من الخصائص التي تؤثر على المنظمة وعلى العاملين، ومن ثم تطلعات و أهداف المنظمة، وذلك قد يكون من خلال قوتها أو ضعفها، وتنعكس أهمية ثقافة المنظمة في عدة جوانب لها، فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمنظمة من خلال كفاءة الفرد، والذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي في كل مستويات المنظمة، ومدى إيجابية وقوة ما يحمله من قيم، معتقدات، عادات وتقاليد فيها، حيث تساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد مع التغيرات المحيطة بمنظمتهم مما يجعلهم يبحثون عن أساليب لتقويتها وترسيخها.

¹ - محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص ص379-380

تمهيد

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها إذا ما كانت تسعى إلى تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين في الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات و المنظمات باختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاما عليها العمل على استعمال مقومات ونظم الجودة لكي تحضى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا ونستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المنظمات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها، وهذا لن يتأثر إلا من خلال تهيئة مناخ وثقافة المنظمة.

وسنحاول في الفصل الثاني الوقوف على مساهمة الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق التركيز على خطة تتكون من أربعة مباحث، حيث سيتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى ماهية الجودة، أما المبحث الثاني فسيتم التطرق إلى إدارة الجودة الشاملة، في حين المبحث الثالث سيتناول تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وأخيرا المبحث الرابع الذي سيتم التطرق فيه إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: ماهية الجودة

تشكل الجودة المحور القاعدي التي تبنى عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة، ونقطة الأساس فيها، لذلك لا بد أن نتعرف أولا على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة قبل أن نضفي عليها صفة الشمولية.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة، إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقا لاختلاف وجهات نظر الكتاب في هذا الموضوع، وفيما يلي عرض لبعض من التعاريف:

عرف جوران "Juran" الجودة على أنها << ملائمة المنتج للمستهلك >>¹

وعرفها ديمينج "Diming" أنها << المطابقة للاحتياجات، أي أنها تتوجه لإشباع حاجات

المستهلك في الحاضر والمستقبل >>²

¹ - عبد الستار العلي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص25
² - علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص18

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وأيضاً عرفها "AV.Feignbourm" أنها >> ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته >>¹

أما روش "Roch" فيرى الجودة أنها >> صفة المنتج مثل حجمه، شكله، أو تكوينه وتحديد الصفة التي تحدد قيمة المنتج ومدى الكفاءة الوظيفية لذلك المنتج والمهمة التي صمم من أجلها >>²

وذكرت أيضاً في قاموس ويبسرت "Webster" أنها >> صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، أو تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من الخدمة أو المنتج >>³

استناداً على التعاريف السابقة للجودة نستنتج بأنها عبارة عن إشباع حاجة العملاء على الوجه الذي يريده، كما تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

كما عرفت أيضاً وفقاً لعدة أبعاد تتعلق برضاء المستهلك منها:⁴

- 1 / الأداء "Performance": يشير إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة والتنافسية.
- 2 / الاعتمادية "Reliability": وتشير إلى الثبات في الأداء، حيث يجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة.
- 3 / الصلاحية (الفترة الزمنية) "Durability": تشير إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة (مدة البقاء أو الصلاحية، أو مدة العمل خلال فترة حياة المنتج).
- 4 / الخصائص الخاصة "Spécial Features": وهي خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان أو سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.
- 5 / التوافق "Conformornce": ويشير إلى المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك أو الأداء الصحيح من أول مرة وماله من أثر على تحسين وفاعلية العملية التسويقية.
- 6 / خدمات ما بعد البيع "Service After Sale": وهي بعض أنواع خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوى المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للجودة (من الجودة إلى الجودة الشاملة)

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين، ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة الشاملة والبيئة، الإيزو 9000،14000"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص18

² - عاشور مرزوق، عمر غربي، "تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة إدارية محكمة متخصصة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد الثاني، ماي، 2005، ص237

³ - مهدي السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص29

⁴ - صونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الإسكندرية، 2002، ص15

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

والمفكرين في تحديد الجودة وتطويرها، ففي عام 1931 بدأ ديمنج الذي تعلم على يد "Shewahart" بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية للعديد من المهندسين اليابانيين، وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجالات علمية.

ثم جاء "Joseph Juran" ونشر أول كتاب له عن ضبط الجودة عام 1951، حيث أكد فيه مسؤولية الإدارة عن الجودة، وفي السبعينيات من القرن العشرين طرح "Philip Corospy" مفهوم العيوب الصفرية والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى¹. وإجمالاً فقد مر المفهوم بأربع مراحل رئيسية:

1* مرحلة فحص الجودة (1919-1945): وفي هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج²، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات الغير مطابقة للمواصفات فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل، وأن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً، وأن عملية الفحص اكتشفت الخطأ لكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

2* مرحلة الرقابة على الجودة (1945-1960): الرقابة هي النشاط الخاص الذي يقوم به فرد أو وحدة تنظيمية مسؤولة عن الملاحظة المستمرة للأداء والقياس ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعية مقدماً، وتحديد الانحرافات السلبية والإيجابية من هذه المعايير أو توقفها وتحديد أسبابها ثم تحديد أنسب الإجراءات التخصصية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعد عملية الرقابة على الجودة هي أنشطة وأساليب تستخدم لتنفيذ متطلبات الجودة والوفاء باحتياجاتها وتتمثل خطوات الرقابة في: مرحلة وضع المعايير، مرحلة تسجيل النتائج، المقارنة، التقويم ومرحلة تصحيح الانحرافات والأخطاء.

3* مرحلة التأكيد على الجودة (1960-1985): تعرف بأنها العمليات التي تحول دون حدوث المشاكل أو العقبات التي من شأنها التأثير في الجودة أثناء مرحلتي التخطيط والتنفيذ.

وتحدد أيضاً بأنها "نظام أساسه منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة الخدمة والتخفيض من التكلفة، وهي تقلل أيضاً المخاطر المترتبة على انخفاض الثقة بالمنتج أو الخدمة"³

4* مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-2010): ظهرت مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وبدأ مفهومها في بداية الثمانينات على أن الاهتمام بهذا المدخل أخذ يتجه إلى تبني ثقافة جديدة، أو

¹ - محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص24
² - Gattan Michel, " Maitriser processus de 1 entreprise, guide opérationnel", les édition d'organisation, paris, 2000, p15

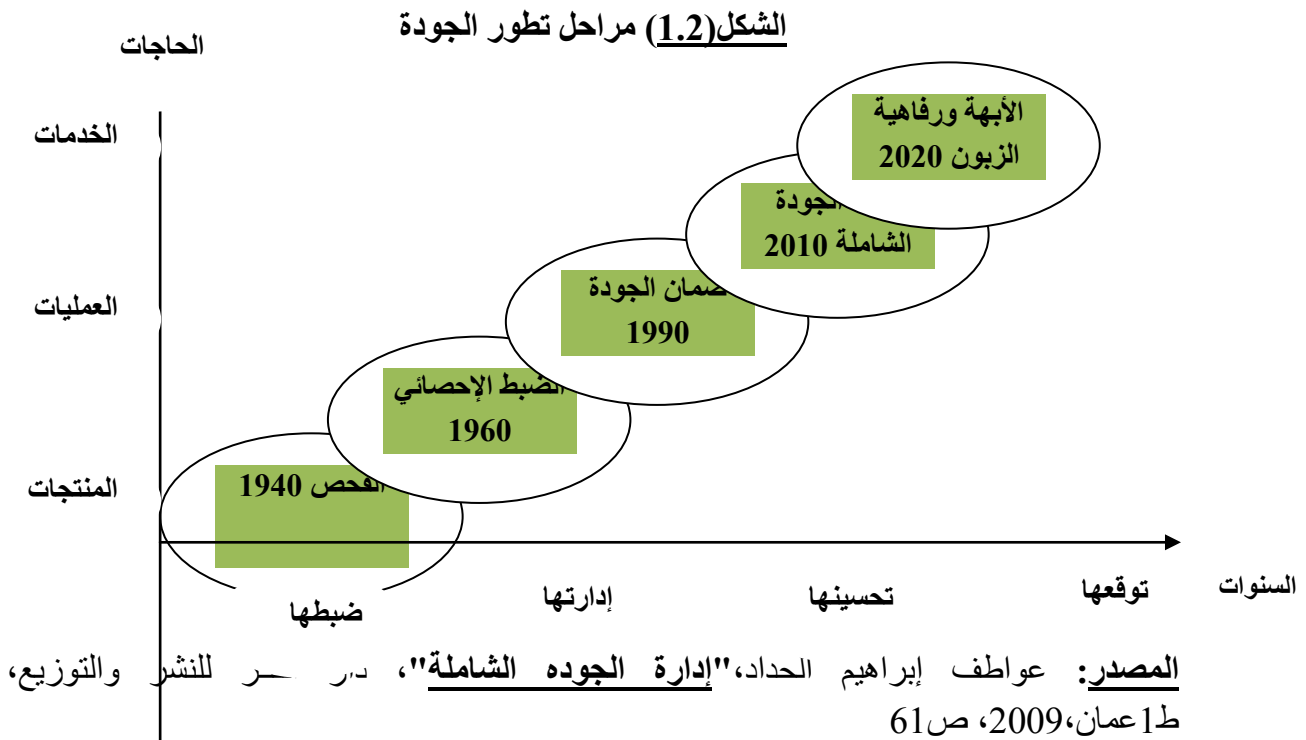
³ - محمد عبد الفتاح محمد، " إدارة الجودة الشاملة بمنظمة الرعاية الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 2008،

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

فلسفة جديدة تدير عليها المنظمة مع الأخذ بمعايير محددة لضمان جودة المنتج والعمليات¹، يركز هذا المفهوم على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.²

5* مرحلة رفاهية الزبون (2010-2020): يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب ضبط الجودة، ولكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوبة عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدءاً من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارته وصولاً إلى المخرجات النهائية، أي بعبارة أخرى سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون، والذي يتطلب مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة ورضا الزبون.³

والشكل التالي يوضح مراحل تطور الجودة:



المطلب الثالث: أهمية الجودة وأهدافها

من خلال تعريف الجودة نلاحظ أن هدفها الأول هو إرضاء العملاء وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وبذلك يمكن توضيح أهمية الجودة فيما يلي:

أولاً/ أهمية الجودة

¹ - مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 49

² - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 27

³ - عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 60

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- أ/ بالنسبة للعملاء: * زيادة اهتماماتها برغبات العملاء.
- * جمع معلومات عن خصائصها.
- * العمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاهم.¹
- ب/ بالنسبة للمنظمة: * تحقيق سمعة جيدة للمنظمة فهي تكتسب شهرتها من مستوى جودة منتجاتها.
- * كلما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة مكنتها من التنافس مع المؤسسات الأخرى ومن تحقيق مكانة في السوق العالمية.
- * كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب العملاء من جراء استخدام منتجاتها، وجودة هذه المنتجات تجنب المنظمة تحمل هذه المسؤولية.
- * إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية العملاء من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة.²
- * تحسين سمعة المنظمة.
- * تحسين الإنتاجية، وتقليل الكلفة.
- * تقليل الهدر في الموارد، وزيادة الحصة السوقية.³

ثانيا/ أهداف الجودة: إن للجودة في المنظمة نوعان من الأهداف:⁴

- أ/ أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل، وتتعلق بصفات مميزة مثل الأمان، رضاء العملاء.
- ب/ أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي العملاء بفاعلية أكبر، هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي:
- * أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- * أهداف أداء المنتج ويتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- * أهداف أداء العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- * أهداف الأداء الداخلي وهي مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- * أهداف أداء العاملين وهي المهارات والقدرات وتحفيز والتطوير للعاملين.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل أو وسيلة للتعبير والتطوير المنظمي الهادف إلى

1- مأمون دراركة وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص53

2- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000"، دار الهندسة للطبع والنشر، القاهرة، 2001، ص77

3- عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص22

4- قاسم نايف العلوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية، وذلك لمواجهة تحديات شديدة وكسب رضا العملاء، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة حصيلة تطورات التي شهدتها الجودة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين وتباين آرائهم حول مفهوم محدد له، لذا قبل الوقوف عند هذه التعاريف يجدر بداية الوقوف عند مفرداتها المتمثلة في:

إدارة "Management" وهي تطوير قدرات تنظيمية وقيادات إدارية قادرة على التحسين المستمر، والمحافظة على مستوي عال من جودة الأداء

إدارة "Qualité" تعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات العملاء¹

إدارة "Total" فتعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشارك في برنامج الجودة سواء بصورة فردية أو من خلال فريق العمل الجماعي²

وبالنظر للعناصر الثلاثة السابقة يمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها:

"فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر، والاستجابة لاحتياجات وتوقعات العميل"

ويعرفها "كوستين" بأنها >> نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لتحقيق رضا العميل وقناعاته، وذلك من خلال إشراك كافة العاملين في المنظمة والحرص على الجودة، وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات المنظمة>>³

كما تعرفها "وزارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية" بأنها >> فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية التي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وتطبيق الأساليب والكمية والموارد البشرية لتحسين خدمات وكل عمليات داخل المنظمة، ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالاً ومستقبلاً>>⁴

أما "عقيلي" فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها >> فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاته، سلع وخدمات بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه>>⁵

¹ - بشرى عبد الحمزة عباس، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء - دراسة تطبيقية من عينة في المصارف لمحافظة الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، الأردن، 2008، ص121

² - محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص168

³ - أحمد الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية"، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص35

⁴ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص53

⁵ - عمر وصفي عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص36

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وأيضاً يعرفها جابلونسكي "Jablonski" بأنها >> استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال وتحريك المواهب، والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر<<¹ وتعرف أيضاً أنها >> عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من تنظيم مواهب العاملين في المنشأة واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة<<².
من خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة نستنتج بأنها:

* فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.

* تحقيق رضا المستهلك وأهداف المنظمة.

* الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتسم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتكامل فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى، لكي تتبناها الإدارة من أجل الوصول لأفضل أداء ممكن، وهذا ما سيوضح فيما يلي:

1/ **التخطيط الإستراتيجي:** أي وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة تمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهيل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.³

2/ **المناخ التنظيمي:** إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، وأيضاً هو قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ذلك يساهم في تنشيط أدائهم وتقليل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع ثقافة المنظمة في إطار الجودة، وتكامل الأبعاد التي تنطوي عليها.⁴

3/ **الإسناد والدعم:** أي أن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، حيث تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل، بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.⁵

¹ - مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص64

² - C.jambart: **L'assurance qualité-les normes iso 2000 en pratique**, ed Econmica,paris,1995,p7

³ - منال طه بركات، "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مذكرة

ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص44

⁴ - خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص101

⁵ - منال طه بركات، مرجع سابق، ص44

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

4/ التركيز على العميل: ويقصد بالعميل هنا العميل بنوعيه العملاء الخارجيين للمنظمة، والتي تبذل الجهود من أجل تحفيزهم على شراء المنتجات أو الخدمات، وأيضا العاملين داخل المنظمة وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.¹

5/ التركيز على العمليات والنتائج معا: حيث تعتبر النتائج بمثابة مؤشر لتحديد جودة العمليات ذاتها، وفي حالة ما إذا كانت النتائج تشير لعدم الجودة فيجب التفكير والعمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض الخدمات.²

6/ تفادي الأخطاء قبل وقوعها: أي أن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات، والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وتحديد الموارد.

7/ تعبئة خبرات القوى العاملة: حيث تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن العاملين لا يمكنهم المساهمة في تحسين المنتج ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجر ولكن في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر التفويض المالي هو أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، وأوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرار عملهم في المنظمة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى واحد منها، ومن ناحية أخرى فإن العاملين لديهم معلومات هائلة وفرصا واسعة يمكن من خلالها تطويره وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، وإشعارهم بأنهم جزء مهم من المنظمة يساهم في تحقيق أفضل النتائج.³

8/ التحسين المستمر: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات الإدارية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات المترابطة.⁴

ونجد أيضا كلمة كايزن عند اليابانيين تعني التحسين المستمر، إذ وفقا لهذا المدخل يجب أن يتصف تطوير الأداء بتركيز التطوير والتحسين على العمليات وصولا إلى نتائج أفضل في المجالات الإنتاجية والتسويقية..... الخ، واعتبار التحسين المستمر مسؤولية شاملة ومشاركة بين الإدارة والعاملين.

حيث تم اعتماد طريقة كايزن من قبل بعض المنظمات الرائدة أمثال "Toyota"، "Toshiba"، وحققت من خلالها تطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا الزبون التام، من خلال السعي المتواصل للوصول للأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:⁵

- تعزيز قيمة الزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.

1- صونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص52

2- محمد عبد الفتاح محمد، مرجع سابق، ص177

3- علي السلمي، مرجع سابق، ص81

4- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة"، الإدارة للنشر والتوزيع، الرياض، 1998، ص93

5- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص61

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تقليل الأخطاء، والوحدات المعيبة والضياع.
- تحسين استجابة المؤسسة.
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع المواد.

المطلب الثالث: مساهمات رواد إدارة الجودة الشاملة

إن الحديث عن تطور إدارة الجودة الشاملة يقودنا إلى التطرق إلى روادها وإسهاماتهم في تطويرها ومن أبرز روادها ما يلي:

أولاً/ إدوارد دمنج "Edwards Deming": ويعتبر بمثابة الأب الذي قاد ثورة في إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه قدم العديد من المساهمات الهادفة لتطوير الجودة في أمريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية "Statistical Process Control"، حيث ركز دمنج علي ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل، وقد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات اثر فعال في تطوير إدارة الجودة الشاملة¹.

وأشار بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه علي أربعة عشر مبدأ وهي:²

- *1 خلق الاتساق في الهدف .
 - *2 إتباع فلسفة جديدة في الجودة .
 - *3 توقف الاعتماد علي الفحص.
 - *4 إنهاء الاعتماد على الأسعار في اختيار الموردين.
 - *5*تحديد المشاكل والعمل باستمرار على تحسين النظام.
 - *6 إتباع الطرق الحديثة للتدريب في العمل.
 - *7*تغيير التركيز من أرقام الإنتاج إلى جودة الإنتاج.
 - *8 القضاء على الخوف.
 - *9 القضاء على الحواجز التنظيمية.
 - *10*التوقف عن المطالبة بتحسين الإنتاجية دون تقديم الطرق التي تمكن من هذا.
 - *11*القضاء على معايير العمل التي تركز على الحصص الرقمية.
 - *12 القضاء على الحوافز التي تمنع الاعتزاز بقيمة العمل.
 - *13 إنشاء برامج جديدة للتعليم والتدريب.
 - *14 خلق الهياكل الإدارية التي تمكن من التدعيم والحث على تطبيق 14 النقطة السابقة.
- وأيضاً نجد من إسهاماته الأمراض السبعة المميّنة المتمثلة في:¹

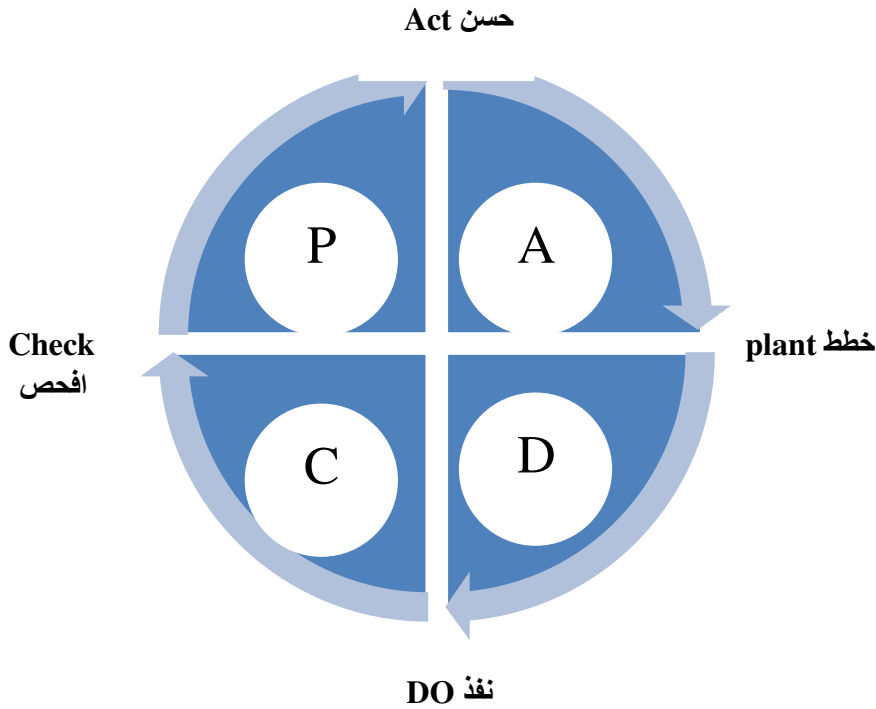
¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 91

² - صونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص33-34

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- عدم وجود استقرار في الهدف.
 - الفشل في توفير موارد مناسبة لدعم الهدف.
 - اعتماد تقييم الأداء والتقارير السنوية على الملاحظات والأحكام الشخصية.
 - التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
 - عجز الإدارة نتيجة التنقل الوظيفي المستمر.
 - استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية
 - تكاليف العناية الصحية الزائدة.
- وابتكر ما يسمى بدائرة "Deming" المعروفة "PDCA": حسن (Act)، خطط (plan)، نفذ (do)، افحص (check) والموضحة في الشكل التالي:

الشكل (2.2): دائرة Deming



المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص85

ثانيا/ جوران "J.M. Juran" ويعد المعلم الأول للجودة في العالم، حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، وهو ما يعتقد بقوة التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة، وقد نادي

¹ - قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص85-88

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بتبني فكرة فريق العمل والتي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة، ويختلف مع ديمنج من حيث أنه ركز على المستهلك وعرف الجودة بأنها الملائمة للاستعمال وليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة، وكان اهتمام جوران حول إدارة الجودة الشاملة وأفكاره مركزة نحو الإدارة العليا، وترجمتها في شكل أطلق عليه اسم ثلاثية عمليات الإدارة لجوران وهي: التخطيط للجودة، الرقابة على الجودة، تحسين الجودة.¹

وفيما يلي عرض لثلاثية عمليات الإدارة:

1* التخطيط للجودة: وهي الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة، بتطبيق عناصر نظام الجودة وتشمل تخطيط المنتج، التخطيط الإداري وتخطيط العمليات وإعداد خطط الجودة، ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة.²

2* الرقابة على الجودة: عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية وكذلك الحد من العيوب والمشاكل الأخرى وتجنبها قبل حدوثها.³

3* تحسين الجودة: عبارة عن الأعمال المتخذة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ومردودها، بهدف تحقيق فوائد إضافية للمنظمة ولزبائنها، حيث يتم تحسين الجودة من خلال تنفيذها بطرق جديدة لأنها أساس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. والشكل التالي يبين ثلاثية جوران:

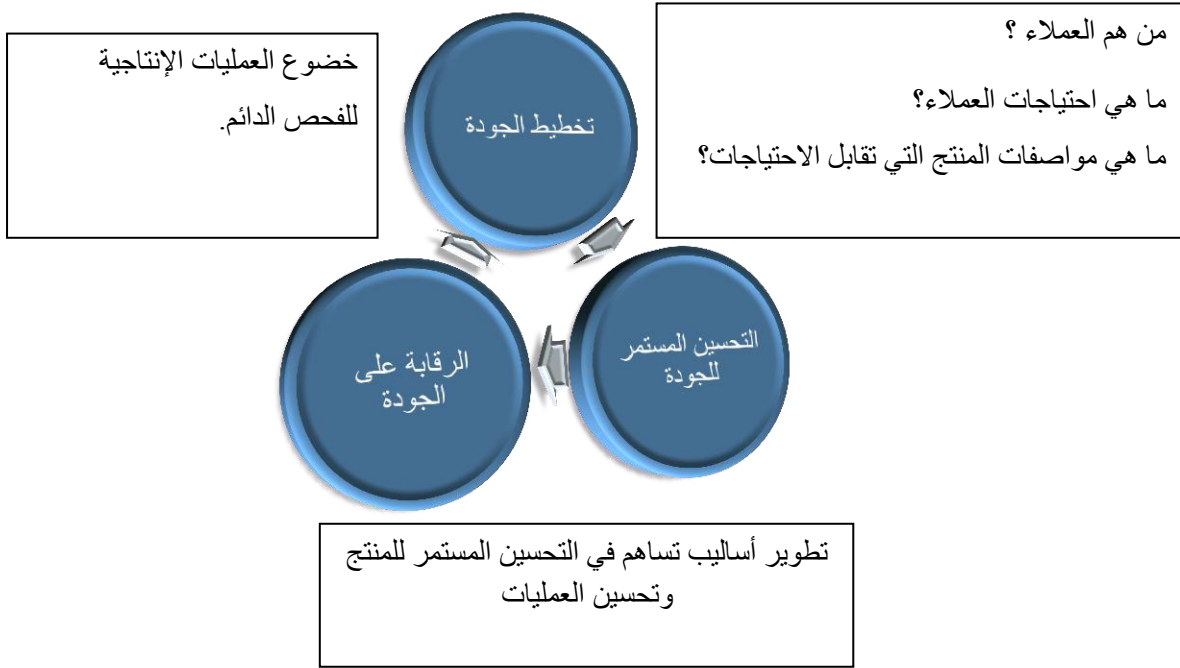
الشكل (3.2) نموذج حلقة الجودة لـ "Juran"

¹ - قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000:9001"، مرجع سابق، ص86

² - أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص31

³ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص95

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد محمد إبراهيم "إدارة الجودة من المنظور الإداري – مدخل إداري متكامل"- الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009 ص116

واهتم أيضا بمجموعة من المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالجودة مثل:¹

- مفهوم منع الأداء السيء.
- مفهوم التطوير في كل مراحل العملية الإنتاجية.
- واستخدم تحليل باريتو الذي يعتمد على أن عدد محدود من الأسباب لها تأثيرات كبيرة على المشكلة) 20% من الأسباب تؤدي إلى 80% من النتائج).

ثالثا/ إيشيكاوا "Ishi Kawa": ويعد من رواد الجودة اليابانيين الذي يتمتع بشهرة كبيرة على الصعيدين الإقليمي والعالمي، و بعد ثلاثة عشرة عاما من تخرجه من الجامعة حصل على جائزة ديمنج تكريما له لإسهاماته العلمية والعملية في تطوير مفهوم الجودة، وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة ونشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى أن الجودة الشاملة تبدأ بالتدريب وتنتهي بالتدريب، وينظر إلى الاستثمار في التدريب أثناء الخدمة على أنه أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا،² وأن أنشطة حلقات الجودة هي جزء مكمل لمدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبارها

¹ - محمد محمد إبراهيم، "إدارة الجودة من المنظور الإداري، مدخل إداري متكامل"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009، ص112

² - هاني يوسف خاشقجي، "نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية"، مجلة الملك عبد العزيز، المملكة العربية للنشر والتوزيع، العدد2، 2004، ص47

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تستهدف تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل، ولذلك يمكن تحديد أبرز مراحل ضبط الجودة الكلية التي اقترحها إشيكاوا وهي:¹

- 1/ العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في تشخيص المشاكل وطرح حلولها.
 - 2/ التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في عمل تطوير الجودة.
 - 3/ تكوين حلقات ضبط الجودة.
 - 4/ التركيز على تطبيق الأساليب الإحصائية.
 - 5/ تشجيع برامج حلقات الجودة على مستوى جميع الشركات اليابانية.
- كما قام أيضا باستنباط فكرة عظمة السمكة لتحليل العلاقة بين السبب والنتيجة وعن طريقها تستطيع الإدارة حل مشكلة معينة ومعرفة الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلى حدوثها، كما يعود الفضل إلى إشيكاوا في تطوير مجموعة من الأدوات الإحصائية التي يستخدمها الموظفون والعاملون في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي (خرائط بريت، الرسم البياني لعلاقة السبب والنتيجة، المدرجات التكرارية، خرائط الانتشار، خرائط المراقبة، الخرائط الانسيابية، قائمة الفحص).²
- رابعا/ كروسبي "Crosby": أكد أن التزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة كما يعتقد أيضا بأن كلفة الجودة الرديئة يجب أن تتضمن جميع العناصر التي أدت إلى ذلك، والسبب هو عدم القيام بالعمل الصحيح من أول مرة.³

وتستند أفكاره الأساسية في إدارة الجودة الشاملة على أربع أسس أساسية هي:

- مفهوم الجودة هو المطابقة مع المتطلبات الأساسية.
 - إن معيار أداء الجودة هو "لا عيوب مطلقا"، "صفر عيب" أو "العيوب الصفرية".
 - الجودة تحقق بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
 - تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المتطلبات أو المعايير وليس بمؤشرات أخرى.
 - يعتمد في قياس الجودة على فئتين من التكلفة، ثمن المطابقة و ثمن عدم المطابقة، ويتضمن ثمن المطابقة (تكلفة التقييم، التدريب، الوقاية، التقييم، الاختبار والتفتيش)، أما ثمن عدم المطابقة فيشمل (تكاليف إعادة التفتيش، إعادة الاختبار، الإصلاح، تكاليف الخدمات القانونية والاستحقاق).⁴
- ويوضح في الشكل التالي ثوابت الجودة وهي:

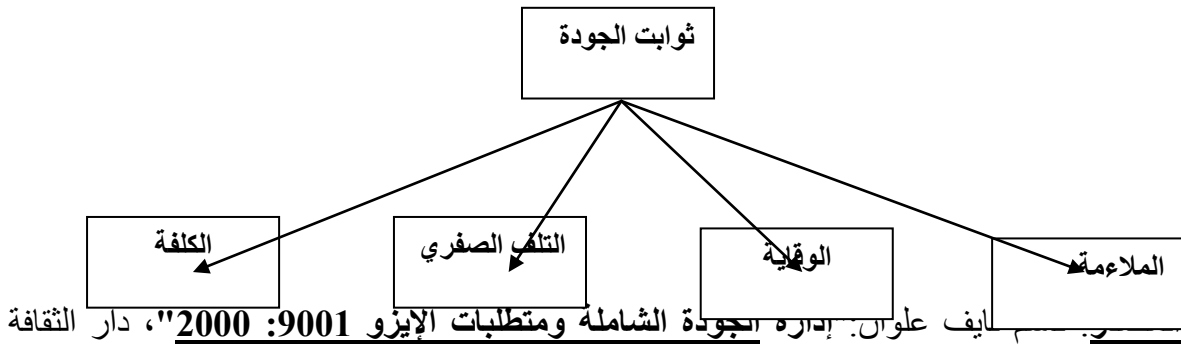
1- قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000"، مرجع سابق، ص 90

2- هاني يوسف خاشقجي، مرجع سابق، ص 46

3- قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000"، مرجع سابق، ص 87

4- هاني يوسف خاشقجي، مرجع سابق، ص 41

الشكل (4.2) ثوابت الجودة لكروسبي



أيف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص88

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أدق المراحل التنظيمية والإدارية ينبغي على المنظمات المعنية دراستها باهتمام بالغ وتحليل متطلبات تطبيقها بالشكل الذي يحقق إمكانية النجاح عند الشروع في اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة، لاسيما وأنها كنظام وبناء فكري وفلسفي يتطلب نجاحه منهجية لتحقيقه والوقوف عند معوقات تطبيقه.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات، لأن عملية التطبيق لا بد أن تكون مخططة ومنظمة، كما يجب توفير البنية التحتية لنجاحها، لذا هناك العديد من المتطلبات التي تختلف في عددها ولكنها تتفق في جوهرها ومضمونها وهي:

- **دعم ومساندة الإدارة العليا:** ويتطلب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة وداعمة ومساندة للجودة الشاملة، فالقيادات العليا هي التي تتبني قرار تطبيق الجودة الشاملة وتنتشر ثقافة الجودة وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، وإزاحة كافة الصعاب والعقبات.
- **رعاية المراجعين والمستفيدين وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة:** فالاهتمام بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالعميل محور كافة جهود إدارة الجودة الشاملة، ولذا لا بد من اتخاذ كافة التدابير لإرضاء العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلي وتفوق توقعاتهم.
- **التدريب والتعلم:** حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، ذلك حتى يقوم علي أساس سليم وبالتالي يؤدي النتائج المرغوبة من تطبيقه، وأن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الموظفين.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- **المشاركة وفرق العمل** : وهذا يتطلب إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام ، كما يتطلب تأليف فرق عمل تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، حيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكون أعضاؤها من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير.
- **إعادة تشكيل ثقافة ومناخ المنظمة**: أي أن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المنظمة ذلك أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد علي ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة، فثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية، فالثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤكد علي قيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة وحرية التعبير والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم وغيرها¹.
- **الإدارة الفعالة للموارد البشرية**: هذا يتطلب الإيمان بأن العاملين في المنظمة ليسو مجرد أدوات إنتاج بل هم موارد حقيقية تستحق كل اهتمام وعناية كما يتطلب الأمر تطوير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وإتاحة فرص المشاركة للموظفين، وتحفيزهم بشكل مستمر والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم بالتحسين المستمر.
- **تبني الأنماط القيادية المناسبة**: وهي الأنماط التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، أي هي أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة، كما أنها تؤمن بشكل متوازن بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي للتنظيم، وتؤمن بالتطوير والتحسين والتغيير، ولديها قيم تنظيمية تركز علي التعاون والمساندة والمشاركة.²

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة خطوات أهمها ما يلي:³

1/ **مرحلة الإعداد**: وتعتبر من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يقرر المديرون التنفيذيون في هذه المرحلة ما إذا كانوا يستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يحصل المديرون على تدريب أولي، ويقومون بإعداد وصياغة رؤية المؤسسة وأهدافها ويرسمون سياستها، ويتم تخصيص الموارد المبدئية اللازمة وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة الهامة، وهي تشمل الخطوات التالية:

- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين.

¹ - تامر محمد محارمة، "تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية للنش والتوزيع، المجلد 28، العدد 1، ص 98

² - محمد تامر محارمة، مرجع سابق، ص 98

³ - حثيم محمد العبد، "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص ص 35-36

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- صياغة كل من رؤية ورسالة المؤسسة.
 - تحديد أهداف المؤسسة.
 - رسم سياسات المؤسسة.
 - اتخاذ قرار بالاستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة.
 - الخطاب الافتتاحي.
- 2/ مرحلة التخطيط:** في هذه المرحلة لابد من إعداد خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعني ذلك تحديد كيفية سير عملية التطبيق للعمل على مقارنة مدى التقدم المحقق لما خطط في مختلف خطوات هذه المرحلة والمتمثلة فيما يلي:
- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري.
 - اختيار نمط لإدارة الجودة الشاملة.
 - تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ونسق إدارة الجودة الشاملة.
 - الاجتماع الأول لأعضاء مجلس إدارة الجودة الشاملة.
 - إعداد مسودة خطة التطبيق.
 - الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة .
 - تحديد الأهداف والعمليات الهامة.
 - اختيار الأهداف والعمليات.
 - اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق.
- 3/ مرحلة التنفيذ:** والتي تحتوي على الخطوات التالية:
- اختيار من يتولى التدريب بالمنظمة: وعادة يكون يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالباً تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب.
 - تدريب المديرين والمرؤوسين : والذي يتضمن ما يلي:
 - الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
 - التدريب على اكتساب المعارف والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، وديناميكية الجماعة، والاتصال وحل المشاكل.
 - تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جميع المعلومات، وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، والتي تهتم مجال الجودة.¹
- 4/ مرحلة التقييم:** وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

¹ - شلني عبد الرحيم، علماوي أحمد: "إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي للتغيير في منظمات الأعمال"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات الحديثة – دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، البلدة، أيام 18،19، ماي 2011، ص16

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- التقييم الذاتي: والهدف منه معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
 - التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين واستقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
 - تقييم رأي الزبائن: وذلك لمعرفة ما ينتظره من المنظمة.
 - تقييم تكلفة الجودة: وهي تقييم التكاليف المالية للجودة.
- 5/ مرحلة تبادل الخبرات: في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة تضم جميع العاملين في المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.¹

المطلب الثالث: أدوات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن نجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من أدوات يتم من خلالها هذا التطبيق وبالرغم من أن هناك مجموعة من المكاسب التي يمكن تحقيقها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها قد تواجه بعض المعوقات التي قد تظهر عند تطبيقها.

أولا/ أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعددت الأدوات الإحصائية وفق حالات العمل المختلفة، إلا أن إدارة الجودة الشاملة تبنت سبع أدوات وأقعا العملي وهي:

1/ **مخطط باريتو**: عبارة عن مخطط أعمدة يقطع المجموعات عن طريق التصنيفات ومقارنتها من الأكبر إلى الأصغر، ويستعمل عادة لمعرفة الأجزاء الكبرى من المشكلة أو مسببات حدوثها، وأيضا يساعد على تصور خارجي للقضايا القليلة التي لها تأثير أكبر من غيرها وبذلك تستطيع أن تركز مشروعك على مواجهتها، ويستفاد من مخطط باريتو أنه يزود بتوضيح "قاعدة 80-20" وهي تعني أن أغلب المشكلات أي 80% تحدث بسبب 20% من الأسباب.²

2/ **مخطط السبب والآخر**: أستخدم هذا التحليل تقليديا، لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة. وبواسطته يمكن توليد الأفكار والافتراضات التي تمثل أسبابا محتملة للمشكلة، وتصنيفها في مجموعات أو فئات ذات صلة بموضوع معين، كما يساعد في تنظيم كمية كبيرة من المعلومات وإظهار الروابط بين الأحداث والأسباب المحتملة أو الفعلية لها.

¹ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، مرجع سابق، 113

² - محمد عبد العالي النعيمي، راتب جليل صويص، "sisc sigma"، تحقيق الدقة في إدارة الجودة - مفاهيم وتطبيقات - دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 125

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تحليل السبب والأثر طريقة منظمة للتعبير عن أسباب المشكلة، لكنه لا يمكن أن يكون بديلاً عن الفحص والاختبار العلمي لتلك الافتراضات، كما أنه لا يقود إلى تحديد السبب الرئيسي أو الجذري للمشكلة من بين الأسباب المحتملة، وهناك أسلوبين من التمثيل البياني للأفكار في تحليل السبب والتأثر، الأول يطلق عليه "مخطط عظمة السمكة" فهو يعتمد التنظيم على أساس الفئات أو المجالات، أما الثاني فهو "مخطط الشجرة" يجري التنظيم فيه على أساس السلسلة للأسباب.¹

3/ مخططات السيطرة الإحصائية على العملية: هو أسلوب إحصائي واسع الاستعمال للتحقيق وضمان تلبية العملية للمعايير المحددة، وهي عملية تستخدم للرقابة على المعايير، القيام بالقياس، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند إنتاج سلعة أو خدمة، وأنها أسلوب يحدد مدى استقرار العملية من عدمه، ويساعد على التمييز بين الأسباب الخاصة والعامة التي تسبب الاختلاف أو التباين، وتهدف مخططات السيطرة التمييز بين الاختلافات الطبيعية وتلك ذات الأسباب الخاصة التي تحدث في العملية الإنتاجية، حيث تنقسم إلى نوعين مخططات السيطرة للمتغيرات، ومخططات السيطرة للخصائص.²

4/ مخططات التبعر: تبين العلاقة بين مقياسين مثلا العلاقة الإيجابية بين طول الخدمة وعدد العثرات التي يقوم بها المصلح لاستبدال الأجزاء الصغيرة، حيث يوفر لنا مخطط التبعر فرصة لرؤية مجموعة من البيانات بأبعاد متعددة كي نحدد اتجاهات توشر أفضل مناطق التشغيل مع توضيح لعلاقات السبب والأثر.³

ثانياً/ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة، وقد يشكل ذلك عائق كبيراً للمنظمات.
- الخلط بين مفهوم جودة المنتج (السلعة أو الخدمة) وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويظهر الفرق في مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بنية المنظمة، وأن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في أغلب الأحيان.
- غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة.
- غموض أهداف وأدوار أعضاء فريق العمل.⁴
- التغيير المستمر للقيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2004/2005، ص 56

² - عيسى قداة، رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 302، 287

³ - عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص 215

⁴ - محمد توفيق ماضي، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في مجال الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2002، ص ص 29-30

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى التراجع عن التطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.¹
- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزاماتها بإدارة الجودة الشاملة.²
- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحه.³

المبحث الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن العديد من الدراسات في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة أظهرت بأن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد العناصر الهامة والحاسمة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنها تلعب دورا كبيرا في المبادرة وتوجيه الأحداث داخل المنظمة، والتأثير في سلوك المنظمة وقدراتها على إحداث التغيير، وأن الثقافة التنظيمية تمنح المنظمة الإحساس بالشعور بالمسؤولية إتجاه تحقيق النجاح والتميز في السوق وفقا لأهمية دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جوهر دراستنا.

من خلال استعراض مفهوم الثقافة التنظيمية و مكوناتها ، و مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسهل علينا ربط كلا المفهومين نظراً للعلاقة الوثيقة بينهما ، فالثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم و معتقدات و اتجاهات يمكن أن تكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو و استمرار و نجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة خاصة في القطاع العام ، و قد تشكل هذه الثقافة أحد أهم العوائق التي تعترض سبل إنجاح هذا النموذج و ذلك حين تتعارض قيمها و معتقداتها مع الأسس والركائز التي يقوم عليها نموذج الجودة الشاملة.⁴

المطلب الأول: مساهمة قيم إدارة المهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إذا افترضنا أن الجودة نتاج لثقافة المنظمة فعليه يجب أن تكون مدفوعة بها، وبما أن الثقافة هي مجموعة من القيم والأفكار (الكفاءة، الفاعلية)، التي يعتنقها أفراد المنظمة لذا فإن هذه القيم تدفع السلوك، والسلوك يدفع الجودة، ولكي يتم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلا بد أن تنتقل المنظمة من كونها موجهة نحو الربح إلى التوجه نحو الكفاءة ، الفاعلية واستخدام الموارد المالية بحكمة عندها تتأسس ما يسمى بثقافة الجودة.

وأیضا تبرز دور القيم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مراقبة الأفراد لأنفسهم ذاتيا أثناء تأدية مهامهم مما يجعلهم يقومون بمختلف وظائفهم بإتقان كبير وعدم محاولتهم للغش في الإنتاج

¹ - قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000-2001، مرجع سابق، ص 196

² - محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص 69

³ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 241

⁴ - موسى سلامة اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، مرجع سابق، ص 242

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وأيضا تضييع الوقت، إذ أن شعورهم بالانتماء نحو المؤسسة يجعل منهم يحافظون على وسائل الإنتاج وكافة ممتلكات المؤسسة بصفة عامة.

المطلب الثاني: مساهمة قيم إدارة العلاقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم كفرق العمل، القانون والنظم، والعدالة تكون قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، ومن خلال فرق العمل الممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترفى لمستوى توقعاته واحتياجاته، والعمل بشكل دؤوب ومستمر على تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات.¹

إن العمل الجماعي والعدالة يعتبران من السمات المميزة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث هذا المفهوم يستند أساسا إلى إجراء التحسينات على الإنتاجية والجودة من خلال العمل الجماعي (فرق العمل) وحلقات الجودة، فكلما ساد المنظمة مفهوم العمل الجماعي وحلقات الجودة إضافة إلى تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، كلما أدى ذلك كله إلى تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولهذا فإن فرق العمل والعدالة تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال:

- تعظيم مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد.
- الاستفادة من شريحة العاملين ذوي الخبرات لتقديم النصح والمشورة خاصة فيما يتعلق بأساليب وكيفية التحسين.
- تدريب العاملين بالمنظمة لتطبيق إدارة الجودة بها.
- وضع نظام للحوافز عادل وتشجع بالعمل الجماعي.
- توفير فرص المساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- التشجيع على الأداء المتميز لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: مساهمة قيم إدارة البيئة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية، بحيث تنسجم القيم السائدة من (دفاع، التنافس واستغلال الفرص) مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وذلك بتجنب المنافسة الهدامة بين الإدارات، وضرورة استغلال الفرص لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى العمل بشكل مستمر و دؤوب على تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات.

¹ -قويدر عياش، "الجودة الشاملة أداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي الأوراسي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ماي، 2003،

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن أن تكون المرجع الذي تدعم نمو واستمرار نجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة، وقد تشكل هذه الثقافة أحد أهم العوائق التي تفترض سبل إنجاح هذا النموذج وذلك حين تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز التي يقوم عليها نموذج إدارة الجودة الشاملة.¹

وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة القيم (كفاءة، فاعلية، اقتصاد، دفاع، تنافس، عدالة، فرق عمل، قانون ونظم، واستغلال فرص) التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم والتي تدفع إلى سلوكيات معينة يكون لها تأثير مباشر على هذه السلوكيات في أداء أعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التكامل والتماسك بين أعضاء المنظمة ومن ثم فإنها تعبر عن قدرة المنظمة في إيجاد قيما أساسية يمكن أن تتحرك نحوها كل الجهود وعلى جميع المستويات قصد تحقيق ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل

إن فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم إلا من خلال توفر مجموعة من العناصر التي تكفل نجاح هذا التطبيق ومن أهمها الثقافة التنظيمية ، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومبادئ تقوم على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وعلى الإدارة العليا أن تلعب الدور الأكثر حيوية في تحول المنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة، لأن الإدارة العليا هي العمود الفقري الذي يوجه ويحدد مسارات المنظمة من خلال رؤيتها والقرارات الإستراتيجية التي تقوم بها، وتتولى تصميم هيكل المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية ونمطها، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة وإشاعة الثقافة التنظيمية التي تحكم سلوك العاملين، ويبقى للإدارة العليا الدور الفعال في توفير الثقافة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

¹ - محمد الصيرفي، "الإدارة الرائدة" دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص335

مقدمة الفصل التطبيقي

حتى يكون بحثنا حول دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كان لابد لنا من إسقاط ما تناولناه من الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة إحدى المؤسسات (مؤسسة مركب الملح بلوطاية)، من خلال أن الثقافة التنظيمية تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة، وأيضًا لما لها من دور في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

ولمعرفة واقع الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية، إرتأينا أن نأخذ الفصل التطبيقي كنموذج للدراسة مؤسسة مركب الملح بلوطاية، سنتناول في هذا الفصل بالدراسة والتحليل لنشاط المركب (مركب الملح وإنتاجه) بإعتباره وحدة من أهم الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للأحماض (E,N,A,S,E,L)، والتي تعمل على تغطية السوق المحلية بغية القضاء على كل منافسة أجنبية محتملة، ودورها الفعال في التنمية الاقتصادية، وتلبية حاجيات المستهلكين عن طريق إنتاج منتجات ذات جودة عالية لتبنيها معايير عالمية.

بناءً على ما سبق، نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان التعريف بمركب تكرير الملح بلوطاية والذي سنتناول فيه نبذة عن نشأة المركب وأهميته، التنظيم العام، نشاطه، والتشكيلة العمالية، والمنافسين له، في حين جاء المبحث الثاني للدراسة المنهجية، نتناول فيه المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستخدمة، عينة الدراسة، أما في المبحث الثالث فستقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة من ثبات وصدق أداة الدراسة، تحليل البيانات الشخصية والوظيفية، إختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

تمهيد

في هذا الفصل سنحاول إسقاط بعض الجوانب النظرية للفصلين السابقين على واقع المؤسسة الاقتصادية الوطنية، وبالتحديد مؤسسة "مركب الملح لوطاية" الذي يلعب دورا مهما في القطاع الاقتصادي الوطني، والهدف الأساسي من هذه الدراسة هو إعطاء تصور عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مركب الملح لوطاية ومعرفة دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يتناول هذا الفصل عرض عام لمركب الملح بلوطاية ثم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها بدءا بأفراد عينة الدراسة، خصائصها، الأداة المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات، وكذا اختبار فرضيات الدراسة التي تمحورت حول القيم السائدة، المكونة للثقافة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: عرض عام لمركب الملح لوطاية

في هذا المبحث نقوم بالتطرق إلى التعريف بمركب الملح لوطاية، هيكله التنظيمي ونشاطه.

المطلب الأول: التعريف بمركب الملح لوطاية

يعتبر مركب الملح لوطاية من أهم الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح "E.NA.SEL" التي أنشأت بمقتضى المرسوم المؤرخ في 16 جويلية 1983، وهي كغيرها من المؤسسات التي تم تحويلها القانوني إلى شركة ذات أسهم تبعا للقانون الأساسي المؤرخ في 4 جوان 1990، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية

ذات أسهم برأس مال قدره 339.000.000 دج وأصبحت الآن برأس مال قدره 1600.000.000 دج حيث تعتبر المؤسسة الوطنية للأملح أكبر منتج وموزع جزائري للملح ويتواجد المقر الاجتماعي بالمديرية العامة بقسنطينة.

ويعتبر مركب الملح لوطاية من أكبر وحدات المؤسسة الوطنية للأملح ويقع على بعد 25 كلم شمال بسكرة ويتربع على مساحة 13 هكتار، وقد أنشئ هذا المركب لاحتياجات المؤسسة الوطنية للصناعة البيتروكيمياوية "ENIP" سكيكدة للملح الصناعي، والتي انطلقت أشغال إنجازها في سبتمبر 1976 بعد دراسة أجرتها المؤسسة الوطنية للأبحاث واستغلال المناجم (Sonarem سابقا) لاحتياطات الملح الحجري بجبل ملاح بلوطاية الذي يبعد عن المركب ب 3 كلم¹.

وقد أشرفت على إنجاز هذا المركب شركة "Dravo Constructori" من الشركة الأم الأمريكية "Dravo Corporation" وتوقفت أشغاله نهاية سنة 1982.

وتعتبر E.NA.SEL أكبر منتج وموزع جزائري للملح، حيث بدأ أشغاله بداية من سنة 1983 بتجهيزات وهياكل عصرية متطورة ومقرها الاجتماعي بقسنطينة وتحتوي على 5 وحدات إنتاجية (وحدة قرقور العمري بسطيف، وحدة سيدي بوزيان بغيليزان، وحدة بطيوة بوهران، وحدة المغير بالوادي، وحدة أولاد زاوي أم البواقي)، و5 وحدات توزيع (وحدة توزيع الجزائر العاصمة، بجاية، وهران، عنابة، وحدة النقل لوطاية) وهذا كله على المستوى الوطني، ومن أجل إنتاج سنوي يقدر ب 300.000 طن من الملح الشمسي، ومعمل لتصفية الملح يقدر ب 50.000 طن بلوطاية وإنتاجه متنوع يمس جميع مجالات النشاط من غذاء، إذابة الثلوج، زراعة، صيدلة، مواد التجميل، صباغة، معالجة المياه وأيضا يعد الملح المكرر من قبل المركب من قبل المركب من أجود أنواع الملح على المستوى الدولي ذلك أن نفاوته تصل 99.99% خاصة وأنه مطابق للمعايير الدولية، وهو ما أهله لأن يكون قطبا صناعيا هاما وتحصله على شهادة المطابقة ISO 9001/2000 وذلك في 2004/11/20 ونشير أن المركب قد توقف عن استعمال الملح الحجري الذي كان يحصل عليه من جبل الملاح كمادة أولية نهاية سنة 2005 نتيجة التكاليف العالية وتعطل الآلات ولجأ حاليا إلى استغلال أملاح الشطوط.²

- أهمية المركب: للمؤسسة الوطنية للأملح أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني وذلك من خلال ما تنتجه الوحدات التابعة لها ومن بينها مركب الملح محل الدراسة وذلك ب:
 - المساهمة في تخفيض البطالة خاصة في المناطق المتواجدة بها.
 - العمل على تغطية السوق المحلية بغية القضاء على كل منافسة أجنبية محتملة.
 - المساهمة في تمويل الخزينة العامة من خلال الضرائب.
 - تلبية أذواق المستهلكين عن طريق إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتبنيها معايير عالمية.
 - المساهمة في القضاء على التبعية الاقتصادية في مجال نشاطها.

¹ - وثائق المؤسسة (مصلحة الموارد البشرية)

² - وثائق المؤسسة (مصلحة الموارد البشرية)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب

ويتم إعداد الهيكل التنظيمي للمركب على مستوى المديرية العامة للمؤسسة بقسنطينة ويرسل بعدها إلى المركب لمناقشته من طرف المدير ونقابة العمال الذي يوافقون عليه أو يقترحون بعض التعديلات التي ترسل إلى المديرية العامة والتي بدورها توافق على التعديلات أو الرفض وفيما يلي توضيح لبعض من الدوائر والمصالح التابعة له:

1/ مدير المركب: وهو المسؤول الأول أمام المديرية العامة وهو المنسق و المنظم لكل ما يتعلق بشؤون إدارة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات.

2/ الأمانة: وتكون تحت إشراف مدير المركب وتقوم بمهام عديدة مثل استقبال الاتصالات، تنظيم المواعيد، تسجيل مختلف المراسلات..... الخ

3/ دائرة المستخدمين: (إدارة الموارد البشرية) تعمل على توزيع الأفراد حسب المهام والمسؤوليات لضمان التسيير الجيد، تحديد احتياجات التكوين وتصميم المخططات السنوية، وأيضا تقوم بحساب الأجور للعمال وتطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها.

4/ دائرة المحاسبة والمالية: تعمل على تسجيل جميع العمليات ومعالجة البيانات المحاسبية للإيرادات والنفقات وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي للمركب ويحتوي على خلية المحاسبة العامة، خلية المالية و خلية الصندوق.

5/ الدائرة التجارية (التسويق): فهي التي تتعامل مع الأطراف التجارية الخارجية وتتكفل بإبرام صفقات البيع وفواتيرها، مراقبة التسليم وتسويق المنتجات، تزويد المركب باحتياجات من المواد الأولية والحرص على تلبيةها بأحسن سعر وأفضل جودة وفي الآجال المحددة والكميات المطلوبة، وتضم كل من مصلحة التموين ، التخزين ومصلحة البيع.

6/ دائرة الاستغلال: مهمتها إعداد مخططات الإنتاج والإشراف على مختلف مراحل العملية الإنتاجية وذلك بالتنسيق مع مصلحة مراقبة الجودة وتضم مصلحة المعالجة، التكيف ومراقبة الجودة.

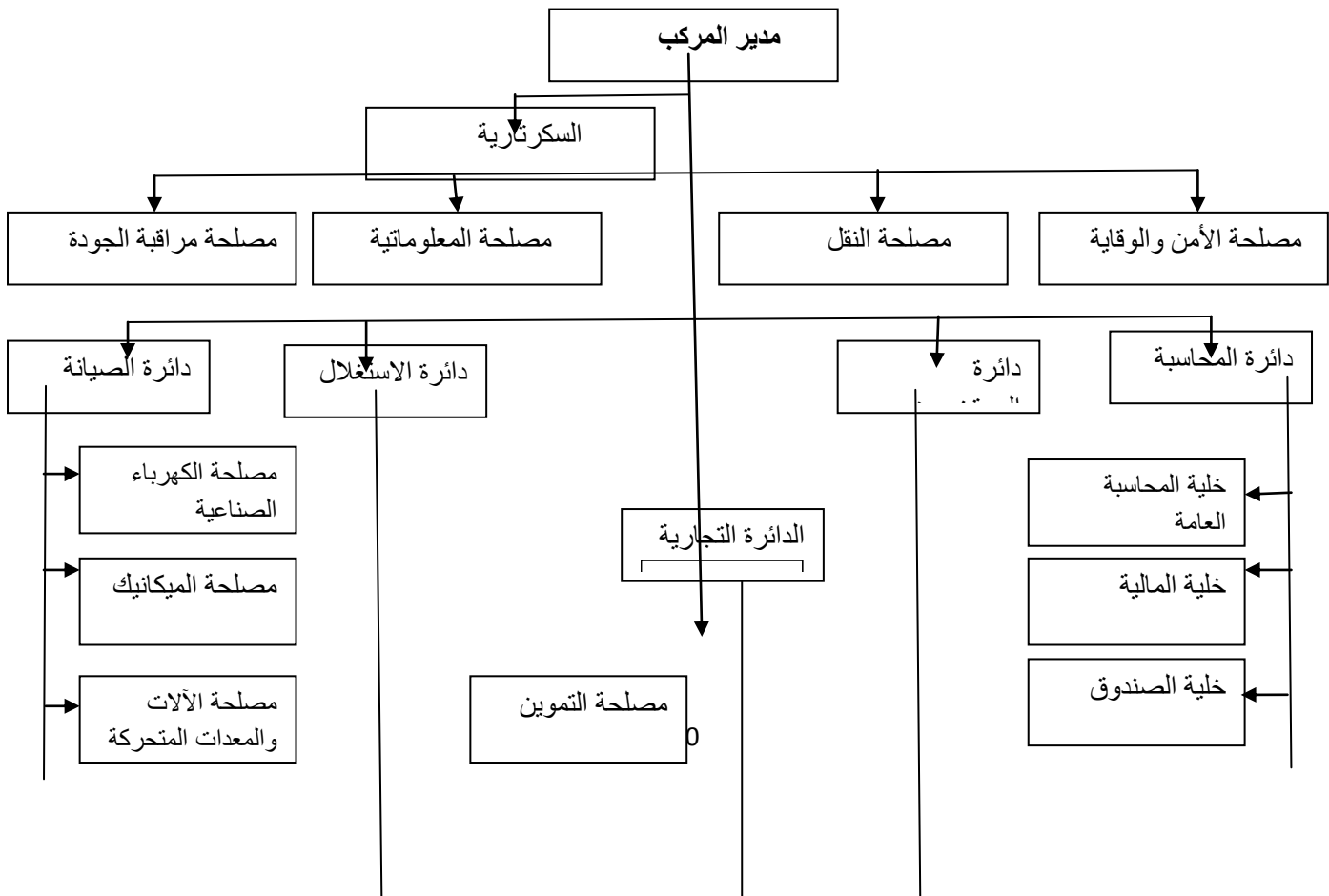
7/ دائرة الصيانة: تشرف على مراقبة وصيانة الآلات، المعدات، وسائل النقل، كافة التجهيزات وتضم مصلحة الميكانيكي، الكهربائي الصناعية، مصلحة الآلات والمعدات المتحركة، بحيث تلعب هذه الدائرة أهمية بالغة في المركب.

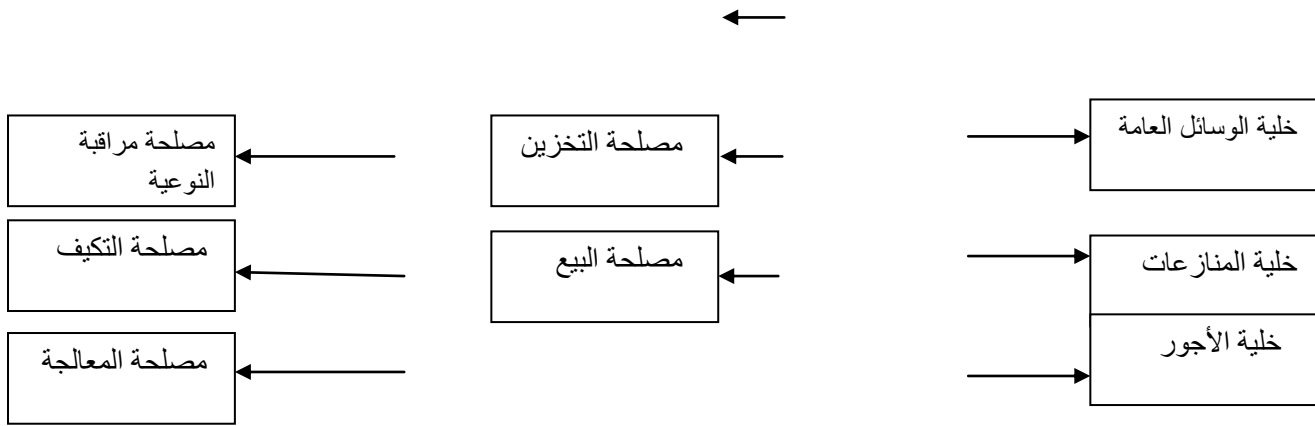
8/ دائرة الأمن والوقاية: وتسهر على أمن العمال داخل المركب بتوفير ما يلزم لذلك من ملابس، أحذية، خوذة واقية وتقديم الإسعافات الأولية في حالة الحوادث إلى جانب ذلك تسهر على الحفاظ على ممتلكات المركب.

9/ دائرة المعلوماتية (الإعلام الآلي): تشرف هذه الدائرة على كل ما يتعلق بأجهزة الإعلام الآلي والمعلوماتية والاتصالات الخارجية عبر الانترنت لتسهيل أعمالهم، ومتابعة حالة أجهزة الإعلام الآلي على مستوى الوحدة وصيانتها.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي للمركب:

الشكل (1/3): الهيكل التنظيمي للمركب





المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (مصلحة الموارد البشرية)

المطلب الثالث: نشاط المركب، والتشكيلة العمالية له

أولا/ نشاط المركب

يعتبر مركب الملح لوطاية الوحيد على المستويين الوطني والإفريقي الذي ينتج الملح المعالج وبعض الأنواع الأخرى، حيث تتم عملية الإنتاج بنوعين من المادة الأولية كما يلي:

أ/ ملح الصخرة (الجبلي): تتم عملية الإنتاج بالتفجير للمنجم ثم التكسير للصخور، الطحن، التدوير، البلورة، العصر، التجفيف، إضافة اليود في حالة إنتاج الملح الغذائي وأخيرا التعليب في أجهزة مخصصة حيث نحصل على مادة كلوريد الصوديوم بدرجة عالية من النقاوة.

ب/ ملح الشطوط (شط المغير): وهي ذات التبلور الطبيعي فبعد نقل هذه المادة الأولية إلى المركب تتم عملية الغسل، العصر، الطحن، التجفيف، إضافة اليود في حالة إنتاج الملح الغذائي وأخيرا التعليب في أجهزة مخصصة وبهذا نحصل على مادة الصوديوم بدرجة عالية من النقاوة.

وللعلم فإنه تم الاستغناء على استخراج مادة الملح من المنجم الجبلي نهاية سنة 2005 وهذا راجع للتكلفة الكبيرة في إنتاجه وقد حافظ المركب في إنتاج ملح الشطوط إلى غاية يومنا هذا على توفير الملح الغذائي والصناعي لكل الزبائن كما ونوعا، وبهذا يمكن تصنيف الأملاح التي ينتجها المركب إلى:

1* أملاح غذائية: وتشمل ملح المائدة (رفيع) بمختلف أنواع التعليب، ملح الطبخ (شمسي) بمختلف أنواع التعليب، ملح المخابز.

2* أملاح خاصة : وتشمل

- ميديسال: ملح خاص للذين يعانون من ضغط الدم.
- بيكاربونات الصوديوم
- سلما: ملح خاص لآلات الغسيل.
- راحة: ملح الحمام
- جسيم: ملح خاص للتصبير.
- أنية: ملح خاص لغسيل الأواني.

وأيضاً نجد أن المركب يتعامل مع أنواع مختلفة من الزبائن حسب إستخدامات المنتج وتطور مبيعاتها يختلف باختلاف الوحدات أي السوق المحلي، السوق الخارجي ومابين الوحدات، وللعلم فإن المركب يتعامل حالياً في السوق الوطنية فقط، ومن أهم المنافسين له نجد 1 من المنطقة نفسها لوطاية، 2 من حمراوية، 5 من سطيل و 1 من بسكرة، إضافة إلى مستغلين آخرين للشطوط وهذا ما يدل على أن أهم المنافسين من سطيل والجدول التالي يوضح أكبر المنافسين:

الجدول (1/3) أسماء المنافسين

العدد	أسماء المنافسين	المجموع
1	لوطاية	10
1	بسكرة	
2	حمراوية	
5	سطيل	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة (مصلحة المبيعات)

من هذا نجد أن للمركب مجموعة من المنافسين وحسب مسؤول المبيعات فإن المنافسين الأول والثاني يشكلان تهديداً أكبر من باقي المنافسين، وبهذا فإنه على المسؤولين بالمركب استغلال نقاط ضعفهم والاستفادة من نقاط قوتهم.

ثانياً/ التشكيلة العمالية له:

يبلغ عدد عمال المركب 79 عاملاً خلال فترة إجراء الدراسة ويصنفون حسب تنظيم المؤسسة إلى إطارات، إطارات سامية، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2/3): أصناف عمال المركب وعددهم

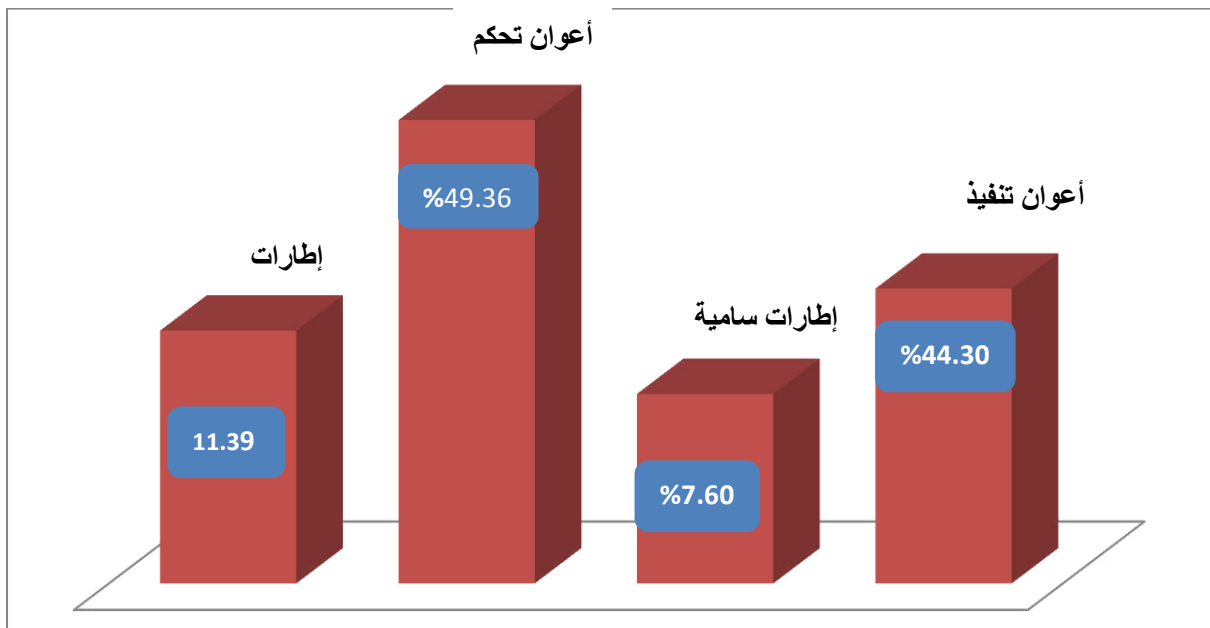
النسبة المئوية	عدد العمال	الصنف
11.39%	9	إطارات
7.60%	6	إطارات سامية
44.30%	35	أعوان التحكم
36.70%	29	أعوان التنفيذ
100%	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المركب (مصلحة الموارد البشرية)

يتضح من الجدول أن أغلب عمال المركب من أعوان التحكم حيث يبلغ عددهم (35 عون) بنسبة

44,30%، يليها أعوان التنفيذ بنسبة 36,70%، ويأتي في المرتبة الأخيرة الإطارات بنسبة 18,98%

الشكل (2/3): توزيع العاملين حسب الإمكانيات لسنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول (3/2)

وتتعلق هذه المعطيات بالفترة التي أجريت فيها الدراسة، إذ أن عدد العمال في المركب يتغير تبعاً لاحتياجاتها بالزيادة أو بالنقصان، وفي حالة الزيادة الناتجة عن زيادة الطلبات تلجأ المؤسسة للاستعانة بالأفراد ذوي العقود المؤقتة، والجدول التالي يبين تغيير عدد العمال من فترة لأخرى

الجدول (3/3): حركة عدد العمال

الأنصـف	عدد العمال المؤقتين	عدد العمال الدائمين
الإطارات	3	12
أعـوان التحكم	2	33
أعـوان التنفيذ	17	12
المجموع	22	57

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المركب (مصلحة الموارد البشرية)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه، حيث يبين مجتمع وعينة أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات.

المطلب الأول: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف على دور الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، قامت الباحثة باختيار مؤسسة البحث التي تتناسب ومتطلبات هذا الموضوع وكانت مؤسسة مركب الملح بلوطاية، ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي فهو يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس معرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة، وتهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل³، وهذا عن طريق الإستبانات التي هي عدد من الأسئلة المحددة ترسل بالبريد إلى عينة من الأفراد للإجابة عنها بصورة كتابية، حيث يعد الاستبيان في هيئة استمارة تذكر فيها الأسئلة، ويترك مكان الإجابة مقابلها، يمكن إرساله إلى عدد كبير من المستجوبين بالبريد أو بغيره⁴، ويتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي Spss للوصول في النهاية إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته حصر مجتمع البحث، حيث يتكون هذا الأخير من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وانطلاقا من أهداف الدراسة، فقد حددت عينة الدراسة باعتبارها تتميز بعدم التجانس لاختلاف طبيعة الوظيفة، وقد تم توزيعها على العاملين بالمركب والمقدرة ب 79 إستبيان، حيث تم توزيعها على (إطارات، أعوان التحكم، أعوان تنفيذ)، وقمنا بالمسح الشامل وذلك بأخذ المعلومات عن جميع مفردات مجتمع قيد الدراسة لدراستها وهي أفضل الطرق حيث تعطي نتائج دقيقة ومفصلة⁵، حيث تم استرجاع الاستمارات من قبل الباحثة، وكان عددها 78 إستبيان من بينها 36 استبيان غير صالح للتحليل الإحصائي وبذلك أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل 42 إستبيان، أي بنسبة 53,16% من الإستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(4/3): توزيع أداة الدراسة

³ - عثمان حسن عثمان، "المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية"، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص29

⁴ - صلاح الدين شروخ، مرجع سابق، ص42

⁵ - عزام صبري، "الإحصاء الوصفي ونظام SPSS" جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص20

الإستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	79	78	01	36	42
النسبة المئوية	%100	%98.73	% 1.26	%45.5	%53.16

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أداة جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستخدمة

أ/ أداة جمع البيانات

بناء على طبيعة المعلومات المراد جمعها وتبعاً لأسلوب البحث المتبع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أداة "الاستبيان" في جمع المعلومات، وجاءت في شكلها النهائي مكونة من 3 أجزاء:

الجزء الأول/المعلومات العامة: وتحتوي المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: (محور الثقافة التنظيمية) وقد شمل الأبعاد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، و أيضاً قيم الثقافة التنظيمية وعددها (9) موزعة على 4 أبعاد وفق مقياس ليكرت الخماسي، والجدول التالي يبين قيم الثقافة التنظيمية:

الجدول (5/3): توزيع قيم الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	القيمة	البعد
3, 2, 1 6, 5, 4 8, 7	الكفاءة الفاعلية الاقتصاد	إدارة المهمة
11, 10, 9 13, 12 15, 14	فرق العمل القانون والنظم العدالة	إدارة العلاقات
17, 16 19, 18 21, 20	الدفاع التنافس استغلال الفرص	إدارة البيئة

المصدر: من إعداد الطالبة

الجزء الثالث (محور إدارة الجودة الشاملة): يتضمن الأبعاد المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وعددها (6) موزعة على النحو التالي:

الجدول (6/3): توزيع أبعاد إدارة الجودة الشاملة

رقم العبارة	البعد
4، 3، 2، 1	التزام الإدارة العليا
6، 5	التدريب المستمر
9، 8، 7	بناء فرق عمل
12، 11، 10	التحسين المستمر للعمليات
15، 14، 13	التركيز على العميل
19، 18، 17، 16	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطالبة

ب/ الوسائل الإحصائية المستخدمة

تعدد أساليب التحليل الإحصائي وتختلف، وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة وفرضياتها، فقد تم تبويب البيانات وجدولتها، ولهذا تم استخدام العديد من الأساليب المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss في إصداره 16.0، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي في محوري الدراسة والمتمثل في:

الجدول (9/3): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

حيث تم اعتماد مستوى دلالة 5% والذي يقابلها مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات المستخدمة لإختبار فرضيات الدراسة، والإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ/ الأساليب الإحصائية الوصفية **Tri Simple**

1-أ) التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

أ-2) المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات المحاور حسب الأهمية النسبية.

أ-3) الانحراف المعياري (Standard Deviation)، للتعرف على مدى تركيز الإجابات عن العبارات وتشتمها عن الوسط الحسابي.

ب/ الأساليب الإحصائية الاستدلالية

ب-1) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، لمعرفة دلالات الصدق البنائي أو الداخلي.

ب-2) الارتباط الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل الكل على مدى المتغير التابع.

ب-3) اختبار تحليل التباين الأحادي (One- Way Anova)، عند المستوى (0,05)، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية أي الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات العاملين نحو محوري باختلاف بياناتهم الشخصية.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

ويقصد بصدق الدراسة التأكد من أن الإستبانة صالحة لقياس ما أعدت من أجله، ولتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات، الأول لقياس الصدق الظاهري، والثاني لقياس الصدق البنائي (الداخلي).

1/ الصدق الظاهري:

لتحديد مدى الصدق الظاهري قمنا بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، وفي ضوء التوجيهات قمنا بإجراء بعض التعديلات مع إعادة صياغة بعض العبارات حتى تزداد وضوحا وملائمة لقياس ما وضعت لأجله (أنظر الملحق 1)

2/ الصدق البنائي (الداخلي):

قبل إجراء البحث واختبار الفرضيات فإنه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة الدراسة، ولهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، ويكون مقبول ابتداء من 0.6⁶، والجداول التالية توضح معاملات ألفا كرونباخ لكل من:

⁶ - نافذ محمد بركات، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss"، الجامعة الإسلامية، 2007، ص53

أ/ معامل الثبات لأبعاد محور الثقافة التنظيمية:

الجدول(7/3): معاملات الثبات لمحور الثقافة التنظيمية

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	إدارة المهمة	8	0.817
	إدارة العلاقات	7	0.654
	إدارة البيئة	6	0.815
الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها		21	0.892

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS16,0

ب/ معامل الثبات لأبعاد محور إدارة الجودة الشاملة

الجدول(8/3): معاملات الثبات لمحور إدارة الجودة الشاملة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	4	0.877
	التدريب المستمر	2	0.450
	بناء فرق عمل	3	0.805
	التحسين المستمر للعمليات	3	0.748
	التركيز على العميل	3	0.730
	التركيز على العمليات في اتخاذ القرارات	4	0.852
إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها		21	0.929
الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة ككل		40	0.941

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS16,0

يتضح من الجداول(7/3) و(8/3) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية التي يدركها العاملون في مؤسسة محل الدراسة هي(0.892) وهي قيمة عالية وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، وكما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني إدارة الجودة الشاملة وهي (0.929)، قيمة عالية جدا وهذا ما يدل على ثبات عال جدا لهذا المحور، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للإستبانة ككل هي (0.941) وهذه القيمة مؤشر لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها، وتم استخدام المقياس التالي للحكم على إجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان من خلال تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (دنيا، متوسطة، عليا)، ثم إيجاد طول المدى الذي يساوي 5-1=4، ثم قسمة المدى على عدد الفئات 5/4=0.8، بعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

*1 (1.79-1) غير موافق بشدة "منخفض جدا".

*2 (2.59-1.80) غير موافق "منخفض".

*3 (3.39-2.60) محايد "متوسط".

*4 (4.19-3.40) موافق "مرتفع".

*5 (5-4.20) موافق بشدة "مرتفع جدا".

المبحث الثالث: عرض وتحليل خصائص أفراد العينة

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج الدراسة التي أجريت على العاملين في مؤسسة تكرير الملح لوطاية بشكل مفصل، للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة، تحليل وتفسير إجابات العاملين الخاصة بمحاور الدراسة، أخيرا اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص العامة لأفراد العينة

في هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

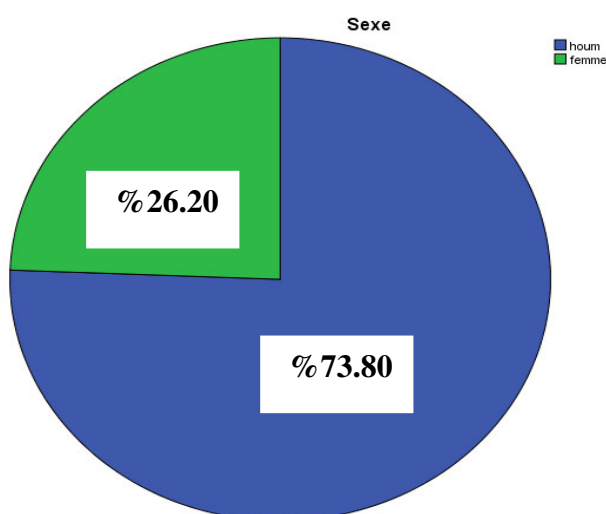
أولا/ الجنس: أظهر التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج Spss المعلومات التالية:

الجدول(10/3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
73.80%	31	ذكر
26.20%	11	أنثى
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss16.0

الشكل(3/3): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss16.0

من خلال الجدول (10/3) نجد أن أفراد العينة أغلبهم ذكور إذ بلغت نسبتهم 73.80% من إجمالي عينة الدراسة، وبلغت نسبة الإناث 26.20%، وهذا يعني أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث، ويعود هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة (عدم اقتصارها على الوظيفة الإدارية فقط).

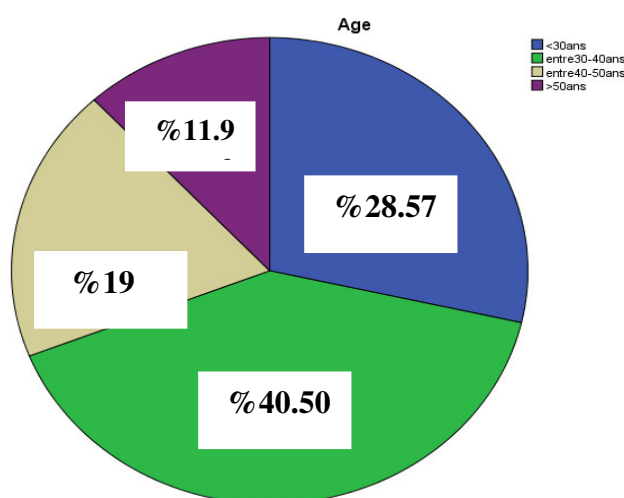
ثانيا/العمر: أظهر التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج Spss المعلومات التالية:

الجدول (11/3): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
28.57%	12	أقل من 30 سنة
40.50%	17	من 30 إلى 40 سنة
19%	8	من 40 إلى أقل من 50 سنة
11.90%	5	من 50 سنة فأكثر
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss16.0

الشكل(4/3): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss 16.0

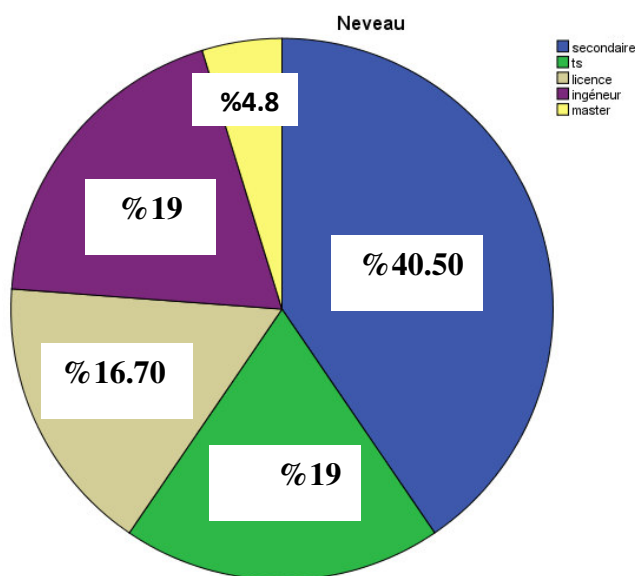
من خلال الجدول (11/3) نجد أن نسبة 40,50% تتراوح أعمارهم من (30-40سنة)، تليها الفئة العمرية أقل من 30سنة بنسبة 28,57%، بينما 19% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (40-أقل من 50سنة) ، تليها الفئة العمرية 50سنة فأكثر بنسبة 11,90% من عينة الدراسة، وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 45سنة، ويرجع ذلك إلى استمرار المؤسسة في استقطاب الإطارات.

ثالثا/ **المؤهل العلمي:** أظهر التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج Spss المعلومات التالية:الجدول (12/3): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
40.50%	17	ثانوي فأقل
19%	8	تقني سامي
16.70%	7	ليسانس
19%	8	مهندس
4.80%	2	ماجستير
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss 16.0

الشكل(5/3): توزيع الأفراد وفقا لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss16.0

من خلال الجدول (12/3) أن المستوى التعليمي الغالب على العاملين في عينة الدراسة الثانوي فأقل، حيث تبلغ نسبته 40.50% من عينة الدراسة، يليه مستوى المهندسين وتقني سامي إذ بلغت نسبتهم في عينة الدراسة 19%، ثم يأتي بعدهم مستوى ليسانس بنسبة 16.70% من عينة الدراسة، يليه مستوى الماجستير بنسبة 4.80% من عينة الدراسة، وهذا يعني أن المستوى الغالب هو الثانوي فأقل هذا يفسر أن المؤسسة لا تعتمد على المؤهل العلمي بنسبة كبيرة.

رابعاً/سنوات الخبرة: أظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج Spss المعلومات التالية:

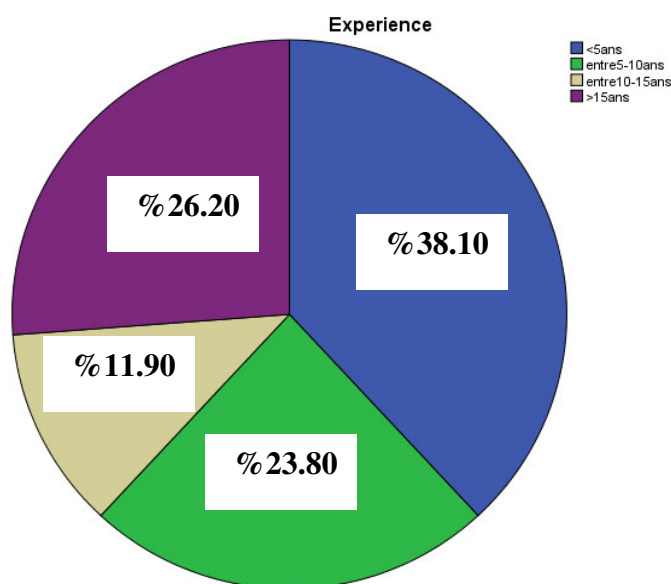
الجدول (13/3): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	38.10%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	23.80%

من 10 إلى 15 سنة	5	11.90%
أكثر من 15 سنة	11	26.20%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss16.0

الشكل (6/3): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss16.0

يتضح من الجدول (13/3) أن نسبة (38.10%) من العاملين في مركب ملح بلوطاية ذوي خبرة (أقل من 5 سنوات)، تليها الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 26.20%، بينما الذين خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بلغت نسبتهم 23.80%، في حين بلغت الفئة (من 10 إلى 15 سنة) نسبة 11.90% من عينة الدراسة، وهذا ما يدل على تنوع في خبرات أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على اتخاذ آراء مختلفة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

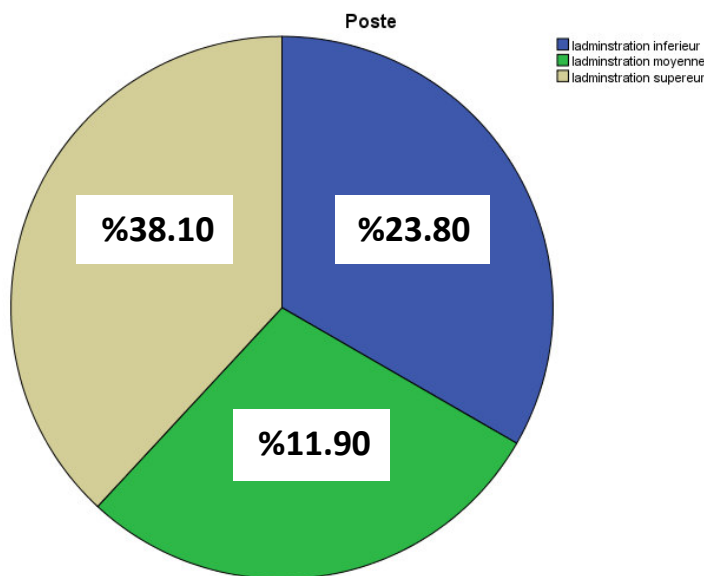
خامسا/المستوى الوظيفي: أظهر التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج Spss المعلومات التالية:

الجدول (14/3): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إدارة دنيا	14	38.10%
إدارة وسطى	12	23.80%
إدارة عليا	16	11.90%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss16.0

الشكل (7/3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss16.0

يتضح من الجدول (14/3) أن المستوى الوظيفي الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي الإدارة الدنيا إذ بلغت نسبتها 38.10%، تليها وظيفة الإدارة الوسطى بنسبة 23.80% من عينة الدراسة، في حين بلغت الإدارة العليا نسبة 11.90% من عينة الدراسة .

المطلب الثاني: تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بالدراسة، وتحليلها، تفسيرها، وذلك للتعرف على اتجاهات العاملين بمركب الملح بلوطاية نحو كل محور من محاور الدراسة.

الفرع الأول: تحليل اتجاهات آراء العاملين لعبارات محور الثقافة التنظيمية

الجدول التالية تبين استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الممثلة لقيم الثقافة التنظيمية وذلك وفقا لأبعادها (إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة العلاقات).

أ/ تحليل اتجاهات آراء العاملين بالنسبة لعبارات بعد إدارة المهمة

الجدول (15/3): تحليل عبارات بعد إدارة المهمة

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
متوسط	1.35	2.92	3	17	6	6	10	1- تؤكد الإدارة على ضرورة تطبيق قراراتها المهمة.
			7,10	40.5	14.3	14.3	23.8	
مرتفع	1.08	3.40	5	18	11	5	3	2- يحصل العاملون على المعلومات للقيام بعملهم بشكل جيد.
			11.9	42.9	26.2	11,9	7.1	
متوسط	1.14	3.04	5	8	18	6	5	3- يخطط مدير الإدارة العليا بشكل جيد للمستقبل.
			11.9	19.0	42.9	14.3	11.9	
متوسط	1.14	2.95	3	11	15	7	6	4- يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل في المؤسسة.
			7.1	26.2	35.7	16.7	14.3	
متوسط	1.20	3.00	2	16	12	4	8	5- لا تسمح المؤسسة بتدني مستوى أداء موظفيها.
			4.80	38.1	28.6	9.5	19.0	
متوسط	1.24	3,04	4	13	14	3	8	6- يتم تقييم العاملين على أساس فعالية تحقيق الأهداف التنظيمية.
			9.5	31.0	33.3	9.5	19.0	
متوسط	1.18	3.00	2	16	11	6	7	7- يبين المسؤولون بتصرفاتهم أنهم على دراية باللوائح والأنظمة المالية في المؤسسة.
			4.8	38.1	26.2	14.3	16.7	
متوسط	1.23	2.92	2	15	12	4	9	8- يتم استخدام الموارد المالية بحكمة في المؤسسة.
			4.8	35.7	28.6	9.5	21.4	
متوسط	0.79	3.03	المتوسط العام لعبارات بعد إدارة المهمة					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss16.0

يتضح من الجدول (15/3) أن أفراد عينة الدراسة محايدين لتبني المؤسسة لقيم إدارة المهمة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.03)، بحيث تشير إلى مستوى استجابة متوسط، وانحراف معياري قدره (0.79) مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقاً من نتائج الجدول (15/3) يمكن ترتيب العبارات المشكّلة لهذا التساؤل ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة "يحصل العاملون على المعلومات للقيام بشكل جيد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(3.40) وتشير إلى مستوى استجابة مرتفع، وبانحدار معياري يقدر ب(1.08)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة مؤيدون لفكرة أن العمال يحصلون على المعلومات للقيام بعملهم بشكل جيد، تليها العبارة "يخطط مدير الإدارة العليا بشكل جيد للمستقبل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(3.04)، وبانحراف معياري يقدر ب(1.14)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن مدير الإدارة العليا يخطط بشكل جيد للمستقبل، لكن يلاحظ نوعا ما تشتت في الإجابات عن هذه العبارة، وجاءت العبارة "يتم تقييم العاملين على أساس فعالية تحقيق الأهداف التنظيمية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.04)، وبانحراف معياري يقدر ب(1.24)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص تقييم العاملين على أساس فعالية تحقيق الأهداف التنظيمية، لكن يلاحظ نوعا ما تشتت في الإجابات عن هذه العبارة، وتليه العبارة "يبين المسؤولون بتصرفاتهم أنهم على دراية باللوائح والأنظمة المالية في المؤسسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.00)، وبانحراف معياري يقدر ب(1.18)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن المسؤولون يبينون بتصرفاتهم أنهم على دراية باللوائح والأنظمة المالية في المؤسسة، لكن يلاحظ نوعا ما تشتت في الإجابات عن هذه العبارة، وأيضا جاءت العبارة "لا تسمح المؤسسة بتدني مستوى أداء موظفيها" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.00)، وبانحراف معياري يقدر ب(1.20)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن المؤسسة لا تسمح بتدني مستوى أداء موظفيها، لكن يلاحظ نوعا ما تشتت في الإجابات عن هذه العبارة، تليها العبارة "يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل في المؤسسة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب(2.95)، وبانحراف معياري يقدر ب(1.14)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص افتخار العاملون من جميع المستويات بالعمل في المؤسسة، لكن يلاحظ نوعا ما تشتت في الإجابات عن هذه العبارة، وأيضا تليها العبارة "يتم استخدام الموارد المالية بحكمة في المؤسسة" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(2.92)، وبانحراف معياري يقدر ب(1.14)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يتعلق استخدام الموارد المالية بحكمة في المؤسسة، لكن يلاحظ نوعا ما تشتت في الإجابات عن هذه العبارة، وجاءت العبارة "تؤكد الإدارة على ضرورة تطبيق قراراتها المهمة" في المرتبة الأخيرة والثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب(2.92)، وبانحراف معياري يقدر ب(1.35)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يتعلق تأكيد الإدارة على ضرورة تطبيق قراراتها المهمة، لكن يلاحظ نوعا ما تشتت في الإجابات عن هذه العبارة.

ب/ تحليل اتجاهات آراء العاملين بالنسبة لعبارات بعد إدارة العلاقات

الجدول (16/3): تحليل عبارات بعد إدارة العلاقات

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
متوسط	1.31	3.19	5	18	6	6	7	9- تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.
			11.9	42.9	14.3	14.3	16.7	
متوسط	1.09	3.02	3	13	11	12	3	10- تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.
			7.1	31.0	26.2	28.6	7.1	
متوسط	1.12	2.83	1	12	16	5	8	11- تسود الثقة بين أعضاء العمل داخل المؤسسة.
			2.4	28.6	38.1	11.9	19.0	
متوسط	1.30	2.95	5	11	11	7	8	12- تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز الأعمال بالمؤسسة.
			11.9	26.2	26.2	16.7	19.0	
متوسط	1.30	2.90	4	12	11	6	9	13- تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المؤسسة مع التطوير والتغيير.
			9.50	28.6	26.2	14.3	21.4	
متوسط	1.29	2.92	5	10	12	7	8	14- تحرص المؤسسة على العدالة بين العاملين.
			23.8	23.8	28.6	16.7	19.0	
متوسط	1.27	2.88	4	10	14	6	9	15- تقوم العلاقة بين العاملين في المؤسسة على درجة عالية من التقدير والاحترام.
			9.5	23.8	33.3	11.9	21.4	
متوسط	0.71	2.95	المتوسط العام لبعء إدارة العلاقات					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss 16.0

يتضح من الجدول (16/3): أن أفراد عينة الدراسة محايدون لتبني بعد إدارة العلاقات، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (2.95)، والتي تشير إلى استجابة متوسط، وانحراف معياري قدره (0.71)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (13/3) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة "تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.19)، وبانحراف معياري قدره (1.31)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون على أن المؤسسة تتوفر على أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل، تليها العبارة "تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.02)، ويشير إلى استجابة متوسط، وبانحراف معياري قدره (1.09)، وهذا ما يدل على اتجاهات آراء العاملين محايدة على أن الإدارة تركز على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي، تليها العبارة "تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز الأعمال في المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.95)، وبانحراف معياري قدره (1.30)، وهذا يدل على أن اتجاهات آراء العاملين محايدة على أن إنجاز الأعمال في المؤسسة تقوم بسهولة ضمن القواعد الإدارية، وبعدها تأتي العبارة "تحرص المؤسسة على العدالة بين العاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.95)، ويشير إلى استجابة متوسط، وبانحراف معياري قدره (1.29)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة أن المؤسسة تحرص على العدالة بين العاملين، تليها العبارة "تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المنظمة مع متطلبات التطوير والتغيير" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.90)، ويشير إلى استجابة متوسط، وبانحراف معياري قدره (1.30)، وهذا ما يدل على أن اتجاهات آراء العاملين محايدة للقواعد والتعليمات المطبقة في المنظمة والتي تتناسب مع متطلبات التطوير والتغيير، وجاءت العبارة "تقوم العلاقة بين العاملين في المؤسسة على درجة عالية من التقدير والاحترام" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2.88)، ويشير إلى استجابة متوسط، وبانحراف معياري قدره (1.27)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون لفكرة العلاقة بين العاملين في المؤسسة التي تقوم على درجة عالية من التقدير والاحترام، وتليها في المرتبة الأخيرة والسابعة العبارة "تسود الثقة بين أعضاء العمل داخل المؤسسة"، بمتوسط حسابي قدره (2.83)، ويشير إلى استجابة متوسط، وبانحراف معياري قدره (1.12)، وهذا ما يدل على أن اتجاهات آراء العاملين محايد لفكرة العمل داخل المؤسسة في جو يسوده الثقة بين أعضائها.

ج/ تحليل اتجاهات آراء العاملين بالنسبة لعبارات بعد إدارة البيئة

الجدول (17/3): تحليل عبارات بعد إدارة البيئة

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
متوسط	1.38	2.78	6	7	12	6	11	16- يدافع المسؤولون بالمؤسسة بالقوة عن مصالحها.
			14.3	16.7	28.6	14.3	26.2	
متوسط	1.31	2.69	2	13	9	6	12	17- تعالج الإدارة الانتقادات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد
			4.8	31.0	21.4	14.3	28.6	
متوسط	1.05	3.23	4	13	18	3	4	18- يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الإدارات.
			9.5	31.0	42.9	7.1	9.5	
متوسط	1.12	3.09	2	17	11	7	5	19- تستخدم المنافسة البناءة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء.
			4.8	40.5	26.2	16.7	11.9	
متوسط	1.17	3.19	6	10	17	4	5	20- يدرك المسؤولون في المؤسسة ضرورة استغلال الفرص لتحقيق أهدافها.
			14.3	23.8	40.5	9.5	11.9	
متوسط	1.32	3.09	7	10	12	6	7	21- الأخذ بالأفكار القيمة والجديدة يتم بسرعة في المؤسسة.
			23.8	23.8	28.6	14.3	16.7	
متوسط	0.89	3.01	المتوسط العام لعبارات بعد إدارة البيئة					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Sps16.0

يتضح من الجدول (17/3): أن أفراد عينة الدراسة محايدون لتبني بعد إدارة البيئة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.01)، والتي تشير إلى استجابة متوسط، وانحراف معياري قدره (0.89)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (17/3) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة "يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الإدارات" بمتوسط حسابي قدر ب(3.23) والتي تشير إلى مستوى استجابة متوسط، وانحراف معياري يقدر ب(1.05)، وهذا ما يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة لفكرة أن المنافسة الهدامة يتم تجنبها بين الإدارات، تليها في المرتبة الثانية العبارة "يدرك المسؤولون في المؤسسة ضرورة استغلال الفرص لتحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي يقدر ب(3.19) والتي تشير إلى مستوى

استجابة متوسط، وبانحراف معياري يقدر ب(1.17)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن المسؤولون في المؤسسة يدركون ضرورة استغلال الفرص لتحقيق أهدافها، وجاءت في الرتبة الثالثة العبارة "تستخدم المنافسة البناءة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء" بمتوسط حسابي يقدر ب(3.09) وتشير إلى مستوى استجابة متوسط، وبانحراف معياري يقدر ب (1.12)، وهذا ما يدل أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة فيما يخص المنافسة البناءة بين الإدارات تستخدم لرفع كفاءة الأداء، تليها في المرتبة الرابعة العبارة "الأخذ بالأفكار القيمة والجديدة يتم بسرعة في المؤسسة" بمتوسط حسابي يقدر ب(3.09) وتشير إلى مستوى استجابة متوسط، وبانحراف معياري يقدر ب (1.32)، وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن الأفكار في المؤسسة تأخذ بسرعة، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة "يدافع المسؤولون بالمؤسسة بالقوة عن مصالحها" بمتوسط حسابي يقدر ب (2.78) وتشير إلى مستوى استجابة متوسط، وبانحراف معياري يقدر ب (1.38)، وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص أن المسؤولون بالمؤسسة يدافعون بقوة عن مصالحها، تليها في المرتبة الأخيرة والسادسة العبارة "تعالج الإدارة الانتقادات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد" بمتوسط حسابي يقدر ب (2.69) وتشير إلى مستوى استجابة متوسط، وبانحراف معياري يقدر ب (1.31)، وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة لهم رأي محايد فيما يخص الانتقادات الموجهة نحو المؤسسة والتي تقوم الإدارة بمعالجتها.

والجدول التالي يبين تحليل اتجاهات آراء العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية باختصار

الجدول (18/3): استجابات عينة الدراسة لأبعاد الثقافة التنظيمية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
إدارة المهمة	3.03	0.79	متوسط
إدارة العلاقات	2,95	0.71	متوسط
إدارة البيئة	3,01	0.89	متوسط
المتوسط العام	3.00	0.21	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Sps 16.0

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة محايدون لتبني المؤسسة لأبعاد الثقافة التنظيمية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.00) وتشير إلى مستوى استجابة متوسط، وانحراف معياري قدره (0.21) مما يشير إلى وجود تباين في إجابات أفراد نحو هذا التساؤل.

جاء بعد إدارة المهمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (3.03) وتشير إلى مستوى استجابة متوسط، وانحراف معياري يقدر ب (0.79)، يليها في المرتبة الثانية بعد إدارة البيئة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.01) وتشير إلى مستوى استجابة متوسط، وانحراف معياري يقدر ب (0.89)، ثم بعد إدارة العلاقات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.95) وتشير إلى مستوى استجابة متوسط، وانحراف معياري يقدر ب (0.71) .

إذن نستنتج أن العاملين بمركب الملح بلوطاية محايدين لأبعاد الثقافة التنظيمية حيث بلغ متوسطها العام (3.00) وانحراف معياري يقدر ب (0.79).

في الأخير نستنتج تحليل اتجاهات آراء العاملين لقيم الثقافة التنظيمية وهذا وفقا للجدول التالي:

الجدول (19/3): استجابات عينة الدراسة لقيم الثقافة التنظيمية

القيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الكفاءة	3.12	0.97	متوسط
الفاعلية	3.00	0.89	متوسط
الاقتصاد	2.96	1.10	متوسط
فرق العمل	3.01	0.79	متوسط
القانون والنظم	2.92	1.18	متوسط
العدالة	2.90	1.07	متوسط
الدفاع	2.73	1.21	متوسط
التنافس	3.16	0.91	متوسط
استغلال الفرص	3.14	1.07	متوسط
المتوسط العام	2.69	1.02	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Sps16.0

يتضح من الجدول (19/3) أن أفراد عينة الدراسة محايدين لتبني المؤسسة لقيم الثقافة التنظيمية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام إذ بلغ (2.69)، وتشير إلى استجابة متوسط، وانحراف معياري عام قدره (1.02) مما يشير إلى وجود تباين في إجابات الأفراد نحو هذا التساؤل.

جاءت قيمة التنافس التي تضم العبارات (18، 19) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.16) وتشير إلى استجابة متوسط، وانحراف معياري قدره (0.91)، تليها في المرتبة الثانية قيمة استغلال الفرص التي تضم العبارات (20، 21) بمتوسط حسابي قدره (3.14)، وتشير إلى استجابة متوسط، وانحراف معياري قدره (1.07)، وبعدها تأتي في المرتبة الثالثة قيمة الكفاءة التي تضم العبارات (1، 2، 3) بمتوسط حسابي قدره

(3.12)، وتشير إلى استجابة متوسط، وانحراف معياري قدره (0.97)، تليها قيمة فرق العمل التي تظم العبارات (9، 10، 11) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.01) وتشير إلى استجابة متوسط، وانحراف معياري قدره (0.79)، وجاءت قيمة الفاعلية التي تظم العبارات (4، 5، 6) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.00)، وتشير إلى استجابة متوسط، وانحراف معياري قدره (0.98)، تليها القيمة الاقتصاد التي تظم العبارات (7، 8) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2.96)، ويشير إلى استجابة متوسط، وانحراف معياري قدره (1.10)، تليه في المرتبة السابعة قيمة القانون والنظم التي تظم العبارات (12، 13) بمتوسط حسابي قدره (2.92)، ويشير إلى استجابة متوسط، وانحراف معياري قدره (1.18)، وفي المرتبة الثامنة تأتي قيمة العدالة التي تظم العبارات (14، 15) بمتوسط حسابي قدره (2.90)، ويشير إلى استجابة متوسط، وانحراف معياري قدره (1.07)، تليها في المرتبة الأخيرة والتاسعة قيمة الدفاع التي تظم العبارات (16، 17) بمتوسط حسابي قدره (2.73) ويشير إلى استجابة متوسط، وانحراف معياري قدره (1.21). ومنه نستنتج أن العاملين بمركب الملح بلوطاية محايدين لقيم الثقافة التنظيمية، حيث بلغ متوسطها العام (2.69) وانحراف معياري يقدر ب(1.02).

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات آراء العاملين بالنسبة لعبارات إدارة الجودة الشاملة

نهدف من خلال الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين بمركب الملح بلوطاية حول تبني لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ولهذا تم تحديد التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا المحور، والجداول التالية تبين تحليل اتجاهات آراء العاملين بالنسبة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

أ/ التزام الإدارة العليا الجدول (20/3): تحليل عبارات بعد (التزام الإدارة العليا)

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
متوسط	1.25	2.78	2	14	8	9	9	1- تلتزم الإدارة العليا بتوفير الرؤية المناسبة لتحسين إدارة الجودة الشاملة
			4.8	33.3	19.0	21.4	21.4	
متوسط	1.21	2.97	2	17	8	8	7	2- تدعم الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
			4.8	40.5	19.0	19.0	16.7	
متوسط	1.34	2.73	2	15	7	6	12	3- تسعى الإدارة إلى حل مشاكل العاملين.
			4.8	35.7	16.7	14.3	28.6	
متوسط	1.27	2.92	3	14	11	5	9	4- تراعي الإدارة العليا مدى

			7.1	33.3	26.2	11.9	21.4	حاجة العاملين للتدريب.
متوسط	1.09	2.85	المتوسط العام لعبارات بعد التزام الإدارة العليا					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss 16.0

يتضح من الجدول (20/3) أن المستوى العام لالتزام الإدارة العليا قيم بدرجة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.85)، وانحراف معياري عام يقدر ب(1.09)، حيث جاءت العبارة "تدعم الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (2.97) وانحراف معياري قدره (1.21) بدرجة استجابة متوسط، أي أن اتجاهات آراء العاملين محايدة لفكرة أن الإدارة العليا تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تليها العبارة "تراعي الإدارة العليا مدى حاجة العاملين للتدريب" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(2.92) وانحراف معياري يقدر ب(1.27) وبدرجة استجابة متوسط، أي أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة لفكرة أن الإدارة العليا تراعي مدى حاجة العاملين للتدريب، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة "تلتزم الإدارة بتوفير الرؤية المناسبة لتحسين الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي قدره (2.78) وانحراف معياري يقدر ب(1.25) بدرجة استجابة متوسط، أي أن أفراد عينة الدراسة محايدة لفكرة أن الإدارة تلتزم بتوفير الرؤية المناسبة لتحسين الجودة الشاملة، وفي الأخير تأتي العبارة "تسعى الإدارة إلى حل مشاكل العاملين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(2.73) وانحراف معياري قدره (1.34) بدرجة استجابة متوسط، أي أن اتجاهات آراء العاملين محايدة لفكرة أن الإدارة تسعى إلى حل مشاكل العاملين.

ب/ التدريب المستمر:

الجدول (21/3): تحليل عبارات بعد (التدريب المستمر)

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
متوسط	1.30	3.26	8	12	11	5	6	5- يحاول العاملون في المؤسسة تقديم أفكار جديدة باستمرار.
			19.0	28.6	26.2	11.9	14.3	
منخفض	1.48	2.57	4	11	7	3	17	6- تساهم الدورات التدريبية في تعميق مفهوم الجودة الشاملة.
			9.5	26.2	16.7	7.1	40.5	
متوسط	1.16	2.60	المتوسط العام لمدى تبني المؤسسة لبعث التدريب المستمر					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Sps16.0

يتضح لنا من خلال الجدول (21/3) أن مستوى التدريب المستمر في مركب الملح بلوطاية محل الدراسة يؤكد المتوسط الحسابي العام لهذا البعد والمقدر ب(20.60) وانحراف معياري عام قدر ب(0.50)، أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة "يحاول العاملون في المؤسسة تقديم أفكار جديد باستمرار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.36)، وانحراف معياري قدره (1.30) وذلك بمستوى استجابة متوسط، كما جاءت العبارة "تساهم الدورات التدريبية في تعميق مفهوم الجودة الشاملة" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره (2.57)، وانحراف معياري قدره (1.48) وذلك بمستوى استجابة منخفض، وهذا ما يدل أن مؤسسة محل الدراسة لا تقوم بالدورات التدريبية التي تسهم في تعميق مفهوم الجودة الشاملة ولا تتبنى التدريب المستمر.

ج/ بناء فرق عمل:

الجدول (22/3): تحليل عبارات بعد (بناء فرق عمل)

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
متوسط	1.23	2.69	2	11	11	8	10	7- تحرص المؤسسة في تطوير فرق العمل.
			4.8	26.2	26.2	19.0	23.8	
			5	10	15	4	8	8- تشجع إدارة العمل في فرق

متوسط	1.26	3.00	11.9	23.8	35.7	9.5	19.0	جماعية
متوسط	1.23	3.02	4	13	12	6	7	9. تحرص المؤسسة على تدريب فرق العمل على كيفية استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة.
			9.5	31,0	28.6	14.3	16.7	
متوسط	1.89	3.01	المتوسط العام لعبارات بعد بناء فرق عمل					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Sps16.0

يتضح من الجدول (22/3) أن بعد بناء فرق عمل حقق متوسطا حسابي عام قدره (3.01) وانحراف معياري عام قدره (1.89) وبدرجة استجابة متوسط، أما على مستوى العبارات فجاءت العبارة "تحرص المؤسسة على تدريب فرق العمل على كيفية استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.02) وانحراف معياري قدره (1.23) وذلك باستجابة متوسط، ثم تليها العبارة "تشجع إدارة العمل في فرق جماعية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.00) وانحراف معياري قدره (1.26) وبدرجة استجابة متوسط، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة تأتي العبارة "تحرص المؤسسة في تطوير فرق العمل" بمتوسط حسابي قدره (2.69) وانحراف معياري قدره (1.23) وذلك بدرجة استجابة متوسط، وهذا ما يدل على أن اتجاهات آراء العاملين محايدة نحو بناء فرق عمل.

د/ التحسين المستمر للعمليات

الجدول (23/3): تحليل عبارات بعد (التحسين المستمر للعمليات)

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
متوسط	1.23	2.92	1	17	10	6	8	10- تعمل الإدارة باستمرار على تسجيل الإجراءات التي اعتمدها في التحسين.
			2.4	40.5	23.8	14.3	19.0	
متوسط	1.33	2.76	4	9	14	3	12	11- تهتم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لطريقة العمل.
			9.5	21.4	33.3	7.1	28.6	
			5	14	14	5	4	12- تعمل الإدارة باستمرار على

متوسط	1.12	3,26	11.9	33.3	33.3	11.9	9.5	قياس مدى التقدم نحو تحقيق الجودة المطلوبة وفق معايير محددة.
متوسط	1.99	2.98	المتوسط العام لعبارات بعد التحسين المستمر للعمليات					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss 16.0

من خلال الجدول (24/3) نجد أن مستوى التحسين المستمر لدى مركب الملح بلوطاية وحسب آراء العينة المبحوثة بدرجة استجابة متوسط، وبمتوسط حسابي عام قدره (2.98) وانحراف معياري عام قدره (1.99)، وهذا ما تفسره عبارات هذا البعد، حيث نجد العبارة "تعمل الإدارة باستمرار على قياس مدى التقدم نحو تحقيق الجودة المطلوبة وفق معايير محددة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.26) وانحراف معياري قدره (1.12) وذلك بدرجة استجابة متوسط، تليها العبارة "تعمل الإدارة باستمرار في تسجيل الإجراءات اعتمدها في التحسين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.92) وانحراف معياري قدره (1.23) وبدرجة استجابة متوسط، تليها في المرتبة الثالثة " تهتم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لطريقة العمل" بمتوسط حسابي يقدر ب(2.76) وانحراف معياري قدره (1.33) وذلك بدرجة استجابة متوسط، وهذا ما يدل على أن اتجاهات آراء العاملين بالمركب محايدين نحو بعد التحسين المستمر.

ه/التركيز على العميل

الجدول (24/3): تحليل عبارات بعد (التركيز على العميل)

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
متوسط	1.17	2.97	3	12	15	5	7	13- تعمل المؤسسة على تلبية رغبات وحاجات العميل ورفع مستوى رضاه.
			7.1	28.6	35.7	11.9	16.7	
متوسط	1.83	2.83	1	14	13	5	9	14- تشجع الإدارة العاملين على فهم حاجات العاملين.
			2.4	33.3	31.0	11.4	21.4	
متوسط	1.34	3.11	6	13	12	2	9	15- يتم القيام بالخدمات وفقا لمتطلبات العميل.
			14.3	31.0	28.6	4.8	21.4	
متوسط	1.99	2.97	المتوسط العام لعبارات بعد التركيز على العميل					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على 16.0 مخرجات Spss

يتضح من الجدول (24/3) أن المتوسط العام لعبارات بعد التركيز على العميل تقدر ب(2.97)، وانحراف معياري عام قدره (1.99) أي بدرجة تقييم محايد، أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة "يتم القيام بالخدمات وفقا لمتطلبات العميل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.11) وانحراف معياري قدره (1.34)، أي بمستوى استجابة متوسط، تليها العبارة "تعمل المؤسسة على تلبية رغبات وحاجات العميل ورفع مستوى رضاه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.97) وانحراف معياري قدره (1.17)، أي بدرجة تقييم محايد، وتأتي العبارة "تشجع الإدارة العاملين على فهم حاجات العاملين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري قدره (1.83)، أي بمستوى استجابة محايد، وهذا ما يدل على اتجاهات آراء العاملين محايدة نحو بعد التركيز على العميل.

و/ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

الجدول (25/3): تحليل عبارات بعد (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)

مستوى الاستجابة	الانحراف	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-----------------	----------	---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

	المعياري	الحسابي	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	العبارات
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
متوسط	1.28	3.04	6	10	13	6	7	16- للعاملين خلفية عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
			14.3	23.8	31.0	14.3	16.7	
متوسط	1.38	2.80	4	13	7	7	11	17- هناك جو ملائم ومناسب للعمل والإنجاز.
			9.5	31.0	16.7	16.7	26.2	
متوسط	1.21	2.97	4	11	14	6	7	18- تعد مشاركة الجميع في تحقيق الجودة من الأمور التي تحرص الإدارة على مراعاتها
			9.5	26.2	33.3	14.3	16.7	
متوسط	1.24	2.85	3	11	14	5	9	19- هناك قنوات اتصال بين كافة المستويات التنظيمية.
			7.1	26.2	33.3	11.9	21.4	
متوسط	1.06	2.92	المتوسط العام لعبارات بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على 16.0 مخرجات Spss

يتضح من الجدول (25/3) أن المتوسط العام لعبارات بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات قدر ب(2.92)، وانحراف معياري عام قدره (1.27) أي بدرجة تقييم محايد، أما على مستوى العبارات فقد جاءت العبارة "للعاملين خلفية عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.04) وانحراف معياري قدره (1.28)، أي بمستوى استجابة متوسط، تليها العبارة "تعد مشاركة الجميع في تحقيق الجودة من الأمور التي تحرص الإدارة على مراعاتها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.97) وانحراف معياري قدره (1.21)، أي بدرجة استجابة متوسط، وتأتي العبارة "هناك قنوات اتصال بين كافة المستويات التنظيمية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.85) وانحراف معياري قدره (1.24)، أي بمستوى استجابة متوسط، تليها في الأخير أي المرتبة الرابعة العبارة "هناك جو ملائم ومناسب للعمل والإنجاز" بمتوسط حسابي قدره (2.80) وانحراف معياري قدره (1.38)، أي بدرجة استجابة متوسط، وكل هذا يفسره عدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في بداية البحث وذلك بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

الفرع الأول/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في مركب الملح بلوطاية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة" اعتمدنا على نتائج التحليل الإحصائي Spss

الجدول (26/3): نتائج تحليل تباين ANOVA لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	R ²	R
الانحدار	12.292	9.111	4.097	3.00	0.00	0.418	0.647
الخطأ	17.989	//	0.450	38			
المجموع	29.382	9.111		41			

*دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss16.0

كانت نتائج تحليل ANOVA من خلال الجدول (26/3) حيث أن قيمة F أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (3، 38) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يجب رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في مركب الملح بلوطاية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة) ويعزز هذا معامل الارتباط بيرسون $R=0.647$ كما يؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة المقدر ب(0.00) حيث أنه أقل من (0.05) من مستوى الدلالة المعتمد أما القوة التفسيرية للنموذج متوسطة يعني أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) تفسر ما مقداره (41.8%) من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم اختبار فرضياتها، وتم حساب معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) مع المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

أ/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المهمة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عمال مركب الملح بلوطاية عند مستوى دلالة (0.05)

ومن أجل إثبات صحة هذه الفرضية من عدمها قمنا بتحليل الانحدار لاختبار بعد إدارة المهمة وإدارة الجودة الشاملة كما في الجدول التالي:

الجدول (28/3): نتائج تحليل الانحدار لاختبار بعد إدارة المهمة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	نتيجة الفرضية الأولى	مستوى الدلالة	قيمة T محسوبة	الفرضية
0.584	0.341	رفض H0	0.000	4.552	الفرضية الفرعية الأولى

*دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss 16.0

يبين الجدول (28/3) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المهمة وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال مركب الملح لوطاية عند مستوى دلالة 0.05) ويعزز هذه القيمة معامل الارتباط بيرسون المقدر ب (0.584) كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة T البالغ (0.024) حيث أنه أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.341$) وهي قوة تفسيرية ضعيفة يعني أن بعد المتغير المستقل (إدارة المهمة) يفسر ما مقداره (34.1%) من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)

2/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عمال مركب الملح بلوطاية عند مستوى دلالة (0.05)

من أجل إثبات صحة هذه الفرضية من عدمها قمنا بتحليل الانحدار لاختبار بعد إدارة العلاقات كما في الجدول التالي:

الجدول (29/3): نتائج تحليل الانحدار لاختبار بعد إدارة العلاقات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	نتيجة الفرضية الثانية	مستوى الدلالة	قيمة T محسوبة	الفرضية
0.606	0.367	رفض H0	0.000	4.819	الفرضية الفرعية الثانية

*دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss 16.0

يبين الجدول (29/3) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال مركب الملح لوطاية عند مستوى دلالة 0.05) ويعزز هذه القيمة معامل الارتباط بيرسون المقدر ب (0.606) كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة T البالغ (0.00) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.367$) وهي قوة تفسيرية ضعيفة يعني أن بعد المتغير المستقل (إدارة العلاقات) يفسر ما مقداره (36.71%) من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)

3/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة البيئة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عمال مركب الملح بلوطاية عند مستوى دلالة (0.05) من أجل إثبات صحة هذه الفرضية من عدمها قمنا بتحليل الانحدار لاختبار بعد إدارة البيئة وإدارة الجودة الشاملة كما في الجدول التالي:

الجدول (30/3): نتائج تحليل الانحدار لاختبار بعد إدارة البيئة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	نتيجة الفرضية الثالثة	مستوى الدلالة	قيمة T محسوبة	الفرضية الفرعية الثالثة
0.444	0.197	رفض H0	0.003	3.133	الفرضية الفرعية الثالثة

*دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss 16.0

يبين الجدول (30/3) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية العكسية التي تنص على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات وإدارة الجودة الشاملة لدى عمال مركب الملح لوطاية عند مستوى دلالة 0.05) ويعزز هذه القيمة معامل الارتباط بيرسون المقدر ب (0.444) كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة T البالغ (0.003) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.197$) وهي قوة تفسيرية ضعيفة يعني أن بعد المتغير المستقل (إدارة العلاقات) يفسر ما مقداره (19.7%) من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تم اختبار الفرضية الثانية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)"، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول(31/3): نتائج تحليل التباين ANOVA حول وجود فرق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

المتغير	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	4.010	2	2.005	4.962	0.012
	خارج المجموعات	15.760	39	0.404	//	//
	المجموع	19.770	41			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	2.046	3	0.682	1.462	0.240
	خارج المجموعات	17.724	38	0.466	//	//
	المجموع	19.77	41			

*دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Sps16.0

من خلال الجدول(31/3) يتضح أن تحليل التباين بمقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F يتضح وجود دلالة معنوية بين المتوسطات مما يدل على عدم وجود تباين بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لدى العمال وفقا لمتغير المستوى الوظيفي، حيث أن مستوى الدلالة قيمته ($0.05 > 0.012$) وبالتالي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى للمستوى الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى للمستوى الوظيفي).

وأیضا تحليل التباين بالمقارنة للمتوسطات عن طريق اختبار F ويتضح عدم وجود دلالة معنوية بين المتوسطات مما يدل على عدم وجود تباين بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لدى العمال وفقا لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن مستوى الدلالة قيمته ($0.05 < 0.240$) وبالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى لسنوات الخبرة).

خلاصة الفصل

استعرضت الباحثة في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على هيكلها التنظيمي، نشاطها، التشكيلة العمالية لها، ثم تم استعراض منهجية الدراسة التطبيقية، مجتمع وعينة وكذا أداة الدراسة وصدقها وثباتها من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون.

كل الموظفين العاملين بالمؤسسة، ثم تم استعادة (78) استبيان، وقبل التحليل الإحصائي تم استبعاد (36) استبيان غير صالح للتحليل، وقبول (42) استبيان قابل للتحليل الإحصائي.

وقامت الباحثة باختبار صدق وثبات الاستبيان، فكانت النتيجة إيجابية من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة مثل نوع الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، إضافة إلى التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات المبحوثين حول فقرات الاستبيان وهذا باستخدام التكرارات والانحرافات المعيارية، وجاء مستوى الإجابات (متوسط).

أخيرا تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية بحيث تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط واختبار فيشر (F) وستيودنت (T) بحيث كانت النتائج أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين قيم الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة محل الدراسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا بين أبعاد الثقافة التنظيمية (إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمستوى الوظيفي، وقبول الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لسنوات الخبرة.

خاتمة الجزء التطبيقي

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة مركب الملح بلوطاية لإنتاج الملح بأنواعه تعرضنا إلى دور قيم الثقافة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة، ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال استمارة تم توزيعها على عمالها، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال عبارات الاستمارة ومن بين النتائج المتوصل إليها أن الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاثة و المتمثلة في قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة لها دور كبير وفعال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، وأن المؤسسة تمتلك قيم ثقافية حسب نموذج الدراسة المتبع، و قمنا بتفسير النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير قدمنا بعض التوصيات للمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

إن فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم إلا من خلال توفر مجموعة من العناصر التي تكفل نجاح هذا التطبيق، ومن أهمها تهيئة مناخ وثقافة المنظمة، وبعد القيام بالدراسة النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

أ/ نتائج الجانب النظري

- 1* تعد الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على الجودة الشاملة.
- 2* الفهم السليم للثقافة التنظيمية وقيمها يسمح للمؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 3* أن المنظمات الناجحة تعتمد على إدارة الجودة الشاملة التي تولي اهتماما بالغا بالموارد البشري.
- 4* تحتاج المنظمات في وقتنا الحالي لتحقيق الأفضلية التنافسية إلى تقديم إبداعات جديدة وباستمرار، وكفاءة وفعالية عاليتين.

ب/ نتائج الجانب التطبيقي

النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة

1. نوع الجنس الأكثر شيوعا في عينة الدراسة هو الذكور، حيث قدرت نسبتهم 73.80% من إجمالي عينة الدراسة.
2. الفئة العمرية الشائعة ما بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، حيث مثلوا ما نسبته 40.50% من إجمالي عينة الدراسة.
3. إن عدد سنوات الخبرة الشائع بين أفراد عينة الدراسة هم ذوي خبرة أقل من 5 سنوات إذ مثلوا ما نسبته 38.10% من إجمالي عينة الدراسة.
4. إن المؤهل العلمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هم من الثانوي فأقل حيث بلغت نسبتهم 40.50% من إجمالي عينة الدراسة.
5. أما المستوى الوظيفي فكانت نسبة الإدارة الدنيا هي الغالبة بمقدار 38.10% من إجمالي أفراد العينة.

النتائج الخاصة بأراء واستجابات أفراد عينة الدراسة

1. إن مستوى دور الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة سائد بدرجة متوسطة نسبيا، وذلك وفقا لإجابات أراء العمال، مما يدل على عدم الاهتمام بقيم الثقافة التنظيمية في مركب الملح لوطاية .

2. التنوع في خبرات أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على اتخاذ آراء مختلفة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.
3. الاعتماد على فئة الذكور أكثر من الإناث يعود إل طبيعة عمل المؤسسة (عدم اقتصرها على الوظيفة الإدارية فقط)
4. الاعتماد على الفئة الشبانية راجع إلى استمرار المؤسسة في استقطاب الإطارات.
5. ليس هناك اهتمام كبير بقيم الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال إجابات آراء العمال، وهذا يدل على أنه لا تتم عملية تقييم قيم الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل وانسجامها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
6. إن مستوى أهمية استمرار قيم الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة سائد بدرجة متوسطة نسبياً، وذلك وفقاً لإجابات آراء العمال.
7. ترتيب القيم المكونة للثقافة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة، وتقييمها حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي: التنافس، استغلال الفرص، الكفاءة، فرق العمل، الفاعلية، الاقتصاد، القانون والنظم، العدالة، الدفاع.

النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

بعد ما تم اختبار فرضيات الدراسة توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج تتعلق ب:

الفرضية الرئيسية: باختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة تبين ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المهمة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة البيئة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية: باختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعزى وفقاً لمتغيرات (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) تبين ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى وفقاً للمستوى

الوظيفي.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى وفقاً لسنوات

الخبرة.

التوصيات

بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإننا نستخلص عددا من التوصيات التي يمكن أن يكون لها دور فعال في إبراز دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء ذلك فإن الباحثة تقترح التوصيات التالية:

- ✚ تشجيع روح الجماعة لدى عمال مركب الملح بلوطاية باعتبارها أساس الأفكار الإبداعية.
- ✚ النظر لإدارة الجودة الشاملة كهدف إستراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي عند آخر فرد في المؤسسة.
- ✚ السعي والاجتهاد اتجاه تحسين نوعية خدمات المؤسسة باستمرار لتتوافق مع متطلبات العميل الآنية والمستقبلية.
- ✚ الاهتمام بتدريب الأفراد بغية تحسين مهاراتهم والرفع من قدراتهم.
- ✚ توفير الإمكانيات الفنية والمالية لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بلوطاية.
- ✚ ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

آفاق مستقبلية

تقترح الباحثة إجراء دراسات مستقبلية مثل:

- ✚ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية.
- ✚ العلاقة بين ثقافة المنظمة ومراقبة التسيير في المؤسسات العامة.
- ✚ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات الإبداع والابتكار.

قائمة المراجع
الكتب
أولاً: باللغة العربية

- 1- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000"، دار الهندسة للطبع والشر، القاهرة، 2001.
- 2- أحمد ماهر، "التنظيم"، الدار الجامعية، للنشر ولتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 3- إسماعيل علي بسيوني، "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2000.
- 4- الهواري سيد، "الإدارة، الأصول والأسس للقرن 21"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
- 5- أنعام الشهابي، "السلوك التنظيمي:- مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 6- بلال بن خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 7- خضير كاظم حمود الفريحات، "السلوك التنظيمي:- مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 8- صونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الإسكندرية، مصر، 2002.
- 9- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - لأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 10- عبد العزيز صالح بن جبثور، "الإدارة الاستراتيجية، الإدارة الجديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 11- عثمان حسن عثمان، "المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية"، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
- 12- عزام صبري، "الإحصاء الوصفي ونظام SPSS" جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 13- علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
- 14- عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 15- عيسى قعادة، رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008.
- 16- مأمون دراركة وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 53.
- 17- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
- 18- محمد الصيرفي، "الإدارة الرائدة" دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- 19- محمد توفيق ماضي، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في مجالى الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2002.
- 20- محمد سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، الأردن، 2002.
- 21- محمد عبد العالي النعيمي، راتب جليل صويص، "sisc sigma، تحقيق الدقة في إدارة الجودة - مفاهيم وتطبيقات-" دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 22- محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمة الرعاية الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 2008.
- 23- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2005.

- 24- محمد عبد الوهاب العزاوي، " أنظمة إدارة الجودة الشاملة والبيئة، الإيزو 14000، 9000"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 25- محمد فرج محمود علي، " تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال"، مركز تطوير الدراسات العليا، القاهرة، 2005.
- 26- محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمة الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009.
- 27- محمد قاسم القريوتي، " نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
- 28- محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
- 29 - مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 30- مهدي السامرائي، " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 31- موسى اللوزي، " التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
- 32- مؤيد سعيد السالم، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 33- مؤيد سعيد سالم، " تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام"، دار عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
- 34- ناصر دادي عدون، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة تنظيمية نظرية وتطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 35- نور الدين حاروش، " إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
- 36- أحمد الخطيب، " إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية"، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
- 37- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، " إدارة الجودة الشاملة"، الإدارة للنشر والتوزيع، الرياض، 1998.
- 38- خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.
- 39- عبد الستار العلي، " تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 40- عمر وصفي عقيلي، " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- 41- قاسم نايف العلوان المحيوي، " إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 42- محمد عبد الوهاب العزاوي، " إدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2005.
- 43- محمد محمد إبراهيم، " إدارة الجودة من المنظور الإداري، مدخل إداري متكامل"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009.
- 44- مدحت أبو النصر، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006.

ثانياً باللغة الأجنبية

45* Jean francais soutiran, organisation et gestion de l'Enterprise, capyright éditions fourcheur, paris,2006,p25

46* C.jambart: L'assurance qualité-les normes iso 2000 en pratique, ed Economica, paris,1995,p

47* Gattan Michel, " Maitriser processus de 1 entreprise, guide opérationnel", les édition d'organisation, paris, 2000, p15

48* HéLéne Dénis, Statégies d'entreprise et Incertitudes Environnementales, Design Organisationnel, Culture et Technilogie, Ed Economica, 1990, p 122

المجلات

49- بشرى عبد الحمزة عباس، " أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء - دراسة تطبيقية من عينة في المصارف لمحافظة الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، الأردن، 2008.

50- تامر محمد محارمة، "تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية" المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية للنش والتوزيع، المجلد 28، العدد 1، 2003.

51- شاكر جار الله الخشالي، إياد. فاضل محمد التميمي " الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار- دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية"، مجلة علمية محكمة، جامعة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 1، الأردن 2009

52- عاشور مرزوق، عمر غربي، " تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة إدارية محكمة متخصصة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد الثاني، ماي، 2005.

53- منصور محمد العريفي، "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية"، مجلة في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، الأردن.

54- هاني يوسف خاشقجي، "نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية"، مجلة الملك عبد العزيز، المملكة العربية للنشر والتوزيع، العدد 2، 2004 .

الملتقيات

55- احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير أداء المنظمات الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005 كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

56- شنني عبد الرحيم، علماوي أحمد، "إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي للتغيير في منظمات الأعمال"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات الحديثة – دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، البليدة، أيام 18، 19، ماي 2011

57- علي عبد الله، "التحولات وثقافة المؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، ماي 2002.

58- فويدر عياش، "الجودة الشاملة أداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الأول حول "أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي الأوراسي"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ماي/جوان 2003.

الأبحاث والدراسات:

59- سيد كاسب، "تأثير الثقافة التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي ومنظمات الأعمال" بحث في مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة القاهرة جانفي 2005.

المذكرات

- 60- إبتهاش شكري شير، "أثر بعض عناصر الثقافة على الإستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.
- 61 - آل حسن، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعد، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 62 - إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 63- حثيم محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.
- 64- زياد سعيد الخليفة، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء - دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2008.
- 65- سعد أحمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات بفلسطين"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 66 - عبد الرحمان برقوق، "الثقافة المهنية في الفكر الحديث - دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
- 67 - عبد الرحمان فالح العبدلة، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
- 68 - عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية- دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مذكرة ماجستير (منشورة)، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006.
- 69- عساوي وهيبه، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية برابي بوجمعة بشار"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 70 - علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004.
- 71- فهد يوسف الدولية، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.
- 72- مازن فارس رشيد، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري - دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة بالرياض"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعد، المملكة السعودية، 2004.
- 73- محمد بن فرحات الشلوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2005.
- 74- محمد علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في الإدارة التربوية والتخطيط أم القرى، كلية الإدارة، السعودية، 2008.
- 75 - منال طه بركات، "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2007.

76 - النعمي "أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية عملية التدريب- دراسة على عينة من ضباط، وحرس الحدود والجوزات والدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 1997.

77- نويجي فاطمة الزهراء، "دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة بالتطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة شهادة الأيزو 9001"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المنار، تونس، 2011.

الأطروحات:

78- جاسم بن فيجان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.

الملحق رقم (1)

قسم علوم التسيير (مجال LMD)
السنة الثانية ماستر
تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة": دراسة حالة مركب الملح لوطاية.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذة: نويجي فاطمة الزهراء

الطالبة: بلومي حفصية

السنة الجامعية: 2012-2013

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة الإسمنت عين التوتة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
2-العمر:	من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 40 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
3-المؤهل العلمي:	بوي فأقل <input type="checkbox"/>	بوي سامي (ts) <input type="checkbox"/>
4-مجال الوظيفة الحالية:	إدارة دنيا <input type="checkbox"/>	إدارة وسطى <input type="checkbox"/>
5-سنوات الخبرة:	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>

القسم الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الثقافة التنظيمية لإطارات مركب الملح لوطاية، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

القيمة	الرقم	الثقافة التنظيمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الثقافة	1	تؤكد الإدارة على ضرورة تطبيق قراراتها المهمة.					
	2	يحصل العاملون على المعلومات للقيام بعملهم بشكل جيد.					
	3	يخطط مدير الإدارة العليا بشكل جيد للمستقبل.					
الفاعلية	4	يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل في المؤسسة.					
	5	لا تسمح المؤسسة بتدني مستوى أداء موظفيها.					
	6	يتم تقييم العاملين على أساس فعالية تحقيق الأهداف التنظيمية.					

					يبين المسؤولون بتصرفاتهم أنهم على دراية باللوائح والأنظمة المالية في المؤسسة.	7	الاقتصاد
					يتم استخدام الموارد المالية بحكمة في المؤسسة.	8	
					تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل.	9	فرق العمل
					تركز الإدارة على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي.	10	
					تسود الثقة بين أعضاء العمل داخل المؤسسة.	11	
					تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز الأعمال في المؤسسة.	12	القانون والتنظيم
					تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المنظمة مع متطلبات التطوير والتغيير.	13	
					تحرص المؤسسة على العدالة بين العاملين.	14	العدالة
					تقوم العلاقة بين العاملين في المؤسسة على درجة عالية من التقدير والاحترام.	15	
					يدافع المسؤولون بالمؤسسة بالقوة عن مصالحها.	16	الدفاع
					تعالج الإدارة الانتقادات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد.	17	
					يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الإدارات.	18	التنافس
					تستخدم المنافسة البناءة بين الإدارات لرفع كفاءة الأداء.	19	
					يدرك المسؤول في المؤسسة ضرورة استغلال الفرص لتحقيق أهدافها	20	استغلال الفرص
					الأخذ بالأفكار القيمة والجديدة يتم بسرعة في المؤسسة.	21	

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الجودة لمركب الملح لوطاية ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

البعد	الرقم	إدارة الجودة الشاملة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التزام الإدارة العليا	1	تلتزم الإدارة بتوفير الرؤية المناسبة لتحسين الجودة الشاملة.					
	2	تدعم الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
	3	تسعى الإدارة إلى حل مشاكل العاملين.					
	4	تراعي الإدارة العليا مدى حاجة العاملين للتدريب.					
التدريب المستمر	5	يحاول العاملون في المؤسسة تقديم أفكار جديدة باستمرار.					
	6	تسهم الدورات التدريبية في تعميق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
بناء فرق العمل	7	تحرص المؤسسة على تطوير فرق العمل.					

					تشجع إدارة العمل في فرق جماعية.	8	
					تحرص المؤسسة على تدريب فرق العمل على كيفية استخدام أدوات إدارة الجودة.	9	
					تعمل الإدارة باستمرار على تسجيل الإجراءات التي اعتمدها في التحسين.	10	التحسين المستمر للعمليات
					تهتم الإدارة بإجراء مراجعة دورية لطريقة العمل .	11	
					تعمل الإدارة باستمرار على قياس مدى التقدم نحو تحقيق الجودة المطلوبة وفق معايير محددة.	12	
					تعمل المؤسسة على تلبية رغبات وحاجات العميل ورفع مستوى رضاه.	13	التركيز على العميل
					تشجع الإدارة العاملين على فهم حاجات العاملين.	14	
					يتم القيام بالخدمات وفقا لمتطلبات العميل.	15	
					للعاملين خلفية عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	16	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
					هناك جو ملائم ومناسب للعمل والإنجاز.	17	
					تعد مشاركة الجميع في تحقيق الجودة من الأمور التي تحرص الإدارة على مراعاتها.	18	
					هناك قنوات اتصال بين كافة المستويات التنظيمية.	19	

شاكرين لكم حسن تعاونكم