



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

# مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
تخصص: تسيير المنظمات

الأستاذة المشرفة:

د. وسيلة بن ساهل

إعداد الطالب:

عماد سعادي

### لجنة المناقشة

<u>الجامعة:</u>	<u>الصفة:</u>	<u>أعضاء اللجنة:</u>
جامعة بسكرة	رئيسا	د. محمد شنشونة
جامعة بسكرة	مقررا	د. وسيلة بن ساهل
جامعة بسكرة	مناقشا	أ. د. رقية حساني
جامعة باتنة	مناقشا	أ. د. نعيمة يحيوي
جامعة بسكرة	مناقشا	د. عمار بن عيشي
جامعة المسيلة	مناقشا	د. كمال قاسمي

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ  
الْعَالَمِينَ

## الخلاصة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تحليل الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات، كما تم تحليل إدارة الجودة الشاملة إلى أربعة أبعاد هي: التزام القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

وقد تمثلت الدراسة التطبيقية في دراسة حالة على مستوى مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، مع استعمال المقابلة مع رئيس قسم مراقبة الجودة في المركب والاستبيان لجمع البيانات من كامل المجتمع المكون من 104 عاملا. وقد تم توزيع 96 استبيانا على العاملين، تم استرجاع 90 استبيانا، استبعد منهم 4 استبيانات غير صالحة للدراسة، ليبقى 86 استبيانا صالحا للدراسة.

وبعد تحليل البيانات باستعمال النسخة 20 من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة؛ إذ تساهم الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها الثلاثة في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة، كما تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون بجميع أبعادها أيضا. وتساهم الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة ولكن من خلال السلوك التنظيمي والمصطنعات، في حين لم تكن هناك علاقة ارتباط معنوية تفسر العلاقة بين القيم التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري. كما تمكّن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر، وذلك من خلال المصطنعات والقيم التنظيمية، في حين لم تكن هناك علاقة ارتباط معنوية تفسر العلاقة بين السلوك التنظيمي والتحسين المستمر.

وقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من النتائج المفصلة ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى عدة اقتراحات موجهة لمركب الملح الوطاية ولاية بسكرة وإلى البحث العلمي في مجال التسيير.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية، التزام القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري، التحسين المستمر، القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي، المصطنعات.

## **Abstract**

This study aimed at exploring how the organizational culture can contribute in adopting the total quality management (TQM). Organizational culture was divided into three dimensions: the organizational values, the organizational behavior and the artifacts. TQM was also divided into four dimensions: top management leadership commitment, the focus on the customer, the focus on the human resources and the continuous improvement.

A cases study was conducted at the Salt complex in El Outaya, Biskra State. Besides an interview with the head of quality control department in the complex, the questionnaire was used as a principal tool to collect data form the whole universe (104 employees). So, 96 questionnaires were delivered to the employees, 90 questionnaires were restored, 4 questionnaires were excluded due to invalidity for study, which leaves 86 valid questionnaires to analyze.

The SPSS 20.0 was used to analyze collected data and the findings were that the organizational culture contribute in adopting TQM with its four dimensions. All of the organizational culture's dimensions can help increase the top management leadership commitment towards TQM, they also can contribute in focusing on the customer. Moreover, the organizational culture can contribute in increasing the focus on the human resources only through the organizational behavior and artifacts, whereas there was no significant relationship between the organizational values and the focus on the human resources. In addition, the organizational culture can help sustain the continuous improvement only through artifacts and the organizational values, whereas there was no significant relationship between the organizational behavior and continuous improvement.

The study concluded with several detailed findings about this topic, and some suggestions for both the Salt complex in El Outaya, Biskra State and the scientific research in the management field.

**Keywords:** TQM, organizational culture, top management leadership commitment, focus on the customer, focus on the human resources, continuous improvement, organizational values, organizational behavior, the artifacts.

## Résumé

Cette étude visait l'exploration de la contribution de la culture organisationnelle à l'adoption du management de la qualité totale (TQM), dont la culture organisationnelle comprend trois dimensions: les valeurs organisationnelles, le comportement organisationnel et les artefacts, et dont le management de la qualité totale a été analysé à quatre dimensions: l'engagement des leaders de la direction générale, concentration sur client, l'attention portée aux ressources humaines et l'amélioration continue.

L'étude pratique a consisté d'une étude de cas au niveau de l'usine de sel El Outaya Biskra. En utilisant un entretien avec le chef du département de contrôle de la qualité dans le complexe, et le questionnaire pour recueillir les données de l'ensemble de la population qui se compose de 104 employés, 96 questionnaires ont été distribués ; dont 90 ont été récupérés, 4 d'entre eux ont été rejetés et 86 questionnaires jugés comme valides pour l'étude.

Après l'analyse des données en utilisant la 20<sup>e</sup> version du logiciel statistique pour les sciences sociales « SPSS », l'étude a révélé que la culture organisationnelle contribue à l'adoption du management de la qualité totale avec ses quatre dimensions. Avec ses trois dimensions, la culture organisationnelle augmente l'engagement des leaders de la direction générale envers le management de la qualité totale. De plus, elle contribue aussi à la concentration sur le client. La culture organisationnelle contribue à la capitalisation des ressources humaines dans le cadre du management de la qualité totale mais à travers le comportement organisationnel et les artificielles, alors qu'il n'y avait pas de corrélation significative avec les valeurs organisationnelles. En outre, la culture organisationnelle permet de maintenir l'amélioration continue, par le biais des valeurs organisationnelles et les artificielles, mais pas à travers le comportement organisationnelles dont il n'y avait pas de corrélation significative avec l'amélioration continue.

Cette étude à fourni l'ensemble des résultats détaillés pertinents au sujet, ainsi que plusieurs suggestions pratiques pour l'usine de sel El Outaya Biskra et d'autres académiques pour la recherche scientifique dans le domaine du management.

**Mots Clés:** *Management de la qualité totale, Culture organisationnelle, l'engagement des leaders de la direction générale, Concentration sur le client, Capitalisation des ressources humaines, L'amélioration continue, Valeurs organisationnelles, Comportement organisationnel, Les artefacts.*

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي به تتم الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل، وذلك لي الصعاب.  
اللهم لك الحمد حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

حري بي أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة: **الدكتورة وسيلة بن ساهل** التي لم تبخل عليّ بالنصح والتوجيه، والتي قاسمتني عبء هذا العمل طوال مدة الإشراف. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السيد: **عبد الوهاب عبدلي**، رئيس قسم مراقبة الجودة في مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، الذي بذل معي كل جهد متاح لتسهيل إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المركب. كما أشكر **الدكتورة سماح صولح** التي لم تتأخر في تقديم المساعدة من توضيح ونصح، وخاصة في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة. والشكر موصول أيضا إلى زميلتي في الدفعة: **سعاد عبود** على كل دعم ومساعدة لإتمام هذه الدراسة، وخاصة في المجال التطبيقي. بالإضافة إلى جزيل الشكر للأستاذة المحكمين على الاستبيان الخاص بهذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من قدّم لي يد العون ولو بدعاء، سواء من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل.

أسأل الله العلي العظيم أن يكون في عونهم ما داموا في عون عباده.

# الإهداء

إلى الوالدين الكريهين، حفظهما الله وأطال في عمرهما بدوام الصحة والعافية

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل من يحول لقب سعادي

إلى أصدقائي الأحباء

إلى زملائي وزميلاتي وأساتذتي وجهيـع طلبة العلم

إلى كل الذين يعرفونني وأعرفهم

أهدي هذا الجهد المتواضع

عهاد

## فهرس المحتويات

أ	المقدمة العامة
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة</b>
3	المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة .....
3	المطلب الأول: مفهوم الجودة .....
8	المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة .....
10	المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة .....
18	المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO 9000 .....
<b>23</b>	<b>المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .....</b>
23	المطلب الأول: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .....
25	المطلب الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة .....
33	المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .....
<b>36</b>	<b>المبحث الثالث: نماذج إدارة الجودة الشاملة .....</b>
38	المطلب الأول: نموذج جائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة .....
40	المطلب الثاني: نموذج التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة .....
44	المطلب الثالث: نموذج جائزة Deming للجودة .....
46	المطلب الرابع: نموذج Oakland لإدارة الجودة الشاملة .....
48	المطلب الخامس: نموذج التميز لـ Kanji .....
<b>52</b>	<b>المبحث الرابع: الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة .....</b>
52	المطلب الأول: القيادة في الإدارة العليا .....
57	المطلب الثاني: التركيز على الزبون .....
63	المطلب الثالث: الاهتمام بالمورد البشري .....
71	المطلب الرابع: التحسين المستمر .....
<b>75</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>
77	المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية .....
77	المطلب الأول: مفهوم الثقافة .....
83	المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية .....
87	المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية .....
<b>90</b>	<b>المبحث الثاني: مستويات، تصنيفات ونماذج الثقافة التنظيمية .....</b>
90	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية .....



93	المطلب الثاني: تصنيفات الثقافة التنظيمية .....
95	المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية .....
101	المبحث الثالث: تسيير الثقافة التنظيمية .....
102	المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية (فلسفة المؤسس) .....
103	المطلب الثاني: الحفاظ على الثقافة التنظيمية ودور الإدارة العليا في ذلك .....
108	المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية .....
113	المبحث الرابع: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية .....
113	المطلب الأول: القيم التنظيمية .....
125	المطلب الثاني: السلوك التنظيمي .....
132	المطلب الثالث: المصطنعات .....

### 139 الفصل الثالث: دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

141	المبحث الأول: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا .....
142	المطلب الأول: العلاقة بين القيم التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا .....
148	المطلب الثاني: العلاقة بين السلوك التنظيمي والقيادة في الإدارة العليا .....
154	المطلب الثالث: العلاقة بين المصطنعات والقيادة في الإدارة العليا .....
159	المبحث الثاني: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتركيز على الزبون .....
159	المطلب الأول: العلاقة بين القيم التنظيمية والتركيز على الزبون .....
163	المطلب الثاني: العلاقة بين السلوك التنظيمي والتركيز على الزبون .....
168	المطلب الثالث: العلاقة بين المصطنعات والتركيز على الزبون .....
173	المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري .....
173	المطلب الأول: العلاقة بين القيم التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري .....
177	المطلب الثاني: العلاقة بين السلوك التنظيمي والاهتمام بالموارد البشري .....
180	المطلب الثالث: العلاقة بين المصطنعات والاهتمام بالموارد البشري .....
188	المبحث الرابع: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر .....
188	المطلب الأول: العلاقة بين القيم التنظيمية والتحسين المستمر .....
191	المطلب الثاني: العلاقة بين السلوك التنظيمي والتحسين المستمر .....
192	المطلب الثالث: العلاقة بين المصطنعات والتحسين المستمر .....

### 202 الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

204	المبحث الأول: الدراسة المنهجية للبحث .....
204	المطلب الأول: التموقع الأبيستمولوجي للدراسة .....
207	المطلب الثاني: مقاربات وأنواع الدراسات .....

211	.....	المطلب الثالث: استراتيجيات الدراسة وأدوات جمع البيانات
<b>215</b>	.....	<b>المبحث الثاني: تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة</b>
215	.....	المطلب الأول: التعريف بمركب الملح الوطاية ولاية بسكرة
216	.....	المطلب الثاني: تحديد عدد مفردات الدراسة
218	.....	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
223	.....	المطلب الرابع: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي
224	.....	المطلب الخامس: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة
<b>235</b>	.....	<b>المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية</b>
235	.....	المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة
244	.....	المطلب الثاني: تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة (ارتباط Pearson)
246	.....	المطلب الثالث: اختبار صلاحية النموذج للدراسة
<b>247</b>	.....	<b>المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة</b>
247	.....	المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية (H.1)
250	.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية (H.2)
253	.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية (H.3)
256	.....	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية (H.4)
<b>259</b>	.....	<b>المبحث الخامس: تفسير النتائج</b>
259	.....	المطلب الأول: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى
262	.....	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية
265	.....	المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
268	.....	المطلب الرابع: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
<b>273</b>	.....	<b>الخاتمة</b>
279	.....	قائمة المراجع
293	.....	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1.I	بعض الرموز المستخدمة في مخططات تدفق العمليات	32
2.I	تصنيفات معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة	35
3.I	معايير التميز حسب جائزة Malcolm Baldrige وكيفية التطبيق	39
1.III	خطوات ووسائل الستة سيغما	198
1.IV	تحديد الحد الأدنى المطلوب لعدد المفردات في المؤسسة محل الدراسة	217
2.IV	تحديد الحد الأدنى المعدل المطلوب لعدد المفردات في المؤسسة محل الدراسة	218
3.IV	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الثقافة التنظيمية والبعد الذي تنتمي إليه	221
4.IV	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إدارة الجودة الشاملة والبعد الذي تنتمي إليه	222
5.IV	نتائج اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي	223
6.IV	خصائص مجتمع الدراسة	224
7.IV	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل الجنس	225
8.IV	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل العمر	226
9.IV	اختبار Post hoc للسلوك التنظيمي حسب عامل العمر	228
10.IV	اختبار Post hoc للاهتمام بالموارد البشري حسب عامل العمر	229
11.IV	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل المؤهل العلمي	229
12.IV	اختبار Post hoc للقيم التنظيمية حسب عامل المؤهل العلمي	231
13.IV	اختبار Post hoc للاهتمام بالموارد البشري حسب عامل المؤهل العلمي	231
14.IV	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل مدة الخدمة	232
15.IV	اختبار Post hoc للقيم التنظيمية حسب عامل مدة الخدمة	233
16.IV	اختبار Post hoc للمصطنعات حسب عامل مدة الخدمة	234
17.IV	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد القيم التنظيمية	235
18.IV	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد السلوك التنظيمي	236
19.IV	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد المصطنعات	237
20.IV	اتجاهات مجتمع الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية	238
21.IV	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد القيادة في الإدارة العليا	239
22.IV	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد التركيز على الزبون	240
23.IV	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد الاهتمام بالموارد البشري	241
24.IV	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد التحسين المستمر	242
25.IV	اتجاهات مجتمع الدراسة حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة	243
26.IV	معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة	244
27.IV	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA)	246
28.IV	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة	246
29.IV	معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع القيادة في الإدارة العليا	247
30.IV	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا	248

248	..... نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على القيادة في الإدارة العليا.....	31.IV
249	..... اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H.1".....	32.IV
249	..... نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مع القيادة في الإدارة العليا.....	33.IV
250	..... معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع التركيز على الزبون.....	34.IV
251	..... نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية والتركيز على الزبون.....	35.IV
251	..... نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على التركيز على الزبون.....	36.IV
251	..... اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H.2".....	37.IV
252	..... نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مع التركيز على الزبون.....	38.IV
253	..... معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع الاهتمام بالموارد البشري.....	39.IV
253	..... نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري.....	40.IV
254	..... نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على الاهتمام بالموارد البشري.....	41.IV
254	..... اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H.3".....	42.IV
255	..... نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مع الاهتمام بالموارد البشري.....	43.IV
256	..... معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع التحسين المستمر.....	44.IV
256	..... نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر.....	45.IV
257	..... نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر.....	46.IV
257	..... اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H.4".....	47.IV
258	..... نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مع التحسين المستمر.....	48.IV

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
25	..... نموذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.I
27	..... دالة الخسارة لـ Taguchi	2.I
28	..... مخطط الأثر والسبب	3.I
31	..... مثال توضيحي لنموذج مخطط تدفق العمليات	4.I
33	..... مخطط التشتت	5.I
39	..... نموذج جائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة	6.I
41	..... معايير التميز الخاصة بالمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة	7.I
47	..... نموذج Oakland الجديد لإدارة الجودة الشاملة	8.I
48	..... نموذج Kanji لإدارة الجودة الشاملة	9.I
59	..... نموذج رضا الزبون لـ Teboul	10.I
60	..... نظرية الجودة الجاذبة لـ Kano	11.I
72	..... مستويات التحسين المستمر	12.I
90	..... نموذج Schein لمستويات الثقافة التنظيمية	1.II
95	..... نموذج Handy للثقافة التنظيمية	2.II
97	..... نموذج Quinn و Cameron لأصناف الثقافة التنظيمية	3.II
99	..... نموذج Deal و Kennedy لأنماط الثقافة التنظيمية	4.II
101	..... تسيير الثقافة التنظيمية	5.II
105	..... نموذج الانتقال الفكري للعاملين من التوظيف إلى تبني الثقافة التنظيمية	6.II
121	..... تصنيف القيم التنظيمية إلى أخلاقية ومرتبطة بالعمل	7.II
124	..... تصنيف القيم التنظيمية إلى إجرائية ونهائية	8.II
127	..... نموذج السلوك الفردي	9.II
130	..... نموذج المراحل الخمس لتطور فريق العمل	10.II
131	..... المؤثرات في ترابط فريق العمل	11.II
141	..... نموذج الدراسة	1.III
150	..... خصائص القيادة المبنية على القيم	2.III
151	..... نموذج Fry للقيادة الروحية	3.III
155	..... نموذج القيادة وفق عجلة Deming	4.III
170	..... نموذج تطبيق استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون	5.III
176	..... العلاقات بين العاملين الجدد وكل من القادة والزعماء في عملية المخالطة الاجتماعية	6.III
183	..... نموذج عملية التدريب	7.III
192	..... دورة Deming للتحسين المستمر	8.III
195	..... سيرورة عملية المقارنة المرجعية	9.III

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
294	..... قائمة الأساتذة المحكمين على الاستبيان	1
295	..... الاستبيان	2
299	..... دليل المقابلة	3

**مقدمة عامة**

لطالما كانت الجودة هدفا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تقديم منتجات (سلا أو خدمات) ترضي الزبون، وذلك حرصا منها على تمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة فضلا عن إرضاء زبائنها واكتساب زبائن جدد، لأن ذلك ما كان، ولا يزال، يضمن للمؤسسة الاستمرار في مجال نشاطها.

وقد حظيت الجودة باهتمام أكبر مع تطور علم التسيير في بدايات القرن الماضي، فأصبحت موضوعا أكاديميا يبحث في كيفية تطوير الجودة تطبيقيا على مستوى المؤسسة. وقد استمر ذلك الاهتمام وتطور ليصل إلى مرحلة "رقابة الجودة الشاملة" في اليابان، أو ما يعرف بشكل عام بـ "إدارة الجودة الشاملة".

ويعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي تحظى بالأهمية نظريا بالنسبة لعلم التسيير وتطبيقيا على مستوى المؤسسات، كونه يرتبط بكيفية تحقيق الجودة، ليس فقط في المنتج وعلى مستوى قسم الإنتاج، بل في جميع المهام والنشاطات التي ترتبط بالمؤسسة وفي مختلف الأقسام الإدارية والمستويات التنظيمية، فضلا عن تحقيق رضا الزبون الذي يعتبر أحد أهم الأهداف التنظيمية.

وقد أدى ذلك إلى انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات بشكل كبير خلال السنوات الماضية، فعلى تعدد واختلاف أهداف المؤسسات وحتى أنواعها، إلا أن تحقيق رضا الزبون يبقى ثابتا ومستمر ما استمرت المؤسسة على قيد الحياة، ولذلك الأمر تستمد إدارة الجودة الشاملة أهميتها الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، فهي فلسفة تهدف إلى تحقيق رضا الزبون في المقام الأول.

كما أن لموضوع إدارة الجودة الشاملة رواده من أمثال: Deming، Juran، Crosby، Feigenbaum، Ishikawa وغيرهم من الذين تواتروا على تطوير هذا الموضوع نظريا وتطبيقيا في مختلف أنواع المؤسسات منذ نشأته. هؤلاء جميعا يؤكدون على الأهمية الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة وعلى ضرورة اتخاذها كفلسفة تسييرية متكاملة تركز على كيفية إرضاء الزبون بأعلى جودة في المنتج، وتتناسب مع مختلف آليات التسيير التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء التنظيمي وتحسن من جودة العمليات التنظيمية الداخلية.

وقد أفرزت البحوث في إدارة الجودة الشاملة عدة نماذج تقترح كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، حتى إن عدة دول طورت لنفسها نماذج لإدارة الجودة الشاملة واعتمدها لتمنح على أساسها جوائز سنوية للمؤسسات التي تمكنت من تطبيقها. فكل ذلك يُعدُّ اعترافا بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتشجيعا للمؤسسات على تطبيقها بما يخدم الصالح العام للمجتمع من تقديم منتجات ذات أعلى مستوى ممكن من الجودة. ومن أشهر تلك النماذج: جائزة Deming للجودة في اليابان، جائزة Malcolm Baldrige القومية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، الجائزة الأوروبية للجودة وغيرها من النماذج.

كل نموذج من تلك النماذج التي ظهرت يقترح كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ومن منظوره الخاص به حول المكونات اللازم توفرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وعلى اختلافها، إلا أن تلك النماذج تتفق



على ضرورة توفر أربعة مكونات أساسية لإدارة الجودة الشاملة هي: التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر. فعلى تعدد المكونات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في النماذج العديدة، إلا أن جميعها يدخل ضمن واحد من هذه الأعمدة الأربعة الممثلة لإدارة الجودة الشاملة.

وبما أنها تمثل فلسفة تسييرية متكاملة أكثر منها برنامجاً أو خطة، فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب من المؤسسة البحث في كيفية ترسيخ هذه الفلسفة لديها وجعلها أسلوب حياة تنظيمية دائماً مقترناً بهوية المؤسسة؛ أي البحث في كيفية جعل الجودة الشاملة محور جميع الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وبشكل يستمر مع استمرار وجود المؤسسة، وهذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال وجود الثقافة التنظيمية المناسبة.

فيؤكد العديد من رواد موضوع إدارة الجودة الشاملة أن هذه الفلسفة التسييرية لا تكتمل إلا بثقافة تنظيمية داعمة للجودة في كل شيء داخل المؤسسة، حتى إن Crosby يعتبر أن "الجودة نتيجة لثقافة مبنية بشكل دقيق"، ويؤكد Kanji أن إدارة الجودة الشاملة تقتضي جعل الجودة "أسلوب حياة" (A way of life) وأن "إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة مؤسسة ملتزمة بتحقيق رضا زبائنها من خلال التحسين المستمر".

فإذا كانت إدارة الجودة الشاملة عبارة عن وسائل وأساليب تسيير معينة تستوجب التطبيق، فهي تحتاج أيضاً إلى ثقافة تنظيمية داعمة لتلك الوسائل والأساليب لجعلها أكثر من مجرد برنامج يتم تطبيقه، بل أسلوب حياة تنظيمية وفلسفة تسييرية ذات نظام فكري يتوجب تبنيها من قبل جميع العاملين في المؤسسة وفي مختلف المستويات التنظيمية، وهذا ما يعطي للثقافة التنظيمية أهميتها في تبني إدارة الجودة الشاملة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية موضوعاً مهماً في علم التسيير ومختلف العلوم الاجتماعية، إذ تعطي تصوراً عن هوية المؤسسة وتقدم تفسيراً لمختلف الأساليب التسييرية المطبقة في المؤسسة وخصائص المحيط التنظيمي الداخلي. فتطبيق أساليب تسييرية أو برامج جديدة يتطلب من المؤسسة توفير النظام الفكري المناسب الذي يتقبل التغيير من أجل الأفضل والذي يساعد على تطبيق المكونات الجزئية لتلك البرامج والأساليب، والذي يمكن أيضاً من الاستمرار في تطبيقها قدر الإمكان والبحث في كيفية تطوير نظام التفكير المناسب لها. كذلك الأمر بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، فهي تتطلب مظاهر معينة في الثقافة التنظيمية يتوجب على المؤسسة اكتسابها حتى تكون داعمة للتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة وتبنيها بمختلف مكوناتها ومتطلباتها.

### إشكالية الدراسة

بما أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة تنظيمية، فهي لا تقتصر فقط على برنامج معين لتطبيقه، بل تحتاج لثقافة تنظيمية تعمل على ترسيخها من أول خطوة تقوم بها المؤسسة لتبني أسلوب الحياة هذا، وصولاً إلى تنفيذ برامجها والعمل على مواصلة تبني هذه الفلسفة التسييرية القائمة على الجودة في كل شيء. لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى البحث في سبل مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية: **كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة؟**

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم وضع التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
2. كيف تتميز الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة؟
3. كيف تساهم القيم التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة؟
4. ما أنماط السلوك التنظيمي المناسبة لتبني إدارة الجودة الشاملة؟
5. ما مظاهر المصطنعات المكونة لإدارة الجودة الشاملة؟

### فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المرافقة لها، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الرئيسية: "H: تساهم الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات".**

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. "H.1: تساهم الثقافة التنظيمية في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة"؛
2. "H.2: تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون"؛
3. "H.3: تساهم الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة"؛
4. "H.4: تمكّن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر".

### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في إبراز كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تبيان أبعاد الثقافة التنظيمية المقترحة في هذه الدراسة وكيفية مساهمتها في تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المذكورة. فضلا عن ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. توضيح مفهومي إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية والأبعاد التي ينطوي عليها المتغيران؛
2. التعرف على واقع تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة من خلال: مدى التزام القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر؛
3. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، وذلك من خلال الأبعاد المقترحة لكل من المتغيرين؛
4. التعرف على مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك وفق الأبعاد المقترحة.

### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من قلة المؤسسات الجزائرية التي تهتم بتبني إدارة الجودة الشاملة والتي تبحث في الثقافة التنظيمية المناسبة لذلك التوجه الاستراتيجي، فتشكل هذه الدراسة إضافة علمية تبرز للمؤسسات، إلى جانب سابقتها من الدراسات، أهمية التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة لضمان بقائها في مجال نشاطها والاستعداد للتطورات المستقبلية التي قد تطرأ على المحيط الخارجي، وخاصة التطورات في المحيط الاقتصادي كإضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وافتتاح السوق الجزائرية على الأسواق العالمية الحرة. فتبني إدارة الجودة الشاملة يمكن المؤسسات من المنافسة على الجودة والبقاء في السوق.

كما وتؤكد هذه الدراسة على أهمية الاعتماد على الثقافة التنظيمية كخطوة أولى نحو تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، إذ تساهم الثقافة التنظيمية في وضع الأسس الفكرية، السلوكية والهيكلية التي تعمل على غرس القيم التنظيمية المناسبة للتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، وترجمة تلك القيم في السلوك التنظيمي وأيضا النظم والأساليب التسييرية التي تمثل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع.

بالإضافة إلى ذلك، تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تؤدي دور المقوم والداعم الذي يضمن استمرار المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تدعيم قيم التحسين المستمر وأيضا السلوك المناسب بغرض الحفاظ على الأنظمة والأساليب التي تدخل في التحسين المستمر للجودة.

فكل ذلك من شأنه أن يساهم في تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة والاستمرار في ذلك، مما يمكنها من منافسة المؤسسات الأخرى وتطوير نفسها بما يضمن لها الوصول إلى أسواق جديدة، بالإضافة إلى تحقيق الريادة في مجال أعمالها وأيضا التميز التنظيمي.

### الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

#### أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. إيمان عبد الرحيم الخلايلة وعمر أحمد همشري (2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن كان متوسطاً، فقد حازت جميع مجالات هذا المتغير، والمتمثلة في: الفلسفة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية على درجة توافر متوسطة أيضاً.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة كان أيضاً متوسطاً، لكون جميع أبعادها المتمثلة في: تبني الفلسفة الجديدة، القيادة الفعالة، التخطيط الاستراتيجي، رضا المستفيدين، مشاركة العاملين، فرق العمل، الحوسبة ونظم المعلومات، التحسين المستمر، التقييم المستمر، التعليم والتدريب المستمرين، منع حدوث الأخطاء وكذا عمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى، قد حازت بدورها على درجة ممارسة متوسطة.

2. سعيد علي عوض هديه (2013) آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية<sup>2</sup>

تمثل الهدف من هذه الدراسة في التعرف على أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم من وجهة نظر أفراد الدراسة، وتصور مقترح لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات. وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

1. متغيرات الدراسة المستقلة الخمسة الممثلة للثقافة التنظيمية وهي: الهيكل التنظيمي، الأنظمة والإجراءات، الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت، العاملون وأيضاً القادة، سجلت درجة عالية جداً من الأهمية من

<sup>1</sup> إيمان عبد الرحيم الخلايلة وعمر أحمد همشري (2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. دراسات، العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 1، ص 243-263.

<sup>2</sup> سعيد علي عوض هديه (2013) آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه، السعودية: جامعة أم القرى.

وجهة نظر أفراد الدراسة لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية؛

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم تعزى للاختلاف في: المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال الإشراف على الجودة الشاملة والتدريب في مجال الجودة الشاملة؛

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم تعزى للاختلاف في متغير الجنس، ولصالح الإناث؛

4. الوصول إلى تقديم تصور مقترح مستمد من نتائج هذه الدراسة وإطارها النظري لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

3. منال طه بركات (2007) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في: التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة. كما هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن البنوك العاملة في قطاع غزة تتبنى بشكل واضح تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، مع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، القدرة على الاتصال الفعال والقدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، يليه الاهتمام بالتركيز على العميل، التركيز على تحسين العمليات ثم التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم، تدريبهم وتحفيزهم.

كما خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تعزيز التركيز على العميل، أهمية الابتعاد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمة العملاء، زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين، الأخذ بأراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل وذلك كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية، ضرورة العمل على تحسين العمليات، زيادة الاهتمام

<sup>1</sup> منال طه بركات (2007) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. مذكرة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.

بالاحتياجات الإدارية للمنافسة وأيضاً التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

#### 4. محفوظ حمدون الصواف وعمر علي إسماعيل (2009) نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية - دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع ثقافة الجودة في المؤسسة محل الدراسة بغرض الوقوف على مدى تفعيل ونشر ثقافة الجودة على مستوى العمليات، العاملين وزبائن المؤسسة. وقد تم اعتماد ثمانية أبعاد لتمثل ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة، وهي: الخطة الاستراتيجية، فرق العمل، القيادة والإدارة العليا، التطوير الذاتي المستمر، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق، العناية بالزبون والدعم المنظمي. وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

1. تمثل ثقافة الجودة مفهوماً هاماً في المؤسسة يحتاج إلى الاهتمام الكبير لتنميته ونشره في كافة أقسام المؤسسة من أجل تحسين الأداء وتحقيق التفوق؛
2. لا يعتبر تبني ونشر مفهوم ثقافة الجودة مهمة سهلة؛ إذ تقضي المؤسسات السنوات وتركز الجهود وتخصص الأموال من أجل تعزيز وتطوير ثقافة الجودة لدى العاملين بما يتماشى مع متغيرات المنافسة الحالية؛
3. تقوم ثقافة الجودة على مجموعة من القيم، المرتكزات، المعتقدات والسلوكيات التي تحدد توجهات الإدارات والعاملين، وقد تختلف هذه القيم والمرتكزات من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة وعمل هذه المؤسسات ومحيطها التنظيمي؛
4. يشكل دعم الإدارة العليا ركيزة أساسية في نشر الثقافة لأن ثقافة الإدارة العليا تنعكس على ثقافة العاملين، وبالتالي يجب التركيز أولاً على ثقافة الإدارة العليا وتعزيزها لضمان نشر ثقافة الجودة بين العاملين بشكل سليم.

#### ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

##### 1. R. Al-Jalahma (2012) Impact of organization culture on TQM implementation barriers<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها: ثقافة المجموعة، الثقافة العقلانية، الثقافة الهرمية والثقافة التطويرية، والعوائق التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، والممثلة بالأبعاد التالية: الإدارة العليا، العاملون، الزبائن، التخطيط، العمليات الإدارية والمعلومات.

<sup>1</sup> محفوظ حمدون الصواف وعمر علي إسماعيل (2009) نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية - دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل. المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 27-29 نيسان.

<sup>2</sup> R. Al-Jalahma (2012) *Impact of organization culture on TQM implementation barriers*. Doctoral dissertation, London: Brunel University.

وخلصت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية أثرا واضحا في التقليل من مختلف العوائق التي تصاحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؛ فتساعد ثقافة المجموعة في التقليل من العوائق التي تواجه العاملين، عوائق تدفق المعلومات وكذا عوائق المتعلقة بعلاقة المؤسسة مع الزبائن، ولكن لا تعمل على التخفيض من مشاكل الإدارة العليا في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتساهم الثقافة العقلانية في التقليل من عوائق الإدارة العليا دون عوائق العاملين والزبائن، في حين تعمل الثقافة الهرمية على التقليل من عوائق التخطيط والعمليات الإدارية، مع ملاحظة إمكانية مساهمة الثقافة التطويرية في التقليل من عوائق العاملين والزبائن.

وأوصت الدراسة بضرورة بناء محيط ثقافي يعمل على التقليل من عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف ممارساتها، مما يؤدي إلى زيادة إمكانية تطبيق مختلف المبادرات لإدارة الجودة في المؤسسة. كما أكدت الدراسة على أن تبني صنفا واحدا من الثقافات التنظيمية المذكورة يعتبر غير كاف لتحقيق الفعالية التنظيمية؛ فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مزيجا من مختلف أصناف الثقافة التنظيمية للاستفادة منها جميعا في إزالة العوائق المرتبطة بمختلف أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

### 2. C. Cheng, and A. Liu (2007) The relationship of organizational culture and the implementation of total quality management in construction firms<sup>1</sup>

تمثل الهدف من هذه الدراسة في تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات البناء محل الدراسة، فقد استعمل الباحثان نموذج Cameron and Quinn للثقافة التنظيمية والمكون من أربعة أصناف هي: ثقافة المجموعة، ثقافة التخصص، ثقافة الهرمية وثقافة السوق، بالإضافة إلى أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية هي: الخصائص السائدة، القيادة التنظيمية، تسيير الموارد البشرية، التماسك التنظيمي، التوجه الاستراتيجي ومعايير النجاح. أما مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فتمثلت في: مرحلة اللاتيقين (Uncertainty)، مرحلة التنوير (Enlightenment) ومرحلة التمكين (Empowerment).

وقد تم استنتاج وجود علاقة ارتباط بين الأصناف الثقافية الأربعة ومرحلة الإنجاز، كما أن مرحلة التمكين لها ارتباط قوي بثقافة المجموعة والثقافة الهرمية، ولا ارتباط لها بثقافة السوق والتخصص، مع عدم توافر مرحلة اللاتيقين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن أفضل نموذج للثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك الذي يدعم العلاقات الإنسانية في محيط العمل، بوجود قادة يوفرون النصح والإرشاد للعاملين لتسهيل إنجاز العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ضرورة التزام جميع العاملين والقادة تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وفق الآجال المحددة.

<sup>1</sup> C. Cheng, and A. Liu (2007) The relationship of organizational culture and the implementation of total quality management in construction firms. *Surveying and Built Environment*, Vol. 18, No. 1, pp. 7-16.

### 3. L. do Nascimento Gambi et al (2013) A theoretical model of the relationship between organizational culture and quality management techniques<sup>1</sup>

تمثل الهدف من هذه الدراسة في تحديد علاقة الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في: الثقافة العقلانية، الثقافة التطويرية، ثقافة المجموعة والثقافة الهرمية، بمختلف التقنيات المستعملة في إطار دارة الجودة الشاملة، مثل: المقارنة المعيارية، العصف الذهني، Kaizen وأدوات الجودة وغيرها.

وقد خلصت الدراسة إلى أن كل تقنية من تقنيات إدارة الجودة الشاملة تناسب أحد أو بعض الأبعاد الممثلة للثقافة التنظيمية؛ فالمقارنة المعيارية، تحليل نمط الفشل وآثاره بالإضافة إلى نشر وظيفة الجودة هي تقنيات تناسب الثقافتين العقلانية والتطويرية، وتناسب تقنية العصف الذهني و Kaizen الثقافة التطويرية وثقافة المجموعة، أما تقنيات الـ "5S"، أدوات الجودة والسيطرة البصرية (Visual control) فتتناسب ثقافة المجموعة والثقافة الهرمية، في حين تناسب الرقابة الإحصائية للجودة، الصيانة الوقائية، قياس الأداء ووسائل الوقاية من الأخطاء فهي تقنيات تناسب الثقافتين العقلانية والهرمية.

### 4. M. Haffar et al (2013) An analysis of the influence of organisational culture on TQM implementation in an era of global marketing: the case of Syrian manufacturing organisations<sup>2</sup>

تمثل الهدف من هذه الدراسة في إبراز تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها: ثقافة الهرمية، ثقافة المجموعة، ثقافة التخصص وثقافة السوق، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية السورية، بأبعادها: التزام القيادة في الإدارة العليا، تسيير الموارد البشرية، التركيز على الزبون، التخطيط الاستراتيجي، تسيير العمليات وكذا المعلومات والتحليل، هذه الأبعاد تمثل معايير جائزة Malcolm Baldrige القومية (الأمريكية) للجودة.

وقد وجدت هذه الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة منخفض جداً، كما أن هذه المؤسسات تميل إلى تبني مزيج من مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية المذكورة مع ملاحظة توافر ثقافتين الهرمية والسوق بدرجة أكبر.

كما استنتجت الدراسة أن ثقافتين المجموعة والتخصص هما أكثر أصناف الثقافات دعماً لإدارة الجودة الشاملة؛ إذ لهما تأثير إيجابي على التطبيق الناجح لممارسات إدارة الجودة الشاملة، أما ثقافتين الهرمية والسوق فلهما تأثير سلبي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة. لتخلص الدراسة إلى أن توافر ثقافتين المجموعة والتخصص في المؤسسة يوفر فرصة كبيرة للمؤسسات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح فيها، ما يعني أن المؤسسات التي تحرص على توفير قيم العمل الجماعي، الترابط، إدماج العاملين، تطوير المورد البشري، المرونة والإبداع، لها القدرة على تطبيق مختلف أبعاد وممارسات إدارة الجودة الشاملة فيها.

<sup>1</sup> L. do Nascimento Gambi et al (2013) A theoretical model of the relationship between organizational culture and quality management techniques. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No. 81, pp. 334-339.

<sup>2</sup> M. Haffar et al (2013) An analysis of the influence of organisational culture on TQM implementation in an era of global marketing: the case of Syrian manufacturing organisations. *Int. J. Productivity and Quality Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 96-115.



### 5. W. Senda and Y. Boujelbene (2011) Cultural influences on TQM implementation and financial performance in Tunisian firms<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي في المؤسسات. وقد اتخذت الدراسة الأبعاد التالية للتعبير عن الثقافة التنظيمية: التوجه نحو الاستقرار مقابل الإبداع، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو العاملين والتوجه نحو الاتصالات.

كما اتخذت من معايير جائزة Baldrige Malcolm القومية (الأمريكية) للجودة أبعاداً للتعبير عن إدارة الجودة الشاملة، وهي: القيادة، الاستراتيجية والتخطيط، التركيز على الزبون، المعلومات والتحليل، تسيير الموارد البشرية وتسيير العمليات. أما أبعاد الأداء المالي فهي: النمو في المبيعات، النمو في العوائد، النمو في رأس المال العامل والعائد على الاستثمارات.

وقد وجدت الدراسة أن معظم المؤسسات محل الدراسة لا تتبنى صنفاً ثقافياً واحداً، بل مزيجاً من الأصناف المذكورة للثقافة التنظيمية، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتجلى في ثقافة التوجه نحو الإبداع وثقافة التوجه نحو العاملين، ما يعني أن الاهتمام بكل من العاملين والإبداع الإداري يمثل أساساً في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط بين ثقافتها التوجه نحو النتائج والتوجه نحو الاتصالات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى وجود تأثيرات سلبية لإدارة الجودة الشاملة على بعض أبعاد الأداء المالي، مثل: النمو في المبيعات، العائد على الاستثمار والعائد على المبيعات.

### 6. Y. Karimi and S. Latifah Syed Abdul Kadir (2012) The Impact of Organisational Culture on the Implementation of TQM: Empirical Study in the Iranian Oil Company<sup>2</sup>

تمثل الهدف من هذه الدراسة في استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها: الثقافة العقلانية، الثقافة التطويرية، ثقافة المجموعة والثقافة الهرمية، وإدارة الجودة الشاملة ببعديها: الجانب الملموس (Hard TQM) والمتمثل في: التخطيط، تسيير العمليات والمعلومات، والجانب غير الملموس (Soft TQM) المتمثل في: القيادة، التركيز على العاملين والتركيز على الزبون.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه ليس لكل أصناف الثقافة التنظيمية أثر إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات؛ فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر سلبي لكل من الثقافتين التطويرية والهرمية على الجوانب الملموسة وغير الملموسة في إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> W. Senda and Y. Boujelbene (2011) Cultural influences on TQM implementation and financial performance in Tunisian firms. *Ekonomika A Management*, No. 3, pp. 30-45.

<sup>2</sup> Y. Karimi and S. Latifah Syed Abdul Kadir (2012) The Impact of Organisational Culture on the Implementation of TQM: Empirical Study in the Iranian Oil Company. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 2, No. 4, pp. 205-216.

فضلا عن ذلك، خلصت الدراسة إلى أن الثقافة الهرمية تدعم الجانب الملموس من إدارة الجودة الشاملة دون الجانب غير الملموس، على عكس الثقافة التطويرية التي تدعم الجانب الملموس دون الآخر غير الملموس من إدارة الجودة الشاملة، ولهذا السبب أكدت الدراسة أن هذين الصنفين من الثقافة التنظيمية لهما أثر سلبي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل في المؤسسات. كما وجدت الدراسة أن كلا من ثقافة المجموعة والثقافة عقلانية يدعمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجانبها الملموس وغير الملموس، لذلك فهما يمثلان أفضل مزيج ثقافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق أبعادها المذكورة.

وأوصت الدراسة على أنه وقبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يتوجب على المسيرين أن يكونوا على دراية تامة بنمط أو أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وذلك لضمان التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة.

### 7. N. Khan (2006) The role of culture in successful implementation of quality initiatives<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور الثقافة في تطبيق المبادرات التي تدخل في إطار إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التغيير الثقافي إلى إدارة الجودة الشاملة الذي ينطوي على: التركيز على القضايا الاستراتيجية ذات العلاقة بالجودة الشاملة في مرحلة التخطيط، تمكين العاملين في مرحلة التنظيم وقياس الجودة في مرحلة المراقبة، بالإضافة إلى اعتماد الاتصالات الصاعدة والنازلة، اعتماد اللجان متعددة الوظائف واعتماد فلسفة الوقاية والتحسين المستمر في العمليات التنظيمية ومخرجات المؤسسة بدل البحث عن الأخطاء وتصحيحها.

فقد ركزت الدراسة بالدرجة الأولى على ضرورة إحداث التغيير الثقافي للتحويل نحو الثقافة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، مشيرة إلى أن هذه الثقافة ترتكز على العوامل التنظيمية التالية:

- التزام القيادة في الإدارة العليا؛
- التركيز على الزبون؛
- التحسين الممنهج لجميع العمليات التنظيمية؛
- لامركزية اتخاذ القرار؛
- إزالة الحواجز التي تعيق التغيير الثقافي نحو ثقافة الجودة الشاملة؛
- إعادة هيكلة نظم قياس الجودة ونظم العوائد.

<sup>1</sup> N. Khan (2006) The role of culture in successful implementation of quality initiatives. 10<sup>th</sup> international convention on quality improvement, Lahore, Pakistan, November 27-28, 2006. pp. 1-18.

### 8. R. Malhi (2013) Creating and sustaining: A quality culture<sup>1</sup>

تمثل الهدف من هذه الدراسة في البحث في كيفية إنشاء الثقافة التنظيمية التي تجعل من الجودة أسلوب حياة داخل المؤسسة، وذلك من خلال اقتراح نموذج لثقافة الجودة يتألف من ثمانية خطوات هي:

1. الاعتراف بالحاجة إلى التغيير؛
2. تشخيص الثقافة التنظيمية الحالية؛
3. تحديد أبعاد الثقافة الداعمة لرؤية واستراتيجيات المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
4. إيصال الثقافة التنظيمية المرغوبة إلى جميع العاملين؛
5. نمذجة السلوك التنظيمي المطلوب من قبل القادة؛
6. توفير التدريب المناسب في جميع المستويات التنظيمية لتبني الثقافة الجديدة؛
7. تدعيم السلوك التنظيمي المطلوب؛
8. تقييم مدى التقدم في تبني ثقافة الجودة المرغوبة.

كما قدمت الدراسة بعض القيم التنظيمية المناسبة لتبني ثقافة الجودة، وهي:

- تمكين وإدماج العاملين؛
- الاتصالات المفتوحة والنزيهة؛
- حل المشاكل واتخاذ القرارات بموضوعية واستنادا إلى الواقع (أي الإحصائيات) وليس الآراء؛
- انتهاج التحسين المستمر كأسلوب حياة تنظيمية؛
- التركيز على العمل الجماعي داخل المؤسسة؛
- تسيير العمليات، أي تلك الخاصة بإدارة الجودة الشاملة؛
- مكافأة العاملين والاعتراف بمجهوداتهم في إدامة ثقافة الجودة.

وقد أكدت الدراسة على أهمية دور القادة في عملية تبني الثقافة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، وذلك انطلاقا من الشعور بالحاجة إلى التغيير، مروراً بإدخال التعديلات اللازمة على الثقافة التنظيمية وأيضاً إدماج القيم التنظيمية المذكورة في النسيج الثقافي الخاص بالمؤسسة حتى تكون داعمة لإدارة الجودة الشاملة.

### 9. Z. Irani et al (2004) Total quality management and corporate culture: Constructs of organisational excellence<sup>2</sup>

تؤكد هذه الدراسة الحاجة إلى وجود ثقافة تنظيمية تدعم توجه المؤسسة نحو تبني إدارة الجودة الشاملة، مضيئة أن القدرة على تطوير ثقافة قوية للجودة الشاملة من شأنها أن تقود المؤسسة إلى التميز. وقد اعتمدت

<sup>1</sup> R. Malhi (2013) Creating and sustaining: A quality culture. *Journal of Defense Management*, Vol. 3, pp. 1-4.

<sup>2</sup> Z. Irani et al (2004) Total quality management and corporate culture: Constructs of organisational excellence. *Technovation*, Vol. 24, No. 8, pp. 643-650.

الدراسة على الأبعاد التالية لتمثيل إدارة الجودة الشاملة: التركيز على الزبون، النظم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، العمل الجماعي، إدماج العاملين والتحسين المستمر.

وبدورها، أشارت الدراسة إلى ضرورة إحداث التغيير الثقافي المناسب لتوجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإعادة النظر في سياسات المؤسسة وعملياتها الداخلية لتوجيهها نحو الجودة، إدراك أهمية المورد البشري في التوجه الجديد، إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، المعرفة الجيدة للزبون وتقوية خطوط الاتصال وغيرها.

### 10. A. Elfaituri (2012) An assessment of TQM implementation, and the influence of organisational culture on TQM implementation in Libyan banks<sup>1</sup>

تمثل الهدف من هذه الدراسة في تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الليبية، بالإضافة إلى الكشف عن المعوقات الرئيسية التي تحول دون التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في تلك البنوك.

واعتمدت الدراسة الأبعاد التالية لتمثيل الثقافة التنظيمية: ثقافة المجموعة، الثقافة العقلانية، الثقافة الهرمية والثقافة التطويرية، أما إدارة الجودة الشاملة فقد تمثلت أبعادها في: التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، سياسات الجودة، تدريب العاملين، إدماج العاملين، تمكين العاملين، المكافآت والتقدير، الاتصالات ونظم الإعلام، المقارنة المرجعية والتحسين المستمر.

واستعملت الدراسة الاستبيان لتحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثير الثقافة التنظيمية عليها، بالإضافة إلى المقابلة نصف المهيكلة (Semi-structured interview) مع المسيرين والمشرفين للحصول على فهم أكبر لممارسات إدارة الجودة الشاملة وماهية الثقافة التنظيمية.

وقد وجدت الدراسة تطبيقا ضعيفا لمبادرات إدارة الجودة الشاملة، كما استنتجت وجود تأثير إيجابي لثقافة المجموعة والثقافة التطويرية على جميع عوامل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بخلاف الثقافة الهرمية والثقافة العقلانية اللتين لا تؤثران في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما قامت الدراسة بإبراز عدد من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، تمثلت في: غياب التزام الإدارة العليا، غياب برامج التدريب المناسبة لإدارة الجودة الشاملة والتركيز الضعيف على الزبون.

<sup>1</sup> A. Elfaituri (2012) *An assessment of TQM implementation, and the influence of organisational culture on TQM implementation in Libyan banks*. PhD dissertation, University of Gloucestershire.

### 11. K. Baird et al (2011) The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance<sup>1</sup>

تمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في تقديم تحليل لعلاقات الربط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تفسير علاقات الربط المباشرة وغير المباشرة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي. وقد استعملت الدراسة نموذج O'Reilly et al المسمى "ملف الثقافة التنظيمية" (Organizational culture profile) ذي الأبعاد: التوجه نحو المخرجات، الانتباه إلى التفاصيل، العمل الجماعي/احترام العاملين، الإبداع، الاستقرار والنزعة العدائية، وذلك للتعبير عن الثقافة التنظيمية. أما ممارسات إدارة الجودة الشاملة فقد تمثلت في: البيانات والتقارير الخاصة بالجودة، إدارة الجودة الخاصة بالموردين، تصميم المنتج/الخدمة وتسيير العمليات.

وتم تطبيق الدراسة الميدانية على 364 وحدة أعمال في مجالي التصنيع والخدمات في أستراليا، وقد وجدت الدراسة أن العمل الجماعي/احترام العاملين هو أهم أبعاد الثقافة التنظيمية المساهمة في تحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مع وجود أثر إيجابي للتوجه نحو المخرجات والإبداع على تلك الممارسات. بالإضافة إلى وجود دور إيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وخاصة إدارة الجودة الخاصة بالموردين، تسيير العمليات والبيانات والتقارير الخاصة بالجودة، في تحقيق أهداف الأداء التشغيلي.

### 12. K. Kaluarachchi, (2010) Organizational culture and total quality management practices: a Sri Lankan case<sup>2</sup>

تمثل الهدف من هذه الدراسة في تحديد أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المستشفى السريلانكي العمومي الذي يمارس إدارة الجودة الشاملة والحائز على عدة جوائز قومية للجودة. وقد استعملت الدراسة أبعاد Hofstede للثقافة التنظيمية والمتمثلة في: التفاوت في السلطة، تجنب الغموض، الفردية والذكورية، وذلك لدراسة تأثيرها على ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: التزام الإدارة العليا، التزام العاملين، التركيز على أصحاب المصالح، التحسين المستمر، ثقافة الجودة، القياس والمعلومة المرتردة والمنظمة المتعلمة.

وقد تم جمع البيانات باستعمال الملاحظة المباشرة، الملاحظة بالمشاركة، المقابلات وتحليل المستندات لدراسة هذا الموضوع. وتمثلت النتائج في تميز المستشفى بندرة توافر جميع أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة إلى جانب توافر جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع، مع التأكيد أن انخفاض توافر أبعاد الثقافة التنظيمية المذكورة يؤثر بشكل إيجابي على مستويات ممارسات إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى ملاحظة وجود ثقافة داعمة في المستشفى تساهم بشكل واضح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> K. Baird et al (2011) The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, No. 7, pp. 789-814.

<sup>2</sup> K. Kaluarachchi, (2010) Organizational culture and total quality management practices: a Sri Lankan case. *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 1, pp. 41-55.

### 13. J. Gimenez-Espin et al (2013) Organizational culture for total quality management<sup>1</sup>

قامت هذه الدراسة بالبحث في أبعاد الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك استناداً إلى نموذج Cameron and Quinn للثقافة التنظيمية، حيث اقترحت الدراسة "الثقافة الخاصة بالجودة" التي تعبر عن مزيج من ثقافة الحدس وثقافة الزمرة (أو المجموعة). أما الأبعاد الخاصة بإدارة الجودة الشاملة فقد تمثلت في: القيادة، المعلومات الخاصة بالجودة، الرقابة على العمليات، التحسين المستمر، التدريب على أدوات الجودة، العمل الجماعي، تحسين العلاقات مع الموردين والتوجه نحو الزبون.

وقد أجريت الدراسة على 451 مؤسسة، ووجدت أن ثقافة الحدس تؤثر بشكل إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات، في حين لم يكن هناك تأثير من ثقافة الزمرة على إدارة الجودة الشاملة. كما وجدت الدراسة أن "الثقافة الخاصة بالجودة" هي النمط الثقافي الأنسب لإدارة الجودة الشاملة، على عكس ثقافة السوق والثقافة الهرمية اللتين تؤثران سلباً على إدارة الجودة الشاملة.

### 14. A. Rad (2006) The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management<sup>2</sup>

تمثل الهدف من هذه الدراسة في تحديد تأثير القيم الثقافية على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات جامعة أصفهان بإيران. وقد تمثلت القيم التنظيمية في قيم نموذج Hofstede المكون من: تجنب الغموض، التفاوت في السلطة، الفردية/الجماعية، الذكورية/الأنثوية، إلى جانب قيم تنظيمية أخرى هي: المقاولاتية، تحمل المخاطر، وقيم البيروقراطية/قيم المهمة. أما أبعاد إدارة الجودة الشاملة فقد تمثلت في: تسيير العمليات، التركيز على الزبون، القيادة، التركيز على العاملين، التركيز على مصادر الموارد، التخطيط الاستراتيجي، نتائج الأداء والتركيز على المورد.

وقد وجدت الدراسة أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المستشفيات متوسط، حيث كان هناك تركيز أكبر في تطبيق تسيير العمليات، التركيز على الزبون والقيادة، مقابل تركيز ضعيف على المورد، نتائج الأداء، التخطيط الاستراتيجي والتركيز على مصادر الموارد. كما أن 58.4% من المستشفيات ذات ثقافة متوسطة، أما الباقي فيملك ثقافة ضعيفة، مع توافر ضعيف لأبعاد الثقافة التنظيمية. كما وجدت الدراسة أن قيم المهمة هي الوحيدة التي من شأنها أن تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المستشفيات، كونها تركز بالدرجة الأولى على الأنشطة والمهام التنظيمية والاعتماد على التعاون والإبداع لتحسينها.

<sup>1</sup> J. Gimenez-Espin et al (2013) Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 24, No. 6, pp. 678-692.

<sup>2</sup> A. Rad (2006) The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 6, pp. 606-625.

### تعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع وذلك باستعمال أبعاد متنوعة، وقد أكد معظمها أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تبني إدارة الجودة الشاملة في عدة أنواع من المؤسسات. كما لوحظ أن أغلبية الدراسات اعتمدت نماذج معروفة للثقافة التنظيمية لاتخاذ مكوناتها أبعادا في الدراسة، مثل: نموذج Cameron and Quinn ونموذج Hofstede للثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى استعمال معايير جائزة Malcolm Baldrige القومية (الأمريكية) كأبعاد لإدارة الجودة الشاملة في بعض الدراسات.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع للدراسة؛ فقد كانت جميع الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها "دراسات تفسيرية"، عملت على اختبار الفرضيات بغرض توضيح العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والخروج بنتائج تبين كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة وفق النماذج المعتمدة. بالإضافة إلى التشابه في أدوات جمع البيانات؛ إذ يلاحظ أن الاستبيان والمقابلة هما أكثر الأدوات التي تم استعمالها في الدراسات السابقة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو النموذج المستعمل فيها، فقد تم اعتماد نموذج Edgar Schein للثقافة التنظيمية المطور من طرف Quinn و Cameron، والذي يضم الأبعاد التالية: الافتراضات الأساسية، القيم التنظيمية، المصطنعات والسلوك التنظيمي. وفي هذه الدراسة، تم دمج الافتراضات الأساسية في القيم التنظيمية لكون البعدين يتشاركان صفة "القيم الثقافية" وأيضا لصعوبة، أو استحالة، تمييز الافتراضات الأساسية عن القيم التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، ليصبح نموذج الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات. ويتميز هذا النموذج عن النماذج المعتمدة في الدراسات السابقة في كونه يركز على "مكونات" الثقافة التنظيمية المعنوية والملموسة التي تساعد في بناء ثقافة داعمة لإدارة الجودة الشاملة، بخلاف معظم نماذج الدراسات السابقة التي ركزت على "أنواع" الثقافات التنظيمية التي تكون مناسبة لإدارة الجودة الشاملة.

وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، فقد تم اعتماد نموذج مكون من أكثر الأبعاد توافرا في النماذج التي تدرس هذا المتغير، فالنماذج التي استعملتها الدراسات السابقة ونماذج أخرى لإدارة الجودة الشاملة تتشارك جميعها في الأبعاد التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر. كما أن الأبعاد الأخرى التي استعملت في دراسة إدارة الجودة الشاملة يمكن إدراجها في واحد من هذه الأبعاد، مثل: التخطيط الاستراتيجي، التسيير بالحقائق والعمليات الإدارية الذين يدخلون ضمن التزام القيادة في الإدارة العليا، التمكين، الإدماج، التعليم، التدريب والعمل الجماعي الذين يندرجون ضمن الاهتمام بالموارد البشري وأيضا المعلومة المرتدة، التقييم المستمر والقياس الذين يندرجون ضمن التحسين المستمر وغيرها من الأبعاد.

### مبررات اختيار الموضوع

يعود اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب موضوعية تتمثل في أن تبني إدارة الجودة الشاملة لا يزال محل اهتمام المؤسسات اليوم، كونها إحدى سبل المنافسة القوية والبقاء في مجال الأعمال. كما أن موضوع الثقافة التنظيمية لا يزال محل اهتمام للبحث، لأن الثقافة التنظيمية تعبر عن أسلوب حياة المؤسسة وتعطي صورة واضحة عن مختلف المبادرات والأساليب التسييرية الموجودة في المؤسسة، والتي تمثل محل اهتمام علم التسيير.

كما ويرجع اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب ذاتية تتمثل في طبيعة تخصص الباحث (علوم التسيير) ورغبته في البحث في أحد أهم المواضيع ذات الصلة بعلم التسيير، ألا وهو موضوع إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الاعتقاد الشخصي أن مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة لا تزال تحتاج إلى البحث والتمحيص من عدة منظورات.

أيضا، من أسباب اختيار هذا الموضوع للدراسة قلة توجه المؤسسات الجزائرية إلى تبني إدارة الجودة الشاملة أو المبادرات ذات الصلة، مثل معايير المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، فتأتي هذه الدراسة لتؤكد كسابقاتها من الدراسات على أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة من طرف المؤسسات الجزائرية.

### حدود الدراسة

تمت الدراسة التطبيقية على مستوى مركب الملح في منطقة الوطاية ولاية بسكرة، وذلك خلال شهر جانفي وشهر فيفري سنة 2016، ابتداء بتوزيع الاستبيان على العاملين في المركب وتوضيحه والتأكيد على أهميته، ثم جمعه بعد الإجابة على ما يتضمنه من عبارات، بالإضافة إلى مقابلة مع رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وتدعيم النتائج المستخلصة من إجابات العاملين على الاستبيان.

### منهج الدراسة

تم اعتماد في هذه الدراسة على الفلسفة الواقعية النقدية التي تنطوي على دراسة العلاقة بين المتغيرات أو الظواهر، أي معرفة كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة. ثم اعتمدت الدراسة مقارنة الاستنباط الافتراضي التي بواسطتها وُضعت الفرضيات الخاصة بالدراسة والتي تربط الثقافة التنظيمية بالأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، من أجل اختبارها واستخلاص النتائج التي تبرز كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في كل من: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

كما وتتميز الدراسة بأنها ذات منهج تفسيري، تسعى وفقه إلى اختبار العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ممثلة في: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمية والمصطنعات، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ممثلة في: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر. وقد تم اختبار تلك العلاقة في المؤسسة محل الدراسة من خلال انتهاج استراتيجية دراسة الحالة، وذلك على مستوى مركب الملح بالوطاية ولاية



بسكرة، بالإضافة إلى استراتيجية الاستطلاع لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، وذلك باستعمال أدوات الاستبيان والمقابلة.

### المصطلحات الإجرائية المتعلقة بالدراسة

فيما يلي استعراض لتعريفات المصطلحات الإجرائية ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة:

**إدارة الجودة الشاملة:** هي فلسفة إدارية ذات رؤية طويلة الأجل، تعبر عن وضع رضا الزبون في المقام الأول بالنسبة للمؤسسة، وتسخير كل الجهود والموارد اللازمة ممثلة في التزام القيادة في الإدارة العليا، الاهتمام بالموارد البشري والعمل على التحسين المستمر لجميع العمليات الداخلية والأداء التنظيمي، وذلك لتحقيق الجودة في كل شيء بالإضافة إلى تحقيق رضا الزبون وكذا أهداف المؤسسة.

**الجودة:** تعني "ملاءمة المنتج للاستعمال" وأيضا "المطابقة للمواصفات".

**القيادة في الإدارة العليا:** معبر عنها في المسيرين الموجودين في المستوى التنظيمي الأعلى للمؤسسة، ويعتبر دورهم حاسما لتبني إدارة الجودة الشاملة. ومن مهامهم: نقل رؤية المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة إلى العاملين، توضيح التوجهات الاستراتيجية تجاه إدارة الجودة الشاملة، إتاحة الاتصالات، تمكين العاملين وتدريبهم على أساليب وتقنيات إدارة الجودة الشاملة.

**التركيز على الزبون:** يمثل الهدف الرئيسي لتبني إدارة الجودة الشاملة، إذ ترتبط جودة المنتج بمدى رضا الزبون عنه. وتتمثل الجودة من وجهة نظر الزبون في ستة أبعاد هي: الأداء، المظهر، الخدمات، الضمان، السعر والسمعة.

**الاهتمام بالموارد البشري:** يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتبني إدارة الجودة الشاملة، ويمثل تنمية المورد البشري بما يناسب توجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال: التدريب، التمكين والاتصالات فضلا عن ضمان رضا العاملين.

**التحسين المستمر:** هو فلسفة إدارية تقوم على فكرة مفادها أن القيام بتحسين الأشياء ولو بشكل بسيط ولكن بصفة دائمة من شأنه أن يحقق النجاح للمؤسسة في مجال نشاطها. ويعني القيام بعدد كبير جدا من الخطوات الصغيرة التي تهدف إلى تحسين كل ما له علاقة بنشاط المؤسسة، وتكون هذه العملية مستمرة وغير منتهية على الإطلاق.

**الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة افتراضات أساسية تم ابتداعها، اكتشفها أو تطويرها من طرف مجموعة من الأفراد من خلال تعلمهم كيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي. هذه الافتراضات التي يجب أن تثبت فعاليتها بشكل يجعلها ذات قيمة بالنسبة للعاملين وبالتالي يتم تعليمها للعاملين الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك، التفكير، الشعور والتصرف فيما يتعلق بتلك المشكلات.

**القيم التنظيمية:** تعرف على أنها معايير عامة أو مبادئ موجهة تستعمل لتحديد أي نوع من السلوك، الأحداث، الوضعيات والمخرجات تكون ملائمة أو غير ملائمة بالنسبة للمؤسسة.

**السلوك التنظيمي:** هو مجال دراسة يبحث في تأثير كل من الأفراد، المجموعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المؤسسة، بهدف استغلال المعارف المستقاة من ذلك البحث في تحسين الفعالية التنظيمية. كما ويمثل السلوك التنظيمي دراسة ممنهجة للتصرفات والمواقف التي يظهرها العاملون داخل المؤسسة.

**المصطنعات:** هي الجانب الملموس المعبر عن الثقافة التنظيمية، تتمثل في عدة مظاهر تعكس الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية والمعبر عنه في القيم والافتراضات الأساسية، ومن أهم هذه المظاهر: النظم والعمليات التنظيمية والاتصالات.

### هيكل الدراسة

تم إعداد هذه الدراسة من خلال تقسيمها إلى أربعة فصول: ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي. وقد تم تخصيص الفصل الأول لتناول "الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة"، هذا الفصل يضم أربعة مباحث، حيث تطرق المبحث الأول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لمعرفة تعريف هذا المصطلح وأيضا بعض المصطلحات ذات الصلة، مثل الجودة ومعايير ISO، وأيضا التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة. أما المبحث الثاني فتناول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وذلك باستعراض الخطوات المتعددة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أدوات إدارة الجودة الشاملة وأيضا معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. وقد تطرق المبحث الثالث إلى نماذج إدارة الجودة الشاملة المتعددة التي أفرزها البحث العلمي في هذا المجال، وذلك بغرض استخلاص أهم الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة للتطرق إليها في المبحث الرابع من هذا الفصل، واعتمادها أيضا أبعادا رئيسية لإدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة، وهي: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان "الإطار النظري للثقافة التنظيمية" لتناول المتغير المستقل في هذه الدراسة، وذلك من خلال تقسيمه بدوره إلى ثلاثة مباحث. فتناول المبحث الأول مفهوم الثقافة التنظيمية الذي تم فيه إبراز مفهوم الثقافة والتطور التاريخي لهذا الموضوع، وأيضا تعريف الثقافة التنظيمية وأهم مكوناتها الرئيسية. أما المبحث الثاني فعالج مستويات، تصنيفات ونماذج الثقافة التنظيمية وذلك لاستخلاص الأبعاد الرئيسية المعبرة عن الثقافة التنظيمية واعتمادها في هذه الدراسة. وقد تناول المبحث الثالث كيفية تسيير الثقافة التنظيمية ابتداء من بنائها ثم تطويرها والحفاظ عليها، وأيضا كيفية تغييرها إذا اقتضى الأمر. أما المبحث الرابع فقد خصص للتطرق إلى الأبعاد الرئيسية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة للتعبير عن الثقافة التنظيمية، وهي: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات.

أما الفصل الثالث فكان بعنوان "دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة" لتناول كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة. وقد تم تقسيمه بدوره إلى أربعة مباحث، بحيث تناول المبحث الأول العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا بغرض استكشاف العلاقة بين كل من القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات من جهة وبين القيادة في الإدارة العليا من جهة أخرى، أي البحث في القيم التنظيمية الدعمة لإدارة الجودة الشاملة التي يتوجب على القيادة في الإدارة العليا تبنيها ونشرها في المؤسسة، والبحث أيضا في أنماط السلوك التنظيمي المناسبة للثقافة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، والتي يتوجب على القيادة في الإدارة العليا انتهاجها، وأيضا مظاهر المصطنعات التي تفرض على القيادة في الإدارة العليا تطبيقها للتحول نحو إدارة الجودة الشاملة. أما المبحث الثاني فتناول العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتركيز على الزبون للبحث في القيم التنظيمية التي ترسخ في المؤسسة فكرة "الزبون في المقام الأول"، وكذلك البحث في السلوك التنظيمي المناسب للتعامل مع الزبون وأيضا مختلف مظاهر المصطنعات التي تدخل في التركيز على الزبون. وقد تناول المبحث الثالث علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري للتطرق لمختلف القيم الواجب التحلي بها من قبل العاملين لمساعدة المؤسسة على تبني إدارة الجودة الشاملة، وأيضا بعض أنماط السلوك التنظيمية والمصطنعات ذات العلاقة بالاهتمام بالموارد البشري والتي تساعد أيضا في تبني إدارة الجودة الشاملة.

وقد تم تخصيص الفصل الرابع من أجل "الدراسة التطبيقية" لتناول الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى خمسة مباحث، بحيث تناول المبحث الأول التموّج الأبيستمولوجي للدراسة بغرض تحديد المنهج المتبع وأيضا استراتيجيات وأدوات جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة. أما المبحث الثاني فحُصص لتطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة. وقد تم تخصيص المبحث الثالث لتحليل النتائج المستخلصة من مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة لوصف مجتمع الدراسة والتأكد من صلاحية النموذج. كما حُصص المبحث الرابع لاختبار فرضيات الدراسة والمبحث الخامس لتفسير النتائج المستخلصة من فرضيات الدراسة.

وقد تضمنت هذه الدراسة عدة استنتاجات واقتراحات مقدمة لمركب الملح بالوطاية ولاية بسكرة وللبحث العلمي على وجه العموم للدراسات المستقبلية التي تدخل في نفس السياق.

# الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الجودة

الشاملة

تمهيد

استُعمل مصطلح "إدارة الجودة الشاملة" في أواخر الثمانينيات وبدايات التسعينيات من القرن الماضي من قبل المؤسسات وعلى نطاق واسع في مختلف أنحاء العالم، ليعبر عن أسلوب الحياة التنظيمية الجديد. فلا تعتبر إدارة الجودة الشاملة مجرد مقارنة تسييرية جديدة وحسب، بل هي نقلة نوعية بالنسبة للمؤسسة تمثل طورا جديدا من التسيير، له مفكروه، نماذجه، أساليبه، وحتى الثقافة المساعدة على تبنيه في المؤسسة.

وقد مرت إدارة الجودة الشاملة بمراحل عدة تعود جذورها إلى بدايات ظهور علم التسيير، تطورت فيها من كونها نشاطا بسيطا في قسم الإنتاج يقوم على فحص المنتوجات، إلى وظيفة من وظائف المؤسسة، لتصبح بعدها أسلوب حياة تنظيمية يشمل المؤسسة بوظائفها ونشاطاتها. وحتى الاسم، فقد تطور ابتداء من مفهوم الفحص، إلى الرقابة، فالتوكيد، إلى رقابة الجودة الشاملة، ليصل إلى مسمى "إدارة الجودة الشاملة".

وخلال مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة عبر الزمن، ظهر العديد من الباحثين ممن يُعتبرون رواد هذا المجال من أمثال: Deming، Juran، Crosby، Ishikawa، Feigenbaum، Taguchi، Oakland و Kanji وغيرهم من الذين دأبوا على تطوير إدارة الجودة الشاملة مفهوما وتطبيقا، وحرصوا على الانتقال بها من طور إلى طور. فتعددت التعريفات والنماذج، وتنوعت الأساليب المستخدمة في إطارها بغية نشر هذا الأسلوب التسييري في كافة وظائف ونشاطات المؤسسة.

كما وظهرت عدة محاولات لتطوير نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مثل نموذج جائزة Deming، نموذج جائزة Baldrige وأيضا نموذج الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة وغيرها من النماذج التي تحاول تحليل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خطوات يمكن للمؤسسة انتهاجها.

هذا الفصل يقدم إطارا نظريا لإدارة الجودة الشاملة، يضم شرحا لما تقدم ذكره عن إدارة الجودة الشاملة وذلك باحتوائه أربعة مباحث هي:

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
2. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؛
3. نماذج إدارة الجودة الشاملة.
4. الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

## البحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لا يزال مفهوم إدارة الجودة الشاملة محل بحث واهتمام من قبل الباحثين نظريا والمؤسسات تطبيقيا وحتى الحكومات، وذلك لأثره في تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها، وأيضا لانعكاساته الإيجابية المباشرة في تحسين أوجه النشاط الاقتصادي للحكومات بل وتفوقها في ذلك. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الجودة، تعريف إدارة الجودة الشاملة وكذا التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة

بدأ تطوّر موضوع إدارة الجودة الشاملة بتطور الاهتمام بموضوع الجودة، لذلك، لفهم إدارة الجودة الشاملة يتوجب أولاً فهم الجودة والأبعاد التي تنطوي عليها.

### الفرع الأول: تعريف الجودة

يشير الاستشاري الأمريكي Joseph Juran إلى وجود معنيين أساسيين من بين معاني الجودة (Quality)، أحدهما يركز على مطابقة المنتج لمتطلبات الزبون (Meeting the customer requirements)، وقد قدم العديد من رواد إدارة الجودة الشاملة تعريفات للجودة تصب في هذا المعنى.

فيعرف Juran الجودة على أنها "ملاءمة المنتج للاستعمال" (Fitness for use)<sup>1</sup>. فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي Juran هو الغاية من إنتاج المنتج، فإذا كان ملائماً للاستعمال، فيمكن اعتبار أنه قد حقق الغاية من إنتاجه وبالتالي فهو ذو جودة.

وحسب المهندس الأمريكي Armand Feigenbaum فإن الجودة تتمثل في "مجمل الخصائص الموجودة في المنتج أو الخدمة والتي تم توفيرها بواسطة الجهود المبذولة في التسويق، الهندسة، التصنيع والصيانة، والتي من خلالها يلاقي المنتج أو الخدمة توقعات الزبون"<sup>2</sup>.

وحسب معايير المنظمة الدولية للتقييس ISO 9000.2000، فالجودة هي درجة تلبية مجموعة من الخصائص الأساسية في المنتج لمتطلبات الزبون.<sup>3</sup>

كما يدور مفهوم الجودة حول تحقيق توقعات الزبون تجاه المنتج أو تجاوزها، مع العلم أن تحقيق جودة عالية هو عملية متغيرة ومستمرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة (2006) إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. ط2. الأردن: دار وائل. ص19.

<sup>2</sup> A. Feigenbaum (1983) *Total quality control*. 3<sup>rd</sup> Ed. New York: McGraw-Hill. p7.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، المرجع والصفحة نفسها.

<sup>4</sup> M. Helms (2006) *Encyclopedia of Management*. 5<sup>th</sup> Ed. USA: Thomson Gale. p735.

أما المعنى الآخر للجودة فيتمثل في ارتباطها بخصائص المنتج، وفي هذا السياق، وفضلا عن تعريف Feigenbaum المذكور، يعرفها الاستشاري الأمريكي Philip Crosby على أنها "المطابقة للمواصفات" (Conformance to the specifications)<sup>1</sup>. فيركز هذا التعريف على المنتج في حد ذاته وعلى ضرورة اشتماله لخصائص معينة تحددها المؤسسة قبل الشروع في تصنيع المنتج. فحسب Crosby، إذا كان المنتج يضم مجموعة المواصفات المطلوبة، فعندها يمكن اعتباره ذا جودة.

ويضيف Juran تعريفاً آخر للجودة مفاده "خلو المنتج من العيوب" (Freedom from deficiencies) التي قد تحدث أثناء العملية الإنتاجية، والتي تؤدي إلى ضياع الموارد والوقت، إعادة العمل، عدم رضا الزبون، كثرة الشكاوى وغيرها من النتائج التي تعبر فعلا عن أن المنتج غير ذي جودة.

وحسب هذا المعنى أيضا، ترتبط الجودة في مفهومها بالتكاليف، فيعرفها المهندس الياباني Genichi Taguchi على أنها تجنب "التكاليف التي ينقلها المنتج إلى المجتمع ابتداءً من وقت شحنه"<sup>2</sup>. ففي هذا التعريف قياس لجودة المنتج بدلالة التكاليف؛ فحسب Taguchi، المنتج ذو الجودة هو الذي يجنب المؤسسة خسائر مالية ناجمة عن الأخطاء في التصنيع والتي تؤدي إلى إعادة العمل وضياع الموارد، كما أن المنتج ذا الجودة هو الذي يجنب المجتمع من خسائر مالية تتمثل في سعر ذلك المنتج إذا كان غير ذي جودة، وأيضا تكاليف إيصاله إلى المجتمع.

كما تعرف الجودة على أنها التميز (Excellence) الذي يقود منتج المؤسسة إلى التفوق على المنتجات المنافسة ويضمن له أيضا الاستمرار على تلك الحالة من خلال إيجاد معايير جديدة للجودة.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أبعاد الجودة

تدل التعريفات المذكورة للجودة على وجود عدة أبعاد يمكن الاستناد عليها في تقديم تعريف للجودة، فقد قام David Garvin في كتابه "إدارة الجودة" (Managing Quality) (1988) بتحديد خمسة أبعاد لتحديد الجودة، وهي:<sup>4</sup>

1. **التفوق (Excellence):** بمعنى أن يطابق المنتج أو يتجاوز توقعات الزبون حول المواصفات اللازم توفرها في هذا المنتج؛
2. **التركيز على المنتج (Product based):** أي التركيز على القدر المطلوب من الخصائص؛
3. **التركيز على الزبون (User based):** أي ملاءمة المنتج للاستعمال؛
4. **التركيز على التصنيع (Manufacturing based):** أي المطابقة للمواصفات؛

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، المرجع والصفحة نفسهما.

<sup>2</sup> G. Taguchi et al (2005) *Taguchi's quality engineering handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons. p128.

<sup>3</sup> V. Bagad (2008) *Total Quality Management*. 1<sup>st</sup> Ed. India: Technical publication Pune. p1-2.

<sup>4</sup> J. Dahlgaard et al (2007) *Fundamentals of Total Quality Management*. London: Taylor & Francis. p11.

5. التركيز على القيمة (Value based): أي أن تكون درجة الإشباع مرتبطة بسعر المنتج.

فحسب Garvin، إذا كانت مراحل إنتاج المنتج تتمثل في مرحلة بحوث السوق، مرحلة التصميم ثم مرحلة التصنيع، فإنه يجب تغيير المنظور المستعمل في تعريف الجودة وفقا لهذه المراحل. ففي بحوث السوق تركز مفاهيم الجودة على الزبون (أو المستعمل) (User based)، وفي مرحلة التصميم تركز مفاهيم الجودة على المنتج ذاته (Product based)، وفي المرحلة الأخيرة والمتمثلة في مرحلة التصنيع (Manufacturing based) تعطى مفاهيم تركز على كيفية التصنيع، أو المعايير الواجب التقيد بها أثناء عملية التصنيع.

كما حاول كل من Green و Harvey سنة 1993 اقتراح خمسة أبعاد مترابطة لتعريف الجودة، وهي:<sup>1</sup>

1. أن يكون المنتج فريدا (Exceptional): يعني هذا البعد أن يمتلك المنتج خصائص معينة تمكنه من أن يكون متميزا عن باقي المنتجات المنافسة. هذه الخصائص هي:

أ. الطابع التقليدي (Traditional): يقصد بهذه الخاصية قدرة المؤسسة على امتلاك منتج يكون ذا خصائص خاصة وحصرية على تلك المؤسسة، ولا يمكن تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة. مثل منتج كوكاكولا ذي المكونات التي لا توجد في أي منتج آخر، ومنتجات مؤسسة Apple التي تعمل بنظام التشغيل "IOS" الذي لا يمكن إيجاده في منتجات المؤسسات الأخرى. ويكون الحصول على الجودة في هذه الحالة نادرا جدا؛

ب. التفوق (Excellence): ويقصد به امتلاك جودة تلبية أو تتجاوز توقعات الزبون، بالإضافة إلى تحقيق ما يسمى "صفر أخطاء" (Zero defects)؛

ج. وجود معايير (Standards): وفق هذه الخاصية فإن الجودة في المنتج تعني تجاوزه لقائمة من المعايير الموضوعية لتحديد الجودة. ويقال "المنتج ذو جودة عالية" فقط إذا تمكن من تجاوز الحد الأدنى المطلوب من المعايير المحددة من قبل المؤسسة، وعندها يمكن اعتبار أن المنتج مطابق للمعايير.

2. الكمال (Perfection): ويعني ذلك التأكد من أن أي شيء له علاقة بإنتاج المنتج يجب أن يكون مثاليا وخاليا من الأخطاء وبصورة دائمة أيضا، كالتيكنولوجيا المستعملة، أساليب الإنتاج، مدى الانتظام في التموين، ...

3. الملاءمة للهدف (Fitness for purpose): تركز هذه النقطة على العلاقة بين الهدف من المنتج وجودته؛ فإذا تمكن المنتج من تحقيق الغاية من إنتاجه، عندها يمكن القول إنه ذو جودة. وربما توافق هذه الفكرة تعريف Juran للجودة بأنها مدى ملاءمة المنتج للاستعمال، فيتحقق الهدف من المنتج إذا تم استعماله من قبل الزبون، وبالتالي يكون ذا جودة.

<sup>1</sup> Ibid., p11-13.



4. **السعر الملائم للجودة (Value for money):** وفق هذا البعد تعرف الجودة على أنها الثمن الذي يكون الزبون على استعداد لدفعه للحصول على المنتج. هذا يعني أن الجودة ستقاس وفق المواصفات الموجودة في المنتج، وترجمة ذلك القياس إلى سعر للمنتج، وربما يبرر ذلك ارتفاع سعر المنتج إذا كان ذا جودة عالية.

5. **الجودة تحويلية (Transformative):** ويقصد بهذا أن الجودة في المنتج تتغير أبعادها بسبب تغير وتطور رغبات الزبون، ويشير Helms إلى أن هذه الخاصية أدت ببعض الباحثين إلى اعتبار أن تحقيق جودة عالية عملية متغيرة ومستمرة.<sup>1</sup>

مما سبق يتضح تعدد الأبعاد المستعملة في تعريف الجودة، ورغم ذلك إلا أنها لا تخرج في تعريفها للجودة عن منظورين رئيسيين هما: الجودة من منظور الزبون والجودة من منظور المنتج.

### 1. الجودة من منظور الزبون

يعتبر الزبون ذلك الطرف الذي يكون على استعداد لاقتناء مخرجات المؤسسة<sup>2</sup>، وبحكم أنه المستقبل للمنتج، فإنه يجب على المؤسسة أن تعمل على تصميم وتصنيع منتج يرقى إلى تطلعات الزبون أو يتجاوزها، لذلك يأخذ الزبون حيزا كبيرا وهاما في مواضع الجودة.

وعلى هذا الأساس تعرّف الجودة من منظور الزبون على أنها تلبية أو تجاوز توقعات الزبون، لأن الزبون لديه صورة مسبقة عن المنتج وعن الخصائص اللازم توفرها فيه كالمظهر، السعر، الخصائص الرئيسية، الخصائص الثانوية وغيرها. فإذا تمكنت المؤسسة من توفير جميع أبعاد الصورة الموجودة لدى الزبون عن المنتج، أو تمكنت من تجاوزها من خلال توفير أبعاد أخرى مثلا، عندها يمكن القول إن المؤسسة لديها منتج "ذو جودة".

وفي هذا المجال فقد أشار العديد من الباحثين والمفكرين إلى وجوب اقتران مفهوم الجودة بالزبون، مثل تعريف Crosby وتعريف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) المذكورين سابقا.

وبالرغم من أهمية منظور الزبون في تعريف الجودة، إلا أن العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال قد أثاروا بعض الانتقادات التي تربط تعريف الجودة بالزبون؛ فإذا كانت الجودة تعني مطابقة أو تجاوز توقعات ورغبات الزبون، فإن الرغبات تختلف من زبون لآخر وتتنوع بالنسبة لكل زبون، هذا بالإضافة إلى كون الرغبات متغيرة بشكل مستمر، الأمر الذي يعني أنه من الصعب على المؤسسة حصر كل رغبات الزبائن باختلافها، تنوعها وتغيرها من زمن لآخر لإنتاج منتج ذي جودة.

كما تكمن صعوبة تحديد الجودة وفق هذا المنظور في اختلاف وجهات نظر الزبائن حول المواصفات اللازم توفرها في المنتج؛ فقد يكون المنتج مرضيا بالنسبة لزبون معين، وغير مرضٍ بالنسبة لزبون آخر. هذا الأمر

<sup>1</sup> M. Helms, Loc.cit.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد (2009) إدارة الجودة الشاملة. ط1. عمان: دار الفكر. ص14.

الذي أدى بالعديد من الباحثين إلى إعادة التفكير في تعريف الجودة المتمثل في مطابقة أو تجاوز توقعات ورغبات الزبون، واعتباره أشبه بالفكرة العقلانية البحتة التي من الصعب جدا تطبيقها على أرض الواقع.<sup>1</sup>

## 2. الجودة من منظور المنتج

وفق هذا المنظور فإن المؤسسة ستركز على الجودة داخل ورش الإنتاج وذلك في مرحلتين هما: مرحلة التصميم ومرحلة التصنيع. ففي مرحلة التصميم، أو المقاربة المبنية على المنتج (Product based approach) على حد وصف Garvin، وبعد الحصول على توقعات الزبون حول المنتج، تقوم المؤسسة باستعمال كل تلك الأفكار كمدخلات في مرحلة التصميم وذلك بهدف توفير الخصائص اللازمة في المنتج والتي يتطلع الزبون إليها، أو حتى توفير سمات أخرى للمنتج تتجاوز توقعات الزبون. مع العلم أن هذه المرحلة تحتاج إلى الإبداع من قبل العاملين لأن ذلك يمكن المؤسسة من إنتاج منتجات بأفكار جديدة.

وفي مرحلة التصنيع، أو المقاربة المبنية على التصنيع (Manufacturing based approach) على حد وصف Garvin، فتأتي بعد مرحلة التصميم، أين تعمل المؤسسة على إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الموضوعية في مرحلة التصميم (Conformance to specifications)<sup>2</sup>. ووفق هذا المنظور، يعرف الاستشاري الأمريكي Edwards Deming الجودة على أنها "مستوى متوقع من التطابق والموثوقية يتحقق بتكلفة منخفضة ويكون مناسباً للسوق"<sup>3</sup>. مع العلم أنه يقصد بالتطابق مطابقة أو تجاوز توقعات الزبون، وبالموثوقية خلوّ المنتج من العيوب والأخطاء وعدم تعطله لمدة معقولة من الزمن.

وفي منظور التصنيع، وسعيها منها لتبني مفهوم الجودة بشكل أكبر في هذه المرحلة، تعمل المؤسسة على التقيد بالمواصفات الدولية المقترحة من طرف المنظمة الدولية للتقييس (ISO). وفي هذا السياق تعرف معايير ISO 9000.2000 الجودة على أنها درجة تلبية مجموعة من الخصائص الأساسية في المنتج لمتطلبات الزبون.

كما تعطي المؤسسة أهمية لموضوع الأخطاء في التصنيع والمنتجات المعيبة، وتعمل على الحد من جميع الأسباب التي من شأنها أن تمنع مطابقة المنتج للمواصفات. وفي هذا السياق، يعرف Juran الجودة أيضا على أنها "الخلوّ من العيوب" (Freedom from deficiencies)<sup>4</sup>، أي عدم الوقوع في الأخطاء أثناء التصنيع، والتي من شأنها أن تؤدي إلى إعادة العمل (Rework)، وأيضا عدم رضا الزبون، كثرة الشكاوى، تضييع الوقت وغيرها من العوامل التي من الممكن أن تتسبب في ارتفاع تكاليف الإنتاج.

<sup>1</sup> V. Bagad, Op.cit., p1-3.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> S. Venkatraman (2007) A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, Vol. 15, No. 1, p94.

<sup>4</sup> J. Juran and A. Godfrey (1999) *Juran's Quality Handbook*. 5<sup>th</sup> Ed. USA: McGraw-Hill. p2.2.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة في مجال التسيير والتي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين الذين يسعون إلى تطوير وتحسين الأداء في المؤسسة. وقد كان للإدارة اليابانية الدور الأهم في جعل هذا المفهوم بمثابة ثورة حقيقية في مجال التسيير، حيث تمكنت المؤسسة من الوصول إلى مرحلة تكون قادرة فيها على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة أيضا.

ويتجه بعض الباحثين إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال تحليل هذا المصطلح كما يلي:<sup>1</sup>

- **الجودة (Quality):** سبق التطرق إليها، ومن معانيها مطابقة توقعات الزبون وبشكل مستمر؛
- **الجودة الشاملة (Total Quality):** وتعني تحقيق الجودة في المنتج بتكاليف منخفضة؛
- **إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):** وتعني عملية تحقيق الجودة الشاملة بواسطة مشاركة جميع العاملين في المؤسسة.

وحسب Mortimer و Mortimer، فإن "الجودة الشاملة" تعني التحسين وبشكل مستمر لمستويات رضا الزبون وتحسين هوامش الربح بالتوازي.<sup>2</sup>

كما يشير مصطلح "إدارة الجودة" (Quality management) إلى الجمع بين مختلف النشاطات التي تتعلق بالجودة مثل: رقابة الجودة، ضمان الجودة وتحسين الجودة، وذلك في فلسفة إدارية<sup>3</sup>. ويمثل أيضا مجموع النشاطات التي تقوم بها مختلف الأقسام الإدارية لتحديد سياسات الجودة، الأهداف، المسؤوليات وكذا كيفية تطبيقها بعدة وسائل تتعلق أيضا بالجودة مثل: التخطيط للجودة، رقابة الجودة، ضمان الجودة وتحسين الجودة، كل ذلك في نظام متكامل للجودة.<sup>4</sup>

أما إدارة الجودة الشاملة، فيعرفها Cole على أنها نظام إداري يضع رضا العاملين على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأمد، لأن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى القصير.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> J. Dahlgaard et al, Op.cit., p16.

<sup>2</sup> D. Mortimer and S. Mortimer (2005) *Quality and Risk Management in the IVF Laboratory*. 1<sup>st</sup> Ed. Cambridge: University Press. p31.

<sup>3</sup> Ibid., p25.

<sup>4</sup> Ibid., p26-27.

<sup>5</sup> خضير كاظم محمود (2007) *إدارة الجودة الشاملة*. ط3. عمان: دار المسيرة. ص75.

وتعرّف أيضا على أنها أسلوب قيادة يعمل على إنشاء الثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تساعد في تحقيق الأهداف المتعلقة بإنتاج منتوجات بأعلى مستوى ممكن من الجودة<sup>1</sup>. وتعرف كذلك على أنها عملية خلق محيط تنظيمي يسعى فيه كل من الجهاز الإداري والعاملين، وبشكل مستمر، إلى تحسين الجودة<sup>2</sup>.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة أيضا على أنها مقاربة إدارية (تسييرية) تتمحور حول الجودة وترتكز على مشاركة جميع العاملين في المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وخلق المنفعة لكل العاملين في المؤسسة وكذا المجتمع<sup>3</sup>.

وحسب Dahlgaard et al، تعتبر إدارة الجودة الشاملة رؤية (Vision) لا يمكن للمؤسسة أن تحققها إلا من خلال التخطيط طويل الأمد، بواسطة إنشاء وتطبيق خطط جودة سنوية تساهم بشكل تدريجي في تحقيق تلك الرؤية<sup>4</sup>.

وحسب Kanji فإن: "إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تعزز الثقافة التنظيمية المرتبطة برضا الزبون، من خلال التحسين المستمر"<sup>5</sup>.

وتعرفها منظمة الجودة البريطانية على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة معا"<sup>6</sup>.

وفي محاولة منهما لوضع تعريف أكثر شمولية، يشير Sashkin و Kiser إلى إن إدارة الجودة الشاملة تعني ثقافة المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق رضا الزبون وبشكل مستمر، بواسطة نظام متكامل من الأدوات، الأساليب والتدريب. وتتضمن أيضا التحسين المستمر للعمليات التنظيمية، بما يضمن تحقيق مستوى مرتفع من الجودة في السلع والخدمات<sup>7</sup>.

ورغم تعدد التعريفات، إلا أنه هناك اتفاق على أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن الأفكار التالية<sup>8</sup>:

- إدارة الجودة الشاملة طريقة لتسيير المؤسسة بحيث يتم إنجاز كل عمل وكل عملية بالطريقة الصحيحة، من أول مرة وفي كل مرة، كما يفترض بها التأثير في كل عامل داخل المؤسسة؛
- إدارة الجودة الشاملة نظام كامل من تحسين الجودة مع عملية اتخاذ القرار مبنية على الحقائق وجمع المعلومات، وليس الآراء والانطباعات؛

<sup>1</sup> R. Williams (1994) *Essentials of total quality management*. New York: Amacom. p2.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> D. Mortimer and S. Mortimer, Op.cit., p27.

<sup>4</sup> J. Dahlgaard et al, Loc.cit.

<sup>5</sup> G. Kanji (2002) *Measuring Business Excellence*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Routledge (Taylor & Francis Group). p2.

<sup>6</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>7</sup> M. Sashkin and K. Kiser (1993) *Putting Total Quality Management to Work: What TQM Means, How to Use It & How to Sustain It Over the Long Run*. 1<sup>st</sup> Ed. San Francisco: Berrett-Koehler. p39.

<sup>8</sup> C. Morgan and S. Murgatroyd (1994) *Total Quality Management in the Public Sector: an International Perspective*. 1<sup>st</sup> Ed. Buckingham: Open University Press. p5.

- تتضمن إدارة الجودة الشاملة كل شيء في المؤسسة؛
- لا تضم إدارة الجودة الشاملة فقط جودة المنتج الذي يشتريه أو يستقبله المستعمل النهائي، بل أيضا أي شيء يحدث داخل المؤسسة، وذلك لتحسين الأداء وبشكل مستمر؛
- تفترض إدارة الجودة الشاملة أن الجودة هي مخرجات كل النشاطات التي يمكن أن تكون داخل المؤسسة؛ فكل الوظائف وجميع العاملين يتوجب عليهم المشاركة في عملية التحسين، وأن المؤسسة تحتاج إلى كل من نظام للجودة وثقافة لها.

كذلك، يلاحظ من التعريفات السابقة أن فهم إدارة الجودة الشاملة يتراوح بين منظورين، من كونها نظاما إداريا (A management system) له مكوناته، نشاطاته وأهدافه وينبغي تطبيقه، إلى كونها بالأساس فلسفة إدارية (A management philosophy) تعبر عن كيفية فهم المؤسسة وكل ما فيها بطريقة معينة من أجل تحقيق أهداف معينة، ويتوجب تبنيها.

كما ويمكن القول إن المنظورين متكاملان؛ فإدارة الجودة الشاملة رؤية طويلة الأمد، معبر عنها في الثقافة التنظيمية التي تجعل من الجودة أسلوب الحياة داخل المؤسسة، ويتجسد ذلك في نظام إداري شامل يسخر كل إمكانيات المؤسسة من أدوات، أساليب تسيير وتدريب من أجل تحقيق تلك الرؤية المسماة "إدارة الجودة الشاملة" مع ضرورة ممارسة التحسين المستمر لضمان اعتماد الجودة كأسلوب حياة تنظيمية دائم.

وفي محاولة لاستخلاص مفهوم شامل من هذه التعريفات، يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية ذات رؤية طويلة الأجل، تعبر عن وضع رضا الزبون في المقام الأول بالنسبة للمؤسسة، وتسخير كل الجهود والموارد اللازمة ممثلة في التزام القيادة في الإدارة العليا، الاهتمام بالموارد البشري والعمل على التحسين المستمر لجميع العمليات الداخلية والأداء التنظيمي، وذلك لتحقيق الجودة في كل شيء يتم داخل المؤسسة بالإضافة إلى تحقيق رضا الزبون وكذا أهداف المؤسسة.

### المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كأبي مفهوم آخر في علوم التسيير، في تطوره بعدة مراحل، وقد اهتمت كل مرحلة بإثراء تطبيق مفاهيم الجودة في المؤسسة استنادا إلى المراحل السابقة وكذا في ضوء التطورات التي كانت تشهدها المؤسسة في كل مرحلة. وقد كان للعديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال من أمثال Crosby، Juran، Deming، Shewart، Feigenbaum وآخرون الأثر البالغ في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة من بدايات القرن الماضي إلى يومنا هذا.

وسيتيم التطرق إلى أهم مراحل التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مع إظهار إسهامات أبرز الباحثين والمفكرين في هذا المجال وفق كل مرحلة من مراحل تطور هذا المفهوم.

### الفرع الأول: مرحلة ضبط الجودة عن طريق الفحص

تعتبر عملية ضبط الجودة عن طريق الفحص (Quality control by inspection) من أولى الطرق التي كانت تستعمل في التأكد من جودة المنتج، وقد يرتبط ظهور هذه الطريقة بظهور المؤسسة ذاتها تحت مسمى "نظام المصنع" (Factory system)، وذلك في النصف الثاني من القرن 18 في بريطانيا<sup>1</sup>، وقد تطورت في بداية القرن الماضي ولا زالت تستعمل حتى يومنا هذا.

تقوم هذه الطريقة على تعيين مفتشين (Inspectors) تتمثل مهمتهم في فحص جودة المنتجات بعد الانتهاء من تصنيعها، واستبعاد جميع الوحدات المنتجة غير المطابقة للمعايير التي يقوم مهندسون مختصون بوضعها قبل الشروع في عملية التصنيع<sup>2</sup>. فبهذه الطريقة كانت المؤسسة تضمن إيصال المنتجات ذات الجودة إلى الزبون، أما الوحدات المنتجة غير المطابقة للمعايير فيتم إعادة إنتاجها أو بيعها بسعر منخفض أو التخلص منها<sup>3</sup>.

وقد تطور الاهتمام بفحص المنتجات لدرجة إدراج قسم خاص به في بعض المؤسسات، يتولى إعداد وإرسال التقارير حول جودة المنتجات إلى المسير أو مدراء الأقسام ذوي الصلة بالموضوع. وقد صاحب ظهور قسم خاص بالفحص تطور بعض المفاهيم الخاصة به مثل: المعايير، التدريب على التقطيش، تسجيل وحفظ البيانات الخاصة بالنشاط، فضلا عن تطوير الوسائل المستعملة للفحص وتطوير دقتها في القياس<sup>4</sup>.

ولكن ما يعاب على هذه الطريقة هو تركيزها فقط على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها والقيام بتصحيحها، أي أن التأكد من جودة المنتج يكون بعد الانتهاء من إنتاجه، مما يعني أن طريقة ضبط الجودة عن طريق الفحص لا تمنع حدوث الأخطاء في الإنتاج. وبالتالي فالمؤسسة، وبالرغم من اهتمامها بالجودة في منتجاتها في تلك المرحلة، إلا أنها كانت تعاني من قصور في فهم الجودة ذاتها، والتي من المفترض أن تعني القيام بالأعمال بالشكل الصحيح من المرة الأولى وفي كل مرة<sup>5</sup>، لا التأكد فقط منها بعد العملية الإنتاجية، لأنه ليس من الجودة السماح بإنتاج منتجات لا تتطابق ومعايير الجودة الموضوعية.

<sup>1</sup> P. Charantimath (2011) *Total Quality Management*. 2<sup>nd</sup> Ed. India: Dorling Kindersley. p60-61.

<sup>2</sup> J. Tompkins (2005) *Organization Theory and Public Management*. USA: Thomson Learning. p328.

<sup>3</sup> J. Dahlgaard et al, Op.cit., p7.

<sup>4</sup> P. Charantimath, Op.cit., p61.

<sup>5</sup> R. Rawlins (2008) *Total Quality Management (TQM)*. 1<sup>st</sup> Ed. USA: AuthorHouse. p6.

### الفرع الثاني: مرحلة الرقابة الإحصائية

تمثلت البدايات الأولى لظهور طريقة الرقابة الإحصائية للجودة في نموذج "خرائط ضبط الجودة" (Quality control charts) للإحصائي الأمريكي Walter Shewhart سنة 1924،<sup>1</sup> والمقترح لضبط المتغيرات التي من شأنها أن تؤدي إلى الانحرافات في الجودة.

وتقوم طريقة الرقابة الإحصائية للجودة على جمع بيانات إحصائية حول الانحرافات في جودة المنتج واستعمالها لتحديد الأسباب التي أدت إلى حدوثها، ومحاولة التخلص منها في المستقبل وذلك في كل خطوة من خطوات عملية التصنيع. وتتم هذه الطريقة في مرحلتين رئيسيتين هما: النمذجة الإحصائية وعملية المراقبة وهما كالتالي:<sup>2</sup>

**1. النمذجة الإحصائية:** في هذه المرحلة، وعضا عن فحص جميع الوحدات المنتجة كما في مرحلة الفحص، تقوم المؤسسة بالتحقق من جودتها من خلال اختيار عدد صغير من الوحدات المنتجة يكون عبارة عن عينة ممثلة لإجمالي الكمية المنتجة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج؛

**2. عملية المراقبة:** بعد اختيار العينة، تقوم المؤسسة بجمع بيانات إحصائية حول الانحرافات في الجودة لمعرفة أسبابها، والتي يرجح Shewart أن تكون ناجمة عن مستوى جودة المعدات المستعملة في الإنتاج ومدى صيانتها، وكذا مستوى مهارات الأفراد داخل المؤسسة وأيضا سلوكهم التنظيمي، مؤكدا على ضرورة استخدام خرائط ضبط الجودة للكشف عن الانحرافات متى وقعت والتعجيل بالتدخل لمعالجتها<sup>3</sup>. فكلما تمكنت المؤسسة من ضبط هذه الأسباب كلما قلصت من الانحرافات في الجودة إلى أقل مستوى، وهكذا تصبح كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية "تحت الرقابة الإحصائية" (Under statistical control) على حد وصف Shewhart.

ورغم أهمية هذه الطريقة وفعاليتها إلا أن القليل من المؤسسات الأمريكية قامت بتبنيها في مراقبة الجودة، وذلك إلى غاية ما قبل الحرب العالمية الثانية، لأن علم الإحصاء لم يكن شائعا آنذاك، فقد كان هناك عدد قليل جدا من الإحصائيين القادرين على استعمال هذه الطريقة للتأكد من جودة المنتج. ورغم نجاح تطبيق هذه الطريقة في المصانع الحربية أثناء الحرب العالمية الثانية، إلا أن المؤسسات الاقتصادية تجاهلتها تماما بعد الحرب لأنها لم تكن بحاجة آنذاك إلى المنافسة على أساس الجودة كما هو الحال في يومنا هذا، مع غياب المنافسة الأجنبية، الأمر الذي أدى إلى اعتبار طريقة الرقابة الإحصائية عملية مكلفة وتتطلب الوقت، وبالتالي فقد تم اعتبارها غير ضرورية بالنسبة للمؤسسة.

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص58.

<sup>2</sup> J. Tompkins, Loc.cit.

<sup>3</sup> J. Dahlgaard et al, Loc.cit

وبالرغم من أهمية طريقة الرقابة الإحصائية ودورها في تطوير التفكير حول التأكد من الجودة، إلا أنها كانت تحصر التركيز حول الجودة في قسم الإنتاج فقط، وليس في المؤسسة ككل.

### الفرع الثالث: مرحلة رقابة الجودة الشاملة كوظيفة إدارية

تطورت هذه المرحلة في الخمسينيات من القرن الماضي، وعرف مفهوم الجودة فيها تطورا أكبر، ويرجع الفضل في ذلك إلى المهندس الأمريكي Armand Feigenbaum. فبدل اقتصارها على مرحلة التصنيع، أصبحت الجودة تُعنى في جميع مراحل العملية الإنتاجية، أي ابتداءً من التصميم، مروراً بالتصنيع، فالتسويق وأخيراً خدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>، وذلك لتحقيق ما يسمى بضمان الجودة (Quality assurance).

كما يؤكد Feigenbaum على أن الجودة لا يمكن تحقيقها من خلال التركيز على مرحلة واحدة أو على بعض من مراحل العملية الإنتاجية، ولا يمكن أيضا تحقيقها من خلال الاعتماد المطلق على الرقابة الإحصائية للجودة، فالجودة تأتي من خلال ما سماه Feigenbaum بـ "رقابة الجودة الشاملة" (Total Quality Control)<sup>2</sup>. هذا المفهوم الجديد للجودة يعني "ذلك النظام الذي يضم تكامل جهود جميع الأفراد في المؤسسة والمبذولة في تطوير، صيانة وتحسين الجودة بما يضمن إرضاء الزبون"<sup>3</sup>.

كما يؤكد Feigenbaum على أن رقابة الجودة تعتبر وظيفة من وظائف التسيير، تماما مثل وظيفة المالية أو وظيفة الموارد البشرية، وذلك لكون "الجودة مهمة الجميع في المؤسسة" (Quality is everybody's job in the company). وقد حاول Feigenbaum اقتراح مجموعة من النشاطات التي يجب القيام بها في هذه الوظيفة الإدارية الجديدة. وهي على الترتيب:<sup>4</sup>

1. مراقبة التصميمات الجديدة للمنتج، سواء كان المنتج معدلا أو جديدا. وتأتي هذه المرحلة قبل مباشرة الإنتاج؛
2. مراقبة الوسائل المستعملة في عمليات الإنتاج، وذلك بغرض تقليص نسب الأخطاء والعيوب في المنتجات؛
3. مراقبة عملية الإنتاج، أي متابعة الوسائل المستعملة، الطرق المستعملة في الإنتاج وكذا مراقبة المنتجات نفسها؛
4. القيام بالدراسات الخاصة المتعلقة بتحليل المشاكل التي يمكن مواجهتها أثناء القيام بالعملية الإنتاجية، وذلك بغرض تفاديها مستقبلا.

<sup>1</sup> J. Tompkins, Op.cit., p330.

<sup>2</sup> اختصارها هو: "TQC".

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Ibid., p331.



إذًا، بإضافة مصطلح "الشاملة" (Total) إلى الجودة، يكون Feigenbaum قد ساهم وبشكل كبير في الانتقال بالتفكير في رقابة الجودة من كونها واحدة من مسؤوليات المشرفين على العملية الإنتاجية إلى وظيفة أساسية من وظائف التسيير. كما أثرى مفهوم الجودة وجعله موضوعا من مواضيع التسيير لدراسته نظريا وتطبيقيا، وذلك من خلال توصياته بدراسة وتحليل المشكلات المتعلقة بالجودة بغرض تحقيق ضمان الجودة، ممهدا الطريق لعدة دراسات ومبادرات كحلقات الجودة وفرق العمل متعددة الوظائف وغيرها من المبادرات التي ساهمت في تطوير مفهوم الجودة بالنسبة للمؤسسة.

### الفرع الرابع: مرحلة: الجودة في اليابان

بعد التأثير الكبير لليابان بالنتائج السلبية للحرب العالمية الثانية، وبعد انهيار أوجه النشاط الاقتصادي فيها، كانت اليابان تسارع لإيجاد الحلول لمعالجة تلك الأضرار، فقد كانت مستعدة لتقبل أي شيء من شأنه أن يعيد الحياة الاقتصادية فيها إلى النشاط. وقد صادفت تلك المرحلة زيارة Deming إلى اليابان بغرض طرح وتطوير أفكاره حول الجودة هناك، على اعتبار أنه لم يستطع فعل ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية، لأن اهتمام المؤسسات الأمريكية آنذاك كان منصبا على الكم وليس الكيف، أي الجودة.

وقد تمثلت أولى مظاهر الاهتمام بالجودة في اليابان في تبني مفهوم الرقابة الإحصائية للجودة وذلك في أواخر الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن الماضي. وقد كان لـ Deming الفضل في ذلك عندما قام بتلقين مفاهيم هذه الطريقة إلى المهندسين وملاك المؤسسات والمسؤولين الإداريين في اليابان، وذلك بطلب من الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين.<sup>1</sup>

وقد عمل Deming أيضا بمساعدة Joseph Juran على تقديم مفهوم Feigenbaum لـ "رقابة الجودة الشاملة" في اليابان، هذه الأخيرة التي كان لها الفضل الكبير فيما بعد في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تطبيقه في الواقع، على عكس المؤسسات الأمريكية التي أبقته عليه في إطاره المفاهيمي فقط، لأنها لم تستطع آنذاك تطبيقه في الميدان.

وقد سهرت المؤسسات اليابانية على تطبيق مفاهيم رقابة الجودة الشاملة في أرض الواقع بغرض النهوض بالنشاط الاقتصادي، ولم تكتفي بذلك، بل عملت على تطوير نموذج ياباني لرقابة الجودة الشاملة، معتمدا على ثقافة المجتمع الياباني وكذا المبادرات الجادة لمسيرو المؤسسات. وتظهر ملامح النموذج الياباني لتبني رقابة الجودة الشاملة في المؤسسة في أربعة أبعاد رئيسة هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> S. Crainer (1998) *The Ultimate Business Guru book: 50 thinkers who made management*. 1<sup>st</sup> Ed. UK: Capstone Publishing Limited. p42.

<sup>2</sup> J. Tompkins, Op.cit., p335.

1. اللجان متعددة الوظائف (Cross-functional committees) في المستوى الأعلى للمؤسسة، تتمثل مهمتها في وضع السياسات الخاصة بالجودة، والتنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالجودة داخل المؤسسة؛
2. حلقات الجودة (Quality circles)، تكون في المستوى الأدنى للمؤسسة، وتتمثل مهمتها في البحث عن كيفية تحسين العمليات المنوطة بإنجاز المهام؛
3. ضرورة اشتغال التدريب على الجودة كلاً فرد في المؤسسة؛
4. الالتزام بالتحسين المستمر في العمليات والأنظمة في جميع وظائف المؤسسة، وليس فقط في وظيفة الإنتاج.

ويختلف النموذج الياباني لرقابة الجودة الشاملة عن النموذج المقترح من طرف Feigenbaum؛ فبينما يعتمد النموذج الأخير على اختصاصيين في كل مرحلة من المراحل المذكورة في نموذجه، يعول النموذج الياباني على المسيرين المدربين على رقابة الجودة وكذا على العاملين - وليس الاختصاصيين - لضمان جودة المنتج وذلك عملاً بنصائح Deming الذي أكد على أن تبني مفاهيم الجودة في المؤسسة مسؤولية تقع على عاتق كل من الإدارة العليا والعاملين في المستويات الدنيا<sup>1</sup>. كما يؤكد هذا النموذج على تبني أسلوب تسيير قائم على الاحترام المتبادل وتمكين العاملين، أسلوب تسيير أشبه إلى حد كبير بما كان المنظرون في مجال الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك يطلقون عليه تسمية "نظرية Y"<sup>2</sup>.

وقد كان للاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين دور كبير في تطوير هذا النموذج من خلال عدة مبادرات تثنى الجودة، مثل إشرافه على الأبحاث المتعلقة بمجال رقابة الجودة وكذا تلقينها لجميع الأفراد العاملين في كل المؤسسات اليابانية، وقد نظم الاتحاد مؤتمرات سنوية تتعلق برقابة الجودة كما قام بنشر جريدة حول رقابة الجودة، والأهم من هذا كله هو اتخاذ شهر نوفمبر كشهر الجودة (Quality month)، وتأسيس "جائزة Deming للجودة" سنة 1981.<sup>3</sup>

وفي 1962 قام هذا الاتحاد بإصدار جريدة أخرى بعنوان "رقابة الجودة لقادة الفرق" (Quality control for the foremen) موجهة إلى قادة الفرق في المؤسسات، تسعى إلى تأسيس وتطوير المئات من حلقات الجودة في جميع المؤسسات اليابانية، كما تعمل على التحفيز للمنافسة على جائزة أفضل حلقة جودة للسنة.

من خلال هذه المبادرات، تمكن الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين من خلق التنسيق والترابط بين المستويات الدنيا والمستويات العليا للمؤسسة من أجل الاهتمام بكل ما له علاقة برقابة الجودة في المؤسسات اليابانية والعمل على تطبيقه في الميدان، مع إمكانية ملاحظة أن المقاربة اليابانية لرقابة الجودة الشاملة تطورت من خلال مزيج ناتج عن مبادرات المؤسسة اليابانية واستعدادها لتبني الجودة من جهة، وتحفيزات الحكومة اليابانية وجهودها لترقية

<sup>1</sup> S. Crainer, Op.cit., p43.

<sup>2</sup> J. Tompkins, Loc.cit.

<sup>3</sup> S. Crainer, Loc.cit.

الجودة من جهة أخرى، وهذا هو أحد أبرز العوامل الرئيسية التي أدت إلى نجاح تطبيق مفاهيم الجودة في المؤسسات اليابانية.

وفي الواقع، لقد كانت هذه المرحلة مهمة جدا في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من نشاط في قسم الإنتاج إلى مهمة كبيرة بالنسبة لجميع الأفراد والأقسام الإدارية في المؤسسة. فقد تمكنت المؤسسة في هذه المرحلة من المزج بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في إدارة الجودة، كما بينت هذه المرحلة ضرورة تكافل جهود كل من المؤسسة بمختلف مستوياتها من جهة وجهود الحكومة من جهة أخرى لضمان التطبيق والتطوير الأمثل لإدارة الجودة في المؤسسة.

إذاً، أسهمت هذه المرحلة أيضا في تطوير مفهوم جديد لإدارة الجودة، لتعني: "مقاربة متأصلة في التسيير، تركز على قيم الجودة وخدمة الزبون، تؤكد على ضرورة اعتماد التدريب، فرق العمل والتمكين، وتستوجب القيادة الفعالة من الإدارة العليا لضمان نجاحها". لتصبح إدارة الجودة طريقة لإنجاز الأعمال وربما طريقة للحياة (A way of life) بالنسبة لكل فرد داخل المؤسسة.

### الفرع الخامس: مرحلة "إعادة اكتشاف" الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية

خلال السبعينيات من القرن الماضي، كانت المؤسسات الأمريكية تعاني من الخسائر المستمرة التي تتلقاها بسبب انخفاض حصصها من السوق لصالح المؤسسات اليابانية. وبعد تقصيصها لسبب تفوق هذه المؤسسات عليها، اكتشفت أن اليابان تهتم كثيرا بموضوع الجودة. وابتداء من الثمانينيات من القرن الماضي، أصبحت الجودة موضوعا قوميا في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ قام مجلس الشيوخ الأمريكي سنة 1987 بإنشاء جائزة " Malcolm Baldrige الوطنية للجودة" (Malcolm Baldrige National Quality) وذلك نظيرا لجائزة Deming للجودة في اليابان، كما تم تأسيس معهد الجودة الفيديرالي سنة 1988 كمصدر للإعلام والتدريب الخاص بالوكالات والمؤسسات المهمة بتطبيق ما سمته وزارة الدفاع الأمريكية آنذاك "إدارة الجودة الشاملة" (Total Quality Management).<sup>1</sup>

ذلك، ويلخص تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة أيضا في أربع مراحل هي: فحص الجودة، مراقبة الجودة، توكيد الجودة وإدارة الجودة الشاملة. هذه المراحل هي كالآتي:

**1. مرحلة فحص الجودة (Inspection):** كانت عملية الفحص من أولى الطرق المستعملة للتأكد من جودة المنتج، وتتمثل في البحث عن المنتجات غير المطابقة للمواصفات بغرض استبعادها. وقد كان فحص المنتجات يتم بعد الانتهاء من إنتاجها، واقتصر على اكتشاف الأخطاء بدل منع ظهورها من الأساس.

<sup>1</sup> اختصارها هو: "TQM".

2. **مرحلة رقابة الجودة (Quality control):** في هذه المرحلة كان التركيز أكبر على العمليات الداخلية المتعلقة بالإنتاج، فقد كان الأداء يقاس من خلال جمع البيانات اللازمة واستخدام الأساليب الإحصائية للتأكد من أن أي عملية تدخل في إنتاج المنتجات تتم بكفاءة وفعالية. وتركيز هذه المرحلة على العمليات الداخلية كان انطلاقاً من فكرة مفادها أنه إذا كانت الوسائل المستعملة للإنتاج تحت الرقابة وذات كفاءة وفعالية، فإنه من المفترض أن تكون المخرجات ذات جودة.<sup>1</sup>

3. **مرحلة توكيد الجودة (Quality assurance):** في هذه المرحلة تطور التفكير أكثر حول مفهوم الجودة، ففي المراحل السابقة كان الاهتمام منصبا حول البحث عن الوسائل اللازمة لعلاج الأخطاء، أما في هذه المرحلة فقد كان التفكير حول كيفية الوقاية من الأخطاء وتجنب وقوعها من الأساس. فقد كانت هذه المرحلة تركز في كيفية إعطاء الثقة للزبون وإقناعه بأن منتوجها ذو جودة<sup>2</sup>. وفي هذا المجال ظهرت هيئات دولية ذات مصداقية أبرزها المنظمة الدولية للتقييس (ISO)<sup>3</sup> تتولى منح شهادات معترف بها للمؤسسات التي تحترم مطابقة المواصفات في منتوجها وكذا في عملياتها الداخلية، هذا الأمر الذي من شأنه أن يعطي الثقة للزبون تجاه منتوجات المؤسسة. كما ظهرت في هذه المرحلة مفاهيم جديدة مرتبطة بالجودة مثل: التخطيط للجودة، تكاليف الجودة<sup>4</sup>، العيوب الصفرية وكذا رقابة الجودة الشاملة.<sup>5</sup>

4. **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total quality management):** ظهر هذا المفهوم في الثمانينيات من القرن الماضي ليعطي الجودة مفهوماً أعمق وليوجه المؤسسة لتتنظر إليها بمنظور أشمل. وما تضيفه هذه المرحلة إلى باقي المراحل هو أن التركيز يكون على الزبون بالدرجة الأولى وأكثر من التركيز على العمليات الداخلية كما تشير إليه المراحل السابقة، كما أن الاهتمام بالجودة يكون من خلال المزج بين الجانب البشري والجانب النظامي العملي<sup>6</sup>، على عكس المراحل السابقة التي اهتمت فقط بالجانب النظامي العملي، لكون إدماج العاملين من العوامل الحاسمة لتبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مع اعتبار أن الجودة مسؤولية الجميع، فلا يمكن حصرها في قسم الإنتاج بل تتعداه إلى جميع وظائف ونشاطات المؤسسة.

<sup>1</sup> L. Suganthi and A. Samuel (2004) *Total Quality Management*. New Delhi: Prentice-Hall of India. p52.

<sup>2</sup> P. Mukherjee (2006) *Total quality management*. New Delhi: Prentice-Hall of India. p39.

<sup>3</sup> L. Suganthi and A. Samuel, Op.cit., p53.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>5</sup> عمر عزوي وأحمد علماوي (2010) الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال. الملتقى الوطني حول "إدارة الجودة الشاملة وتنمية الأداء"، جامعة سعيدة، 13-14 ديسمبر. ص8.

<sup>6</sup> L. Suganthi and A. Samuel, Op.cit., p54.

### المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO 9000

يرتبط موضوع إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بموضوع المعايير الدولية الصادرة عن المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، وخاصة ذلك الصنف من المعايير المعروف بـ "ISO 9000"، لكونهما يتشاركان نفس الموضوع، ألا وهو الجودة في المؤسسة، كما وتعتبر معايير ISO 9000 امتداداً لتطور إدارة الجودة الشاملة. وقد أتت عدة دراسات تبحث في العلاقة بين هذين الموضوعين من حيث التكامل، التماثل، التعارض وحتى من حيث الميزة المكتسبة من أفضلية الجمع بينهما. وفيما يلي استعراض لماهية المنظمة الدولية للتقييس، معايير ISO 9000 وكذا العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO 9000.

#### الفرع الأول: ماهية المنظمة الدولية للتقييس

المنظمة الدولية للتقييس (International Standardization Organization) هي منظمة مستقلة غير حكومية، تأسست رسمياً في فيفري 1947 بعد اجتماع جمع ممثلي 25 دولة في معهد المهندسين المدنيين في لندن سنة 1946، أين قرروا إنشاء منظمة دولية جديدة بغرض "تسهيل التنسيق الدولي وكذا توحيد المعايير الصناعية".<sup>1</sup>

من ذلك اليوم، تمكنت هذه المنظمة من نشر أكثر من 19500 معياراً دولياً يشمل تقريباً كل مظاهر التكنولوجيا والتصنيع في المؤسسة، ويهتم بجوانب أخرى لها علاقة بالمؤسسة مثل: الصحة، الغذاء، المياه، التغيير المناخي، التنمية المستدامة والطاقات المتجددة وغيرها.<sup>2</sup>

حالياً، تضم المنظمة أعضاء من 165 دولة و 3368 هيئة تقنية تعمل على الاهتمام بتطوير المعايير<sup>3</sup>، على اعتبار أن هذه المنظمة تقوم بإعادة النظر في المعايير كل 4 أو 5 سنوات.<sup>4</sup>

ويشار إلى أن الكلمة "ISO" التي تعبر عن الحروف الأولى لـ "International Standardization Organization"، مستمدة بالأساس من المصطلح اليوناني "Isos" الذي يعني "المساواة"؛ فأياً كانت الدولة ومهما

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي للمنظمة الدولية للتقييس [متاح على الرابط: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>] [تم الاطلاع عليه يوم: 08-10-2014].

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي للمنظمة الدولية للتقييس [متاح على الرابط: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>] [تم الاطلاع عليه يوم: 08-10-2014].

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 119.

كانت اللغة، فإن المعايير الدولية هي نفسها<sup>1</sup>. وهناك عدة تصنيفات لمعايير ISO يختص كل تصنيف منها في جانب معين من جوانب المؤسسة، وهي:<sup>2</sup>

- ISO 9000: إدارة الجودة؛
- ISO 14000: الإدارة البيئية؛
- ISO 12000: تسيير سلامة الغذاء؛
- ISO 26000: المسؤولية الاجتماعية؛
- ISO 37000: تسيير المخاطر؛
- ISO 50001: تسيير الطاقات؛
- ISO 27001: أمن المعلومات؛
- ISO 20128: الأحداث المستمرة.

### الفرع الثاني: ماهية معايير ISO 9000 لنظم إدارة الجودة

#### أولاً: المقصود بالمعيار

حسب المنظمة الدولية للتقييس (ISO) فإن المعيار "وثيقة توفر المتطلبات، المواصفات، المبادئ التوجيهية أو الخصائص التي يمكن استعمالها للتأكد من أن المعدات، المخرجات، العمليات والخدمات مناسبة للأهداف التي وضعت لها"<sup>3</sup>.

وتقدم المعايير الدولية للمنتجات، الخدمات والأنظمة مواصفات ذات مستوى عالمي لضمان الجودة، السلامة والفعالية، كما تعد وسيلة فعالة لتسهيل التجارة العالمية للمؤسسات.

#### ثانياً: معايير ISO 9000 لنظم إدارة الجودة

تعتبر معايير ISO 9000 لنظم إدارة الجودة أول مجموعة من المعايير التي قامت المنظمة العالمية للتقييس بإصدارها، وذلك سنة 1987. ويتناول هذا الصنف من المعايير، والذي يطلق عليه اسم "عائلة ISO 9000"،

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي للمنظمة الدولية للتقييس [متاح على الرابط: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>] [تم الاطلاع عليه يوم: 08-10-2014].

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي للمنظمة الدولية للتقييس [متاح على الرابط: <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>] [تم الاطلاع عليه يوم: 08-10-2014].

<sup>3</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي للمنظمة الدولية للتقييس [متاح على الرابط: <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>] [تم الاطلاع عليه يوم: 08-10-2014].

مختلف جوانب إدارة الجودة، وتقدم معايير توجيهات وأدوات للمؤسسة بغرض التأكد من أن منتوجاتها توافق دائماً متطلبات الزبون، وكذلك ضمان القدرة على تحسين الجودة بشكل مستمر.<sup>1</sup>

ويقصد بالمصطلح "عائلة" أن ISO 9000 مصنفة إلى مجموعات يختص كل منها في جانب معين، هذه التصنيفات هي:<sup>2</sup>

- ISO 9000:2005: تغطي المفاهيم واللغة الأساسية؛
- ISO 9001:2008: تحدد هذه المجموعة متطلبات نظام إدارة الجودة؛
- ISO 9004:2009: تركز على كيفية جعل نظام إدارة الجودة أكثر كفاءة وفعالية؛
- ISO 19011:2011: تحدد التوجيه على التدقيق الداخلي والخارجي لنظم إدارة الجودة.

### الفرع الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000

إن رواج معايير ISO وخاصة ISO 9000 واعتمادها في بلدان العالم أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام الكبير بهذه الأنظمة، وجعلها تسعى إلى تبنيها بغرض الحصول على شهادات المطابقة للمعايير. وفي الواقع، شهرة معايير ISO 9000 هي ما أدت بالعديد من المؤسسات إلى المساواة بين ذلك النظام للجودة وإدارة الجودة الشاملة، وأحياناً الخلط بينهما.<sup>3</sup>

"بما أن المؤسسات التي تطبق معايير ISO 9000 تستطيع التأكيد على أن نظام التسيير لديها (أو النظام الفرعي) يطابق معايير إدارة الجودة الدولية، فليس مفاجئاً أن يتم الخلط بين "إدارة الجودة" المعروفة لدى الكثيرين بإدارة الجودة الشاملة (TQM)، ونظام إدارة الجودة لـ ISO 9000."<sup>4</sup>

وحسب Martínez-Lorente و Martínez-Costa، فإن العديد من الباحثين يعتبرون أن ISO 9000 هي خطوة أولى نحو تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك لكون النظامين يتشاركان بعض الخصائص مثل:<sup>5</sup>

- جمع المعلومات والبيانات؛ فكل النظامين يحتويان على جمع البيانات حول الجودة. لكن يكمن الاختلاف في أن ISO 9000 لا تتطلب تحليل البيانات على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تقوم بجمع المعلومات والبيانات بغرض التحليل وتحسين الجودة؛

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي للمنظمة الدولية للتقييس [متاح على الرابط: [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)] [تم الاطلاع عليه يوم: 2014-10-08].

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> D. Prajogo and A. Brown (2006) Approaches to adopting quality in SMEs and the impact on quality management practices and performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 5, p557.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> A. Martínez-Lorente and M. Martínez-Costa (2004) ISO 9000 & TQM: Substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies. *International journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 21, No. 3, p5.

- استعمال الأدوات الإحصائية؛ فكلا النظامين يستعملان الأدوات الإحصائية لجمع البيانات، غير أن إدارة الجودة الشاملة تستعملها أيضا في التحليل.

وتؤيد الحدّاد هذه الفكرة من خلال القول إن اعتماد ISO 9000 يؤدي إلى التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- تساعد ISO 9000 على نشر رؤية الجودة في جميع نشاطات المؤسسة؛
- يساهم استخدام ISO 9000 في تحديد متطلبات الجودة في المؤسسات التي تستخدمها؛
- توفر ISO 9000 فرصة لخلق أنظمة الجودة وتحسينها؛
- تترجم ISO 9000 مفاهيم الجودة إلى أهداف ممكنة التحقيق؛
- تكمل ISO 9000 تركيز إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري.

ورغم وجود نقاط تشابه، إلا أن هناك عدة اختلافات بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000؛ إذ تمتلك ISO 9000، على غرار باقي معايير ISO، ميزتين لا تمتلكهما إدارة الجودة الشاملة: تتمثل الميزة الأولى في وضوح مكونات ISO 9000 وخطوات تطبيق نظام إدارة الجودة الخاص بها، أما الميزة الثانية فتتمثل في وجود دليل مادي يعبر على نجاح المؤسسة في تطبيق ISO 9000، يتمثل في شهادات المطابقة للمعايير (Certifications).<sup>2</sup>

وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، هناك عدة متطلبات لتطبيقها لا تستطيع ISO 9000 توفيرها، مثل:<sup>3</sup>

- **التحسين المستمر:** تستعمل ISO 9000 التحسين المستمر فقط كوسيلة لتصحيح الأخطاء والعيوب حتى يطابق المنتج المعايير. في حين يعتبر أحد أعمدة إدارة الجودة الشاملة الذي يستعمل في تصحيح وأيضا تطوير كل ما له علاقة بنشاط المؤسسة وليس فقط المنتج؛
- **التركيز على الزبون:** تقتصر نظرة ISO 9000 إلى الزبون فقط على توفير المنتج المطابق للمواصفات الذي من الممكن أن يرضي الزبون، في حين يُعتبر هذا الأخير محور اهتمام إدارة الجودة الشاملة، وأن أي شيء يتم في إطار إدارة الجودة الشاملة يكون بهدف الحصول على زبون راضٍ؛
- **تطوير وإدماج المورد البشري:** على عكس إدارة الجودة الشاملة، لا تعطي ISO 9000 أهمية خاصة لهذا الموضوع.

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>2</sup> D. Prajogo and A. Brown, Loc.cit.

<sup>3</sup> A. Martínez-Lorente and M. Martínez-Costa, ISO 9000 & TQM: Substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies, Loc.cit.



بالإضافة إلى ذلك، تركز ISO 9000 على العملية الإنتاجية فقط بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة ككل<sup>1</sup>. فضلا عن ذلك، يرى Martínez-Lorente و Martínez-Costa أن ISO 9000 تضم عناصر تعارض مبادئ وتوجهات إدارة الجودة الشاملة، وهي:<sup>2</sup>

- البيروقراطية المفرطة التي من شأنها أن تؤدي إلى عدم الارتياح وصعوبة أداء المهام لدى العاملين؛
- انعدام المرونة؛ فالتطبيق الصحيح لمعايير ISO 9000 من شأنه أن يعيق إحداث التغيير في العمليات والأساليب في إطار التحسين المستمر؛
- قد تجبر ISO 9000 المؤسسة على فرض الرقابة على مدخلات المؤسسة القادمة من الموردين، في حين تقوم إدارة الجودة الشاملة على إلغاء هذه العملية بدافع إقامة علاقات مع الموردين مبنية على الثقة المتبادلة؛
- قد تجبر ISO 9000 المؤسسة أيضا على فرض الرقابة على المنتجات الوسيطة والنهائية (التفتيش)، في حين تركز إدارة الجودة الشاملة على الوقاية أكثر وليس التفتيش.

مما سبق، يُفهم أن إدارة الجودة الشاملة أشمل من ISO 9000 من حيث النظرة إلى الجودة، كما يمكن اعتبار أنه إذا كانت هناك علاقة بين النظامين، فسوف تتمثل في كون ISO 9000 خطوة أولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم من وجود بعض الاختلافات بينهما؛ إذ يقترح العديد من الباحثين تطبيق ISO 9000 في الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أن ISO 9000 بداية "مثالية" لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.<sup>3</sup>

كما يذهب Martínez-Lorente و Martínez-Costa في نفس الاتجاه، فيؤكدان على أن تبني ISO 9000 لاعتمادها كخطوة نحو إدارة الجودة الشاملة يعتبر هدفا أفضل من اعتمادها بفعل الضغوط الخارجية الصادرة من الزبائن والموردين، أو اعتمادها كوسيلة تسويقية، أو حتى تطبيقها بهدف تخفيض تكاليف الجودة.<sup>4</sup>

ذلك، مع ملاحظة أن إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 نظامان مختلفان؛ لا يعوض أحدهما الآخر ولا يعتمد أحدهما على الآخر، وأيضا يمكن للمؤسسة تطبيق أحدهما دون الحاجة إلى الآخر. كما أن تطبيقهما معا في المؤسسة قد يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة أفضل من تطبيق أحدهما.

<sup>1</sup> D. Prajogo and A. Brown, Loc.cit.

<sup>2</sup> A. Martínez-Lorente and M. Martínez-Costa, ISO 9000 & TQM: Substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies, Op.cit., p5-6.

<sup>3</sup> D. Prajogo and A. Brown, Loc.cit.

<sup>4</sup> M. Martínez-Costa and A. Martínez-Lorente (2004) Comparison of TQM and ISO 9000 effects in company performance: An empirical study in Spanish companies. 2<sup>nd</sup> world conference on POM and 15<sup>th</sup> annual POM conference, Cancun, Mexico, April 30 - May 3. p5-6.

## البحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

يشير Lakhe و Mohanty إلى أن البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتم من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:<sup>1</sup>

1. ماذا نريد من إدارة الجودة الشاملة؟ ؛
2. ما هي الآثار المترتبة على المؤسسة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟.

فالسؤال الأول يراد به تحديد أسباب التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة وكذا الأهداف المرجوة من ذلك، أما السؤال الثاني فيهدف إلى تحديد احتياجات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من رؤية، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي، وسائل، أساليب تسيير وغيرها، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة إحداث التغيير التنظيمي الملائم للخطوات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري.

### المطلب الأول: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عملية استراتيجية تتطلب إشراف الإدارة العليا ومشاركة جميع العاملين في المؤسسة، مع تسخير كل الموارد التنظيمية لإنجاح تطبيق هذا النظام. وهناك من يشير إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم وفق الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- المرحلة 0: فهم النظام الإداري؛
- المرحلة 1: تطوير خطة استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة؛
- المرحلة 2: وضع الافتراضات الأساسية؛
- المرحلة 3: تحديد الأهداف الاستراتيجية؛
- المرحلة 4: تحديد الأهداف التكتيكية؛
- المرحلة 5: وضع جدول زمني لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛
- المرحلة 6: تسيير المشروع؛
- المرحلة 7: القياس والتقييم؛
- المرحلة 8: التقييم والمحاسبة.

وحسب Oakland، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عملية شاقة، يتمثل القرار الأول في تحديد من أين يجب البدء، وهذا القرار قد يكون صعباً لدرجة أن بعض المؤسسات لن تستطيع تحديد نقطة البدء، وبالتالي

<sup>1</sup> R. Lakhe and R. Mohanty (1993) Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol11, No9, p20.

<sup>2</sup> Ibid., p16.

لا تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يسميه Oakland بـ "شلل الجودة الشامل" ( Total Quality Paralysis)<sup>1</sup>. ويقترح Oakland 13 خطوة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، هي:<sup>2</sup>

1. فهم الجودة؛
2. الالتزام تجاه الجودة؛
3. وضع سياسات الجودة؛
4. التنظيم للجودة؛
5. حساب تكاليف الجودة؛
6. التخطيط للجودة؛
7. التصميم للجودة؛
8. وضع نظام الجودة؛
9. الرقابة على الجودة؛
10. العمل الجماعي على الجودة؛
11. القدرة على الجودة؛
12. التدريب على الجودة؛
13. تطبيق (تنفيذ) إدارة الجودة الشاملة.

كما يمكن أن تلخص خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أربع مراحل هي:<sup>3</sup>

- المرحلة 1: تشخيص المحيط التنظيمي الحالي؛
- المرحلة 2: تطوير استراتيجية لتحسين الجودة؛
- المرحلة 3: احتواء حاجات التعلم والتدريب؛
- المرحلة 4: تنفيذ الاستراتيجية.

ذلك، وقد حاول Oakland تصميم نموذج حول كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يضم جميع المتطلبات والخطوات الممكنة لإنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. هذا النموذج موضح في الشكل رقم (1.1).

<sup>1</sup> J. Oakland (2003) *Total Quality Management: text with cases*. 3<sup>rd</sup> Ed. Oxford: Butterworth-Heinemann. p339.

<sup>2</sup> R. Lakhe and R. Mohanty, Op.cit., p19.

<sup>3</sup> Idem.



### الفرع الأول: أساليب التسيير

قام Kanji بوضع 31 أسلوباً من أساليب التسيير المستعملة في إدارة الجودة الشاملة أهمها: فلسفة "تماماً في الوقت"، صفر عيوب ومخططات Pareto.

#### أولاً: فلسفة "في الوقت المحدد"

يقصد بفلسفة "في الوقت المحدد" (Just in time) توفير المواد الأولية وغيرها من متطلبات الإنتاج في الوقت الذي تحتاجها فيه عملية الإنتاج. وتعني أيضاً إنتاج ما هو مطلوب بالضبط وإيصاله إلى طالبيه في الوقت الذي يطلبه فيه<sup>1</sup>، وتكون بغرض تقليل أو إلغاء المخزون لتجنب تحمل التكاليف غير الإنتاجية.

#### ثانياً: صفر عيوب

ظهر هذا المفهوم من طرف Philip Crosby سنة 1984 ليعرّف به جودة المنتج، كما يمثل وضعية تعبر عن وصول المؤسسة إلى مرحلة تمكنت فيها من إنتاج منتج بدون أخطاء إنتاجية أو ضياع في الموارد المستعملة<sup>2</sup>. ويعتبر "صفر عيوب" (Zero defects) من القيم التنظيمية التي تسعى المؤسسة إلى تبنيها من خلال جهود التحسين المستمر، وتسمى في اليابان "Muda" التي تعني بدورها القضاء على مسببات التكاليف الزائدة مثل: إعادة العمل، ضياع الوقت وحوادث السلامة وغيرها.

#### ثالثاً: مخططات Pareto

تعتبر مخططات Pareto (Pareto Charts) وسيلة يتمثل عملها في ترتيب الأخطاء، العيوب أو المشاكل وتصنيفها بغرض إيجاد عدد قليل من الحلول من شأنه أن يعالج الكم الكبير من تلك المشاكل، على اعتبار أن 80% من المشاكل أو الآثار مصدرها 20% فقط من الأسباب<sup>3</sup>.

وتعتبر هذه المخططات أيضاً وسيلة إحصائية؛ فهي تستند على مبادئ الإحصاء الوصفي. تقوم على جمع كل المشاكل أو الآثار في مكان العمل ثم تصنيفها حسب طبيعتها إلى عدة أصناف، بعد ذلك يتم تعداد تكرار كل صنف ثم تمثيل كل ذلك بيانياً بطريقة الأعمدة، مع ترتيب الأصناف من الصنف الأكثر تكراراً إلى الصنف الأقل تكراراً.

ذلك، بالإضافة إلى أساليب تسيير أخرى مثل: نظام ISO 9000 سابق الذكر وأيضاً الأداء المقارن، عجلة Deming، Keizen، حلقات الجودة والعمل الجماعي، والتي سيتم التطرق إليها تباعاً في هذا البحث.

<sup>1</sup> A. Gunasekaran et al (1988) A Conceptual Framework for the Implementation of Zero Inventory and Just-in-Time Manufacturing Concepts. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Vol. 8, No. 1, p64.

<sup>2</sup> A. Schneiderman (1986) Optimum Quality Costs and Zero Defects: Are They Contradictory Concepts?. *American Society for Quality Control: Quality Progress*, Vol. 19, No. 11, p28.

<sup>3</sup> J. Oakland, *Total Quality Management: text with cases*, Op.cit., p229.

الفرع الثاني: أساليب التحليل

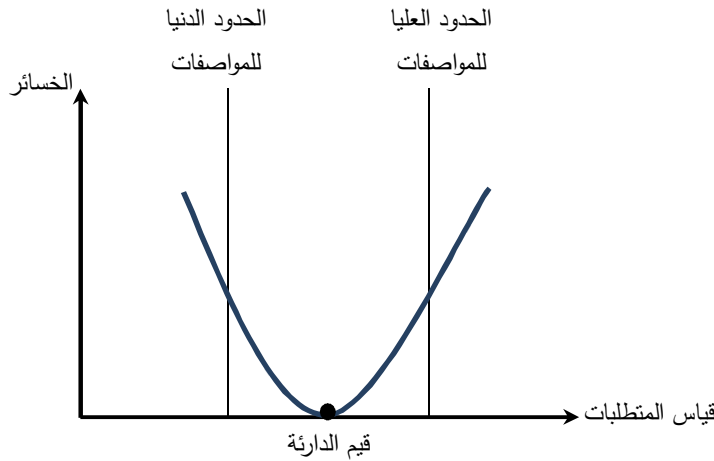
قام Kanji بوضع 19 أسلوباً في هذا الصنف أهمها: دالة الخسارة، مخططات السبب والأثر وتحليل المسار الحرج.

أولاً: دالة الخسارة لـ Taguchi

يعتبر المهندس الياباني Genichi Taguchi أحد أهم رواد إدارة الجودة الشاملة، له عدة إسهامات في هذا المجال أبرزها دالة الخسارة (Loss function)، وهي نموذج لضبط الجودة قدمه سنة 1960 وتحصل به على جائزة Deming للجودة باليابان سنة 1961.<sup>1</sup>

وتعبر الدالة عن تحقيق خسائر في الجودة (في البعد المالي) كلما ابتعدت خصائص المنتج عن قيم الدائرة الموضوعية. ويقصد بقيم الدائرة (Target values) المعايير الموضوعية للإنتاج<sup>2</sup>، والدالة موضحة في الشكل رقم (2.1).

الشكل رقم (2.1): دالة الخسارة لـ Taguchi



Source: Peratec, Op.cit., p71.

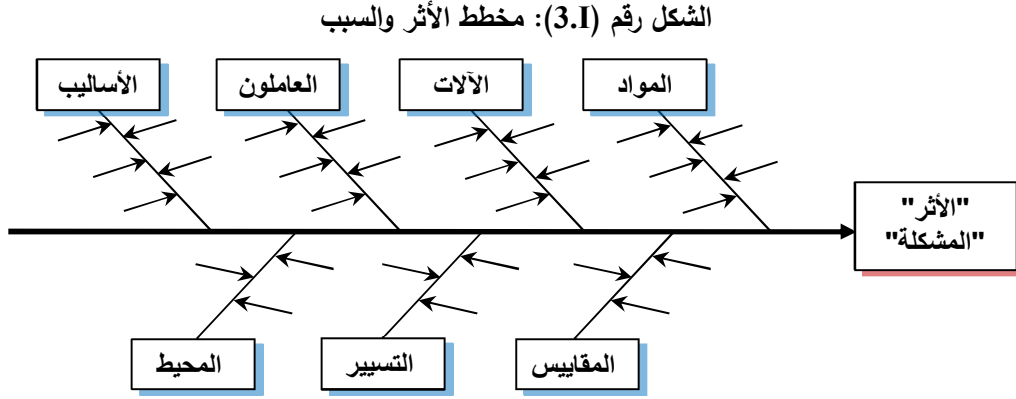
حسب الشكل، تشير الدالة إلى إمكانية تحقيق صفر خسائر في الجودة إذا ما طابق المنتج قيم الدائرة، ويزداد حجم الخسائر كلما ابتعدت جودة المنتج عن قيم الدائرة، ويزداد بقيمة تربيعية إذا تجاوزت جودة المنتج الحدين الأعلى والأدنى للمواصفات.

<sup>1</sup> D. William (1995) *Total quality: key terms and concepts*. New York: Lufig & Warren International. p171.

<sup>2</sup> Peratec (1994) *Total Quality Management: The key to business improvement*. 2<sup>nd</sup> Ed. London: Springer-Science+Business Media Dordrecht. p71.

ثانياً: مخططات السبب والأثر

وتسمى أيضا مخططات Ishikawa كون هذا الأخير هو من أتى بها، وأيضا مخطط عظم السمكة (fishbone diagram) كونه يشبهه في الشكل. وتعتبر طريقة فعالة لتحديد كل المدخلات التي تؤثر في جودة المنتج<sup>1</sup>، وأيضا تحديد المشكلات المتعلقة بالجودة وكذا أسبابها، وهي موضحة في الشكل رقم (3.I).



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع:  
عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 216.

النموذج عبارة عن خط أفقي يمثل المشكلات التي تواجه المؤسسة فيما يتعلق بالجودة، وهي الممثلة للأثر (Effect). يقطع ذلك الخط خطوط مائلة تعبر عن "أسباب" المشكلة بصدد المعالجة. وقد قام Ishikawa بتصنيف الأسباب في أربعة أصناف هي: المواد (Materials)، الآلات (Machines)، العاملون (Manpower) وأساليب العمل (Methods)، وهي المعروفة بـ "4Ms" نسبة إلى الحروف الأولى لهذه العناصر. ثم أضاف ثلاثة أصناف أخرى للأسباب وهي: المقاييس (Measurements)، التسيير (Management) والمحيط (Milieu)<sup>2</sup>، ويضم كل خط مائل خطوطاً أخرى تهدف إلى تحديد المشكلة في ذلك الصنف بدقة.

ويشير Kemp إلى أن مخططات Pareto تستعمل عادة بعد مخططات الأثر والسبب، لأن هذه الأخيرة تتمثل وظيفتها في تحديد المشاكل وأصنافها، لذلك فمخرجات هذا النموذج مفيدة في البدء في نموذج Pareto<sup>3</sup>.

ثالثاً: تحليل المسار الحرج

يعتبر تحليل المسار الحرج (Critical path analysis) من أبرز التقنيات المستعملة في بحوث العمليات، ويكون في مرحلة التخطيط بحيث يتم تقسيم العمل إلى مراحل تعبر عن جميع الكيفيات المحتملة لإنجازه، ثم تحديد الزمن والتكاليف اللازمين في كل مرحلة واختيار أفضل كيفية لإنجاز العمل من حيث قلة التكاليف والوقت. ويشير Kanji إلى أن هذه العملية تتم وفق المراحل التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> J. Oakland, *Total Quality Management: text with cases*, Op.cit., p230.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 216-217.

<sup>3</sup> S. Kemp, Op.cit., p152.

<sup>4</sup> G. Kanji and M. Asher (1996) *100 methods for total quality management*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Sage Publications. p81.

1. تحديد كل الأنشطة الواجب إنجازها ثم ترميزها؛
2. يتم تحديد في كل نشاط جميع العوائق الممكنة؛
3. رسم مخطط بياني يمثل تدفق العملية وفقا للنشاطات المحددة؛
4. تحديد الزمن اللازم لإنجاز كل نشاط؛
5. تحديد المسار الحرج؛
6. متابعة المسار أثناء التنفيذ وإعادة تحديده إذا حصلت تغييرات.

### الفرع الثالث: أساليب توليد الأفكار

في هذا الصنف، قام Kanji بتعداد 17 أسلوبا لتوليد الأفكار، ويعتبر العصف الذهني، تقنية المجموعة الرمزية (الإسمية) وتقنية Delphi أهم الأساليب المستعملة لتوليد الأفكار.

#### أولا: العصف الذهني

يعتبر العصف الذهني (Brainstorming) مظهرا من مظاهر السلوك التنظيمي الجماعي، يعبر عن تفاعل أعضاء الفريق، القسم أو المجموعة الواحدة لمعالجة قضية أو مشكلة تنظيمية. كما يعتبر طريقة تستعمل لتوليد أفكار أو حلول إبداعية بواسطة تنظيم الاجتماعات، فخلال جلسة العصف الذهني يتم طرح على المجموعة الحاضرة من العاملين مشكلة معينة ليقترح كل عامل كيفية حلها من وجهة نظره، ثم تجمع الأفكار وتدرس إيجابياتها وسلبياتها وإمكانية تطبيقها، وبالتنظيم المتكرر لجلسات العصف الذهني يمكن للمؤسسة الحصول على أفضل الحلول للمشاكل التي تواجهها.<sup>1</sup>

ويضيف Kanji أن العصف الذهني من التقنيات سهلة التطبيق وكثيرة الإيجابيات؛ فضلا عن تحفيز القدرات الإبداعية، يعمل العصف الذهني على إزالة الحواجز بين المستويات التنظيمية والأقسام الإدارية، بالإضافة إلى التشجيع على العمل الجماعي وزيادة مهارات الفريق.<sup>2</sup>

#### ثانيا: تقنية المجموعة الرمزية (الإسمية)

تعتبر تقنية المجموعة الرمزية (Nominal group technique) مظهرا من مظاهر السلوك التنظيمي الجماعي، وتشبه طريقة العصف الذهني<sup>3</sup>، تطورت سنة 1968 من طرف Delbecq و Van de Ven<sup>4</sup>. مفادها اختيار الحل الذي حصل على أكبر عدد من الموافقات من طرف أعضاء المجموعة الواحدة.

<sup>1</sup> M. Hitt et al (2012) *Management*. 3<sup>rd</sup> Ed. New Jersey: Pearson Education. p351.

<sup>2</sup> G. Kanji and M. Asher. Op.cit., p124.

<sup>3</sup> J. Juran and B. Godfrey, Op.cit., p5.41.

<sup>4</sup> O. Harris and S. Hartman (2002) *Organizational Behavior*. New York: Best Business Books. p140.



وتتم هذه التقنية باتتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

1. يتم طرح سؤال أو مشكلة معينة على أعضاء المجموعة؛
2. يقوم كل عضو من المجموعة بتوليد وكتابة إجابات وأفكار خاصة بالمشكلة منفردا؛
3. يتم جمع وعرض كل الإجابات دون الكشف عن أصحابها ليطلع جميع الأعضاء عليها؛
4. بعد ذلك، يعمل كل عضو على تحسين أفكاره وإجاباته التي طرحها في المرة الأولى؛
5. تعاد الخطوات الثالثة والرابعة عدة مرات (السيرورة ذهاب-إياب) حتى تصل الأفكار والإجابات إلى أعلى مستوى ممكن من التحسين؛
6. ثم يتم عرض الأفكار والإجابات في شكلها النهائي ليتم التصويت عليها وترتيبها حسب الأهمية لمعالجة المشكلة أو الإجابة على السؤال المطروح.

### ثالثا: تقنية Delphi

هي طريقة جماعية في التوقع واتخاذ القرار، طوّرها Norman Dalkey في شركة Rand<sup>2</sup>. تقوم على جمع آراء الخبراء والمختصين حول قضية في مجال معين (الإنتاج، التسويق، العلاقات العامة، ...) بغرض تطوير قدرة المؤسسة على توقع الأحداث التي من الممكن أن تواجهها في ذلك المجال. وتتم هذه التقنية وفق الخطوات التالية:<sup>3</sup>

1. طلب التعاون من الخبراء؛
2. عرض المشكلة أو القضية المراد توقع نتائجها عليهم؛
3. تسجيل جميع الحلول والتوصيات التي يقدمها الخبراء؛
4. جمع الحلول والتوصيات وتنظيمها؛
5. نشر الحلول التي تم تلقيها على جميع الخبراء؛
6. استقبال تعليقات وآراء كل خبير على كل الحلول؛
7. تجميع الحلول المقترحة وتنظيمها؛
8. إذا وجد المسير حلا أو سيناريو متفقا عليه من قبل الخبراء، يعمل على اعتماده وينشر ذلك القرار الذي اتخذه؛
9. إذا لم يصل الخبراء إلى حل بالإجماع، يعيد المسير الخطوة الخامسة؛
10. استقبال تعليقات وآراء كل خبير على كل الحلول مرة أخرى؛
11. تجميع الحلول المقترحة وتنظيمها؛

<sup>1</sup> K. Silber and W. Foshay (2009) *Handbook of improving performance in the workplace: Instructional design and training delivery*. Vol. 1. USA: International Society for Performance Improvement. p137.

<sup>2</sup> O. Harris and S. Hartman, Op.cit., p141.

<sup>3</sup> Ibid., p140.

12. نشر الحل المتفق عليه إذا وجد، وإلا تعاد العملية من الخطوة الخامسة حتى يتم الوصول إلى حل بالإجماع.

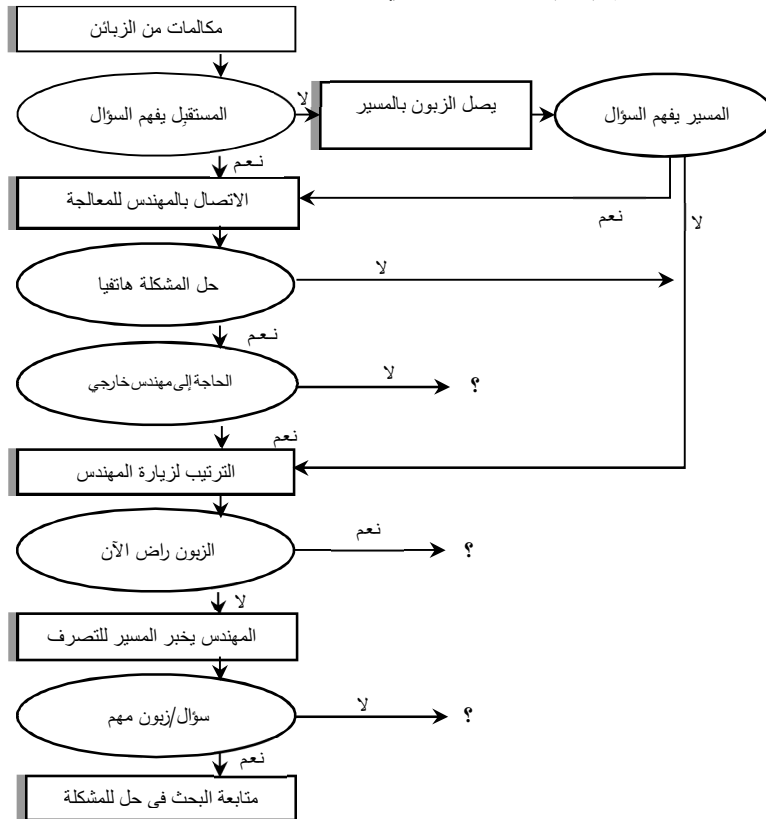
### الفرع الرابع: أدوات جمع، تحليل وعرض البيانات

في هذا الصنف، وضع Kanji 33 طريقة لجمع، تحليل وعرض البيانات في إطار إدارة الجودة الشاملة، أهمها: مخططات التدفق، المدرجات التكرارية ومخططات التشتت.

#### أولاً: مخططات التدفق

مخطط التدفق (Flow chart) هو شكل بياني يوضح مسار عملية، نشاط أو نظام معين خطوة بخطوة باستعمال أشكال هندسية يحمل كل منها معنى خاصاً به. والشكل رقم (4.I) يوضح ذلك.

الشكل رقم (4.I): مثال توضيحي لنموذج مخطط تدفق العمليات





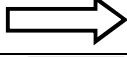


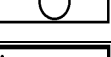
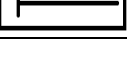
Source: Elearn, Op.cit., p32.

الشكل يوضح مثلاً بسيطاً عن كيفية استخدام مخطط التدفق في عملية استقبال مكالمات الزبائن ومعالجتها في إحدى المؤسسات. يعبر المستطيل عن قرارات يجب تنفيذها، في حين يعبر الشكل البيضي عن حالات يتم الإجابة عنها بـ "نعم" أو "لا". وتتصل هذه الأشكال فيما بينها بما يعرف بخط التدفق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Elearn (2005) *Quality and Operations Management: Management Extra*. 1<sup>st</sup> Ed. Oxford: Pergamon Flexible Learning. p32.

وقد قامت جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية سنة 1947 باعتماد عدة رموز لتعبر عن نشاطات معينة في إطار مخطط التدفق، وهي موضحة في الجدول رقم (1.1).

الجدول رقم (1.1): بعض الرموز المستخدمة في مخططات تدفق العمليات

الرمز	المعنى
	العملية (Operation)
	الفحص (Inspection)
	النقل (Transportation)
	التخزين (Storage)
	التأخير (Delay)
	الفحص لدى المصدر (Source Inspection)
	استخدام مخططات الضبط الإحصائي (SPC Charting Point)

المصدر: عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 216

وتبرز أهمية مخططات التدفق في كونها تقدم مسارا واضحا للعاملين حول كيفية القيام بنشاطاتهم، كما تسهل على العاملين الجدد أداء مهامهم، فضلا عن تسهيل تحديد الأخطاء أو المشاكل المصاحبة للنشاط، كما وتعتبر مرجعا مفيدا في حالة الرغبة في تطوير العملية أو النشاط في إطار التحسين المستمر.<sup>1</sup>

### ثانيا: المدرجات التكرارية

المدرج التكراري (The Histogram) واحد من النماذج الإحصائية التي تستعمل في العرض البياني للبيانات المجمعة، يأخذ شكل المستطيلات المتصلة، ويستعمل في جمع المعلومات حول كيفية توزيع تكرارات ظاهرة أو حالة معينة، مثل الزمن، الوزن، الحجم، درجات اختبار معين، حالات النجاح والفشل في اختبار معين وعدد الأيام وغيرها من المتغيرات التي تعبر عن موضوع الاهتمام. وتعالج هذه الظواهر في المدرج التكراري وفق الخطوات المنهجية التي يملئها الإحصاء الوصفي.

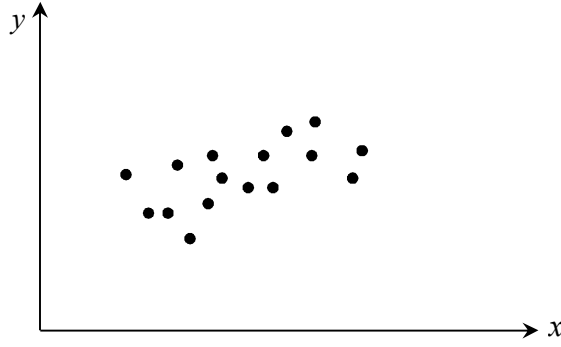
على العموم، يساعد المدرج التكراري في اتخاذ القرارات حول العمليات، المنتوجات أو الإجراءات الممكن تحسينها بعد الكشف عن التباين، ويساعد أيضا في تحديد مواطن التباين في العملية بسهولة.

<sup>1</sup> Idem.

ثالثاً: مخططات التشتت

تعتبر مخططات التشتت (Scatters Diagrams) وسيلة مفيدة في تحديد العلاقة المحتملة بين متغيرين اثنين فقط يمثلان عادة المشكل والسبب أو السبب وأسلوب علاجه، وذلك لمعرفة مدى تأثير أحد المتغيرين في الآخر. والشكل رقم (5.1) يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (5.1): مخطط التشتت



المصدر: من إعداد الباحث

المخطط عبارة عن محورين أحدهما أفقي والآخر عمودي، فيمثل المحور الأفقي المتغير المستقل والمحور العمودي المتغير التابع. ينتج هذا النموذج مجموعة من النقاط (سحابة) تعبر عن قيم المتغير التابع بدلالة قيم المتغير المستقل. وتتراوح العلاقة بين المتغيرين من قوية إلى ضعيفة ومن إيجابية إلى سلبية وذلك حسب شكل سحابة البيانات، وقد لا تكون هناك علاقة بين المتغيرين.

ويعتبر هذا النموذج أكثر دقة من مخططات الأثر والسبب، كونه يعالج كل متغيرين على حدة، أي يعالج العلاقة بين مشكلة واحدة وسبب واحد، أو سبب واحد وحل واحد. هذا من شأنه أن يعطي المعلومات الكافية لمتخذ القرار حول مدى أهمية المتغير المستقل بالنسبة للمتغير التابع، وبالتالي تسهيل عملية اتخاذ القرار حول كيفية تحديد أسباب المشاكل وكذا كيفية علاجها.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

لا تقل أهمية فهم معوقات إنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عن أهمية النماذج والخطوات اللازمة لتطبيقها، وذلك على اعتبار أن "إدراك العوامل التي من شأنها أن تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يسمح للمسيرين بتطوير استراتيجيات أكثر فعالية من أجل زيادة فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، وبالتالي إمكانية الوصول إلى التميز (Excellence) في الأعمال".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> S. Cătălin et al (2014) The existing barriers in implementing Total Quality Management. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 23, No. 1, p1237.

وقد أتت عدة دراسات تبحث في العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المؤسسة، فهناك من الباحثين من يشير إلى العوامل التالية:<sup>1</sup>

- عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد تجاه إدارة الجودة الشاملة؛
- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة للقيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة؛
- التركيز المفرط على الجودة الذي من شأنه أن يؤدي بالعاملين إلى جعلها معياراً للأداء لا وسيلة لإرضاء الزبون؛
- تشكيل فرق عمل كثيرة دون توفير الموارد والتسيير المطلوبين لها بما يكفل إنجاز أهدافها؛
- إغفال الدور المهم للتحسين المستمر مما يؤدي إلى عدم تطوير إدارة الجودة الشاملة كنظام وفلسفة؛
- ضعف علاقة الارتباط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

وهناك من يرى أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: التخطيط الضعيف، غياب التزام الإدارة العليا، غياب التدريب المناسب، برامج عمل غير مناسبة، عدم القدرة على تغيير الفلسفة التنظيمية (الثقافة)، موارد غير كافية وعدم القدرة على تطوير وسائل قياس الجودة.<sup>2</sup>

كما يحدد آخرون أسباباً أخرى لعدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المؤسسة، وهي: التخطيط الضعيف، ممارسات الإدارة العليا غير كافية ومناسبة، تطوير الموارد البشرية غير كاف ومناسب، غياب التخطيط للجودة، غياب دور القيادة في تطوير ثقافة الجودة، عدم كفاية الموارد وغياب التوجه نحو الزبون.<sup>3</sup>

وقد قام Cătălin et al بتصنيف أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة في خمسة أصناف موضحة في الجدول رقم (2.1).

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 212.

<sup>2</sup> S. Cătălin et al, Loc.cit.

<sup>3</sup> Idem.

الجدول رقم (2.1): تصنيفات معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

المعوقات	الصف
برنامج غير مناسب، توقعات غير واقعية، عدم كفاءة القيادة، تسيير ضعيف، غياب دعم الإدارة العليا، إدماج ضعيف للمسيرين في باقي المستويات التنظيمية، تخطيط، جدول زمني غير كاف، عدم وجود تناسق بين الأهداف، غياب رؤية بعيدة المدى، رؤية وتوجهات غير واضحة، أهداف وأولويات متعارضة، عدم القدرة على إحداث التغيير التنظيمي المطلوب، غياب الدعم الحكومي، حالات عدم التأكد في المحيط السياسي للمؤسسة.	معوقات استراتيجية (Strategic barriers)
هيكل تنظيمي غير مناسب، غياب المرونة، ندرة الموارد، غياب نظام للمعلومات، انعدام الدعم المالي، التكاليف المرتفعة للتطبيق، وقت غير متاح.	معوقات هيكلية (Structural barriers)
عدم اهتمام العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، غياب إدماج العاملين والتزامهم، مقاومة التغيير، عدم كفاءة إدارة الموارد البشرية، ضعف التفويض في كل المستويات التنظيمية، غياب تدريب وتعليم العاملين، غياب التحفيز ورضا العاملين، غياب الاعتراف والتقدير والمكافآت لقاء المجهودات.	معوقات في الموارد البشرية (Human resources barriers)
ثقافة تنظيمية غير مناسبة، صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية، ضعف عملية الاتصال، ضعف التنسيق، انعدام الثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة، غياب الإبداع، تنوع الموارد البشرية، حواجز ذهنية.	معوقات سياقية (Contextual barriers)
غياب التركيز، عدم كفاءة تسيير العمليات، غياب التركيز على الزبون، غياب إدماج المورد، البيروقراطية، انعدام التقييم والتقييم الذاتي، عدم كفاءة وكلاء التغيير أو الاستشاريين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، عدم فعالية إجراءات التصحيح، إجراءات تصحيحية غير فعالة، استهلاك المجهودات المبذولة لتطوير الجودة للوقت.	معوقات إجرائية (Procedural barriers)

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المرجع:

Cătălin et al, Op.cit., p1238-1239.

وعلى تعدد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتنوعها، إلا أن Cătălin et al يؤكدون على أن العامل الرئيسي الذي يساهم في تجاوز هذه العقبات يتمثل في الإدارة العليا، أو القيادة<sup>1</sup>، لكونها مصدر أول خطوة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وكذا لقدرتها على توفير الموارد، الأساليب، التدريب وكل ما يلزم للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، فضلا عن توقف عملية التغيير التنظيمي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مدى استعدادها لذلك.

<sup>1</sup> Ibid., p1239.

### البحث الثالث: نماذج إدارة الجودة الشاملة

معلوم أن الاهتمام بالجودة بدأ في اليابان في الخمسينيات من القرن الماضي، وقد كانت جل المحاولات لتطوير الجودة في المؤسسة إلى غاية السبعينيات والثمانينيات عبارة عن توجيهات عامة يوصي بها رواد إدارة الجودة الشاملة آنذاك المؤسسات لتحقيق الجودة في المنتجات. ومن أهم هذه التوجيهات مبادئ Deming الأربعة عشر التي تتلخص فيما يلي:<sup>1</sup>

1. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين المنتجات والخدمات؛
2. تبني الفلسفة الجديدة القائمة على الوقاية والاستعداد لتغيير نمط الحياة التنظيمية القائم على إعطاء مجالات مقبولة للتأخير، الأخطاء والعيوب في التصنيع؛
3. إلغاء الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، وذلك ببناء الجودة في المنتج من الأساس؛
4. إلغاء تقييم الأعمال على أساس السعر؛
5. وجوب التطوير المستمر وغير المنتهي لأنظمة الإنتاج والخدمات لتحسين الجودة والإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف؛
6. ضرورة اعتماد التدريب على العمل؛
7. ضرورة التركيز على القيادة؛
8. إزالة الخوف حتى يتمكن كل عامل من أداء مهامه بفعالية؛
9. إزالة الحواجز بين الأقسام الإدارية وضرورة العمل الجماعي فيما بينها؛
10. التخلي عن أسلوب الشعارات غير الواقعية لتحفيز العاملين؛
11. إلغاء قياس الأداء على أساس كمية الإنتاج، لأن تحقيق ذلك سيكون على حساب الجودة؛
12. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من شعورهم بالإنجاز، وحث القادة على الاعتراف بمجهوداتهم وتثمينها؛
13. الاهتمام ببرامج التعليم والتطوير الذاتي؛
14. إنشاء هيكل تنظيمي في الإدارة العليا، يعمل بشكل مستمر على تحقيق النقاط الثلاثة عشر السابقة.

وبدوره، قام Juran باقتراح عشر خطوات لتحسين الجودة، تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. بناء الوعي بوجود فرص التحسين؛
2. وضع أهداف للتحسين؛
3. التنظيم من أجل تحقيق الأهداف (إنشاء مجلس جودة، تحديد المشاكل، اختيار مشاريع الجودة، إنشاء فرق الجودة،...)
4. توفير التدريب؛

<sup>1</sup> E. Deming (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass: MIT, Center for Advanced Educational Services. p23-24.

<sup>2</sup> J. Oakland, *Oakland on Quality Management*, Op.cit., p25.

5. تنفيذ المشاريع بغرض حل المشاكل؛
6. إعداد تقارير حول تقدم الأعمال في المشاريع؛
7. منح الاعتراف والتقدير؛
8. إعلان النتائج؛
9. وضع علامات معينة وتثبيتها؛
10. الحفاظ على ذلك الإنجاز من خلال جعل عملية التحسين جزءاً من أنظمة وعمليات المؤسسة.

وأيضاً، قام Crosby بتقديم أربعة عشر نقطة لتحسين التسيير، وهي:<sup>1</sup>

1. التزام الإدارة العليا بالجودة للأمد البعيد؛
2. تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة عبر الأقسام؛
3. تحديد المشكلات الحالية والمحتملة؛
4. تقدير تكلفة الجودة وتوضيح كيفية استخدامها كأداة للتسيير؛
5. زيادة وعي جميع العاملين بالجودة والالتزام بها؛
6. العمل على تصحيح المشاكل المحددة من خلال خطوات محددة مسبقاً؛
7. إنشاء لجنة خاصة تهتم ببرنامج "صفر عيوب"؛
8. تدريب القادة على كيفية إنجاز دورهم في برنامج تحسين الجودة؛
9. إبراز آثار برنامج "صفر عيوب" دورياً (أو يومياً) حتى يدرك العاملون إيجابية التغيير الذي يحدثه هذا البرنامج؛
10. تشجيع العاملين، أفراداً وقرناً، على وضع أهداف للتحسين لأنفسهم ولفرقهم؛
11. تشجيع العاملين على إبلاغ الإدارة بخصوص العوائق التي تواجههم؛
12. تحفيز العاملين على المشاركة ومنحهم التقدير والاعتراف اللازمين؛
13. إنشاء مجالس للجودة للاتصال دورياً والبحث في طرق تحسين الجودة؛
14. الاستمرار في تكرار الخطوات الثلاثة عشر لأن تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

ومع تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي وشيوعه في مختلف بلدان العالم، ظهرت العديد من المحاولات من طرف الباحثين، المؤسسات والحكومات لتنميط إدارة الجودة الشاملة كممارسة تسييرية في نماذج يمكن للمؤسسات أن تنتهجها. ومن بين أبرز هذه النماذج: نموذج جائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة، نموذج التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، نموذج جائزة Deming للجودة، نموذج Oakland لإدارة الجودة الشاملة ونموذج التميز لـ Kanji.

<sup>1</sup> Ibid., p25-26.



## المطلب الأول: نموذج جائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة

### الفرع الأول: التعريف بجائزة Malcolm Baldrige

جائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة (Malcolm Baldrige National Quality Award) "MBNQA" هي جائزة أمريكية أنشأها الكونغرس الأمريكي سنة 1987، تمنح سنويا للمؤسسات الأمريكية التي تمكنت من تحقيق التميز في تلك السنة وحسب معايير هذه الجائزة<sup>1</sup>. مع العلم أن التميز هنا يُقصد به تمكن المؤسسة من التفوق على منافساتها من المؤسسات في إطار هذه الجائزة، وذلك بفضل قدرتها على استيفاء معايير جائزة Malcolm Baldrige، وبالتالي حصولها على هذه الجائزة.

وتقدم هذه الجائزة في ستة قطاعات مختلفة هي: التصنيع، الخدمات، الأعمال الصغيرة، قطاع الصحة والتعليم والمنظمات غير الربحية، ويمكن أن تمنح ثلاث جوائز للجودة في نفس السنة وفي نفس القطاع. وتُمنح هذه الجائزة تحت إشراف المكتب الوطني (الأمريكي) للمعايير والتكنولوجيا<sup>2</sup>. وتهدف هذه الجائزة بالأساس إلى زيادة وعي المؤسسات بأهمية جودة مخرجاتها بالنسبة للمجتمع، بالإضافة إلى<sup>3</sup>:

- تحفيز المؤسسات على تحسين ممارساتها، قدراتها ونتائجها؛
- تسهيل التواصل بين مختلف المؤسسات ونشر أفضل الممارسات فيما بينها؛
- العمل كوسيلة لفهم وتسيير الأداء، تسهيل عملية التخطيط وزيادة فرص التعلم.

### الفرع الثاني: معايير الجودة الخاصة بجائزة Baldrige

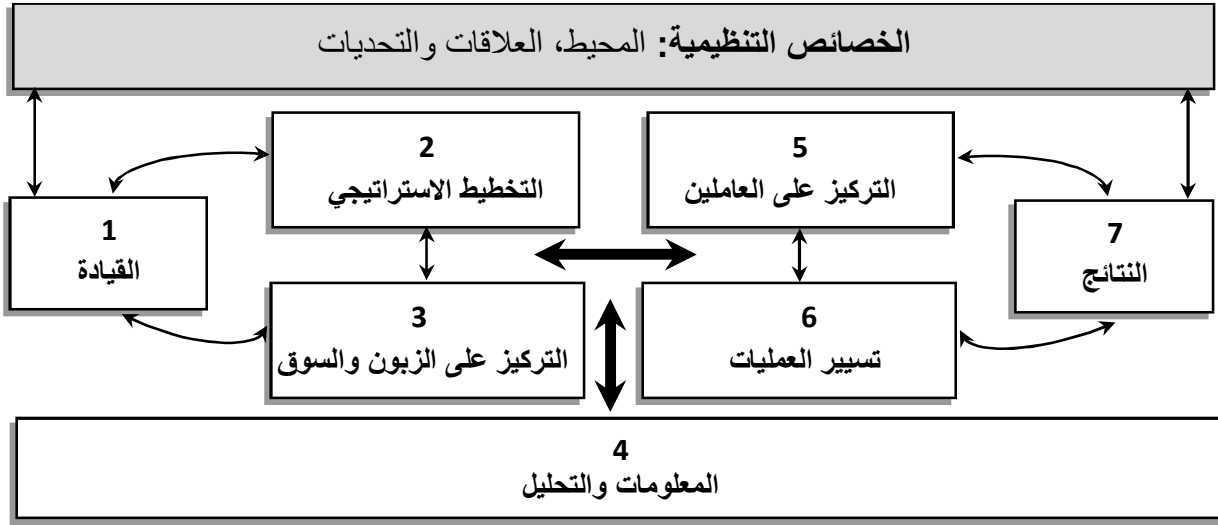
المؤسسات التي يمكنها الحصول على الجائزة هي تلك التي تستوفي جميع معايير التميز حسب هذه الجائزة، هذه المعايير موضحة في الشكل رقم (6.1).

<sup>1</sup> D. Montgomery (2009) *Introduction to statistical quality control*. 6<sup>th</sup> Ed. Danvers: John Wiley & Sons. p26.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> M. Brown (2008) *Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance Excellence*. 17<sup>th</sup> Ed. New York: Taylor & Francis. p2.

الشكل رقم (6.I): نموذج جائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة



Source: D. Montgomery, Op.cit., p26.

يبين هذا الشكل أن الجائزة تعتمد سبعة معايير للتميز، مجموع نقاطها يساوي 1000 نقطة، وهي موضحة في الجدول رقم (3.I).

الجدول رقم (3.I): معايير التميز حسب جائزة Malcolm Baldrige وكيفية التنقيط

الرقم	المعيار	النقاط
120	1. القيادة	
80	1.1 نظام القيادة	
40	2.1 مسؤولية ومواطنة المؤسسة	
85	2. التخطيط الاستراتيجي	
40	1.2 عملية تطوير الاستراتيجية	
45	2.2 استراتيجية المؤسسة	
85	3. التركيز على الزبون والسوق	
40	1.3 معارف الزبون والسوق	
45	2.3 رضا الزبون وتحسين العلاقات معه	
90	4. المعلومات والتحليل	
50	1.4 قياس وتحليل الأداء	
40	2.4 تسيير المعلومات	
85	5. التركيز على الموارد البشرية	
35	1.5 أنظمة العمل	
25	2.5 تعليم، تدريب وتطوير العاملين	
25	3.5 رفاهية ورضا العاملين	
85	6. تسيير العمليات	
45	1.6 تسيير عمليات المنتجات والخدمات	
25	2.6 تسيير عمليات الأعمال	
15	3.6 تسيير عمليات الدعم	
450	7. نتائج الأعمال	
125	1.7 نتائج الزبائن	

125	2.7 نتائج مالية ونتائج السوق
80	3.7 نتائج الموارد البشرية
120	4.7 نتائج تنظيمية
<b>1000</b>	<b>مجموع النقاط</b>

Source: D. Montgomery, Op.cit., p27.

يلاحظ من خلال هذا التقييد أن 55% من النقاط تركز على كيفية تسيير المؤسسة، أما 45% الأخرى فتركز على النتائج المحققة.

وفي سنة 2015 مُنحت جائزة Malcolm Baldrige لأربع مؤسسات هي: المؤسسة الصغيرة MidwayUSA للبيع بالتجزئة عبر الإنترنت، المؤسسة التعليمية Charter School of San Diego، مؤسسة Charleston Area Medical Center Health System للخدمات الطبية والتي تضم أربعة مستشفيات في الولايات المتحدة الأمريكية ومنظمة Mid-America Transplant غير الربحية لزراعة الأعضاء البشرية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نموذج التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة

#### الفرع الأول: التعريف بالمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة

المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) "EFQM" هي منظمة غير حكومية وغير ربحية قائمة على الأعضاء المكونين لها، الهدف منها المساعدة على وضع معايير لبلوغ مستوى التميز في الأداء لدى المؤسسات الأوروبية. تأسست هذه المنظمة في أكتوبر 1989 من طرف 67 مؤسسة أوروبية أبدت استعدادها لإنشاء وتحقيق مهمة ورؤية هذه المنظمة.<sup>2</sup>

وفي عام 1992 أصدرت هذه المنظمة ما يعرف بالجائزة الأوروبية للجودة (European Quality Award) "EQA"، تقدم للمؤسسات التي استوفت معايير التميز بالنسبة لهذه المنظمة، وذلك بهدف تحسين الموقع التنافسي للمؤسسات الأوروبية في السوق العالمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي لبرنامج Baldrige [متاح على الرابط: [http://patapsco.nist.gov/Award\\_Recipients](http://patapsco.nist.gov/Award_Recipients)] [تم الاطلاع عليه يوم: 29-10-2015].

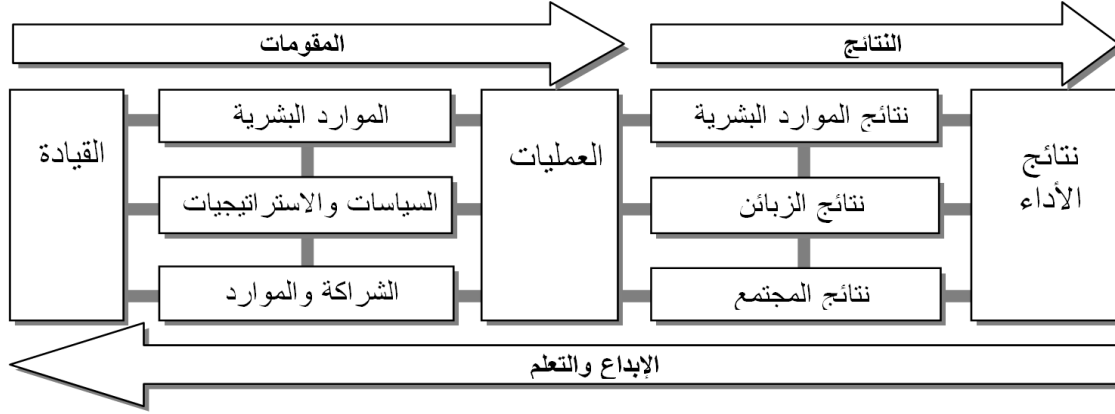
<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة [متاح على الرابط: <http://www.efqm.org/about-us/our-history>] [تم الاطلاع عليه يوم: 17-02-2015].

<sup>3</sup> G. Kanji, *Measuring Business Excellence*, Op.cit., p61.

الفرع الثاني: معايير التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة

قامت المنظمة بصياغة تسعة معايير للتميز مصنفة في صنفين، والشكل رقم (7.I) يوضح ذلك.

الشكل رقم (7.I): معايير التميز الخاصة بالمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة



Source: G. Kanji, *Measuring Business Excellence*, Op.cit., p30.

المعايير التسعة لهذا النموذج مصنفة في صنفين: خمسة معايير موجودة في صنف "المقومات" (Enablers)، والأربعة الأخرى موجودة في صنف "النتائج" (Results). أما صنف "المقومات" فيشمل ما تقوم به المؤسسة، وتمثل معاييرها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **القيادة (Leadership):** تهتم بكيفية قيام القادة بتطوير وتسهيل إنجاز مهمة ورؤية المؤسسة، وتطوير القيم المطلوبة للنجاح طويل الأمد، والحرص على تنفيذ وتطوير مختلف أنظمة وأساليب التسيير؛
2. **السياسات والاستراتيجيات (Policies and strategies):** تتعلق بكيفية تنفيذ الرؤية والمهمة من خلال استراتيجيات واضحة مدعومة بسياسات، خطط، أهداف وعمليات واضحة؛
3. **الموارد البشرية (People):** يهتم هذا المعيار بكيفية تسيير وتطوير معارف، مهارات وقدرات الموارد البشرية على المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي لضمان التنفيذ الفعال للسياسات والاستراتيجيات الموضوعية؛
4. **الشراكة والموارد (Partnership and resources):** يهتم هذا المعيار بكيفية تسيير الشراكات (خارجيا) والموارد (داخليا) للرفع من كفاءة المؤسسة في تسيير مواردها؛
5. **العمليات (Processes):** يتم هنا الاهتمام بكيفية تصميم، تنفيذ وتحسين العمليات الداخلية لدعم السياسات والاستراتيجيات الموضوعية.

<sup>1</sup> T. Morden (2007) *Principles of strategic management*. 3<sup>rd</sup> Ed. Cornwall: Ashgate Publishing. p326-327.

أما صنف "النتائج" فيضم ما تحققه المؤسسة من مخرجات وأداء، وتتمثل معايير الأربعة فيما يلي:<sup>1</sup>

1. نتائج الزبائن (Customer results): يعمل هذا المعيار على تحديد ما تم إنجازه فيما يتعلق بالزبون الخارجي؛
2. نتائج الموارد البشرية (People results): يعمل هذا المعيار على تحديد ما تم إنجازه تجاه العاملين (تدريب، تنمية، تحفيز، ...)
3. نتائج المجتمع (Society results): هنا يتم تحديد ما حققته المؤسسة للمجتمع (جودة في المنتج، التنمية المستدامة، التوظيف، ...)
4. نتائج الأداء (Performance results): يعمل هذا المعيار على تحديد ما حققته المؤسسة مقارنة بما قامت بالتخطيط له.

وحسب هذا النموذج، فإن تحسين عناصر "النتائج" لا يتحقق إلا من خلال تحسين عناصر "المقومات"؛ فلا بد أن تكون النتائج المحققة في كل من: الزبائن، الموارد البشرية، المجتمع والأداء المرتفع، انعكاساً لتتمكن المؤسسة من استيفاء المعايير الخمسة الممثلة للمقومات.

ويشار إلى أن معايير التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة تمثل جزءاً من نموذج هذه المنظمة الخاص بالتميز، فضلاً عن "المفاهيم الأساسية للتميز" ونموذج الـ "رادار". أما المفاهيم الأساسية للتميز (Fundamental Concepts of Excellence) فهي قيم تنظيمية تعبر عن رؤى، أساليب إدارية ونشاطات تنظيمية يتوجب على المؤسسة انتهاجها للحفاظ على التميز، هذه المفاهيم هي:<sup>2</sup>

- خلق قيمة مضافة للزبون؛
- إنشاء مستقبل مستدام؛
- تطوير القدرات التنظيمية؛
- الاهتمام بالإبداع والابتكار؛
- القيادة برؤية، إلهام ونزاهة؛
- التسير برشاقة (Agility)؛
- النجاح بفضل مهارات العاملين؛
- الحفاظ على النتائج المرتفعة.

<sup>1</sup> Ibid., p327.

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة [متاح على الرابط: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>] تم الاطلاع عليه يوم: 17-01-2015.

وقد استخلصت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة هذه المفاهيم الثمانية للتميز من خلال: دراسة أكبر وأنجح المؤسسات على الصعيد العالمي، البحث في الاتجاهات الإدارية الحديثة بالإضافة إلى العديد من المقابلات مع العديد من مسيري المؤسسات في مختلف الصناعات الموجودة في أوروبا.<sup>1</sup> فكل مفهوم من هذه المفاهيم له من الأهمية ما يؤهله لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، لكن الجمع بين تلك المفاهيم ودمجها في ثقافة المؤسسة هو ما يمكن هذه الأخيرة من تحقيق التميز.

أما الـ "رادار" فهو نموذج للتحسين المستمر، يستعمل لمراقبة مدى الإنجاز الذي حققته المؤسسة في نموذج التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والوقوف على النقائص بغرض تداركها مستقبلاً والاستمرار في التحسين المستمر.

ويشار إلى أن كلمة "رادار" هي ترجمة للمصطلح "RADAR" الذي يعبر هنا عن الحروف الأولى للكلمات "Results-Approaches-Deploy-Assess-Refine" أي: "النتائج-المقاربات-التوزيع-التقييم-التحسين"، وهي مراحل التحسين المستمر وفق هذا النموذج، بحيث:<sup>2</sup>

- تتمثل المرحلة الأولى في النموذج في تحديد "النتائج" (Results) التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في عملية التحسين هذه؛
- المرحلة الثانية تتمثل في تطوير مجموعة من "المقاربات" (Approaches) لتحقيق النتائج المحددة؛
- المرحلة الثالثة تتمثل في "توزيع" (Deploy) المقاربات الموضوعية على مختلف نشاطات المؤسسة؛
- بعد ذلك، تأتي مرحلتين "تقييم" (Assess) و"تحسين" (Refine) المقاربات التي تم توزيعها ومراقبة الأداء حتى يطابق النتائج المحددة من عملية التحسين.

على بساطة نموذج الـ "رادار"، إلا أنه يؤكد على أهمية التحسين المستمر في تحسين الجودة وضرورة مراجعة مدى التقدم في نموذج التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، فيعمل بذلك كمرحلة انطلاق جديدة من معايير "الأداء" إلى معايير "المقومات" لتحسين النتائج، بلوغ التميز والحفاظ عليه.

وقد مُنحت جائزة المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة سنة 2015 لمؤسسة BMW لصناعة السيارات ومؤسسة WDH، بالإضافة إلى عدة جوائز قدمتها المنظمة لعدة مؤسسات مثل: مؤسسة BOSCH البرتغالية لصناعة الوسائط المتعددة (Multimedia) الخاصة بالسيارات، وذلك لتمكنها من تحقيق "القيادة برؤية، إلهام ونزاهة"، "التسيير برشاقة"، "الحفاظ على النتائج المتميزة" و"تطوير القدرات التنظيمية"، مؤسسة كوكاكولا للمشروبات مقابل

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة [متاح على الرابط: <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>] [تم الاطلاع عليه يوم: 2015-01-17].

"إضافة القيمة للزبون" ومؤسسة Sanitas للخدمات الصحية مقابل تحقيق "النجاح بواسطة المواهب" وغيرها من الجوائز.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نموذج جائزة Deming للجودة

#### الفرع الأول: تعريف وأصناف الجائزة

تعتبر جائزة Deming اليابانية للجودة واحدة من أرقى جوائز إدارة الجودة الشاملة في العالم، تم تأسيسها سنة 1951 من طرف الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (Union of Japanese Scientists and Engineers) "JUSE". وسميت بذلك الاسم اعترافاً وتقديراً لمجهودات Edwards Deming في تطوير إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات اليابانية، ودوره الكبير في النهوض بالاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية. وهناك ثلاثة أصناف لجوائز Deming هي:<sup>2</sup>

#### 1. جائزة Deming للأفراد (Deming Prize for individuals): هي جائزة سنوية تمنح للأفراد أو

مجموعات العمل الذين قدموا مساهمات بارزة في دراسة إدارة الجودة الشاملة وفي الأساليب المستعملة فيها، وأيضا في نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات؛

#### 2. جائزة Deming للتطبيق (Deming Application Prize): أصبحت تسمى "جائزة Deming" (The

Deming Prize) ابتداء من سنة 2012، وهي الأكثر شهرة بين جوائز Deming للجودة. تمنح سنويا للمؤسسات التي تمكنت من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل يتناسب مع فلسفتها، نوعها، مجال أعمالها ومحيطها. ويمكن لأي مؤسسة الترشح لنيل هذه الجائزة سواء كانت عمومية أو خاصة، صغيرة أو كبيرة، محلية أو عابرة للقارات أو مؤسسة ككل أو قسم أو فرع منها. وتمنح على العموم للمؤسسات التي تمكنت من تحقيق ما يلي:

أ. تكون الأهداف والاستراتيجيات المبنية على الزبون ملائمة لكل من فلسفة المؤسسة، نوعية

الصناعة والمحيط التنظيمي؛

ب. يتم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بشكل يتناسب مع الأهداف والاستراتيجيات المذكورة.

#### 3. جائزة Deming الكبرى (The Deming Grand Prize): هي جائزة سنوية تقدم للمؤسسات التي

تحصلت على جائزة Deming أو جائزة Deming الكبرى سابقا وذلك لقاء تمكنها من الحفاظ على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطويرها لأكثر من ثلاث سنوات بعد حصولها على إحدى الجائزتين المذكورتين.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة [متاح على الرابط: <http://www.efqm.org/what-we-do/efqm-award-2015>] [تم الاطلاع عليه يوم: 2015-10-29].

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي للاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين [متاح على الرابط: <http://www.juse.or.jp/e/deming/76/>] [تم الاطلاع عليه يوم: 2015-02-17].

### الفرع الثاني: مكونات نموذج جائزة Deming للجودة

المؤسسات التي تتحصل على جائزة Deming للجودة (أي جائزة Deming للتطبيق) هي التي تتمكن من تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة الخاص بهذه الجائزة. هذا النموذج يشمل المراحل التالية:<sup>1</sup>

1. **سياسة المؤسسة (Corporate policy):** يقوم القادة بتحديد سياسات المؤسسة بشكل واضح وكذا الأهداف والمقاييس المستعملة في التخطيط، التصميم، الإنتاج، البيع وضمن جودة المنتجات والخدمات؛

2. **التنظيم والإدارة (Organization and administration):** يتم تحديد كيفية تنظيم المؤسسة بشكل يساعد على تنفيذ الرقابة الإحصائية على الجودة ومختلف مبادرات إدارة الجودة الشاملة والتحكم فيها، بالإضافة إلى عدة قضايا كوضوح خط السلطة والمسؤولية، التنسيق بين الأقسام ونشاطات المجموعات الصغيرة واللجان متعددة الوظائف؛

3. **التعليم والتعميم (Education and extension):** في هذه المرحلة يتم تحديد برامج التعليم المقدمة للعاملين فيما يخص الرقابة الإحصائية على الجودة، الوقوف على مدى فهم العاملين لمفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة والتحقق من فعالية هذه البرامج، بالإضافة إلى التركيز على نوعية التعليم المقدم لأعوان البيع والمتعاقدين باطنياً، مع ضرورة تعميم هذه البرامج على جميع المستويات التنظيمية والأقسام الإدارية لتشمل كل العاملين في المؤسسة؛

4. **التنفيذ (Implementation):** يتم التركيز على نوعية النشاطات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات البحث والتطوير، التصميم، الشراء، التصنيع، النفثيش والبيع. وتتم هذه العملية وفق خمس خطوات هي:

- تسيير تدفق المعلومات حول الجودة ابتداء من المسيرين ورؤساء الأقسام إلى باقي العاملين؛
- تحليل النشاطات للوقوف على المشاكل في الجودة والبحث في معالجتها؛
- تحديد المعايير اللازمة لتقييم الأداء والجودة؛
- الرقابة على الأداء وجودة المخرجات بصفة عامة، وتحديد الوسائل الإحصائية اللازمة لذلك؛
- ضمان الجودة من خلال تحديد كيفية توزيع وظيفة الجودة، إيجاد نظام لتطوير منتجات جديدة وتحديد المقاييس المستعملة في عملية الرقابة على الجودة.

5. **الأثر (النتائج) (Effect-Results):** يتم هنا تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات وأيضاً على الخدمات، التكاليف، الأرباح، الأمن وأيضاً المجتمع، تحديد ما إذا كانت المؤسسة تنتج وتبيع منتجات بأعلى مستوى من الجودة، وأيضاً الوقوف على فوائد إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة.

<sup>1</sup> G. Kanji, *Measuring Business Excellence*, Op.cit., p25.



6. التخطيط (للمستقبل) (Planning-For the future): هنا تحديد نقاط القوة والضعف الحالية للمؤسسة مع ضرورة توفير مخطط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والحفاظ عليها مستقبلاً.

هذه النقاط هي ما يعتمد عليه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين لتقييم المؤسسات وتقرير ما إذا كانت تستحق جائزة Deming أم لا. وتغطي هذه العناصر الكفاءة الداخلية للمؤسسة وعلاقتها الخارجية مع الزبائن، الموردين والمجتمع، كما يمكن لأي فرع أو قسم في المؤسسة وكذلك كل فريق عمل وفرد عامل أن يتبنى هذه المبادئ لتمكين المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وما يميز مبادئ جائزة Deming للجودة أنها لا تستعمل من طرف المؤسسات للتقييم الذاتي كما في مبادئ جائزة Baldrige والجائزة الأوروبية لإدارة الجودة؛ فلا يتكون هذا النموذج من نقاط أساسية على أساسها يتم تقييم المؤسسات وتطبيقها، بل هو نموذج عملي يقترح خطوات معينة تؤدي في النهاية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما ويؤكد Kanji أن الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين يفضل أن يشارك المؤسسات في عملية تطبيق هذه المبادئ لتقديم المشورة ومساعدة المؤسسة على تنفيذها.<sup>1</sup>

ويشار أنه في سنة 2014 حازت ثلاث مؤسسات على جائزة Deming، وهي: مؤسسة "GC America" الأمريكية لصناعة المعدات الطبية الخاصة بالأسنان، مؤسسة "Sekiso Corporation" اليابانية لصناعة المعدات واللوازم الخاصة بالسيارات ومؤسسة "Mahindra Powerol Business" الهندية لصناعة مولدات الديزل (Diesel) والمحركات الصناعية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: نموذج Oakland لإدارة الجودة الشاملة

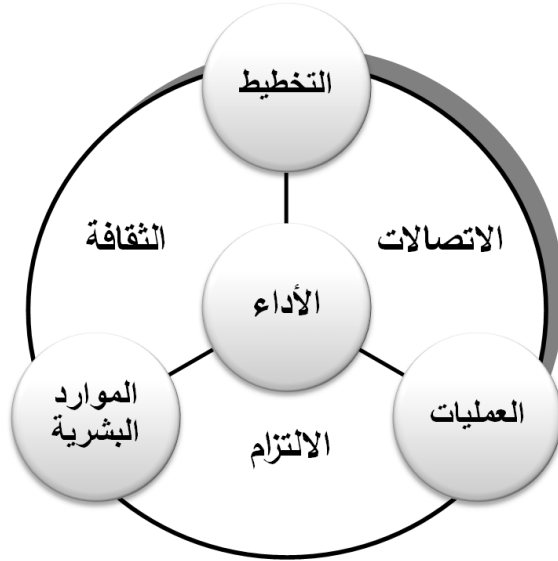
لم يكن اقتراح نماذج لإدارة الجودة الشاملة حكراً على الهيئات الوطنية للبلدان، إذ كما تقدم، كانت هناك عدة محاولات من رواد إدارة الجودة الشاملة لاقتراح نماذج على أساسها تعمل المؤسسات على الاهتمام بموضوع الجودة والحفاظ على التحسين المستمر لمختلف أوجه الحياة التنظيمية. ومن بين أشهر نماذج إدارة الجودة الشاملة المقترحة من رواد هذا المجال نموذج John Oakland لإدارة الجودة الشاملة.

فقد اقترح Oakland نموذجاً لإدارة الجودة الشاملة ثم قام بتطويره ليسميه "النموذج الجديد لإدارة الجودة الشاملة"، يبرز فيه مكونات إدارة الجودة الشاملة، وهو موضح في الشكل رقم (8.I).

<sup>1</sup> Ibid., p24.

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة Deming (The W. Edwards Deming Institute) [متاح على الرابط: <http://blog.deming.org/2014/10/2014-deming-prize-awardees>] [تم الاطلاع عليه يوم: 29-10-2015].

الشكل رقم (8.I): نموذج Oakland الجديد لإدارة الجودة الشاملة



Source: J. Oakland, *Total Quality Management: text with cases*, Op.cit., p27.

حسب Oakland، ينقسم النموذج إلى قسمين: القسم الأول يضم الأربعة "P" (Four 'Ps')، ويضم القسم الثاني الثلاثة "C" (Three 'Cs'). فيتمثل قسم الأربعة "P" فيما يلي:

1. **العمليات (Processes):** هي العنصر الأساسي الذي من خلاله يتم توفير الجودة في المنتجات والخدمات، وتعبّر عن جميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة؛
2. **التخطيط (Planning):** يتمثل في جهود القيادة في الإدارة العليا لوضع وتنفيذ سياسات، أهداف واستراتيجيات المؤسسة وأيضاً متابعة العمليات لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
3. **الموارد البشرية (People):** تعتبر أحد أهم أركان إدارة الجودة الشاملة وهي العنصر المسؤول عن تنفيذ العمليات وخطط واستراتيجيات المؤسسة، ويتوجب على الإدارة العليا الاهتمام بها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
4. **الأداء (Performance):** يعبر عن مخرجات المؤسسة ونتائج مجهودات الموارد البشرية والعمليات الموضوعية، وأيضاً انعكاساً لتخطيط الإدارة العليا، ومن خلاله يتم تقييم المؤسسة والوقوف على مدى نجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يمثل قسم الأربعة "P" الجانب الملموس لإدارة الجودة الشاملة، أما قسم الثلاثة "C" فيتمثل الجانب المعنوي غير الملموس لإدارة الجودة الشاملة، ويتمثل في:

1. **الثقافة (Culture):** تؤدي الثقافة دوراً حيوياً في تبني إدارة الجودة الشاملة وإنجاح مختلف الممارسات في إطارها؛
2. **الاتصال (Communications):** هي عامل مهم للربط بين الإدارة العليا ومختلف المستويات التنظيمية لضمان تنفيذ العمليات وتحقيق النتائج المرجوة من عملية التخطيط؛

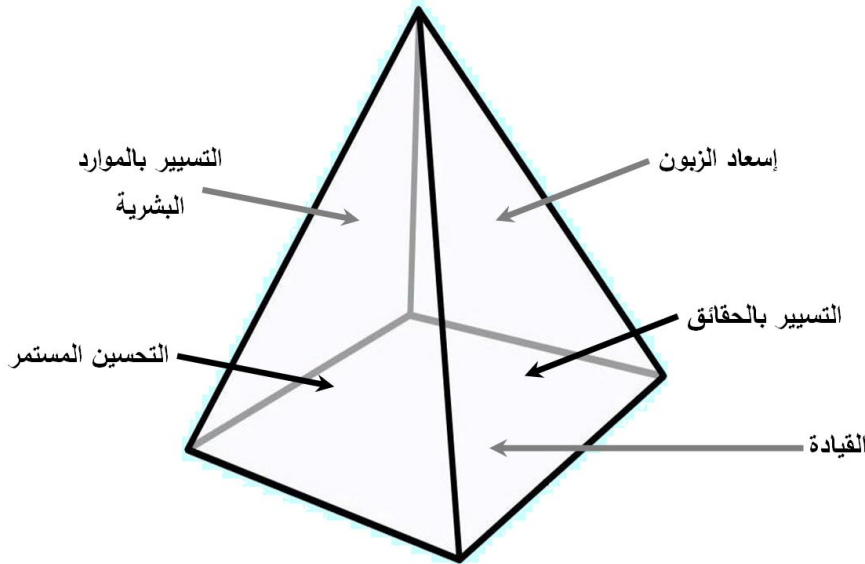
3. الالتزام (Commitment): يعتبر التزام جميع العاملين في المؤسسة وأيضاً القادة في الإدارة العليا بتبني إدارة الجودة الشاملة وخاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن أمراً ضرورياً لنجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة.

ويؤكد Oakland أن هذا النموذج لا يكتمل إلا بدمج المكونات الملموسة مع الأخرى غير الملموسة، وذلك لضمان التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية والتنفيذ الناجح للنموذج والحفاظ عليه.

### المطلب الخامس: نموذج التميز لـ Kanji

قام Gopal Kanji أيضاً بتطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة، وهو موضح بالشكل رقم (9.1).

الشكل رقم (9.1): نموذج Kanji لإدارة الجودة الشاملة



Source: G. Kanji, *Measuring Business Excellence*, Op.cit., p3.

حسب Kanji، هناك خمسة أركان أساسية مكونة لإدارة الجودة الشاملة، تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. إسعاد الزبون (Delight the customer): يعتبر الاهتمام بالزبون أهم الأركان، فهو الغاية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويتضمن فهم حاجات وتوقعات الزبائن والعمل على توفيرها في المنتجات والخدمات، ويقصد بإسعاد الزبون أن يجد هذا الأخير أفضل ما يتوقعه في المؤسسة. ويضيف Kanji أن إسعاد الزبون يقاس بمعايير رضا الزبون الخارجي وكذلك الزبون الداخلي.

2. التسيير بالحقائق (Management by fact): يقصد بذلك إعطاء نظام المعلومات أهمية كبيرة للحصول على الوضعية الحقيقية للعمليات والتصرف على أساسها، فيتم التسيير بالحقائق بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة للحصول على المعلومات الموضوعية. ويظهر مدى امتلاك المؤسسة لنظام قياس الأداء لتقييم عمليات

<sup>1</sup> G. Kanji, *Total Quality Management: Proceedings of the first world congress*, Op.cit., p4.

تحسين الجودة ومدى قدرتها على نشر أساليب قياس الأداء على مختلف النشاطات والوظائف، بالإضافة إلى مدى تركيزها على استعمال مثل هذه الوسائل بغرض التحسين المستمر للمنتجات والعمليات.<sup>1</sup>

**3. التسيير القائم على الموارد البشرية (People based management):** يظهر هذا العنصر أهمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة، ويقصد به تنمية معارف ومهارات العاملين وتحفيزهم لتحمل مسؤولية تطوير الجودة في مكان عمل كل عامل منهم. وحسب Kanji، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال مساعدة العاملين على استغلال كل قدراتهم التنظيمية، إزالة العوائق التنظيمية بين الأقسام الإدارية والسماح للعاملين بالعمل في مجموعات، توفير برامج التدريب والتعليم وأيضا إشعار العاملين بأهميتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.<sup>2</sup>

**4. التحسين المستمر (Continuous improvement):** لا تُعتبر إدارة الجودة الشاملة هدفا ثابتا قصير المدى، ينتهي إذا ما حققت المؤسسة، بل هي أسلوب حياة طويل الأجل ويتطلب التحسين المستمر للحفاظ على الجودة كمبدأ عمل في هذه الحياة التنظيمية. ويقصد بالتحسين المستمر البحث باستمرار في كيفية تطوير المنتجات والعمليات الداخلية والاعتماد على الإبداع والابتكار في ذلك. ويتوجب على المؤسسة هنا البحث باستمرار في المجالات الواجب تحسينها، خلق ثقافة التحسين المستمر لدى العاملين واستعمال التحسين كوسيلة للتكيف مع رغبات الزبون المتغيرة.

**5. القيادة (Leadership):** يبقى للقيادة الدور المحوري في تطبيق وتبني إدارة الجودة الشاملة من خلال دورها في الأركان الأربعة الأخرى للنموذج، كذلك، يتمثل دور القيادة في خلق ثقافة الجودة الشاملة والحفاظ عليها. وقد قام Kanji بذكر عدة مهام أخرى للقيادة في نموذجها، منها:<sup>3</sup>

- تحديد المهمة، الرؤية والأهداف الخاصة بتبني ثقافة الجودة الشاملة؛
- وضع مجموعة من القيم الثقافية الخاصة بثقافة الجودة؛
- ترشيد استعمال الموارد في إطار إدارة الجودة الشاملة؛
- الاهتمام بالموارد البشري؛
- تفعيل التحسين المستمر.

على مستوى الجوائز الوطنية، تعتبر النماذج الثلاثة المذكورة لإدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في جائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة، نموذج التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة ونموذج جائزة Deming للجودة أشهر النماذج على الإطلاق لإدارة الجودة الشاملة، وهناك العديد من الجوائز الوطنية للجودة في مختلف

<sup>1</sup> G. Kanji, *Measuring Business Excellence*, Op.cit., p45.

<sup>2</sup> Ibid., p47.

<sup>3</sup> Ibid., p42.

بلدان العالم، تهدف بدورها إلى تحفيز المؤسسات لديها على تطوير أدائها ومخرجاتها لتقديم منتوجات ذات جودة للمجتمع.

في إفريقيا هناك جائزة التميز القومية المصرية، وفي أوروبا، فضلا عن الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة، هناك: جائزة بلجيكا للتميز في الأعمال، الجائزة الهولندية لتقييم الجودة، جائزة Esprix السويسرية للتميز، الجائزة الإيطالية للجودة، جائزة الأمير Filipe الإسبانية للتميز في الأعمال، جائزة الحكومة الروسية للجودة والجائزة البريطانية للتميز في الأعمال.

وفي أمريكا، فضلا عن جائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة، هناك جوائز كندا للتميز، الجائزة الكولومبية لإدارة الجودة، الجائزة الأرجنتينية الوطنية للجودة، الجائزة الشيلية الوطنية للجودة، الجائزة البرازيلية الوطنية للجودة والجائزة المكسيكية للجودة.

وفي آسيا، فضلا عن جائزة Deming للجودة، هناك الجائزة الأسترالية للتميز في الأعمال، جائزة الصين للجودة، جائزة إندونيسيا للجودة، الجائزة الإيرانية القومية للجودة، جائزة رئيس الوزراء الماليزية للجودة، جائزة عبد الملك السعودية للجودة، الجائزة الكورية (الشمالية) القومية لإدارة الجودة، جائزة الفلبينيين للجودة وجائزة Rajir Gandhi الهندية الوطنية للجودة.

وتهدف الدول من إنشاء جوائز التميز في الجودة إلى نشر ثقافة الجودة لدى المؤسسات وتحفيزها على تطوير أدائها بما يعود بالصالح العام على المجتمع، وأيضا نشر التجارب الناجحة في تطوير الجودة فيما بين المؤسسات لتعميم المنفعة ودفع إدارة الجودة الشاملة إلى التطور أكثر.

وبالنسبة للمؤسسات، فهي تعمل على الحصول على هذه الجوائز لعدة أهداف تتمثل في تقييم نتائجها والتعرف على نتائج المؤسسات المنافسة والمقارنة بها، التعرف على الفجوة بين واقع المؤسسة ومعايير الجودة حسب الجائزة، فضلا عن استفادة المؤسسات من شهادات اعتراف من الهيئات الراعية للجوائز وأيضا الدعاية والإشهار بالعلامة التجارية الخاصة بتلك المؤسسات.

وقد كانت المؤسسات تسعى إلى تطبيق هذه النماذج الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وذلك لعدة أسباب منها:

- الاستعانة بالنماذج لمعرفة ما يجب القيام به بالضبط في كل مرحلة من مراحل إدارة الجودة الشاملة؛
- استعمال تلك النماذج في التقييم الذاتي؛
- الحصول على الجائزة واستعمالها كوسيلة للدعاية واكتساب الشهرة.

هذه النماذج الخاصة بإدارة الجودة الشاملة تعمل كوسيلة لقياس وتقييم الأداء التنظيمي وموجه للمؤسسات لتركيز جهود التحسين في المجالات المناسبة. كما يلاحظ أن هذه النماذج جميعها تركز على كيفية تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المؤسسة، ولكن تختلف في منظورها تجاه إدارة الجودة الشاملة؛ فهناك نماذج تركز على النتائج في التقييم مثل جائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة والجائزة الأوروبية لإدارة الجودة، بينما تركز الأخرى على عملية تنفيذ النموذج كجائزة Deming للجودة، نموذج Oakland لإدارة الجودة الشاملة ونموذج التميز لـ Kanji.

وعلى اختلافها في منظورها تجاه إدارة الجودة الشاملة وفي مكوناتها، إلا أن جميع هذه النماذج تتفق على ضرورة توافر أربعة مكونات رئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي: الدور المحوري للقيادة، التركيز على الزبون، أهمية المورد البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضرورة القيام بالتحسين المستمر للحفاظ على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

## البحث الرابع: الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

تتنوع النماذج المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتعد الأبعاد الموضوعية في تلك النماذج، ولكن جميعها يتفق على أربعة أبعاد رئيسية هي: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر. هذه الأبعاد الأربعة هي ما تم اعتماده كأبعاد أساسية لتمثيل إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة، وهي موضحة بشيء من التفصيل كما سيأتي في هذا البحث.

### المطلب الأول: القيادة في الإدارة العليا

يجمع الباحثون في مجال إدارة الجودة الشاملة على أن للقيادة في الإدارة العليا ( Top management leadership) الدور الحاسم في تبني إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤكد العديد من رواد إدارة الجودة الشاملة من أمثال Deming، Crosby، Oakland، و Kanji وغيرهم على الأهمية الكبيرة للقيادة في الإدارة العليا والتزامها تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة<sup>1</sup>، ابتداءً من وضع الأهداف والخطط وجمع وتخصيص الموارد الضرورية، مروراً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والإشراف على جهود التحسين المستمر، وصولاً إلى الرقابة على مدى تبني إدارة الجودة الشاملة لمراجعتها وتقييمها بغرض الاستمرار في تبنيها. فالتزام القيادة في الإدارة العليا يعتبر خطوة أولى نحو تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

### الفرع الأول: نظرة على موضوع القيادة

#### أولاً: تعريف القيادة

في محاولة منهم لتحديد تعريف للقيادة، يقوم معظم الباحثين بربط مفهوم القيادة بالتأثير، فيقولون إن القيادة هي القدرة على التأثير على مجموعة أفراد بغرض تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

ويعرف كل من Stoner و Freeman القيادة بأنها: هي تلك العملية المتعلقة بالتوجيه والتأثير في المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة. أما Holt فيعتبرها العملية التي تنطوي على التأثير في سلوك الآخرين من خلال أساليب مفضلة لإنجاز أهداف المؤسسة<sup>3</sup>. أما Fiedler فيعرف القيادة على أنها تلك الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك العاملين من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة والعاملين معا.

وهناك من يركز على شخصية القائد في تعريفه للقيادة، باعتباره هو من يقوم بالتأثير على الأفراد، مع العلم أن وجهة النظر هذه تتوافق مع نظرية السمات. مثل هايمان وهليون اللذان يعرفانها على أنها: القدرة التي يمتلكها

<sup>1</sup> E. A. Mustafa and A. Bon (2012) Role of top management leadership and commitment in total quality management in service organization in Malaysia: A review and conceptual framework. *Elixir Human Res. Mgmt.*, Vol. 51, p11029.

<sup>2</sup> T. Greener (2010) *Understanding organizations*. Part 1. Denmark: Ventus publishing Aps. p60.

<sup>3</sup> محمد حاجي (2005) تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة. الملتقى الدولي الأول حول "التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، 3-4 ماي. ص2

شخص للتأثير في أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم<sup>1</sup>، ومنهم أيضا Koontz و O'Donnell اللذان يعرفان القيادة على أنها قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها.<sup>2</sup>

وهناك من يرى ضرورة الإشارة إلى الغاية من القيادة، أو الهدف من عملية التأثير، كما ورد في التعريفات السابقة، لأنه لا بد من وجود هدف يسعى القائد إلى تحقيقه مع مرؤوسيه، سواء كان هذا الهدف يخص المؤسسة أو يخص الأفراد. وفي هذا السياق، هناك من يقوم بتحديد أدق لملامح الأهداف المراد تحقيقها خلال محاولته لتقديم تعريف للقيادة، مثل Robert Blake و Jaane Mouton، إذ يعتبران أن القيادة نشاط إداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الإبداع في حل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا.<sup>3</sup>

إذًا، يختلف الباحثون في تعريف القيادة، كل حسب وجهة نظره، وكل يركز على عنصر معين دون الآخر، لكن من التعريفات السابقة يمكن تحديد أهم العناصر الواجب توفرها في عملية القيادة، هذه العناصر تتمثل في: القائد، المرؤوسين، التأثير، الهدف والموقف.

أما القائد (Leader) فهو ذلك الشخص الذي يقوم بالتأثير على الأفراد الآخرين بغية تحقيق الأهداف المرغوبة، ويشكل محور عملية القيادة لأن نجاحها مرهون بتوفر عدة عناصر في هذا القائد، لعل أهمها السمات والسلوك اللذان يمثلان نظريتين من نظريات القيادة.

والمرؤوسون (Subordinates) هم أولئك الأفراد الذين يشكلون مجموعة التابعين للقائد، وهم الذين يقع عليهم التأثير لتنفيذ المهام والوصول إلى الأهداف المرغوبة. وهذه الأهداف غالبا ما تكون مرتبطة بأهداف المرؤوسين. لذلك دائما تكون حاجات الأفراد محل اهتمام القائد، وتكون الأهداف الشخصية للأفراد مرتبطة بالأهداف العامة التي يريد القائد تحقيقها.

أما التأثير (Influence) فهو المصطلح الأكثر استعمالا للتعبير عن معنى القيادة، ويشمل كل الوسائل، الأساليب والإجراءات التي يستعملها القائد لجعل المرؤوسين يقومون بمهامهم لتحقيق الأهداف. وقد قام كل من French و Raven في أواخر الخمسينيات بتصنيف تلك الوسائل في خمسة مصادر للقوة، وهي قوى التأثير القائمة على كل من: الشرعية، المكافأة، الإكراه، الخبرة والأسس المرجعية.<sup>4</sup>

والهدف (Goal) هو تلك النتيجة النهائية المراد الوصول إليها خلال مدة زمنية معينة<sup>5</sup>. فعلى اعتبار أن القيادة عملية رشيدة، فهذا يعني أنها تأتي من أجل تحقيق أهداف معينة. هذه الأهداف تصب ضمن:

<sup>1</sup> مراد زعيمي وآخرون (2008) دراسات في تسيير الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط1. الجزائر: دار قرطبة. ص180.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> نور الدين دخان (2005) إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير. الملتقى الدولي الأول حول "التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، 3-4 ماي. ص5.

<sup>4</sup> R. Lussier and C. Achua (2010) *Leadership: Theory, Application, & Skills Development*. 4<sup>th</sup> Ed. USA: South-Western Cengage Learning. p111.

<sup>5</sup> R. Srivastana and D. Nigam (2000) *Corporate strategic management*. 2<sup>nd</sup> Ed. India: Pragati Prakashan. p97.



- أهداف المؤسسة (Organizational goals)؛
- أهداف المجموعة (Group goals)؛
- الأهداف الشخصية للمرؤوس (Personal goals of the follower)؛
- الأهداف الشخصية للقائد (Personal goals of the leader).

أما الموقف (Situation) فهو تلك الوضعية التي يكون فيها القائد مجبرا على إتباع أسلوب قيادة معين دون الآخر، هذه الوضعية تتحدد بعدة عوامل مؤثرة في أسلوب القيادة، سواء كانت تتعلق بسلوك ونفسية القائد، طبيعة الأفراد أو طبيعة المهمة. وسيتم التطرق إلى جانب الموقف في نظرية الموقفية.

### ثانياً: نظريات القيادة

لقد تطورت في القرن الماضي عدة نظريات لدراسة موضوع القيادة، إذ أفرزت كل حقبة زمنية نظريات تركز على عنصر معين في القيادة، وذلك بهدف تحديد العوامل التي تؤدي إلى تكوين القيادة الناجحة. وقد تم تصنيف نظريات القيادة (Leadership Theories) في ثلاثة أقسام هي: نظرية السمات، النظرية السلوكية ونظرية الموقفية.

#### 1. نظرية السمات

تعتبر نظرية السمات (Traits Theory) أول مقارنة علمية تم تنظيمها لدراسة موضوع القيادة، إذ تقوم على تحليل السمات الشخصية، النفسية والجسمانية للقادة الناجحين. وتفترض أن هناك سمة أو مجموعة من السمات الأساسية (Basic traits) التي يتميز بها القائد عن غيره، وأنه إذا تم تحديد هذه السمات القيادية، سيتم تحديد القادة المحتملين.<sup>1</sup>

ويشير معظم الباحثين إلى أن نظرية السمات تطورت في النصف الأول من القرن العشرين<sup>2</sup>، وخصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية. ويؤكد بعضهم أن كل الأبحاث والدراسات التي أجريت ما بين 1930 و1950 كانت تتعلق فقط بالسمات الشخصية للقائد<sup>3</sup>. كما وترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بكل من نظرية الرجل العظيم والقيادة الكاريزمية.

#### 2. النظرية السلوكية

تأتي أفكار النظرية السلوكية (Behavioral theory) مناقضة لأفكار نظرية السمات، فحسبها، القائد يمكن صنعه بدل ولادته، لأن القيادة الناجحة مبنية على السلوك الذي يمكن لأي فرد اكتسابه.

والنظرية السلوكية لا تبحث في الصفات والقدرات الموروثة، بل تركز على سلوك القائد، أي على ما يفعله في الواقع، لذلك فقد كان الاتجاه السلوكي يبحث في إيجاد علاقات ربط بين القيادة الناجحة والسلوكيات المميزة، مما أفرز العديد من الدراسات والنظريات أهمها: دراسات جامعة Iowa، دراسات جامعة Ohio ودراسات جامعة

<sup>1</sup> R. Griffin (2008) *Management*. 9<sup>th</sup> Ed. USA: Houghton Mifflin company. p473.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> R. Singla (2009) *Business Management*. 1<sup>st</sup> Ed. India: VK publications. p17.

Michigan بالولايات المتحدة الأمريكية، وأيضاً نظرية الشبكة الإدارية لـ Rober R. Blake و Jane Srygley .Mouton.

وقد أفرز التوجه السلوكي في دراسة موضوع القيادة الأساليب القيادية الثلاثة المعروفة، والمتمثلة في: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة المتساهلة.

### 3. نظرية الموقفية

نظرية الموقفية (Contingency theory) مقارنة تركز على دراسة وتحليل المواقف والظروف التي تتم فيها عملية القيادة. وتفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادي أمثل في كل المواقف، فالأسلوب القيادي الذي يكون فعالاً في ظروف معينة، قد لا يكون بنفس الفعالية إذا تغيرت الظروف.<sup>1</sup>

كما تفترض هذه المقاربة أن فعالية القائد في التأثير ترتبط بمتطلبات الموقف؛ فالقائد الفعال يجب أن يستوعب ديناميكية المواقف ويطور قدراته للتكيف مع هذه الديناميكية.<sup>2</sup> وقد أفرزت هذه المقاربة عدة نظريات، أهمها: نظرية سلسلة السلوك القيادي لـ Schmidt و Tannenbaum، نظرية Fiedler الموقفية، نظرية الـ "مسار-هدف" لـ Robert House، نظرية دورة الحياة لـ Paul Hersey و Kenneth H. Blanchard ونظرية شجرة القرار لـ Victor H. Vroom.

### 4. المداخل الحديثة لنظريات القيادة

لم تتوقف البحوث والدراسات في موضوع القيادة عند مدخل الموقفية، بل استمرت من أجل بناء مقاربات جديدة تأخذ أبعاداً جديدة في الاعتبار، وهذا نظراً لأهمية موضوع القيادة في دراسة المؤسسات وتطور علم التسيير على العموم. ومن أحدث المقاربات: القيادة التبادلية، القيادة التحويلية والقيادة الاستراتيجية.

فتنص القيادة التبادلية (Transactional leadership) على أن القائد يحفز المرؤوسين عن طريق تلبية حاجاتهم وتحقيق أهدافهم إذا قاموا بإنجاز المهام وفق الأداء المطلوب.<sup>3</sup> بمعنى أن التبادل يتمثل في إنجاز المهام من طرف المرؤوسين مقابل تلبية حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من طرف القائد. هذا الأخير الذي يتمثل دوره في: وضع الأهداف، توضيح العلاقة بين الأداء والمكافأة وتوفير الموارد لإبقاء تركيز المرؤوسين منصباً على إنجاز المهام.<sup>4</sup>

وتهتم القيادة التحويلية (Transformational leadership) بتحقيق الأهداف طويلة الأجل، فتقوم بوضع القيم وترتكز على تطوير الرؤية، كما تعمل على تطوير أنظمة عمل جديدة بدل الاعتماد على الأنظمة السائدة. ويقوم القائد التحويلي بتفويض مسؤولية أكبر للمرؤوسين من أجل تطوير أداء المؤسسة ككل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> H. Singh (2010) *Organisational behaviour*. India: VK publications. p269.

<sup>2</sup> P. Montana and B. Charnov (2000) *Management*. 3<sup>rd</sup> Ed. USA: Barron's educational series. p265.

<sup>3</sup> S. Triguí (2004) *Management et leadership*. Tunis: Centre de publication universitaire. p180.

<sup>4</sup> H. Singh, Op.cit., p277.

<sup>5</sup> Idem.

أما القيادة الاستراتيجية (Strategic leadership) فهي مفهوم حديث يقوم بربط القيادة بأدوار الإدارة العليا في المؤسسة. وتعني القدرة على فهم تعقّد (Complexity) كل من المؤسسة ومحيطها، وقيادة التغيير (Leading change) في المؤسسة من أجل تحقيق التوفيق بينها وبين محيطها<sup>1</sup>. بمعنى أنه يجب على القائد الاستراتيجي أن يمتلك فهما شاملا ودقيقا للمؤسسة من حيث تاريخها، ثقافتها، نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ... بالإضافة إلى امتلاك المعلومات الكافية عن المحيط من حيث استيعاب الظروف الحالية وكذا القضايا والاتجاهات المستقبلية.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهمية القيادة في الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة

يُجمع الباحثون في مجال إدارة الجودة الشاملة على أن للقيادة في الإدارة العليا الدور الحاسم في تبني هذه الفلسفة وتطبيق خطواتها، فجميع المبادرات التي تدخل في إطار إدارة الجودة الشاملة مثل الخطط، البرامج، الأدوات وأيضا الأبعاد الرئيسية وغيرها تعتمد بشكل أساسي على الدور المحوري للقيادة في الإدارة العليا، ويؤكد Kanji ذلك بالقول إن القيادة في الإدارة العليا "شرط أساسي لوضع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مفاهيمها الرئيسية وممارساتها".<sup>3</sup>

كما أن نجاح أو فشل تبني إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى التزام القيادة في الإدارة العليا في ذلك؛ إذ يؤكد Juran أن ما يعادل 85% من أسباب فشل المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة راجع إلى إشراف القادة في الإدارة العليا، في حين 15% فقط من تلك الأسباب تعود إلى مشاكل مرتبطة بالعاملين<sup>4</sup>. بالإضافة إلى ذلك، تكمن أهمية القيادة في الإدارة العليا فيما يلي:<sup>5</sup>

1. نقل رؤية المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة إلى العاملين: معنى ذلك أن أهمية القادة في الإدارة العليا تبدأ من مساهمتهم في تحديد الرؤية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ووضع الخطط والبرامج، بالإضافة إلى حرصهم على فهم العاملين لكل ذلك، من أجل ضمان التزام الجميع تجاه إدارة الجودة الشاملة؛
2. توضيح التوجهات الاستراتيجية تجاه إدارة الجودة الشاملة: يتواصل دور القادة في الإدارة العليا للتأكد من أن العاملين على علم بمهمة المؤسسة وأهدافها ذات العلاقة بتبني إدارة الجودة الشاملة؛
3. الاتصالات: تظهر أهمية القادة في الإدارة العليا في توفير الاتصالات المفتوحة في جميع المستويات التنظيمية، لضمان تدفق المعلومات المساعدة في إنجاز المهام ذات العلاقة برؤية ومهمة المؤسسة؛
4. التمكين: للقيادة في الإدارة العليا دور مهم في تفعيل التمكين التنظيمي إلى جانب الاتصالات المفتوحة، لأن ذلك ضروري لإدارة الجودة الشاملة وأيضا لإيجابيات التمكين العديدة كإعطاء حرية أكبر للعاملين

<sup>1</sup> R. Griffin, Op.cit., p487.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> G. Kanji, *Measuring Business Excellence*, Op.cit., p3.

<sup>4</sup> R. Ulle and A. Kumar (2014) A Review on Total Quality Leadership in TQM Practices-Industrial Management and Organizations. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, Vol. 3, No. 5, p154.

<sup>5</sup> D. Goetsch and S. Davis (2014) *Quality management for organizational excellence*. 7<sup>th</sup> Ed. USA: Pearson. p133.

للتصرف وتطبيق أفكارهم الشخصية وغيرها من الإيجابيات التي تساهم في تنمية المورد البشري بما يخدم توجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة؛

5. **التدريب:** يعتبر التدريب أحد أهم المظاهر التي تعكس أهمية القيادة في الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك للمجهودات التي يبذلها أولئك القادة لتوفير برامج التدريب المناسبة لتطوير مهارات وقدرات العاملين وتوجيههم في مهامهم، وذلك لأن التدريب عامل مهم في تنمية المورد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة.

ذلك، بالإضافة إلى عدة أدوار منوطة بالقيادة في الإدارة العليا تُظهر أهميتها كركن من الأركان الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وسيتم التطرق إليها لاحقاً في هذه الدراسة.

### المطلب الثاني: التركيز على الزبون

يعتبر الزبون من أهم أصول المؤسسة، فنجاحها يرتبط بعدد زبائنها ومدى رضاهم<sup>1</sup>، كما أن الأعمال في المؤسسة أصبحت تبدأ وتنتهي بالزبون الذي يعتبر "ملكاً" بالنسبة لها، ولذلك الأمر يعتبر Drucker أنه إذا كان للمؤسسة غاية واحدة فإنها ستكون "تكوين زبائن"<sup>2</sup>. هذا بالإضافة إلى أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة بأكملها تدور حول الزبون وتوقعاته تجاه المنتج<sup>3</sup>، فكما سبق ذكره، تقوم إدارة الجودة الشاملة على فكرة إرضاء الزبون، وتعمل على تسخير كل الجهود الممكنة بإشراك جميع العاملين فيها لتحقيق ما يريده الزبون.

### الفرع الأول: تعريف الزبون

يعرف الزبون على أنه المشتري الحالي أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج ولديه الرغبة والقدرة على شرائه. ويعرفه Juran أنه "أي شخص يتأثر بالمنتج أو بالعملية التي تمت لإنتاج المنتج." ويضيف: "قد يكون الزبائن داخليين أو خارجيين"<sup>4</sup>. ويصنف الزبائن في نوعين هما: الزبون الداخلي والزبون الخارجي.

### أولاً: الزبون الداخلي

يتمثل الزبون الداخلي (Internal customer) في العاملين داخل المؤسسة، وهم الذين يمثلون جزء هاماً في العمليات الداخلية للمؤسسة، والذين من شأنهم أن يؤثروا إما إيجاباً أو سلباً على جودة مخرجاتها. وينظر للعاملين على أساس أنهم زبائن كما هو الشأن بالنسبة للزبون الخارجي.

فإذا كان الزبون الخارجي زبوناً لأنه يستقبل مخرجات المؤسسة، فإن أي عامل داخلها يعتبر زبوناً أيضاً إذا استقبل مخرجات الوحدة الإنتاجية أو الوظيفة أو النشاط الذي يسبق نشاطه<sup>5</sup>. معنى ذلك أنه إذا كانت العملية

<sup>1</sup> D. Besterfield et al (2012) *Total Quality Management*. 3<sup>rd</sup> Ed. India: Doloring Kindersley. p45.

<sup>2</sup> P. Drucker (1986) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. 1<sup>st</sup> Ed. New York: Truman Talley Books. p47.

<sup>3</sup> N. Gupta and B. Valarmathi (2009) *Total Quality Management*. 2<sup>nd</sup> Ed. India: Tata McGraw-Hill. p11.

<sup>4</sup> J. Juran and A. Godfrey, Op.cit., p2.3.

<sup>5</sup> D. Besterfield et al, Op.cit., p47.

الإنتاجية تتمثل في: التصميم، التصنيع، التخزين والتوزيع، فإن كل عامل ينتمي إلى مرحلة من هذه المراحل يعتبر زبونا بالنسبة للمرحلة التي تسبق مباشرة المرحلة التي ينتمي إليها، وهنا يصبح هدف كل مرحلة الحصول على مخرجات تطابق توقعات زبونها الداخلي، فإذا تمكنت من ذلك، ستمكن المؤسسة في الأخير من تقديم منتج ذي جودة إلى الزبون.

### ثانيا: الزبون الخارجي

الزبون الخارجي (External customer) هو الزبون الذي يقع خارج المؤسسة والمعني باقتناء منتجاتها بغرض استعمالها، وهو أيضا المعني الأول بجودة المنتج. ويصنف الزبون الخارجي إلى ثلاثة أنواع هي: الزبون الذي يستعمل المنتج، الزبون الذي يشتري المنتج والزبون الذي يؤثر في عملية بيع المنتج.<sup>1</sup>

فالنوع الأول من الزبائن هو الذي يقوم باستهلاك المنتج، وليس بالضرورة أن يكون هو المشتري، أما النوع الثاني فهو الذي يقوم باقتناء المنتج ودفع ثمنه، وليس بالضرورة أن يكون مستعملا له. أما النوع الثالث فيساهم بطريقة غير مباشرة في اقتناء المنتج من خلال التأثير على قرارات المستعمل أو المشتري في تفضيل منتج معين عن غيره من باقي المنتجات. ولعل مصطلح "كلمة الفم" (Word of mouth) أبرز طريقة يتبعها هذا النوع من الزبائن للتأثير في عملية بيع المنتج.

### الفرع الثاني: رضا الزبون

يعرف Juran رضا الزبون على أنه حالة يشعر فيها الزبون أن توقعاته تم توفيرها في أبعاد المنتج<sup>2</sup>، ويؤكد Besterfield أنه يجدر بالمؤسسة أن تضع رضا الزبون (Customer satisfaction) في منزلة الهدف الأول بالنسبة لها، لا زيادة الأرباح<sup>3</sup>، لأن رضا الزبون يعتبر هدفا بعيد المدى مقارنة بتحقيق الأرباح، وكذا لكون رضا الزبون سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الأرباح، والعكس ليس بصحيح.

وفي الواقع، فإن مسألة رضا الزبون غاية في التعقيد لأنها ترتبط بالشعور الداخلي للزبون، الأمر الذي يجعل من الصعب قياسه بدقة، لكن ذلك لم يمنع من التفكير في هذا الموضوع، إذ أتت العديد من المساهمات التي تبحث موضوع رضا الزبون وكيفية قياسه وأهمها نموذج James Teboul لرضا الزبون وأيضا نظرية الجودة الجاذبة.

### أولا: نموذج رضا الزبون لـ James Teboul

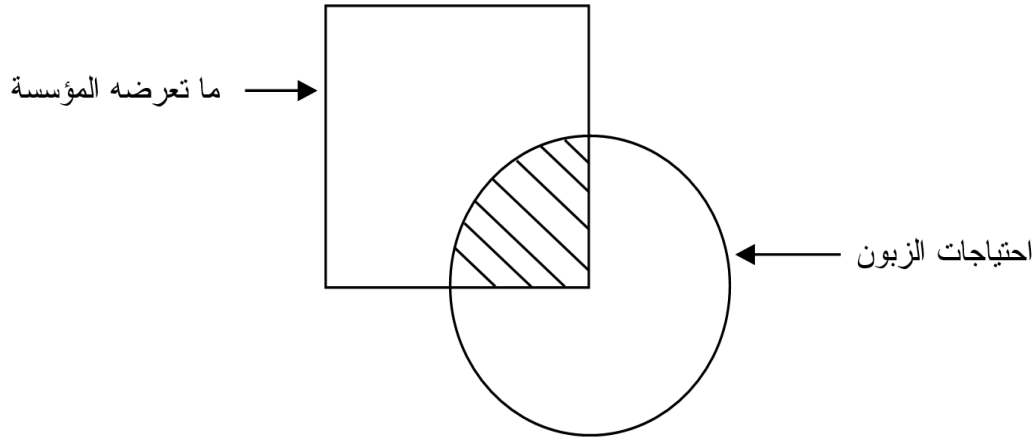
وضع James Teboul نموذجا بعنوان "نموذج رضا الزبون" يشرح فيه كيفية الحصول على رضا الزبون انطلاقا من الخصائص التي يوفرها المنتج. هذا النموذج موضح في الشكل رقم (10.I).

<sup>1</sup> N. Gupta & B. Valarmathi, Op.cit., p28.

<sup>2</sup> J. Juran and A. Godfrey, Loc.cit.

<sup>3</sup> D. Besterfield et al, Loc.cit.

الشكل رقم (10.1): نموذج رضا الزبون لـ Teboul



Source: D. Besterfield et al, Op.cit., p47.

حسب هذا النموذج، فإن رضا الزبون يتحدد بالعلاقة بين احتياجات الزبون، أي ما يتوقعه الزبون من المنتج، وقد تم تمثيل ذلك في الشكل بدائرة، وبين ما توفره المؤسسة من خصائص وأبعاد في المنتج، أي ما يجده الزبون في المنتج فعلا، وقد تم تمثيل ذلك في الشكل بمربع. هذه العلاقة ستفرز ثلاث حالات:

**الحالة الأولى: رضا نسبي للزبون:** سيجد الزبون هنا بعضا مما كان يتوقعه في المنتج. بمعنى أن المنتج يوفر بعض الأبعاد التي تشبع رغبة الزبون وسيفتقد للبعض الآخر. هذا الرضا النسبي معبر عنه في الشكل بالتقاطع الموجود بين الدائرة والمربع. والجزء المتبقي من الدائرة يعبر عن توقعات للزبون لم يحصل عليها في المنتج، وبالتالي ستمثل حالة عدم الرضا. أما الجزء المتبقي من المربع فهو أبعاد في المنتج لم تتمكن من إشباع رغبات الزبون، وبالتالي فهي غير ضرورية.

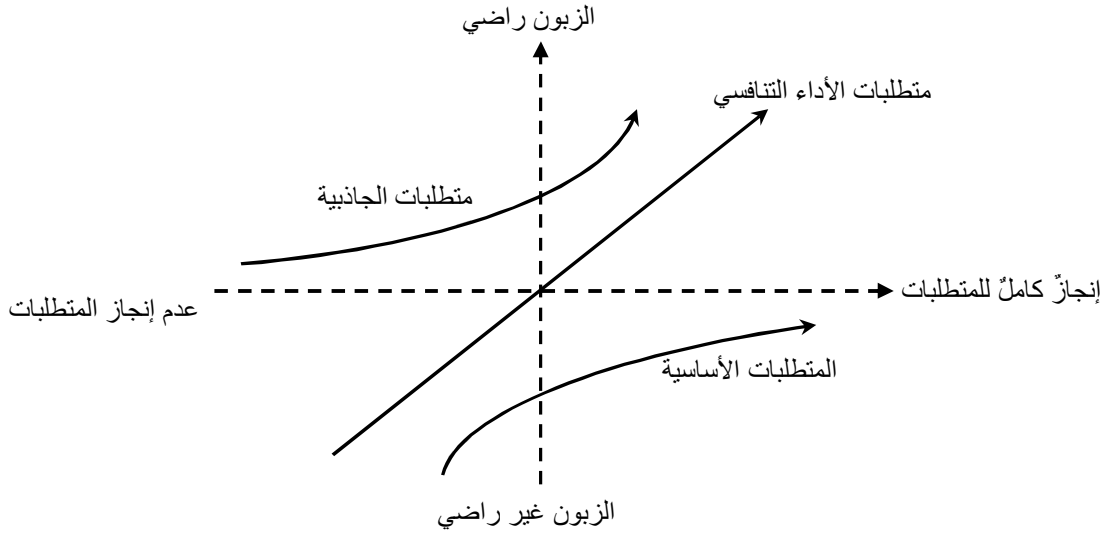
**الحالة الثانية: عدم رضا الزبون:** في هذه الحالة لن يجد الزبون أي مما كان يتوقعه في المنتج. بمعنى أن المنتج لن يحتوي على أي بعد من شأنه أن يشبع رغبات الزبون. هذا الأمر يعبر عنه بعدم وجود تقاطع بتاتا بين المربع والدائرة. ما يعني أن الزبون لم يجد توقعاته أبدا، وأن المنتج بأكمله لم يشبع رغبات الزبون وبالتالي فإن خصائصه غير ضرورية على الإطلاق.

**الحالة الثالثة: الرضا التام للزبون:** في هذه الحالة سيجد الزبون كل ما كان يتوقعه في المنتج. أي أن المنتج سيوفر جميع الأبعاد التي ستشبع رغبات الزبون. هذا الأمر يعبر عنه باحتواء المربع للدائرة، والذي يدل على أن الزبون وجد توقعاته، فهو راض تماما، وأن المنتج يحتوي أبعادا حققت رغبات الزبون، فهي جميعا ضرورية.

ثانياً: نظرية الجودة الجاذبة

قام Noriaki Kano الأستاذ بجامعة طوكيو للعلوم، بتطوير نظرية الجودة الجاذبة ( Theory of Attractive Quality ) في الثمانينيات من القرن الماضي<sup>1</sup>، وذلك لتوضيح العلاقة بين سلوك الزبون (أي مدى رضاه) وأبعاد المنتج (أي مدى إنجاز المتطلبات). هذه النظرية معبر عنها بالنموذج الموضح بالشكل رقم (11.I).

الشكل رقم (11.I): نظرية الجودة الجاذبة لـ Kano



المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 81 (بتصرف).

هذا النموذج، الذي يسمى أيضا "نموذج Kano لرضا الزبون"، هو عبارة عن محورين متعامدين. يعبر المحور العمودي عن رضا الزبون الذي يعرف بأنه مدى تقدير الزبون لمنتج المؤسسة، مدى استعداده لاقتناء المنتج مرة أخرى ومدى استعداده لاقتراح المنتج على المستهلكين الآخرين لاقتنائه.<sup>2</sup> أما المحور الأفقي فيعبر عن مدى إنجاز المتطلبات، والذي يعني مدى قدرة أبعاد المنتج على أداء وظيفتها مقارنة بقدرة أبعاد المنتج المنافس على فعل ذلك.

وقد قام Kano بتصنيف متطلبات الزبون إلى ثلاثة أصناف، موضحا مدى رضا الزبون وفق كل صنف منها. هذه الأصناف الثلاثة هي:

**1. متطلبات الأداء التنافسي (Competitive performance requirements):** هي تلك الأبعاد في المنتج

التي تكون أفضل من أبعاد المنتجات المنافسة في نظر الزبون. هذه المتطلبات يطلبها الزبون صراحة<sup>3</sup>، لذلك يطلق عليها Kano اسم "المتطلبات المعبر عنها" (Spoken quality)، كما تسمى أيضا "الجودة المعبر عنها"

<sup>1</sup> T. Conti et al (2003) *Quality into the 21<sup>st</sup> Century: Perspectives on Quality and Competitiveness for Sustained Performance*. USA: American Society for Quality. p21.

<sup>2</sup> Ibid., p23.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

و"الحاجة المعبر عنها". ويقصد بذلك أن الزبون لديه مجموعة من الأبعاد التي يريد إيجادها في المنتج والتي تتحكم في قرار الشراء بالنسبة إليه<sup>1</sup>، فالمنتج الذي يضم أكبر عدد من الأبعاد هو المنتج الذي سيقتنيه الزبون.

لذلك، فالعلاقة بين متطلبات الأداء التنافسي وسلوك الزبون (أي رضاه) هي علاقة طردية ومعبر عنها في الشكل بالمنحنى ذي الاتجاه الواحد؛ فكلما احتوى المنتج على عدد أكبر من أبعاد المتطلبات المعبر عنها، كلما تفوق على المنتجات المنافسة، وبالتالي زاد من رضا الزبون، والعكس بالعكس.

## 2. المتطلبات الأساسية (Must-be requirements): يقصد بالمتطلبات الأساسية تلك الأبعاد الواجب

توافرها في المنتج والتي تقترن بشكل طبيعي مع وظيفته الأساسية، لذلك فعدم توافر هذه المتطلبات سيؤدي إلى عدم رضا الزبون المطلق، وبالمقابل فإن توافر هذه المتطلبات لن يزيد من رضا الزبون لأنه يتوقع وجودها على وجه الضرورة<sup>2</sup>. وهذا يجعل من هذه المتطلبات غير معبر عنها من قبل الزبون، أو كما يسميها Kano "الجودة غير المعبر عنها" (Unspoken quality).

## 3. المتطلبات الجاذبة (Attractive requirements): هذا النوع من المتطلبات هو أكثر الأنواع تأثيراً في

رفع مستور رضا الزبون، ويعبر عن عدد من الأبعاد في المنتج التي لا يعبر عنها الزبون بل ولا يتوقعها أصلاً<sup>3</sup>. فتوافر هذه المتطلبات في المنتج سيؤدي إلى مزيد من رضا الزبون، كما أن عدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عدم الرضا.

وبالرغم من أن عدم توافرها في المنتج لا يؤدي إلى عدم رضا الزبون، إلا أن المتطلبات الجاذبة تبقى ذات أهمية بالغة للمؤسسة وذلك لما تقدمه من مزايا تنافسية في المنتج وكذا للرضا الكبير للزبون الذي يصل إلى درجة السعادة (Delight)، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي بالزبون إلى تفضيله لمنتج المؤسسة على المنتجات المنافسة، ومنه إلى ولائه للمؤسسة.

ويساعد هذا النموذج المؤسسة في تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها في هذا الجانب، كما يساعد في ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير المنتج وفقاً للمتطلبات الثلاثة، إذ ستركز المؤسسة على تحسين المتطلبات التي لم ترتق إلى توقعات الزبون، فضلاً عن سعيها إلى الحفاظ على نقاط قوتها المتمثلة في المتطلبات التي حققت المستوى المقبول من الرضا لدى الزبون.

## الفرع الثالث: الجودة من منظور الزبون

الأكيد أن تصور الزبون للمنتج يعتبر أمراً حاسماً لتحديد ما إذا كان هذا المنتج ذا جودة أم لا، وبالرغم من اختلاف وجهات النظر حول المنتج من زبون لآخر، إلا أن هذا الأمر لم يمنع من محاولة تحديد أهم الأبعاد

<sup>1</sup> T. Conti et al, Op.cit., p21.

<sup>2</sup> E. Sauerwein et al (1996) The Kano model: How to delight your customers. 4<sup>th</sup> International working seminar on production economics, Innsbruck, Austria, February 19-23. p313.

<sup>3</sup> Idem.



التي يقيس بها الزبون مدى جودة المنتج. وفي هذا السياق، قامت الجمعية الأمريكية للجودة ( American Society for Quality ) بإجراء مسح يتعلق بوجهات نظر الزبائن حول جودة المنتج، وقد استخلصت ستة أبعاد شكلت أهم العوامل الحاسمة المؤثرة في قرار شراء الزبون للمنتج<sup>1</sup>. هذه الأبعاد هي:

**1. الأداء (Performance):** يقصد بالأداء أن يكون المنتج ملائماً وجاهزاً للاستعمال وقت شرائه، بمعنى أن يحقق الغرض الذي جعل الزبون يفتنيه. وهذا ما قصده Juran بتعريفه للجودة على أنها "الملاءمة للاستعمال"؛ فإذا كانت الخصائص الرئيسية للمنتج ذات فعالية، فإنه سيكون ذا جودة وفق هذا البعد. وهنا يجب على المنتج أن يحتوي أيضاً ثلاث خصائص هي: أن يكون متاحاً، الموثوقية والقابلية للصيانة<sup>2</sup>:

أ. أن يكون المنتج متاحاً (Availability): بمعنى أن يتوافر المنتج ويكون جاهزاً للاستعمال من قبل الزبون وقت الحاجة إليه؛

ب. الموثوقية (Reliability): بمعنى أن يخلو المنتج من العيوب والأخطاء وألا يتعطل لمدة معقولة من الزمن؛

ج. القابلية للصيانة (Maintainability): وذلك لجعل أداء المنتج صالحاً لأطول مدة ممكنة.

**2. المظهر (Features):** يتعلق مظهر المنتج بخصائصه الثانوية، وهي خصائص مضافة إلى الخصائص الرئيسية للمنتج<sup>3</sup>، لكنها تمثل بعداً هاماً من أبعاد الجودة لأنه من شأنها أن تؤثر وبشكل كبير على قرار الشراء.

**3. الخدمات (Service):** يعتبر الزبون أن الخدمات المقدمة المرافقة لاقتناء المنتج تمثل بعداً هاماً من أبعاد الجودة، كما تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بهذا الموضوع. وهذه الخدمات تمثل خصائص غير ملموسة، تقدمها المؤسسة للزبون بغرض إرضائه. كما تعتبر المؤسسة أن تقديم خدمة ممتازة للزبون أصعب وأكثر تعقيداً من تقديم منتج بجودة ممتازة<sup>4</sup>. وبما أن خدمة الزبون لها مظاهر لا حصر لها، فإن المؤسسة لا تتوقف عن البحث في الطرق التي من شأنها أن تحقق رضا الزبون، مع العلم أن البقاء قرب الزبون يساهم بشكل كبير في تحديد كيفية تقديم الخدمات إليه.

**4. الضمان (Warranty):** يمثل ضمان المنتج تعهد المؤسسة بتقديم منتج ذي جودة مدعم بضمان تحقيق رضا الزبون، كما تؤكد على احتواء المنتج لعنصر الموثوقية (Reliability)<sup>5</sup>، أو تقوم بتقديم حلول مرضية للزبون في حالة فشل المنتج. وفضلاً عن كونه التزاماً، يقدم الضمان عدة فوائد للمؤسسة؛ إذ يوفر لها المعلومات المرتدة من قبل الزبون حول جودة المنتج، كما يشجع الزبون على اقتناء منتج المؤسسة بتقليل مخاطر قرار الشراء بالنسبة إليه.

<sup>1</sup> N. Gupta & B. Valarmathi, Op.cit., p30.

<sup>2</sup> D. Besterfield et al, Op.cit., p49.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>4</sup> D. Besterfield et al, Loc.cit.

<sup>5</sup> N. Gupta & B. Valarmathi, Loc.cit.

5. **السعر (Price):** يمثل السعر أحد أهم العوامل المؤثرة في قرار الشراء بالنسبة للزبون، ولكي يقترن السعر بجودة المنتج يجب أن يكون معقولا قياسا بالجودة. وهذا ما يقصده Grean و Harvey بمدخل "ملاءمة السعر للجودة" (Value for money) في تعريف الجودة؛ فإذا كان المنتج ذا جودة في نظر الزبون، فإن هذا الأخير سيكون مستعدا لدفع ثمنه ولو كان مرتفعا مقارنة بباقي المنتجات المنافسة<sup>1</sup>. وهنا يجب أن تتوخى المؤسسة الحذر لإبقاء السعر معقولا، لأن الزبون يقوم بشكل دائم بمقارنة المنتجات المتجانسة فيما يخص الجودة والسعر، وكذا لأن المحيط التنافسي اليوم مكن المؤسسة من الوصول إلى مرحلة تستطيع فيها أن تقدم منتوجا ذا جودة وبسعر منخفض.

6. **السمعة (Reputation):** سمعة المؤسسة تنعكس في تجارب الزبون (والسوق عامة) السابقة مع منتجها وأفكاره والمعلومات التي يمتلكها حول المؤسسة<sup>2</sup>. واقتزان السمعة بالجودة مفاده أن المؤسسة بإمكانها إقناع الزبون بجودة منتجها باستعمال سمعتها، الأمر الذي يجعل الزبون يقرر أن منتجها ذو جودة حتى قبل أن يجربه. هذا الأمر يحدث مع المؤسسات الناجحة بشكل كبير في مجال نشاطها والتي يسبق اسمها منتجها.

### المطلب الثالث: الاهتمام بالموارد البشري

الاهتمام بالموارد البشري هو ركن آخر من الأركان الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ويؤكد على أهمية دور العاملين في تبني إدارة الجودة الشاملة بمختلف مراحلها ومبادراتها. لذلك يدخل الاهتمام بالموارد البشري ضمن متطلبات تبني إدارة الجودة في المؤسسة.

### الفرع الأول: تطور الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة

مر الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة بعدة تطورات، انتقل فيها من كونه أحد متطلبات الإنتاج إلى كونه مصدر ثروة المؤسسة وأهم رأس مال لديها. هذه التطورات التي ساهمت في إعطاء المورد البشري أهميته يمكن تصنيفها في أربع مراحل أساسية هي: مرحلة الثورة الصناعية، مرحلة المدرسة الكلاسيكية، مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية ومرحلة ما بعد مدرسة العلاقات الإنسانية.

### أولا: مرحلة الثورة الصناعية

تجلت أولى مبادرات الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة في مرحلة الثورة الصناعية<sup>3</sup>، عندما ظهرت المؤسسات كبيرة الحجم والتي كانت تتطلب وجود عدد كبير من العاملين ذوي المهارات المتنوعة للإنتاج بالكميات

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> D. Besterfield et al, Op.cit., p50.

<sup>3</sup> سملاي يحضية (2004/2003) أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص70.

الصناعية. هذا الأمر أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية، يعملون على تدريب العاملين، تنظيم العلاقات وجدولة الأعمال.<sup>1</sup>

وقد كانت تلك أولى الخطوات في الاهتمام بالموارد البشري، تطورت أكثر فيما بعد مع تطور علم التسيير ففكر وممارسة مع بدايات القرن الماضي. ويصف بَرَقِي الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة إلى غاية سنة 1900 بالأنشطة العشوائية وغير المنظمة.<sup>2</sup>

### ثانيا: مرحلة المدرسة الكلاسيكية

لم تولي أفكار المدرسة الكلاسيكية اهتماما خاصا بالموارد البشري، فقد كانت تبحث في كيفية التحكم أكثر في العمل والرفع من الإنتاجية وزيادة الأرباح. قد تكون المبادرات التي أتى بها رواد هذه المدرسة لتحسين ظروف العمل في المؤسسة ذات انعكاس إيجابي على العاملين، كتقسيم العمل والتخصص لتصنيف العاملين حسب مهاراتهم ووضعهم في المكان المناسب فتزويد مهاراتهم وخبراتهم، وأيضا تدريب العاملين للتحكم أكثر في العمل وغيرها من المبادرات، لكنها لم تأتي من منطلق أن المورد البشري هو الأكثر أهمية مقارنة بباقي الموارد، بل لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، فلا يتعدى هذا المورد في أهميته منزلة مستلزمات العمل.

وعلى هذا الأساس تم اعتبار المؤسسة آلة إنتاج والعامل مجرد مُسَنَّ فيها، كما اعتبرت هذه المدرسة المورد البشري كائنًا اقتصاديا هدفه الوحيد من تواجده في المؤسسة هو الحصول على الأجر (المقابل المادي).

### ثالثا: مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية

مثلت أفكار هذه المدرسة انطلاقة حقيقية للاهتمام بالموارد البشري نظريا في علم التسيير وتطبيقيا داخل المؤسسات. وقد كان لتجارب مصانع Hawthorne الدور الكبير في ذلك؛ فقد استخلص Elton Mayo عدة نتائج أبرزها أن زيادة رضا العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية<sup>3</sup>. معنى ذلك أن هناك عوامل غير ملموسة كامنة لدى العاملين من شأنها أن تؤثر في العائد الاقتصادي للمؤسسة الذي مثل محور الاهتمام لدى رواد علم التسيير آنذاك.

فتغيرت النظرة الكلاسيكية للعاملين لتصبح "الإنسان كائن اجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل"<sup>4</sup>، وتعددت الدراسات المقترنة بالعلاقات الإنسانية لتطور عدة مفاهيم في هذا المجال مثل: العمل الجماعي، فرق العمل، رضا العاملين، الروح المعنوية والتنظيم غير الرسمي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> المرجع والصفحة نفسها.

<sup>2</sup> حسين بَرَقِي (2008/2007) استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- حالة مؤسسة سوناطراك. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص7.

<sup>3</sup> سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص72.

<sup>4</sup> عادل محمد زايد (2003) إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة: كتب عربية، ص30.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص34.

رابعاً: مرحلة ما بعد مدرسة العلاقات الإنسانية

بتركيزها على الجانب البشري في المؤسسة، أعطت مدرسة العلاقات الإنسانية بادرة تحول رئيسية في دراسات علم التسيير، كونها ألقت الضوء على أهم رأس مال تمتلكه المؤسسة، ألا وهو رأس المال البشري. ولو أن هذه المدرسة ركزت أكثر على العلاقات الاجتماعية فيما بين العاملين، إلا أنه في النصف الثاني من القرن الماضي تطور الاهتمام أكثر بما يمتلكه العاملون من مهارات، خبرات ومعارف.

وحتى القسم الإداري الخاص بتسيير الموارد البشرية مرّ بدوره بتطورات في التسمية وكذلك الوظيفة؛ فحسب Kaufman، ظهر قسم "تسيير الأفراد" (Personnel management) سنة 1890، واستمر إلى غاية مطلع السبعينيات من القرن الماضي عندما تم استبداله بتسمية "تسيير الموارد البشرية" (Human resource management) وذلك لعدة تطورات على مستوى المؤسسة ومحيطها، مثل تطور التسيير الاستراتيجي ونظرية المنظمة، بالإضافة إلى تطور العلوم الاجتماعية الأخرى، فضلاً عن ازدياد حدة القوى التنافسية على المؤسسة وعدم استقرار المحيط.<sup>1</sup>

فكل ذلك ساهم في تطوير وظيفة تسيير الأفراد من وظيفة تقليدية تعمل على وصف وتوصيف العمل والاهتمام بالأمور التشغيلية، إلى وظيفة "تسيير الموارد البشرية" ذات التوجه الاستراتيجي المهتم بخلق القيمة وبمعارف ومهارات العاملين، وهذا ما أدى إلى تسمية هذه الوظيفة أيضاً "الشريك الاستراتيجي في الأعمال" (Strategic business partner)<sup>2</sup>. وفيما يلي استعراض لأهم التطورات التي مر بها الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة:<sup>3</sup>

- من 1890 إلى 1910: في هذه المرحلة ظهر "قسم الأفراد" الذي يركز على العاملين منفردين، وكذلك على إدخال تقنيات التسيير والبرامج الحديثة آنذاك، كتحليل العمل، نظام الأجور والحوافز، خطط التأمينات والعطل وتقديم المشورة للعاملين؛
- من 1910 إلى 1920: كان الاهتمام حول البحث في كيفية الرفع من كفاءة العاملين؛
- من 1920 إلى 1930: تطور الاهتمام بالاختلافات فيما بين العاملين (التنوع)؛
- من 1930 إلى 1940: تطور الاهتمام أكثر بالتنظيمات النقابية؛
- من 1940 إلى 1950: الاهتمام بموضوع الأمن الاقتصادي؛
- في الخمسينيات والستينيات: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية؛
- ابتداء من السبعينيات: تطور "تسيير الموارد البشرية".

<sup>1</sup> B. Kaufman (2008) *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. USA: Cornell University Press. p42.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> أنظر: B. Kaufman, Op.cit., p40-44.

### الفرع الثاني: أهمية تنمية المورد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة

يؤكد Juran أن العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة<sup>1</sup>، فحسب معايير جائزة Baldrige لإدارة الجودة الشاملة، فإن الموارد البشرية تأخذ حيزاً هاماً في التقييم كما يعبر عنه نموذج هذه الجائزة الموضح سابقاً في الشكل رقم (6.I).

ويشير Juran إلى أن جميع العناصر الأخرى المكونة لنظام جائزة Baldrige ترتبط بمدى تطور الموارد البشرية في المؤسسة ودورها في تحقيق تلك العناصر، كما أن تبني إدارة الجودة الشاملة يتطلب علاقات إنسانية إيجابية فيما بين العاملين<sup>2</sup>.

وما يؤكد أهمية الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة هو توافرها في جميع نماذج إدارة الجودة الشاملة المذكورة؛ فضلاً عن نموذج جائزة Baldrige، يعتبر Oakland الموارد البشرية من المكونات الملموسة لنموذج إدارة الجودة الشاملة الخاص به، كما يعتبر Kanji أن التسيير القائم على الموارد البشرية يمثل أحد الأركان الأساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة الخاص به.

كذلك الأمر بالنسبة لنموذج التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، الذي يضم الاهتمام بالموارد البشرية في جانب المقومات وكذلك في جانب النتائج. كما أولت جائزة Deming للجودة أهمية للموارد البشرية من خلال التركيز عليه في مرحلة التعليم والتعميم، وذلك لضمان تطبيق النموذج.

فكل ما سبق يؤكد أهمية الموارد البشرية في تطبيق وتبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ويستدعي أيضاً ضرورة تنمية هذا المورد الاستراتيجي في إطار إدارة الجودة الشاملة، ويكون ذلك من خلال عدة مبادرات أهمها: التدريب، التمكين، الاتصالات وكذلك ضمان رضا العاملين.

### أولاً: تدريب العاملين

لقد أصبح تدريب العاملين (Training) على أنشطة المؤسسة أكثر أهمية في إطار تسيير الموارد البشرية، فمنذ الثمانينيات من القرن الماضي، حدثت تطورات على المؤسسة من حيث التكنولوجيا، طبيعة العمل وتفرعه وغيرها بحيث أصبح لزاماً على المؤسسة اعتماد التدريب لمسايرة تلك التطورات.

<sup>1</sup> J. Juran and A. Godfrey, Op.cit., p15.2.

<sup>2</sup> Idem.

يعرف Armstrong التدريب على أنه "استعمال نظام من النشاطات التوجيهية مخطط له بغرض تطوير التعلم"<sup>1</sup>. ويعرف التدريب أيضا على أنه عملية منظمة لاكتساب المهارات، القوانين، المفاهيم أو السلوكيات التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي.<sup>2</sup>

ويستعمل الباحثون في مجال إدارة الجودة الشاملة مفهومي التدريب والتعليم كعنصرين متلازمين، فيشيرون إليهما معا عند التطرق لموضوع التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة. ويقصد بالتعليم (Education) عملية اكتساب المعرفة والمعلومات بطريقة رسمية، بحيث يتمكن المتعلم من إتقان "كيف يفكر"، في حين يعني التدريب عملية اكتساب المتدرب للكفاءة في جانب معين من المهارات.<sup>3</sup>

ورغم الاختلاف النظري بين المفهومين، إلا أنهما يدخلان سويا في الجانب التطبيقي في برنامج واحد أو عملية واحدة تسمى "عملية التدريب"، وذلك على اعتبار أن لهما نفس الغاية، وهي تطوير العاملين من حيث معارفهم، مهاراتهم وسلوكهم التنظيمي، وذلك للوصول إلى أعلى مستوى للأداء.

ويكمن الهدف الأساسي من عملية التدريب في مساعدة المؤسسة على تحقيق أحد أهم أهدافها المتمثل في الرفع من قيمة موردها البشري. وقد قام Armstrong بتحليل ذلك الهدف إلى ثلاثة أهداف رئيسية مرجوة من عملية التدريب، هي:<sup>4</sup>

1. تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم؛
2. مساعدة العاملين على التطور بحيث يمثلون مصدرا لحاجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية؛
3. تقليص زمن التعلم بالنسبة للعاملين الحاليين الذين يشغلون وظائف جديدة بفعل التحويل أو الترقية، والتأكد من كفاءتهم فيها بشكل سريع واقتصادي.

وسيتم التطرق إلى تدريب العاملين في إطار إدارة الجودة الشاملة وبتفصيل أكثر في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

<sup>1</sup> M. Armstrong (2010) *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Kogan Page. p230.

<sup>2</sup> S. Cartwright (2005) *The Blackwell encyclopedia of management: Human resource management*. 2<sup>nd</sup> Ed. Massachusetts: Blackwell Publishing. p385.

<sup>3</sup> R. Westcott (2005) *Certified manager of quality / Organizational excellence handbook*. 3<sup>rd</sup> Ed. Wisconsin: ASQ Quality Press. p534-535.

<sup>4</sup> J. Stredwick (2005) *An introduction to human resource management*. 2<sup>nd</sup> Ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. p376.

## ثانياً: تمكين العاملين

يُعتبر "إدماج العاملين" (Employee involvement) أحد أهم أساليب التسيير ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية، كما يُعتبر جزءاً من إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup> وأحد أهم الشروط اللازمة لإنجاح أهداف الجودة؛ فإدماج العاملين في تسيير وتحسين جودة العمليات المنوطة بهم من شأنه أن يرفع مخرجاتها إلى أعلى مستوى. وتتمثل أعلى مظاهر إدماج العاملين في إعطائهم أكبر قدر من المسؤولية، السلطة وأيضاً الاستقلالية، هذا المظهر يسمى "تمكين العاملين"<sup>2</sup> (Employee empowerment).

### 1. مفهوم التمكين

يُعتبر التمكين محيطاً يكون العاملون فيه أحراراً (داخل حدود معينة) للتصرف في تنفيذ، صيانة وتحسين العمليات المنوطة بهم باستخدام خبراتهم الفنية الخاصة وأحكامهم (تقديراتهم) الشخصية<sup>3</sup>. ويعتبر أيضاً عملية إعطاء العاملين القدرة على وضع أهداف العمل بأنفسهم، وكذلك اتخاذ القرارات وحل المشكلات الموجودة في نطاق مسؤولياتهم وسلطتهم<sup>4</sup>.

وحسب Kanji، يعني التمكين ببساطة تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات ومباشرة تنفيذها برقابة وتوجيه أقل من المسير. ويضيف أن التمكين هو إعطاء العاملين السلطة والاستقلالية (Autonomy) للقيام بمهامهم<sup>5</sup>. أما Juran، فيعرف التمكين على أنه خلق ثقافة يمتلك فيها العاملون المعارف، المهارات والسلطة وأيضاً الرغبة في اتخاذ القرارات، التنفيذ والقدرة على تحمل مسؤولية نتائج تصرفاتهم، كل ذلك للمساهمة في نجاح المؤسسة، ويضيف أن التمكين يكون في حدود موضوعة للعاملين<sup>6</sup>.

### 2. العناصر الأساسية للتمكين

حسب Juran، فإن للتمكين عناصر يجب توفيرها حتى يصبح العاملون قادرين على التصرف بسلطة واستقلالية، هذه العناصر يحددها Juran في المعادلة التالية<sup>7</sup>:

$$\text{التمكين} = \text{توفر المعلومات} \times \text{السلطة} \times \text{القدرة} \times \text{الالتزام}$$

<sup>1</sup> J. Juran and A. Godfrey, Op.cit., p15.2.

<sup>2</sup> S. Robbins and T. Judge (2013) *Organizational behavior*. 15<sup>th</sup> Ed. USA: Pearson Education. p74.

<sup>3</sup> D. Hoyle (2007) *Quality management essentials*. 1<sup>st</sup> Ed. Oxford: Elsevier's Science and Technology. p190.

<sup>4</sup> R. Griffin and M. Moorhead (2014) *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11<sup>th</sup> Ed. Ohio: South-Western, Cengage Learning. p132.

<sup>5</sup> G. Kanji, *Total Quality Management: Proceedings of the first world congress*, Op.cit., p110.

<sup>6</sup> J. Juran and A. Godfrey, Loc.cit.

<sup>7</sup> Ibid., p15.3.

يقصد بتوفر المعلومات (Alignment) أن يكون العامل على اطلاع بغايات المؤسسة، فيجب عليه أن يكون على علم باحتياجات الزبون وباقي الأطراف الفاعلة، وكذلك الإحاطة باستراتيجيات المؤسسة، أهدافها وخططها، والاستعداد للمشاركة في تحقيقها.

يتوجب أيضا على المؤسسة إعطاء العامل السلطة (Authority) اللازمة لإنجاز مهامه، وذلك من خلال التحديد الدقيق لنطاق السلطة، إلغاء الحواجز التي قد تعيق ممارسة السلطة وأيضا توفير الدعم والوسائل اللازمة للتخلي بالسلطة.

كما يجب توافر القدرة (Capability) لدى العاملين لتمكينهم، حيث يؤكد Westcott أن التمكين مبني على الاعتقاد بأن العاملين يمتلكون القدرة على تحمل السلطة والمسؤولية بقدر أكبر من المعتاد، وذلك من شأنه أن يرفع من الإنتاجية ويحسن في جودة العمل ومحيطه.<sup>1</sup>

ويقصد بالقدرة توافر المعارف والمهارات المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة، وأيضا الاستعداد لتحمل المسؤولية؛ لأن التمكين بدون قدرة قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

ويعتبر التزام العاملين (Commitment) تجاه أهداف التمكين عنصرا مهما، إذ من الضرورة التخلي بالمسؤولية تجاه السلطة والاستقلالية الممنوحتين لهم للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، لا استغلالها لأغراض شخصية. ويمكن للمؤسسة الرفع من التزام العاملين من خلال تثمينهم كأصول ذات قيمة بالنسبة لها وأنهم محل ثقة، وأيضا من خلال المكافآت والاعتراف والتقدير تجاه إنجازاتهم.

### ثالثا: الاتصال

إن من بين أهم المهارات التي يحتاجها المسيرون في إدارة الجودة الشاملة هي مهارات الاتصال مع العاملين في المؤسسة، ذلك لكون جميع عناصر واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل كبير على الاتصال الفعال وعلى جودة المعلومة. كما تمثل الاتصالات أيضا دورا مهما في مختلف أنشطة المؤسسة وآليات التسيير فيها كالقيادة، اتخاذ القرار، التواصل مع الزبون ومع العاملين وغيرها، فيصفها Kanji بأنها تمثل "الإسمنت" الذي يحقق الترابط الوثيق بين مختلف عمليات إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

على العموم سيتم التطرق إلى موضوع الاتصالات في الفصل الثاني من هذا البحث وذلك كمكوّن من مكونات المصطنعات في الثقافة التنظيمية، وأيضا في الفصل الثالث في مطلب دراسة العلاقة بين المصطنعات والتركيز على المورد البشري لتبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

<sup>1</sup> R. Westcott, Op.cit., p49.

<sup>2</sup> G. Kanji and M. Asher, Op.cit., p4.



## رابعاً: تحقيق رضا العاملين

### 1. تعريف رضا العاملين

يؤكد العديد من الباحثين على أن رضا العاملين (Employee satisfaction) لا يقل أهمية عن رضا الزبون، بل إن هذا الأخير لن يتحقق إلا إذا تحقق الأول. فيشير Fukui إلى أنه بدون العاملين لن تتمكن المؤسسة من تحقيق رضا الزبون<sup>1</sup>، لذلك يعتبر رضا العاملين (أو رضا الزبون الداخلي) ضرورة في إدارة الجودة الشاملة.

ويعرّف رضا العاملين (الرضا الوظيفي) أنه مزيج من التفاعلات النفسية للعاملين تنتج من مقارنة ما يريد العامل أن يجده في المؤسسة مع ما يتلقاه فعلاً<sup>2</sup>. كما يقصد به شعور إيجابي تجاه العمل، ناتج عن خصائص ذلك العمل، فالعامل الذي يختبر مستوى مرتفعاً من الرضا الوظيفي له شعور إيجابي تجاه عمله، والعكس بالعكس<sup>3</sup>.

### 2. مسببات الرضا الوظيفي

يشير Fukui إلى أن رضا العاملين يتحقق من خلال ثلاثة عوامل رئيسية هي:<sup>4</sup>

- اتصالات مفتوحة ومباشرة؛
- توفير مكان عمل يمكن للعامل فيه تحقيق الذات (Self-actualization)؛
- التقييم العادل للأداء.

فتأتي الاتصالات المفتوحة والمباشرة بغرض إبقاء العاملين على دراية بمحيط المؤسسة، سواء الداخلي أو الخارجي، وأيضاً مدى التقدم في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

كذلك، من أسباب تحقيق رضا العاملين تحقيق الذات (Self-actualization)، وقد قام Maslow بوضعه في أعلى مستوى للحاجات الإنسانية في نموذج "سلم الحاجات" الخاص به. ويمكن القول إن تحقيق هذا المستوى المرتفع من الحاجات يتطلب تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا في المستويات الأخرى للحاجات. مما يعني أن تحقيق الحاجات الإنسانية للعاملين، عموماً، يُعتبر عنصراً مهماً أيضاً لتحقيق الرضا الوظيفي، ويتوجب على المؤسسة التركيز على هذا الجانب من اهتمامات العاملين.

<sup>1</sup> R. Fukui et al (2003) *Handbook for TQM and QCC: What are TQM and QCC? A Guide for Managers*. Vol1. Japan: Inter-American Development Bank. p31.

<sup>2</sup> B. Aydin and A. Ceylan (2011) What is the joint effect of employee satisfaction and customer orientation on the organizational culture in metalworking manufacturing?. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 05, p1207.

<sup>3</sup> S. Robbins and T. Judge, Loc.cit.

<sup>4</sup> R. Fukui et al, Op.cit., p31-32.

ويعتبر الجزاء والعقاب العادلين أحد أهم مسببات الرضا الوظيفي؛ فالعدالة في نظام الأجور، الترقية، المكافآت والعقاب، وكذلك تقييم العاملين استنادا إلى مخرجاتهم وقدراتهم، كل ذلك يساهم في خلق مناخ تنظيمي مبني على الثقة بين العاملين والإدارة العليا، وهذا من شأنه أيضا أن يرفع من مستوى رضا العاملين.

### 3. قياس رضا العاملين

حسب Robbins، يتم قياس رضا العاملين، على صعوبته، باستعمال طريقتين، تتمثل إحداها في استعمال الدراسات الاستطلاعية الإحصائية (Surveys) التي تحتوي عبارات تمثل حالات أو ظواهر يختبرها العاملون في مكان عملهم وتؤثر في رضاهم، ويتم تقييمها باستعمال مدرج يتراوح من "راض جدا" إلى غير راضي على الإطلاق<sup>1</sup>. ويضيف Fukui أنه من المفضل أن تقوم جهة خارج المؤسسة بهذه الدراسات الاستطلاعية<sup>2</sup>، لإبقاء هوية المستجوبين مجهولة والحصول على إجابات أكثر واقعية.

أما الطريقة الثانية فتتعلق بمراقبة مختلف جوانب العمل مثل: طبيعة العمل، الأجور، أسلوب القيادة، فرص الترقية، علاقة العامل بزملائه في العمل<sup>3</sup>، بالإضافة إلى عدد الإضرابات، معدلات التغيب، دوران العمالة وأداء العاملين<sup>4</sup> وغيرها من العوامل، وذلك بغرض تحديد مسببات رضا وعدم رضا العاملين واتخاذ القرارات حول تحسينها، تقليصها، استبدالها أو إلغائها، كل ذلك في إطار التحسين المستمر.

### المطلب الرابع: التحسين المستمر

إن تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يفرض عليها القيام بما يعرف بـ "التحسين المستمر" في مختلف العمليات الداخلية التي تقوم بها؛ فحاجات وتوقعات الزبون تتغير باستمرار وكذلك عوامل المحيط الخارجي للمؤسسة تتطور بمرور الزمن، بحيث تستدعي ضرورة التعديل أو التغيير في العمليات الداخلية للمؤسسة بما يضمن لها مسايرة تلك التغيرات وكذا الاستمرار في تبني إدارة الجودة الشاملة.

### الفرع الأول: تعريف التحسين المستمر

يعني التحسين المستمر (Continuous improvement) القيام بعدد كبير جدا من الخطوات الصغيرة التي تهدف إلى تحسين كل ما له علاقة بنشاط المؤسسة، وتكون هذه العملية مستمرة وغير منتهية على الإطلاق<sup>5</sup>. فهذه الفلسفة الإدارية تقوم على فكرة مفادها أن القيام بتحسين الأشياء ولو بشكل بسيط ولكن بصفة دائمة من شأنه أن يحقق النجاح للمؤسسة في مجال نشاطها<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> S. Robbins and T. Judge, Op.cit., p79.

<sup>2</sup> R. Fukui et al, Op.cit., p31.

<sup>3</sup> S. Robbins and T. Judge, Loc.cit.

<sup>4</sup> R. Fukui et al, Loc.cit.

<sup>5</sup> Ibid., p579.

<sup>6</sup> Idem.

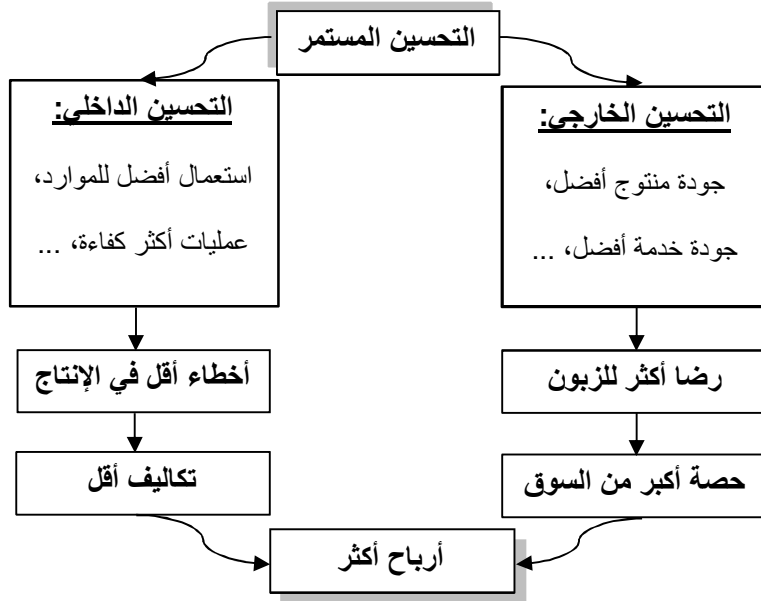
ويعرف التحسين المستمر في اليابان بمصطلح "Kaizen"، وهو مصطلح مركب من كلمتين: "Kai" التي تعني "التغيير"، و"zen" التي تعني "الجيد"<sup>1</sup>، ليصبح معنى "Kaizen" إدخال التغييرات التي من شأنها أن تؤدي إلى الأفضل. ومفهوم التحسين المستمر أو "Kaizen" لم يكن وليد المؤسسة، بل كان عبارة عن ثقافة متأصلة في خصوصيات المجتمع الياباني، تمثل الالتزام الذهني للفرد ليكون أفضل أو يقوم بعمله بشكل أفضل من اليوم السابق<sup>2</sup>، ولعل هذه الثقافة من أبرز الخصوصيات التي تميز هذا المجتمع والتي تجعل من الصعب تقليد مؤسساته من قبل باقي المؤسسات. وقد تم نقل هذه الفلسفة إلى المؤسسة لتبنيها في جميع عملياتها الداخلية لما لها من أثر في تطويرها والمساهمة في نجاحها.

والجدير بالذكر أن المؤسسات اليابانية تعتقد أن هناك علاقة مباشرة وقوية بين الجودة والتحسين المستمر، هذا الأمر جعل Masaaki Imai الشهير بكتابه "Kaizen" (1986) يعرف الجودة على أنها "أي شيء يمكن تحسينه" (Quality is everything which can be improved)<sup>3</sup>، لذلك يعتبر التحسين المستمر طريقة تستعمل دائما لتحقيق جودة عالية في المنتج وبتكاليف منخفضة أيضا.

### الفرع الثاني: مستويات التحسين المستمر

للتحسين المستمر مستويان بالنسبة للمؤسسة: داخلي وخارجي، كما هو موضح بالشكل رقم (12.I).

الشكل رقم (12.I): مستويات التحسين المستمر



Source: J. Dahlgaard et al, Op.cit., p33.

حسب الشكل، فإن التحسين الداخلي يعني الكفاءة والفعالية في العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة، الأمر الذي يتضمن الاستعمال الأمثل للموارد وتأهيل وتدريب الأفراد العاملين، واستعمال الأساليب الفعالة لإنجاز

<sup>1</sup> S. Have et al (2003) *Key management models*. 1<sup>st</sup> Ed. UK: Person education. p105.

<sup>2</sup> J. Tompkins, Op.cit., p337.

<sup>3</sup> J. Dahlgaard et al, Op.cit., p32.

المهام وغيرها من الآليات التي من شأنها أن تقلل من حدوث الأخطاء في العمل وإنتاج منتجات معيبة، فكل هذا من شأنه أن يبقي التكاليف منخفضة إلى أدنى مستوى، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة الأرباح.

أما التحسين الخارجي، فيتعلق بتحسين أي شيء له علاقة بالزبون الخارجي للمؤسسة، وهذا يشمل بطبيعة الحال تقديم منتج ذي جودة، وكذا توفير خدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى الاستماع إلى صوت الزبون باعتباره معلومة مرتدة، واستعمالها في تحسين العمليات الداخلية. فإذا تم ذلك، ستمكن المؤسسة من إرضاء الزبون فضلا عن إمكانية زيادة عدد الزبائن، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة الحصة في السوق وبالتالي زيادة الأرباح حسب الشكل.

وبما أن التحسين المستمر متعلق بتطوير كل ما له علاقة بنشاط المؤسسة، فإن الغاية الكبرى من تبنيه هي الوصول إلى الإتقان الكامل لكل ما تقوم به المؤسسة<sup>1</sup>، فهذا الأمر كفيل بجعل المؤسسة ناجحة بل ورائدة في مجال نشاطها. هذا بالإضافة إلى ضرورة توافر عنصر الاستمرارية في القيام بالتحسينات، وذلك لأن المحيط يتميز بالحركية والتطور، فالتغير في الظروف والقوى المحيطة بالمؤسسة بمرور الزمن يفرض عليها القيام بالتعديلات لإنجاز المهام، وهذا هو جوهر التحسين المستمر؛ أي إدخال التحسينات بشكل دائم وفي عملية غير منتهية.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص181.

## خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل معالجة الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة لاستكشاف المتغير التابع لهذه الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى تعريف الجودة ومختلف الأبعاد التي تنطوي عليها، وأيضاً تعريف إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مراحل تطورها التاريخي وأيضاً علاقتها بنظام إدارة الجودة لـ ISO 9000. كما تم التطرق إلى خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وأيضاً مختلف أدوات التسيير التي تحتاجها المؤسسة في مختلف مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما تم الكشف عن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، على اعتبار أن الإلمام بها يساهم في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، من خلال معالجة تلك المعوقات أو القيام بالمبادرات التي من شأنها أن تمثل عوامل وقائية من تلك المعوقات، مع التأكيد على أن القيادة في الإدارة العليا هي الأساس في التعامل مع كل تلك المعوقات.

وقد تم التطرق إلى نماذج إدارة الجودة الشاملة، وخاصة الشهيرة منها بغرض التعرف على الأبعاد التي يعتمد عليها كل نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأيضاً التعرف على تلك الأبعاد التي يتفق عليها جميع النماذج. وقد تم استخلاص العناصر التي مثلت نقاط تقاطع جميع النماذج الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، والتي تم اعتمادها كأبعاد رئيسة لإدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة. هذه الأبعاد هي: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

وبما أن إدارة الجودة الشاملة ليست فقط برنامجاً أو خطة تنتهي بمجرد تطبيقها، بل هي أسلوب حياة تنظيمية يستمر باستمرار المؤسسة في النشاط، فإن المؤسسة ستحتاج إلى ثقافة تنظيمية مناسبة لتلك الحياة التنظيمية، وذلك لكون الثقافة التنظيمية أهم العوامل الرئيسية المساهمة في تبني إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>. فتعمل تلك الثقافة على ترسيخ إدارة الجودة الشاملة كقيم، سلوك ومظاهر ملموسة في المؤسسة وأيضاً كعامل ربط بين مختلف أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأيضاً المبادرات العديدة التي تقوم بها المؤسسة للحفاظ على أسلوب حياتها الجديد.

لذلك الأمر، سيتم التطرق إلى الثقافة التنظيمية في الفصل الثاني من هذه الدراسة للتعرف على هذا الموضوع، ثم معالجة كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة في الفصل الثالث.

<sup>1</sup> K. Rondeau and T. Wagar (2002) Organizational learning and continuous quality improvement: Examining the impact on nursing home performance. *Healthcare Management Forum*, Vol. 15, No. 2, p17.

# الفصل الثاني

الإطار النظري للثقافة

التنظيمية

### تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم الموضوعات التي مازالت تشغل اهتمام الباحثين في مجال التسيير، فلا يزال هذا المفهوم يحتاج إلى البحث والتطوير، وذلك لكون الثقافة التنظيمية، ولحد الآن، محل اختلاف بين الباحثين حول تعريفها، مظاهرها، طرق اكتسابها في المؤسسة، أساليب قياسها وحتى أمكانية تسييرها، وغيرها من الجوانب ذات العلاقة بالبحث العلمي تجاه هذا الموضوع.

وقد تطور الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية بغرض إضفاء الصبغة التنظيمية لموضوع الثقافة، الذي نشأ بالأساس كمادة علمية في علم الإنسان وعلم الاجتماع، وذلك للكشف عن أنماط الحياة المختلفة في المؤسسة وكذا للبحث في كيفية تأثير هذا المكون في باقي المواضيع المتعلقة بالتسيير، كالأداء وسلوك العاملين، ومختلف أساليب التسيير كإدارة الجودة الشاملة.

ويقدم هذا الفصل إطارا نظريا للثقافة التنظيمية، يضم شرحا لمختلف عناصر هذا الموضوع، وذلك باحتوائه أربعة مباحث هي:

1. مفهوم الثقافة التنظيمية؛
2. مستويات، تصنيفات ونماذج الثقافة التنظيمية؛
3. تسيير الثقافة التنظيمية؛
4. الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية.

## البحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

لم يستعمل مصطلح "ثقافة المؤسسة"<sup>1</sup> (Corporate culture) في مجال التسيير إلا سنة 1970 من طرف Davis Stanley<sup>2</sup>، وتطور الاهتمام بالثقافة التنظيمية كموضوع أكاديمي في بداية الثمانينيات من القرن الماضي بفضل عدة أعمال أدبية أبرزها كتاب Deal و Kennedy<sup>3</sup> سنة 1982<sup>4</sup>، وأيضاً كتاب Peters و Waterman سنة 1982<sup>5</sup>، ليأخذ موضوع الثقافة التنظيمية حيزاً من الاهتمام من جانب الباحثين والمسيرين، إذ لم يكن هناك اهتمام بهذا الموضوع قبل هذه الحقبة الزمنية على الصعيد العملي ولا الأكاديمي.

وقد أفرز الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية عدة نماذج وعناصر مرتبطة به، تهدف إلى تشخيص الثقافة في المؤسسة، بالإضافة إلى عدة دراسات في هذا الجانب تبحث في كيفية ربط الثقافة التنظيمية بمختلف أوجه الحياة التنظيمية.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة

#### الفرع الأول: نظرة تاريخية على تطور موضوع الثقافة

تعود نشأة الثقافة إلى بداية ظهور البشرية ذاتها، فقد كانت نتيجة التفاعلات والتعاملات المختلفة للإنسان مع أنواع مختلفة من المحيطات، ففي ظلها تكونت سلوكيات عديدة ضمن تنظيمات اجتماعية طورت لها قيماً وقواعد حكمت تلك السلوكيات.<sup>6</sup>

ويشير مالك بن نبي إلى أن "الثقافة" كفكرة كان مهدها في أوروبا<sup>7</sup>، فالمصطلح "Culture" المشتق من الكلمة اللاتينية "Cultivare" كان يشير إلى الزراعة، على اعتبار أن الحضارة الأوروبية سابقاً كانت حضارة الزراعة، فقد تم استعمال مصطلح "الثقافة" للإشارة إلى حضارة الجماعات آنذاك. هذا بالإضافة إلى أن مصطلح "الثقافة" كان ثمرة من ثمار عصر النهضة لما شهدت أوروبا في القرن السادس عشر تطور العديد من الأعمال الأدبية في الفن، الأدب وفي الفكر.<sup>8</sup>

ويعتبر بن نبي أن "فكرة الثقافة حديثة"، ويقصد بذلك أن المجتمعات سابقاً كانت تمارس الثقافة كسلوك معبر عن مجمل القيم والافتراضات التي يعتقدون بها والتي تميزهم عن غيرهم، ولكن آنذاك لم يكن يطلق على

<sup>1</sup> مصطلح "ثقافة المؤسسة" مرادف لمصطلح "الثقافة التنظيمية"، وسيتم اعتماد المصطلح الأخير في هذه الدراسة.

<sup>2</sup> استعمل المصطلح في كتابه "Comparative Management: Organizational and cultural perspectives".

<sup>3</sup> الكتاب بعنوان: "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life".

<sup>4</sup> زين الدين بروش ولحسن هدار (2007) دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 1، جامعة بسكرة، ص55.

<sup>5</sup> الكتاب بعنوان: "In search of excellence".

<sup>6</sup> سامي فياض العزاوي (2009) ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات. السعودية: معهد الإدارة العامة. ص40.

<sup>7</sup> مالك بن نبي (1984) مشكلة الثقافة. دمشق: دار الفكر. ص24.

<sup>8</sup> المرجع نفسه، ص25-26.



ذلك السلوك تسمية "ثقافة"، واستمر هذا السلوك حاضرا في المجتمعات دون ذلك الاسم إلى غاية القرن السادس عشر.

ومنذ ذلك الوقت أصبحت الثقافة موضوعا هاما من مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية مثل الأنثروبولوجيا، علم النفس، علم الاقتصاد وعلم التسيير. فقد اهتم علم الإنسان (الأنثروبولوجيا) بموضوع الثقافة، ويعود الفضل إليه في تطوير هذا المفهوم<sup>1</sup>، وذلك من خلال اعتماده معيارا للمقارنة بين مختلف المجتمعات بغرض فهم كيفية تشكيل القيم والمعتقدات لثقافة تلك المجتمعات، كما عالج هذا الجانب من العلوم العادات السائدة وأهمية الالتزام بالتقاليد في التحكم بالسلوك الاجتماعي، وبذلك فقد تمثلت الثقافة في كل ما يعرفه ويؤمن به الفرد من أجل العمل بأسلوب مقبول لدى أعضاء المجتمع<sup>2</sup>، مما يعني أن علم الإنسان أطلق على أساليب الحياة السائدة في المجتمع تسمية "الثقافة"<sup>3</sup>.

وقد نال موضوع الثقافة اهتمام علم النفس، وذلك من خلال التركيز على دراسة السلوك الإنساني بواسطة عدد من العوامل الثقافية كالقيم، الثقة، الاتجاهات وغيرها من العوامل التي تحدد استجاباتهم تجاه مختلف الظواهر التي يعيشونها<sup>4</sup>.

كما مثلت الثقافة موضوع اهتمام لدى علماء الاقتصاد عندما وصفوها بأنها نتاج للبناء والنظم الاقتصادية الاشتراكية والرأسمالية. ويعود الاختلاف في هذه النظم بالأساس إلى الاختلاف في المعايير التي تحكمها، وكانت في الوقت نفسه تعكس قيم المجتمع آنذاك<sup>5</sup>.

وبالنسبة إلى علم التسيير، فيمكن اعتبار أن الثقافة قد أضحت من المواضيع الهامة جدا في هذا المجال من العلوم، وذلك ابتداء من الثمانينيات من القرن الماضي<sup>6</sup>، وقد أخذت أهميتها من أثرها البالغ في تحديد هوية المؤسسة باعتبارها مدخلا رئيسيا في دراسة وتفسير سلوك المؤسسات والمحيط الداخلي لها.

<sup>1</sup> L. Mullins (2010) *Management & Organisational Behaviour*. 9<sup>th</sup> Ed. UK: Pearson Education. p739.

<sup>2</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سبق ذكره، الصفحة نفسها.

<sup>3</sup> قيس النوري (1999) *السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية*. الأردن: دار الكندي. ص99.

<sup>4</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سبق ذكره، الصفحة نفسها.

<sup>5</sup> المرجع والصفحة نفسها.

<sup>6</sup> مؤيد سعيد السالم (2002) *تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام*. ط1. اريد-الأردن: دار عالم الكتاب الحديث. ص156.

### الفرع الثاني: تعريف الثقافة

أدى الاهتمام بالثقافة كظاهرة إلى البحث عن تعريف يزيل الغموض عنها ويضم مكوناتها، فتعددت التعريفات وتغيرت وفقا لنظرة كل علم من العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى الظاهرة وكذا حسب وجهة نظر كل باحث في هذا الموضوع.

فقد كان علم الإنسان يركز على الإشارة إلى "الكل المركب" في تعريف الثقافة، وذلك تماشيا مع طبيعة هذا العلم، إذ يبحث في موضوع الثقافة على مستوى المجتمعات والأمم. وقد أتت عدة تعريفات تتوافق وهذا التوجه مثل تعريف Edward Tylor: "هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاق، القانون، العرف، وأية قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".<sup>1</sup> وكذلك Clyde Kluckhohn الذي يشير إلى أن "علم الإنسان يقصد بمصطلح الثقافة نمط الحياة العام للأفراد، الإرث الاجتماعي الذي يكتسبه الفرد من مجتمعه. أو يمكن اعتبار الثقافة جزءاً من المحيط المكوّن للإنسان".<sup>2</sup>

وكذلك تعريف Ralph Linton: هي "كلُّ) تتداخل أجزاءه تداخلا وثيقا، ولكن من الممكن أن نتعرف فيه على شكل بنائي معين، أي نتعرف فيه على عناصر مختلفة هي التي تكوّن الكل".<sup>3</sup> مع العلم أن المقصود بـ "أجزاء الكل" مستويات الثقافة المتمثلة في مستوى العموميات كالدين، اللغة والتقاليد، مستوى الأفكار الخاصة الناجمة عن التخصص المهني ومستوى المجتمع الذي يعد الإطار الثقافي الذي يضم المستويين السابقين.

كما ويقصد هذا الجانب من العلوم بكون الثقافة "كل"، أنها تركيبة من عدة مكونات يتشاركها أفراد نفس المجتمع، تتمثل في: اللغة، المعتقدات الدينية، هندسة المنازل، النظرة لباقي المجتمعات، طرق الحصول على الغذاء، اللباس والاحتفالات وغيرها.<sup>4</sup>

أما علم الاجتماع فيعرف الثقافة من منظور آخر، فبينما يربط علم الإنسان الثقافة بالمجتمعات والأمم، يهتم علم الاجتماع بالثقافة على مستوى المجموعات الموجودة داخل المجتمع. فيعرفها Hofstede وفق هذا الاتجاه على أنها "برمجة جماعية للأذهان، بحيث تميز أفراد المجموعة أو الفئة الواحدة من الأفراد عن غيرها".<sup>5</sup>

ثم تعددت التعريفات واختلفت المنظورات المعتمدة لوضع تعريف للثقافة، فضلا عن اعتبار الثقافة بوتقة تضم داخلها عدة مكونات كما يراها علم الإنسان، هناك من يعتقد أن الثقافة سلوك، مثل Linton الذي يعرفها

<sup>1</sup> E. Tylor (1891) *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. 3<sup>rd</sup> Ed Rev. London-UK: John Murray. p1.

<sup>2</sup> N. Douglas and T. Wykowski (2011) *From belief to knowledge: achieving and sustaining an adaptive culture in organizations*. USA: Taylor and Francis Group. p208.

<sup>3</sup> مالك بن نبي، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>4</sup> K. Wilcock (2004) *Hunting and gathering in the corporate tribe: Archetypes of the Corporate Culture*. USA: Algora Publishing. p107.

<sup>5</sup> J. Keyton (2005) *Communication and Organizational Culture: A key to understanding work experiences*. USA: Sage Publications. p17.

على أنها "مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار، الذين تنتقل منهم إلى الصغار".<sup>1</sup>

كما يذهب هاني عبد الرحمن في نفس التوجه في تعريف الثقافة، فيشير إلى أنها سلوك متعلم تم نقله من جيل إلى جيل عبر سبل غير وراثية، فالثقافة هي كل ما حصلته الإنسانية ونقلته كطريقة حياة. وتشتمل الثقافة على عرف وعادات، معايير، معتقدات، سلوك وإيديولوجيات.<sup>2</sup>

ويقصد بعبارة "سبل غير وراثية" أن الثقافة لا تنتقل عن طريق الجينات (Genes) أو الموروثات البيولوجية للإنسان، ولكنها تكتسب بواسطة التنشئة الاجتماعية أو التربية التي يتلقاها الإنسان في محيطه، ولعل هذه النقطة من أهم خاصيات الثقافة لأنها تمنحها القدرة على الانتقال من جيل لآخر ولأطول مدة زمنية ممكنة، فهذه الخاصية هي التي تضمن ديمومة الثقافة عبر الزمن وتساهم في تقويتها وترسيخها لدى الإنسان.<sup>3</sup>

على العموم، بتطور الاهتمام بموضوع الثقافة تعددت التعريفات، وظهرت عدة مصطلحات أخرى مرتبطة بالثقافة، كثقافة المجتمع، الثقافة العرقية، الثقافة المحلية وغيرها من المصطلحات كما هو الحال بالنسبة لثقافة المؤسسة التي استأثر علم التسيير بدراستها، إذ تبحث كل هذه المسميات عن العناصر المكونة للثقافة وجعلها معياراً لتمييز سلوك كل مجموعة عن باقي سلوكيات المجموعات الأخرى.

### الفرع الثالث: خصائص الثقافة

رغم تعدد التعريفات المقدمة للثقافة، إلا أن هناك اتفاقاً على وجود عدة خصوصيات تميز الثقافة داخل المجموعة الواحدة، بحيث لا تختلف هذه الخصوصيات باختلاف الثقافة بين مجموعات الأفراد. وقد حاول Hofstede تحديد خصوصيات الثقافة من خلال سبع مميزات، هي كالتالي:<sup>4</sup>

1. تتميز الثقافة بالشمولية، إذ تشير إلى مظاهر لا تتعلق بفرد واحد، بل تشتمل على مجموعة من الأفراد؛
2. ترتبط الثقافة بالتاريخ، فتعبر عن ظواهر نشأت سابقاً ولا زالت راسخة بواسطة العادات والتقاليد؛
3. تؤول الثقافة إلى الثبات بحيث يصعب تغييرها، فالأفراد يميلون إلى التمسك بأفكارهم، قيمهم وعاداتهم؛
4. تعبر الثقافة عن ظواهر يتم إنشاؤها وتطويرها في مجتمع ما، فهي منتج إنساني يتشاركه الأفراد المنتمين إلى نفس المجموعة، مع العلم أن المجموعة هي التي تتحكم في الثقافة وليست طبيعة الإنسان؛
5. تعبر الثقافة عن ظواهر غير ملموسة، نوعية لا كمية ويصعب قياسها؛

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان (2002) *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط1. عمان-الأردن: دار وائل. ص309.

<sup>2</sup> هاني عبد الرحمن صالح الطويل (2001) *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات والنظم*. ط2. عمان-الأردن: دار وائل. ص333.

<sup>3</sup> قيس النوري، مرجع سبق ذكره، الصفحة نفسها.

<sup>4</sup> M. Alvesson and S. Sveningsson (2008) *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. 1st Ed. London: Taylor & Francis. p36.

6. يُستعمل العديد من المصطلحات ذات العلاقة بالأنثروبولوجيا كالأساطير، الطقوس والرموز وغيرها للتعبير عن الثقافة؛

7. تشير الثقافة إلى القيم وطرق التفكير حول الأشياء ولا تشير إلى المكونات المادية الملموسة للتنظيم.

ذلك، ويمكن تصنيف أهم سمات الثقافة في المداخل التالية:

1. **الثقافة عملية إنسانية:** بمعنى أن الإنسان هو المصدر الرئيسي لنشوء، تطور واستمرار وجود الثقافة،

وكذلك هو المعني الأول بها؛<sup>1</sup>

2. **تتميز الثقافة بالطابع الاجتماعي:** يقصد بذلك أن الثقافة موضع مشاركة بين أفراد المجتمع الواحد<sup>2</sup>،

لتمثل بذلك القاسم المشترك بين أولئك الأفراد وكذلك الرابط الذي يجمعهم مع بعضهم وأيضا السمة التي تميز المجتمع عن غيره من المجتمعات. مع العلم أن الثقافة ستكون ملزمة لأفراد المجتمع من خلال الضغوط الاجتماعية<sup>3</sup>، لكونها ستمثل المعيار الفاصل في شرعية وقبول سلوك أولئك الأفراد.

3. **تكتسب الثقافة عن طريق التعلم:** بمعنى أن التعلم هو الطريقة الوحيدة التي تمكن الفرد من اكتساب

ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، ولا يكتسبها عن طريق الموروثات البيولوجية. ولعل هذه الخاصية هي التي تعطي موضوع الثقافة شرعية الانتماء إلى العلوم الاجتماعية؛ إذ لا يمكن اكتسابها إلا بواسطة التواصل مع الأفراد الآخرين الذين ينتمون إلى محيط اجتماعي معين له خصوصياته، فإذا تمكن الفرد من ذلك، يمكن القول عندها إنه ينتمي إلى ذلك المجتمع.

للإشارة، يمكن استبدال مفهوم "التعلم" (Learning) في مواضيع الثقافة بمفهوم "المخالطة الاجتماعية"

(Socialization process) الذي يعني أيضا اكتساب الثقافة وغيرها من المظاهر الفكرية غير الملموسة (كالمعارف، المهارات والخبرات) عن طريق التواصل المستمر مع الأفراد الذين يمتلكونها.

4. **تنتقل الثقافة من جيل لآخر:** إذا كانت الثقافة تكتسب عن طريق التعلم، فيمكن نقلها من الآباء إلى

الأبناء<sup>4</sup>، أو من أفراد المحيط القداماء إلى الجدد منهم، مع العلم أن مدى استمرار تناقل الثقافة بين الأجيال يرتبط بمدى قوة هذه الثقافة ومدى مصداقيتها؛

5. **الثقافة متغيرة:** يمكن للثقافة أن تتغير تحت تأثير عدة عوامل، مع العلم أن تغيير الثقافة عملية صعبة

جدا وقد تكون خطيرة أيضا وتتطلب وقتا طويلا لتحقيقها كونها ترتبط بالقيم والافتراضات الأساسية التي يتبناها

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص310.

<sup>2</sup> سامية محمد جابر (1996) علم الاجتماع المعاصر. الإسكندرية-مصر: دار المعرفة الجامعية. ص153.

<sup>3</sup> المرجع والصفحة نفسهما.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، الصفحة نفسها.

الإنسان، وكذا لكون عملية التغيير، على وجه العموم، غالبا ما تقترن بمقاومة التغيير. مع العلم أن عملية تغيير الثقافة تحتاج إلى خطوات ممنهجة يتوجب اتباعها بحذر بغرض تحقيق التغيير المطلوب.

### الفرع الرابع: مستويات الثقافة بالنسبة للمؤسسة

سبق التطرق إلى أن علم الإنسان يهتم بالثقافة على مستوى المجتمعات والأمم، في حين يهتم علم الاجتماع بالموضوع على مستوى المجموعات الأقل حجما الموجودة داخل المجتمع، ما يعني أن الثقافة يمكن أن تصنف داخل المجتمع الواحد في مستويات، تتراوح من ثقافة المجتمع الأكثر شمولية إلى ثقافة التنظيم الواحد الأكثر تركيزا. وعلى صعيد المؤسسة، يمكن تصنيف مستويات الثقافة كما يلي:

#### أولا: ثقافة المجتمع

على مستوى المجتمعات، تعرف الثقافة بأنها "طريقة كاملة للحياة لدى مجتمع معين، حيث يتم تعلمها وتقاسمها بين أفراد المجتمع"<sup>1</sup>. وتعرف أيضا أنها "طريقة حياة أفرادها، وهي مجموعة الأفكار والعادات التي تعلموها وساهموا فيها ثم نقلوها من جيل إلى آخر"<sup>2</sup>.

فتتمثل ثقافة المجتمع في نظام القيم والافتراضات الأساسية التي يتشاركها أفراد المجتمع الواحد، والتي تجسد أساليب الحياة التقليدية التي يتبعها المجتمع في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر، فهي المصدر الأساسي الذي يستمد منه المجتمع كافة الأساليب والأفكار الخاصة المتعلقة بتنظيم الحياة الاجتماعية.<sup>3</sup>

ويشير البعض إلى أن العديد من الافتراضات الأساسية التي تمتلكها المؤسسة ترتبط في الأصل بثقافة المجتمع الذي تنشط فيه<sup>4</sup>، على اعتبار أن الأفراد العاملين كانوا قد تشبعوا أولا بثقافة المجتمع قبل انتمائهم إلى المؤسسة، ثم نقلوها إليها بعد ذلك، ومنه فمن الطبيعي أن تمتزج ثقافة المؤسسة بثقافة المجتمع الذي تنشط فيه.

وتختلف ثقافة أي مجتمع عن ثقافات المجتمعات الأخرى، وهذا يهم المؤسسة إذا كانت تنشط في مجتمعين مختلفين في الثقافة، إذ يجب عليها أن تتوخى الحذر فيما يتعلق باختلافات في الثقافات حتى لا تقوم بتصرفات تنتهك الافتراضات الأساسية لتلك المجتمعات<sup>5</sup>، فاختلاف الثقافات يفرض على المؤسسة أن تركز على فهم كل ما له علاقة بنظام القيم والافتراضات الأساسية للمجتمعات التي تنشط فيها<sup>6</sup>، بل وتجعل ذلك هدفا من أهدافها التنظيمية إذا أرادت البقاء فيها.

<sup>1</sup> هارلميس وهولبورن (2010) *سوشيولوجيا الثقافة والهوية*. ترجمة: حاتم حميد محسن. دمشق: دار كيوان. ص7.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص8.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص157.

<sup>4</sup> J. Schermerhorn et al, Op.cit., p51.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> L. Mullins, Op.cit., p747.

### ثانيا: ثقافة مجال النشاط (القطاع)

عادة تكون هناك بعض القيم والافتراضات الأساسية التي تتقاسمها المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع (Industry)، وينتج ذلك عن خصوصية النشاط الذي تمارسه تلك المؤسسات، فقد تخلق طبيعة العمل في نشاط معين عددا من القيم والافتراضات التي تتحلى بها المؤسسات التي تنشط فيه، بحيث لا تتوافر هذه القيم والافتراضات في نشاطات أخرى، ولعل ما يفسر ذلك أن الفرد الذي ينتقل من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى في نفس القطاع لن يجد صعوبة في التكيف مع ثقافة المؤسسة الجديدة لكونه يمتلك خلفية عن كيفية إنجاز المهام في هذا المجال وكذا القيم والافتراضات المتعلقة به.

### ثالثا: ثقافة المؤسسة

يقصد بها نظام القيم والافتراضات الأساسية التي تمتلكها المؤسسة والتي تتحكم في كيفية تعاملها مع نشاطها وأيضا كيفية مواجهتها للمشاكل، ولكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها بحيث تميزها عن غيرها من المؤسسات. وبما أن ثقافة كل من المجتمع والنشاط تمثلان المحيط الخارجي، فإن الثقافة التنظيمية تمثل المحيط الداخلي للمؤسسة. وعلى العموم سيتم التطرق إلى هذا المستوى من الثقافة بتفصيل أكثر في هذا الفصل.

### المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية

يجمع الباحثون على أنه من الصعب تقديم تعريف أو تفسير لمصطلح الثقافة التنظيمية، وذلك لارتباط عدد كبير جدا من المصطلحات بهذا المصطلح، وكذا لصعوبة تحديدها بشكل دقيق على أرض الواقع داخل المؤسسة لكونها تأخذ طابعا غير ملموس.

### الفرع الأول: صعوبات تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية

قامت Lewis بتوضيح بعض أسباب صعوبة تحديد تعريف دقيق للثقافة التنظيمية، وهي كما يلي:<sup>1</sup>

1. "الثقافة" مصطلح مستعار من جانب آخر من العلوم: تشير Lewis إلى أن من أسباب صعوبة تحديد تعريف للثقافة التنظيمية هو حقيقة اندراج هذا المصطلح تحت مسمى السلوك التنظيمي، والذي يمثل بدوره تركيبة معقدة من المفاهيم المأخوذة بالأساس من عدة علوم كعلم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، الأنثروبولوجيا وحتى العلوم السياسية، وهذا يزيد من صعوبة تحديد معالم الثقافة التنظيمية. لذلك، تؤكد Lewis على أن تعريف أي مصطلح سيكتفه الغموض إذا تمت استعارته من جانب آخر من العلوم، وخاصة الثقافة التنظيمية المستعار من أكثر من جانب واحد من العلوم.

2. "الثقافة" مصطلح ذو معنى غريب على المؤسسة: وهو إشكال آخر في تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية، يظهر في كون هذا المفهوم يقدم منظورا جديدا -وغريبا- لرؤية المؤسسة يختلف عن رؤية المدارس الكبرى السابقة؛

<sup>1</sup> D. Lewis (1998) How useful a concept is organizational culture?. *Strategic Change journal*, Vol. 7, No. 5, p252-253.

إذ تعتبر مدرسة الإدارة العلمية أن المؤسسة تسير بعقلانية تامة، بمعنى أن العامل يعمل من أجل الراتب ووفق هدف محدد من قبل الإدارة العليا، وتعترف مدرسة العلاقات الإنسانية بالعقلانية المحدودة وتعتقد ببساطة العلاقة بين العامل والمؤسسة، بمعنى أنه إذا تمت معاملة العاملين بالكيفية المقبولة، فإن ذلك سيحفزهم ويجعلهم يتجاوبون بالشكل المتوقع.

فيخلاف هاتين المدرستين اللتين تفسران سلوك العاملين بشكل بسيط وفق علاقات خطية مباشرة، يؤكد منظور الثقافة على وجود عدة عوامل غير ظاهرة أغفلتها المدرستين السابقتين، تؤثر في سلوك العاملين وكيفية تجاوبهم مع الحياة التنظيمية، ويشير هذا المنظور إلى وجوب الكشف عن هذه العوامل وذلك من خلال البحث في "المعاني" (Meanings) الكامنة وراء التصرفات التي يقوم بها العاملون داخل المؤسسة. وفي هذا السياق، تشير Lewis إلى أن الأنثروبولوجيا وعلم النفس وجدا صعوبة كبيرة في تحديد تلك المعاني بدقة، الأمر الذي أبقى على الغموض مكتنفا الثقافة التنظيمية وكذا كيفية قياسها.

### 3. غموض معاني المصطلحات المستعملة في تعريف الثقافة: عامل آخر يزيد في تعقيد تعريف الثقافة

التنظيمية هو غموض طبيعة المصطلحات التي تستعمل كتركيبة مؤلفة للثقافة مثل: القيم، المعتقدات، الرموز والمبادئ وغيرها، فليس هناك اتفاق على هذه المصطلحات ولا على عددها، فهذا الأمر يخلق صعوبة في تحديد ماهية الثقافة التنظيمية. يقول Frost في هذا الشأن: "البعض يرى مصطلح "الثقافة التنظيمية" كتعبير مجازي... ويراهم آخرون على أنها شيء... هناك اختلاف حول أين تنشأ الثقافة التنظيمية، حول ما إذا كان للعقل الباطن دور فيها، حول ما إذا كانت هناك ثقافة تنظيمية واحدة أو عدة ثقافات، حول ما إذا كانت المؤسسة تمتلك ثقافات أو أنها مكان لدراسة الثقافات، حول إمكانية وكيفية دراسة الثقافة التنظيمية أو وجوب دراستها من الأساس".<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: بعض تعريفات الثقافة التنظيمية

لم تمنع الصعوبات المذكورة من القيام بعدة مساهمات لمحاولة تقديم تعريف للثقافة التنظيمية وإزالة الغموض على بعض الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع، إذ لم ينفك الباحثون في مجال التسيير يحاولون تقديم تعريف للثقافة التنظيمية يساعد على تحديد طبيعتها وأيضاً الحكم على مدى تأثيرها في فعالية المؤسسة.<sup>2</sup> وفيما يلي بعض من تعريفات الثقافة التنظيمية والمصطلحات المتعلقة بها.

فتعرّف الثقافة التنظيمية على أنها طريقة لإدراك نمط الحياة في المؤسسة، تقوم بربط العاملين مع بعضهم وتؤثر في طريقة تفكيرهم تجاه أنفسهم وكذا عملهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ibid., p253.

<sup>2</sup> Ibid., p251.

<sup>3</sup> J. Wagner III and J. Hollenbeck (2010) *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. 1<sup>st</sup> Ed. New York: Taylor & Francis. p283.

وتعرّف على أنها نظام من التصرفات، القيم والمعتقدات التي يتشاركها العاملون داخل المؤسسة فيما بينهم، ويتطور هذا النظام في المؤسسة ويوجه سلوك العاملين فيها.<sup>1</sup>

ويتجه البعض إلى تقديم تحليل أكثر لمصطلح الثقافة التنظيمية في تعريفها، فيعتبر أنها مجموعة من التقاليد، القيم، السياسات، المعتقدات والعادات التي تشكل إطاراً عاماً لأي شيء يتم إنجازه أو التفكير فيه داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

وحسب Lewis، الثقافة التنظيمية هي الافتراضات الأساسية التي يمتلكها ويتشاركها العاملون داخل المؤسسة، بحيث تنعكس تلك الافتراضات الأساسية في الشعور العام للعاملين في المؤسسة، المعتقدات والقيم، وترجم في الرموز، العمليات التنظيمية ومظاهر السلوك الجماعي.<sup>3</sup>

وتضيف Joanne Martin أن الأفراد عندما يتعاملون مع المؤسسة، فهم يتعاملون مع مبادئ، قصص حدثت في المؤسسة، القوانين والإجراءات الرسمية في المؤسسة، السلوكيات السائدة فيها، الطقوس والشعائر السائدة، المهام، أنظمة الأجور، وكذا المصطلحات الخاصة بنشاط المؤسسة وحتى النكات التي يفهمها فقط الأفراد المنتمين إليها، وغيرها من الأمور الأخرى. فهذه العناصر هي عبارة عن بعض من مظاهر الثقافة التنظيمية.<sup>4</sup>

ما يلاحظ من التعريفات السابقة هو عدم وجود تعريف موحد للثقافة التنظيمية ولا حتى إجماع على العناصر المكونة له، فتارة الثقافة أسلوب، وتارة نظام من التصرفات (أي سلوك)، وتارة أخرى مجموعة من عدة مصطلحات أخرى صعبة التحديد والفهم في حد ذاتها. كما يفهم من جل التعريفات أن الثقافة التنظيمية بوتقة تحوي داخلها عدداً لا حصر له من المكونات، لها علاقة بالتفكير، السلوك وكذا المظاهر. فتعريفات الثقافة التنظيمية، على تعددها وتنوعها، لم تتمكن من إعطاء صورة واضحة وشاملة لماهية الثقافة التنظيمية بما يساعد على تحديدها بشكل دقيق وكامل في المؤسسة، لتبقى على نوع من الغموض يكتنف هذا المفهوم.

وفي محاولة منه لتقديم تعريف أكثر شمولية، يعتبر Edgar Schein أن الثقافة التنظيمية "مجموعة افتراضات أساسية تم ابتداعها، اكتشافها أو تطويرها من طرف مجموعة من الأفراد من خلال تعلمهم كيفية التعامل مع المشاكل المتعلقة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي. هذه الافتراضات التي يجب أن تثبت فعاليتها بشكل يجعلها ذات قيمة بالنسبة للأفراد وبالتالي يتم تعليمها للأفراد الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك، التفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> J. Schermerhorn et al, Op.cit., p43.

<sup>2</sup> L. Mullins, Op.cit., p739.

<sup>3</sup> D. Lewis (2000) The usefulness of the organizational culture concept: a response to Gert Jan Hofstede's comments. *Strategic Change*, Vol. 9, No. 2, p140.

<sup>4</sup> F. Luthans (2011) *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12<sup>th</sup> Ed. USA: McGraw-Hill/Irwin. p71.

<sup>5</sup> E. Schein (2010) *Organizational Culture and Leadership*. 4<sup>th</sup> Ed. USA: John Wiley & Sons. p18.



في هذا التعريف، يشير Schein إلى أن الثقافة التنظيمية تكتسب بالتعلم، وقد أشار إلى ذلك بوضوح عندما ذكر أن "العناصر الثقافية تعرف على أنها حلول متعلمة للمشاكل."<sup>1</sup>

كما قام Schein لاحقاً بتحليل الحالات التي يتم فيها تعلم حل المشاكل وتصنيفها إلى صنفين: الصنف الأول يعبر عن حالات إيجابية لحل المشاكل، ويقصد بذلك أن المؤسسة تقوم بتجربة عدة بدائل لحل مشكلة معينة إلى أن تصل إلى الحل الفعال. أما الصنف الثاني فيتمثل في حالات تجنب الاضطراب، أين تفضل المؤسسة أن تتجنب الوقوع في مشكلة أو وضعية محددة من الأساس وذلك لعدم قدرتها على إيجاد الحل الفعال لها.<sup>2</sup>

فالحالة الأولى تمثل وضعية مواجهة والحالة الثانية تمثل وضعية تجنب للمشاكل، وفي كلتا الحالتين ستتولد أفكار لدى العاملين حول كيفية تعامل المؤسسة مع المشاكل، هذه الأفكار يتم التسليم بها على أنها الكيفية المثلى لحل تلك المشاكل، ولذلك يصفها Schein بالافتراضات الأساسية الممثلة للثقافة التنظيمية.

ويضيف Schein أن المؤسسة إذا اكتسبت تلك الافتراضات من التعلم، فيجب أن تعلمها للعاملين الجدد على أساس أنها الطريقة الأكثر فعالية لحل المشاكل.

من التعريفات السابقة يظهر أن مفهوم الثقافة التنظيمية معقد، إذ يأتي كل تعريف ليضم أبعاداً وحتى مصطلحات جديدة، وبالرغم من وجود بعض المشاكل والاختلافات في تحديد تعريف لها، إلا أنه هناك بعض المصطلحات المتفق عليها لتعريف الثقافة التنظيمية. وقد قام Schein باستعراض بعض المصطلحات التي يتم استعمالها لوصف الثقافة التنظيمية، وهي كالتالي:<sup>3</sup>

- **الاتساق السلوكي (Observed behavioral regularities):** يظهر الاتساق أو الانسجام السلوكي عندما يتفاعل الأفراد فيما بينهم باستعمال لغة، مصطلحات وطقوس خاصة بهم لتوظيفها في مختلف مظاهر الحياة التنظيمية؛
- **معايير المجموعة (أو المؤسسة) (Norms):** هي مبادئ وقيم ضمنية تنشأ في المؤسسة ويتبناها العاملون فيها؛
- **القيم السائدة (Dominant values):** هي المبادئ المعلن عنها التي يتبناها العاملون داخل المؤسسة ويسعون إلى تحقيقها مثل الجودة في المنتج وتحقيق السعر المنخفض؛
- **الفلسفة (Philosophy):** تمثل الفلسفة مجموعة من السياسات العامة والمبادئ الفكرية التي تعبر عن كيفية تعامل المؤسسة مع جميع أصحاب المصالح الخاصين بها؛
- **قوانين اللعبة (Rules of the game):** هي قوانين ضمنية غير مكتوبة يتوجب على كل العاملين الحاليين والجدد معرفتها وقبولها والتقيد بها لنيل القبول العام داخل المؤسسة؛

<sup>1</sup> E. Schein (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, Vol. 25, No. 2, p8.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p14-16.

- **المناخ التنظيمي (Organizational climate):** يعبر المناخ التنظيمي عن الشعور السائد بين مختلف الأفراد تجاه المؤسسة ومدى ارتياحهم فيها أثناء أداء نشاطهم؛
- **عادات التفكير، النماذج الذهنية (Habits of thinking, mental models):** عبارة عن إطار عام من الأفكار التي تتحكم في كيفية الفهم والتفكير وكذا في اللغة المستعملة من طرف العاملين، والتي يتم تعليمها للجدد منهم في إطار عملية المخالطة الاجتماعية؛

ذلك، بالإضافة إلى بعض المصطلحات الأخرى التي يضيفها Schein كالمهارات، المعاني المشتركة، الرموز والطقوس والاحتفالات الرسمية.

ورغم تعدد التعريفات حول الثقافة التنظيمية إلا أنها تتفق على أن هذا المفهوم يرتبط بالقيم التنظيمية الرئيسية السائدة<sup>1</sup>، كما ينظر للثقافة التنظيمية على أنها "شخصية المؤسسة" التي تميزها عن باقي المؤسسات<sup>2</sup>، فكل مؤسسة تمتلك ثقافة خاصة بها تؤثر بشكل مباشر على كيفية القيام بمختلف النشاطات فيها وكذا كيفية تعاملها مع محيطها بمختلف أبعاده ومستوياته.

### المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية

هناك العديد من السلوكيات، النشاطات، الظواهر والمظاهر التي تعتمدها المؤسسة للتعبير عن ثقافتها التنظيمية والتي يتم تلقينها للعاملين بغرض الحفاظ عليها وتطويرها. ومن أهم عناصر الثقافة التنظيمية ما يلي:

**1. القصص (Stories):** تمتلك المؤسسة عادة العديد من القصص المتعلقة بتاريخها، والتي تروي أهم المحطات التي مرت بها في حياتها في مجال نشاطها، كأوقات النجاح والفشل وكذا العوامل التي أدت إلى ذلك. وقد تكون أهم قصة بالنسبة للمؤسسة تلك التي تروي كيفية إنشائها وظهورها لأول مرة، لأن هذه القصة عادة تحمل العديد من الدروس للعاملين حول المصاعب التي تصاحب نشوء المؤسسة والجهود الكبيرة التي بذلها مؤسسها للحفاظ على حياتها، وكذا رؤيته الحكيمة التي قادت ولا تزال تقود المؤسسة والعاملين فيها<sup>3</sup>، وغيرها من القصص التي من شأنها أن ترفع من قيمة المؤسسة في أذهان العاملين وتزيد من شعورهم بالمسؤولية لتحقيق مهمتها وأهدافها التنظيمية.

كما تكمن أهمية القصص بالنسبة للعاملين في توفيرها لإجابات عن عدة تساؤلات يطرحها العاملون حول مواقف لم يختبروها بعد؛ فقد تجيب القصص عن تساؤلات حول كيفية تعامل المسيرين مع الأخطاء، إمكانية الارتقاء في الهرم الإداري، أهم الأسباب المؤدية إلى التوقيف عن العمل وغيرها من التساؤلات<sup>4</sup>. فالقصص كفيلة بتوفير عدة معلومات مهمة للعاملين، وخاصة الجدد منهم، حول كيفية القيام بواجباتهم تجاه المؤسسة وكذا كيفية

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 311.

<sup>2</sup> E. Flamholtz and Y. Randle (2011) *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. USA: Stanford Business Books. p6.

<sup>3</sup> J. Schermerhorn et al, Op.cit., p48.

<sup>4</sup> Idem

العيش داخلها، فضلا عن أن تكرر سردها للعاملين وتناقلا بينهم يعمل على الحفاظ على القيم والافتراضات الأساسية الخاصة بالمؤسسة ويساهم في تقويتها.<sup>1</sup>

### 2. الطقوس والاحتفالات (Rituals and ceremonies): تعبر الطقوس عن مجموعة من النشاطات الخاصة

التي تقوم بها المؤسسة في أوقات خاصة وبشكل دوري<sup>2</sup>، مثل الاحتفال بيوم إنشاء المؤسسة، تخصيص يوم في السنة لتكريم العاملين الأكثر اجتهادا خلال السنة أو لتوديع الأفراد المحالين على التقاعد، استعمال طريقة معينة لاستقبال الموظفين الجدد، وغيرها من الطقوس التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى ترسيخ القيم الأساسية الخاصة بها لدى العاملين فيها<sup>3</sup> والتي من شأنها أن تحسن من صورة المؤسسة لديهم لضمان ولائهم وزيادة شعورهم بالانتماء والتقدير.

### 3. الرموز (Symbols): هي عبارة عن أي شيء مرئي أو مسموع بإمكانه أن يشير إلى المؤسسة، مثل

اللباس الموحد، شعار المؤسسة، الهندسة المعمارية لمباني المؤسسة والصور التي تشير إليها وغيرها. فالرموز، والتي توصف أيضا باللغة غير اللفظية (Nonverbal languages)<sup>4</sup>، تساهم في تعريف المؤسسة لدى المحيط الخارجي الذي تنشط فيه، كما وبإمكانها أن تعطي فكرة للأفراد العاملين وحتى الزبون والمجتمع ككل بأن المؤسسة تمتلك ثقافة قوية خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات.

### 4. الأساطير التنظيمية (Organizational myths): الأساطير عبارة عن معتقدات يصدقها الأفراد بدون

نقاش أو تشكيك في صحتها حتى وإن كانت غير مثبتة<sup>5</sup>، وتعتبر أيضا نوعا خاصا من القصص التي من الممكن أن تكون وهمية، والتي تهدف إلى تقديم تفسيرات منطقية لظواهر أو مشاكل تبدو معقدة جدا أو مستحيلة الحل.<sup>6</sup>

أما الأساطير التنظيمية فهي قصص تستمدتها أو تبتدعها المؤسسة من تاريخها المعبر عن أصولها وهوية المؤسسين لها وكذا تطورها التاريخي<sup>7</sup>، لإعطاء أمثلة عن المواقف الحرجة التي مرت بها وكيف تعاملت معها ونجحت في تجاوزها -حتى وإن لم تنجح في الواقع- وذلك بغرض شرح كيفية القيام بمختلف النشاطات الحالية التي يقوم بها الأفراد، واستعمالها كوسيلة لتحفيز العاملين لمواجهة المشكلات مهما كانت صعوبتها.

وبالرغم من أن بعض الباحثين والمسيرين وحتى الأفراد العاملين يقلل من شأن الأساطير التنظيمية، بل ويكذبها مطالبًا بإثباتات علمية وتحليلات عقلانية للتعامل مع مختلف الظواهر والمشاكل التي تواجهها المؤسسة، إلا أن الأساطير التنظيمية تبقى ذات أهمية ومحل اهتمام من قبل المؤسسة، وذلك لأثرها الكبير في إزالة العائق

<sup>1</sup> R. Daft and D. Marcic, Op.cit., p64.

<sup>2</sup> J. Schermerhorn et al, Loc.cit

<sup>3</sup> S. Robbins (2003) *Essentials of organizational behavior*. 7<sup>th</sup> Ed. USA: Pearson Education. p240.

<sup>4</sup> R. Daft and D. Marcic, Loc.cit.

<sup>5</sup> J. Schermerhorn et al, Op.cit., p50.

<sup>6</sup> J. Wagner III and J. Hollenbeck, Op.cit., p286.

<sup>7</sup> Idem.

الذهني للأفراد في حل المشكلات وفي تشجيعهم على إيجاد عدة طرق لحل تلك المشاكل التي كانت تبدو مستحيلة الحل قبل الاستعانة بالأساطير التنظيمية.

**5. الأبطال (Heroes):** الأبطال هم أشخاص ناجحون كانوا ينتمون إلى المؤسسة<sup>1</sup>، ويتم إدراجهم في الثقافة التنظيمية لما كانوا يتمتعون به من معارف، مهارات وقدرات عالية جعلتهم يتميزون عن باقي العاملين ومكنتهم من تقديم أداء مرتفع بشكل ملحوظ للمؤسسة. كما يتم اعتبار المشرفين الذين يتميزون بالقيادة الكاريزمية أو القيادة التحويلية أبطالاً<sup>2</sup>، وذلك لتأثيرهم الكبير على التابعين لهم وكذا لبعدهم نظرهم في التعامل مع مختلف المشكلات التي تواجههم وغيرها من السمات التي نادرا ما تتوفر في شخص واحد وتميزه عن باقي الأفراد. فهؤلاء الأشخاص الذين تمكنوا من وضع بصمة واضحة في تاريخ المؤسسة يتم تصنيفهم في خانة الأبطال الذين مروا عليها، لجعلهم نموذجا للعاملين الذين يعملون حاليا وذلك بغرض تحفيزهم وجعلهم يسعون لأن يكونوا أبطالاً مثلهم<sup>3</sup>.

**6. اللغة (Language):** اللغة هي مجموعة من الرموز اللفظية<sup>4</sup> التي يستعملها الأفراد العاملون داخل المؤسسة للتواصل فيما بينهم والتي قد يفهمونها هم فقط دون سواهم. وبإمكان أي مؤسسة تطوير لغة خاصة بها للتواصل<sup>5</sup>، وذلك باستعمال إما المصطلحات الخاصة بمجال اختصاصها، استعمال اختصار الكلمات أو حتى ابتداء كلمات جديدة للتواصل. فاختلاف لغة المؤسسة عن اللغة التي يستعملها المجتمع عادة هو السبب الرئيسي لإدراجها ضمن ثقافة المؤسسة.

ويشير البعض إلى أن اللغة لا تقتصر على الرموز اللفظية، بل تشمل أيضا على اللغة المكتوبة واللغات غير اللفظية كالإيماءات، الإشارات، تعبيرات الوجه وغيرها.

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> L. Stroh et al (2002) *Organizational behavior: A management challenge*. 3<sup>rd</sup> Ed. USA: Lawrence Erlbaum Associates. p299.

<sup>3</sup> R. Daft and D. Marcic, Op.cit., p66.

<sup>4</sup> J. Wagner III and J. Hollenbeck, Loc.cit.

<sup>5</sup> S. Robbins, Op.cit., p241.

## البحث الثاني: مستويات، تصنيفات ونماذج الثقافة التنظيمية

على مستوى المؤسسة، هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية تبيّن مدى عمق مكوناتها، بالإضافة إلى عدة تصنيفات ونماذج تم تطويرها للتمكين من قراءة خصائص الثقافة -أو الثقافات- الموجودة في كل مؤسسة.

### المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

يستند الكثير من الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية إلى التصنيف الذي قدمه Edgar Schein لتحديد مستويات الثقافة التنظيمية، فقد قام هذا الأخير بتقديم نموذج يحلّل فيه الثقافة التنظيمية في ثلاثة مستويات، مركزاً على مصطلح "مستوى" (Level) الذي يعني به درجة مرئية عناصر الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>، وتتراوح هذه المستويات الثلاثة من العناصر الواضحة جداً للثقافة التنظيمية إلى العناصر العميقة وغير الملاحظة. هذا النموذج معبر عنه في الشكل رقم (1.ii).

### الشكل رقم (1.ii): نموذج Schein لمستويات الثقافة التنظيمية

#### 1. المصطنعات

- العمليات والهياكل المرئية والمحسوسة
- السلوك الملاحظ
- من الصعب فهم معانيها

#### 2. القيم والمعتقدات السائدة

- المثل العليا (Ideals)، الأهداف، القيم، الطموحات
- الإيديولوجيات
- التبريرات المنطقية (Rationalizations)
- قد توافق السلوك والمصطنعات الأخرى، وقد لا توافقها

#### 3. الافتراضات الأساسية

- قيم ومعتقدات تكون في مستوى اللاوعي (Unconscious) ومسلم بها
- تحدد السلوك، كيفية الإدراك، الأفكار والشعور

Source: E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p24.

### 1. المستوى الأول: المصطنعات

تعتبر المصطنعات (Artifacts) عن المستوى الأعلى وكذلك المستوى المرئي الوحيد للثقافة التنظيمية<sup>2</sup>، ويضم جميع الظواهر التي يمكن رؤيتها، سماعها والشعور بها من طرف العامل عندما ينتمي إلى مؤسسة جديدة بالنسبة إليه وذات ثقافة غير مألوفة<sup>3</sup>. فتشتمل المصطنعات مثلاً على هندسة المكان، اللغة، التكنولوجيا،

<sup>1</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p23.

<sup>2</sup> J. Tompkins, Op.cit., p363.

<sup>3</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Loc.cit.

المنتجات، أسلوب اللباس، طريقة التخاطب، الأساطير والقصص المتعلقة بالمؤسسة، مدونة القيم المعلن عنها والطقوس والاحتفالات الرسمية<sup>1</sup>، وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية التي يمكن ملاحظتها بسهولة.

### 2. المستوى الثاني: المعتقدات والقيم السائدة

تأتي المعتقدات والقيم السائدة (Espoused beliefs and values) لتعبر عن مجموعة القيم التي ينبغي على العاملين في المؤسسة التحلي بها، وتأتي في المستوى الثاني الذي يعتبر غير مرئي<sup>2</sup>. وترتبط القيم على العموم بطريقة تعايش الأفراد في المؤسسة وكذا كيفية إنجاز مهامهم.

ويفسر Schein معنى القيم والمعتقدات السائدة بشكل عملي، فيشير مثلا إلى أنه لما تواجه المؤسسة مشكلة معينة، كانخفاض المبيعات، سيشير المسيّر على المؤسسة بضرورة "تحسين الإشهار" (Increasing advertising)، وذلك انطلاقا من معتقده أن الإشهار يزيد في حجم المبيعات. فإذا قامت المؤسسة بما يعتقد المسير ونجح ذلك الحل ولاحظ جميع العاملين في المؤسسة فعاليته، عندها تصبح فكرة "الإشهار جيد للمبيعات" تدريجيا من "ضمن القيم والمعتقدات السائدة"<sup>3</sup>. لذلك، فالقيم والمعتقدات السائدة، حسب Schein، هي كل حل لمشكل معين في المؤسسة يثبت فعاليته وباستمرار لجميع العاملين فيها.

وتكون القيم في مستوى الإدراك بالنسبة للأفراد، أما المعتقدات (Beliefs) والقواعد الأخلاقية فتنشأ من القيم لتؤدي وظيفة الموجه للعاملين أثناء القيام بمهامهم اليومية، وقد تساهم أيضا في تحديد عدة ظواهر ممثلة لمستوى المصطنعات<sup>4</sup>.

وحسب Schein، فإن القيم والمعتقدات نوعان: النوع الأول يتمثل في قيم ومعتقدات قابلة للاختبار والقياس، مثل تحسين الإشهار؛ بمعنى أنه يمكن قياس مدى فعاليتها في حل المشاكل في المؤسسة. وإذا استمر هذا النوع من القيم والمعتقدات في فعاليته بشكل دائم، سيتحول من قيم ومعتقدات إلى افتراضات أساسية (المستوى الثالث للثقافة التنظيمية)<sup>5</sup>.

أما النوع الثاني فيتمثل في تلك القيم والمعتقدات التي تتعامل مع مكونات في المحيط تكون أقل تحكما فيها، أو مع مشاكل فكرية أو ذهنية. هذا النوع قد يكون من المستحيل اختباره وقياسه، ولكنه يلقي الإجماع من طرف العاملين من خلال ما يسميه Schein "المصادقة الاجتماعية" (Social validation)<sup>6</sup>.

وتعني المصادقة الاجتماعية أن هناك عددا من القيم والمعتقدات تلقى القبول فقط من خلال الخبرة الاجتماعية السائدة في مختلف المجموعات التنظيمية في المؤسسة، مثل الوازع الديني؛ فإذا كانت المؤسسة تضم

<sup>1</sup> Ibid., p23.

<sup>2</sup> J. Tompkins, Loc.cit.

<sup>3</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p25-26.

<sup>4</sup> J. Tompkins, Op.cit., p363-364.

<sup>5</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p26.

<sup>6</sup> Idem.

تنظيمات يجمعها الوازع الديني، فلا يمكن الجزم أن أي دين أفضل من الآخر من حيث الأداء بالنسبة لها، ومع ذلك يتم اعتباره ضمن القيم والمعتقدات السائدة وذلك لكونه يلقي المصادقة من عدد معتبر من العاملين داخل المؤسسة.

ولكن يبقى من الصعب تحديد معايير تعمل على قياس أثر الوازع الديني (كقيم ومعتقدات) على أداء المؤسسة، وكذا تحديد أي دين أكثر فعالية من الآخر بالنسبة لها، ليبقى الاختيار الوحيد لمثل هذا النوع من القيم والمعتقدات هو مدى ارتياح العاملين إذا تحلوا به.

### 3. المستوى الثالث: الافتراضات الأساسية

تعتبر الافتراضات الأساسية (Basic assumptions) عن المستوى الثالث الأكثر عمقا وتعقيدا في مستويات الثقافة التنظيمية، وتؤجّه سلوك الأفراد في مستوى اللاوعي (Unconscious level) فيما يتعلق بكيفية التفكير والشعور تجاه الظواهر وكذا كيفية التصرف تجاه المواقف المختلفة التي تصادفهم.<sup>1</sup>

ويشير Schein أنه إذا أثبتت القيم والمعتقدات الأساسية فعاليتها في حل المشاكل بشكل دائم، ستتطور تدريجيا لتصبح افتراضات أساسية، وستنتقل من مستوى الوعي (Conscious level) إلى مستوى اللاوعي في التفكير تجاهها. ومعنى ذلك أنه إذا كانت القيم السائدة تعتبر في مستوى الوعي؛ إذ يمكن أن تكون محل جدل حول استمرارية فعاليتها في التعامل مع المشاكل، فإن الافتراضات الأساسية لا جدال حول صحتها وفعاليتها في ذلك، وهذا هو معنى كونها في مستوى اللاوعي، إذ يتم اعتبارها من المسلمات بالنسبة للعاملين في المؤسسة. وترتبط الافتراضات الأساسية بمهمة المؤسسة، استراتيجياتها، أهدافها وكذا وسائل تحقيقها وقياس النجاح.<sup>2</sup>

إن خصائص الافتراضات الأساسية المتمثلة في كونها من المسلمات، فضلا عن كونها نتيجة خبرة مدة زمنية معتبرة ناتجة عن تعلم كيفية التعامل مع محيط المؤسسة وحل مختلف المشاكل التنظيمية، كلها جعلت من الصعب تغيير الافتراضات الأساسية، فمجرد اقتراح تغييرها سيؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار في المحيط الداخلي للمؤسسة وحتى في كيفية تفكير العاملين، لكون الافتراضات الأساسية تكمن في مستوى اللاوعي، وهذا ما جعل من الثقافة التنظيمية صعبة التغيير.

وقد قام كل من Quinn و Cameron بتطوير هذا النموذج من خلال إضافة مستوى آخر فوق المصطنعات، تمثل في "السلوك الظاهر" (Explicit behavior) للعاملين داخل المؤسسة<sup>3</sup>، والمعبر عن طريقة تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، وذلك على اعتبار أن السلوك التنظيمي يعكس في جوهره طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة، أي يترجم الافتراضات الأساسية والقيم السائدة في تصرفات مرئية تساعد في فهم الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> J. Tompkins, Op.cit., p364.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> K. Cameron and R. Quinn (2011) *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. 3<sup>rd</sup> Ed. USA: John Wiley & Sons. p20.

### المطلب الثاني: تصنيفات الثقافة التنظيمية

هناك العديد من تصنيفات الثقافة التنظيمية أهمها: التصنيف من حيث الانتشار والتصنيف من حيث قوة الثقافة التنظيمية.

#### الفرع الأول: تصنيفات الثقافة التنظيمية من حيث الانتشار

تصنف الثقافة التنظيمية من حيث الانتشار إلى: الثقافة السائدة، الثقافات الفرعية والثقافات المعارضة. هذه الأصناف هي كالتالي:

**1. الثقافة السائدة (Dominant culture):** تعبر الثقافة السائدة عن مجموعة القيم الأساسية التي يتشاركها أغلبية الأفراد داخل المؤسسة<sup>1</sup>، وهي التي تمثل ثقافة المؤسسة.

**2. الثقافات الفرعية (Subcultures):** هي مجموعة من القيم يتشاركها عدد قليل من الأفراد داخل المؤسسة. وينشأ هذا النوع من الثقافة إذا كان هناك عدد من الأفراد لا يتفقون تماما مع القيم الأساسية الممثلة للثقافة السائدة في المؤسسة، وقد ينشأ أيضا بواسطة عدد من الأفراد الذين يملكون قاسما مشتركا يميزهم عن غيرهم من الأفراد الآخرين كالوابع الديني، الانتماء العرقي والتخصص الوظيفي، وخاصة هذا الأخير الذي يبدو أكثر وضوحا وتواجدا في المؤسسة، إذ يميل كل قسم من الأقسام الممثلة لوظائف المؤسسة إلى تبني ثقافة تنظيمية فرعية تتواءم وخصوصية النشاط الذي يقوم به.

وتعتبر الثقافات الفرعية إما عاملا إيجابيا أو سلبيا بالنسبة للمؤسسة؛ فقد يساهم أعضاء الثقافة الفرعية الواحدة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إيجاد طرق خاصة بهم للتعامل مع المشاكل اليومية التي يواجهونها<sup>2</sup>، ولأداء مهامهم على العموم دون المساس بهوية المؤسسة، أي عدم معارضتهم لقيم الثقافة السائدة. وقد تكون الثقافات الفرعية عاملا سلبيا إذا تحولت إلى ثقافة معارضة.

**3. الثقافات المعارضة (Countercultures):** الثقافة المعارضة هي مجموعة من القيم التي توجد في المؤسسة وتتعارض مع قيم الثقافة السائدة فيها. ويشكل هذا النوع من الثقافات خطرا على المؤسسة لأنه يؤدي بالضرورة إلى ما يسمى بـ "تضارب ثقافات المؤسسة" (Clash of corporate cultures)<sup>3</sup>، الذي من شأنه أن يتسبب في زوال المؤسسة.

وعادة يظهر هذا النوع من الثقافات في المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التدويل (Globalization strategy) واستراتيجية الاندماج والاستحواذ (Mergers and acquisition strategy)<sup>4</sup>، أين تتعارض الثقافة السائدة في المؤسسة مع ثقافات الأفراد العاملين الذين يعتبرون جددا بالنسبة إليها. وهنا ستعمل المؤسسة على تطبيق ما يسمى بالتسيير

<sup>1</sup> F. Luthans, Op.cit., p73.

<sup>2</sup> Ibid., p74.

<sup>3</sup> J. Schermerhorn et al, Op.cit., p46.

<sup>4</sup> L. Stroh et al, Op.cit., p297.



ما بين الثقافات (Management across-cultures) وذلك للتوفيق بين مختلف أنظمة قيم الأطراف المتعارضة لتوحيد جهودهم بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

### الفرع الثاني: تصنيفات الثقافة التنظيمية من حيث القوة

تصنف الثقافة التنظيمية من حيث القوة إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، وهما كالتالي:

**1. الثقافة القوية (Strong culture):** الثقافة القوية هي الثقافة التي تتميز بنظام القيم الأساسية الأكثر انتشارا في المؤسسة والأشد تمسكا به من طرف العاملين<sup>1</sup>. فالمؤسسة التي تمتلك نظام قيم واضح وتعمل جاهدة لتفعيل هذا النظام وتطويره بغرض جعل سلوك الأفراد العاملين موافقا له، هي المؤسسة التي تمتلك ثقافة قوية<sup>2</sup>. فلا يكفي المؤسسة أن تمتلك قائمة تضم مجموعة القيم المعبرة عن ثقافتها التنظيمية، بل يجب عليها أن تطبقها في الواقع وأن تقويها وتطورها حتى يتم اعتبارها ثقافة قوية. كما أن الثقافة القوية هي التي يفهمها الأفراد العاملين بوضوح، وهي التي تتسم أيضا بالثبات (Consistency) فيما يتعلق بالقيم الجوهرية للمؤسسة؛ فالوضوح والثبات بدورهما عاملان رئيسيان لتعزيز ونشر الثقافة التنظيمية في المؤسسة<sup>3</sup>.

وتساعد الثقافة التنظيمية القوية على توفير عدد من الميزات للمؤسسة كضمان التزام الأفراد العاملين تجاه المؤسسة وكذا القدرة العالية على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي للمؤسسة<sup>4</sup>.

**2. الثقافة الضعيفة (Weak culture):** الثقافة الضعيفة هي مجموعة القيم التي يجد الأفراد صعوبة في تحديدها، فهمها أو شرحها. فإذا لم تحدد المؤسسة بوضوح نظام قيمها أو لم تقم بمبادرات جادة لتسييرها، فإن الأفراد العاملين سيجدون أنفسهم مضطرين إلى تحديدها، فهمها وتفسيرها بأنفسهم، الأمر الذي من شأنه أن يعيق خلق ثقافة تنظيمية قوية<sup>5</sup>.

كما تعتبر ثقافة المؤسسة ضعيفة إذا كانت أغلبية الأفراد العاملين لا تتفق مع نظام القيم السائد، فإذا لم تحظ الثقافة التنظيمية بالقبول والثقة من طرف أغلبية الأفراد، فإن ذلك من شأنه أن يضعفها.

ومن جهته، يحدد Schein قوة الثقافة التنظيمية من خلال عنصرين هما: تجانس واستقرار أعضاء المؤسسة من جهة وطول وقوة تجارب المجموعة من جهة أخرى؛ فإذا كانت هناك مجموعة أفراد مستقرة وتمتلك تاريخا طويلا ومتنوعا (بمعنى أن المؤسسة تمكنت من التعامل مع عدة مشكلات صعبة بنجاح)، عندها يمكن القول إنها تمتلك ثقافة قوية. وبالمقابل، إذا كانت المؤسسة تشهد التغيير المستمر في أفرادها، أو كان أفرادها مجتمعين لمدة

<sup>1</sup> S. Robbins, Op.cit., p233.

<sup>2</sup> E. Flamholtz and Y. Randle, Op.cit., p9.

<sup>3</sup> L. Stroh et al, Loc.cit.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> E. Flamholtz and Y. Randle, Loc.cit.

قصيرة من الزمن، ولم يواجهوا مشكلات صعبة، فيمكن اعتبار ثقافة هذه المؤسسة ضعيفة، حتى وإن كان الأفراد يمتلكون قيم وافتراضات قوية ولكن بشكل فردي، فإن ذلك لن يكفي للحصول على ثقافة مجموعة أو مؤسسة قوية.<sup>1</sup>



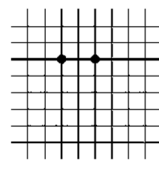
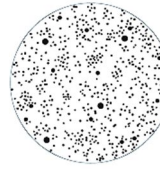
### المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية

لقد أفرز البحث في موضوع الثقافة التنظيمية العديد من النماذج التي تبحث في أنواع الثقافات السائدة في المؤسسة، وقد كان كل نموذج يركز على أبعاد ومؤشرات معينة بغرض الاستناد عليها لتحديد نوع الثقافة التنظيمية. وسيتم استعراض أهم النماذج المقدمة لتحديد أنواع الثقافات التنظيمية.

### أولاً: نموذج Handy للثقافة التنظيمية

قام Charles Handy باستعمال الآلهة اليونانيين الأربعة لتوضيح أربعة أساليب للتسيير تختلف باختلاف الثقافة السائدة في المؤسسة، بحيث يرتكز كل إله، أي كل ثقافة تنظيمية، على مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية التي يتحلى بها العاملون في المؤسسة.<sup>2</sup> هذه الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية موضحة في الشكل رقم (2.II).

الشكل رقم (2.II): نموذج Handy للثقافة التنظيمية

الصورة	الإله	الثقافة
	Zeus	ثقافة القوة
	Apollo	ثقافة الدور
	Athena	ثقافة المهمة
	Dionysus	ثقافة الفرد

Source: C. Handy (1995) *Gods of management: Changing Work of Organizations*. 4<sup>th</sup> Ed. Oxford: Oxford university press. p13.

**1. ثقافة القوة (Power culture):** توافق هذه الثقافة الإله Zeus، وتشير إلى أن الثقافة السائدة في المؤسسة تغلب عليها ثقافة المؤسس أو مجموعة المؤسسين لها. ويكون هذا الصنف في المؤسسات الصغيرة، فأى قوة من قوى التأثير على العاملين ترتبط بالسمات التي يمتلكها القادة في الإدارة العليا<sup>3</sup> بما في ذلك الثقافة التنظيمية. وما يميز هذه الثقافة هو الثقة، روح التكافل والاتصالات الشخصية المباشرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> E. Schein, Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Op.cit., p7.

<sup>2</sup> S. Have et al, Op.cit., p90.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> L. Mullins, Op.cit., p470.

2. **ثقافة الدور (Role culture):** توافق هذه الثقافة الإله Apollo، وتناسب المؤسسات التي يغلب عليها مظاهر النموذج الإداري البيروقراطي<sup>1</sup>، كالهيكليّة، الاتصالات الرسمية والموقع في الهرم الإداري وغيرها من المظاهر التي يميزها التفاعل الرسمي بين العاملين حسب القوانين، اللوائح والإجراءات، والتي تؤدي بكل عامل إلى معرفة موقعه في الهيكل التنظيمي ودوره تجاه المؤسسة.<sup>2</sup>

وما يناسب ثقافة الدور هو وجود الثقافات الفرعية بفعل التخصص، فثقافة العاملين في قسم المالية، قسم الإنتاج، قسم التوزيع وقسم الموارد البشرية كلها تختلف عن بعضها البعض وذلك لاختلاف أدوار العاملين في كل قسم<sup>3</sup>. كما أن لرؤساء الأقسام الأثر المباشر على الثقافات الفرعية بفعل التخصص، بخلاف ثقافة القوة التي تشير إلى تأثير المؤسس على الثقافة التنظيمية؛ فبحكم النموذج الإداري البيروقراطي، يكون رئيس القسم هو المسؤول على الوظيفة والعاملين في نطاق إشرافه، وهذا يساعده على التحكم في الثقافة الفرعية في تخصصه وتفعيل القيم والافتراضات الأساسية التي يراها مناسبة لذلك الدور بغرض ضمان الأداء الجيد لقسمه.

3. **ثقافة المهمة (Task culture):** أو ثقافة المشروع، وتوافق هذه الثقافة الإله Athena، وتناسب المؤسسات الشبكية<sup>4</sup>، وتركز على فرق العمل بدل المؤسس في ثقافة القوة ورؤساء الأقسام في ثقافة الدور، إذ تعمل فرق العمل التي تتخصص في مهمة محددة على تبني ثقافة خاصة بها يغلب عليها التمكين وكذا المواهب، المهارات والطموحات التي يتحلى بها أعضاء ذلك الفريق<sup>5</sup>، فضلا عن التأثير السائد بقوة الخبرة (Expert power) بدلا عن قوة المنصب (position power).<sup>6</sup>

4. **ثقافة الفرد (Person culture):** توافق هذه الثقافة الإله Dionysus، وتسود ثقافة الفرد في المؤسسات التي يغلب على نشاطها عمل أعضائها منفردين<sup>7</sup>، كالجامعات، مكاتب المحاماة، المستشفيات وغيرها. فبحكم أن العامل هنا يعمل منفردا، فإنه يميل إلى تبني ثقافة خاصة به تميزه عن زملائه.

ويضيف Handy أن ثقافة الفرد تناسب الأفراد ذوي المهارات العالية الذين يمثلون موردا استراتيجيا للمؤسسة<sup>8</sup>، فهؤلاء تميل المؤسسة إلى ترك المجال لهم للتصرف بحرية في مكان عملهم الخاص بهم واكتساب السلطة التامة عليه، وبالتالي إعطاء هذا المورد الاستراتيجي القدرة على فرض نظام قيمه الشخصي في مكان عمله.

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> S. Have et al, Loc.cit.

<sup>3</sup> L. Mullins, Loc.cit.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> S. Have et al, Loc.cit.

<sup>6</sup> L. Mullins, Loc.cit.

<sup>7</sup> Lynch, p249.

<sup>8</sup> C. Handy, Op.cit., p26.

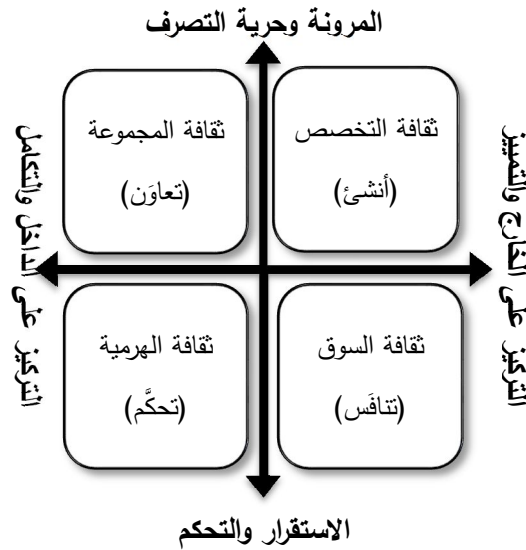
يعلق Handy على هذه الأنماط الأربعة للثقافة التنظيمية بالقول: "من المهم فهم أن كل نوع من هذه الثقافات، أو كيفية تسيير الأمور، يعتبر جيدا في ظرف معين. لا توجد ثقافة تنظيمية -أو مزيج من الثقافات- سيئة في حد ذاتها، بل غير مناسبة لظروف معينة."<sup>1</sup>

### ثانيا: نموذج Quinn و Cameron

قدم كل من Quinn و Cameron سنة 1999 نموذجا لتحديد أنواع وخصائص الثقافات التنظيمية، يسمى "الإطار العام للقيم المتنافسة" (Competing values Framework)، يساعد في تحديد مدى توافر بعض العناصر في المؤسسة، مثل التصميم التنظيمي، مراحل تطور المؤسسة، الجودة، الفعالية، الأساليب القيادية وأدوار إدارة الموارد البشرية وكذا مهارات التسيير<sup>2</sup>، بغرض تحديد نوع الثقافة التنظيمية. وقد قام الباحثان بتطوير النموذج استنادا إلى عدة بحوث قاما بها لتحديد مؤشرات الفعالية في المؤسسة.

النموذج عبارة عن محورين متعامدين: المحور العمودي خاص بالتمييز بين محددات الفعالية التي تركز على المرونة، حرية التصرف والديناميكية، ومحددات الفعالية التي تركز على الاستقرار، النظام والتحكم، ليتراوح هذا المحور من المرونة إلى الاستقرار. أما المحور الأفقي فيميز بين محددات الفعالية التي تركز على التوجه الداخلي في الاهتمام، التوافق الداخلي وروح الفريق، وبين محددات الفعالية التي تركز على التوجه الخارجي في الاهتمام، التمييز والتنافسية، ليتراوح هذا المحور من التركيز على الداخل والتنسيق إلى التركيز على الخارج والتمييز. والشكل رقم (3.II) يوضح ذلك.

الشكل رقم (3.II): نموذج Quinn و Cameron لأصناف الثقافة التنظيمية



Source: K. Cameron and R. Quinn, Op.cit., p39.

<sup>1</sup> Ibid., p14.

<sup>2</sup> K. Cameron and R. Quinn, Op.cit., p35.

تقاطع المحورين ينتج أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية، كل نمط مبني على مؤشرات فعالية تختلف عن المؤشرات الخاصة بالأنماط الأخرى. هذه الثقافات التنظيمية هي:

**1. ثقافة الهرمية (ثقافة "تحكم"):** تتميز هذه الثقافة (The Hierarchy (Control) Culture) بالتركيز على الداخل والاستقرار، الهيكلية والتركيز على أهمية التنسيق<sup>1</sup>. فما يميز المؤسسة هنا هو: الإجراءات الموجهة لتصرفات العاملين، القائد الفعال هو الذي يركز على التنسيق بين المهام، التوجه طويل الأمد يتمثل في الاستقرار، القدرة على توقع المحيط والكفاءة، بالإضافة إلى التركيز على القوانين، السياسات وغيرها من مظاهر الرسمية في الاتصال في المؤسسة.<sup>2</sup>

**2. ثقافة السوق (ثقافة "نافس"):** تتميز هذه الثقافة (The Market (Compete) Culture) بالتركيز على الخارج والتميز بالإضافة إلى الاستقرار، التنافسية والتوجه نحو تحقيق الأهداف<sup>3</sup>. وتتمثل الافتراضات الأساسية الخاصة بثقافة المؤسسة هنا في كون المحيط عدائي أكثر منه موالٍ، الزبائن على اطلاع بالبدائل ويهتمون بالجودة وهناك منافسة كبيرة في قطاع النشاط.

لذلك فالاهتمام الأكبر للمؤسسة يتمثل في الوصول إلى النتائج المرجوة (الفعالية) وكذا تحقيق الأرباح، كما يقصد بثقافة السوق أنها ثقافة مبنية على تحقيق الأهداف أن القائد يهتم بإنجاز المهام والإنتاج، الاهتمام السائد لدى العاملين يتمثل في التركيز على "الفوز"، التوجه طويل الأجل يتمثل في الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف والدائرات الاستراتيجية، كما أن النجاح يقاس بالحصة من السوق، ومن المهم التفوق على المنافسين وبلوغ مرتبة الريادة.<sup>4</sup>

**3. ثقافة المجموعة (ثقافة "تعاون"):** تتميز هذه الثقافة (The Clan (Collaborate) Culture) بالتركيز على الداخل، المرونة، التعاون وروح العائلة<sup>5</sup>. ومن بين الافتراضات الأساسية المميزة لهذه الثقافة التنظيمية الاعتقاد بأن المحيط يمكن التحكم فيه عن طريق العمل الجماعي وتطوير العاملين، اعتبار الزبون شريكا في المؤسسة وكذا التركيز على تمكين العاملين بغرض زيادة ولائهم والتزامهم تجاه المؤسسة.<sup>6</sup>

**4. ثقافة التخصص (ثقافة "أنشئ"):** تتميز هذه الثقافة (The Adhocracy (Create) Culture) بالتركيز على الخارج، المرونة، الإبداع، الديناميكية والمقاولاتية<sup>7</sup>، مما يعني أن هذه الثقافة تسود المؤسسات التي تسعى دائما إلى تطوير منتوجاتها وخدماتها وباستمرار بواسطة الإبداع. فعلى عكس ثقافتها السوق والهرمية اللتان تتميزان بتركيز القوة والسلطة في الإدارة العليا، فإن ثقافة التخصص تركزها في العامل أو في فريق العمل بغرض تحقيق

<sup>1</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p168.

<sup>2</sup> K. Cameron and R. Quinn, Op.cit., p42.

<sup>3</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Loc.cit.

<sup>4</sup> K. Cameron and R. Quinn, Op.cit., p45-46.

<sup>5</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Loc.cit.

<sup>6</sup> K. Cameron and R. Quinn, Op.cit., p46.

<sup>7</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Loc.cit.

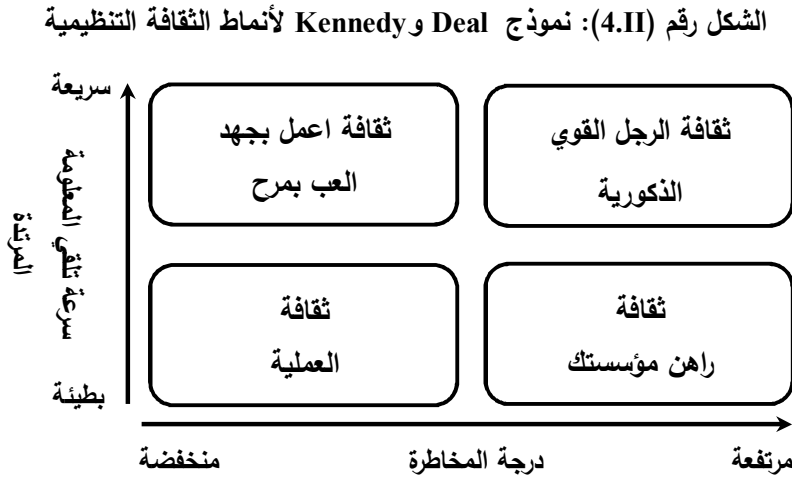
السرعة في معالجة المشاكل والتحلي بالديناميكية والمرونة،<sup>1</sup> مع العلم أن هذه الثقافة مناسبة للمؤسسات الصغيرة، المشاريع وكذا المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي الشبكي.

ما يلاحظ على هذا النموذج أن أبعاده ذات طابع هيكلية<sup>2</sup>؛ إذ يستند على مدى استقرار أو مرونة المؤسسة، وكذا مدى تركيزها على الداخل أو الخارج لتحديد نوع الثقافة السائدة في المؤسسة. هذه الخاصية جعلت من النموذج يلقي رواجاً من قبل الباحثين والمؤسسات، وذلك للسهولة التي يوفرها النموذج في تحديد نوع الثقافة السائدة بفضل المؤشرات التي أشار إليها الباحثان، والتي تتميز بدورها بقابلية التحديد.

### ثالثاً: نموذج Kennedy و Deal

قام كل من Terrence Deal و Allen Kennedy سنة 1982 باقتراح نموذج للثقافة التنظيمية مبني على فرضية أن أكبر مؤثر في الثقافة التنظيمية هو المحيط الخارجي للمؤسسة، لذلك يقدم نموذجهما أنماطاً للثقافة التنظيمية حسب كيفية تعامل المؤسسة مع المحيط الخارجي لها.

النموذج عبارة عن محورين متعامدين: محور عمودي يمثل مدى سرعة تلقي المعلومة المرتدة، ومحور أفقي يمثل مدى المخاطرة المصاحبة لنشاط المؤسسة<sup>3</sup>. وينتج عن تقاطع المحورين أربعة أصناف للثقافة التنظيمية، موضحة في الشكل رقم (4.II).



Source: V. Ghinea and C. Brătianu (2012) Organizational culture modeling. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 7, No. 2, p263.

1. ثقافة الرجل القوي، الذكورية (Tough-guy macho culture): تشير هذه الثقافة إلى أن العاملين يميلون إلى تحمل المخاطرة ويتميزون بروح المقاولاتية، السرعة في الحصول على المعلومة المرتدة حول نشاطهم ولكن بشكل فردي؛ أي لا يركزون على العمل الجماعي لإنجاز مهامهم، مثل وكالات الإشهار.

<sup>1</sup> K. Cameron and R. Quinn, Op.cit., p49-50.

<sup>2</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Loc.cit.

<sup>3</sup> L. Mullins (2006) *Essentials of organisational behaviour*. 1<sup>st</sup> Ed. UK: Pearson Education. p471.

2. **ثقافة اعمل بجهد/العب بمرح (Work-hard, Play-hard culture):** تسود هذه الثقافة النشاطات التي لا تتسم بالروتين، أين يتميز العاملون فيها بالحيوية. كما تتميز النشاطات هنا بانخفاض المخاطرة وكذلك السرعة في تلقي المعلومة المرتدة حول أدائهم. تناسب هذه الثقافة رجال المبيعات وأيضاً المطاعم ومؤسسات البرمجيات.

3. **ثقافة راهن مؤسستك (Bet-your-company culture):** تميّز هذه الثقافة النشاطات التي تأخذ درجة كبيرة من المخاطرة، كما وأن المؤسسة تنتظر وقتاً طويلاً للحصول على المعلومة المرتدة حول أدائها. وتناسب هذه الثقافة مؤسسات المستحضرات الصيدلانية، شركات البترول والغاز ومؤسسات صناعة الطائرات وغيرها.

4. **ثقافة العملية (Process culture):** تميز هذه الثقافة النشاطات ذات المخاطرة المنخفضة والتلقي البطيء للمعلومة المرتدة. فتسود هذه الثقافة البنوك، شركات التأمين والمؤسسات الحكومية على وجه العموم.

بالإضافة إلى دور المحيط الخارجي في تحديد النمط الثقافي السائد في المؤسسة، فإن لخصوصية النشاط دوراً أيضاً في تحديد الثقافة التنظيمية الملائمة للقيام به؛ فحسب هذا النموذج، فإن المؤسسات التي تنشط في نفس مجال النشاط تؤول إلى اكتساب نمط معين من الثقافة التنظيمية يميزها عن باقي المؤسسات التي تنشط في قطاعات أخرى، وقد سبق التطرق إلى ذلك في جانب مستويات الثقافة بالنسبة للمؤسسة في هذا البحث.

ما يلاحظ على هذه النماذج المقترحة، أنها تستعمل لتحديد الثقافات التنظيمية في المؤسسة، السائدة منها والفرعية، والجدير بالذكر أيضاً أن هذه النماذج تستعمل أيضاً لقياس الثقافة التنظيمية؛ فمنذ بدايات الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية، لم يتفق الباحثون على طريقة محددة لقياس الثقافة في المؤسسة<sup>1</sup>، لذلك عمد كل باحث على تطوير نموذج خاص به، يستند على أبعاد معينة لتحديد أنواع مختلفة للثقافات التنظيمية، واستعمال عدة معايير لقياس مدى توافر الأنماط الثقافية التي يحددها النموذج في المؤسسة.

<sup>1</sup> N. Ashkanasy et al (2000) *Handbook of organizational culture & climate*. USA: Sage Publications. p131.

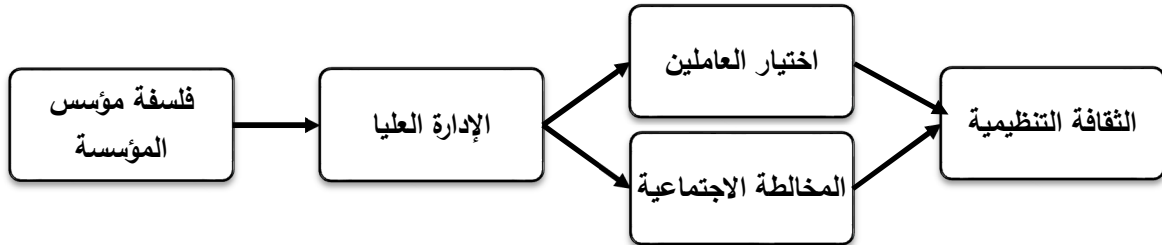
### البحث الثالث: تسيير الثقافة التنظيمية

إن خصائص الثقافة التنظيمية غير الملموسة وصعوبة القياس أدت إلى التفكير في أنه من الصعب جداً، إذا لم يكن من المستحيل، تسيير الثقافة التنظيمية، فقد قام Wagner III بطرح التساؤل "هل يمكن تسيير الثقافة التنظيمية؟" مشيراً إلى إمكانية الجواب بـ "لا" وذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- تؤول الثقافة التنظيمية إلى التلقائية والضمنية بحيث لا يمكن تشخيصها أو تغييرها بدقة تامة؛
- يتطلب فهم الثقافة التنظيمية من العاملين تجارب طويلة وبعد نظر عميق، وإلا فإن أي محاولة لتسييرها ستكون غير عملية؛
- بالإمكان وجود عدة ثقافات فرعية داخل المؤسسة، تجعل من تسيير الثقافة التنظيمية أمراً معقداً جداً أو ربما مستحيلاً؛
- توفر الثقافة السائدة الاستقرار للعاملين داخل المؤسسة، وهذا الأمر يؤدي بهم إلى مقاومة ورفض أية مجهودات من قبل الإدارة لتسيير الثقافة التنظيمية أو تغييرها، وذلك رغبة منهم في تجنب حالات عدم الاستقرار في مكان عملهم.

ورغم ذلك، يؤكد Wagner III على إمكانية تسيير الثقافة التنظيمية شأنها شأن أي مؤثر داخلي على حياة المؤسسة<sup>2</sup>. والشكل رقم (5.II) يوضح كيفية تسيير الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (5.II): تسيير الثقافة التنظيمية



Source: V. Kondalkar (2007) *Organizational Behaviour*. New Delhi- India: New Age International Publishers. p337.

يشير الشكل إلى أن فلسفة مؤسس المؤسسة هي أول مظهر من مظاهر نشوء وبناء الثقافة التنظيمية التي يأتي دور الإدارة العليا فيما بعد بغرض تقويتها، تطويرها والحفاظ عليها. وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة من مراحل تسيير الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> J. Wagner III and J. Hollenbeck, Op.cit., p287.

<sup>2</sup> Ibid., p288.



### المطلب الأول: بناء الثقافة التنظيمية (فلسفة المؤسس)

يشير Schein إلى أن الثقافات التنظيمية قد تختلف في الظهور والتطور من مؤسسة لأخرى، ولكن جميعها ينشأ وفق الخطوات الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

1. يمتلك شخص معين (وهو المؤسس) فكرة لإنشاء مؤسسة جديدة؛
2. يضيف هذا المؤسس (Founder) مجموعة من الأفراد بغرض إنشاء فريق عمل ممثل للمؤسسة ويصبح قائدهم، ويتشارك هؤلاء رؤية واحدة يعتقدون أنها جيدة، بإمكانها النجاح، تستحق المخاطرة لأجلها وتستحق الاستثمار في المال، الوقت والطاقة لإنجاحها؛
3. يبدأ أفراد ذلك الفريق في العمل مع بعضهم بشكل متناسق لبناء المؤسسة من خلال القيام بكل النشاطات التي لها علاقة بتطويرها، مثل زيادة رأس المال، الحصول على براءات الاختراع، فتح أسهم المؤسسة، توسيع الرقعة الجغرافية وزيادة مبانيها وغيرها من النشاطات المرتبطة بحياة المؤسسة؛
4. بتطور المؤسسة، سيتم استقطاب عاملين جدد، وهنا ستبدأ قصة المؤسسة بالظهور والبناء.

وقد قام Schein بالتطرق إلى هذه النقاط بشيء من التفصيل، إذ يعتبر أن الثقافة التنظيمية تنشأ في التنظيم الرسمي (أي المؤسسة) بواسطة فرد يتمثل في المؤسس الأول للمؤسسة. ففي بداياته الأولى مع مؤسسته الحديثة، يمتلك هذا المؤسس (أو المقاول) رؤية، أهداف، معتقدات، قيم وافتراضات شخصية حول كيفية تسيير المؤسسة، بعدها يقوم باستقطاب أعضاء جدد لي طرح عليهم تلك الأفكار والقيم.<sup>2</sup>

ويشير Schein إلى أن مجرد طرح تلك الأفكار والقيم على الأعضاء لا يكفي لإنشاء ثقافة تنظيمية، ففي هذه المرحلة يتوقع المؤسس من العاملين التقيد بتلك الأفكار والقيم وتنفيذها لإنجاز المهام، فإذا أدت بالمؤسسة إلى حالة "نجاح"، عندها يتم تأكيد فعاليتها ويتم تدعيمها من قبل العاملين لتتطور من أفكار وسلوكيات شخصية إلى جماعية مشتركة.<sup>3</sup>

ويضيف Schein أن الاستمرار في فعالية تلك الأفكار والسلوكيات بالإضافة إلى الاستمرار في تعزيزها من قبل العاملين سيؤديان بهم شيئاً فشيئاً إلى التعامل معها بوعي أقل، وإلى اعتبارها افتراضات غير قابلة للنقاش إلى أن تصل إلى مستوى اللاوعي ليتم اعتبارها من المسلمات، وبذلك تتشكل الثقافة التنظيمية من أعرق مستوى (مستوى الافتراضات الأساسية) لتعبر عن الثقافة القوية للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> E. Schein (1995) The role of the founder in creating organizational culture. *Family business review*, Vol. 8, No. 3, p225.

<sup>2</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p15-16.

<sup>3</sup> Ibid., p16.

<sup>4</sup> Idem.

وعندما تصل المؤسسة إلى الافتراضات الأساسية، تعمل على تعليمها للعاملين الجدد على أساس أنها الطريقة المثلى للتفكير، وعلى أساس أنها جزء من هوية المؤسسة بحيث لا يمكن انتهاكها أو التشكيك في صحتها<sup>1</sup>، لتبدأ بعدها قصة المؤسسة في البناء وتبدأ ثقافتها في التطور.

لذلك، عندما تنشأ مؤسسة جديدة، فإنها تنشئ ثقافة تنظيمية خاصة بها، وتؤول هذه الثقافة إلى التطور بتطور المؤسسة. هذه المراحل المتعلقة بتطور الثقافة التنظيمية يوضحها كل من Elmes و David كالآتي:<sup>2</sup>

**1. ثقافة الحدس (Adhocratic culture):** وتعتبر عن المرحلة الأولى الممثلة لنشوء الثقافة التنظيمية مع نشوء المؤسسة، إذ تتميز هذه الثقافة بغياب الهيكل الرسمي في التعامل بين مختلف العاملين، مناخ مشجع على الإبداع وروح المقاولاتية، التوجه نحو الفردية (Individuality)، الحرية والمرونة في التواصل بين العاملين؛

**2. ثقافة الزمرة (Clan culture):** بمرور الوقت، تتطور المؤسسة بشكلٍ تتطور معها الثقافة التنظيمية لتتوجه إلى ثقافة الزمرة التي تتميز بحس العائلة، فهي ثقافة تسهل على العاملين الاندماج في المؤسسة وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء لها؛

**3. الثقافة المركزة على الهيكل (Hierarchy-focused culture):** تتطور الثقافة التنظيمية إلى هذا المستوى بتوسع المؤسسة وزيادة عدد العاملين فيها ومستوياتها التنظيمية بشكل يجعلها تركز على هيكل العلاقات وإتباع الإجراءات الرسمية في العمل بغرض إحكام الرقابة على أنشطة المؤسسة. لذلك تتطور الثقافة المركزة على الهيكل لتعطي العاملين حس التعامل الرسمي مع بعضهم البعض مع احترام خطوط الاتصال حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وغيرها من المظاهر التي تعطي المناخ التنظيمي طابعا رسميا في العلاقات؛

**4. الثقافة الموجهة نحو السوق (Market-focused culture):** ينشأ هذا المستوى من الثقافة عندما تتمكن المؤسسة من ضبط محيطها الداخلي وتتوجه على التركيز على المحيط الخارجي، وهنا ستبنى الثقافة التنظيمية المركزة على السوق بغرض اكتساب نظام القيم الذي من شأنه أن يساعد على التركيز على التنافسية، تحقيق الأداء المرتفع مقارنة بالمؤسسات المنافسة، التركيز على الزبون، التركيز على العلاقات الخارجية وغيرها.

### المطلب الثاني: الحفاظ على الثقافة التنظيمية ودور الإدارة العليا في ذلك

إن للثقافة التنظيمية دورا مهما في نجاح المؤسسة، لذلك فبمجرد ظهورها في المؤسسة وشروعها في البناء والتطور، يأتي دور الإدارة العليا (Top management) لضمان ذلك من خلال التأكيد على ضرورة احترام نظام القيم والافتراضات الأساسية من طرف جميع العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى السهر على تسيير المؤسسة وفق الفلسفة الموضوعية سابقا من طرف المؤسس.

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> D. Druckman et al (1997) *Enhancing organizational performance*. Washington-USA: National Academy Press. p89.

وفي سعيها للحفاظ على الثقافة التنظيمية، فإن الإدارة العليا تتعامل مع نوعين من العاملين هما: العاملين الحاليين والعاملين الجدد؛ إذ تعمل على الحفاظ على الثقافة التنظيمية من خلال مطالبة العاملين الحاليين بالالتزام بنظام القيم والافتراضات الأساسية السائد في المؤسسة، وذلك بواسطة التأكيد على استخدام لغة واحدة، مصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، كذلك الالتزام بالمعايير السلوكية التي تتضمن توجهات المؤسسة نحو العمل، سياساتها تجاه الجودة والغياب، سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات<sup>1</sup>، وغيرها من التصرفات التي تقوم بها الإدارة العليا والتي تهدف إلى إبقاء جميع القيم والسلوكيات والآراء الخاصة بالعاملين الحاليين تحت الرقابة بغرض توجيهها بشكل يتناسب مع الثقافة التنظيمية المراد تبنيها في المؤسسة<sup>2</sup>.

وبالنسبة للعاملين الجدد، فيقع على عاتق الإدارة العليا القيام بنشاطين رئيسيين للحفاظ على الثقافة التنظيمية، وهما: اختيار العاملين الجدد والمخالطة الاجتماعية.

### الفرع الأول: اختيار العاملين الجدد

تعتبر عملية اختيار العاملين الجدد (Selection) إحدى الخطوات الهامة في الحفاظ على الثقافة التنظيمية<sup>3</sup>، إذ تراعي الإدارة العليا اختيار العاملين الذين يمتلكون قيما وسلوكيات تتوافق مع الثقافة السائدة في المؤسسة<sup>4</sup>.

ومن المهم أن تعين الإدارة العليا عاملين ذوي كفاءة عالية وخبرة طويلة كأعضاء للجنة المسؤولة عن اختيار العاملين الجدد، بالإضافة إلى أهمية وضع معايير مفصلة ذات علاقة بالثقافة التنظيمية وتكون الأساس في عملية الاختيار<sup>5</sup>، وذلك لضمان تعيين الأفراد المناسبين للمؤسسة ولثقافتها السائدة.

وتتعدد الطرق التي تستعملها المؤسسة للقيام بهذه العملية، فقد تتمثل في المقابلة، اختبارات نفسية، اختبار تناول المخدرات وغيرها من الطرق التي تنتهجها المؤسسة بغرض استبعاد الأفراد الذين لا يناسبون ثقافتها التنظيمية واختيار فقط الذين من شأنهم تقديم الإضافة إلى المؤسسة<sup>6</sup>.

### الفرع الثاني: المخالطة الاجتماعية

يؤكد Schein أنه على المؤسسة نقل مكونات ثقافتها التنظيمية إلى الأجيال القادمة المتمثلة في العاملين الجدد<sup>7</sup>، لذلك وبعد الانتهاء من مرحلة اختيار العاملين الجدد، يتوجب على المؤسسة الانتباه إلى كونهم لا يملكون فكرة واضحة عن الثقافة التنظيمية السائدة، فالانتقال من توظيف العاملين الجدد إلى تبنيهم لمظاهر الثقافة

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص319.

<sup>2</sup> V. Kondalkar, Op.cit., p340.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص319.

<sup>4</sup> D. Druckman et al, Op.cit., p78.

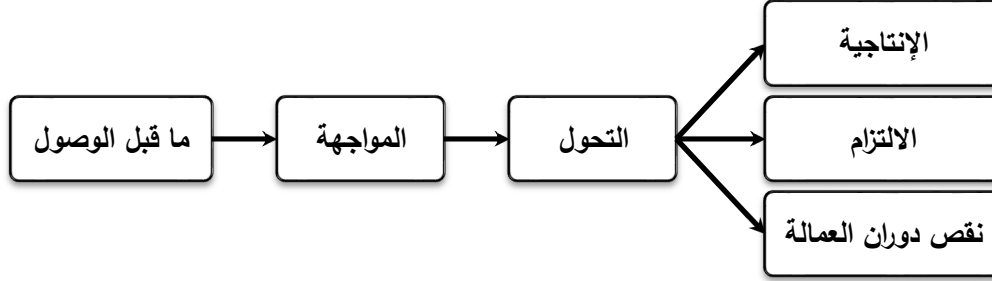
<sup>5</sup> V. Kondalkar, Loc.cit.

<sup>6</sup> D. Druckman et al, Op.cit., p78-79.

<sup>7</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p19.

التنظيمية، مع الأخذ بالاعتبار أنظمة قيمهم الشخصية، يعتبر مهما بالنسبة للمؤسسة. هذا الانتقال الفكري موضح في الشكل رقم (6.II).

الشكل رقم (6.II): نموذج الانتقال الفكري للعاملين من التوظيف إلى تبني الثقافة التنظيمية



Source: S. Robbins and T. Judge, Op.cit., p521.

حسب النموذج، فإن الانتقال الفكري للعاملين من أنظمة قيمهم ونظرتهم الشخصية تجاه المؤسسة إلى تبني الثقافة التنظيمية يمر بثلاث مراحل أساسية، هي كما يلي:

1. **مرحلة ما قبل الوصول (Prearrival):** أي ما قبل وصول العاملين الجدد إلى المؤسسة، وهنا يأتي كل فرد بمجموعة من القيم والسلوكيات الشخصية، وكذلك نظرة شخصية تجاه المؤسسة وعدة توقعات تجاه مكان العمل الذي سينتمي إليه. هذه المرحلة تكون مفيدة في عملية اختيار العاملين الجدد؛ فإذا لوحظ أن الفرد الذي يحمل نظام قيم مناسب للثقافة التنظيمية، سيكون هو المناسب بالنسبة للمؤسسة للعمل فيها، كون ذلك سيسهل فيما بعد باقي مراحل عملية المخالطة الاجتماعية؛
2. **مرحلة المواجهة (Encounter):** بعد اختيار العاملين الجدد، يتعين عليهم مواجهة واقع الثقافة التنظيمية السائدة، مكان العمل، الزملاء، المشرفين، المناخ التنظيمي وغيرها من مظاهر المحيط الداخلي للمؤسسة، ومقارنتها مع تلك التي كانت لديهم في نظرتهم الشخصية تجاه المؤسسة قبل التوظيف. فكلما آل الواقع والتوقعات إلى التطابق، كلما آل العاملون إلى البقاء في المؤسسة لأطول مدة ممكنة؛
3. **مرحلة التحول (Metamorphosis):** في هذه المرحلة يتم تعديل النظرة الشخصية للعاملين الجدد ونظام قيمهم ليوافق الواقع الموجود في المؤسسة (أي الثقافة التنظيمية ومختلف مظاهر الحياة التنظيمية). هذه المرحلة تتم عن طريق ما يسمى "المخالطة الاجتماعية".

وحسب النموذج، فإن النجاح في مرحلة التحول (أي عملية المخالطة الاجتماعية) من شأنه أن يساهم في تبني الثقافة التنظيمية من طرف العاملين الجدد، بالإضافة إلى نتائج أخرى مثل: زيادة إنتاجية العاملين، التزامهم تجاه المؤسسة وأيضاً نقص دوران العمالة، وذلك يكون أيضاً بفضل التوافق بين نظام القيم الشخصي للعامل والثقافة التنظيمية السائدة.

لذلك يقع على عاتق الإدارة العليا القيام بتعريف هؤلاء العاملين الجدد على العاملين الحاليين وعلى الثقافة التنظيمية بغرض تسريع عملية إدماجهم في المحيط الداخلي للمؤسسة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداؤها<sup>1</sup>. فكل هذه الجهود المبذولة تندرج ضمن ما يسمى بالمخالطة الاجتماعية.

وتعرف المخالطة الاجتماعية (Socialization) على أنها عملية يقوم العاملون من خلالها بتعلم كل ما له علاقة بمكان العمل والتكيف معه بما يحتويه من مسؤوليات، أدوار وثقافة تنظيمية، لذلك فالمخالطة الاجتماعية تعمل على قلبية العاملين الجدد بشكل يتناسب مع المؤسسة وثقافتها السائدة<sup>2</sup>. كما تعرف على أنها عملية تمكن العاملين الجدد من معرفة ماهية المؤسسة وتعلم المعايير، القيم والسلوكيات التي تريد المؤسسة توفرها لدى العاملين لديها في مختلف الوظائف الإدارية<sup>3</sup>.

وتتمثل أهم أسباب تفعيل عملية المخالطة الاجتماعية فيما يلي<sup>4</sup>:

1. تعتبر عملية المخالطة الاجتماعية ذات آثار طويلة الأمد على قيم وسلوكيات العاملين؛
2. تعتبر المخالطة الاجتماعية من أهم آليات نقل الثقافة التنظيمية إلى العاملين الجدد والحفاظ عليها؛
3. تعتبر المخالطة الاجتماعية من أهم الآليات التي يعتمد عليها العاملون لتعلم مختلف مظاهر الثقافة التنظيمية، وخاصة غير الملموسة منها؛
4. الحد من دوران العمالة الذي يعتبر تكاليف مرتفعة بالنسبة للمؤسسة.

وحسب Schein و Van Maanen، توجد ستة أبعاد يمكن للمؤسسة اعتمادها لتفعيل عملية المخالطة الاجتماعية، وهي كما يلي<sup>5</sup>:

1. **المخالطة الرسمية وغير الرسمية (Collective vs. Individual):** أي استعمال إما المخالطة الاجتماعية المباشرة عن طريق برامج التوجيه الرسمية، أو لجوء العاملين الجدد إلى "تعليم كيف تجري الأمور" (To learn the ropes) من خلال تفاعلاتهم مع الزملاء. مع العلم أن برامج المخالطة الاجتماعية يعبر عنها على أنها "برامج توجيه" (Orientation programs)، وهي نوع من برامج التدريب مصممة لتعريف العاملين الجدد على مكان عملهم، زملائهم والمؤسسة ككل<sup>6</sup>. فالفرق بين برامج التوجيه وبرامج التدريب يتمثل في كون الأولى مصممة فقط للعاملين الجدد، في حين تعنى الثانية بتدريب جميع العاملين في المؤسسة؛

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، الصفحة نفسها.

<sup>2</sup> L. Stroh et al, Op.cit., p299.

<sup>3</sup> A. Farazmand (2002) *Modern organizations: theory and practice*. 2<sup>nd</sup> Ed. USA: Praeger Publishers. p207.

<sup>4</sup> R. Korte (2007) *The Socialization of Newcomers into Organizations: Integrating Learning and Social Exchange Processes*. Available at: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504550.pdf> [Visited on: 15-06-2015]. p1.

<sup>5</sup> J. Van Maanen and E. Schein (1977) *Toward a Theory of Organizational Socialization*. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.8533&rep=rep1&type=pdf> [Visited on: 15-06-2015]. p38-64.

<sup>6</sup> H. Klein and N. Weaver (2000) *The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires*. *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 1, p48.

2. **المخالطة الاجتماعية الفردية والجماعية (Formal vs. Informal):** قد تكون المخالطة الاجتماعية فردية أو جماعية، فالمخالطة الاجتماعية الجماعية هي المناسبة أكثر للمخالطة الاجتماعية الرسمية، أين تنتهج المؤسسة برامج توجيه تشمل كافة العاملين المعنيين بالعملية، فذلك يكون أقل تكلفة وأكثر ضمانا لتحلي العاملين الجدد بنفس مظاهر الثقافة التنظيمية المرغوبة. أما المخالطة الاجتماعية الفردية فتتاسب المخالطة الاجتماعية غير الرسمية بشكل أكبر، بحيث يعتمد كل عامل منفردا على الاحتكاك بأعضاء المجموعة التي ينتمي إليها في مكان عمله، أو من خلال مزاولته لنشاطه مع مرور الوقت؛
3. **المخالطة الاجتماعية التسلسلية وغير التسلسلية (Sequential vs. Random):** يرتبط هذا البعد من المخالطات الاجتماعية بماهية العمل؛ فإذا كان العمل يتطلب مختصين ذوي مهارات عالية، ستكون المخالطة الاجتماعية التسلسلية التي تتسم بالرسمية هي الأنسب، يتم فيها تعليم العاملين القيم والفلسفة الخاصة بذلك العمل حتى يصبح مختصا قادرا على التحكم فيه بمهارة عالية (مثل الطب). أما إذا كان العمل لا يحتاج مهارات عالية (مثل العمل المكتبي)، فإنه لا يحتاج إلى مخالطة اجتماعية تسلسلية، خاصة وأن العاملين بإمكانهم التدرج من خلال ذلك العمل إلى مستويات أعلى في الهيكل التنظيمي، أو بإمكانهم الانتقال إلى مكان عمل آخر في أحد الأقسام الإدارية الأخرى في المؤسسة، وفي كلتا الحالتين سيتغير العمل. مع العلم أن هذا النوع من الأعمال قد يتطلب مخالطة اجتماعية رسمية أو غير رسمية؛
4. **المخالطة الاجتماعية الثابتة والمتغيرة (Fixed vs. Variable):** الاختلاف بين هذين النوعين يكمن في وجود برنامج زمني أو عدم وجوده؛ ففي المخالطة الاجتماعية الثابتة، هناك فترة زمنية محددة لهذه العملية التي تكون في شكل مخالطة اجتماعية رسمية وأيضا تسلسلية، ففي كل مرحلة زمنية معينة، يتوقع من العاملين الجدد اكتساب مظاهر الثقافة التنظيمية اللازمة لأداء العمل. أما في المخالطة الاجتماعية المتغيرة، فإن المدة الزمنية لاكتساب مظاهر الثقافة التنظيمية قد تختلف من عامل لآخر حسب قدرتهم على التعلم، وقد يناسب هذا النوع المخالطة الاجتماعية غير الرسمية وغير التسلسلية؛
5. **المخالطة الاجتماعية المتعاقبة وغير المتعاقبة (Serial vs. Disjunctive):** المخالطة الاجتماعية المتعاقبة هي التي يشرف عليها عاملون ذوو خبرة لتعليم العاملين الجدد الذين يشاركونهم نفس مكان العمل أو نفس الاختصاص، وفي هذه الحالة يؤدي أولئك العاملون ذوو الخبرة دور نماذج محاكاة ليقتردي بهم العاملون الجدد في سبيل اكتساب مظاهر الثقافة التنظيمية. وإذا لم توكل مهمة المخالطة الاجتماعية إلى ذوي الخبرة، فإن هذه العملية ستعبر عن المخالطة الاجتماعية غير المتعاقبة؛
6. **المخالطة الاجتماعية بهدف التثبيت وبهدف التجريد (Investiture vs. Divestiture):** يتم التركيز هنا على مدى تطابق أهداف المخالطة الاجتماعية مع نظام القيم الشخصي للعاملين الجدد؛ ففي المخالطة الاجتماعية بهدف التثبيت، تعمل المؤسسة على تعزيز نظام القيم الشخصي للعاملين كونه يناسب الثقافة التنظيمية المراد تبنيها من طرفهم. أما المخالطة الاجتماعية بهدف التجريد فتكون لإلغاء

بعض من الخصائص الشخصية للعاملين الجدد بما فيها نظرته المسبقة تجاه المؤسسة إذا لم تكن صحيحة.

ويشار إلى أن المخالطة الاجتماعية تؤثر على قوة الثقافة السائدة؛ فالثقافة التنظيمية الضعيفة كثيرا ما تميز المؤسسة التي لا تهتم أو لا تستطيع تعليم العاملين الجدد نظام قيمها وافترضاها الأساسية، على عكس المؤسسة ذات الثقافة القوية التي تركز كثيرا على تفعيل المخالطة الاجتماعية بغرض ضمان تحلي العاملين الجدد بالثقافة السائدة، مما يزيد في قوة تلك الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

وتميل المؤسسة عادة إلى استعمال كل تلك الأبعاد لتطبيق عملية المخالطة الاجتماعية، ولكن بدرجات متفاوتة، وذلك لعدة اعتبارات، كعامل الوقت، تكاليف هذه العملية وكذا عدد العاملين الجدد ومدى قدرة كل فرد منهم على التعلم.

كما وبإمكان مرحلة اختيار العاملين الجدد التسهيل من مهمة المؤسسة في تطبيق المخالطة الاجتماعية وذلك إذا قامت المؤسسة باستقطاب أفراد يمتلكون أصلا نظاما من القيم والافتراضات موافقا للثقافة التنظيمية، فذلك من شأنه أن يساعد كثيرا في إنجاح عملية المخالطة الاجتماعية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

لطالما كان موضوع تغيير الثقافة التنظيمية، أو التغيير الثقافي، محل اهتمام من قبل الباحثين في هذا المجال ومحل جدل بينهم كذلك، فعلى غرار الجدل القائم حول إمكانية تسيير الثقافة التنظيمية، يثير الباحثون إشكالية "هل يمكن تسيير وتغيير الثقافة التنظيمية؟"<sup>3</sup>، متجهين إلى معالجة هذه الإشكالية انطلاقا من وجهتي نظر متباينتين.

وجهة النظر الأولى تقول بعدم إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية، فهي موضوع خارج السيطرة<sup>4</sup>، وما يجادل به أصحاب هذا المنظور هو طبيعة الثقافة على العموم التي تكون غير ملموسة، فالثقافة التنظيمية في جوهرها ترتبط بأفكار ومعتقدات يؤمن بها العاملون، لذلك فإن تغيير الثقافة التنظيمية يعني تغيير الأفكار والمعتقدات، وهذا أقرب إلى المستحيل. فإذا تمكن العاملون من إيجاد التوليفة المناسبة بين قيم وافترضاها المؤسسة من جهة، وقيمهم وافترضاها الخاصة المستمدة من ثقافة المجتمع، الخلفية التعليمية، الانتماء الوظيفي، العرقي أو الديني، ... من جهة أخرى، فإنهم يميلون إلى التمسك بهذه التوليفة التي تضم كل هذه المعتقدات ورفض مقاومة كل الجهود الساعية إلى تغييرها.

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

<sup>2</sup> D. Druckman et al, Op.cit., p79.

<sup>3</sup> M. Alvesson and S. Sveningsson (2008) *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Taylor & Francis. p40.

<sup>4</sup> Idem.

وما يدعم هذا التوجه أيضا هو طبيعة العمق الكبير للثقافة التنظيمية، فهذه الخاصية تجعل العاملين أكثر مقاومة للتغيير الثقافي<sup>1</sup>، فضلا عن عنصر الاستقرار الذي توفره الثقافة التنظيمية السائدة والذي يزيد في أسباب مقاومة التغيير الثقافي.

أما وجهة النظر الثانية فتري إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية رغم الاعتراف بصعوبة هذه العملية<sup>2</sup>، وذلك انطلاقا من فكرة مفادها أن المؤسسة بإمكانها التحكم في أي قوة من القوى المكونة لمحيطها الداخلي. ووفقا لهذا المنظور سيتم استعراض كل من العوامل المؤثرة في تغيير الثقافة التنظيمية، تصنيفات التغيير الثقافي وكذا كيفية إحداث التغيير الثقافي في المؤسسة وذلك كالاتي.

### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في تغيير الثقافة التنظيمية

هناك عدة عوامل تساهم بشكل مباشر في التأثير في الثقافة التنظيمية بغرض تغييرها، ومن أهمها<sup>3</sup>:

**1. التغيير في قادة المؤسسة:** يؤثر مدى التغيير في قادة المؤسسة، وخاصة الأساسيين منهم، وبشكل مباشر في تغيير الثقافة التنظيمية، على اعتبار أنهم يمثلون العنصر الرئيسي الذي ساهم في إنشاء وتطوير الثقافة التنظيمية مع بدايات نشوء المؤسسة. فإذا كانت المؤسسة تشهد تغييرات على مستوى قادتها الأساسيين، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى تغيير الثقافة التنظيمية؛

**2. دورة حياة المؤسسة:** تتغير (أو تتطور) الثقافة التنظيمية بتطور المؤسسة خلال مدة حياتها، أي من مرحلة النشوء مروراً بالنمو، فالنضج وصولاً إلى مرحلة التدهور. وقد حدد كل من Elmes و David كيفية تغيير الثقافة التنظيمية وفقاً لمراحل حياة المؤسسة؛

**3. عمر (عراقة) المؤسسة:** هناك علاقة عكسية بين عمر المؤسسة والتغيير الثقافي؛ فالمؤسسة التي يترسخ نظام قيمها وافترضاها الأساسية مع مرور الوقت، ستجد صعوبة كبيرة في تغيير ثقافتها السائدة إذا أرادت ذلك، على عكس المؤسسات الحديثة التي بإمكانها تغيير ملامح ثقافتها بغرض التكيف مع المحيط الخارجي؛

**4. مدى قوة الثقافة السائدة:** العلاقة بين قوة الثقافة التنظيمية السائدة والتغيير الثقافي علاقة عكسية؛ فكلما كانت الثقافة السائدة قوية، كان من الصعب تغييرها؛

**5. عدد الثقافات الفرعية وقوتها:** بإمكان الثقافات الفرعية أن تساعد في عملية التغيير الثقافي، كما وبإمكانها أن تعيق ذلك؛ فإذا كانت المؤسسة تمتلك ثقافات فرعية تتعايش بشكل إيجابي مع الثقافة السائدة، فإن ذلك يجعل من عملية التغيير الثقافي صعبة جداً، أما إذا كانت الثقافات الفرعية لا تتفق مع الثقافة السائدة بشكل

<sup>1</sup> M. Poole and A. Van de Ven (2004) *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press. p190.

<sup>2</sup> M. Alvesson and S. Sveningsson, Loc.cit.

<sup>3</sup> سامي فياض العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 188-189.



كامل، أو كانت ثقافاتٍ معارضة، فإن ذلك سيسهل من عملية التغيير الثقافي وخاصة إذا كانت تلك الثقافات الفرعية قوية بدرجة كافية.

ويؤكد Gibson أن التغيير الثقافي الفعال يتطلب الفهم الدقيق لماهية الثقافة التنظيمية وكذلك كيفية نشوء مصادرها، ويشير أيضا إلى أنه بالرغم من وجود بعض الباحثين في هذا المجال الذين يعتبرون أن تغيير الثقافة التنظيمية خارج عن السيطرة، أي لا يمكن لقادة المؤسسة التحكم في هذه العملية لكونها خاضعة لقوى خارجية لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها، إلا أنه بالإمكان تسيير التغيير الثقافي بفعالية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تصنيفات التغيير الثقافي

#### أولاً: تصنيفات التغيير الثقافي حسب Donald Gibson

قام Gibson و Barsade بتصنيف التغيير الثقافي في أربعة أصناف هي: التغيير كعملية تطويرية، التغيير لأغراض التكيف، التغيير كعملية ثورية والتغيير كعملية مسيرة (مقصودة). هذه الأصناف هي كالتالي:

**1. التغيير كعملية تطويرية:** استمد Gibson هذا النوع من التغييرات الثقافية من أفكار Schein الذي يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تتغير (أو تتطور) مع تطور المؤسسة عبر مراحل دورة حياتها، والتي يلخصها في ثلاث مراحل هي: النشوء، النمو والتطور ثم النضج. بحيث:<sup>2</sup>

أ. **مرحلة النشوء (Birth and early growth stages):** ما يميز المؤسسة في هذه المرحلة هو سيطرة المؤسس مع مجموعة صغيرة من العاملين الأساسيين على جميع مظاهر الحياة فيها. وينشئ هؤلاء ثقافة هذه المؤسسة الفريدة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات والتي تتميز بالقوة لقلّة عدد العاملين وكذا لفعاليتها، لذلك تلقى الثقافة التنظيمية الالتزام العالي من طرف أولئك العاملين الذين يتطور شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة لكونهم قد ساهموا في إرساء معالم ثقافتها، وهذا أيضا يزيد من قوة الثقافة التنظيمية؛

ب. **مرحلة النمو والتطور (Growth and development stages):** عندما تصل المؤسسة إلى هذه المرحلة تبدأ ملامح التسيير الرسمية والهيكلية بالظهور، فضلا عن زيادة حجم المؤسسة ومستوياتها التنظيمية وما يترتب عن ذلك من استقطاب لعاملين جدد. ففي هذه المرحلة يعمل قادة المؤسسة على إبقاء مظاهر الثقافة التنظيمية واضحة لجميع العاملين وتفعيل المخالطة الاجتماعية للعاملين الجدد. وقد تشهد المؤسسة ظهور الثقافات الفرعية التي تنشأ بسبب التخصص الوظيفي أو تأتي مع العاملين الجدد الذين يمتلكون نظام قيم خاص بهم؛

<sup>1</sup> D. Gibson and S. Barsade (2003) Managing organizational culture change: The case of Long-Term Care. *Journal of social work in Long-Term Care*, Vol. 2, No. 1/2, p11.

<sup>2</sup> Ibid., p22.

ج. مرحلة النضج (Maturity stage): تسعى المؤسسة في مرحلة النضج إلى الاستقرار في جميع مظاهر الحياة فيها بما في ذلك ثقافتها التنظيمية. ففي هذه المرحلة ستصبح ثقافتها "تقليدية" (Traditional culture) أي تحمل مظاهر الأصالة والعراقة وهذا راجع إلى طول عمرها، وبالتالي ستميل المؤسسة ذاتها إلى معارضة أي مظهر من مظاهر التغيير في ثقافتها السائدة.

2. التغيير لأغراض التكيف: يقصد بهذا الصنف من التغيير الثقافي أن المؤسسة تكون مجبرة على إحداث تغييرات في معالم ثقافتها السائدة بسبب قوى خارجية من المحيط تجعل من هذه العملية ضرورة لبقاء المؤسسة.

3. التغيير كعملية ثورية: على عكس الصنف الثاني فإن التغيير الثقافي في هذا الصنف يكون بواسطة قوى داخلية في المؤسسة، ويحدث هذا النوع من التغييرات إذا استقطبت المؤسسة قادة جددا في مراكز السلطة، فهؤلاء سيأتون بنظام قيم وافتراسات أساسية خاص بهم يكون مختلفا عن الثقافة التنظيمية، لذلك يعملون على تفعيل ثقافتهم الخاصة في المؤسسة بدل الثقافة السائدة.

4. التغيير كعملية مسيرة (مقصودة): يأتي هذا الصنف من التغيير الثقافي ليشير إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن التحكم فيها شأنها شأن أي مكون للمحيط الداخلي للمؤسسة. وقد ألقى Gibson مسؤولية هذه العملية على عاتق القادة في الإدارة العليا، مشيرا إلى ضرورة فهم ما يجب تغييره وكذلك كيف يتم ذلك.

ولو أنه لم يتم بتحديد كيف يتم ذلك بصورة دقيقة، إلا أن Gibson أشار إلى بعض النقاط الأساسية الواجب أخذها بالاعتبار أثناء القيام بعملية التغيير الثقافي، وهي:<sup>1</sup>

- استعداد القادة في الإدارة العليا لعملية التغيير الثقافي؛
- تعديل أو تغيير الهياكل، النظم والسياسات للتوافق والثقافة التنظيمية الجديدة؛
- التأكيد على مشاركة جميع العاملين والمساهمين في العملية؛
- التركيز على أهمية الاتصالات؛
- ضرورة الحصول على المعلومة المرتردة وتقييمها؛
- تسيير التجاوب العاطفي (Emotional response) للعاملين مع التغيير الثقافي.

#### ثانيا: تصنيفات التغيير الثقافي حسب Pasquale Gagliardi

قدم Gagliardi نموذجا للتغيير الثقافي مركزا فيه على دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية، إذ تتغير الثقافة التنظيمية حسب الاستراتيجية، مشيرا إلى أن انتهاج المؤسسة لتحركات استراتيجية مختلفة له تأثيرات مختلفة على الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>. وقد قام بتصنيف تأثيرات الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية في ثلاثة أصناف

<sup>1</sup> Ibid., p24-29.

<sup>2</sup> M. Poole and A. Van de Ven, Op.cit., p203.

هي: التغيير الظاهر، التغيير المتزايد والتغيير الثوري، معتمدا على نموذج Schein لمستويات الثقافة التنظيمية لإبراز ماهية كل صنف ومدى عمق تأثيره في الثقافة التنظيمية. هذه الأصناف هي كالتالي:

### 1. التغيير الظاهر للثقافة التنظيمية (Apparent change): يقصد به أن الاستراتيجية تغير في الثقافة

التنظيمية ولكن على مستوى المصطنعات فقط وليس على مستوى القيم والافتراضات الأساسية. ويعني ذلك أن المؤسسة تعمل على مواجهة مشكلات جديدة من خلال انتهاج استراتيجيات تتوافق مع القيم والافتراضات الأساسية السائدة، مع العلم أن تطبيق هذه الاستراتيجيات بإمكانه إحداث تغييرات فقط على مستوى المصطنعات، لذلك يعتبر التغيير الثقافي هنا واضحا وسطحيا.

### 2. التغيير المتزايد (Incremental change): حسب Gagliardi، فإن هذا النوع من التغييرات هو الوحيد

الذي بإمكانه الوصول إلى المستوى الأعمق للثقافة التنظيمية وتغييره. ويحدث هذا النوع عندما تطبق المؤسسة وباستمرار استراتيجيات مختلفة ولكن تتلاءم مع القيم والافتراضات الأساسية لها، فالاستمرار في ذلك يؤدي بالعناصر الأساسية للثقافة التنظيمية بالتغيير شيئا فشيئا إلى غاية ظهور قيم وافتراضات أساسية جديدة كليا مكان القديمة، مع العلم أن هذا النوع من التغييرات يأخذ وقتا طويلا ليتحقق.

### 3. التغيير الثوري (Revolutionary change): يحدث هذا التغيير في الثقافة التنظيمية عندما لا تتوافق

الاستراتيجية مع الافتراضات الأساسية للثقافة التنظيمية، ويحدث عندما يأتي قادة جدد إلى مناصب السلطة بثقافة مختلفة، ويتمكن هؤلاء من فرض ثقافتهم الخاصة على ثقافة المؤسسة، ويؤكد Gagliardi أنه في حالة حدوث التغيير الثوري، يمكن القول إن هوية المؤسسة القديمة قد اختفت وظهرت مكانها هوية جديدة معبرة عن ثقافة تنظيمية جديدة.

وعلى الرغم من أهمية مساهمة Gagliardi في إزالة بعض الغموض حول التغيير الثقافي، إلا أن نموذج لم يتعد في جوهره إبراز كل من مستويات وشدة التغيير الثقافي، معتمدا على نموذج Schein لإبراز متى يكون التغيير سطحيا (التغيير الظاهر)، عميقا (التغيير المتزايد) أو جذريا (التغيير الثوري)، مشيرا إلى أن شدة التغيير الثقافي تتدرج من سطحية في التغيير الظاهر إلى شديدة جدا في التغيير الثوري. فرغم كل ذلك، إلا أن نموذج Gagliardi لا يزال يكتفه الغموض حول المقصود بالاستراتيجية وكذا كيف تختلف من صنف لآخر في تصنيفات التغيير الثقافي، كما لم يقدم Gagliardi باقتراح برنامج أو خطوات محددة لتوضيح كيفية تبني هذه الأصناف في المؤسسة إذا ما أرادت إحداث التغيير الثقافي.

### البحث الرابع: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

أفرزت النماذج العديدة للثقافة التنظيمية عدة أبعاد يمكن اعتمادها للتعبير عن نوع أو أنواع الثقافة السائدة في المؤسسة، بما يساعد في إعطاء فكرة عن خصائص الحياة التنظيمية داخل المؤسسة. ولأغراض هذه الدراسة سيتم اعتماد كل من القيم التنظيمية، السلوك التنظيمية والمصطنعات كأبعاد رئيسية لتمثيل الثقافة التنظيمية، وذلك لقدرة هذه الأبعاد الثلاثة على اشتغال جميع مظاهر الثقافة التنظيمية ممثلة في نظم أو كفاءات التفكير، بالإضافة إلى السلوك الذي يعكس كيفية التفكير وأيضا المظاهر الملموسة التي تجسد الثقافة التنظيمية في أرض الواقع.

#### المطلب الأول: القيم التنظيمية

تعتبر القيم التنظيمية أهم مدخل يمكن للمؤسسة من خلاله تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية، لما لها من دور محوري في اكتساب جميع مظاهر الثقافة التنظيمية وعلى كل مستوياتها، وكذا لكونها المبرر الأبرز للسلوك التنظيمي سواء للمؤسسة أو العاملين؛ إذ يستند السلوك التنظيمي على عدة منطلقات فكرية يكتسبها العامل من عدة محيطات ينتمي إليها، لتكوين نظام فكري خاص به يدفعه إلى السلوك بطريقة معينة، ويكون المبرر لذلك السلوك، هذا النظام الفكري يسمى "نظام القيم".

ويمكن تقسيم القيم الثقافية إلى ثلاثة مستويات هي: القيم، القيم المجتمعية والقيم التنظيمية.

#### الفرع الأول: القيم (مفهومها)

تتعدد التعريفات المقدمة لمفهوم القيم (Values) وتختلف حسب وجهات النظر وكذلك حسب المجال العلمي المهتم بهذا الموضوع الذي يعتبر من بين نقاط تقاطع اهتمامات عدة علوم، كعلم النفس، علم الاجتماع، الفلسفة فضلا عن علم التسيير. فتعرف القيم على أنها قناعات شخصية للفرد حول ما يسعى إليه في حياته على وجه العموم وكذا حول سلوكه<sup>1</sup>. وتعرف على أنها معايير عامة أو مبادئ موجهة يستعملها الفرد لتحديد أي نوع من السلوك، الأحداث، الوضعيات والمخرجات تكون ملائمة أو غير ملائمة<sup>2</sup>.

كما تربط العديد من التعريفات مفهوم القيم بالمعتقدات (Beliefs)، فتعرف على أنها مجموعة من المعتقدات الأساسية التي يمتلكها الأفراد والمتعلقة بالسلوك الواجب انتهاجه وفق مواقف عديدة<sup>3</sup>، وأنها المعتقدات الدائمة التي تؤثر على الفرد أثناء المفاضلة بين الخيارات المتاحة لاستخدام وسائل معينة أو تحقيق أهداف محددة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> J. George and G. Jones (2008) *Understanding and managing organizational behavior*. 5<sup>th</sup> Ed. USA: Pearson education. p74.

<sup>2</sup> Ibid., p567-568.

<sup>3</sup> N. Nicholson (1995) *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. 1<sup>st</sup> Ed. Massachusetts-USA: Blackwell Publishers. p598.

<sup>4</sup> L. Paarlberg and J. Perry (2007) Values management: Aligning employee values and organization goals. *The American Review of Public Administration*, Vol. 37, No. 4, p388.

من التعريفات السابقة يُفهم أن القيم مصطلح تم ربطه بعدة معاني مختلفة، بعضها فردي، وبعضها تنظيمي والآخر فلسفي، وقد تم استعمال هذا المصطلح للتعبير عن الأفكار العادية المقبولة للأفراد في مختلف نشاطاتهم اليومية.

ويعترف Frederick أن القيم في مفهومها صعبة التحديد في الواقع بطريقة موضوعية أو "علمية"، وكذلك من الصعب ربطها بشكل علمي بسلوك الفرد؛ إذ يمكن تفسير "ماذا" يفعل الفرد بشكل علمي، كما يمكن في بعض الحالات تفسير "لماذا" يتصرف بطريقة معينة، ولكن لا يمكن تقديم تفسير علمي مبني على براهين ملموسة لإيضاح "ما إذا كان" السلوك مقبولا أو غير مقبول.<sup>1</sup>

وكما تقدم، تعتبر المعتقدات من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالقيم؛ فتعني القيم "المعتقدات" (Beliefs) التي تضم أبعادا إدراكية، عاطفية وسلوكية في تفكير الفرد، لتعطي فكرة أعمق حول المظاهر الفردية للقيم متمثلة في المعرفة، العاطفة والسلوكيات الخاصة به<sup>2</sup>. وتفسر القيم بهذه الطريقة على أنها تحليل لنظرة الفرد للآخرين وكيفية التعامل معهم، بمعنى أنها تتعلق هنا بمخرجات الفرد من سلوك وعاطفة في المحيط الذي يؤثر فيه ويتأثر به. فالمعتقدات تشكل جزءا هاما من شخصية الفرد، وتساعد على تحديد وتوجيه سلوك الفرد وكذا نظرتة للآخرين في محيطه.

ويرتبط مفهوم القيم أيضا بعلاقة الفرد بالآخرين أو بالمحيط الذي ينتمي إليه (Relationship)، فالقيم مصطلح علائقي مثل الثقة والسبب، اللذين يشيران إلى وجود علاقة بين طرفين على الأقل. ومعنى ذلك أن القيم تربط الفرد بالآخرين من خلال إنشاء وتقوية علاقات وتجارب مشتركة متعارف عليها، لتأخذ في مفهومها هنا بُعدا اجتماعيا مبني على تشارك أفراد المجتمع الواحد نفس المعارف، العواطف وكذا السلوكيات المتعارف عليها وأيضا المقبولة بالإجماع.<sup>3</sup>

كما ويشير مصطلح القيم إلى "إصدار الأحكام" (Judgment)؛ إذ تستعمل القيم لتقييم السلوكيات والأفكار باستعمال معايير (Criteria) للحكم على ذلك السلوك أو الفكرة بالقبول اجتماعيا أو الرفض<sup>4</sup>، لذلك هناك من يعرف القيم أيضا على أنها القيام بالمفاضلة بين سلوكين أو فكرتين، لتساعد في اختيار السلوك (أو الفكرة) الذي من المفترض اتباعه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> W. Frederick (1995) *Values, Nature, and Culture in the American Corporation*. New York-USA: Oxford University Press. p16.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Ibid., p17.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> I. Devillard et D. Rey (2008) *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Paris: Dunod. p49.

مع العلم أن تلك المعايير المستعملة للحكم على القيم ليست مبنية على قاعدة علمية كما سبق الذكر، ولكن تتمثل في قيم تلقى القبول الاجتماعي داخل المجتمع، بحيث تجعل من السلوكيات الموافقة لها سلوكيات مقبولة، ومن السلوكيات غير المبنية عليها سلوكيات مرفوضة.

هذه المعاني الثلاثة للقيم مستمدة من مدارس مختلفة في مجال العلوم والتفكير، تعمل كلها مشتركة لإعطاء مفهوم أوضح للقيم. وهناك بُعد رابع لتعريف القيم، يتمثل في "الطبيعة التجريبية" للقيم ( "Experiential nature" of values)، أي أنها مستمدة من تجارب الفرد في حياته وفي واقع خبرته في التعامل مع كل ما يحيط به<sup>1</sup>، وهذا يعني ضمناً أن القيم يمكن اكتسابها عن طريق "التعلم".

### الفرع الثاني: القيم المجتمعية

أجرى عالم النفس الاجتماعي، الهولندي Geert Hofstede دراسة تهدف إلى معرفة أسباب الاختلاف في ثقافات المجتمعات، انعكاساتها في مكان العمل وآثارها على أداء المؤسسة. ومن أجل ذلك، قام بجمع البيانات من استثمارات موزعة على العاملين في مؤسسة IBM في 40 دولة، (حوالي 100000 استمارة)، وذلك في الفترتين الزمنية 1967-1979 و 1971-1973.

استناداً إلى تلك البيانات، تمكن Hofstede من تطوير أربعة أبعاد تستعمل لقياس القيم الثقافية المرتبطة بمكان العمل، وهي: التفاوت في السلطة، الفردية/الجماعية، الذكورة/الأنوثة وتجنب الغموض<sup>2</sup>. بعد ذلك، قام Hofstede بالعديد من الدراسات ليتمكن من تطوير نموذج لقياس القيم الثقافية، وذلك بإضافة بعدين آخرين هما: التوجه طويل الأجل والرفاه الذاتي.

### أولاً: قيم التفاوت في السلطة

يقيس بعد التفاوت في السلطة (Power distance) مدى تقبل العاملين للتوزيع غير المتساوي للقوة بين المستويات الإدارية<sup>3</sup>. ويستعمل هذا البعد للتعبير عن أساليب تعامل المسيرين ورؤساء الأقسام مع باقي العاملين في المستويات الدنيا للهمم الإداري، كأسلوب التحفيز (هل هو إيجابي أم سلبي)، مدى إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، التعامل الرسمي وغير الرسمي بين المستويات الإدارية، وأيهما أكثر، وغيرها.

ويشير Hofstede إلى أن قياس مؤشر التفاوت في السلطة يتم بواسطة ثلاثة أنواع من الأسئلة: النوع الأول يركز على مدى شعور العاملين بالتهديد في مكان عملهم والنوع الثاني يتمثل في أسلوب القيادة (أوتوقراطية أو ديمقراطية). هذان النوعان من الأسئلة يستعملان لتحديد القيم السائدة في محيط العمل والمتعلقة بالتفاوت في

<sup>1</sup> W. Frederick, Op.cit., p18.

<sup>2</sup> R. Yeh (1988) On Hofstede's treatment of Chinese and Japanese values. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 6, No. 1, p150.

<sup>3</sup> M. At-Twajiri and I. Al-Muhaiza, (1996) Hofstede's cultural dimensions in the GCC countries: An empirical investigation. *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 9, No. 2, p124.

السلطة. أما النوع الثالث من الأسئلة فيتعلق بما يفضله العامل من قيم في هذا المجال، وهل هو راض بالتفاوت في السلطة أم لا.<sup>1</sup>

### ثانياً: قيم الفردية/الجماعية

الفردية (Individualism) هي خاصية المحيط الذي لا تكون فيه العلاقة بين العاملين جيدة؛ إذ يعمل كل عامل منفرداً على إرضاء نفسه وتحقيق مصالحه الشخصية<sup>2</sup>، دون الاهتمام بتحقيق مصالح المجموعة التي تشاركه مكان العمل، على عكس الجماعية (Collectivism) التي تشير إلى انتشار قيم تشجع على إقامة العلاقات الجيدة بين أعضاء المجموعة الواحدة، والذين يفضلون بدورهم العمل الجماعي والتعاون بدل العمل الفردي وكذا العوائد والمكافآت الجماعية، فضلاً عن ميول كل عامل إلى إبداء الولاء للمجموعة.

وتتميز القيم التنظيمية التي تمتلك درجة أكبر من الفردية بتفضيل العامل على تطوير نفسه بنفسه، حب الاستقلالية والحرية في تطوير عمله بما يراه مناسباً، أما القيم التنظيمية التي تمتلك درجة أكبر من الجماعية فتقوم على تفضيل العاملين للتعلم الجماعي، مشاركة الأفكار، الثقة في المجموعة، العمل الجماعي وغيرها من قيم الجماعية التي تزيد من التزام العاملين تجاه المجموعة وتفضيلهم لتحقيق مصلحة المجموعة على المصالح الشخصية.

### ثالثاً: قيم الذكورة/الأنوثة

يطلق على مكان العمل مصطلح "ذكوري" (Masculine) إذا كان يتميز بقيم تفرق بين الرجل والمرأة؛ بمعنى أن تنتشر اعتقادات مفادها أن الذكور يميلون إلى أن يكونوا أكثر حزماً، أكثر واقعية ويركزون على تحقيق الأهداف بشكل مباشر، في حين تتميز الإناث بالخشوع، الاحتشام، تغليب العواطف والتركيز على تحسين المناخ التنظيمي والعلاقات مع الآخرين أكثر من تحقيق النتائج.<sup>3</sup>

لذلك، فليس المقصود بـ "مجتمع ذكوري" أن نسبة الرجال أكبر من نسبة النساء فيه، بل المقصود هو المجتمع الذي يميز بين الجنسين في الاعتقاد والتعامل، ونفس الشيء إذا كان المجتمع "أنثوي" (Feminine)، فذلك يعني أن لا فوارق بين الجنسين في التعامل، ولا يعني أن النساء أكثر من الرجال فيه.

ويشير Hofstede أن أهداف العاملين في المؤسسة ذات المحيط الذكوري تختلف عنها في المحيط الأنثوي؛ ففي المحيط الذكوري تتمثل أهم أهدافهم فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> G. Hofstede et al (2010) *Cultures and Organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival*. 3<sup>rd</sup> Ed. USA: McGraw hill. p60.

<sup>2</sup> Ibid., p92.

<sup>3</sup> Ibid., p140.

<sup>4</sup> Ibid., p139.

1. العوائد (Earnings): يسعى كل عامل في المحيط الذكوري إلى كسب أكبر عوائد ممكنة؛
2. الاعتراف والتقدير (Recognition): السعي لنيل الاعتراف والتقدير على المجهودات المبذولة؛
3. الترقية (Advancement): الحصول على فرصة للارتقاء في الهرم الإداري للمؤسسة؛
4. التحدي (Challenge): تفضيل الأعمال الصعبة غير الروتينية للحصول على الشعور بالإنجاز.

أما في المحيط الأنثوي، فتتمثل الأهداف فيما يلي:<sup>1</sup>

1. العلاقات مع المشرف (Manager): يفضل العامل في المحيط الأنثوي أن يحظى بعلاقات جيدة مع المشرف عليه؛
2. التعاون (Cooperation): يفضل العامل العمل الجماعي على الفردي، والعمل مع زملاء يفضلون بدورهم العمل الجماعي؛
3. مكان العمل (Living area): التركيز وبشكل مستمر على أن يكون مكان العمل ملائماً؛
4. الأمن الوظيفي (Employment security): الحرص على أن توفر المؤسسة كل ضروريات الأمن التي تكفل البقاء في المؤسسة لأطول مدة ممكنة.

ما يلاحظ على هذه العناصر أن المحيط الذكوري يغلب عليه طابع الفردية؛ إذ يميل العاملون إلى التركيز على مصالحهم الشخصية أكثر، من خلال الرغبة في زيادة العوائد، الحصول على الاعتراف والتقدير وكذا السعي للحصول على الترقية. على عكس المحيط الأنثوي الذي يميل إلى قيم الجماعة أكثر من خلال تفضيل بناء العلاقات مع المشرفين والزملاء بغرض أداء العمل الجماعي، والتركيز على مكان العمل والأمن الوظيفي أكثر من التركيز على الأهداف التنظيمية.

#### رابعاً: قيم تجنب الغموض

مصطلح "تجنب الغموض" (Uncertainty Avoidance) مستعار من علم اجتماع المنظمات، وقد استعمل لأول مرة من طرف James G. March<sup>2</sup>. والغموض (أو اللاتيقين) هو جزء من حياة الإنسان على العموم، إذ لا يمكن له توقع ما سيحدث في المستقبل، ولكنه كذلك مجبر على التعامل معه، لذلك فهو سبب للشعور بالقلق.

ويراد بهذا البعد قياس مدى شعور العاملين بالقلق في مكان عملهم، لأن ذلك يعكس عدة عوامل تميز المؤسسة في تعاملها مع الغموض؛ فالشعور بالقلق الكبير يشير إلى أن المؤسسة لا تعمل على تجنب الغموض، أي لا تتيح للعاملين الفرصة لتطبيق أفكارهم في مكان عملهم، تنتهج الصرامة والجمود في تطبيق القوانين وتتميز بانعدام المرونة في التعامل مع مختلف المواقف التي تواجهها وغيرها.

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Ibid., p189.



والعكس في حالة عدم الشعور بالقلق، فذلك يدل على أن المؤسسة تركز على تجنب الغموض والعمل على تقليص ضغوط العمل المصاحبة للغموض إلى أدنى مستوى، وذلك من خلال تمكين العاملين، المرونة في تطبيق القوانين، المرونة في التعامل مع مختلف المواقف وغيرها من المظاهر التي تشير إلى ما يسمى بـ "الصبر مع الغموض" (Uncertainty Tolerance).

### خامسا: قيم التوجه طويل الأجل

استمد Hofstede قيم التوجه طويل الأمد (Long-term orientation) من نظام القيم الخاص بالصينيين، وقام بإضافته إلى أبعاد القيم الأربعة السابقة سنة 1991. ويشير هذا البعد إلى تشجيع القيم التي تنظر إلى المستقبل، مثل المثابرة في العمل والاقتصاد في الموارد، على عكس التوجه قصير الأمد (Short-term orientation) الذي يشير إلى التمسك بالقيم التي تتعلق بالماضي والحاضر، كاحترام التقاليد، حفظ الوجه والوفاء بالالتزامات الاجتماعية<sup>1</sup>.

وقد استخلص Hofstede أربعة معايير من قيم الصينيين يتم من خلالها تمييز قيم العاملين في المؤسسة، أو في مجتمعهم في حياتهم الخاصة على وجه العموم، إما ذات توجه طويل الأمد أو ذات توجه قصير الأمد. هذه المعايير هي كالآتي:

1. استقرار المجتمع يستند على العلاقات غير المتكافئة بين الأفراد: ويعني ذلك مدى ترتيب العلاقات مع الآخرين حسب المكانة (Status)؛ فإما أمر-خاضع، أب-ابن، أخ أكبر-أخ أصغر، زوج-زوجة أو صديق أكبر سنا-صديق أقل سنا<sup>2</sup>. وعلى صعيد المؤسسة، يقصد بها مدى اهتمام العامل بترتيب علاقاته مع مختلف أفراد المؤسسة وتعديلها حسب المكانة؛ بمعنى أن يتعامل مع زميله في العمل بطريقة تختلف عن معاملته للمشرف عليه، مسير المؤسسة أو المساهمين.

وقد قام Hofstede بإعادة تسمية هذا المعيار ليصبح "ترتيب العلاقات حسب المكانة ومراقبة هذا الترتيب"<sup>3</sup>، مشيرا إلى أن العامل الذي يهتم بهذا المقياس هو من يمتلك قيما ذات توجه طويل الأمد.

2. الأسرة هي النموذج الأول لكل التنظيمات الاجتماعية: ويقصد بذلك أن الفرد لا ينشط في مؤسسته أو مجتمعه منفردا، فهو عضو في مؤسسة أو عائلة ويتوجب عليه المشاركة في العمل الجماعي وتفضيله على العمل منفردا، وكذلك احترام الآخرين.

<sup>1</sup> Ibid., p239.

<sup>2</sup> Ibid., p237.

<sup>3</sup> Idem.

وقد أشار Hofstede إلى ذلك من خلال "امتلاك الحس بالخجل" (Having a sense of shame) الذي يشير إلى مدى احترام العامل لزملائه في العمل، فذلك يدل على امتلاكه لقيم التوجه طويل الأمد، ويفسر بتكيزه على احترام الآخرين واهتمامه بموضوع الأخلاق.

3. السلوك الجيد للفرد تجاه الآخرين يتضمن عدم معاملتهم بطريقة لا يرغب هو في أن تتم معاملته بها: ويركز هذا المعيار على الاحترام المتبادل بين الأفراد.

4. يجب أن ترتبط مهمة الفرد في الحياة بالسعي نحو امتلاك المهارات والتعلم، العمل بجد، الاقتصاد في الإنفاق، الصبر والمثابرة: ويربط Hofstede هذا المعيار بالمثابرة في العمل (Persistence) والتوفير في استغلال الموارد (Thrift) في البعد الخامس من نموذج للقيم الثقافية.

من هذه المعايير الأربعة، قام Hofstede باستخلاص البعد الخامس المتمثل في التوجه طويل الأمد (Long-term orientation)؛ فالقيم ذات التوجه طويل الأمد تتمثل في:<sup>1</sup>

1. المثابرة في العمل؛
2. الاقتصاد في الموارد؛
3. ترتيب العلاقات مع الآخرين ومراقبة هذا الترتيب؛
4. امتلاك حس الخجل.

في حين يتم التعبير عن قيم التوجه قصير الأمد (Short-term orientation) ب:<sup>2</sup>

1. احترام التقاليد؛
2. حفظ الوجه؛
3. الاستقرار الشخصي في العمل.

### سادسا: قيم الرفاه الذاتي

يقصد بقيم الرفاه الذاتي (Subjective Well-Being)، أو السعادة (Happiness)، تقييم حياة الفرد على وجه العموم إذا ما كانت مرضية له أم لا، وكذلك وصف شعوره الحالي<sup>3</sup>. وتساعد قيم الرفاه الذاتي المؤسسة في تحديد ماهية القيم غير الجوهرية المرتبطة بالعمل التي يعتقد العامل أنها ستحقق الرفاه الذاتي له؛ مثل إعطاء الأولوية للأمن الاقتصادي والصحي، مدى الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية، مدى اعتماده على مساعدة الآخرين، مدى الرغبة في تقلد المسؤوليات، بالإضافة إلى عدة قيم رفاة ذاتي ليست لها علاقة بالمؤسسة ولكن يولي العاملون لها

<sup>1</sup> Ibid., p236.

<sup>2</sup> Ibid., p237.

<sup>3</sup> Ibid., p278.

عناية كبيرة، مثل: النشاط السياسي للرجل، الإنجاب بالنسبة للمرأة، القدرة على التحكم في الحياة الخاصة وغيرها من القيم.

ويشار إلى أن القيم الثقافية التي أفرزها نموذج Hofstede هي بالأساس قيم مجتمعية وليست تنظيمية، إذ تمثل عناصر الاختلاف بين المجتمعات وكذلك مصادر تمييزها عن بعضها البعض، فالقيم هنا تشير إلى تلك "العملة" المتعارف عليها في المجتمع الواحد. وقد قام Hofstede بربطها بمكان العمل، أي المؤسسة، لمعرفة مظاهر الثقافة التنظيمية السائدة، فضلا عن كون هذه الدراسة أجريت على مؤسسة اقتصادية (IBM)، لذلك فقد كان تفسير القيم الثقافية المجتمعية مرتبنا بالمؤسسة والعاملين فيها.

### الفرع الثالث: القيم التنظيمية

تمثل القيم التنظيمية (Organizational values) ذلك الصنف من القيم الذي يكون داخل المؤسسة، هذا الصنف هو المعني في المقام الأول بالتسيير من قبل المؤسسة، وبالدراسة من قبل الباحثين في علم التسيير، لأن القيم التنظيمية هي التي تدخل ضمن المستويات الرئيسية للثقافة التنظيمية.

### أولاً: تعريف القيم التنظيمية

يشير Paarlberg و Perry إلى أن القيم التنظيمية تشمل الأصناف الثلاثة للقيم الثقافية المتمثلة في: قيم الفرد، قيم المجتمع وقيم المؤسسة ذاتها<sup>1</sup>، هذه الأصناف الثلاثة تنشئ ما يعرف بـ "التنوع الثقافي" (Cultural diversity) داخل المؤسسة التي يتوجب عليها الانتباه إليه وتسييره بغرض الحصول على ثقافتها التنظيمية المساعدة على تحقيق أهدافها.

وبما أنها تشمل الأصناف الثلاثة للقيم الثقافية، فإن مفهوم القيم التنظيمية لا يخرج عن كونها معتقدات، علاقة العامل بالعاملين الآخرين وبالمؤسسة، مصدرا لإصدار الأحكام وأيضا ذات طبيعة تجريبية، ولكن يجب أن يكون كل ذلك داخل المؤسسة حتى تأخذ القيم الطابع التنظيمي، أي تكون "قيما تنظيمية".

وتعرف القيم التنظيمية بأنها المبادئ الرئيسية التي توجه السلوك داخل المؤسسة، بحيث يشاركها العاملون لإنجاز مهامهم، ويمكن أن تتم مكافأتهم من قبل المؤسسة لقاء تبنيهم لتلك القيم التنظيمية.<sup>2</sup>

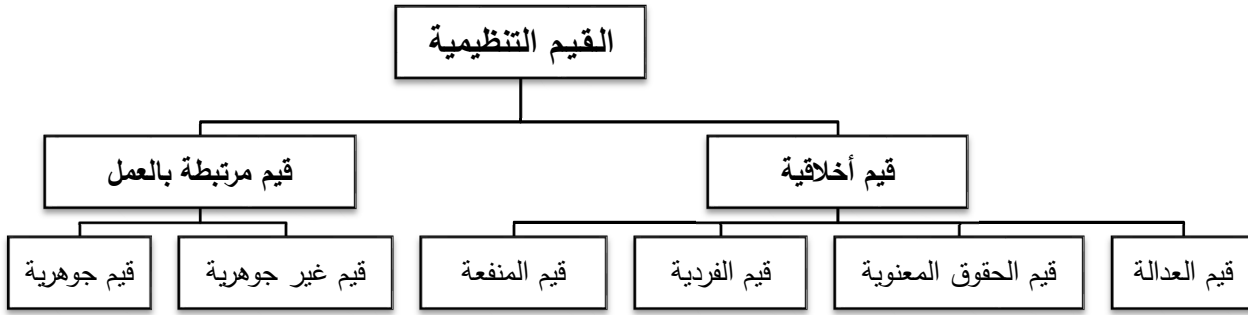
### ثانياً: أصناف القيم التنظيمية

يمكن تصنيف القيم التنظيمية في قسمين هما: قيم مرتبطة بالعمل وقيم أخلاقية كما يوضح الشكل رقم (7.II) ذلك:

<sup>1</sup> L. Paarlberg and J. Perry, Loc.cit.

<sup>2</sup> Idem.

الشكل رقم (7.II): تصنيف القيم التنظيمية إلى أخلاقية ومرتبطة بالعمل



Source: J. George and G. Jones, Op.cit., p74. (بتصرف)

**1. القيم المرتبطة بالعمل (Work values):** تعبّر القيم المرتبطة بالعمل على القناعات الشخصية للعامل حول ماهية المخرجات المتوقعة من العمل وكذا نمط السلوك التنظيمي الواجب انتهاجه فيه. أما المخرجات المتوقعة فتشمل إمكانية الحصول على التأمين، الحس بالإنجاز وتقدير الذات، الاحترام من قبل الآخرين وغيرها، أما السلوك التنظيمي الذي يعتقد العاملون بضرورة انتهاجه فيرتبط بالطموح، الإبداع، الطاعة، الرقابة الذاتية واحترام الآخرين. فهذا النوع من القيم يمثل معتقدات دائمة تعبر عن رؤية العامل لمكان عمله وتنعكس على سلوكه التنظيمي.

وتنقسم القيم المرتبطة بالعمل إلى قسمين، هما القيم الجوهرية والقيم غير الجوهرية: أما القيم الجوهرية (Intrinsic work values) فهي تلك المرتبطة بخصوصيات العمل ذاته، كمدى أهميته، التحدي الموجود فيه، مدى تعلم الأشياء الجديدة منه، مدى المسؤولية والحرية فيه، إمكانية الإبداع وغيرها<sup>1</sup>. أما القيم غير الجوهرية (Extrinsic values) فهي المرتبطة بالنتائج المترتبة عن العمل، مثل الأجر، الأمن الوظيفي، المكانة الاجتماعية التي يوفرها العمل، العلاقات الاجتماعية، حجم الوقت المخصص للعائلة وللهاويات وغيرها من هذا النوع من القيم. لذلك فالعامل الذي يهتم كثيرا للجانب المادي في العمل، على سبيل المثال، فهو يمتلك قيما غير جوهرية حول العمل، أي يفكر فيه، ليس على أساس العمل من أجل العمل ذاته، ولكن من خلال النتائج التي سيحصل عليها منه.

**2. القيم الأخلاقية (Ethical values):** تعني القيم الأخلاقية القناعات الشخصية للفرد حول ما هو صحيح وما هو خطأ، وتساعد القيم الأخلاقية العاملين على تحديد السلوك التنظيمي الصحيح، فهي موجّه للقرارات والسلوك التنظيمي وخاصة في مواقف الغموض في اتخاذ القرار. وتصنف القيم الأخلاقية في أربعة أصناف أو مقاربات، هي كما يلي:

**أ. مقارنة النفعية (Utilitarian Approach):** تنبئ هذه المقاربة الفيلسوفان John و Jeremy Bentham و Stuart Mill في القرن التاسع عشر، ومفادها أن القيم تؤدي إلى قرارات تأتي بالمنفعة العظمى لأكبر عدد ممكن من الأفراد المعنيين بالأمر. فوفق هذه المقاربة، يتوجب على متخذ القرار معرفة أثر كل بديل من البدائل المتاحة

<sup>1</sup> J. George and G. Jones, Op.cit., p75.

على جميع الأطراف المعنية بالقرار، وتحديد وتنفيذ البديل الذي يحمل المنفعة لأكثر عدد ممكن من الأطراف، ليتم اعتبار ذلك القرار وفق هذه المقاربة "أخلاقياً".

ويشير Daft إلى أنه من الممكن أن تكون عملية تحديد جميع الأطراف المعنية بالقرار صعبة، لذلك يتوجب تبسيط هذه المرحلة من خلال تحديد الأطراف ذات التأثير المباشر فقط بالقرار الأخلاقي<sup>1</sup>. كما ويشير Daft إلى أن المؤسسات اليوم تنتهج المقاربة النفعية لاتخاذ القرارات لمراقبة استخدام العاملين للإنترنت ومراقبة بعض العادات الشخصية للعاملين التي من الممكن أن تضر بالمؤسسة على المدى الطويل كاستهلاك التبغ والكحول<sup>2</sup>. ولكن يؤخذ على هذه المقاربة أن القرار الأخلاقي وفقها قد يحقق المنفعة للعدد الأكبر من الأطراف، ولكنه قد يتسبب كذلك في ضرر الأطراف المتبقية.

**ب. مقارنة الفردية (Individualism Approach):** وفق هذه المقاربة فإن القرار الأخلاقي هو ذلك الذي يحقق أكبر منفعة شخصية لمتخذ القرار وعلى المدى الطويل، إذ يقوم هذا الأخير بتحديد البديل الذي من الممكن أن يحقق له النسبة الأعلى من المنافع أو حتى النسبة الأدنى من الأضرار، دون النظر إلى الأطراف الأخرى التي قد تتأثر بذلك القرار.

ويعتقد Daft أن للمقاربة الفردية في اتخاذ القرار الأخلاقي أثراً إيجابياً على المؤسسة في المدى الطويل، فقيام العامل بتصرفات غير أخلاقية كالغش، السرقة أو الرشوة، تؤدي إلى المنفعة الفردية على المدى القريب فقط، على عكس النزاهة والصدق في التعامل مع الآخرين والمؤسسة، التي تساعد على التصرف بشكل أخلاقي وتؤدي إلى تحقيق المنفعة الشخصية على المدى البعيد، كتحقيق الأداء الجيد، الترقية، الاستقرار في العمل، الاعتراف والتقدير وغيرها. لذلك يرى Daft أن المقاربة الفردية بتركيزها على المصلحة الشخصية، فهي تحترم في نفس الوقت المقاربات الفردية للعاملين الآخرين ولا تتعارض معها، وهذا يؤدي إلى انتشار القيم والمعايير الأخلاقية في السلوك التنظيمي وفي عملية اتخاذ القرار بالنسبة لجميع العاملين في المؤسسة<sup>3</sup>.

**ج. مقارنة الحقوق المعنوية (Moral-Rights Approach):** تؤكد هذه المقاربة على أن العاملين بشر لديهم حقوق وحريات لا يمكن إسقاطها أثناء عملية اتخاذ القرار. لذلك، فإن القرار الصحيح أخلاقياً هو القرار الذي يحافظ على حقوق جميع الأطراف المتأثرين به<sup>4</sup>. وهناك ستة حقوق معنوية للعاملين يجب الاعتبار بها أثناء عملية اتخاذ القرار، هي كالتالي<sup>5</sup>:

• **حق الموافقة الحرة (The right of free consent):** يكون القرار أخلاقياً إذ كان يعامل الأطراف المعنية فقط بالطريقة التي يرغبونها، مثل عدم القيام بتجارب عليهم إلا بموافقتهم؛

<sup>1</sup> R. Daft, *Management*, Op.cit., p142.

<sup>2</sup> Idem.

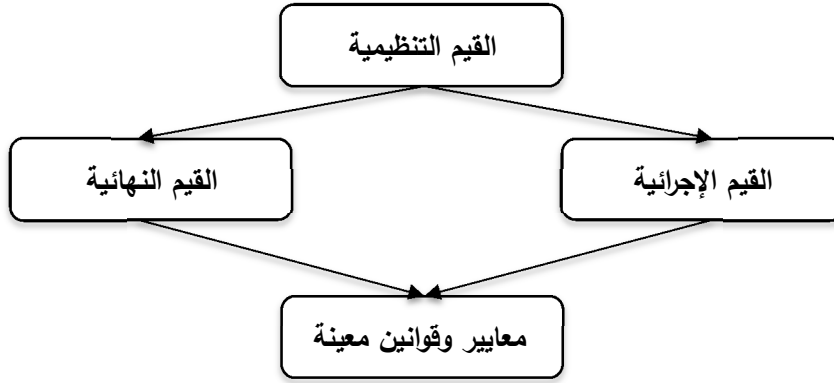
<sup>3</sup> Ibid., p143.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Ibid., p143-144.

- **حق الخصوصية (The right to privacy):** يجب أن تحفظ القرارات المتخذة من قبل المؤسسة حق العاملين في التصرف كما يشاءون خارج أوقات العمل، وكذا حصولهم على حرية التصرف التام بالمعلومات المتعلقة بحياتهم الخاصة؛
  - **الحق في حرية المعتقد (The right of freedom of conscience):** يجب أن تحفظ القرارات المتخذة من قبل المؤسسة حق العاملين في حرية المعتقد، وألا تتعارض مع قيمهم الخاصة وشعائرهم الدينية؛
  - **الحق في حرية التعبير (The right of free speech):** أي يمتلك العاملون الحق في انتقاد أخلاق الآخرين ومشروعية تصرفاتهم؛
  - **الحق في المعاملة العادلة (The right to due process):** يمتلك العاملون الحق على المؤسسة بجلسة استماع نزيهة ومعاملة عادلة في حالة الخلافات مع العاملين الآخرين؛
  - **الحق في الحياة والسلامة (The right to life and safety):** يجب أن تحفظ المؤسسة للعاملين الحق في العمل دون التعرض للخطر أو تدهور الصحة والسلامة الشخصية.
- د. **مقاربة العدالة (Justice Approach):** ترى مقاربة العدالة أن القرارات الأخلاقية يجب أن تستند إلى معايير العدالة والإنصاف وعدم التحيز. وهناك ثلاثة أصناف للعدالة يجب مراعاتها من قبل المؤسسة هي:
- **عدالة التوزيع (Distributive justice):** تعني أن القيم الأخلاقية لا تكمن في معاملة الآخرين معاملة تعسفية، بل تتمثل في المساواة في المعاملة وعدم التحيز لأي طرف دون الآخر وفق معايير عدة تستعمل للتحيز، كالعرق، الدين، لون البشرة، الجنس وغيرها. مثلا: لا ينبغي أن يتقاضى الرجل أجرا مختلفا عن أجر المرأة في نفس الوظيفة؛ فليس من أخلاقيات الأعمال تمييز العاملين بواسطة معيار الجنس، بل يكون التمييز أخلاقيا إذا كان متعلقا بمعايير موضوعية كالمهارات، المعارف والخبرة...؛
  - **العدالة الإجرائية (Procedural justice):** تعني العدالة الإجرائية ضرورة تسيير القوانين واللوائح المتعلقة بالمؤسسة بعدل، إذ يجب أن تكون القواعد المتعلقة بالمؤسسة واضحة وثابتة؛
  - **العدالة التعويضية (Compensatory justice):** وتعني أن العاملين المتضررين من القرارات التعسفية يجب تعويضهم عن الأضرار الناجمة من قبل المسؤول عن الضرر. كما وتعني عدم وجوب تحمل العاملين المسؤولية عن مهام خارجة عن سيطرتهم.
- ذلك، ويمكن أيضا تصنيف القيم التنظيمية في صنفين آخرين هما: القيم النهائية والقيم الإجرائية، كما يوضح الشكل رقم (8.II).

الشكل رقم (8.II): تصنيف القيم التنظيمية إلى إجرائية ونهائية



Source: J. George and G. Jones, Op.cit., p568.

1. **القيم النهائية (Terminal values):** تعبر القيم النهائية عن الوضعية المستقبلية التي تريد المؤسسة أن تكون فيها أو المخرجات التي ترغب في تحقيقها، مثل: التميز، الجودة العالية، رضا الزبون وغيرها من القيم النهائية.

2. **القيم الإجرائية (Instrumental values):** تشير القيم الإجرائية إلى السلوك التنظيمي أو المناخ التنظيمي الذي تريد المؤسسة توافره، مثل: المثابرة في العمل، احترام السلطة، ترشيد استهلاك الموارد، النزاهة، قدرة العاملين على تحمل المخاطر وغيرها من القيم التنظيمية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، والتي تهدف المؤسسة إلى ترسيخها لدى العاملين بغرض تحقيق القيم النهائية وتبني الثقافة التنظيمية على وجه العموم.

وبذلك، فإن الثقافة التنظيمية تضم وضعيات مستقبلية مرغوبة، ممثلة في القيم النهائية، وكذا نماذج السلوك التنظيمي الذي يعكس كيفية التفكير تجاه كل ما له علاقة بالحياة التنظيمية، ممثلة في القيم الإجرائية، مع العلم أن القيم النهائية تتحقق من خلال التركيز على التحلي وباستمرار بالقيم الإجرائية.

### المطلب الثاني: السلوك التنظيمي

لقد أشار Schein في نمودجه المتعلق بمستويات الثقافة التنظيمية إلى أن السلوك التنظيمي (Organizational behavior) ينتمي إلى المصطنعات، المستوى الأعلى للثقافة التنظيمية، لكونه يتميز بالمرئية، أي يمكن ملاحظته. ثم قام كل من Quinn و Cameron بتطوير النموذج من خلال إخراج السلوك التنظيمي من مستوى المصطنعات ووضعه في مستوى رابع فوق المصطنعات، يسمى "السلوك الظاهر"<sup>1</sup>، في إشارة منهما إلى أهمية دراسة السلوك التنظيمي بنوع من الاستقلالية، وذلك كمكوّن مهم من مكونات الثقافة التنظيمية. لذلك، سيتم التطرق إلى هذا الموضوع مع محاولة التوفيق بين إبراز كل من أهميته كموضوع مستقل، مهم وواسع جدا في علم التسيير، وأيضا كمكون رئيسي من مكونات الثقافة التنظيمية.

### الفرع الأول: معنى السلوك التنظيمي

يعترف Mullins أن السلوك التنظيمي واحد من أكثر المواضيع الأكاديمية المعقدة في علم التسيير الحديث، وربما الأقل فهما من قبل الباحثين في هذا المجال، ولكنه أيضا موضوع محوري كونه يتعلق بسلوك الأفراد داخل المؤسسات، كما وأن اهتمامه بأنماط السلوك الخاصة بكل من الفرد والمجموعة يجعله مهما في التعامل مع القضايا السلوكية التي يفرزها عالم الأعمال.<sup>2</sup>

ويتفق العديد من الباحثين في موضوع السلوك التنظيمي في تعريفه على أنه "مجال دراسة يبحث في تأثير كل من الأفراد، المجموعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المؤسسة، بهدف استغلال المعارف المستقاة من ذلك البحث في تحسين الفعالية التنظيمية".<sup>3</sup>

ويعرف السلوك التنظيمي أيضا على أنه تطبيق المعارف حول السلوك البشري تجاه المكونات الأخرى للمؤسسة كالهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والأنظمة الاجتماعية. وهناك تعريف آخر يبسط السلوك التنظيمي في كونه دراسة ممنهجة للتصرفات والمواقف التي يظهرها العاملون داخل المؤسسة.<sup>4</sup>

وقد تطور الاهتمام بموضوع السلوك التنظيمي ابتداء من أواخر الأربعينيات من القرن الماضي<sup>5</sup>، كما كان محل اهتمام من قبل مجالات علوم عدة، أهمها علم النفس، علم الاجتماع وعلم الإنسان، والتي كان لها الدور المهم في تطوير هذا الموضوع. فيركز علم النفس في السلوك التنظيمي على سمات الفرد الواحد داخل المجموعة، تلك السمات المكونة لما يسمى "نظام الشخصية"، مثل: الإدراك، التوجهات الفكرية والدوافع.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> K. Cameron and R. Quinn, Op.cit., p19.

<sup>2</sup> L. Mullins, Op.cit., p5.

<sup>3</sup> V. Kondalkar, Op.cit., p4-5.

<sup>4</sup> Ibid., p5.

<sup>5</sup> J. Wagner III and J. Hollenbeck, Op.cit., p5.

<sup>6</sup> L. Mullins, Op.cit., p8.



ويركز علم الاجتماع على سلوك الجماعات أو التنظيمات، ودراسة العلاقة بين المجموعات والمجتمعات التي تنشط فيها، مثل العلاقة بين سلوك القائد والمرؤوسين. أما علم الإنسان فيركز على السلوك المميز للمجتمعات الكبيرة، كونها مؤثرا رئيسيا في السلوك التنظيمي للتنظيمات الأقل حجما (كالمؤسسة)، وربطها بخصوصيات ثقافة تلك المجتمعات، مثل أسلوب اللباس.<sup>1</sup>

وقد ساعدت تلك الأفكار في فهم السلوك داخل المؤسسة، فقد اعتمد علم التسيير على مستويات تحليل السلوك التنظيمي المقدمة من قبل تلك المجالات من العلوم لدراسة الموضوع على مستوى المؤسسة، والتحكم في هذا المكوّن الهام للمحيط التنظيمي الداخلي، بغرض التسيير الجيد للمورد البشري وتحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة.

### الفرع الثاني: مستويات السلوك التنظيمي

يمثل كل من السلوك الفردي والسلوك الجماعي أهم المستويات المكونة للسلوك التنظيمي، وهما كما يلي.

#### أولا: السلوك الفردي

##### 1. ماهية السلوك الفردي

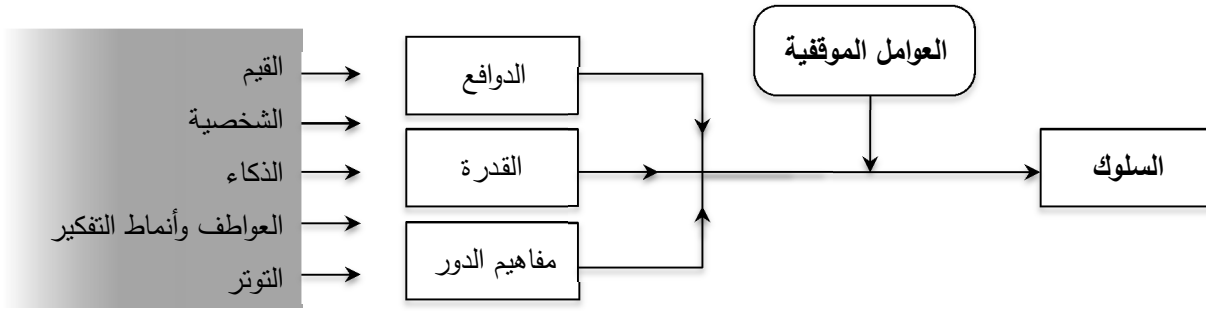
يعتبر الفرد (The individual) نواة المؤسسة، كما يمثل المظهر الرئيسي للسلوك التنظيمي؛ فتفضيله إما للعمل الفردي أو الجماعي، التصرف إما وفقا لتوقعات المؤسسة أو لدوافعه الذاتية وغيرها، كلها تصرفات تشير إلى ماهية السلوك التنظيمي المميز للمؤسسة.

وقد استأثر علم النفس بفروعه (التجريبي، العيادي والصناعي) بدراسة السلوك الفردي والعوامل المؤثرة فيه، مثل: التعلم، نمط الشخصية، الإدراك، أساليب التفكير والدوافع الذاتية وغيرها. هذه العناصر التي يفترض من المؤسسة الإلمام بها بغرض تسيير سلوك الفرد ليوافق السلوك التنظيمي المرغوب، لأنه إذا لم يحدث ذلك التوافق، فإن المؤسسة ستختبر ظاهرة الصراع التنظيمي. لذلك، من المهم الإلمام بمحددات السلوك الفردي وكذا أصنافه داخل المؤسسة.

يوضح الشكل رقم (9.II) المتغيرات الأربعة الأساسية المكونة للسلوك الفردي، والمتمثلة في: الدوافع، القدرة، مفاهيم الدور والعوامل الموقفية. فتمثل الدوافع الذاتية (Motivation) تلك القوى داخل الفرد التي توجه وتبرر سلوكه، فيؤثر التوجه والإصرار في تبني الفرد نمطا معيناً من السلوك. بالإضافة إلى مدى قوة الدافع الذي يؤثر بدوره في اختيار السلوك.

<sup>1</sup> L. Mullins, Op.cit., p8-9.

الشكل رقم (9.II): نموذج السلوك الفردي



Source: S. McShane and M. Von Glinow, Op.cit., p35.

أما القدرة (Ability) فتعبر عن مدى تمكن الفرد من تبني السلوك المناسب وأداء المهام التنظيمية بفعالية، وذلك جسدياً أو ذهنياً. والقدرة نوعان: استعدادات طبيعية (موروثة) وقدرة متعلمة؛ أما الاستعدادات الطبيعية فتعبر عن المهارات الفطرية التي تمكن الفرد من اختيار السلوك المناسب، والتي تمكنه من التعلم بسرعة، في حين تتمثل القدرات المتعلمة في المعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد من واقع عمله في المؤسسة.

ويتمثل المتغير الثالث في فهم الدور (Role perceptions) الذي يعني مدى استيعاب العامل لخصوصيات عمله وكيفية إنجازه. ويعتبر هذا المتغير مهماً جداً لأن عدم توافره يؤدي على حالة من غموض وصراع الدور المسببان لضغوط العمل، هذا المشكل الأخير سينعكس سلباً على سلوك الفرد وبالتالي السلوك التنظيمي.

ذلك، ويبقى للعوامل الموقفية (Situational factors) الأثر في السلوك الفردي، وهي مؤثرات تكون عادة خارجة عن سيطرة العامل وتجبره على تبني سلوكاً معيناً دون آخر. وقد تنشأ العوامل الموقفية من خارج المؤسسة، كسلوك المستهلك والظروف الاقتصادية للبلاد، كما يمكن أن تكون عوامل تنظيمية كالوقت، الميزانية، سمات القائد، مدى توافر لوازم العمل وغيرها.

ما يلاحظ على هذه المتغيرات أنها على العموم تنظيمية، ويضاف إليها عوامل ذاتية خاصة بالعامل نفسه، تتمثل في: القيم، نمط الشخصية، الذكاء، العواطف، أنماط التفكير والتوتر.

وفي نموذج مشابه، قام Kurt Lewin سنة 1970 بتفسير سلوك الفرد من خلال وضع دالة توضح المؤثرات الرئيسية فيه، هذه الدالة صيغتها:  $B = f(P, S)$ . حيث "B" يمثل السلوك الفردي، "P" يمثل خصائص شخصية الفرد المذكورة في النموذج الأول، أما "S" فيعبر عن الموقف.<sup>1</sup> هذا النموذج يساعد المسير على تسيير سلوك العاملين فرادى من خلال معرفة أنماط شخصيتهم وكذا تهيئة المحيط التنظيمي الداخلي بشكل يدفع السلوك الفردي إلى السلوك التنظيمي المرغوب.

<sup>1</sup> L. Stroh et al, Op.cit., p31.

وقد ذُكر سابقاً أن قيم الفرد هي أيضاً واحدة من بين المؤثرات في سلوك الفرد -وبالتالي السلوك التنظيمي- والتي تعتبر المحرك الرئيسي للسلوك.

### 2. أصناف السلوك الفردي

يصنف السلوك الفردي في خمسة أصناف هي:<sup>1</sup>

أ. **سلوك أداء المهام (Task performance):** ويشير إلى السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة من العامل؛

ب. **سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational citizenship):** هذا النوع من السلوكيات لا يربط العامل فقط بإنجاز مهامه وتحقيق الأهداف التنظيمية المنوطة به، ولكن يتميز أيضاً باستعداد العامل للتعاون مع العاملين الآخرين، مساعدتهم ودعمهم من أجل خلق مناخ تنظيمي اجتماعي يحفز بدوره على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف؛

ج. **السلوكيات المرفوضة في العمل (Counterproductive work behaviors):** هي نوع من أنواع السلوكيات، تشير إلى عدم رضا العامل تجاه المؤسسة لسبب أو عدة أسباب، ويكون أثره سلبياً على المؤسسة. وتتجلى مظاهره في: الإساءة إلى الآخرين، الإهمال في العمل وإنجاز المهام بشكل خاطئ عمداً، وغيرها من السلوكيات التي تميل إلى كونها غير أخلاقية، والتي يتوجب على المؤسسة إيجاد حلول لها؛

د. **الانضمام إلى المؤسسة والبقاء فيها (Joining and staying with the organization):** لا يكفي المؤسسة أن يتحلى العاملون بسلوكيات أداء المهام والمواطنة مع قلة أو انعدام السلوكيات المرفوضة، بل يجب أن تتأكد من رغبة العاملين في البقاء فيها وعدم تفضيلهم لتغيير العمل كل فترة؛ فارتفاع معدل دوران العمالة يكون عادة غير مفيد للمؤسسة، خاصة إذا كان الأمر يتعلق بالعاملين ذوي المهارات العالية والخبرات الكبيرة. لذلك، يقع على عاتق المؤسسة تحسين المناخ التنظيمي حتى لا تخلق لدى العاملين الرغبة في تغييرها بدل البقاء لديها لأطول فترة ممكنة؛

هـ. **الاستقرار في الالتحاق بالعمل (Maintaining work attendance):** سلوك آخر يجب الانتباه إليه وهو التغيب كعادة بالنسبة للعامل؛ فإذا كان هذا الأخير غير راضٍ، أو يتعرض لضغوط عمل، فإنه يميل إلى تعمد التأخر في الوصول إلى مكان العمل وإلى الإكثار من التغيب بحجج غير مقنعة.

### ثانياً: السلوك الجماعي

لا يقل السلوك الجماعي أهمية عن السلوك الفردي بالنسبة للمؤسسة، وقد اهتم علم الاجتماع بدراسة السلوك التنظيمي على المستوى الجماعي لكون هذا المستوى من السلوكيات يعبر عن تفاعل عدة أفراد مع بعضهم البعض

<sup>1</sup> S. McShane and M. Von Glinow, Op.cit., p17-18.

بطريقة معينة لتحقيق هدف معين. وتكمن أهمية دراسة السلوك الجماعي في كونه يعطي فكرة عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، المناخ التنظيمي وكيفية تعامل العاملين مع بعضهم البعض في إطار إنجاز المهام اليومية وتحقيق أهداف المؤسسة.

### 1. ماهية السلوك الجماعي

يُميز الباحثون في مجال السلوك التنظيمي بين "المجموعة" و"الفريق"؛ فيقصد بالمجموعة (Group) عدد من الأفراد يتشاركون هدفاً معيناً ويتواصلون على امتداد مدة زمنية معينة لتحقيقه<sup>1</sup>، أما الفريق (Team) فيقصد به مجموعة من العاملين بمهارات مختلفة، يلتزمون بتحقيق هدف معين وبمستوى محدد من الأداء، مع العمل على تقوية العلاقات فيما بينهم.<sup>2</sup>

ويكمن الفرق بين المجموعة والفريق في أن المجموعة تتميز باللاسمية على وجه العموم، أين تتجسد غالباً في مجموعات الصداقة (Friendship group)، كما قد تتجسد في مجموعات العمل (Task group)، وهذا هو النوع المقصود في تعريف المجموعة المذكور، والذي يتشكل بإشراف الإدارة العليا أو الوسطى في المؤسسة بغرض تحقيق هدف معين، فإذا تحقق ذلك الهدف، انحلت تلك المجموعة.

أما الفريق (أو فريق العمل) فهو التنظيم الأكثر تعبيراً عن الرسمية والأكثر تواجداً في المؤسسة لكونه يتميز بالاستمرارية ومعبر عنه في الهيكل التنظيمي؛ فالعاملون المتواجدون في كل قسم إداري من أقسام المؤسسة يشكلون فرقاً تعتمد على مهاراتهم التنظيمية المرتبطة بنشاطات ذلك القسم الإداري، من أجل تحقيق أهدافه المرتبطة بأهداف المؤسسة.

لذلك، ففرق العمل هي الأكثر ارتباطاً بمهارات العاملين، الالتزام تجاه الفريق، العمل الجماعي، الاتصالات، قيم الجماعة، أسلوب القيادة، الهيكل التنظيمي، سياسات المؤسسة وغيرها من مظاهر الحياة التنظيمية، وبالتالي فهي محل الاهتمام من طرف الباحثين في مجال السلوك التنظيمي.

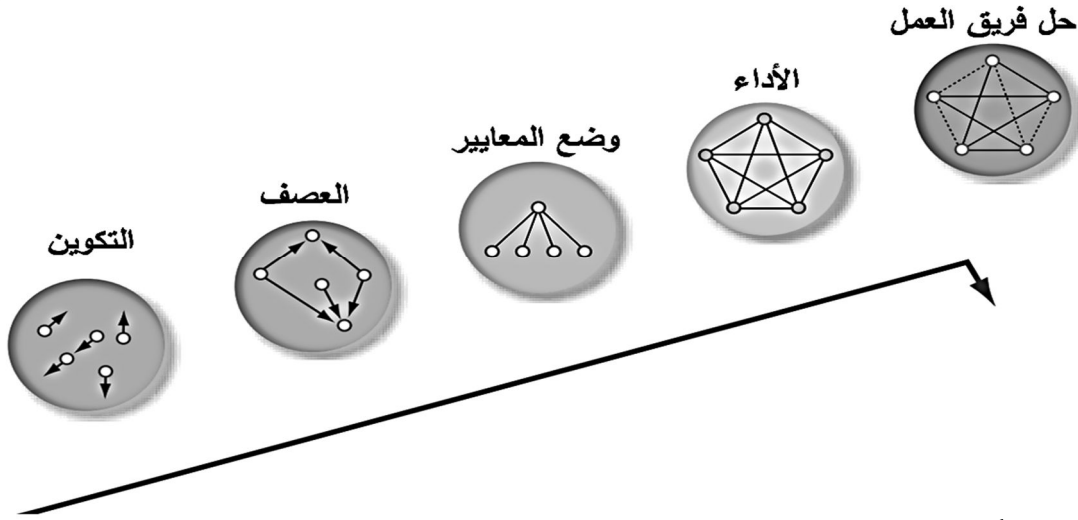
### 2. تطور فريق العمل

تمر فرق العمل عادة بعدة مراحل تتطور فيها إلى غاية تحقيق أعلى مستويات الانسجام بين أعضائها، الذين يتحولون خلالها من العمل الفردي المستقل إلى العمل الجماعي. وهي موضحة في نموذج المراحل الخمس لتطور فريق العمل، الذي ظهر في الستينيات من القرن الماضي. النموذج موضح في الشكل رقم (10.II).

<sup>1</sup> D. Hellriegel, and J. Slocum, Jr. (2011) *Organizational Behavior*. 13<sup>th</sup> Ed. USA: South-Western, Cengage Learning. p348.

<sup>2</sup> Ibid., p349.

الشكل رقم (10.II): نموذج المراحل الخمس لتطور فريق العمل



Source: N. Langton and S. Robbins (2006) *Fundamentals of organizational behavior*. 3<sup>rd</sup> Canadian Edition. Canada: Pearson. p154.

- أ. **مرحلة التكوين (Forming):** تعرف بمرحلة جس النبض، تتميز بالغموض حول أهداف فريق العمل، هيكله وقائده، ويتعرف العامل فيه على زملائه ويبدأ في البحث عن السلوك الفردي المناسب تجاههم، كما يحاول تحديد دوره بدقة في فريق العمل، ويعمل في نفس الوقت على تقييم إيجابيات وسلبيات التواجد في فريق العمل ذلك. وتنتهي هذه المرحلة عندما يبدأ كل فرد بالتفكير على أساس أنه عضو في ذلك الفريق؛
- ب. **مرحلة العصف (Storming):** يشهد فريق العمل فيها نوعاً من الصراع؛ فيقبل الأفراد كيانه ولكن يرفضون القيود التي يفرضها ذلك الكيان على حريتهم الفردية، كما قد ينشئ تعارض بين الأفراد حول هوية قائد فريق العمل، وسيسعى كل فرد إلى الحصول على الدور الذي يريده. وتنتهي هذه المرحلة عندما يتضح هيكل فريق العمل؛
- ج. **مرحلة وضع المعايير (Norming):** تتسم هذه المرحلة بتطوير المبادئ الأساسية الموجهة للسلوك الجماعي، كما تشهد تطور علاقات الأعضاء فيما بينهم، تطور حس الانتماء مما يؤدي إلى تماسك هيكل فريق العمل. وتنتهي هذه المرحلة عندما يتوصل كل فرد إلى السلوك التنظيمي المراد من وضع المعايير، وكذا عندما تتضح أهداف فريق العمل؛
- د. **مرحلة الأداء (Performing):** الوصول إلى هذه المرحلة يعني انتهاء فريق العمل من التكوين والتفاته إلى إنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، ويكون الأفراد قد تجاوزوا الصراعات التي حدثت في مرحلة العصف، وتعلموا كيفية التعاون فيما بينهم. فيتميز فريق العمل ذو الأداء المرتفع بروح التعاون، ثقة الأعضاء فيما بينهم والالتزام تجاه فريق العمل وأهدافه؛
- هـ. **مرحلة حل فريق العمل (Adjourning):** هي ليست مرحلة ضرورية، تتميز بها فرق العمل ذات الهوية الظرفية، وتعني إما الانتهاء من تحقيق أهدافها أو عدم قدرتها على تحقيقها، فأدى بها ذلك إلى الزوال.

في محاولة منهما لتقييم هذا النموذج، يرى Luthans و Langton أنه لا يجب أن تمر كل مجموعة بجميع هذه المراحل، كما قد تشهد بعض المجموعات مرحلتين في وقت واحد، وقد تعود لمراحل قد تجاوزتها. كما يهمل هذا النموذج الإطار التنظيمي للمؤسسة، معنى ذلك أنه على مستوى المؤسسة فإن القواعد، ماهية الدور، المعلومات، الهيكل التنظيمي وغيرها من الموارد اللازمة للعمل تكون أصلاً موجودة، لذلك فغالبا ما يتم إلغاء المراحل الأولى لتطور فريق العمل وما تحتويه من وضع خطط، توزيع الأدوار، تحديد وجمع الموارد والقلق بشأن الصراع وغيرها.

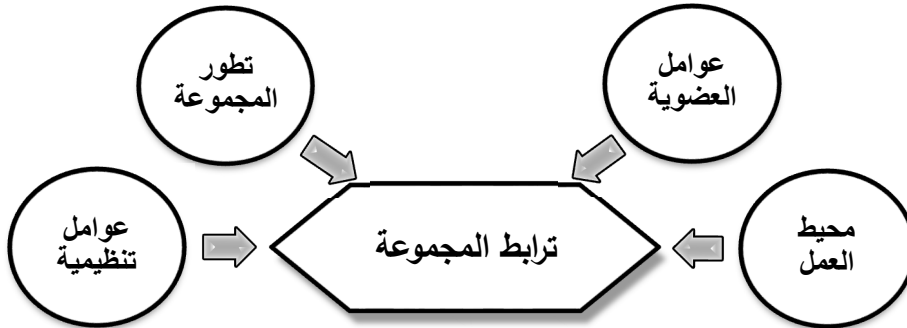
رغم كل ذلك، يقدم نموذج تطور فريق العمل توضيحا مهما لكيفية تكوين فرق العمل وذلك بفضل إحاطته بكل المراحل التي من الممكن أن تمر بها فريق العمل، الأهداف والعمليات التنظيمية الخاصة بها وكذا كيفية تفكير الفرد تجاه نفسه وفريق العمل التي ينتمي إليه، وذلك في كل مرحلة من مراحل هذا النموذج.

### 3. ترابط فريق العمل

يقصد بترابط فريق العمل مدى انجذاب كل عضو إلى فريق العمل وكذا مدى استعداده للبقاء فيه<sup>1</sup>. ويمكن التعبير عن ترابط فريق العمل من خلال: ارتياح العامل تجاه باقي الأعضاء، عدم تعارض معايير فريق العمل مع نظام قيمه الشخصي، سعيه إلى بناء علاقات جيدة مع زملائه<sup>2</sup>، حيوي تجاه أنشطة فريق العمل، لا يتغيب كثيرا، لا يهدف إلى مغادرة فريق العمل كما يعتبر تحقيق أهداف فريق العمل جزء من رضاه التنظيمي. وبالمقابل، فإن العامل بدوره يسعى إلى وصول فريق العمل إلى ترابط قوي، لأن ذلك من شأنه أن يحقق له عدة أنواع من الحاجات الفردية، كالحاجة إلى الانتماء، الإنجاز والتقدير وغيرها.

وهناك عدة عوامل تؤثر على مدى ترابط فريق العمل، يمكن تصنيفها في أربعة أصناف موضحة في الشكل رقم (11.II).

الشكل رقم (11.II): المؤثرات في ترابط فريق العمل



Source: L. Mullins, Op.cit., p315.

<sup>1</sup> J. Schermerhorn et al, Op.cit., p188.

<sup>2</sup> Idem.

فضلا عن مدى تطور فريق العمل (Team development and maturity) المذكور سابقا، والذي يعبر عن تزايد ترابط فريق العمل مع كل مرحلة يتجاوزها، هناك أيضا عوامل العضوية، محيط العمل والعوامل التنظيمية.

فتمثل عوامل العضوية (Membership) في حجم فريق العمل، تناسب أعضائها وكذا أدائها؛ فهناك علاقة عكسية بين الحجم والترابط، أي كلما زاد عدد الأعضاء كلما آل فريق العمل إلى الانقسام وفقدان ترابطه. ويقصد بتناسب الأعضاء مدى مشاركتهم لنفس الاهتمامات، العادات والقيم وغيرها من العوامل التي من شأنها أن تقوي من ترابط فريق العمل جنبا إلى جنب مع مدى استقرار هذا الأخير الذي يساعد أيضا في تقوية معايير فريق العمل والحفاظ عليها.

كما تتمثل عوامل محيط العمل (Work environment) في طبيعة المهام، الاتصالات والتكنولوجيا. فمن شأن المهام التي تتطلب العمل الجماعي أن تزيد في ترابط فريق العمل على عكس المهام الفردية كالمحاسبة، العمل في صف التجميع، الطب وغيرها. كما يبقى للاتصالات دور مهم في ارتياح العامل في فريق العمل من خلال توفير المعلومات حول باقي الأعضاء، معايير فريق العمل وكذا طبيعة المهام الموكلة إليه، فكل ذلك من شأنه أن يساعد على إبقاء العامل في فريق العمل. أما التكنولوجيا فقد تكون عاملا إيجابيا أو سلبيا هنا، ويعتمد ذلك على مدى تحكم العاملين فيها.

أما العوامل التنظيمية (Organizational) فيقصد بها أساليب التسيير وأنماط القيادة، فلها دورها كذلك في ترابط واستقرار فريق العمل، فعدة عوامل كالتحفيز، التوجيه، الدعم المعنوي، إدماج العاملين وغيرها من شأنها أن تقوي ترابط فريق العمل. كما أن الإنصاف في تسيير الموارد البشرية مهم بالنسبة للعاملين؛ فالمساواة في المعاملة، منطقية نظام الأجور، تساوي الفرص في التطور الفردي وغيرها هي عوامل مهمة تؤثر في مدى ولاء العامل للمجموعة التي ينتمي إليها.

### المطلب الثالث: المصطنعات

المصطنعات هي الجانب الملموس المعبر عن الثقافة التنظيمية، وقد تأخذ عدة مظاهر تعكس الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية ممثلا في القيم والافتراضات الأساسية، لأنه بدون المصطنعات تبقى المظاهر المعنوية للثقافة التنظيمية مجرد أفكار لا وجود لها في أرض الواقع.

وتعرف المصطنعات بأنها أي شيء يمكن رؤيته، سماعه أو الشعور به في المؤسسة، وعادة ما تكون المصطنعات أول شيء يتم ملاحظته عند الدخول إلى المؤسسة.<sup>1</sup>

وقد قام Schein باستعراض عدد من المظاهر والظواهر المعبرة عن المصطنعات في المؤسسة، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> J. Keyton, Op.cit., p23.

<sup>2</sup> J. Gallos and E. Schein (2006) *Organization Development*. 1<sup>st</sup> Ed. USA: John Wiley & Sons. p619.

- قواعد اللباس؛
- درجة الرسمية في علاقات السلطة؛
- ساعات العمل؛
- الاجتماعات (عددتها، توقيتها، مدتها)؛
- كيفية اتخاذ القرارات؛
- الاتصالات؛
- الأحداث الاجتماعية؛
- المصطلحات المهنية، اللباس الموحد، رموز الهوية؛
- الطقوس والشعائر؛
- الصراعات واختلاف الآراء: كيفية التعامل معها؛
- الموازنة بين العمل والعائلة.

ويضيف Bonavia مظاهر أخرى للمصطنعات تربط بشكل أكبر هذا المستوى من الثقافة التنظيمية بنمط الحياة التنظيمية السائد في المؤسسة، هذه المظاهر هي: الاستراتيجية، العلاقات الإنسانية، كيفية اختيار العاملين الجدد، كيفية الترقية والفصل من العمل، برامج التدريب، التحفيز والتقييم والمكافآت، التغيب ونسبة دوران العمالة، عمليات الاتصال، كيفية حل النزاعات، نوع الهيكل التنظيمي، القواعد، التكنولوجيا والمناخ التنظيمي.<sup>1</sup>

والجدير بالذكر أنه بالرغم من سهولة ملاحظتها، إلا أنه يبقى من الصعب على العاملين الجدد على المؤسسة قراءة المصطنعات، أي فهم وتفسير معانيها؛ فبإمكان أي عامل ملاحظة عدة ظواهر تمثل الثقافة التنظيمية، ولكن يصعب عليه فهم ماذا تعني للمؤسسة أو حتى أسباب تبنيها كعناصر ممثلة لثقافتها<sup>2</sup>. يقول Schein إنه من السهل وصف "كيف" تبني المؤسسة محيطها و"ما" أنماط السلوك السائدة فيها، ولكن غالباً لا يمكن فهم المنطق الكامن وراء كل هذا، أي "لماذا" تتصرف المؤسسة على ذلك النحو.<sup>3</sup>

ويضيف Schein أنه لفهم المعنى الحقيقي للمصطنعات، يتوجب الانتماء إلى المؤسسة لمدة زمنية كافية، فذلك كفيل بتوضيح الصورة شيئاً فشيئاً للعامل الجديد<sup>4</sup> حول معاني تلك المصطنعات وكذا أسباب اعتمادها من قبل المؤسسة، بمعنى أنه سيكون قادراً على الإجابة على السؤال "لماذا".

ويشير Schein أيضاً إلى أن معرفة معنى المصطنعات تستوجب التعمق أكثر في تحليل الثقافة التنظيمية من خلال دراسة القيم، المعايير ومختلف القوانين التي ترتبط بالنشاطات اليومية للمؤسسة والتي توجه سلوك

<sup>1</sup> T. Bonavia (2006) Preliminary organizational culture scale focused on artifacts. *Psychological reports*, Vol. 99, No. 3, p672.

<sup>2</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p24.

<sup>3</sup> E. Schein, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Op.cit., p3.

<sup>4</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p25.



العاملين فيها<sup>1</sup>، ويكون ذلك من خلال تحليل المستويين الآخرين للثقافة التنظيمية المتمثلين في القيم التنظيمية والافتراضات الأساسية.

إذاً، هناك العديد من مظاهر الحياة التنظيمية التي تعبر عن المصطنعات، ولأغراض هذه الدراسة سيتم اعتماد النظم والعمليات التنظيمية والاتصالات كمؤشرات مكونة للمصطنعات في الثقافة التنظيمية، وسيتم التطرق إليهما بشيء من التفصيل في هذا المطلب.

### الفرع الأول: النظم والعمليات التنظيمية

تعتبر النظم والعمليات التنظيمية من أبرز المظاهر المرئية المكونة للثقافة التنظيمية والمعبرة عن الحياة التنظيمية، إذ تترجم رؤية المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية وتعبّر عن مختلف الوظائف، الأنشطة والمهام التنظيمية التي تتم في مختلف الأقسام الإدارية داخل المؤسسة.

وتمثل النظم والعمليات التنظيمية تطبيقاً لباقي المظاهر الفكرية للثقافة التنظيمية، كما وتمكن المؤسسة من مراقبة تطبيق الجانب الفكري من ثقافتها ومدى التقدم في ذلك. فعلى سبيل المثال، رغبة المؤسسة في التحلي بقيم وافتراضات أساسية خاصة بإدارة الجودة الشاملة يجب أن تنعكس على أرض الواقع في مختلف الهياكل، النظم والعمليات التنظيمية التي تدخل في إطار تلك الفلسفة، كتطبيق إحدى نماذج إدارة الجودة الشاملة المذكورة، استعمال أدوات إدارة الجودة الشاملة، تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون، تفعيل برامج التدريب على الجودة ومختلف أساليب وأدوات التحسين المستمر للجودة في المؤسسة.

ويؤكد Schein أن النظم والعمليات التنظيمية يجب أن تكون ملائمة للقيم والافتراضات الأساسية التي تريد المؤسسة التحلي بها، وذلك حتى تكون جميع مكونات الثقافة التنظيمية متكاملة<sup>2</sup>. فإذا كانت النظم والعمليات التنظيمية متناسقة مع القيم والافتراضات الأساسية، سيعني ذلك أن المؤسسة قد استطاعت تنفيذ مختلف الوظائف، الأنشطة والمهام التنظيمية بما يتوافق مع القيم والافتراضات الأساسية التي تريد توفرها في المحيط التنظيمي الداخلي، وبالتالي تمكنت من تحقيق رؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية، بالإضافة إلى تمكن النظم والعمليات التنظيمية من ترسيخ القيم والافتراضات الأساسية وبالتالي تقوية الثقافة التنظيمية.

ويعود Schein للتركيز على أهمية دور القيادة في النظم والعمليات التنظيمية والحرص على توافقها مع القيم والمعتقدات الأساسية بالقول "إذا لم يقدّم مٌلاك المؤسسة أو القادة بتصميم نظم وعمليات داعمة، سيفتحون الباب على عدم التوافق المستمر في الثقافة التنظيمية أو سيضعفون رسالتهم من البداية."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p253.

<sup>3</sup> Idem.

### الفرع الثاني: الاتصالات

يؤكد Schein أن الاتصالات واحدة من أهم العناصر الممثلة للمصطنعات الخاصة بالثقافة التنظيمية<sup>1</sup>، كما وتعتبر الاتصالات موضوعا مهما في علم التسيير ودراسة المؤسسات. لذلك سيتم اعتمادها كأحد مؤشرات المصطنعات في هذه الدراسة.

#### أولا: تعريف الاتصال ومستوياته

لا يخرج الاتصال (Communication) في تعريفه عن كونه تفاعلا بين طرفين أو أكثر، أو تبادلًا للمعلومات، فيمكن تعريفه بأنه أي تفاعل بين أعضاء الفريق الواحد أو المجموعة الواحدة بغرض تحقيق هدف مشترك<sup>2</sup>. كما يعرف الاتصال بأنه عملية يتم من خلالها تبادل وفهم المعلومات بين طرفين أو أكثر<sup>3</sup>.

أما مستويات الاتصال فتتمثل فيما يلي<sup>4</sup>:

- الاتصالات الفردية، وتكون بين فرد وآخر؛
- الاتصالات داخل الفريق الواحد، والتي تجري بين أعضاء الفريق الواحد؛
- الاتصالات بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة؛
- الاتصالات الخارجية، وتكون بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.

ويوصي Chester Barnard ببعض المبادئ التي من شأنها أن تضمن فعالية عملية الاتصال، وهي كالآتي<sup>5</sup>:

1. يجب أن تكون قنوات الاتصال موضوعة بطريقة واضحة ومعروفة أيضا؛
2. يجب أن تكون هناك قناة اتصال رسمية ومباشرة لكل فرد من الأفراد العاملين داخل المؤسسة؛
3. يجب أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا قدر المستطاع؛
4. يفترض بخط الاتصال أن يمر على جميع النقاط الموجودة فيه، وألا يتجنب نقطة أو بعض النقاط، بمعنى أن يشمل خط الاتصال على جميع الأفراد الموجودين فيه دون استثناء؛
5. الأفراد المسؤولين كرؤساء الأقسام وقادة الفرق، الذين يمثلون مراكز اتصال، يجب أن يكونوا ذوي كفاءة عالية مؤهلة لتلك المهمة المنوطة بهم في عملية الاتصال؛
6. يجب أن يبقى خط الاتصال مفتوحا بشكل دائم طالما كانت المؤسسة تعمل؛
7. يجب أن يكون كل اتصال معروف المصدر، بحيث يمكن المستقبل من معرفة مركز المرسل من الهرم الإداري.

<sup>1</sup> J. Gallos and E. Schein, Loc.cit.

<sup>2</sup> E. Eisenberg et al (2010) *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. 6<sup>th</sup> Ed. Boston: Bedford/St. Martin's. p4.

<sup>3</sup> R. Daft and D. Marcic (2006) *Understanding Management*. 5<sup>th</sup> Ed. USA: Thomson South-Western. p489.

<sup>4</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص140-141.

<sup>5</sup> J. Miner (2006) *Organizational Behavior 3: Historical origins, theoretical foundations, and the future*. USA: M.E. Sharpe (Routledge). p73.

### ثانياً: اتجاهات الاتصالات

يمثل الاتصال الوسيلة التي تعمل على تدفق المعلومات داخل المؤسسة، هذه المعلومات تتدفق إما عمودياً خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أي من مستوى تنظيمي لآخر، أو أفقياً، أي بين الوحدات التنظيمية في نفس المستوى التنظيمي.

#### 1. الاتصالات العمودية

تعتبر الاتصالات العمودية (Vertical communications) عن الاتصال بين المستويات العليا والمستويات السفلى. وتتفرع إلى: اتصالات نازلة واتصالات صاعدة. في الاتصالات النازلة (Downward communication) تتدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتأتي في شكل أوامر؛ فمن خلالها يعرف العاملون في المستويات التنظيمية السفلى ما تريده منهم الإدارة العليا. كما تمكنهم الاتصالات النازلة من معرفة رؤية المؤسسة، سياساتها، استراتيجياتها وأهدافها الكبرى.<sup>1</sup>

أما الاتصالات الصاعدة (Upward communication) فتمثل تدفق المعلومات من المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي إلى المستويات العليا، وتأتي في شكل تقارير (Reports) تمكن الإدارة العليا من معرفة ما تم إنجازه في كل وحدة تنظيمية في المؤسسة، كما تمكن الاتصالات الصاعدة من إيصال صوت الأفراد العاملين إلى المسؤولين في قمة الهرم الإداري، والمعبر عن احتياجاتهم، المشاكل التي يواجهونها في مكان العمل، اقتراحاتهم في حلها وكذا مدى رضاهم الوظيفي في مكان عملهم.

#### 2. الاتصالات الأفقية

تعتبر الاتصالات الأفقية (Horizontal communication) من أهم أنواع الاتصالات في المؤسسة، وتعتبر عن تدفق المعلومات داخل الوحدة التنظيمية الواحدة أو بين الوحدات والأقسام الإدارية في نفس المستوى التنظيمي. وتكمن أهمية هذه الاتصالات في توفيرها لعنصر التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة، فهي تمكن من حل المشاكل داخل القسم الواحد (Intradepartmental problem solving)؛ إذ تأتي الاتصالات هنا لتبادل المعلومات المتعلقة بالنشاطات الموجودة في مكان العمل بين أفراد القسم الواحد، كما تمكن الاتصالات الأفقية من التنسيق فيما بين مختلف الأقسام الإدارية (Interdepartmental coordination) والاتصال المباشر بينهم دون الرجوع إلى المستويات العليا في الإدارة، الأمر الذي من شأنه أي يسرع في إنجاز نشاطات المؤسسة ويرفع من مستوى أدائها.<sup>2</sup> أما وسائل الاتصال فهي متعددة، منها: التقارير الرسمية، المذكرات، المراسلات الإدارية، البريد، الهاتف، شبكة الإنترنت، المقابلات وغيرها من الوسائل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> J. Schermerhorn et al, Op.cit., p198.

<sup>2</sup> R. Daft and D. Marcic, Op.cit., p506.

<sup>3</sup> Ibid., p492.

### ثالثاً: سيرورة عملية الاتصال

حسب Oakland، فإنه لضمان "الاتصال الفعال" (Effective communication)، يتوجب على المؤسسة أن تنتهج المراحل الأربع التالية:<sup>1</sup>

1. **مرحلة التخطيط (Plan):** في هذه المرحلة يتم تحديد كل من احتياجات إنجاز عملية الاتصال من وسائل، برامج، زمن، مكان وأطراف عملية الاتصال، ...؛
2. **مرحلة التنفيذ (Do):** في هذه المرحلة تتم عملية الاتصال بين الأطراف المعنية وذلك بالاستعانة بعدة وسائل مثل: الفيديو، المجالات، الملصقات، البريد الإلكتروني، الاجتماعات، سياسة الباب المفتوح، لوحة التعليمات، سبر الآراء، الإنترنت والإنترانت، المؤتمرات الدورية وغيرها؛
3. **مرحلة التحقق (Check):** في هذه المرحلة تعمل المؤسسة على التأكد من أن عملية الاتصال تمت كما كان مخططاً لها، وحققت الأهداف المرجوة منها. وتستعين المؤسسة عموماً بالمعلومات المرتدة في عملية الاتصال لتقييم العملية ككل؛
4. **مرحلة التحسين (Improve):** بعد تقييم عملية الاتصال والحصول على المعلومة المرتدة، تعمل المؤسسة في هذه المرحلة على تدارك النقائص في العملية وأيضاً تحسينها.

<sup>1</sup> J. Oakland, *Oakland on Quality Management*, Op.cit., p270-271.

### خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى موضوع الثقافة التنظيمية من خلال إبراز معنى الثقافة وأيضاً ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى مستويات الثقافة وعلاقة الربط بين ثقافة المجتمع وثقافة المؤسسة التي تنشط فيه. فضلاً عن عدة نماذج للثقافة التنظيمية التي تحاول وصف مختلف مظاهر الثقافة الخاصة بالمؤسسة بعدة منظورات.

ويشار إلى أنه يتوجب على العاملين في المؤسسة أن يتشاركوا أهم المظاهر المميزة لثقافة المؤسسة، لأنها هي ما يعبر عن هويتها ويفسر نمط الحياة التنظيمية السائد في المؤسسة، مع التأكيد على ضرورة عدم تعارض المظاهر أو المكونات الرئيسية للثقافة التنظيمية، وذلك لضمان ترسيخها في العاملين وتدعيمها بما يناسب المؤسسة.

كما يشار إلى أن النموذج المستعمل في هذه الدراسة المستمد من Schein للتعبير عن الثقافة التنظيمية والمتمثل في: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات، يتميز بالشمولية مقارنة بباقي النماذج الأخرى الخاصة بالثقافة التنظيمية، فهو يضم القيم التنظيمية المعبرة عن كيفية التفكير تجاه المؤسسة ومختلف مظاهر الحياة التنظيمية، بالإضافة إلى السلوك التنظيمي الذي يترجم القيم التنظيمية في تصرفات ويعبر عن كيفية العلم داخل المؤسسة، فضلاً عن المصطنعات التي تمثل الجانب الملموس للثقافة التنظيمية وتجسد النظم والعمليات الإدارية التي تناسب الثقافة التي تريدها المؤسسة.

فتوجه المؤسسة إلى أي مبادرة تسييرية طويلة الأمد يحتاج مزيجاً متكاملًا من مظاهر الثقافة التنظيمية المذكورة، يبين كيفية التفكير والتصرف تجاه ذلك التوجه، بالإضافة إلى النظم والعمليات المناسبة لذلك. كذلك الأمر بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة التي لا بد لها من ثقافة تنظيمية تدعمها.

من أجل ذلك، سيتم استكشاف كيف تساهم الثقافة التنظيمية، وفق النموذج المنتهج، في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

# الفصل الثالث

دراسة العلاقة بين الثقافة

التنظيمية وإدارة الجودة

الشاملة

### تمهيد

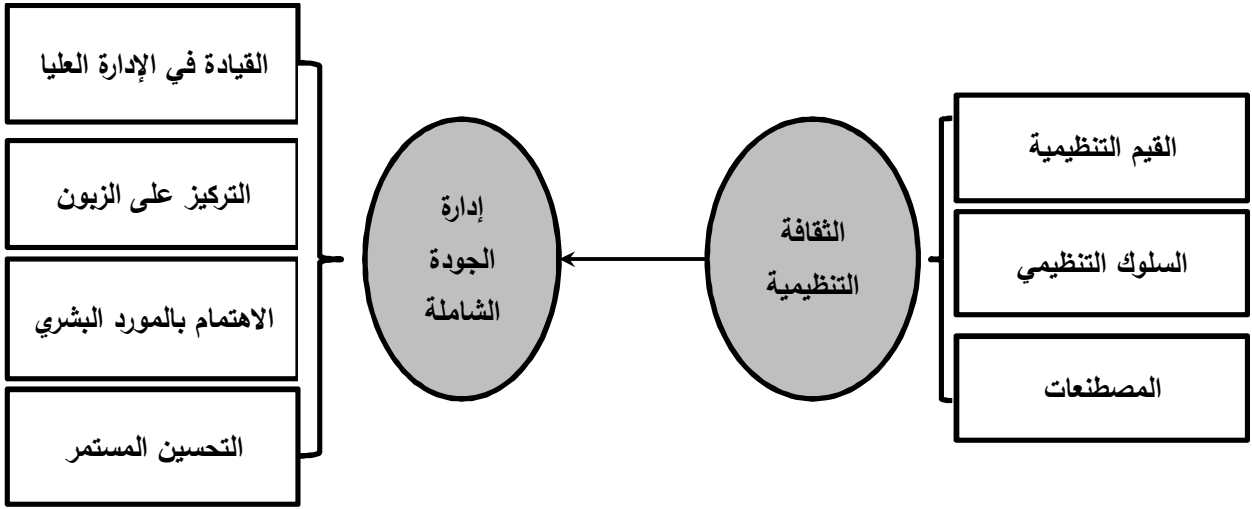
إن لإدارة الجودة الشاملة عدة أساليب وأدوات تسييرية، وأيضاً مراحل عديدة يتوجب اتباعها لتطبيق هذه الفلسفة التسييرية، كما وترتكز إدارة الجودة الشاملة على عدة مرتكزات أهمها: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحصين المستمر.

كذلك، يتطلب تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة واستيعاب مرتكزاتها الأساسية وقتاً وجهداً ليساً بالبسيطين، ونجاح هذا التطبيق ليس بالأمر السهل، يضاف إلى ذلك ضرورة بذل الجهود المتواصلة للحفاظ على كل ما تم إنجازه في سبيل إنجاح هذه الفلسفة، وذلك بواسطة التحسين المستمر، والعمل على قياس مدى نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستعمال النماذج المعروفة.

فالتزام المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجل البعيد، الحرص على تطبيق الأساليب التسييرية والوسائل المتعددة التي تدخل في إطارها وقياس مدى التقدم في تطبيق هذه الفلسفة، يستدعي ضرورة امتلاك الثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تدعم المؤسسة فكرياً وعملياً طوال فترة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والحفاظ عليها بالتحسين المستمر. فالثقافة التنظيمية هي ما يعمل على ربط مختلف جهود المؤسسة المبذولة في إدارة الجودة الشاملة، وهي ما يضمن التزام العاملين في جميع المستويات التنظيمية بالمساهمة في إنجاح تلك الفلسفة التسييرية والاستمرار في التحسين المستمر للحفاظ عليها. معنى ذلك أن الثقافة التنظيمية تساهم في تبنى إدارة الجودة الشاملة طوال مدة حياة المؤسسة، وهذا هو السبب الذي يعطي للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في إدارة الجودة الشاملة، أي امتداد هذه الفلسفة التسييرية مع امتداد حياة المؤسسة.

من هذا المنطلق، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها الفكرية والمادية والمتمثلة في: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات، في تبنى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وذلك من خلال أبعادها الرئيسية المتمثلة في: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحصين المستمر، كما هو موضح في نموذج الدراسة في الشكل رقم (1.III).

الشكل رقم (1.III): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

### البحث الأول: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا

من المؤكد أن للقيادة في الإدارة العليا الدور الحاسم في تطبيق وتبني إدارة الجودة الشاملة، إذ تمثل نقطة الانطلاق والمرجع الرئيسي في جميع خطوات إدارة الجودة الشاملة. ومن جهة أخرى، تبين أن القيادة في الإدارة العليا هي أيضا المؤثر الرئيسي في الثقافة التنظيمية، فتقع على عاتق القادة مسؤولية إنشاء، تغيير و/أو تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال "غرس" مختلف مظاهر ومكونات الثقافة التنظيمية المناسبة لرؤية واستراتيجيات المؤسسة، بمعنى أن "الثقافة التنظيمية لا يمكن أن تتطور إلا من خلال القيادة".<sup>1</sup>

لذلك، فإن مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة تبدأ كخطوة أولى من تحلي القيادة في الإدارة العليا بأبعاد تلك الثقافة. وفي هذا المبحث، سيتم اعتبار القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات التي ترتبط بالقيادة في الإدارة العليا كانعكاس الثقافة التنظيمية على القيادة في الإدارة العليا في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة، بمعنى أن الحاجة إلى الثقافة التنظيمية الداعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة هي التي تضع القيادة في الإدارة العليا أمام ضرورة التحلي بأبعاد تلك الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> E. Karadağ (2009) Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling. *Educational Sciences: Theory and Practice*, Vol. 9, No. 3, p1394.



### المطلب الأول: العلاقة بين القيم التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا

إن الحاجة إلى تبني القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة هي ما يمثل المحرك أو الدافع للقيادة في الإدارة العليا لإعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة، وذلك بغرض تقييمها وتغييرها إذا اقتضى الأمر حتى تكون مناسبة لتوجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة. وقد سبق التطرق إلى موضوع تغيير الثقافة التنظيمية وأن هذه العملية من مسؤوليات القيادة في الإدارة العليا.

وفي هذا السياق، قدم Schein نموذجاً للتغيير الثقافي يوضح فيه مستويات التغيير في الثقافة التنظيمية وكذا كيفية تخطيط وتنظيم هذه العملية. وحسبه، فإن عملية التغيير الثقافي هي عملية صعبة ومعقدة جداً كونها ترتبط بنظام قيم العاملين، أي بطريقة تفكيرهم، ويشير إلى أن الصعوبة تبدأ في الأساس من الاستفهام "كيف نغير الثقافة التنظيمية؟" خاصة إذا كانت عملية التغيير الثقافي بطريقة التطور الطبيعي غير فعالة أو بطيئة جداً.<sup>1</sup>

ورغم كل ذلك، إلا أن Schein يؤكد على أن تغيير الثقافة التنظيمية عملية يمكن تسييرها من قبل المؤسسة، من خلال "نموذج عام لتسيير التغيير" يركز بشكل كبير على دور القادة في فهم تلك العملية وتسييرها<sup>2</sup>. ويقصد بمصطلح "نموذج عام" لتسيير التغيير، استعمال النماذج المعتمدة لإحداث التغيير التنظيمي على وجه العموم حول أي مؤثر داخلي على المؤسسة، وذلك بغرض معالجة التغيير الثقافي شأنها شأن أي مؤثر آخر.

من أجل ذلك، استند Schein على نموذج Lewin (1947) للتغيير التنظيمي لإحداث التغيير على الثقافة التنظيمية. وحسب نموذج Lewin، فإن التغيير التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي: إذابة الجليد، إحداث التغيير وإعادة الجليد. هذه المراحل الثلاث، التي يؤكد Schein على إمكانية الاستناد عليها لإحداث التغيير الثقافي، يمكن للقيادة في الإدارة العليا انتهازها كاستجابة لضرورة تغيير القيم التنظيمية الحالية حتى تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة.

#### الفرع الأول: مرحلة إذابة الجليد

تقضي مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing) بالتحضير الجيد لعملية التغيير من طرف القيادة في الإدارة العليا، وذلك من خلال بعث في المحيط التنظيمي الداخلي الشعور بضرورة التغيير، أي إعادة النظر في القيم التنظيمية المراد تغييرها والبحث في كيفية تطويرها أو استبدالها بقيم تنظيمية أخرى.

ويقصد بخلق شعور "بضرورة التغيير" إبراز كيف أن القيم التنظيمية الحالية المراد تغييرها لم تعد مناسبة للمؤسسة في سبيل تبنيها لإدارة الجودة الشاملة لعدة أسباب، كالتغيرات في المحيط الخارجي، انخفاض الأداء،

<sup>1</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p297.

<sup>2</sup> Idem.

ظهور مشكلة معينة أو اكتشاف مؤسسات أخرى تتبنى قيم مناسبة لإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من الأسباب<sup>1</sup>، مما يؤدي بالمؤسسة إلى وقوعها في حالة من "عدم التوازن" (Disequilibrium)، ويكوّن لديها الحافز للتغيير.

كما وتأتي مرحلة إذابة الجليد لتعبر عن إيجاد البديل المناسب للقيم المراد استبدالها، ويعني ذلك أن القادة في الإدارة العليا قد قاموا بتقييم القيم الحالية وتأكدوا من أنها لا تناسب الثقافة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، وأن القادة أيضا قد وجدوا البديل الأفضل. ويضيف Dahlggaard أن الحاجة إلى تغيير القيم التنظيمية يمكن أن تظهر بسبب وجود مشاكل في الجودة أيضا.

وبما أن مرحلة إذابة الجليد تنطوي على تقييم القيم الحالية، فإن Schein قد وضع نموذجا تطبيقيا للقيام بهذه العملية، فحسبه "يتمثل جوهر عملية التقييم في إحضار مجموعة أو عدة مجموعات تمثيلية (من العاملين) في المؤسسة، وتقديم نموذج حول كيفية التفكير اتجاه الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية، ومن ثم الطلب منهم تحديد المصطلحات، القيم المتبناة والافتراضات الضمنية الرئيسية المشتركة،..."<sup>2</sup>

وقد Schein قام بتحليل عملية تقييم الثقافة التنظيمية إلى عدة خطوات تطبيقية وبشرح مستفيض حول كيفية القيام بكل خطوة، هذه الخطوات هي كما يلي:<sup>3</sup>

1. الحصول على التزام القيادة؛
2. اختيار مجموعات التقييم الذاتي؛
3. اختيار الإعدادات المناسبة لكل مجموعة تقييم ذاتي
4. شرح الهدف من اجتماع المجموعة (15 دقيقة)؛
5. محاضرة قصيرة حول كيفية التفكير حول الثقافة (15 دقيقة)؛
6. تحديد أوصاف المصطلحات (60 دقيقة)؛
7. تحديد القيم المتبناة (15-30 دقيقة)؛
8. تحديد الافتراضات الأساسية (15-30 دقيقة)؛
9. تحديد العوامل المساعدة والمعيقة للثقافة (30-60 دقيقة)؛
10. اتخاذ القرارات حول الخطوات التالية (30 دقيقة).

ما يهم هذه الدراسة هنا هو كيفية تحديد وتقييم القيم التنظيمية (الخطوة 7)، فيشير Schein إلى أن ذلك يمر من خلال طرح السؤال: "لماذا تقوم بما تقوم به؟" لأن الجواب يمثل في جوهره القيم التي يتبناها العاملون في المؤسسة والتي يستندون إليها في إنجاز مهامهم، ومن أمثلتها: "نحن نهتم بحل المشاكل أكثر من الاهتمام بالسلطة الرسمية"، "نعقد أن حرية الاتصال أمر فعال لإنجاز المهام"، "لا نؤمن بأن القادة من حقهم الحصول على حقوق

<sup>1</sup> J. Schermerhorn et al, Op.cit., p61.

<sup>2</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p316.

<sup>3</sup> Ibid., p324-317.

أكثر من باقي العاملين"، "العمل الجماعي بدل العمل الفردي" و "يجب أن نكون مفيدين لبعضنا البعض" وغيرها من الأفكار التي يجب أن تلقى الإجماع لدى العاملين حتى يتم اعتبارها قيماً.

بعد إيجاد القيم التنظيمية المتبناة من قبل العاملين في المؤسسة، يقع على عاتق القيادة في الإدارة العليا تقرير ما إذا كانت هذه القيم داعمة لتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. وقد يستند القادة هنا إلى خبراتهم حول كيفية تبني إدارة الجودة الشاملة بحيث تكون لديهم المعارف اللازمة لتحديد القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق المقارنة المرجعية، بحيث يلجأ القادة إلى النظر في القيم المتبناة من طرف مؤسسات تتبنى فعلاً إدارة الجودة الشاملة ومحاولة نقلها إلى المؤسسة، أو العمل على انتهاج أحد نماذج إدارة الجودة الشاملة المذكورة سابقاً، كنموذج Malcolm Baldrige ونموذج الجائزة الأوربية للتميز وغيرها.

فإذا ظهرت الحاجة إلى تغيير القيم التنظيمية، يتوجب على القادة إحداث مرحلة إذابة الجليد، وهنا يتم إبلاغ العاملين بضرورة التغيير من خلال إبراز كيف أن القيم الحالية لا تساعد على تبني إدارة الجودة الشاملة، وأن الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية الموضوعية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتطلب نمودجا مغايراً للتفكير حتى تتمكن المؤسسة من تبنيها.

وتعتبر تهيئة العاملين للتغيير أمراً مهماً في عملية التغيير على وجه العموم، فكلما نجح القادة في إعدادهم للعملية كلما قلت إمكانية حدوث مقاومة التغيير.

### الفرع الثاني: مرحلة إحداث التغيير

تبدأ هذه العملية انطلاقاً من الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الثقافة التنظيمية (اتخاذ القرارات حول الخطوات التالية)، فبعد الإعداد الجيد للعملية، تأتي مرحلة التغيير (Changing) التي تشمل استبدال القيم التنظيمية القديمة أو غير المناسبة بالأخرى الجديدة. وتتطلب هذه المرحلة مهارات عالية من طرف من يسميهم Lewin "وكلاء التغيير" (Change agents) ممثلين في قادة المؤسسة وكل المسؤولين عن عملية التغيير التنظيمي، كما وتستند هذه المرحلة على أهمية التعلم التنظيمي بالنسبة للعاملين لتبني الأفكار الجديدة.

هذه المرحلة يسميها Schein "تعلم مفاهيم ومعاني جديدة للمفاهيم القديمة"، وتتم من خلال إحدى الطريقتين: إما عن طريق ما يعرف بالمقارنة المرجعية أو عن طريق التعلم بواسطة التجربة والخطأ (Trial-and-error learning) إلى غاية إيجاد النموذج المناسب للتفكير أو العمل.<sup>1</sup>

وبخصوص القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة التي يتوجب على القائد إدراجها في عملية التغيير الثقافي، فقد قام Woods بوضع ستة قيم تنظيمية يؤكد على ضرورة توافرها لتبني إدارة الجودة الشاملة، وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ibid., p310.

<sup>2</sup> J. Woods (1996) The six values of a quality culture: Building a culture to develop committed employees, delighted customers, and continuous improvement. Available at: [http://www.indiana.edu/~t581qual/Assignments/Woods\\_QualityCulture.pdf](http://www.indiana.edu/~t581qual/Assignments/Woods_QualityCulture.pdf) [Visited on: 07-06-2015]. p6-12.

### 1. نحن جميعا، ومشاركين، معنيون: المؤسسة، الموردون والزبائن

وتسمى أيضا "الكل معني بالجودة"، ويفسر Woods هذا النوع من القيم بأن نجاح الفرد في المؤسسة مرهون بمدى تعاون العاملين مجتمعين في تحقيق أهداف المؤسسة، وأيضا نجاح المؤسسة مرتبط بمدى فعالية كل فرد في إنجاز مهامه. معنى ذلك أن أولى هذه القيم ترتكز على ضرورة شعور العاملين بالانتماء إلى المؤسسة، تفضيل العمل الجماعي على العمل الفردي وأيضا ضرورة خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين تجاه المؤسسة.

### 2. لا وجود لـ "مرؤوسين ومشرفين"

المقصود هنا ضرورة بقاء القادة قرب مرؤوسيه من خلال العلاقات الاجتماعية الإيجابية، ويكون ذلك من خلال انتهاز أساليب القيادة التشاركية التي تمنح للعاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، إبداء آرائهم وكذلك تمكينهم، وكل ذلك يلغي من الثقافة التنظيمية ذهنية العلاقات "مشرف-مرؤوس". فحسب Woods، ليست هذه الذهنية هي الأهم بالنسبة للعاملين، بل التحلي بروح التعاون لتحقيق ما هو أهم، ألا وهو إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### 3. الاتصالات المفتوحة والنزيهة مهمة جدا

يؤكد Woods على ضرورة اعتماد الاتصالات المفتوحة المنتجة لمعلومات صحيحة، ويضيف أن أفضل طريقة لتبني قيم الاتصالات المفتوحة والنزيهة هي اعتماد مبدأ "قل الحقيقة" (Tell the truth) الذي يوصي به Peter Senge<sup>1</sup>، هذا المبدأ يعني التزام العاملين والإدارة العليا بتسهيل تدفق المعلومات وبشكل واضح.

ويضيف Woods أن تطوير العاملين لتقنية الاستماع (Listening) لبعضهم البعض يساعد على تبني هذا النوع من القيم التنظيمية.

### 4. لكل العاملين الحق في الوصول إلى جميع المعلومات الضرورية

يرتبط هذا النوع من القيم بالنوع الثالث المتعلق بصدق المعلومات، ويؤكد Woods على أن روح التعاون المذكورة في الصنف الثاني من القيم تتطلب التحلي بقيم إمكانية الوصول إلى المعلومات في المؤسسة. ويضيف أن إتاحة المعلومات للجميع من شأنها أن تساهم في الفعالية التنظيمية خاصة إذا كان القادة يعتمدون التمكين التنظيمي وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فكل ذلك يتطلب من المؤسسة تسهيل وصول العاملين إلى المعلومات. يضاف إلى ذلك أن سهولة الوصول إلى المعلومات بإمكانها تعزيز قيم تنظيمية أخرى لدى العاملين، كالثقة في الآخرين، الرفع من روح الانتماء والولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> P. Senge (1990) *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. 1<sup>st</sup> Ed. New York: Doubleday. p98.

### 5. التركيز على العمليات

بما أن إدارة الجودة الشاملة نظام من العمليات والأنشطة، فإنه من الضروري اكتساب قيم التركيز على العمليات التي تعني القيم الجوهرية المرتبطة بالعمل المذكورة سابقا في هذا البحث، والمتعلقة بكيفية تفكير العاملين تجاه مهامهم من حيث الأهداف المرجوة منها وكذا كيفية القيام بها.

وتساعد هذه القيم العاملين على فهم مدى أهمية العمل الجماعي والتعاون في مكان العمل، كما وتركز على أهمية استعمال الأساليب والأدوات اللازمة لإنجاز المهام.

ويؤكد Woods على أن قيم التركيز على العمليات تساعد على اعتماد التحسين المستمر، وذلك من خلال استعمال أدوات الجودة اللازمة لإنجاز المهام في إطار إدارة الجودة الشاملة وقياس الأداء التنظيمي. ويوافق ذلك إحدى توجيهات Deming الأربعة عشر والتي تنص على: "وجوب التطوير المستمر وغير المنتهي لأنظمة الإنتاج والخدمات لتحسين الجودة والإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف".

فكلما تمكن العاملون من فهم مهامهم والعمليات التنظيمية المرتبطة بها وأيضا تمكنوا من قياس أدائهم ومدى فعالية تلك العمليات التنظيمية لتقليل الانحرافات، كلما تمكنوا من تقديم منتج ذي جودة للزبون، وهذا هو جوهر التحلي بهذا النوع من القيم.

### 6. لا يوجد نجاح وفشل، بل يوجد تعلم من التجارب (أو اكتساب خبرات)

الهدف من نشر هذا النوع من القيم هو تشجيع العاملين على الأخذ بالمبادرة لتطبيق أفكارهم الشخصية في مكان عملهم وذلك في إطار التمكين التنظيمي. وبدوره، يوافق هذا النوع من القيم إحدى توصيات Deming الأربعة عشر المتعلقة بضرورة "إزالة الخوف حتى يتمكن كل عامل من أداء مهامه بفعالية".

وتأتي هذه القيم في إطار التعلم التنظيمي، أين يمكن للعاملين التعلم باستعمال ما يعرف بتقنية التجربة والخطأ للتحكم أكثر في مهامهم التنظيمية وأيضا تفعيلها لثقافة التحسين المستمر.

هذه القيم التنظيمية وغيرها هي التي تفرض على القادة في الإدارة العليا تبنيها ثم ترسيخها لدى العاملين في هذه المرحلة لتبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك بواسطة إحدى الطريقتين المذكورتين. ويشير Schein إلى أن طريقة المحاكاة تكون فعالة إذا كان نموذج العمل واضحا وكذلك المفاهيم والأفكار (أي القيم) المراد تعلمها<sup>1</sup>. وفي هذا السياق، يمكن اعتبار أن من بين أفضل الطرق المنتهجة لتعلم القيم الداعمة لإدارة الجودة الشاملة العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بانتهاج أحد النماذج المعروفة في هذا المجال والمذكورة سابقا في هذا البحث، لأن المهام الجديدة التي ستوكل إلى العاملين في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أفضل

<sup>1</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Loc.cit.

أساليب المحاكاة، كونها طريقة مباشرة تمكن القادة والعاملين على حد سواء من تبني القيم التنظيمية اللازمة لإنجاز المهام التي تأتي في إطار إدارة الجودة الشاملة.

ويضيف Schein أنه بإمكان القادة أن يمثلوا بأنفسهم نماذج محاكاة يقنّدي بها العاملون من خلال تبنيهم القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، كما أن عملهم على تفعيل برامج التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يساعد أيضا على تبني القيم التنظيمية من طرف العاملين في المؤسسة.<sup>1</sup>

كما يضيف Schein بعض التوصيات في مرحلة تغيير الثقافة التنظيمية (التي تشمل بطبيعة الحال تغيير القيم التنظيمية) أهمها:<sup>2</sup>

- الهدف من عملية التغيير يجب أن يعبر عنه على أنه حل لمشكلة معينة وليس "تغييرا للثقافة"؛
- بالإمكان القضاء على العناصر القديمة للثقافة من خلال التخلي عن العاملين الذين يتحلون بها؛
- العناصر الثقافية الجديدة لا يتم تعلمها إلا إذا أثبتت فعاليتها؛
- تعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية مرحلة انتقالية (تتطلب وقتا)، تتخللها فترات من الغموض والاضطراب.

### الفرع الثالث: مرحلة إعادة الجليد

تشير مرحلة إعادة الجليد (Refreezing) إلى الانتهاء من عملية التغيير من خلال التأكد من تبني المفاهيم الجديدة واشتمال العملية على كافة القيم المراد تغييرها والأخرى المراد ترسيخها. كما وتشمل هذه العملية المجهودات المبذولة لإعادة الاستقرار إلى المناخ التنظيمي الداخلي وفق القيم الجديدة، وتدعيمها من خلال التحفيز على التحلي بها وكذا إبراز إيجابياتها وأفضليتها على القيم القديمة، بالإضافة إلى تحسينها أو تغييرها متى دعت الحاجة.

هذه العملية الخاصة بالتغيير الثقافي تأتي في إطار أسلوب القيادة المعروف بـ "القيادة الثقافية" (Cultural leadership)، أين يستجيب القادة وفق هذا الأسلوب إلى ضرورة تبني قيم تنظيمية معينة (مثل قيم التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة) وإدراجها ضمن الثقافة التنظيمية السائدة من خلال تعزيزها إن وُجدت، أو تغيير القيم السائدة واستبدالها بالأخرى المرغوبة وذلك بما يوافق توجهات المؤسسة كالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة.

ويضيف Daft أن من مهام القائد الثقافي الحرص على إيصال فكرة إلى العاملين مفادها أن الثقافة التنظيمية مهمة بالنسبة للمؤسسة ويتوجب عليهم تبنيها، ويكون ذلك من خلال قيام القائد الثقافي بتفعيل الطقوس والاحتفالات، الرموز، لغة تنظيمية خاصة<sup>3</sup> وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية المذكورة سابقا في هذا البحث والتي تمثل بدورها تجسيدا للثقافة التنظيمية المرغوبة.

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Ibid., p311-312.

<sup>3</sup> R. Daft (2008) *The leadership experience*. 4<sup>th</sup> Ed. USA: Thomson South-Western. p431.

### المطلب الثاني: العلاقة بين السلوك التنظيمي والقيادة في الإدارة العليا

إن من بين أهم مخرجات المدرسة السلوكية لعلم التسيير أن القيادة في جوهرها "سلوك" يتبناه القائد للتأثير في العاملين (أو المرؤوسين) لتحقيق أهداف معينة، وتضيف نظرية الموقفية (Contingency theory) في القيادة أنه على القائد اختيار السلوك القيادي الأنسب لمختلف المواقف التي يواجهها، بمعنى أن يكون قادرا على انتهاز عدة أنماط من السلوك التنظيمي تتجسد في الأساليب القيادية المتنوعة، وليس سلوكا تنظيميا وأسلوبا قياديا واحدا، تمكنه من قيادة العاملين بفعالية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

وفي إطار تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فإن مساهمة السلوكيات التنظيمية في جعل دور القادة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتجلى في تلك السلوكيات القيادية التي تتبعها القيادة في الإدارة العليا (وباقى المستويات التنظيمية) لتوجيه باقي العاملين نحو إنجاز مهامهم اليومية وفقا لإدارة الجودة الشاملة فكريا وممارسة. معنى ذلك أن السلوكيات التي تدخل في إطار الثقافة التنظيمية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة هي ما يؤثر في السلوك القيادي ويجعله يبحث في السلوكيات المناسبة لتطوير دوره كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأيضا للمساعدة في تفعيل باقي الأبعاد ممثلة في: التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

وبالرجوع إلى القيم التنظيمية، فإن تبني القيادة في الإدارة العليا للقيم الداعمة لإدارة الجودة الشاملة سينعكس في السلوك التنظيمي الخاص بالقادة، أي في السلوك القيادي<sup>1</sup>، ما يعني أن انتهاز الأساليب القيادية المناسبة يكون استجابة لرغبة المؤسسة في تبني السلوك التنظيمي المناسب لإدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي بعض من الأساليب القيادية التي يمكن للقادة انتهاجها للتعبير عن تأثير السلوك المناسب لإدارة الجودة الشاملة في سلوك القيادة في الإدارة العليا.

#### الفرع الأول: القيادة الأخلاقية

حسب Wood و Svensson، فإن القيم الأخلاقية ترتبط ارتباطا وثيقا بإدارة الجودة الشاملة؛ إذ يجب أن تكون القيم التنظيمية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة مبنية على أسس أخلاقية، كذلك الأمر بالنسبة للوسائل والأساليب المستعملة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

ويؤكد الباحثان أن موضوع الأخلاق يمثل حجر الأساس لتبني إدارة الجودة الشاملة على اعتبار أن القيم الأخلاقية تمثل إطارا عاما للقيم التنظيمية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، لذلك فإن تبني القيم الأخلاقية كفيل بتبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Y. Tsai (2011) Relationship between organizational culture, leadership behavior and job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, Vol. 11, No. 98, p2.

<sup>2</sup> G. Svensson and G. Wood (2005) Corporate ethics in TQM: management versus employee expectations and perceptions. *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 2, p138.

<sup>3</sup> Ibid., p140.

من أجل ذلك، يقع على عاتق القيادة في الإدارة العليا الأخذ بموضوع الأخلاق بعين الاعتبار في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالبدء بالتحلي بالقيم الأخلاقية حتى تتعكس على سلوكهم التنظيمي ومن ثم أسلوبهم القيادي المنتهج وفق هذا النوع من القيم، هذا الأسلوب القيادي يسمى "القيادة الأخلاقية" (Ethical leadership).

وفي الواقع، يصعب تحديد تعريف دقيق للقيادة الأخلاقية بسبب عدم وجود اتفاق على ماهية الأخلاق التنظيمية واختلاف مدونات الأخلاق (Codes of ethics) من مؤسسة لأخرى، لكن ذلك لم يمنع من المحاولة، إذ تعرف على أنها ممارسة إدارية تنطوي على توجيه أنشطة المؤسسة نحو نتائج ومخرجات مسؤولة اجتماعياً<sup>1</sup>. هذا التعريف عام؛ إذ يحدد صفة نتائج ومخرجات المؤسسة في ظل القيادة الأخلاقية دون التطرق إلى وصفها.

على العموم، يتجه الباحثون أكثر إلى البحث في خصائص القائد الأخلاقي، فحسب O. Ferrell et al، تتمثل أهم الخصائص الواجب توفرها في القائد الأخلاقي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. يمتلك القائد الأخلاقي خصائص وسمات شخصية قوية؛
2. يمتلك القائد الأخلاقي الرغبة في فعل الشيء الصحيح؛
3. القائد الأخلاقي حيوي (proactive)؛
4. يأخذ القائد الأخلاقي اهتمامات أصحاب المصالح (Stakeholders) بعين الاعتبار؛
5. يعتبر القائد الأخلاقي نموذجاً للقيم التنظيمية؛
6. يتسم القائد الأخلاقي بالشفافية والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار؛
7. القائد الأخلاقي مسير كفاء ويمتلك نظرة شاملة عن الثقافة الأخلاقية للمؤسسة.

وحسب James MacGregor Burns، فإن للقيادة الأخلاقية ثلاثة مبادئ رئيسة هي كالتالي:<sup>3</sup>

1. يضع القائد الأخلاقي هدفاً ويتشارك مع العاملين لتحقيقه؛
2. يعمل القائد الأخلاقي على إيجاد مسوغ أخلاقي لذلك الهدف؛
3. يستطيع القائد الأخلاقي تحقيق الهدف بشكل أخلاقي من خلال تحويله إلى نشاطات وسلوكيات أخلاقية.

كما وتعتبر القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) محور المنظمة الأخلاقية لكونها ركناً من أركانها، وتعتبر عن القيادة المبنية على القيم (values-based leadership) التي تعني أن العلاقة بين القائد والمرووسين تكون مبنية على عدة قيم يتشارك فيها القائد معهم. وقد قام Daft بتصنيف تلك القيم في أربعة أصناف موضحة بالشكل رقم (2.III).

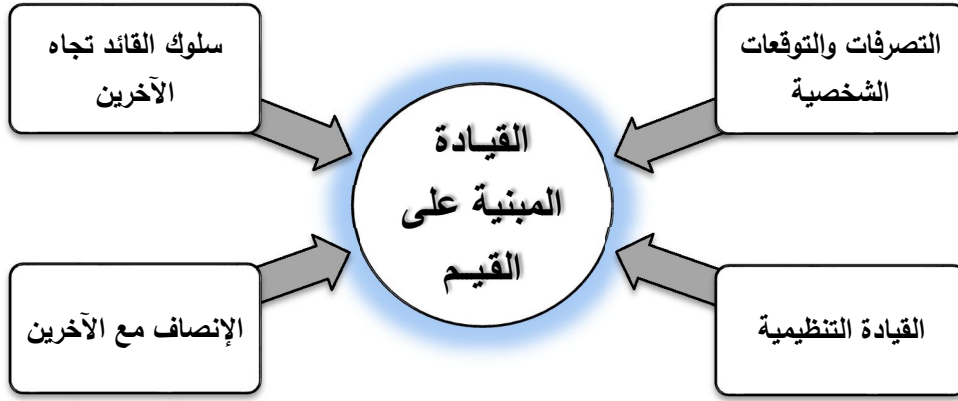
<sup>1</sup> R. Kolb (2008) *Encyclopedia of business ethics and society*. Vol. 5. USA: SAGE Publications. p1423.

<sup>2</sup> O. Ferrell et al (2008) *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 8<sup>th</sup> Ed. USA: South-Western Cengage Learning. p140.

<sup>3</sup> N. Springett (2004) Corporate purpose as the basis of moral leadership of the firm, *Strategic Change*, Vol. 13, No. 6, p299.



الشكل رقم (2.III): خصائص القيادة المبنية على القيم



Source: R. Daft, *Organization Theory and Design*, Op.cit., p395.

النموذج يبين أن خصائص القائد الأخلاقي (أو القيادة المبنية على القيم) تنقسم إلى أربعة أصناف هي:

1. سلوك القائد تجاه الآخرين (Interpersonal behavior): أين يتسم القائد الأخلاقي باهتمامه بالعاملين، يكون مستعداً لمساعدتهم، يدعمهم ويحافظ على العلاقات الجيدة معهم؛
2. التصرفات والتوقعات الشخصية (Personal actions and expectations): أي يمتلك نظام قيم أخلاقياً قوياً ويعمل بنزاهة في المؤسسة؛
3. الإنصاف مع الآخرين (Fairness with others): أي يتعامل معهم بشكل أخلاقي وبالمساواة، مع التسامح مع الأخطاء إذا أمكن؛
4. القيادة التنظيمية (Organizational leadership): أي يستطيع وضع رؤية أخلاقية وتنفيذها، ويضع الأخلاق فوق أي مصالح شخصية قصيرة المدى.

هذه الأصناف الأربعة للقيم الممثلة للقيادة الأخلاقية هي في جوهرها مزيج لكل من السلوك التنظيمي للقائد، نظام القيم الشخصي الخاص به، علاقاته مع العاملين وكذا دوره الإداري كمسؤول عن مجموعة من العاملين داخل المؤسسة، تعمل مجتمعة على تحديد خصوصيات القائد الأخلاقي، كما وتعبّر عن مواطن التطوير في نموذج القيادة الأخلاقية بالنسبة للمؤسسة وقادتها.

#### الفرع الثاني: القيادة الروحية

تعتبر القيادة الروحية (Spiritual leadership) واحدة من أساليب القيادة الحديثة بالنسبة لموضوع القيادة، تطورت بفضل عدة أبحاث لـ Louis W. Fry، مفادها أنه إذا كانت مجمل الأساليب القيادية المعروفة تتمحور حول المبدأ الرئيسي للقيادة والمتمثل في "التأثير" في العاملين لتوجيه جهودهم نحو أهداف معينة، فإن القيادة الروحية تقوم على التأثير في نظام قيم العاملين بهدف إيجاد التوافق بين الثقافة التنظيمية المرغوبة ومختلف أنظمة القيم الخاصة بالعاملين على تنوعهم.

وتعرف القيادة الروحية على أنها عرض القائد للقيم، الاتجاهات والسلوكيات اللازمة لتحفيز كل من القائد نفسه والعاملين الآخرين بغرض تبنيها من خلال الدعوة والترغيب في الانتماء.<sup>1</sup>

ويركز القائد الروحي في تعامله مع العاملين على نشر القيم، الأفكار والسلوكيات التي تريد المؤسسة توافرها في المحيط التنظيمي الداخلي من خلال العملية التالية:<sup>2</sup>

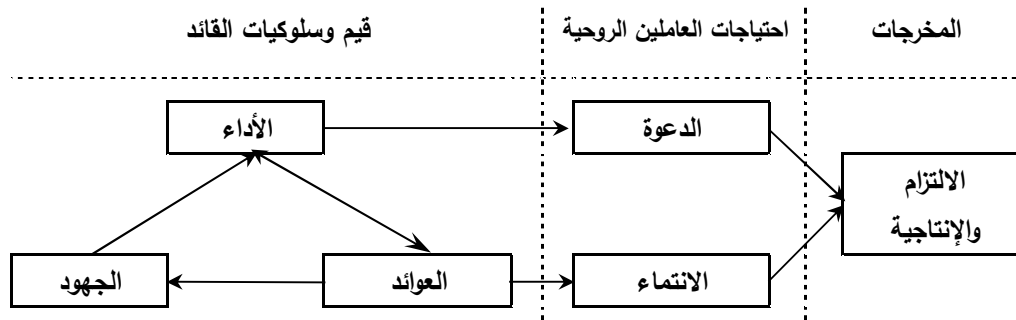
1. يضع القائد الروحي رؤية (Vision) تشمل العناصر غير الملموسة التي يريد تعليمها للعاملين؛
2. يعمل القائد الروحي على تنفيذ تلك الرؤية من خلال استعمال أساليب النصيح والتوجيه، الدعوة (Calling) والترغيب في الانتماء (Membership)؛

ويضيف Daft إلى ذلك ضرورة التزام القائد الروحي بتحقيق الأهداف المرجوة المتمثلة في التحلي بتلك القيم التنظيمية والالتزام بها.<sup>3</sup>

وتساعد القيادة الروحية العاملين على فهم المعنى الحقيقي لعملهم في المؤسسة، كما وتعمل على خلق إطار مشترك للتفكير وأيضاً قيم تنظيمية مشتركة من خلال تعزيز الترابط فيما بين العاملين.<sup>4</sup>

وقد قدم Fry نموذجاً لعملية القيادة الروحية يشرح فيه أهم المتطلبات والنشاطات التي يتوجب على القائد توفيرها والقيام بها في سبيل التأثير في العاملين لتبني القيم التنظيمية المرغوبة، كالقيم الداعمة لإدارة الجودة الشاملة. هذا النموذج موضح بالشكل رقم (3.III).

الشكل رقم (3.III): نموذج Fry للقيادة الروحية



Source: L. Fry, Op.cit., p695.

<sup>1</sup> S. Sendjaya (2007) Conceptualizing and Measuring Spiritual Leadership in Organizations. *International Journal of Business and Information*, Vol. 2, No. 1, p105.

<sup>2</sup> L. Fry (2003) Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 6, p695.

<sup>3</sup> R. Daft, *The leadership experience*, Op.cit., p444.

<sup>4</sup> M. Raddanipour and S. Siadat (2013) Studying the relationship among spiritual leadership and organizational citizenship behavior attributes (Case study: Registry of deeds and landed-estate properties in Isfahan province). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol. 5, No. 8, p183.

حسب نموذج Fry، تنقسم عملية القيادة الروحية إلى ثلاثة أقسام، هي كالاتي:

1. القسم الأول: قيم وسلوكيات القائد: يعبر هذا القسم من عملية القيادة الروحية عن بعض المتطلبات

اللازم توافرها في القائد حتى يتمكن من إنجاح هذه العملية، وهذه المتطلبات هي:

أ. الأداء (رؤية): أي أن يمتلك القائد الروحي رؤية شاملة عن القيم التنظيمية، أو مجمل الثقافة التنظيمية، الداعمة لإدارة الجودة الشاملة؛

ب. العوائد (العلاقات الاجتماعية): يعبر هذا العنصر عن وجوب اكتساب القائد الروحي نفسه لقيم التنظيمية المراد ترسيخها في الثقافة التنظيمية في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يتمكن من إيصالها للعاملين في المؤسسة. ويذكر Fry بعض القيم في هذا المجال، مثل: التسامح، النزاهة، التعاطف، الصدق، الصبر، الشجاعة، الثقة، الولاء والتواضع؛

ج. الجهود (الأمل/الإيمان): يأتي هذا الجانب ليعبر عن أهمية الاستعداد النفسي والذهني لكل من القائد والعاملين لتحقيق الرؤية، ويقصد به اكتساب القائد الروحي الثقة بالنفس وتوقع نتائج إيجابية حول مدى تحقيق الرؤية الموضوعية، والاستعداد للقيام بكل ما يتطلب في سبيل ذلك (Doing what it takes). ويقصد بالأمل/الإيمان أيضا ضرورة توافر الثقة لدى العاملين في القائد الروحي وأيضاً التحلي بالثقة في النفس بالنسبة لكل عامل والتفكير على أساس قدرتهم على تحقيق رؤية القائد الروحي الموضوعية.

2. القسم الثاني: احتياجات العاملين للبقاء الروحي: بعد الانتهاء من تحديد الرؤية الخاصة بالقيم التنظيمية

المراد تبنيها في إطار إدارة الجودة الشاملة والاستعداد النفسي والذهني من طرفه ومن طرف العاملين في المؤسسة، يتوجه القائد الروحي إلى العاملين بهدف تعليمهم تلك القيم التنظيمية. وقد سبق التطرق في هذا المبحث إلى كيفية تبني القيم التنظيمية وفقاً لعملية التغيير الثقافي، فيتمثل دور القائد الروحي في هذه المرحلة في مواصلة التركيز على الجانب النفسي والذهني للعاملين من خلال ما يعرف بالدعوة (Calling) والترغيب في الانتماء (Membership).

3. القسم الثالث: المخرجات (النتائج): بعد الجهود المبذولة من طرف القائد الروحي في وضع الرؤية

وتحفيز العاملين على التحلي بالقيم التنظيمية المرغوبة، يتوقع القائد الروحي المخرجات التالية من هذه العملية:<sup>1</sup>

أ. الالتزام التنظيمي: بمعنى تحقيق الهدف المرغوب في هذه العملية، والمتمثل في اكتساب القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى قيم تنظيمية أخرى كالولاء التنظيمي، التركيز على العلاقات الاجتماعية وغيرها من النتائج المعنوية غير الملموسة؛

<sup>1</sup> L. Fry and L. Matherly (2006) Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. Available at: [\[http://precisionmi.org/Materials/LeadershipMat/Spiritual%20Leadership%20and%20Organizational%20Performance%20-%20An%20Exploratory%20Study.pdf\]](http://precisionmi.org/Materials/LeadershipMat/Spiritual%20Leadership%20and%20Organizational%20Performance%20-%20An%20Exploratory%20Study.pdf) [Visited on: 07-06-2015]. p6.

ب. زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر: يمثل هذا الجانب النتائج الملموسة في عملية القيادة الروحية، ويقصد به التأكد من زيادة الفعالية التشغيلية بفضل دور التحلي بالقيم التنظيمية اللازمة في ذلك، وهذا ما يقصده Schein بالتأكيد على أهمية أن تؤدي القيم إلى نتائج إيجابية في مكان العمل حتى يتم التسليم بها على أنها جزء أساسي من الثقافة التنظيمية.

من خلال ما سبق، تتضح العلاقة بين السلوك التنظيمي والقيادة في الإدارة العليا لتبني إدارة الجودة الشاملة. ويشار إلى أن القادة في الإدارة العليا، وحتى القادة في المستويات التشغيلية، بإمكانهم انتهاج الأساليب القيادية المناسبة لكل مرحلة من مراحل تسيير الثقافة التنظيمية، أو عملية تغيير القيم التنظيمية حتى توافقت توجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة.

فبالإمكان تفعيل عملية القيادة الروحية في عملية تغيير القيم التنظيمية لتدعم إدارة الجودة الشاملة، كالاتي اعتماد على سلوكيات وقيم القائد الروحي، كما هو موضح في نموذج القيادة الروحية، في مرحلة إذابة الجليد، وكذلك للاستعداد الذهني والنفسي الجيدين لعملية تغيير القيم التنظيمية، ثم التركيز على احتياجات العاملين للبقاء الروحي على امتداد مرحلة إحداث التغييرات وكذلك لضمان تبني العاملين للقيم التنظيمية الجديدة والتقليل من إمكانية حدوث مقاومة التغيير، وفي الأخير التأكد من نتائج عملية القيادة الروحية في مرحلة إعادة الجليد ومراقبة النتائج للوقوف على مدى نجاح كل من القيادة الروحية وعملية التغيير الثقافي في ترسيخ القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.

كذلك الأمر بالنسبة للقيادة الأخلاقية التي يتجلى دورها في مرحلة إحداث التغيير الثقافي، أين يستعرض القائد الأخلاقي القيم الأخلاقية الواجب التحلي بها في المؤسسة لتبني إدارة الجودة الشاملة ويظهرها في سلوكه أثناء التعامل مع باقي العاملين. كما وبإمكان القائد الأخلاقي أن يمثل نموذج محاكاة عملي في هذه المرحلة ليقتدي به العاملون، فهذا يساعد على تبني القيم الأخلاقية الداعمة بدورها لتبني إدارة الجودة الشاملة.

يضاف إلى ذلك إمكانية انتهاج عدة أساليب قيادية أخرى توافقت حاجة المؤسسة إلى تبني القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي للمساعدين على تبني إدارة الجودة الشاملة، مثل انتهاج أسلوب القيادة الكاريزمية (Charismatic leadership) كنموذج محاكاة وأسلوب القيادة التحويلية (Transformational leadership) للتغيير التنظيمي الثقافي تجاه إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: العلاقة بين المصطنعات والقيادة في الإدارة العليا

دُكر سابقاً في هذه الدراسة أن Schein يعتبر العمليات والهياكل المرئية من بين أهم مكونات المصطنعات المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة<sup>1</sup>، معنى ذلك أن البرامج والخطط الموضوعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثل جانباً من المصطنعات الخاصة بالثقافة الداعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة.

من هذا المنطلق، وحسب Kanji، فإن المهمة الرئيسية للقيادة (أو الإدارة العليا) في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة تتمثل في تحديد كل من: أهداف الجودة، سياسات الجودة وخطط الجودة.<sup>2</sup>

**1. أهداف الجودة (Quality goals):** تشير أهداف الجودة للعاملين بأن المهمة الأساسية للمؤسسة في إطار إدارة الجودة الشاملة هي إرضاء الزبون الخارجي، وذلك لن يتحقق إلا من خلال القدرة على تحقيق أو تجاوز توقعات الزبون. بالإضافة إلى ذلك، تُوفّر أهداف الجودة رؤيةً للعاملين حول ما يجب إنجازه في مكان عملهم اتجاه إدارة الجودة الشاملة.

**2. سياسات الجودة (Quality policies):** يعتبر وضع سياسات الجودة عملية أساسية في إدارة الجودة الشاملة، وتقوم الإدارة العليا بذلك بغرض توضيح كيفية تحقيق أهداف الجودة بشيء من التفصيل للعاملين، إذ يجدر بسياسات الجودة أن تكون معروفة وواضحة لجميع العاملين في المؤسسة.

ويشير Oakland إلى أن وضع سياسات الجودة يرتبط بما يلي:<sup>3</sup>

1. تحديد احتياجات الزبون (بما في ذلك نظرته للمنتج)؛
2. تقييم قدرة المؤسسة على تلبية تلك الاحتياجات اقتصادياً؛
3. التأكد من أن الوسائل المستعملة مطابقة لمعايير الأداء والفعالية بشكل كبير؛
4. التركيز على فلسفة الوقاية (Protection) بدل فلسفة كشف الأخطاء والعيوب (Detection)؛
5. تعليم وتدريب العاملين بغرض التحسين المستمر؛
6. قياس رضا الزبون؛
7. مراجعة نظم إدارة الجودة الشاملة للحفاظ على التطور في الأداء.

ذلك، ويؤكد Oakland أن سياسات الجودة يجب أن تكون محل اهتمام جميع العاملين في المؤسسة<sup>4</sup>، كونها تؤدي وظيفة الموجّهة لنشاطاتهم وسلوكهم التنظيمي أثناء تنفيذهم لخطط الجودة.

<sup>1</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p24.

<sup>2</sup> G. Kanji (1995) *Total Quality Management: Proceedings of the first world congress*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Springer Science + Business Media Dordrecht. p75.

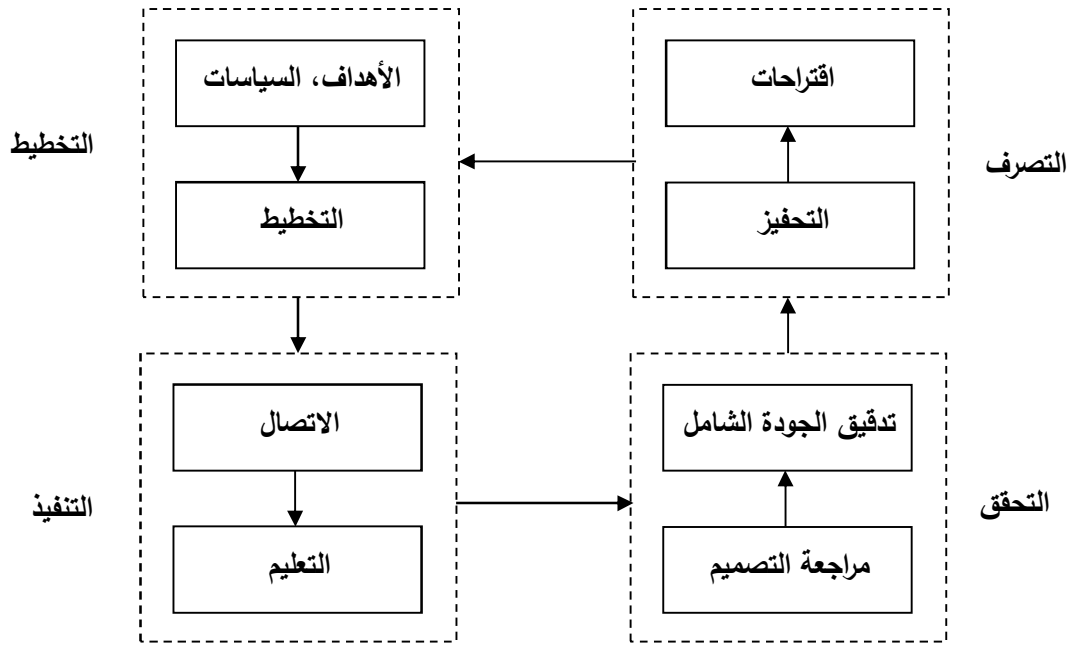
<sup>3</sup> J. Oakland (2004) *Oakland on Quality Management*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Elsevier's Science & Technology. p45.

<sup>4</sup> Idem.

3. خطط الجودة (Quality plans): بعد تحديد أهداف وسياسات الجودة، تقوم الإدارة العليا بصياغة خطط الجودة من أجل التنفيذ. ويكون ذلك بتحديد الوضعية الحالية والوضعية المستقبلية، ثم تحديد كيفية الانتقال بين المرحلتين وتحديد الوسائل اللازمة لذلك؛

وقد قام Dahlgaard بمساعدة Kanji بتطوير نموذج للقيادة في إطار إدارة الجودة الشاملة استنادا إلى نموذج عجلة Deming (The PDCA leadership model). هذا النموذج يجمع كل ما يتوجب على القادة (أو الإدارة العليا) القيام به في مختلف مراحل وأنشطة إدارة الجودة الشاملة، وهو موضح في الشكل رقم (4.III).

الشكل رقم (4.III): نموذج القيادة وفق عجلة Deming



Source: J. Dahlgaard et al, Op.cit., p210.

1. مرحلة التحقق (Check Phase): حسب Dahlgaard، يبدأ دور القيادة بمرحلة التحقق من الوضعية الحالية للمؤسسة (أين نحن الآن؟). ويقوم القادة في هذه المرحلة بوظيفتين أساسيتين هما: مراجعة التصميم (Design review) وتدقيق الجودة الشامل (Total quality audit).

تعني عملية مراجعة التصميم إعادة النظر في كيفية تطور المنتجات أو الخدمات عبر مختلف المراحل الإنتاجية، أما التدقيق الشامل للجودة فيهدف إلى التحقق من مدى التوافق بين خطط الجودة ونتائج الجودة المحققة، وذلك بغرض تحديد فرص التطوير المستقبلية، كما ينطوي التدقيق الشامل للجودة على التحقق من مدى جودة مختلف العمليات التنظيمية التي تأتي في إطار إدارة الجودة الشاملة.

ويؤكد Dahlgaard على أن هذه المرحلة لا تتم إلا باستخدام وسائل قياس معينة بغرض الوقوف بدقة على مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المرغوب فيها.

2. **مرحلة التصرف (Act Phase):** تتضمن هذه المرحلة عنصرين هما: التحفيز (Motivation) والاقتراح (Suggestions). فحسب Dahlgard، عندما تشارك الإدارة العليا في مرحلة التحقق، فإن ذلك سيعطي انطبعا لدى جميع العاملين أن الجودة في المؤسسة وتحسين الجودة مهمان للغاية. هذا الأمر من شأنه أن يؤدي دور الحافز للعاملين تجاه إدارة الجودة الشاملة ككل، وأن يكون سببا في توليد اقتراحات من طرفهم لتحسين الجودة، واستعمالها كمدخلات في المرحلة المقبلة للنموذج.

مع العلم أن تحفيز العاملين يتم عن طريق مبادرات من الإدارة العليا تتمثل في تعليم وتدريب العاملين على كل ما يربط مكان عملهم بإدارة الجودة الشاملة، مع توفير مناخ تنظيمي يمكنهم من التطوير الذاتي لمهاراتهم التنظيمية.

3. **مرحلة التخطيط (Plan Phase):** تتكون هذه المرحلة بدورها من عنصرين: وضع أهداف وسياسات الجودة (Quality goals and policies) وكذا تصميم خطط الجودة (Planning). أثناء وضع أهداف وسياسات الجودة، يجب أن تأخذ الإدارة العليا في الحسبان الأبعاد الأساسية الأخرى لإدارة الجودة الشاملة. وتعمل هذه الأهداف والسياسات كروية تُظهر أين تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل، مع العلم أن هذه الرؤية يجدر بها التطور من وقت لآخر بفعل المرحلتين السابقتين وذلك في إطار التحسين المستمر.

أما التخطيط فهو عملية تصميم خطط مفصلة لتحسين الجودة، ويؤكد Dahlgard على ضرورة إشراك العاملين الذين ينفذون الخطط في مرحلة تصميم الخطة، وهذا لتحفيزهم والأخذ باقتراحاتهم.

بعد ضبط أهداف الجودة وسياسات الجودة، تقوم الإدارة العليا بوضع خطط الجودة، أو بالأحرى خطط تحسين الجودة، فتقرر أي المجالات لها الأولوية في التحسين في المرحلة الزمنية المقبلة (تقليل الضياع، تخفيض التكاليف، رضا الزبون، التعليم والتدريب، ...). مع العلم أن القرار هنا يتم باستعمال تدقيق الجودة الشامل وكذا المقارنة المرجعية (Benchmarking). ويتم عادة وضع خطط الجودة (شأنها شأن أية خطة) بالإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية:<sup>1</sup>

1. أي نحن الآن؟ (الوضعية الحالية)؛
2. أين نريد أن نكون مستقبلا؟ (رؤية)؛
3. كيف يمكن الوصول إلى تلك الرؤية؟ (خطة).

الإجابة على هذه الأسئلة تتم باستخدام عدد من وسائل التسيير التي تأتي في إطار إدارة الجودة الشاملة. فالإجابة على السؤال الأول تكون من خلال وسائل التقييم الذاتي، على اعتبار أن تلك الخطوة الأولى هدفها تقييم

<sup>1</sup> G. Kanji, *Total Quality Management: Proceedings of the first world congress*, Op.cit., p76.

الوضع الحالية للمؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة. ويتم ذلك باستعمال وسائل قياس إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في جوائز الجودة المعترف بها دولياً، وهي: جائزة Deming، جائزة Malcolm Baldrige والجائزة الأوربية للجودة.<sup>1</sup> أما بخصوص السؤالين الآخرين فتتم الإجابة عليهما باستعمال وسائل المقارنة المرجعية. ويصنف Dahlgaard خطط تحسين الجودة في 8 أصناف هي:

1. تحسينات في رضا الزبون؛
2. تحسينات في رضا العاملين؛
3. تحسينات في المنتجات والخدمات؛
4. تحسينات في العمليات (أنشطة وتكنولوجيا)؛
5. تحسينات في العاملين (تدريب وتعليم)؛
6. تحسينات في العلاقات مع الزبون؛
7. تحسينات في العلاقات مع الموردين؛
8. تحسينات في أنظمة القياس.

ويشير Kanji إلى أن المؤسسة التي تسعى إلى تبني إدارة الجودة الشاملة تقوم عادة بوضع خطط قصيرة الأجل (عام واحد) وأخرى طويلة الأجل (عادة 3 سنوات)، يتم مراجعتها سنوياً عن طريق ما يسمى بـ "تدقيق الجودة" (Quality Audit)، أو "تدقيق الجودة الشامل" كما يسميها Dahlgaard.<sup>2</sup>

ويؤكد Kanji على أهمية تدقيق الجودة بالنسبة للمؤسسة، إذ يعطي للإدارة العليا نظرة حول المشاكل والمعوقات التي صاحبت تنفيذ خطط الجودة. وتتم هذه العملية باستعمال أربعة أسئلة مهمة تطرحها الإدارة العليا على القادة والمسيرين في مستوى الإدارة الوسطى، هذه الأسئلة هي:<sup>3</sup>

1. كيف تم تحديد زبائننا؟ (الزبائن الداخليين والخارجيين)؛
2. كيف تم تحديد احتياجات وتوقعات زبائننا؟ ؛
3. كيف حاول المسيرين والعاملون إرضاء زبائننا؟ ؛
4. كيف يرى الزبائن منتجاتنا وخدماتنا، وكيف تم جمع المعلومات الخاصة بذلك؟ .

فكل ذلك يساعد الإدارة العليا على التحقق من مدى اهتمام العاملين بتنفيذ خطط الجودة.

4. **مرحلة التنفيذ (Do Phase):** بدورها، تضم هذه المرحلة الأخيرة من النموذج عنصرين: الاتصال (Communication) والتعليم (Education). فيقصد بالاتصال ربط خطط تحسين الجودة بكل عامل له علاقة بها لإشراكه في عملية التنفيذ. أما التعليم فيشمل كلا من العاملين جنباً إلى جنب مع الإدارة العليا ذاتها ومختلف

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Ibid., p75.

<sup>3</sup> Idem.



المستويات التنظيمية الإدارية، ويراد به تعلم استعمال أدوات إدارة الجودة الشاملة المصاحبة لنشاط كل عامل في المؤسسة.

ما يلاحظ على نموذج القيادة وفق عجلة Deming أنه يتسم بالشمولية مقارنة بما قدمه Kanji؛ إذ يشمل النموذج كلا من وضع أهداف الجودة، سياسات الجودة وخطط الجودة فضلا عن التدقيق في الجودة كما في نموذج Kanji، كل ذلك في مرحلة التخطيط. كما يلاحظ أيضا تركيز القيادة على إشراك العاملين في معظم مراحل النموذج وأيضاً الأخذ بالزبون بعين الاعتبار أثناء مرحلة التخطيط، مما يعكس توافق دور القيادة وفق عجلة Deming مع باقي الأركان الأساسية لهرم إدارة الجودة الشاملة.

انطلاقاً مما تم التطرق إليه في هذا المبحث، يمكن صياغة الفرضية التالية: "H.1: تساهم الثقافة التنظيمية في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة".

## البحث الثاني: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتركيز على الزبون

لطالما كان الزبون محور اهتمام المؤسسة وأحد الأهداف التي لا جدال فيها، لكونه الطرف الذي يستقبل منتوجات المؤسسة، فاستمرارية المؤسسة مرهونة باستمرارية اقتناء الزبون لمنتجاتها المرهونة بدورها بمدى رضا الزبون عنها، أي اقتناعه بجودتها. لهذا السبب يعتبر التوجه نحو الزبون أمراً حيوياً بالنسبة للمؤسسة والغاية من تبني إدارة الجودة الشاملة، معنى ذلك أن جهود المؤسسة في بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تتضمن مبدأ التركيز على الزبون.

### المطلب الأول: العلاقة بين القيم التنظيمية والتركيز على الزبون

يوجد العديد من الشعارات التي يتم تداولها داخل المؤسسات والتي تعبر عن رغبتها في التركيز على الزبون وإدماجه في الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال جعل تلك الشعارات قيماً تنظيمية، ومن أمثلتها: البقاء قرب الزبون، يجب وضع الزبون في قمة الهيكل التنظيمي، الزبون يعتبر ملكاً، الزبون هو ما يهمنا فعلاً، يجب أن يكون الزبون جسد وروح أعمالنا والجودة تبدأ وتنتهي بالزبون وغيرها.

وحسب Peña و Reis، فإنه يمكن للمؤسسة تحديد القيم التنظيمية المتعلقة بالتركيز على الزبون والتحلي بها بشكل عملي، وذلك من خلال تبني "ثقافة رضا الزبون" (Customer satisfaction culture) ذات العلاقة بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. هذه الثقافة تضم أربعة عناصر أساسية هي:<sup>1</sup>

1. **رؤية المؤسسة (Business vision):** إن نظرة المؤسسة إلى كيفية ممارسة أعمالها تؤثر في مدى توجهها نحو الجودة ورضا الزبون؛ فالمؤسسة التي تبذل جهداً لتحسين الجودة وضمان أداء العمليات بأكبر فعالية ممكنة هي التي تتبنى نظرة بعيدة الأجل في أعمالها. وفي هذا السياق يؤكد Detert et al أنه "يجدر بالمؤسسة أن تكون ذات توجه نحو الزبون، أما النتائج المالية فتأتي لاحقاً"<sup>2</sup>؛
2. **مهمة المؤسسة (Business mission):** يؤكد Peña و Reis أن المهمة لا يمكن أن تُعبّر إلا عن رغبة المؤسسة في تكوين زبائن راضين تماماً والحفاظ عليهم، وتترجم هذه المهمة في منتوجات المؤسسة؛
3. **إيديولوجية المؤسسة (Business ideology):** وتشير إلى مجموعة الأفكار الجوهرية التي تريد الإدارة العليا نشرها في المؤسسة وتطبيقها في مختلف العمليات التنظيمية. وتقتضي ثقافة رضا الزبون أن تتشبع إيديولوجية المؤسسة بمفاهيم وأساليب رضا الزبون وتحقيق الجودة في المنتج، لأنها السبيل الوحيد لتحقيق رؤية المؤسسة. ويؤكد Peña و Reis بدورهما أن الأرباح يجب اعتبارها مقابلاً للنجاح في تبني المؤسسة لثقافة رضا الزبون؛

<sup>1</sup> D. Reis and L. Peña (2000) Linking customer satisfaction, quality, and strategic planning. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 40, No. 1, p45.

<sup>2</sup> J. Detert et al (2000) A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, p855.

4. سلوك المؤسسة (Business attitudes): يقصد Peña و Reis بهذا المصطلح سلوك العاملين ومدى مساهمته في تبني ثقافة رضا الزبون، فالعاملون عليهم التحلي بأفكار القدرة على إتقان الجودة، إمكانية تحقيق الكمال في المنتج وتحقيق صفر عيوب وغيرها من الأفكار التي تدعم تحقيق الجودة في المنتج ورضا الزبون. كما أن سلوك المؤسسة يجب أن ينطوي على ضرورة اتخاذ التحسين المستمر من عادات المؤسسة، لأن التحسين المستمر هو ما يضمن الاستمرار في تبني إدارة الجودة الشاملة، ثقافة رضا الزبون وأيضا تطوير جودة المنتج.

بالإضافة إلى ذلك، يشير العديد من الباحثين إلى ضرورة اعتماد المؤسسة القيم الأخلاقية ذات العلاقة بالجودة للتعامل مع الزبون، فيؤكد Koehn و Nayeypour أن مبادرات الجودة في المؤسسة تستلزم توافر الأخلاق على مستوى الفرد والمؤسسة ككل<sup>1</sup>، بمعنى أن تبني إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في بعدها المتعلق بالتركيز على الزبون، يتطلب تبني القيم الأخلاقية. ويؤكد Tari ذلك بالقول إنه "لا يمكن تسيير الجودة بنجاح بدون تركيز ظاهر على القيم الأخلاقية"<sup>2</sup>.

وقد قام Halis et al بتحديد بعض القيم الأخلاقية ذات العلاقة بالجودة والتي تساهم في التركيز على الزبون، ومن أهمها: الموثوقية، المسؤولية الاجتماعية والنزاهة<sup>3</sup>، وهي كالاتي:

### 1. الموثوقية

حسب Halis et al فإن الزبون بإمكانه أن يعتبر الموثوقية (Reliability) كمؤشر رئيسي لجودة المنتج<sup>4</sup>، ويؤكد Oakland ذلك بالقول إن الجودة والموثوقية يمكن اعتبارهما مترادفين<sup>5</sup>، وتذهب Smit في نفس السياق بالتأكيد على أن الموثوقية هي أهم أبعاد جودة الخدمة على الإطلاق<sup>6</sup>. وتعني الموثوقية التزام المؤسسة بتقديم منتج قادر على الاستمرار في تلبية احتياجات الزبون لمدة زمنية معقولة.

وتكمن أهمية الالتزام بالموثوقية كقيم تنظيمية أخلاقية في كون الزبون لا يستطيع التأكد من توافر هذا البعد من أبعاد الجودة إلا إذا اقتنى المنتج واستعمله؛ فعلى عكس بعض الأبعاد الأخرى للجودة كالمظهر، القابلية للصيانة وخدمات ما بعد البيع وغيرها من الأبعاد التي يمكن أن يتحقق منها الزبون قبل قرار الشراء، فإن الموثوقية

<sup>1</sup> M. Nayeypour and D. Koehn (2003) The Ethics of Quality: Problems and Preconditions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, No. 1, p41.

<sup>2</sup> J. Tari (2011) Research into Quality Management and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, No. 4, p631.

<sup>3</sup> M. Halis et al (2007) The relationship between ethics and quality: Conflicts and common grounds. *Serbian Journal of Management*, Vol. 2, No. 2, p140.

<sup>4</sup> Ibid., p137.

<sup>5</sup> J. Oakland, *Oakland on Quality Management*, Op.cit., p5.

<sup>6</sup> D. Smit (2012) *Total quality management: a strategic management approach*. PhD dissertation, Rand Afrikaans University, p4-144.

لا يمكن التحقق منها إلا بعد قيام الزبون باقتناء المنتج. لذلك تقع على عاتق المؤسسة مسؤولية الالتزام بتوفير هذا البعد للزبون للحفاظ على سمعتها، وهذا ما يعطي للموثوقية الصبغة الأخلاقية.

## 2. المسؤولية الاجتماعية

تعرف المسؤولية الاجتماعية (Social responsibility) بأنها "الاهتمام بمعاملة أصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة بشكل أخلاقي أو بشكل مسؤول اجتماعياً، مع العلم أن أصحاب المصالح يقعون داخل أو خارج المؤسسة. والهدف من المسؤولية الاجتماعية هو إنشاء معايير أعلى للعيش في المجتمع إلى جانب قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح".<sup>1</sup>

ويشير Ghobadian et al إلى أن إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية يتقاسمان مقومات أخلاقية متشابهة<sup>2</sup>، كما وهناك عدة أوجه شبه بينهما، تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- كلاهما يعتبر فلسفة وعملية تهدف إلى تحسين السلوك التنظيمي من خلال تحديد الأهداف التنظيمية وطبيعة العمل؛
- كلاهما ينطوي على الالتزام اتجاه الجودة بما يتضمنه من ضمان نزاهة العاملين لتقديم منتج ذي جودة إلى الزبون، وهذه من القيم الأخلاقية الضرورية؛
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: "القيام بالأعمال بالشكل الصحيح من المرة الأولى"، "القيام بالفعل الصحيح" و"التحسين المستمر والإبداع" يمكن تطبيقها كمبادئ للمسؤولية الاجتماعية؛
- تركز كل من المسؤولية الاجتماعية وإدارة الجودة الشاملة على مسؤولية المؤسسة أمام أصحاب المصالح.

بالإضافة إلى ذلك، تنطوي المسؤولية الاجتماعية على القيم التالية:<sup>4</sup>

- فهم وتلبية حاجات أصحاب المصالح (الزبائن، الملاك، العاملين، الموردين والمجتمع ككل)؛
- نزاهة تصرفات العاملين والمؤسسة ككل؛
- الاحترام والعدالة في التعامل مع أصحاب المصالح؛
- المشاركة في تحقيق الصالح العام للمجتمع.

<sup>1</sup> A. Ghobadian et al (2007) TQM and CSR Nexus. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 24, No. 2, p715.

<sup>2</sup> Ibid., p718.

<sup>3</sup> J. Tarí, Loc.cit.

<sup>4</sup> A. Ghobadian et al, Op.cit., p716.

### 3. النزاهة

يؤكد Tarí أن النزاهة (Integrity / Honesty) في التعامل مع الزبائن وإنشاء علاقات مبنية على الثقة معهم هي من بين الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أرباح أكثر<sup>1</sup>، ويضيف Nayeypour و Koehn أنه إذا لم تتوفر في المنتج تلك الخصائص والمميزات التي أشارت المؤسسة إليها أثناء الإشهار بالمنتج، فإن الزبون يكون عندها قد وقع ضحية كذب المؤسسة<sup>2</sup>، في حين تتحقق إدارة الجودة الشاملة إذا طابق المنتج ذلك الذي تم الإشهار به، أي تتحقق بواسطة النزاهة في التعامل مع الزبون والتي من شأنها أن تكوّن زبائن دائمين للمؤسسة.

وبالنسبة للمؤسسة، فإن التركيز على النزاهة يكون بالتحذير من سلبيات انعدامها فضلا عن إبراز إيجابيات توافرها؛ فيؤكد Cialdini et al أن أكثر النتائج المحتملة من وراء انعدام النزاهة في المؤسسة تجاه المحيط الخارجي (والزبون أهم مكوناته) هي تدهور سمعة المؤسسة (Reputation) أمام الزبائن وحتى الشركاء الحاليين والمحتملين<sup>3</sup>، فجهود المؤسسة المبذولة على امتداد سنوات لبناء سمعة جيدة لها أمام المحيط الخارجي بإمكانها أن تُهدم في وقت قصير بسبب انعدام النزاهة وشعور الزبون بأنه قد تم خداعه من طرف المؤسسة.

وتتمثل أكثر النتائج سلبيةً من وراء انعدام النزاهة في أن إيجاد حلول علاجية لهذا المشكل أمر شبه مستحيل<sup>4</sup>؛ فالمؤسسات التي ثبت تورطها في سلوكيات غير أخلاقية ستعاني من فقدان سمعتها أمام المحيط الخارجي وحتى الداخلي، وهذا ينعكس سلبا على جودة منتجاتها وقدراتها التنافسية في مجال أعمالها، ويجعل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمرا لا معنى له.

عموما، يوصي Johnson و Phillips بسبب وصايا، أو قوانين كما يصفانها، لتحقيق النزاهة والحفاظ عليها، وهي كالاتي<sup>5</sup>:

1. الالتزام بقول الحقيقة، وتوافق هذه النقطة توجه المؤسسة نحو اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق؛
2. البحث الدائم عن جوهر المشكلة؛
3. الالتزام بمعارضة القرارات غير الأخلاقية والالتزام بتنفيذ الأخرى الأخلاقية؛
4. وجوب تقبل الحقيقة؛
5. مكافأة العاملين الذي يبلّغون عن السلوكيات غير الأخلاقية؛
6. بناء القيم والسلوكيات التنظيمية على النزاهة.

<sup>1</sup> J. Tarí, Op.cit, p633.

<sup>2</sup> M. Nayeypour and D. Koehn, Op.cit., p39.

<sup>3</sup> R. Cialdini et al (2004) The Hidden Costs of Organizational Dishonesty. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, No. 3, p68.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> L. Johnson and B. Phillips (2003) *Absolute honesty: Building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity*. New York: AMACOM. p49-51.

ذلك، ويضيف Halis et al قيمة أخلاقية أخرى ذات علاقة بالجودة أهمها: الوفاء بالوعد، الكفاءة، البعد الجمالي في المنتج، المجاملة، الأمن، الاتصال، الكمال، احترام الزبون، الاهتمام بالبيئة، التعاطف، التسامح واحترام حقوق الإنسان وغيرها من القيم التنظيمية التي تمثل نقطة اشتراك بين إدارة الجودة الشاملة وأخلاقيات الأعمال.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك، يشير Koehn و Nayebpour إلى أن الزبون لا يمكن أن يكون دائما على صواب؛ إذ يمكن أن تصادف المؤسسة بعض الزبائن يطلبون مواصفات في المنتج أو خدمات معينة لا يطلبها معظم الزبائن أو لا تستطيع المؤسسة توفيرها.<sup>2</sup> ويضيف الباحثان أن المؤسسة تتعامل أخلاقيا مع مثل هؤلاء الزبائن وفق مقاربة النفعية في القيم الأخلاقية المذكورة سابقا<sup>3</sup>؛ بمعنى أنه إذا كان معظم الزبائن يفضلون منتج المؤسسة عن باقي المنتجات المنافسة بما يحتويه من خصائص ومواصفات وبما يصاحبه من قيم أخلاقية، عندها يمكن اعتبار المنتج ذا جودة وأن المؤسسة تتصرف بشكل أخلاقي مع زبائنها على وجه العموم.

ويؤكد Koeh و Nayebpour على أهمية جعل مساعي المؤسسة إلى تبني القيم الأخلاقية معلنةً (Explicit)، أي ظاهرة لجميع أصحاب المصالح<sup>4</sup> وخاصة الخارجيين منهم، والذين يعتبر الزبون أهمهم؛ فإظهار القيم الأخلاقية يساعد على تبنيها من خلال خلق مناخ تنظيمي يهدف إلى التحلي بها وتطبيقها، بالإضافة إلى الإيجابيات التي يقدمها إظهار القيم الأخلاقية للمؤسسة أهمها إيصال فكرة إلى الزبون وكل المحيط الخارجي مفادها أن المؤسسة تهتم بموضوع أخلاقيات الأعمال، وما يصاحب ذلك من تحسين سمعة المؤسسة واعتبار أن منتجاتها ذات جودة. كما وتعتبر القيم التنظيمية المركزة على الزبون قيمة نهائية مقارنة بباقي القيم التنظيمية المساعدة على تبني إدارة الجودة الشاملة؛ فالقيم التنظيمية التي يعمل القادة على ترسيخها لدى العاملين وفي فلسفة التحسين المستمر تعتبر قيمة إجرائية يتم الاعتماد عليها لأداء المهام اليومية لتحقيق ثقافة الزبون ومنه إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثاني: العلاقة بين السلوك التنظيمي والتركيز على الزبون

يمكن ترجمة العلاقة بين السلوك التنظيمي والتركيز على الزبون في "سلوك التوجه نحو الزبون"، وهو أحد أنماط السلوك التنظيمي التي يمكن انتهاجها من قبل العاملين للتعبير عن اهتمامهم بالزبون واستعدادهم لتحقيق رغباته.

<sup>1</sup> M. Halis et al, Loc.cit.

<sup>2</sup> M. Nayebpour and D. Koehn, Op.cit., p34.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Ibid., p39.

### الفرع الأول: ماهية سلوك التوجه نحو الزبون

يعبر سلوك التوجه نحو الزبون (Customer-orientation behavior) عن مجمل السلوكيات التي يظهرها العاملون أثناء أداء مهامهم التنظيمية، والتي تتعلق بكيفية إرضاء الزبون بالدرجة الأولى<sup>1</sup>، ويعرّف بأنه تركيز العاملين بالدرجة الأولى على توفير احتياجات الزبون.<sup>2</sup>

ويعرّف أيضا أنه تغيير سلوك العاملين إلى سلوك يركز بالدرجة الأولى على الزبون، بحيث يتميز بالمرونة والاستعداد لتقبل جميع طلبات الزبون، ويشير إلى مدى إشراك العاملين في التحسين المستمر وبذلهم الجهود في مكان عملهم بهدف إرضاء الزبون.<sup>3</sup>

كما ويظهر سلوك التوجه نحو الزبون بشكل جلي في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي، أين يتقابل الزبون مع عاملي الخط الأمامي ويتفاعل معهم بشكل مباشر. وعلى هذا الأساس يعرّف هذا السلوك بأنه سعي عاملي الخط الأمامي لتلبية احتياجات الزبون.<sup>4</sup>

وينطوي سلوك التوجه نحو الزبون على فهم رغبات الزبون، العمل على توفير ما يتطلعون إليه في المنتج ومجمل الخدمات المقدمة، التأثير في الزبون وفي قرار شرائه بشكل إيجابي والحصول منه على المعلومات اللازمة من أجل التحسين المستمر.

### الفرع الثاني: مكونات سلوك التوجه نحو الزبون

هناك العديد من المكونات التي تدخل في سلوك التوجه نحو الزبون، أهمها: سلوك المواطنة التنظيمية، حرية التصرف والالتزام التنظيمي.

#### أولا: سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational citizenship behavior) مستوى مرتفعا عن السلوك التنظيمي اللازم لإنجاز المهام، بحيث يجعل العاملين يقومون بما هو أكثر من إنجاز مهامهم اليومية، مثل مساعدة الزملاء في مهامهم، البحث المستمر عن كيفية تحسين الأداء وتجنب الوقوع في الصراعات وغيرها من السلوكيات الإيجابية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>O. Hee and H. Johari (2014) A conceptual analysis of personality traits and customer-oriented behaviour in the Health Tourism Hospitals. *International Journal of Caring Sciences*, Vol. 7, No. 2, p368.

<sup>2</sup> W. Chihet al (2009) Customer orientation behaviors of frontline employees: Moderating roles of emotional intelligence. *International Association of Computer Science and Information Technology*, spring conference, 2009. p249.

<sup>3</sup> R. Peccei and P. Rosenthal (2001) Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 6, p837.

<sup>4</sup> W. Chih et al, Loc.cit.

<sup>5</sup> S. Robbins and T. Judge, Op.cit., p27.

ويساعد سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق رضا الزبون عندما يبدي العاملون، وخاصة عاملو الخط الأمامي، الاستعداد للبقاء قرب الزبون إلى غاية تحقيق رغباته<sup>1</sup> والحصول منه على المعلومة المرتردة لأغراض التحسين المستمر. ويؤكد Podsakoff et al أن سلوك المواطنة التنظيمية من شأنه أن يجعل العاملين يُظهرون الاستجابات الإيجابية تجاه بعضهم البعض بما يشجع العمل الجماعي والتعاون في مكان العمل وتحسين المناخ التنظيمي الداخلي، الأمر الذي يؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات بجودة أفضل تساعد في إرضاء الزبون.<sup>2</sup>

كما أن ذلك المستوى المرتفع من السلوك التنظيمي الذي تعبر عنه المواطنة التنظيمية يجعل العاملين يبذلون جهودا إضافية للحصول على معلومات حول الزبون وتطور رغباته وكذا مجالات تطوير المنتج والخدمات المرافقة.<sup>3</sup>

### ثانيا: حرية التصرف

تعتبر حرية التصرف (Autonomy) مقابلا للتمكين التنظيمي؛ فالإدارة العليا توفر التمكين التنظيمي الذي يعطي للعاملين حرية التصرف في حدود معينة. وتعني أن يمتلك العاملون الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، حرية التواصل مع الزبون والقدرة على الوصول إلى معلومات زبائن المؤسسة، وذلك في إطار تطوير معارف العاملين بالزبون ومهارات التواصل معهم.<sup>4</sup>

وتكمن أهمية حرية التصرف في سلوك التوجه نحو الزبون في أن العاملين سيحصلون على فرصة للنظر إلى مهامهم التنظيمية من وجهة نظر الزبون وإعادة تصميمها وفقا لذلك المنظور إن أمكن، بالإضافة إلى تقوية العلاقة المباشرة بين العامل والزبون (وخاصة في حالة وجود عاملي الخط الأمامي) أين يستطيع العاملون التصرف بدون الحاجة إلى الرجوع إلى المشرفين أو الإدارة العليا، وهذا ما يسمى "حرية الإدراك الذاتي" ( Self-perceived autonomy) أين يتحرر العامل من التفكير والتصرف بالاعتماد على المشرف أو الإدارة العليا ويعتمد على مهاراته للتعامل مع الزبون<sup>5</sup>. فكل ذلك يساهم في تطوير مهارات تواصل العاملين مع الزبائن ويزيد من إدراك أهمية الزبون من طرف العاملين.

<sup>1</sup> A. Rafaeli et al (2008) The impact of call center employees' customer orientation behaviors on service quality. *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 3, p241.

<sup>2</sup> N. Podsakoff et al (2009) Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, p125-126.

<sup>3</sup> Ibid., p126.

<sup>4</sup> T. Hennig-Thurau and C. Thurau (2003) Customer orientation of service employees—Toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 2, No. 1/2, p32.

<sup>5</sup> Idem.



### ثالثاً: الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي (Organizational commitment) من المكونات المهمة لسلوك التوجه نحو الزبون، ويعني اقتناع العاملين بأهداف، قيم واهتمامات المؤسسة واستعدادهم للبقاء فيها وبذل الجهود لتحقيق تلك الأهداف، القيم والاهتمامات<sup>1</sup>. ويساعد الالتزام التنظيمي العاملين في الاستمرار في سلوك التوجه نحو الزبون من خلال الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية والعمل على الاستغلال الأمثل لحرية التصرف الممنوحة لهم في إطار الاهتمام بالزبون وتحقيق رضاه.

ذلك، بالإضافة إلى عدة مكونات أخرى تدخل في إطار سلوك التوجه نحو الزبون مثل: التحفيز، المهارات، العدالة والسمات الشخصية.

### الفرع الثالث: مظاهر سلوك التوجه نحو الزبون

تتجلى مظاهر السلوك التنظيمي ذات العلاقة بالتوجه نحو الزبون في تفاعل المؤسسة مع زبائنها، فيعتبر الاتصال بالزبون أكبر مظاهر التركيز على الزبون أهمية<sup>2</sup>؛ فاهتمام المؤسسة بتسيير عملية الاتصال بالزبون ووضع رسائل واضحة له تهدف إلى التعرف على آرائه وتوقعاته تجاه المنتج والمؤسسة ككل، هو ما يجعل المؤسسة على "اتصال جيد" بزبائنها. ويؤكد Robbins و Coulter ذلك بالقول إن للاتصال بالزبون أهمية كبيرة في التأثير على مدى رضاه، ولذلك تحرص المؤسسة على أن يكون التفاعل بين العاملين والزبائن منظماً وفعالاً<sup>3</sup>.

وبما أن الزبون هو محور إدارة الجودة الشاملة، وأن أفكاره هي العامل الحاسم لتحديد جودة المنتج، يتوجب على المؤسسة أن تبقى قرب زبائنها وتوفر جميع الإمكانيات والأساليب اللازمة لذلك، لما له من دور في تجسيد ما يسمى بالاستماع لصوت الزبون (Listening to the voice of the customer). وصوت الزبون مصطلح شائع في مجال إدارة الجودة الشاملة، يعبر عن مقارنة تم تطويرها في التسعينيات من القرن الماضي في شمال أمريكا<sup>4</sup>، تعبر عن تواصل المؤسسة مع الزبون بغرض تحديد ما يريد توافره في المنتج وفي المؤسسة ككل.

ويشير Robbins و Coulter إلى أن خدمة الزبون تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الزبون، الخدمة التي تقدمها المؤسسة والعاملون الذين سيقدمون تلك الخدمة للزبون. فإذا كانت المؤسسة لا تستطيع التحكم في الزبون ورغباته، فإنه تستطيع التحكم في المكوّنين الآخرين<sup>5</sup>؛ إذ يتوجب عليها أن تتميز بثقافة خدمة الزبون التي تعطي للزبون أهميته والتي تركز على استكشاف رغباته، العمل على تحقيقها والتأكد من تحقيقها من خلال المعلومة المرتدة. ويضيف الباحثان أن هذه الثقافة تعتمد على الاتصالات بالدرجة الأولى، سواء من خلال الاتصال وجهاً

<sup>1</sup> M. Armstrong and A. Baron (2007) *Human capital management: achieving added value through people*. 1<sup>st</sup> Ed. GB: Kogan Page. p131.

<sup>2</sup> J. Abram and P. Hawkes (2003) *The seven myths of customer management: how to be customer-driven without being customer-led*. UK: John Wiley & Sons. p157.

<sup>3</sup> S. Robbins and M. Coulter (2012) *Management*. 11<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall. p419.

<sup>4</sup> S. Kemp (2006) *Quality Management Demystified*. USA: McGraw-Hill. p64.

<sup>5</sup> S. Robbins and M. Coulter, Loc.cit.

لوجه مع الزبون، باستعمال الهاتف أو البريد الإلكتروني أو غيرها من الوسائل<sup>1</sup>. أما دور العاملين الذين سيقدمون الخدمة للزبون فسيتم التطرق إليه لاحقا في هذه الدراسة.

وتتعدد أساليب التواصل والاستماع لصوت الزبون بشكل كبير، ويتمثل أبرزها في: المقابلات الشخصية، الاستبيان، مشاركة الزبون ضمن فرق الجودة وتوفير نظام الاقتراحات باستعمال البطاقات<sup>2</sup>، وهي كما يلي:

**1. المقابلات الشخصية:** هي تفاعل بين طرفين أو أكثر من خلال حوار كلامي، ويكون هذا التفاعل إما وجها لوجه أو من خلال وسائل أخرى كالهاتف. ويوجه الطرف الممثل للمؤسسة بعض الأسئلة والاستفسارات إلى الزبون يجعله من خلالها يبدي رأيه في جودة المنتج وأداء المؤسسة ككل، بالإضافة إلى تقديم اقتراحات حول المنتج أو المؤسسة على العموم إذا أمكن.

**2. الاستبيان:** تعتبر هذه الطريقة من أبرز وأشهر الطرق المستعملة لجمع البيانات، وتستعمل أيضا للحصول على المعلومة المرتدة من الزبون. ويتمثل الاستبيان في قائمة من الأسئلة أو العبارات تقدم إلى الزبون ليجيب عنها. وعادة يتم استعمال الدرجات من 1 إلى 5 في الإجابة على أسئلة أو عبارات الاستبيان، أو باستعمال مصطلحات مثل: موافق تماما إلى غير موافق على الإطلاق، راض جدا إلى غير راض على الإطلاق، وغيرها من الطرق المستعملة للإجابة. كما يمكن للاستبيان أن يوفر إمكانية الإجابة المفتوحة للزبون على الأسئلة الموجودة.

**3. مشاركة الزبون ضمن فرق الجودة:** بإمكان المؤسسة السماح للزبون بالانضمام إلى فرق الجودة وذلك للمساهمة في تحسين وسائل الجودة وكذا حل المشاكل ذات الصلة بهذا الجانب. وهنا تعتبر المؤسسة رأي الزبون الأهم مقارنة بباقي أعضاء فريق الجودة، لأنه مستخدم المنتج وبالتالي آراؤه ستكون حاسمة للتحسين المستمر.

**4. نظام الاقتراحات باستعمال البطاقات:** تعتبر هذه الطريقة من بين الطرق الأقل تكلفة التي تستعمل للحصول على المعلومة المرتدة من الزبون. وتقدم المؤسسة بطاقات (Cards) مع المنتج وقت شرائه من قبل الزبون، وتسعى من خلالها إلى جمع معلومات حول الزبون مثل السن، الجنس، الوظيفة، وكذا معرفة العوامل التي أدت بالزبون إلى اقتناء منتجها<sup>3</sup>. ولكن ما يعاب على هذه الطريقة أن أغلب الزبائن لا يتجاوبون مع هذه البطاقات للتفاعل مع المؤسسة، كما أن الإجابات الموجودة بالبطاقة لا تعطي مقياسا حقيقيا عن شعور الزبون تجاه المنتج، وعلى العموم تكون الاستجابة فقط إذا وجد الزبون شيئا جيدا جدا أو شيئا سيئا للغاية في المنتج<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص73.

<sup>3</sup> D. Besterfield et al, Op.cit., p51.

<sup>4</sup> Idem.

المطلب الثالث: العلاقة بين المصطنعات والتركيز على الزبون

يؤكد العديد من الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة أن المؤسسة، وفي إطار تبنيتها إدارة الجودة الشاملة، يتوجب عليها أن تكون ذات توجه نحو الزبون في الثقافة التنظيمية وفي العمليات والنظم التي تدخل في إطار إدارة الجودة الشاملة.

هذا التوجه يمكن تحقيقه من خلال ما يعرف بـ "تسيير العلاقة مع الزبون" أحد أهم المظاهر المعبرة عن اهتمام المؤسسة بزبائنها؛ فالمؤسسة التي تتبنى تسيير العلاقة مع الزبون هي مؤسسة ذات توجه نحو الزبون، أي تركز على الزبون أكثر من أي شيء آخر له علاقة بالمؤسسة، مثل ما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة. ويؤكد Sharp ذلك بالقول إنه "أينما وُجد الزبائن، ظهرت الحاجة إلى تسيير العلاقة مع الزبون".<sup>1</sup>

وبالإمكان اعتماد تسيير العلاقة مع الزبون في إطار إدارة الجودة الشاملة، لأن الأساليب والأدوات التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة يمكن استعمالها لتطبيق تسيير العلاقة مع الزبون. ويؤكد Diana و Irina ذلك بالقول إن "إدارة الجودة الشاملة تقدم حلاً لتفعيل نظام تسيير العلاقة مع الزبون وضمان نجاح تنفيذه"<sup>2</sup>، بالإضافة إلى أن "تحقيق أهداف تسيير العلاقة مع الزبون يتطلب استعمال الوسائل التي تدخل في إدارة الجودة الشاملة".<sup>3</sup>

كما توجد العديد من أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة وتسيير العلاقة مع الزبون، بحيث:<sup>4</sup>

- كلاهما يركزان على الجودة التي لا تعني فقط مدخلات ذات جودة، بل أيضا عمليات ومخرجات ذات جودة؛
- كلاهما يركزان على التفاعل مع الزبون؛
- كلاهما ينطويان على إدماج جميع العاملين في عملياتها.

لذلك، يمكن دراسة علاقة المصطنعات بالتركيز على الزبون من مدخل تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون كاستراتيجية أعمال، بما تحتويه من نظام متكامل يشمل مراحل للتطبيق وعوامل داعمة يتوجب توفيرها لإنجاح تسيير العلاقة مع الزبون كمظهر من مظاهر المصطنعات التي تدخل في إطار تبنّي الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> D. Sharp (2003) *Customer relationship management systems handbook*. USA: CRC Press. p xxi.

<sup>2</sup> B. Irina and Ş. Diana (2009) Building a relationship with the customer: A CRM versus a QM perspective. *Annals of Faculty of Economics*, Vol. 4, No. 1, p589.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem.

الفرع الأول: مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون

تسيير العلاقة مع الزبون (Customer Relationship Management) <sup>1</sup> هو أي نشاط له دور في تلبية حاجات الزبون<sup>2</sup>، ويعرفه العديد من الباحثين بأنه استراتيجية أعمال تتمحور حول الزبون، فهو عبارة عن استراتيجية تهدف إلى التعلم أكثر حول حاجات وسلوكيات الزبائن من أجل تقوية علاقة المؤسسة بهم.<sup>3</sup>

ويعرف تسيير العلاقة مع الزبون بأنه استراتيجية أعمال جوهرية تقوم بدمج الوظائف والعمليات الداخلية مع الشبكات الخارجية لخلق القيمة للزبون. وترتكز هذه الاستراتيجية على بيانات دقيقة للزبائن يتم الحصول عليها بواسطة تكنولوجيا الإعلام.<sup>4</sup>

وفي تعريف آخر، يعتبر تسيير العلاقة مع الزبون استراتيجية أعمال تقوم على اختيار وتسيير العلاقة مع أكثر الزبائن أهمية بالنسبة للمؤسسة، وتتطلب هذه الاستراتيجية ثقافة قائمة على التوجه نحو الزبون لدعم التسويق الفعال وأيضا عمليات البيع والخدمات.<sup>5</sup>

كما ويعرف بأنه مقارنة شاملة تهدف إلى فهم سلوك الزبون، التأثير فيه من خلال الاتصالات المستمرة معه وكذا تطوير علاقات طويلة الأمد معه من أجل تحسين ولاء الزبون والحصول على زبائن جدد والحفاظ عليهم وأيضا زيادة الإنتاج.<sup>6</sup> ويؤكد Mishra و Mishra ذلك بالقول إن "تسيير العلاقة مع الزبون استراتيجية تهدف إلى الحفاظ على العلاقات طويلة الأمد بين المؤسسة وزبائنهم".<sup>7</sup>

وفي تعريف أكثر تفصيلا، فإن "تسيير العلاقة مع الزبون عبارة عن استراتيجية شاملة وعملية تتعلق باكتساب الزبائن، الحفاظ عليهم وإشراكهم لخلق قيمة عالية لكل من المؤسسة والزبون. ويتضمن وظائف إدماج التسويق، عمليات البيع، خدمات الزبون والموردين لتحقيق كفاءة وفعالية عاليتين وتحقيق القيمة للزبون".<sup>8</sup>

<sup>1</sup> اختصارها هو "CRM".

<sup>2</sup> R. Urbanskiene et al (2008) The model of creation of customer relationship management (CRM) system. *Engineering Economics*, Vol. 58, No. 3, p51.

<sup>3</sup> I. Ali (2007) *Customer relationship management: a qualitative cross-case analysis in the UK and Saudi Arabia*. PhD dissertation, University of Stirling. p46.

<sup>4</sup> F. Buttle (2004) *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. 1<sup>st</sup> Ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. p34.

<sup>5</sup> I. Ali, Op.cit., p19.

<sup>6</sup> D. Sharp, Op.cit., p13.

<sup>7</sup> A. Mishra and D. Mishra (2009) Customer Relationship Management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 6, No. 4, p83.

<sup>8</sup> A. Parvatiyar and J. Sheth (2001) Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social research*, Vol. 3, No. 2, p5.

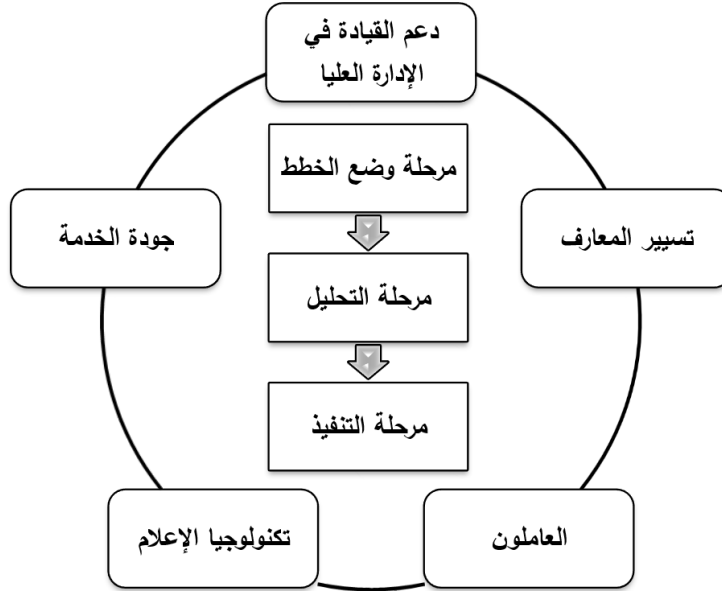
الفرع الثاني: تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسة

حسب Urbanskienè et al، فإن بناء استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون يبدأ من خلال التساؤلات التالية:<sup>1</sup>

- ما هي المنتجات والخدمات التي تكون المؤسسة مستعدة لتقديمها للزبون؟ وكيف يكون ذلك؟ ؛
- ما الذي يتوقعه الزبائن من المؤسسة؟ ؛
- بعد ذلك، ما هي التكنولوجيا المناسبة اللازم الاستعانة بها لتحقيق تسيير العلاقة مع الزبون؟.

كما وهناك عدة نماذج أفرزها علم التسيير لتطبيق استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون، إذ لكل نموذج مكوناته وخطواته الخاصة به. وقد قامت Ali بتقديم نموذج لتطبيق استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون، يشمل أهم المكونات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية. النموذج موضح بالشكل رقم (5.III).

الشكل رقم (5.III): نموذج تطبيق استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: I. Ali, Op.cit., p40

هذا النموذج يقسم تطبيق استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون إلى قسمين هما: مراحل تطبيق الاستراتيجية والعوامل الداعمة لتطبيقها، وهما كما يلي:<sup>2</sup>

**1. مراحل تطبيق استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون:** يضم تطبيق استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون ثلاث مراحل هي: وضع الخطط، التحليل والتنفيذ، بحيث:

أ. **مرحلة وضع الخطط:** في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون وكذا الوسائل اللازمة لتحقيقها. وتؤكد Ali أن أهمية هذه المرحلة تكمن في ضبط كل ما يدخل في هذه

<sup>1</sup> R. Urbanskienè et al, Loc.cit.

<sup>2</sup> I. Ali, Op.cit., p41-64.

الاستراتيجية من موارد، أساليب وأيضاً الوقت، لأن المؤسسة ستفشل في تحقيق النتائج المرجوة إذا لم تقم بتحديد أهداف استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون بدقة؛<sup>1</sup>

ب. **مرحلة التحليل:** تتم هذه المرحلة بالاعتماد على البيانات، مخططات التجزئة وتسيير محافظ الزبائن. فتضم البيانات ومخططات التجزئة استعمال البيانات المتعلقة بالزبائن والسوق لتحديد شريحة الزبائن المستهدفة، أما تسيير محافظ الزبائن فينطوي على فهم خصائص الزبائن ومتطلباتهم؛

ج. **مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة تهتم المؤسسة بما يعرف بـ "دورة حياة الزبون" ( Customer life cycle)، أين تعمل المؤسسة على اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم وتطوير قيمة الزبون باستعمال سلسلة القيمة الخاصة بالزبائن.

2. **العوامل الداعمة:** تتمثل العوامل الداعمة لتطبيق استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون بمختلف مراحلها

فيما يلي:

أ. **دعم القيادة في الإدارة العليا:** يبقى دور القيادة في الإدارة العليا حاسماً في جميع مبادرات تبني إدارة الجودة الشاملة بما فيها تسيير العلاقة مع الزبون، خاصة وأن تطبيق هذه الاستراتيجية قد يتطلب تغييراً تنظيمياً وحتى ثقافياً؛ إذ تمثل القيادة في الإدارة العليا أكبر مؤثر في الثقافة التنظيمية. وتتمثل أهم مبادرات القادة هنا في: الحرص على تطبيق استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون بجميع مراحلها، توفير الموارد اللازمة لذلك وتشجيع العمل الجماعي لتطبيق هذه الاستراتيجية؛

ب. **جودة الخدمة:** تشير Ali إلى أن من بين محددات رضا الزبون الخدمات المقدمة له من قبل المؤسسة، فتقديم منتج ذي جودة ليس كافياً للزبون إذا افتقد لخدمات ذات جودة كذلك. فهذه الأخيرة تعتبر المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة في تقديم منتج ذي جودة للزبون، وأيضاً العامل الرئيسي الذي يدعم تنافسية المؤسسة ويكسيها الميزة التنافسية. ويتوجب على المؤسسة تحديد مظاهر خدمة الزبون من خلال تمكين الزبون نفسه من تحديدها، ويكون ذلك باستعمال أساليب التفاعل مع الزبون المذكورة سابقاً؛

ج. **تكنولوجيا الإعلام:** تعتبر تكنولوجيا الإعلام من بين الممكنات الرئيسية لتطبيق استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون، لأهميتها في تسهيل الوصول إلى بيانات ومعلومات الزبون المذكورة في مرحلة التحليل، وفي ضمان التنسيق بين مختلف العمليات التي تدخل في مراحل تطبيق استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون. كما تمكن تكنولوجيا الإعلام من توفير قنوات اتصال وتكنولوجيا اتصال (الإنترنت، البريد الإلكتروني، الهاتف، ...) وتدعم المرونة الضرورية لمواءمة التغييرات التي تطرأ على رغبات الزبون؛

د. **العاملون:** للمورد البشري دور مهم في تطبيق استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون وإدارة الجودة الشاملة ككل، فمهارات، خبرات، معارف وسلوكيات العاملين تعتبر من العناصر الهامة لإنجاح

<sup>1</sup> Ibid., p264.

الاستراتيجية المعنية. وفي هذا السياق، يقع على عاتق الإدارة العليا توفير التدريب للعاملين لتطوير مهاراتهم المساعدة في تطبيق استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون، كما يتوجب على العاملين تفهم الحاجة إلى إحداث التغيير التنظيمي والثقافي اللازمين لإنجاح هذه الاستراتيجية وعدم مقاومته، وأيضاً الوعي بمدى أهميتهم في إنجاح هذه الاستراتيجية؛

هـ. **تسيير المعارف:** يعتبر تسيير المعارف من أعلى مظاهر تركيز المؤسسة على الزبون، فبواسطة تسيير المعارف تكون المؤسسة قادرة على الإجابة على أسئلة الزبائن وحل المشاكل المتعلقة بهم، وإضافة معلومات إلى التي تملكها المؤسسة حول زبائنها وتطويرها كذلك<sup>1</sup>. وتضيف Ali أن العمليات التي تدخل في إطار تسيير العلاقة مع الزبون (الخدمات، عمليات البيع والتسويق) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعارف المتعلقة بما يلي:<sup>2</sup>

- معرفة سلوك الزبائن ومعرفة انطباعاتهم فيما يتعلق باستعمال المنتج وجودة الخدمة؛
- معرفة العاملين من حيث ممارسات عمليات البيع ومدى اهتمامهم بالزبون؛
- معرفة السوق بواسطة اليقظة الاستراتيجية وتحليل الأسواق؛
- معارف حول العمليات الداخلية: كيف يتم تصميمها وكيف تساهم في استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون وإدارة الجودة الشاملة ككل.

وانطلاقاً مما تم التطرق إليه في هذا المبحث، يمكن صياغة الفرضية التالية: "H.2: تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون".

<sup>1</sup> Ibid., p271.

<sup>2</sup> Ibid., p272.

### البحث الثالث: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري

سبق التطرق إلى أهمية تنمية المورد البشري لكونه أحد أهم أبعاد تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وأن العديد من الباحثين والنماذج الخاصة بإدارة الجودة الشاملة تؤكد على حتمية اكتساب العاملين لمختلف الأساليب والأدوات وغيرها من المقومات التي تدخل في إطار إنجاح تبني إدارة الجودة الشاملة بما فيها الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها.

لذلك، فإن نجاح تبني الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة يتطلب من المؤسسة بذل الجهود في سبيل تنمية العاملين بما يساعد على اكتسابهم مختلف أبعاد ومظاهر الثقافة التنظيمية المرغوبة، والتي تسهل في تبني إدارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الأول: العلاقة بين القيم التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري

تبدأ العلاقة بين القيم التنظيمية والموارد البشرية من اكتساب الإدارة العليا للقيم التنظيمية المعبرة عن الاهتمام بهذا المورد الاستراتيجي؛ فحسب Oakland، ينطلق تثمين الموارد البشرية من تحلي المؤسسة بنظام أفكار إيجابي تجاه العاملين، معبر عنه في قيم تنظيمية أعلن عنها مثل: "العاملون يمثلون أهم أصول المؤسسة" و"العاملون هم من يشكلون الفارق"<sup>1</sup> وغيرها من القيم التنظيمية الداعمة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

فضلا عن ذلك، يعتبر كل من التحلي بقيم الجماعية والمخالطة الاجتماعية من بين أهم آليات تبني القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية.

#### الفرع الأول: قيم الجماعية

##### أولا: ماهية قيم الجماعية

يشير Hofstede إلى أن قيم الجماعية (Collectivism values) تعبر عن توجه العاملين إلى الانتماء إلى فرق عمل أو مجموعات تنظيمية غير رسمية والولاء لها، وأن قيم الجماعية يعبر عنها بالتحدث بصيغة الجماعية (نحن)، كما أن العامل سيختار فريق العمل أو المجموعة التنظيمية غير الرسمية التي تتناسب نظام قيمه الشخصي<sup>2</sup>. ويضيف Hofstede أن قيم الجماعية يجب أن تكون مبنية على الثقة فيما بين العاملين<sup>3</sup>، فذلك من شأنه أن يساعد في تبني قيم تنظيمية أخرى كالاتصالات المفتوحة والنزاهة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> J. Oakland, *Oakland on Quality Management*, Op.cit., p351.

<sup>2</sup> M. de Mooij and G. Hofstede (2010) The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, Vol. 29, No. 1, p89.

<sup>3</sup> Idem.



وقد سبق التطرق إلى ثقافة المجموعة في نموذج Quinn و Cameron لأصناف الثقافة التنظيمية، إذ تتميز هذه الثقافة بالتركيز على الداخل، المرونة، التعاون وروح العائلة<sup>1</sup>، وتتجسد في العمل الجماعي، إدماج العاملين، حلقات الجودة والتزام القادة تجاه الموارد البشرية.<sup>2</sup>

فالافتراضات الأساسية المميزة لهذا النوع من الثقافات التنظيمية تتمثل في الاعتقاد بأن المحيط الداخلي للمؤسسة يمكن التحكم فيه عن طريق العمل الجماعي وتطوير العاملين، اعتبار الزبون شريكا في المؤسسة وكذا التركيز على تمكين العاملين بغرض زيادة ولائهم والتزامهم تجاه المؤسسة.<sup>3</sup>

ويؤكد Quinn و Cameron على أن من إيجابيات ثقافة المجموعة جعل العاملين في المؤسسة كالعائلة الواحدة، بحيث يعتبر القادة فيها مرشدين للعاملين أو مثل "الآباء" في هذه العائلة<sup>4</sup>، فذلك يوافق إحدى القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة المعبرة عن: "لا وجود لمروسين ومشرفين".

كما تتجلى قيم الجماعة فيما يعرف في مجال السلوك التنظيمي بمعايير فرق العمل (Team norms)، إذ تعتبر معايير فريق العمل مهمة في دراسة السلوك الجماعي، ويقصد بها تلك القواعد غير الرسمية والتوقعات المشتركة بين أعضاء فريق العمل، والتي يضعونها من أجل ضبط سلوك كل عضو منهم. لذلك، فالمبادئ هي موجه لسلوك الفرد كعضو في فريق العمل، كما تساعد على توقع سلوكيات باقي الأعضاء وفق المواقف المعتادة المختلفة.

والمعايير هنا عبارة عن جمل بسيطة مكتوبة أو ضمنية، ولكنها غير رسمية، يتفق عليها أعضاء فريق العمل بغرض الاسترشاد بها لتحديد ماهية السلوك التنظيمي المراد تبنيه في فريق العمل. مثل:

- عندما يحدث الأمر X، نتصرف بالكيفية Y؛
- مهما كانت الظروف، لا نقوم ب...؛
- بالإمكان الاتصال بالزملاء للمساعدة في أي وقت.

#### ثانياً: أهمية قيم الجماعة في تنمية الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة

يتضح مما سبق أن لقيم الجماعة دور في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، يتمثل في خلق مناخ تنظيمي داخلي يضم مختلف مظاهر السلوك الجماعي التي من شأنها أن تنعكس إيجاباً على هذا المورد الاستراتيجي.

وفي جانب إدارة الجودة الشاملة، فإن لقيم الجماعة دوراً مباشراً في تنمية الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال ارتباطها بالقيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة مثل: "نحن جميعاً ومشركين معنيون"، "لا وجود لمروسين ومشرفين" وكذلك "الاتصالات المفتوحة والنزاهة مهمة جداً". كما ولقيم

<sup>1</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p168.

<sup>2</sup> K. Cameron and R. Quinn, Op.cit., p46.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Ibid., p48.

الجماعية دور غير مباشر في إدارة الجودة الشاملة يتمثل في ضرورة التحلي بها في مختلف وسائل وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل: فرق العمل، حلقات الجودة، التمكين (أو إدماج العاملين).

ذلك، بالإضافة إلى وجود عدة أصناف لمعايير فريق العمل تتمثل في: المعايير الأخلاقية، معايير الأداء المرتفع، معايير الدعم والمساعدة ومعايير التطور والتغيير<sup>1</sup>. هذه المعايير الخاصة بفرق العمل يمكن استغلالها في إطار إدارة الجودة الشاملة، وذلك كما يلي:

1. **المعايير الأخلاقية:** سبق التطرق إلى أن القيم الأخلاقية تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة، ومن أمثلة المعايير الأخلاقية على مستوى فرق العمل: "نحن نحاول دائما اتخاذ قرارات أخلاقية، ونتوقع من الآخرين نفس الشيء"، "يجب أن نساعد بعضنا البعض" ...؛
2. **معايير الأداء المرتفع:** تعبر هذه المعايير عن القيم الجوهرية المرتبطة بالعمل، من أمثلتها: "يسعى كل عضو إلى بذل أقصى جهده"، "تشارك جميعا في تحقيق أهداف فريق العمل" ...؛
3. **معايير الدعم والمساعدة:** تعتبر هذه المعايير من أهم المعايير الواجب توفرها، فهي ما يعبر عن قيم الجماعة، روح الفريق والعمل الجماعي. مثال: "يستمتع كل عضو إلى آراء الأعضاء الآخرين"، "نحن نساعد بعضنا البعض" ...؛
4. **معايير التطور والتغيير:** هذه المعايير تساند التحسين المستمر، أحد أركان إدارة الجودة الشاملة، وتساند القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: "لا يوجد نجاح وفشل، بل يوجد تعلم من التجارب". من أمثلتها: "يبحث كل الأعضاء دائما في طرق أفضل لإنجاز المهام"، "التحسين المستمر مقبول من طرف الجميع" ...

ما يمكن ملاحظته من معايير فريق العمل أنها إذا وجدت المصادقة الاجتماعية من طرف العاملين، قد يؤدي بها ذلك إلى التطور لتصبح ثقافة فرعية خاصة بفريق العمل، وتؤول إلى أن تكون مساندة للثقافة التنظيمية بدل أن تكون ثقافة معارضة؛ فتمكّن فريق العمل من الحفاظ على معايير وقدرته على تنفيذها يعني ضمنا أن المؤسسة موافقة على ماهية تلك المعايير، وخاصة إذا كانت داعمة لإدارة الجودة الشاملة، وإلا لكانت قد عملت على البحث في كيفية إلغائها.

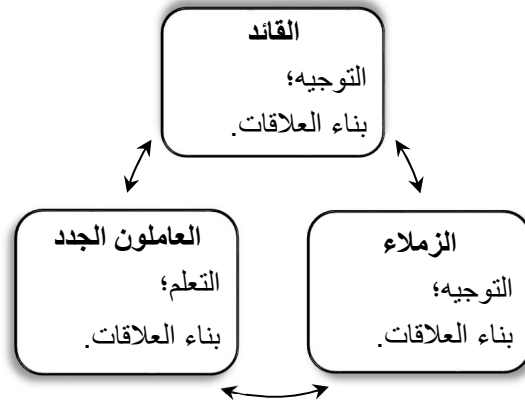
<sup>1</sup> J. Schermerhorn et al, Op.cit., p187.

الفرع الثاني: المخالطة الاجتماعية

تم التطرق في فصل الثقافة التنظيمية إلى أن المخالطة الاجتماعية عملية تدرج ضمن تسيير الثقافة التنظيمية، وتأتي في إطار نقل مختلف مظاهر ومكونات الثقافة التنظيمية إلى العاملين، وخاصة الجدد منهم، بهدف الحفاظ عليها.

وحسب Korte، فإن عملية المخالطة الاجتماعية تتم في إطار علاقات بين العاملين الجدد وكل من المشرفين عليهم (أو القادة) وكذا العاملين الحاليين الذين يمثلون زملاء لهم في مكان العمل، كما هو موضح في الشكل رقم (6.III).

الشكل رقم (6.III): العلاقات بين العاملين الجدد وكل من القادة والزملاء في عملية المخالطة الاجتماعية



Source: R. Korte, Op.cit., p6.

هذه العلاقات يمكن استغلالها لتفعيل المخالطة الاجتماعية في إطار تبني الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة وذلك كما يلي:

أولاً: العلاقات بين العاملين الجدد والقادة

قد سبق التطرق إلى أهم أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقادة، وتم إبراز ضرورة اقتران تلك الأبعاد بنشاطات القادة حتى يتم تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ومن أهمها عملية تغيير القيم التنظيمية لتبني إدارة الجودة الشاملة. وفي هذا السياق تأتي عملية المخالطة الاجتماعية في مرحلة إعادة الجليد وذلك للحفاظ على الثقافة التنظيمية السائدة من خلال نقلها إلى العاملين الجدد.

لذلك تقع على عاتق القيادة مسؤولية ضمان اكتساب هؤلاء العاملين الجدد لمختلف مظاهر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل الطرق الرسمية لعملية المخالطة الاجتماعية، ممثلة في برامج التوجيه، وكذلك تبني مختلف الأساليب القيادية التي تساعد على تحقيق هذه العملية، مثل القيادة الروحية التي من شأنها أن تكون ذات أهمية في عملية الانتقال الفكري للعاملين الجدد من مرحلة توظيفهم إلى تبني الثقافة التنظيمية.

كما يبرز دور القادة في عملية المخالطة الاجتماعية غير الرسمية إذا مثلوا نماذج محاكاة يعتمد عليها العاملون الجدد في تعلم مظاهر الثقافة التنظيمية السائدة والداعمة لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك تعلم كيف تجري الأمور في المحيط التنظيمي الداخلي على وجه العموم.

### ثانياً: العلاقات بين العاملين الجدد والزملاء (العاملين الحاليين)

بالإضافة إلى علاقة العاملين الجدد بالقادة، يتوقف نجاح عملية المخالطة الاجتماعية على طبيعة العلاقات بين العاملين الجدد والزملاء من العاملين الحاليين في مكان العمل، وذلك لما يوفره هؤلاء الأخيرين من فرصة للعاملين الجدد لتعلم منهم مظاهر ومكونات الثقافة التنظيمية وكذا كيفية إنجاز المهام في إطار إدارة الجودة الشاملة.

ومما سبق تتجلى مظاهر المخالطة الاجتماعية التي تربط العاملين الجدد بالعاملين الحاليين في كل من المخالطة الاجتماعية المتعاقبة التي تلقى على عاتق العاملين ذوي الخبرة والمهارة مسؤولة تفعيل المخالطة الاجتماعية لتعليم العاملين الجدد كيفية إنجاز المهام بما يوافق مبادرات المؤسسة بما فيها إدارة الجودة الشاملة، ولنقل مظاهر الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم، سلوكيات، قوانين اللعبة وغيرها من مظاهر الحياة التنظيمية في تلك المؤسسة. مع العلم أن المخالطة الاجتماعية التي تعتمد على علاقات العاملين الجدد بالزملاء تكون عادة غير رسمية وأيضاً فردية.

كما تتجلى العلاقات بين العاملين الجدد والزملاء في تبني قيم الجماعة المذكورة سابقاً، والمعبرة عن تفضيل العاملين لبناء علاقات ترابط قوية فيما بينهم وانتهاج العمل الجماعي، لأن ذلك يدعم توجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة. ذلك بالإضافة إلى تقوية قيم الجماعة بواسطة معايير الفريق المتمثلة في المعايير الأخلاقية، معايير الأداء المرتفع، معايير الدعم والمساعدة ومعايير التطور والتغيير. فكل ذلك يساعد في تقوية العلاقات بين العاملين الجدد والزملاء بما يزيد من فرص ومجالات تعلم العاملين الجدد كيفية إنجاز المهام وكذا الثقافة التنظيمية السائدة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية المخالطة الاجتماعية في إطار إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثاني: العلاقة بين السلوك التنظيمي والاهتمام بالموارد البشري

يؤكد Coyle-Shapiro أن السلوك التنظيمي واحد من بين المكونات الثقافية لإدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>، مضيفاً أن إدارة الجودة الشاملة ستفقد مصداقيتها كمبادرة للتطبيق داخل المؤسسة إذا تجاهلت السلوك التنظيمي خلال مراحل تطبيقها<sup>2</sup>، وهذا يؤكد أهمية السلوك التنظيمي كمكون ثقافي في تبني إدارة الجودة الشاملة.

ويعتبر العمل الجماعي من بين أهم مظاهر السلوك التنظيمي الداعم لتبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، خاصة وأنه ينطوي على البعد الجماعي في السلوك التنظيمي الذي له الأثر الأكبر في إدارة الجودة الشاملة مقارنة

<sup>1</sup> J. Coyle-Shapiro (1996) *The impact of a TQM intervention on work attitudes: A longitudinal case study*. PhD dissertation, University of London, p6.

<sup>2</sup> Ibid., p11.

بالبعد الفردي. هذا البعد الجماعي الموجود في العمل الجماعي يعبر عن قيم الجماعة التي تقوم، كما سبق ذكره، على تفضيل العاملين للتعلم الجماعي، مشاركة الأفكار، الثقة في المجموعة والعمل الجماعي وغيرها من القيم التي تزيد من التزام العاملين تجاه فريق العمل.

يشير Coyle-Shapiro إلى أن العمل الجماعي (Teamwork) ينطوي على بعدين رئيسيين، أحدهما ملموس والآخر غير ملموس؛ فالأول معبر عنه في هيكل فريق العمل المعني بالعمل الجماعي، أما الثاني فيعبر عن العمل الجماعي كإحدى القيم التنظيمية التي يتحلى بها العاملون.<sup>1</sup>

ويعتبر البعد الثاني الأهم في العمل لأنه يوفر الدافع اللازم لتوجه العاملين نحو فرق العمل ويهيئهم للتحلي بقيم تنظيمية أخرى ذات الصلة مثل: التعاون، الاتصالات، تدفق المعلومات وروح الفريق وغيرها من قيم الجماعة. ويضيف Coyle-Shapiro أن القيم الثقافية المعبرة عن البعد غير الملموس للعمل الجماعي يشار إليها بمصطلح "التوجه نحو الفريق" (Team orientation).<sup>2</sup>

ويشير Coyle-Shapiro إلى أنه يمكن كذلك التمييز بين العمل الجماعي وفرق العمل، بحيث "يعتبر العمل الجماعي ثقافة، أما فريق العمل فهو هيكل"<sup>3</sup>. لذلك ينطوي العمل الجماعي أكثر على البعد غير الملموس، ويعني بصفة أدق "التوجه نحو الفريق"، في حين يعبر البعد الملموس أكثر على فريق العمل كهيكل.<sup>4</sup>

#### الفرع الأول: أهمية العمل الجماعي في إدارة الجودة الشاملة

يشير Coyle-Shapiro إلى أن العمل الجماعي (Teamwork) واحد من أهم المكونات غير الملموسة (Soft) لإدارة الجودة الشاملة<sup>5</sup>، ويؤكد أنه "بدون العمل الجماعي، فإن إدارة الجودة الشاملة تنتهي قبل أن تبدأ"<sup>6</sup>. ويعتبر Juran العمل الجماعي واحدا من بين أهم السلوكيات الواجب توفرها كنتيجة من نتائج تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.<sup>7</sup>

ويرى Kanji أن العمل الجماعي يوفر فرصة حقيقية للعاملين لتحقيق التحسين في الجودة، فجمع العاملين في فرق عمل بهدف موحد لتحسين الجودة يدعم الاتصالات وتدفق المعلومات بين مختلف النشاطات والأقسام الإدارية.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> Ibid., p12.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Ibid., p13.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Ibid., p i.

<sup>6</sup> Ibid., p8.

<sup>7</sup> J. Juran and A. Godfrey, Op.cit., p25.11.

<sup>8</sup> G. Kanji and M. Asher, Op.cit., p4.

كما ويعمل العمل الجماعي على إزالة حواجز الاتصالات ويؤدي دور الأرضية المساعدة على التغيير التنظيمية.<sup>1</sup>

وتؤكد Smit أن العمل الجماعي واحد من بين أهم المبادرات المستعملة لخلق ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

ويكون العمل الجماعي في إطار إدارة الجودة الشاملة مرتكزا على الالتزام تجاه الزبون وتجاه تحقيق التحسين المستمر.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: مظاهر العمل الجماعي في إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من مظاهر السلوك الجماعي والعمل الجماعي التي يمكن توفرها في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، من أهمها ما يعرف بـ "الفرق متعددة الوظائف" (Cross-functional teams)، هذا النوع من فرق العمل يتألف من أعضاء ينتمون إلى وظائف ومجالات عمل مختلفة، ويتكون هذا الفريق بهدف حل مشكلة مشتركة بين الوظائف الإدارية أو تحقيق هدف مشترك.<sup>4</sup>

وتستعمل الفرق متعددة الوظائف لتحفيز وتطبيق القدرات الإبداعية لدى العاملين، وكذلك التركيز أكثر على الزبون، فتقوم هذه الفرق بتصميم منتجات جديدة، تقديم وتنفيذ برامج جديدة لتحسين الجودة، تطبيق تكنولوجيا جديدة وأيضا زيادة التنسيق فيما بين الأقسام الإدارية ومختلف الوظائف التنظيمية. كما وقد تشمل هذه الفرق أعضاء من خارج المؤسسة مثل: الزبائن، الخبراء، الاستشاريين وحتى الموردين.<sup>5</sup>

ويؤكد Juran أن الفرق متعددة الوظائف لها فعالية في إدارة الجودة الشاملة (وخاصة في مراحل التخطيط للجودة)، وذلك للأسباب التالية:<sup>6</sup>

- إدماج العاملين في عملية التخطيط للجودة يساعد على تشارك الأفكار والخبرات، يرفع من التزام العاملين تجاه أهداف المؤسسة ويزيد في رغبتهم في التعاون؛
- تنوع أعضاء الفريق يوفر معارف متنوعة ومتكاملة من أجل عمليات إدارة الجودة الشاملة، فالتخطيط لإنتاج منتج ذي جودة يتطلب إدراكا لجميع العوامل التي تدخل في تلك العملية؛
- وجود عامل على الأقل من كل قسم من أقسام المؤسسة في فريق العمل متعدد الوظائف يزيد من فرص قبول وتطبيق خطط الجودة في مختلف الأقسام الإدارية.

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> D. Smit, Op.cit., p iii.

<sup>3</sup> Ibid., p1-8.

<sup>4</sup> D. Hellriegel and J. Slocum, Jr., Op.cit., p356.

<sup>5</sup> Ibid., p357.

<sup>6</sup> J. Juran and A. Godfrey, Op.cit., p3.8 - 3.9.

ويوصي Juran ببعض النصائح الواجب أخذها في الاعتبار وذلك لضمان فعالية دور فرق العمل متعددة الوظائف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي:<sup>1</sup>

- تحديد الأقسام الإدارية أو الوظائف التنظيمية المعنية بأهداف ومخرجات خطط الجودة (أو عمليات إدارة الجودة الشاملة على العموم) بغرض اختيار الأعضاء منها؛
- تحديد دور كل قسم إداري أو وظيفة تنظيمية في خطوات التخطيط للجودة؛
- اختيار العاملين ذوي المعارف، المعلومات والمهارات الخاصة لإدماجهم في الفريق.

بالإضافة إلى الفرق متعددة الوظائف، هناك مظاهر أخرى للعمل الجماعي المساعدة على تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مثل أسلوب المجموعة الإسمية الذي سبق التطرق إليه، وكذا حلقات الجودة وفرق العمل اللذين سيتم التطرق إليهما لاحقاً في هذا الفصل.

### المطلب الثالث: العلاقة بين المصطنعات والاهتمام بالموارد البشري

سبق التطرق إلى أن الهياكل والنظم والعمليات المرئية تعتبر من بين أهم مكونات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في جانبها الملموس، وأن البرامج والخطط الموضوع لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثل أيضاً جانباً من المصطنعات الخاصة بالثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.

ويبقى على المؤسسة، لإتمام فعالية تطبيق تلك المظاهر الممثلة للمصطنعات، ضمان فهم العاملين لهذا البعد المرئي من الثقافة التنظيمية وإدراك أهميته في تبني إدارة الجودة الشاملة. ويمكن لذلك أن يتحقق من خلال بذل الجهود في عملية تدريب العاملين وكذا تفعيل عمليات الاتصال الفعال. هذان العنصران موضحان كما يلي.

### الفرع الأول: تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة

يؤكد Schein أن جهود القادة المبذولة في تفعيل برامج التدريب من شأنها أن تساعد على تبني الثقافة التنظيمية من طرف العاملين في المؤسسة<sup>2</sup>، معنى ذلك أن اكتساب المصطنعات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على تدريب العاملين على برامج، نماذج وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> Ibid., p3.9.

<sup>2</sup> E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Op.cit., p310.

أولاً: أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة

حسب بن عيشي، فإن أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة تكمن في كونه منطلقاً رئيساً لتطبيق مختلف برامج إدارة الجودة الشاملة وأيضاً برامج التحسين المستمر المرتبطة بها<sup>1</sup>، إذ تهدف المؤسسة من خلاله إلى فهم أولاً معنى الجودة في مختلف الأنشطة والعمليات الداخلية التي يقوم بها العاملون، وكذا كيفية تحقيقها باستعمال الوسائل والأساليب اللازمة. بالإضافة إلى ذلك، تتمثل أهمية التدريب على إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>2</sup>

- ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة؛
- ضمان تقبل التغيير من طرف العاملين تجاه إدارة الجودة الشاملة؛
- تجنب الأخطاء، تقليل العيوب وتحقيق مبدأ اللاتخطأ؛
- المساهمة في التحسين المستمر واتخاذ كشعار دائم من طرف العاملين؛
- صقل مهارات وقدرات العاملين؛
- رفع الروح المعنوية نتيجة زيادة إلمام العاملين بالعمل وكفاءتهم فيه؛
- التقليل من الإشراف الإداري والتوجه إلى الرقابة الذاتية.

ثانياً: أهداف التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة

يؤكد بن عيشي أن الهدف الأساسي من التدريب في مجال إدارة الجودة يتمثل في زيادة وعي كل العاملين في المؤسسة بأهمية برامج إدارة الجودة الشاملة وأهمية تحسينها أيضاً<sup>3</sup>، بالإضافة إلى عدة أهداف أخرى منها ما يلي:<sup>4</sup>

- عدم الوقوع في الأخطاء وبالتالي التأثير في جودة المنتج؛
- تدريب العاملين الجدد على برامج إدارة الجودة الشاملة؛
- زيادة التنسيق بين مختلف مهام ونشاطات الوحدات التنظيمية؛
- التقليل من التكاليف وتوفير الوقت بما يزيد من الإنتاجية ويحسن في الجودة؛
- تعريف العاملين بالأطر النظرية لإدارة الجودة الشاملة؛
- إكساب العاملين المهارات اللازمة في إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي (2012/2013) البرامج التدريبية دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- . أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، ص170.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص170-171.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص171.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص172.



### ثالثاً: تسيير عملية التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة

يشير Juran إلى أن عملية التدريب تقع على عاتق الإدارة العليا التي يتوجب عليها تطوير مقاربة لتسيير عملية التدريب على الجودة. وحسبه، تتكون هذه المقاربة من أربعة عناصر أساسية هي:<sup>1</sup>

#### 1. تحديد المسؤوليات

يقصد بتحديد المسؤوليات (Responsibilities) تعيين المسيرين (وحتى الخبراء) الذين سيشفرون على عملية التدريب وأيضا توزيع الأدوار عليهم، فيشكلون بذلك "فريق القيادة". ومن مهامهم الموافقة على خطط الجودة والتأكد على أنها توافق الاستراتيجية المالية للمؤسسة وأنها تساهم في تبني العاملين لإدارة الجودة الشاملة، وأيضا مراجعة وتقييم نتائج عملية التدريب. وقد قام Juran بتحليل المسؤوليات وكذلك تصنيف المسيرين والخبراء حسب المسؤوليات إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- **الفريق التنفيذي (The executive team):** تتمثل مسؤولياته في خلق ثقافة الجودة ووضع أهداف عملية التدريب؛
- **المسؤولون في قسم الموارد البشرية (Human resources):** تتمثل وظيفتهم في تطبيق عملية التدريب بمختلف مراحلها (تقويم، تخطيط، تنفيذ وتقييم)؛
- **خبراء الجودة (Quality experts):** تتمثل مهمتهم في التعاون مع قسم الموارد البشرية لأداء مهامهم في عملية التدريب، بغرض تسخير خبراتهم الفنية في مجال إدارة الجودة الشاملة ومشاركتها مع كل من المسؤولين والعاملين المعنيين بالتدريب. مع العلم أن خبراء الجودة قد يكونون أطرافا من خارج المؤسسة.

#### 2. التركيز على الزبون

بما أن إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول الزبون، فيجدر بالتدريب على الجودة أن يكون كذلك، إذ يؤكد Juran على أن الفهم الجيد لكل من الزبون، حاجاته وأيضا متطلبات التدريب التي تشمل تلك الحاجات، يعتبر مهما في عملية التدريب على الجودة.

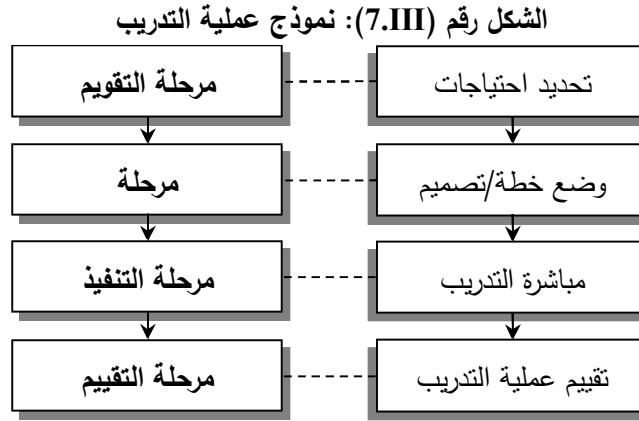
#### 3. تطوير خطة للتدريب على الجودة

تعتبر هذه المرحلة التجسيد الفعلي لعملية التدريب على الجودة، وهنا يتجلى دور المسؤولين في قسم الموارد البشرية مع خبراء الجودة في عملية التدريب؛ إذ يقع على عاتقهم تطوير الخطة التي سيتبعونها لتدريب العاملين على الجودة. وحسب Oakland<sup>3</sup>، هناك العديد من الباحثين الذين قاموا بتطوير عدة نماذج للتدريب تتلخص في المراحل الأربع الموجودة في النموذج الموضح في الشكل رقم (7.III).

<sup>1</sup> J. Juran and A. Godfrey, Op.cit., p16.3-16.9.

<sup>2</sup> Ibid., p16.3.

<sup>3</sup> J. Oakland, *Total Quality Management: text with cases*. Op.cit., p275-276.



Source: J. Oakland, *Total Quality Management: text with cases*, Op.cit., p275.

أ. **مرحلة التقييم (Assessment Phase):** تقوم الإدارة العليا في هذه المرحلة بتحديد احتياجات التدريب على المستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي. وتتم عن طريق جهود الإدارة العليا في تحديد الفجوة بين ما هو موجود من المهارات، المعارف والسلوك التنظيمي للعاملين وتلك التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل.

ب. **مرحلة التخطيط/التصميم (Planning/Design Phase):** يتم في هذه المرحلة تحديد أين ومتى يتم تنفيذ التدريب، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- من الذي يحتاج إلى تدريب؟؛
- ما هي المهارات التي تحتاج المؤسسة توافرها في العاملين؟؛
- ما مدة التدريب؟؛
- ما هي الفوائد المتوقعة من التدريب؟؛
- من الذي سيتولى عملية التدريب؟؛
- ما هي الموارد (أموال، تجهيزات، أساليب، ...) التي تحتاجها العملية؟.

ج. **مرحلة التنفيذ (Implementation Phase):** في هذه المرحلة تباشر المؤسسة تدريب العاملين، الذي قد يكون على شبكة الإنترنت أو في مكان آخر خارج المؤسسة. ويتضمن تقنيات التدريب مثل: المحاكاة، ألعاب الأعمال، دراسة الحالة، التوجيه، استعمال الحاسوب، ...

د. **مرحلة التقييم (Evaluation Phase):** يتم الوقوف فيها على مدى فعالية عملية التدريب للحصول على معلومات مرتدة إلى المديرين وأيضاً الإدارة العليا بغرض تطوير برامج التدريب. وتتم باستعمال وسائل مثل: الملاحظة، الاستثمارات والمقابلات وغيرها.

#### 4. التمويل (توفير الموارد)

يتوجب على المؤسسة توفير الموارد اللازمة لإنجاح عملية التدريب على الجودة، هذه الموارد تتمثل في الأموال، التجهيزات، الوقت وأيضاً خبراء الجودة الخارجيين، وهذا ما يسميه Juran بـ "الالتزام بتوفير الموارد"

(Resource Commitment)<sup>1</sup>؛ إذ لا تقل هذه المسؤولية شأنًا عن باقي مسؤوليات الإدارة العليا في عملية التدريب وباقي أدوارها في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

ذلك، ويؤكد Juran على أن عملية التدريب على الجودة تعتبر فرصة لتعليم العاملين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>، كتحديد الجودة بالنسبة لأنشطتهم، معايير ISO، تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأيضا محاولة التحلي بالثقافة التنظيمية المساعدة على تبنيها في المؤسسة، على اعتبار أن ذلك من مسؤوليات فريق القيادة في عملية التدريب على الجودة.

كما يشير Juran إلى ضرورة مداومة المؤسسة على اعتماد التدريب كلما دعت الضرورة إلى ذلك، ويذهب Oakland في نفس الاتجاه بالقول إن للإدارة العليا دورا في توفير التدريب المتعاقب للعاملين، لأن تعليم العاملين يجب أن يكون مستمرا.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: تفعيل الاتصالات في إطار إدارة الجودة الشاملة

في إطار تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يمكن تفعيل ثلاثة أنواع من الاتصالات: الاتصالات إدارة عليا-عامل، الاتصال عامل-عامل والاتصال عامل-زبون.

#### أولاً: الاتصال إدارة عليا-عامل

تتجلى علاقة الإدارة العليا بالعاملين في عملية الاتصال في إطار إدارة الجودة الشاملة في جهود الإدارة العليا المبذولة لإيصال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلى العاملين وكذا كيفية تطبيقها، بغرض إبراز أهمية العاملين في إنجاح تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

ويؤكد Oakland على أن الاتصال قادر على التأثير وبشكل واضح في السلوك التنظيمي وأن استمالة أو تغيير سلوك العاملين مرهون بتقبلهم لما تقوم به المؤسسة<sup>4</sup>، لذلك من المهم على هذه الأخيرة تقديم المعلومات الكافية حول إدارة الجودة الشاملة وإشعارهم بأهميتها في عملية اتصال منظمة.

ويضيف Oakland أن فعالية عملية الاتصال مرهونة بمدى توفير الإدارة العليا لخط اتصال مباشر وواضح، ينطلق منها ليصل إلى كل عامل<sup>5</sup>، يوضح هذا الخط دور العامل في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وكذا أهميته في إنجاح تطبيقها وأيضا تبنيها مستقبلا.

<sup>1</sup> J. Juran and A. Godfrey, Op.cit., p16.9.

<sup>2</sup> Ibid., p16.4.

<sup>3</sup> J. Oakland, *Total Quality Management: text with cases*. Op.cit., p274.

<sup>4</sup> Ibid., p415.

<sup>5</sup> Idem.

كما أن تنظيم عملية الاتصال بين الإدارة العليا والعاملين يكون في المراحل الأولى لتطبيق إطار إدارة الجودة الشاملة (وضع سياسات الجودة)، ويجدر بها الاستمرار أثناء تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لتوفير "المعلومة الآتية" (Timely information) لكل من الإدارة العليا والعاملين حول مدى التقدم في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ويوصي Oakland أيضا بضرورة توافر الاتصالات المفتوحة بين الإدارة العليا والعاملين<sup>1</sup>، من خلال توفير أساليب اتصال مثل: سياسة الباب المفتوح، الهاتف والاجتماعات الدورية وغيرها من الأساليب التي من شأنها أن تحسن التفاعل بين الطرفين وتسهّل تدفق المعلومات بينهما.

### ثانيا: الاتصال عامل-عامل

يعتبر الاتصال إدارة عليا-عامل اتصلا عموديا (صاعدا أو نازلا)، أما الاتصال فيما بين العاملين فيمثل الاتصال الأفقي، وتعتبر حلقات الجودة وفرق العمل من بين أبرز مظاهر هذا النوع من الاتصالات.

#### 1. حلقات الجودة

تعتبر حلقات الجودة (Quality circles) إحدى الطرق المباشرة المستعملة في إدماج العاملين في المؤسسة، الهدف منها هو تناول القضايا المتعلقة بالجودة بغرض إيجاد حلول للمشاكل المرتبطة بهذا الموضوع أو البحث في كيفية تحسين الجودة. وقد ظهرت حلقات الجودة لأول مرة سنة 1962 من طرف الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين عندما أصدر جريدة خاصة بقيادة الفرق بعنوان "رقابة الجودة لقادة الفرق" (Quality control for foremen)، وكان ذلك بهدف المساهمة في تعليم قادة الفرق كيفية إدماج العاملين للمساهمة في التحسين المستمر للجودة، وقد لقيت هذه الطريقة رواجا كبيرا في المؤسسات بمرور الوقت.<sup>2</sup>

وحلقة الجودة عبارة عن مجموعة من العاملين يلتقون بشكل منتظم بإشراف الإدارة العليا أو من خلال مشاركة العاملين تطوعا ودون تدخل الإدارة العليا<sup>3</sup>، تتناول الحلقة المواضيع المتعلقة بالجودة في جميع نشاطات ومخرجات المؤسسة.

وتتبنى العديد من المؤسسات هذه الطريقة في إدماج العاملين، ولكن تختلف في عدد أفراد كل حلقة؛ فبعض المؤسسات يدرج عددا كبيرا من الأفراد، أو يدرجهم كلهم، في حلقة جودة واحدة، والبعض الآخر يعتمد عدة حلقات جودة بعدد صغير من الأفراد المشاركين. ولعل هذه الطريقة الأخيرة هي الأفضل؛ فالعدد الصغير من الأفراد يمكن كل مشارك من الإدلاء برأيه ومشاركته في اتخاذ القرار ويسهل من عملية الاتصال، كما أن كثرة حلقات الجودة ستخلق عنصر المنافسة فيما بينها، هذا الأمر الذي من شأنه أن يُخرج من الأفراد أفضل ما لديهم من أفكار وطاقت كفيلة بتحسين جودة نشاطات ومخرجات المؤسسة وبأفضل طريقة ممكنة.

<sup>1</sup> Ibid., p418.

<sup>2</sup> J. Tompkins, Op.cit., p336.

<sup>3</sup> N. Cornelius, Op.cit., p123.

ورغم اعتراف الباحثين وحتى المؤسسات بفعالية حلقات الجودة في تطوير الجودة وأيضا تطوير قدرات العاملين في التعامل مع المشاكل، تحسين المناخ التنظيمي وتحسين قدرة المؤسسة على إرضاء الزبون بما يساعد في تحقيق أهدافها على العموم<sup>1</sup>، إلا أن البعض يعتقد أن هذه الطريقة محصورة فقط في نطاق ضيق في مكان العمل، ولا ترتقي لتعالج المسائل المتعلقة بالمؤسسة ككل مثل السياسات، الاستراتيجيات، الخطط والأهداف الكبرى.<sup>2</sup>

## 2. فرق العمل

يأخذ موضوع فرق العمل (Work teams) حيزا كبيرا من الاهتمام في مجال السلوك التنظيمي، وذلك بفضل أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية. ويعرّف فريق العمل على أنه مجموعة مكونة من عاملين اثنين أو أكثر، يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق هدف تنظيمي معين له علاقة بأهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

وعلى تعدد الغايات من تكوين فرق العمل، إلا أنها تبقى من أبرز مظاهر اتصال العامل مع زملائه في المؤسسة، وذلك لما يوفره هذا المظهر من مظاهر السلوك الجماعي من غايات مرجوة من عملية الاتصال، كتبادل الخبرات والمعارف، الحصول على المعلومات، الاندماج في مكان العمل وتحقيق بعض من الحاجات الاجتماعية وغيرها. كما أن لفرق العمل إيجابيات على العاملين، المجموعة والمؤسسة ككل، أبرزها ما يلي:<sup>4</sup>

- بإمكان فريق العمل إنتاج منتج (مخرجات) يطابق أو يتجاوز توقعات الزبون من حيث الكمية، الجودة والتوافر في الوقت؛
- يساهم فريق العمل في تحسين قدرات العامل على العمل الجماعي؛
- يساهم فريق العمل في تعليم العامل والرفع من مهاراته ومعارفه.

ويضيف Kanji أن فرق العمل تستطيع إزالة عوائق الاتصال بين أفراد الفريق الواحد وكذا الاتصال بين كل قسم والوحدات التنظيمية التي تنتمي إليه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> A. Bird (2002) *Encyclopedia of Japanese business and management*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Taylor & Francis. p376.

<sup>2</sup> N. Cornelius, Loc.cit.

<sup>3</sup> S. McShane and M. Von Glinow, Op.cit., p234.

<sup>4</sup> E. Locke (2009) *Handbook of principles of organizational behavior*. 2<sup>nd</sup> Ed. UK: John Wiley & Sons. p277.

<sup>5</sup> G. Kanji and M. Asher, Op.cit., p4.

**ثالثا: الاتصال عامل-زبون**

قد سبق التطرق إلى أساليب تفاعل المؤسسة مع الزبون، وأن من بين أهمها إشراك الزبون ضمن فرق الجودة، هذه الطريقة من شأنها أن توفر الاتصالات المباشرة (Face-to-face) بين العاملين والزبائن بحيث يصبح لدى العاملين فكرة عن ماهية زبائن المؤسسة، نظرتهم للمؤسسة، آرائهم حول المنتج وأيضا اقتراحاتهم للتحسين المستمر وغيرها من المعلومات التي يمكن للعاملين الاستناد عليها أثناء أداء مهامهم اليومية.

ويمكن للعاملين الاتصال بالزبائن أيضا من خلال حرية الوصول إلى معلوماتهم وذلك في إطار التمكين، لأن توفير معلومات الزبون إلى العاملين من قبل الإدارة العليا من شأنه كذلك أن يكون صورة لدى العاملين عن ماهية زبون المؤسسة.

وانطلاقا مما تم التطرق إليه في هذا المبحث، يمكن صياغة الفرضية التالية: "H<sub>3</sub>: تساهم الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة".

### البحث الرابع: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر

يُعتبر التحسين المستمر أحد أهم أركان إدارة الجودة الشاملة، لكونه يعبر عن استمرار التزام المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة ومواصلتها البحث عن سبل تحسين وتطوير الجودة في المنتج ومختلف العمليات والأنشطة التي تقوم المؤسسة بها. لذلك، يجب أن تشمل الثقافة الدعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة كلا من القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات المناسبة لتفعيل التحسين المستمر للحفاظ على هذه الفلسفة التسييرية قائمةً في المؤسسة.

#### المطلب الأول: العلاقة بين القيم التنظيمية والتحسين المستمر

تتجلى العلاقة بين القيم التنظيمية والتحسين المستمر في ضرورة الحفاظ على الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، وأيضاً العمل على تطويرها بشكل مستمر كما يقتضيه مبدأ التحسين المستمر وذلك للحفاظ على هذه الثقافة التنظيمية.

وفي هذا السياق يعرف التحسين المستمر بأنه "ثقافة الحفاظ على التحسينات التي تستهدف إلغاء إهدار الموارد في كل عمليات وأنظمة المؤسسة"<sup>1</sup>، ويضيف Schermerhorn et al أن "التحسين المستمر هو الاعتقاد بأن أي شيء يتم القيام به في مكان العمل يجب تحسينه بشكل مستمر"<sup>2</sup>، بمعنى أن التحسين المستمر ينطوي بالدرجة الأولى على المعتقدات، أي القيم المعبرة عن وجوب التحلي بالأفكار التي تجعل من التحسين المستمر ضرورة للاستمرار في تبني إدارة الجودة الشاملة.

وتتمثل أهم القيم التنظيمية الواجب التحلي بها لإنجاح التحسين المستمر والحفاظ على إدارة الجودة الشاملة في: الاستعداد الدائم للتحسين، اعتبار المشاكل فرصاً للتحسين، القضاء على مصادر الخوف، الاعتراف بالإنجازات وتشجيع التفكير الإبداعي.

#### 1. الاستعداد الدائم للتحسين

إذا كان التحسين المستمر أسلوب حياة بالنسبة للمؤسسة، فإنه يجب عليها توقع التحسينات الضرورية بشكل دائم، هذا النوع من القيم يساعد في تهيئة العاملين للتغيير التنظيمي المصاحب لعمليات التحسين المستمر. كما أن تبني هذه القيم يجعل المؤسسة والعاملين يتساءلون باستمرار حول مدى جودة المنتج والعمليات التنظيمية، كما يؤدي بهم إلى قياس الأداء باستمرار والبحث عن مواطن الضعف أو النقص بغرض تداركها، كل هذا في إطار التحسين المستمر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> N. Bhuiyan and A. Baghel (2005) An overview of continuous improvement: From the past to the present. *Management Decision*, Vol. 43 No. 5, p761.

<sup>2</sup> J. Schermerhorn et al, Op.cit., p75.

<sup>3</sup> B. Mansir and N. Schacht (1989) *Total quality management: A guide to implementation*. Bethesda, Maryland: Logistics Management Institute. p2-24.

كما أن اكتساب هذه القيم يجعل المسيرين في الإدارة العليا يؤكدون قولاً وفعلاً أن المؤسسة غير راضية عن وضعيتها الحالية وأن التحسين المستمر ضرورة للبقاء، مع العلم أن تطبيق هذه القيم يتطلب الأدوات والأساليب الملائمة بما يضمن استمرارية تحسين الجودة وإدامة فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

### 2. اعتبار المشاكل فرصاً للتحسين

حسب Mansir و Schacht، فإن المشاكل هي إحدى الفرص الحقيقية لتحسين العمليات التنظيمية، ويجب اعتبار أنه بدون مشاكل لا يوجد دافع للقيام بالتحسين المستمر<sup>1</sup>. فبدل النظر إلى المشاكل على أنها سلبية ومؤشر للفشل، يجب اعتبارها الأساس للانطلاق في العمليات المُقبلة للتحسين المستمر.

وتكمن أهمية المشاكل بالنسبة للتحسين المستمر في كونها توفر مؤشراً إلى مواطن الخلل أو النقص التي تحتاج التحسين، وهذا يوفر على المؤسسة بعض الوقت والجهد في تحديد مجالات التحسين المستمر. ويضيف الباحثان أن اعتراف المؤسسة بوجود مشاكل وأيضاً مكافأة أولئك الذين يكتشفونها مهمان جداً في عملية التحسين المستمر<sup>2</sup>، فذلك يسهل من هذه العملية ويساهم في ترسيخ قيم اعتبار المشاكل فرصاً للتحسين المستمر.

### 3. القضاء على مصادر الخوف

حسب Mansir و Schacht، فإن الخوف يسبب مقاومة التغيير، كما أن الخوف أثناء القيام بعمليات التحسين من شأنه أن يزيد من بذل الجهود أكثر من اللازم لها<sup>3</sup>. ويتمثل أهم مصادر الخوف بالنسبة للعاملين في ذلك السلوك السائد لدى الإدارة العليا والمتمثل في إلقاء اللوم على العاملين الذين يكتشفون المشاكل، يطرحون الأسئلة أو يقدمون تقارير سلبية إلى الإدارة العليا<sup>4</sup>.

فهذا السلوك ينطوي على أمرين سلبيين: يتمثل أحدهما في إهمال اعتبار المشاكل فرصاً للتحسين، أما الثاني فيتمثل في بناء ثقافة تنظيمية مبينة على الخوف من الأخذ بالمبادرة، الأمر الذي يتسبب في اللامبالاة لدى العاملين ويضعف قدرات المؤسسة على التحسين المستمر، كما يعارض (وقد يهدم) جهودها في تبني إدارة الجودة الشاملة.

ويؤكد Deming على ضرورة توافر قيم القضاء على الخوف لتبني إدارة الجودة الشاملة؛ إذ يوصي في المبدأ الثامن من مبادئه الأربعة عشر الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بضرورة القضاء على الخوف ( Drive out fear)، مضيفاً أنه لا يمكن لأي عامل أن يحقق أعلى مستوى ممكن من الأداء إلا إذا كان متحرراً تماماً من

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Ibid., p2-25.

<sup>4</sup> B. Metri (2006) Total quality transportation through Deming's 14 points. *Journal of Public Transportation*, Vol. 9, No. 4, p41.



الخوف<sup>1</sup>. لذلك فالتحسين المستمر يحتاج إلى ثقافة مبنية على اللاخوف من طرح الأسئلة، تقديم أفكار جديدة وأيضا ارتكاب الأخطاء أثناء العمل.

#### 4. الاعتراف بالإنجازات

يعتبر الاعتراف بالإنجازات والتقدير إحدى طرق القضاء على الخوف لدى العاملين في المؤسسة لكونه يدعم المبادرات الفردية والجماعية للتحسين المستمر. وقد أكد على أهمية هذا النوع من القيم التنظيمية العديد من رواد إدارة الجودة الشاملة، أبرزهم Deming الذي أشار في المبدأ الثاني عشر من مبادئه الخاصة بإدارة الجودة الشاملة إلى ضرورة "إزالة العوائق التي تحرم العاملين من شعورهم بالإنجاز، وحث القادة على الاعتراف بمجهوداتهم وتمييزها"، بالإضافة إلى Juran الذي يوصي بدوره بضرورة "منح الاعتراف والتقدير" للزمين للعاملين، وكذلك Crosby الذي يؤكد على ضرورة "تحفيز العاملين على المشاركة ومنحهم التقدير والاعتراف للزمين" وذلك من أجل التحسين المستمر.

ويعتبر الاعتراف والتقدير إحدى الحاجات الإنسانية كما يؤكد ذلك Maslow في سلم الحاجات الإنسانية، ويضيف Mansir و Schacht أن تدعيم مثل هذه القيم التنظيمية يكون بالاحتفال بالإنجازات (وهو نوع من المصطنعات المكونة للثقافة التنظيمية)، لأن ذلك من شأنه أن يخلق محيطا داخليا تنافسيا يسعى فيه العاملون إلى إبراز قدراتهم الإبداعية واكتشاف مواطن الضعف أو الخلل في العمليات الداخلية والمساهمة في معالجتها، بغية تحقيق هذا النوع من الحاجات الإنسانية<sup>2</sup>. فكل ذلك يعبر عن مدى أهمية الاعتراف بالإنجازات في التحسين المستمر وبالتالي إدارة الجودة الشاملة.

#### 5. تشجيع التفكير الإبداعي

يتمثل جوهر التحسين المستمر في تبني قيم تشجيع الأفكار الجديدة والتفكير الإبداعي، فإذا كان المورد البشري هو المصدر الرئيسي لاستحداث طرق جديدة وأفكار إبداعية لتحسين الجودة في المؤسسة، فإنه يقع على عاتق الإدارة العليا تبني تلك القيم التنظيمية التي ترسخ التفكير الإبداعي كجوهر التحسين المستمر، وتعزيزها بالقيم التنظيمية سابقة الذكر والداعمة بدورها لتبني ثقافة التحسين المستمر، بالإضافة إلى تنمية المورد البشري، مواطن التفكير الإبداعي، بما تقتضيه من تفعيل الاتصالات، التمكين والتدريب وغيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> W. Deming, Op.cit., p59.

<sup>2</sup> B. Mansir and N. Schacht, Loc.cit.

<sup>3</sup> Idem.

المطلب الثاني: العلاقة بين السلوك التنظيمي والتحسين المستمر

بالإمكان دراسة العلاقة بين السلوك التنظيمي والتحسين المستمر من مدخل العمل الجماعي، إذ يمكن للعمل الجماعي أن يساهم إيجاباً في التحسين المستمر، فيؤكد Crosby في توصياته الأربعة عشر على أهمية العمل الجماعي، مشيراً إلى ضرورة تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة عبر الأقسام (النقطة الثانية) وتشجيع العاملين، أفراداً وقرناً، على وضع أهداف للتحسين لأنفسهم ولفرقهم (النقطة العاشرة).

وتضيف حبشي أن العمل الجماعي وروح الفريق من بين أفضل الوسائل لتحقيق التحسين المستمر، فيقوم العمل الجماعي على تعاون العاملين داخل القسم الواحد أو ما بين الأقسام الإدارية وعلى كافة المستويات<sup>1</sup> للمساهمة في تفعيل مختلف المبادرات التي تدخل في إطار التحسين المستمر للحفاظ على إدارة الجودة الشاملة. كما وتؤكد أن "العمل الجماعي هو الذي يمكن كل فرد من المشاركة في جهود تحسين الجودة".<sup>2</sup>

ويشير Lange-Ros إلى وجود نوعين من العمل الجماعي ذي العلاقة بالتحسين المستمر، فيمثل النوع الأول العمل الجماعي داخل القيم الإداري الواحد<sup>3</sup>، أين يعمل العاملون على تحسين العمليات والنشاطات اليومية التي يقومون بها. ويتمثل هذا النوع من العمل الجماعي في حلقات الجودة.

أما النوع الثاني فيعبر عن العمل الجماعي المكون من عاملين من أقسام إدارية مختلفة داخل المؤسسة، فيركز العمل الجماعي هنا على تصحيح أو تطوير الهيكل التنظيمي بغرض الحفاظ على التنسيق فيما بين مهام مختلف الأقسام الإدارية، خاصة إذا تجسد التحسين المستمر في التغيير التنظيمي.

ويصف Lange-Ros هذا النوع من العمل الجماعي بأنه مؤقت، فينتهي مع تحقيق الهدف من تكوينه، كما أنه يركز على مشكلة محددة واحدة تكون هي سبب تكوين هذا النوع من العمل الجماعي<sup>4</sup>. ويشار إلى أن الفرق متعددة الوظائف تنتمي إلى صنف العمل الجماعي المكون من عاملين من أقسام إدارية مختلفة.

وعلى اختلاف أصناف العمل الجماعي من أجل التحسين المستمر، إلا أن فرق العمل التي تتكون لتحقيق ذلك الهدف تسمى "فرق التحسين المستمر" (Continuous improvement teams)، هذه الفرق التي تُعتبر مهمة في حل المشاكل في إطار التحسين المستمر<sup>5</sup>، كما وتُعتبر إحدى مبادرات المؤسسة لضمان التحسين المستمر،

<sup>1</sup> فتحة حبشي (2007/2006) إدارة الجودة الشاملة. مع دراسة تطبيقية في وحدة خرمال-إنتاج الأدوية بقسنطينة. أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة. ص237.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص267.

<sup>3</sup> D. Lange-Ros (1999) *Continuous improvement in teams: The (mis) fit between improvement and operational activities of improvement teams*. PhD dissertation, University of Twente. p23.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> إيمان عسكر حاوي وعلاء الدين حسين حسن (2009) مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين/بصرة بفروعة الثلاثة. مجلة التقني، العدد 22، رقم 5، ص94.

حيث تمنح لهذا النوع من الفرق سلطة أكبر في جمع المعلومات، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، بغرض استعمالها في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بحل المشاكل ذات العلاقة بالتحسين المستمر.<sup>1</sup>

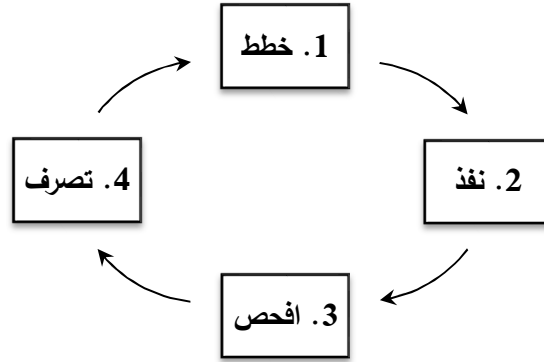
### المطلب الثالث: العلاقة بين المصطنعات والتحسين المستمر

تتجلى العلاقة بين المصطنعات والتحسين المستمر في تطبيق أساليب التحسين المستمر، لذلك سيتم التطرق إلى بعض من أهم النماذج المستعملة للتحسين المستمر في إطار الجودة الشاملة، وهي: نموذج "دورة Deming" للتحسين المستمر، ثلاثية Juran، المقارنة المرجعية والستة سيغما.

### الفرع الأول: نموذج "دورة Deming" للتحسين المستمر

قام Edwards Deming بتطوير نموذج الشهير المعروف بدورة Deming (PDCA Cycle)<sup>2</sup>، وذلك بغرض القيام بالتحسين المستمر بشكل علمي في مختلف نشاطات ووظائف المؤسسة<sup>3</sup>، النموذج موضح بالشكل رقم (8.III).

الشكل رقم (8.III): دورة Deming للتحسين المستمر



Source: J. Tompkins, Op.cit., p333.

حسب Deming، فإن التحسين المستمر يجب أن يمر بأربع مراحل هي:

1. **خَطِّطْ (Plan):** هي الخطوة الأولى في الدورة، وتعني التخطيط لمشروع التحسين المستمر. وتستدعي هذه الخطوة تكوين فريق تحسين الجودة بغرض تحديد النشاط الواجب تحسينه وكذا ما يجب تحسينه فيه؛
2. **نَفِّذْ (Do):** في هذه المرحلة يتم إدخال التحسينات حسب الخطة الموضوعية، ويتم اختبار التحسينات على نطاق ضيق للتأكد فيما بعد من فعاليتها في تطوير الجودة؛

<sup>1</sup> المرجع والصفحة نفسها.

<sup>2</sup> "PDCA" هي الأحرف الأولى للكلمات "Plan-Do-Check-Act".

<sup>3</sup> J. Tompkins, Op.cit., p333.

3. **إفحص (Check):** هنا يتم ملاحظة نتائج التحسينات المطبقة للوقوف على مدى فعاليتها. وعادة يتم ملاحظة النتائج بواسطة الأشكال البيانية الإحصائية إذا كان التحسين يتعلق بالعمليات الداخلية للمؤسسة، أو عن طريق المعلومة المرتدة من الزبون إذا كان التحسين يتعلق بالمنتج مباشرة؛
4. **تصرف (Act):** في هذه المرحلة يتم الوقوف على النتائج المستخلصة من تطبيق التحسين، فإذا كان هذا الأخير ناجحاً، يتم اعتماده مستقبلاً والانطلاق منه للاستمرار في عملية التحسين المستمر، وإذا لم يكن ناجحاً يتم دراسة عوامل الفشل بغرض معالجتها وتفاديها مستقبلاً، ثم القيام بإعادة العملية حتى ينجح التحسين.

وبما أن التحسين المستمر عملية غير منتهية، فإن Deming يضيف خطوة خامسة تتمثل في إعادة الخطوة الأولى من الدورة بمعارف متراكمة، وخطوة سادسة تتمثل في إعادة الخطوة الثانية من الدورة بمعارف متراكمة أيضاً، وهكذا. وبتكرار هذه العملية وبشكل مستمر سيتم التحكم في النشاط المعني بالتحسين بشكل أفضل، وستزيد خبرات العاملين في مجال نشاطهم، وقد يصل بهم الأمر إلى درجة الإتقان لعملهم، الأمر الذي من شأنه أن يساعد في نجاح تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

#### الفرع الثاني: ثلاثية Juran

حسب Juran، فإن عملية التحسين المستمر تتطلب ثلاث مراحل، تتمثل في: التخطيط للجودة، رقابة الجودة وتحسين الجودة. هذه المراحل تسمى "ثلاثية Juran" (Juran trilogy)، وهي كالآتي:

1. **التخطيط للجودة (Quality planning):** تشتمل هذه المرحلة تطوير المنتجات التي يحتاجها الزبون، وكذا العمل على تحديد بعض النقاط المساعدة على التخطيط للجودة. هذه النقاط تتمثل في:<sup>1</sup>
- تحديد زبائن المؤسسة (من هم زبائن المؤسسة؟)؛
  - تحديد احتياجاتهم (ماذا يريدون أو يتوقعون؟)؛
  - تطوير أبعاد وخصائص المنتج حتى يلاقي احتياجات الزبون؛
  - تطوير العمليات الكفيلة بتوفير تلك الأبعاد والخصائص في المنتج؛
  - تحويل الخطة التي تم التوصل إليها إلى الوحدات التشغيلية ذات الصلة بإنتاج المنتج.

2. **الرقابة على الجودة (Quality control):** تأتي هذه المرحلة لتقييم الأداء في الجودة، مقارنة الجودة التي تم تحقيقها بالمعايير الموضوعية ومحاولة معالجة الأخطاء. وتتم الرقابة على الجودة إما من خلال استكشاف أسباب الانحراف في الجودة أو من خلال الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يعني إعطاء الأفراد العاملين في المستويات التشغيلية الوسائل اللازمة لتحقيق ما يسمى بالرقابة الذاتية (Self-controlling). ولعل هذه الوسائل تتمثل في الأدوات الإحصائية وغيرها من الوسائل المتعلقة بضبط الجودة.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

ومن بين الأدوات الإحصائية يوجد أيضا: تحليل Pareto (Pareto analysis)، شكل الانتشار (Scatter plot) وخريطة السبب والأثر (Cause and effect Diagram).<sup>1</sup>

**3. تحسين الجودة (Quality improvement):** تأتي هذه المرحلة لتهدف إلى رفع الأداء إلى مستويات أعلى من المستوى الحالي، في عملية مستمرة وغير منتهية. ويتحقق تحسين الجودة من خلال: تحديد المجالات اللازمة التي تعنى بتحسين الجودة، تكوين فرق عمل تكون مسؤولة عن تحقيق أعلى مستوى في الأداء في العمل المنوط بها، السهر على توفير كل ما تحتاجه فرق العمل من موارد، حوافز وتدريب بغرض التشخيص الفعال لمواطن الضعف في الجودة وأيضا إيجاد الحل الفعال لمعالجة تلك المشاكل والقدرة على تنفيذه في المؤسسة.

#### الفرع الثالث: المقارنة المرجعية

ظهرت المقارنة المرجعية<sup>2</sup> (Benchmarking) كممارسة في أواخر السبعينيات من القرن الماضي من طرف مؤسسة Xerox، فقد كانت هذه المؤسسة تعاني في تلك الفترة الزمنية من انخفاض حصتها في السوق وتزايد قوى المنافسين في الصناعة. وفي محاولة منها للتطور، قررت أن تقارن ما تقوم به من عمليات وممارسات بما يقوم به منافسوها<sup>3</sup>، وبعد حصولها على معايير جودة المنافسين، قامت بالاعتماد عليها لتحسين عملياتها الداخلية وممارساتها الإدارية، لتمارس بذلك أسلوبا جديدا في الأعمال يسمى "المقارنة المرجعية".

أما المصطلح "Benchmarking" فقد ظهر لأول مرة في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي من طرف Robert C. Champ حين قال: "التعريف الكامل للمقارنة المرجعية هو إيجاد وتطبيق أفضل الممارسات الموجودة في مجال أعمالنا، ..."<sup>4</sup>

#### أولا: تعريف ومستويات المقارنة المرجعية

حسب Juran فإن المقارنة المرجعية تعتبر مقارنة تتبناها المؤسسة لوضع الأهداف على أساس نتائج عالية تم تحقيقها سابقا من قبل مؤسسات أخرى<sup>5</sup>. ويضيف أنها العملية المستمرة لقياس المنتوجات، الخدمات والممارسات مقارنة بأقوى منافسي المؤسسة، أو بتلك المؤسسة التي تشتهر باسم "قائد الصناعة"<sup>6</sup>.

أما Kanji فيعتبر أن المقارنة المرجعية طريقة تستعملها المؤسسة لمقارنة نتائجها بنتائج المؤسسات الأخرى المنافسة. ويمكن استعمال المقارنة المرجعية داخل المؤسسة للمقارنة بين نتائج الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية، وذلك كوسيلة لتحسين الأداء.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص184.

<sup>2</sup> تسمى أيضا "المقارنة المعيارية".

<sup>3</sup> D. Elmuti and Y. Kathawala (1997) An overview of benchmarking process: A tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 4, No. 8, p229.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> J. Juran and A. Godfrey, Op.cit., p2.17.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> G. Kanji, *Measuring Business Excellence*, Op.cit., p18.

فالمحور الأساسي للمقارنة المرجعية يتمثل في تحديد المعايير الفضلى للتمييز بين المنتجات، الخدمات أو العمليات، ثم القيام بالتحسينات اللازمة لبلوغ تلك المعايير.

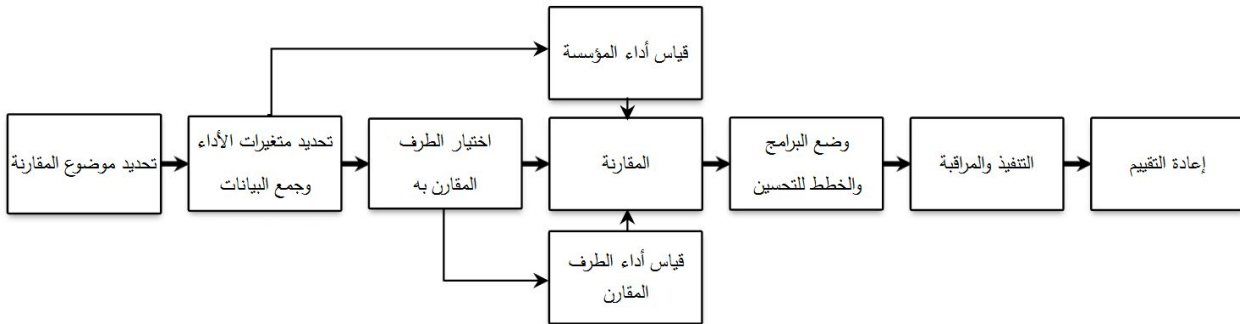
وللمقارنة المرجعية مستويات هي:<sup>1</sup>

1. مقارنة مرجعية داخلية (Internal benchmarking): يعتبر هذا المستوى أكثر المستويات المعنية في إدارة الجودة الشاملة، ويقصد به مقارنة الأداء، المخرجات أو النتائج بالمعايير الموضوعية؛
2. مقارنة مرجعية تنافسية (Competitive benchmarking): تعني مقارنة مخرجات وممارسات المؤسسة مع تلك الخاصة بالمنافسين، وهذا هو المستوى الذي يقصده Juran في تعريفه للمقارنة المرجعية؛
3. مقارنة مرجعية على مستوى الصناعة (Industry benchmarking): يقصد بها مقارنة معايير المؤسسة بتلك المعايير التي تتطلبها الصناعة (قطاع النشاط الاستراتيجي) لمزاولة النشاط فيها؛
4. مقارنة مرجعية مع أفضل مؤسسة في العالم (Best-in-class benchmarking): وتعني مقارنة إنجازات وممارسات المؤسسة مع أفضل مؤسسة (أو المؤسسات) معروفة في العالم، بغض النظر عن ماهية الصناعة، محليتها أو عالميتها. ويطلق اليابانيون على هذا المستوى من المقارنات اسم "Dantotsu" الذي يعني أن تصبح أفضل الأفضل (Being the best of the best).

ثانياً: سيرورة عملية المقارنة المرجعية

لتنظيم عملية المقارنة المرجعية وللحصول على المعلومات اللازمة منها، يتوجب على المؤسسة انتهاز الخطوات التالية الموضحة في الشكل رقم (9.III).

الشكل رقم (9.III): سيرورة عملية المقارنة المرجعية



Source: D. Elmuti and Y. Kathawala, Op.cit., p233.

1. التخطيط للعملية: أي تحديد الطرف الذي ستم المقارنة به (عملية، نشاط، أساليب إدارية أو أداء، ...)، تحديد المعلومات التي تريد المؤسسة الحصول عليها في هذه العملية وأيضاً تحديد الوسائل اللازمة؛

<sup>1</sup> T. Hindle (2008) *Guide to management ideas and gurus*. London: Profile Books. p15.

2. تكوين فريق المقارنة المرجعية: يكون ذلك باختيار العاملين ذوي النشاطات أو الوظائف المعنية بالتحسين؛ فإذا كانت المقارنة المرجعية بهدف تحسين نشاطات قسم التسويق مثلا، فإنه يتوجب اختيار عاملي هذا القسم في الفريق؛
3. جمع البيانات (المعلومات): هنا يتم تطبيق المقارنة المرجعية من خلال الحصول على المعلومات اللازمة من الطرف المقارن به؛
4. تحديد الفجوة: أي استعمال المعلومات المتحصل عليها لمقارنة الطرف الذي يحتاج إلى تحسين مع الطرف المقارن به، وهذا يساعد في تحديد الفجوة في الأداء وأسبابها؛
5. التصرف: بعد تحديد الفجوة، تكون المؤسسة قد تعرفت على مواطن الضعف في المجال المراد تحسينه، فتعمل على إدخال التحسينات اللازمة لإلغاء تلك الفجوة.

#### الفرع الرابع: الستة سيغما

##### أولاً: مفهوم الستة سيغما

الستة سيغما (Six sigma) تقنية لضبط الجودة وتحسينها، تم تطويرها من قبل مؤسسة Motorola سنة 1986، ويقصد بها تحقيق نجاح في الأداء (أو المخرجات) بحيث يكون خال من العيوب بنسبة 99.99966%، أي أن تكون نسبة الخطأ 0.00034%، ومعنى ذلك أن المؤسسة يجب أن تجد فقط من 3 إلى 4 وحدات معيبة في كل مليون وحدة منتجة.

ويعرف Juran الستة سيغما على أنها "برنامج يهدف إلى القضاء على العيوب في كل منتج، عملية أو تعامل".<sup>1</sup> وترتكز الستة سيغما مثل العديد من مبادرات تحسين الجودة على: تخفيض التكاليف، تقليل الضياع، زيادة العوائد، تحسين الطاقة الإنتاجية وتقليل الزمن المستغرق في الإنتاج أو أداء المهام، ويبقى التركيز الأكبر على مطابقة توقعات الزبون.<sup>2</sup>

ويضيف Oakland أن الستة سيغما تركز على ما يلي:<sup>3</sup>

- فهم متطلبات الزبون؛
- تحديد العمليات الجوهرية للتحسين التي من شأنها خلق قيمة مضافة للزبون، والتركيز عليها؛
- الحفاظ على التحسين المستمر وإشراك جميع العاملين فيه؛
- القدرة على الاستجابة إلى الحاجة للتغيير؛
- التسيير استنادا إلى البيانات الواقعية والمقاييس المناسبة؛
- الحصول على نتائج مرضية داخليا وخارجيا.

<sup>1</sup> J. Juran and A. Godfrey, Op.cit., p14.32.

<sup>2</sup> Ibid., p14.32-14.33.

<sup>3</sup> J. Oakland, *Oakland on Quality Management*, Op.cit., p330.

ثانيا: مراحل عملية الستة سيغما

بغية تحقيق أعلى نسبة نجاح في الأداء، يتم التحسين المستمر وفق عملية الستة سيغما استنادا إلى نموذج "DMAIC"<sup>1</sup> الذي يقصد به السيرورة: تحديد، قياس، تحليل، تحسين ورقابة. هذه المراحل الخمس هي كما يلي:<sup>2</sup>

1. **التحديد (Define):** الغرض من هذه المرحلة الكشف عن كل فرص التحسين الممكنة، وأيضا متطلبات الزبائن بالإضافة إلى وضع خطة عمل وتشكيل فريق المشروع (أو فريق الجودة) لمباشرة عمليات التحسين؛

2. **القياس (Measure):** الهدف من هذه المرحلة فهم وتقييم الوضعية الحالية لأداء فريق المشروع فيما يتعلق بتحسين الجودة، وتضم جمع البيانات حول قياس الجودة، التكاليف، الوقت، ... بمعنى آخر قياس الوضعية الحالية ومقارنتها بالوضعية المرغوب فيها؛

3. **التحليل (Analyze):** بعد جمع البيانات، يتم استعمالها لتحديد علاقات السبب والأثر في عملية التحسين لمعرفة مصادر الانحراف أو الخلل في عملية التحسين. فيعمل فريق المشروع هنا على تحديد مشاكل الجودة، مدى مطابقة متطلبات الزبون، مشاكل تنفيذ العمليات وأسباب الضياع وغيرها من المشاكل. وهناك العديد من أدوات الجودة الممكن استعمالها في هذه المرحلة، منها: مخططات ضبط الجودة، مخططات Ishikawa، اختبار الفرضيات وتحليل الانحدار وغيرها؛

4. **التحسين (Improve):** في هذه المرحلة يعمل فريق المشروع على إيجاد الحلول الممكن اعتمادها للتحسين مع الأخذ بالاعتبار نتائج مرحلة التحليل؛

5. **الرقابة (Control):** الهدف من هذه المرحلة متابعة كل ما يتم إنجازه في هذه العملية خاصة في المراحل الهامة، بالإضافة إلى التأكد من أن عملية التحسين هذه قد استوفت كل فرص التحسين المحددة وأيضا متطلبات الزبون.

وقد قام Aized بتلخيص المراحل الخمس لعملية الستة سيغما وكذا الوسائل الممكن استعمالها في كل مرحلة في الجدول رقم (1.III).

<sup>1</sup> المصطلح "DMAIC" يعبر عن الحروف الأولى للكلمات "Define-Measure-Analyze-Improve-Control".

<sup>2</sup> D. Montgomery (2009) *Introduction to statistical quality control*. 6<sup>th</sup> Ed. USA: John Wiley & Sons. p46.



الجدول رقم (1.III): خطوات ووسائل الستة سيغما

المرحلة	المهام	الوسائل والتقنيات المستعملة
التحديد (Define)	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل صوت الزبون؛</li> <li>تحديد مجالات التحسين؛</li> <li>تكوين فريق للمشروع (فريق جودة)؛</li> <li>وضع أهداف التحسين؛</li> <li>تقدير العوائد المالية المتوقعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل شكاوى الزبون؛</li> <li>تكاليف الجودة المنخفضة؛</li> <li>العصف الذهني؛</li> <li>مخططات الرقابة؛</li> <li>المقارنة المرجعية.</li> </ul>
القياس (Measure)	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع خريطة للعملية وتحديد المدخلات والمخرجات؛</li> <li>وضع نظام قياس للمدخلات والمخرجات؛</li> <li>استيعاب القدرات الحالية للعملية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خريطة العملية (SIPOC)؛</li> <li>مصفوفة السبب والأثر؛</li> <li>مخططات الرقابة؛</li> <li>تحليل قدرات العملية؛</li> <li>نماذج الفشل وتحليل الآثار.</li> </ul>
التحليل (Analyze)	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد مصادر الانحراف في العملية؛</li> <li>تحديد المدخلات الأساسية المحتملة؛</li> <li>استكشاف علاقات الأثر والسبب؛</li> <li>تحديد الوسائل التي سيتم استخدامها في مرحلة التحسين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مخططات السبب والأثر؛</li> <li>مخططات Pareto؛</li> <li>مخططات التشتت؛</li> <li>العصف الذهني؛</li> <li>تحليل التباين (ANOVA).</li> </ul>
التحسين (Improve)	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع التصرفات الاستراتيجية لتقليص أسباب الانحرافات؛</li> <li>وضع تصرفات للتحسين؛</li> <li>استعمال التجارب؛</li> <li>تحسين المدخلات الضرورية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم التجارب؛</li> <li>توزيع وظيفة الجودة (QFD)؛</li> <li>تحليل قدرات العملية؛</li> <li>مخططات الرقابة.</li> </ul>
الرقابة (Control)	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع معايير للعملية؛</li> <li>التحقق من القدرات طويلة الأجل؛</li> <li>تقييم نتائج مشروع التحسين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل قدرات العملية؛</li> <li>التدقيق الكاذب (Poka Yoke)؛</li> <li>نماذج الفشل وتحليل الآثار.</li> </ul>

Source: T. Aized, Op.cit., p229.

هذه المراحل الخمس متفق عليها من قبل المسيرين والباحثين في مجال التسيير، وهناك من يضيف مرحلة سادسة تتمثل في التعلم (Learning) ليصبح النموذج "DMAICL"<sup>1</sup>، وفيها يكون فريق المشروع قد أتم مراحل الستة سيغما ليخرج بعدة ملاحظات وتجارب مفيدة لأعضاء ذلك الفريق، تساعدهم على زيادة خبراتهم وتطوير قدراتهم على التحسين المستمر وفق هذا النموذج مستقبلاً.

ويعتبر نموذج "DMAIC" وسيلة لتحسين العمليات والمنتجات الموجودة لدى المؤسسة، كما يصفه Juran بأنه يطابق إلى حد كبير مرحلتي الرقابة على الجودة وتحسين الجودة المذكورين في نموذج<sup>2</sup>. وهناك نموذج آخر

<sup>1</sup> T. Aized (2012) *Total quality management and six sigma*. 1<sup>st</sup> Ed. Croatia: InTech. p32.

<sup>2</sup> J. Juran and A. Godfrey, Op.cit., p14.32.

للسنة سيغما يسمى "دورة DMADV"<sup>1</sup> التي يقصد بها: التحديد، القياس، التحليل، التصميم والتحقق. هذا النموذج إبداعي وابتكاري مقارنة بالنموذج الأول، إذ تهدف به المؤسسة إلى إيجاد وتطوير منتجات وأساليب جديدة.<sup>2</sup> وتتمثل المراحل الخمس لنموذج "DMADV"، الذي يسمى أيضا "تصميم الستة سيغما" ( Design For Six Sigma) واختصارها "DFSS"، فيما يلي:

1. **التحديد (Define):** أي تحديد احتياجات وتوقعات الزبائن، ويمكن لفريق المشروع الحصول عليها من خلال معلومات تاريخية، المعلومات المرتدة من الزبون وغيرها من المصادر؛
2. **القياس (Measure):** أي استعمال المعلومات التي تم جمعها عن احتياجات وتوقعات الزبون، ومقارنتها بالتي تملكها المؤسسة؛
3. **التحليل (Analyze):** بعد القياس، يقوم فريق المشروع بوضع جميع البدائل الممكنة للتصميم الجديد الخاص بالمنتجات، العمليات أو الأساليب؛
4. **التصميم (Design):** يعمل فريق المشروع هنا على إنتاج المنتجات أو إنشاء العمليات أو الأساليب الجديدة انطلاقا من التصميم المختار، مع التركيز على التفاصيل وتطويره قدر المستطاع؛
5. **التحقق (Verify):** أي التأكد من أن أداء التصميم الجديد يطابق متطلبات وتوقعات الزبون وأيضا متابعة النموذج بأسلوب "DMAIC" لتدارك النقائص فيه للحفاظ التحسين المستمر.

استنادا إلى ما تم التطرق إليه في هذا المبحث، يمكن صياغة الفرضية التالية: "H.4: تمكّن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر".

<sup>1</sup> المصطلح "DMADV" يعبر عن الحروف الأولى للكلمات "Define-Measure-Analyze-Design-Verify".

<sup>2</sup> S. Lunau et al (2013) *Design for Six Sigma + LeanToolset: Mindset for Successful Innovations*. 2<sup>nd</sup> Ed. Heidelberg-Germany: Springer Science + Business Media. p10.

## خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال إبراز دور كل من القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات في القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

فيبدأ التحلي بالجانب الفكري للثقافة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة بالتزام القيادة في الإدارة العليا بتبني القيم التنظيمية المناسبة لذلك، ونشرها في باقي المستويات التنظيمية في المؤسسة ليعبر عن النموذج الفكري المناسب لتوجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة. هذا النموذج الفكري يشمل أيضا القيم التنظيمية التي تعطي للزبون أهمية في إدارة الجودة الشاملة، كونه الغاية من تطبيق هذه الفلسفة، ويشمل أيضا الجانب الفكري للثقافة التنظيمية المساهمة في تبني إدارة الجودة الشاملة من طرف جميع العاملين في المؤسسة، ويتجلى في التحلي بقيم الجماعية والمخالطة الاجتماعية. ويتوجب على المؤسسة الحفاظ على هذه المكتسبات الفكرية بواسطة نشر قيم التحسين المستمر والعمل على تطويرها للحفاظ على تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

كما تساهم الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة بفضل السلوك التنظيمي الذي يبدأ في التمثل من طرف القادة في الإدارة العليا، والذين تقع عليهم مسؤولية إبراز رغبة المؤسسة في التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال سلوكهم التنظيمي المعبر عنه في الأساليب القيادية المختلفة المناسبة لكل مرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويجب أن يكون السلوك التنظيمي مركزا على الزبون، وذلك بواسطة سلوك التوجه نحو الزبون وأساليب التفاعل معه بغرض ضمان إرضائه وتطوير الجودة انطلاقا منه. وعلى مستوى الاهتمام بالموارد البشري، يعتبر العمل الجماعي من بين أهم مظاهر السلوك التنظيمي التي تساعد المؤسسة في توجيهها نحو إدارة الجودة الشاملة. كذلك الأمر بالنسبة إلى التحسين المستمر، أين يضمن العمل الجماعي التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية في هذه العملية.

أما المصطنعات فتتمثل الجانب المادي التطبيقي لمختلف الأفكار التي تدخل في الثقافة التنظيمية، فبدونها يبقى الجانب الفكري مجرد أفكار لا وجود لها على أرض الواقع. وتتجسد المصطنعات في مختلف الهياكل والبرامج التي تدخل في إطار إدارة الجودة الشاملة، إذ يتوجب على القادة في الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستعمال أحد البرامج الموضحة في نماذج إدارة الجودة الشاملة المعروفة. كما يمكن التركيز على الزبون باتباع تسيير العلاقة مع الزبون الذي يمثل نظاما متكاملًا يركز على الزبون في المقام الأول.

وبالنسبة للعاملين، تتجلى أهمية المصطنعات في برامج التدريب على إدارة الجودة الشاملة بغرض زيادة وعيهم بتوجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة وأيضا لتطوير مهاراتهم بما يساعد المؤسسة في ذلك التوجه، بالإضافة إلى تفعيل الاتصالات بين العاملين وكل من الإدارة العليا، الزملاء وأيضا الزبائن. وعلى مستوى التحسين

المستمر، فهناك عدة نماذج تم تطويرها على امتداد تطور إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى البحث في كيفية تحسي جودة المنتج ومختلف الممارسات التنظيمية التي تدخل في إطار إدارة الجودة الشاملة.

ويشار إلى أنه من الضروري حرص المؤسسة على ضمان التنسيق (Coordination) فيما بين وظائف ونشاطات مختلف الأقسام الإدارية وجميع العاملين، وذلك من خلال التأكد من أنهم يتشاركون كلهم نفس رؤية المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى إتاحة الاتصالات في المحيط التنظيمي الداخلي والتركيز على أهمية التعاون لتحقيق هذه الرؤية بعيدة الأجل. فكل ذلك يساعد في زيادة التنسيق والتكامل فيما بين مختلف الوظائف والنشاطات بما يساهم في تحقيق أهداف الجودة الموضوعية.

بالإضافة إلى ذلك، يجب ألا تتعارض جهود المؤسسة في إدارة الجودة الشاملة مع بعضها البعض؛ فلا تتعارض القيم النهائية مع الأخرى الإجرائية، كما يتوجب على القادة في الإدارة العليا المبادرة في تطبيق القيم التنظيمية المعلن عنها في أرض الواقع، لا أن يُظهروا قيما معينة ويتصرفون على أساس قيم أخرى. كما يتوجب على المؤسسة الالتزام بتوفير وسائل التحفيز التي تُعدّ بها العاملين لتحفيزهم على الإبداع والمشاركة في التحسين المستمر للجودة، أي الوفاء بوعودها (Walk the talk) لضمان استمرار العاملين في المساهمة في إدارة الجودة الشاملة.

ويجب على المؤسسة أيضا أن تتأكد من عدم تعارض مظاهر الثقافة التنظيمية التي تريد توفرها لتبني إدارة الجودة الشاملة مع تلك الموجودة فعلا في المحيط التنظيمي الداخلي، كأن يتحلى العاملون بقيم الفردية بدل قيم الجماعة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، غياب التعاون، تفضيل العمل الفردي على العمل الجماعي، وجود ثقافة مبنية على الخوف وأن تكون أهداف العاملين هي الإنتاج وليس إرضاء الزبون كما تقتضي إدارة الجودة الشاملة وغيرها من المظاهر التي يفترض بالمؤسسة أن تحرص على عدم تواجدها لأنها لا تساعد في التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة.

لذلك، لا يقل التنسيق فيما بين الوظائف، النشاطات وحتى النماذج الفكرية أهميةً عن باقي الجهود التي تبذلها المؤسسة في إدارة الجودة الشاملة، لأنه يمثل عنصر الربط الذي يضمن التكامل وعدم التعارض فيما بين مختلف الجهود المبذولة، وهذا ما يساعد المؤسسة على خلق الثقافة التنظيمية الداعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة.

# الفصل الرابع

## الدراسة التطبيقية

## تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى المتغيرين الرئيسيين لهذه الدراسة، والمتمثلين في إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع والثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، يأتي هذا الفصل التطبيقي لتحديد التموذج الأبيستمولوجي لهذه الدراسة وأيضا لاختبار الفرضيات الموضوعية لتحديد كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك على مستوى مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، من أجل تفسير كيفية مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في الأبعاد الخاصة بتبني إدارة الجودة الشاملة، والخروج بنتائج تجيب عن الإشكالية الموضوعية لهذه الدراسة.

## البحث الأول: الدراسة المنهجية للبحث

يتناول هذا المبحث تفصيلا للمنهجية المتبناة في هذه الدراسة، وذلك من خلال التعرف على التوقع الأبيستمولوجي للدراسة، مقاربات وأنواع الدراسات، استراتيجيات الدراسة وأيضاً أدوات جمع البيانات.

### المطلب الأول: التوقع الأبيستمولوجي للدراسة

إن مصطلح أبيستمولوجيا (Epistemology) مكون من كلمتين يونانيتين هما: "Episteme" التي تعني المعرفة أو العلم، و "Logos" التي تعني المعرفة، النظرية أو المعلومات، لتعني كلمة أبيستمولوجيا "علم المعرفة".<sup>1</sup>

وتعرف الأبيستمولوجيا أنها "دراسة الحالات (أو المعايير) التي بواسطتها نستطيع معرفة ما يمكنه وما لا يمكنه بناء المعارف المرغوبة"<sup>2</sup>. هذا التعريف يشير إلى أن الأبيستمولوجيا تعني "معرفة المعرفة" ( Knowledge of knowledge).

وقد ظهر هذا المصطلح في القرن السابع عشر ميلادي ليعبر عن علم ظهر مصاحبا لمختلف العلوم التي تطورت آنذاك في أوروبا<sup>3</sup>. وتكمن أهميته في كون فهم أي علم من العلوم يتطلب فهما مسبقا لخصوصية ذلك العلم بحقائقه، مكوناته والمؤثرات فيه، ليظهر علم الأبيستمولوجيا الذي يعبر عن علم المعرفة أو علم العلم.

كما ترتبط الأبيستمولوجيا ارتباطا وثيقا بالأنطولوجيا، أو علم الوجود، (Ontology) الذي يهتم بتحديد عناصر البحث؛ فإذا كانت الأبيستمولوجيا تهتم بماهية العلم بمكوناته وحقائقه، فإن الأنطولوجيا تأتي كمرحلة موائية لتحديد العناصر اللازم التركيز عليها في البحث في ذلك العلم (أو في جانب منه)، أي لتحديد المنهجية المتبعة في الدراسة.<sup>4</sup>

في علم التسيير، يتم تطبيق الأبيستمولوجيا في عدة فلسفات أبيستمولوجية أهمها: الفلسفة الوضعية، الفلسفة الواقعية، الفلسفة التفسيرية والفلسفة البراغماتية.

### الفرع الأول: الفلسفة الوضعية

تعتبر الفلسفة الوضعية (Positivism) أهم الفلسفات الأبيستمولوجية المستعملة في العلوم الطبيعية، وقد تطورت مع تطور علم الفيزياء خلال ما يعرف بعصر التنوير<sup>5</sup> في القرن الثامن عشر ميلادي في أوروبا. ويشير Saunders et al إلى أن البحث العلمي وفق الفلسفة الوضعية يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة

<sup>1</sup> E. Khin and T. Heng (2012) Epistemological taxonomy in management & accounting research philosophy. *Актуальні проблеми економіки*, no. 5, p331.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> سماح صولح (2013/2012) دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز المؤسسة المتعلمة. دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة. ص 163.

<sup>5</sup> E. Khin and T. Heng, Op.cit., p332.

والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة<sup>1</sup>. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية.

كما وتقوم هذه الفلسفة على الملاحظة (Observation) التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب (Experiments) لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة المدروسة، إذ يؤكد Khin و Heng أن التجريب عامل مهم في الفلسفة الأبيستمولوجية الوضعية<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: الفلسفة الواقعية

تقوم الفلسفة الواقعية (Realism) على فكرة مفادها أن ما نتلقاه حواسنا من معلومات ومعارف هو الواقع<sup>3</sup>. وتختلف هذه الفلسفة عن الأخرى الوضعية في كون الباحث يستعمل الملاحظة في بحثه للاطلاع على واقع الظاهرة المدروسة ومكوناتها بدون القيام بتجارب أو عمليات تأثير عليها.

وللفلسفة الواقعية نوعان: الواقعية المباشرة (Direct realism) التي تقوم على ملاحظة الظاهرة المدروسة ومكوناتها واستخلاص المعلومات والمعارف من هذه الملاحظة، والواقعية النقدية (Critical realism) التي تذهب إلى أبعد من ملاحظة الظاهرة المدروسة<sup>4</sup> لتركز على اكتساب معلومات أو معارف أخرى ذات علاقة بتلك الظاهرة، كأسباب نشوئها، طبيعة العلاقة بين مكوناتها ومدى أهميتها وعلاقة الظاهرة بظواهر أخرى ذات الصلة وغيرها من المعارف. فالواقعية النقدية تفترض أن تكون الحقائق أبعد من مجرد ما تشعر به الحواس، كما تذهب إلى أبعد من الحقائق المجردة<sup>5</sup>.

ويشير Saunders et al إلى أنه في بحوث علم التسيير، وإذا كان الباحث سينتهج الفلسفة الواقعية، فالأنسب له أن يتبع الواقعية النقدية<sup>6</sup>، لأنه لا يمكن دراسة الظواهر التنظيمية باستقلالية عن بعضها البعض؛ فلا تتم دراسة ظاهرة تنظيمية معينة إلا إذا تم الاطلاع على واقع علاقتها بباقي الظواهر، موقعها في الهيكل التنظيمي إذا أمكن و/أو أهميتها بالنسبة للمؤسسة، فضلا عن إمكانية احتواء الظاهرة المدروسة على مكونات تمثل جزءاً من ظاهرة تنظيمية أخرى، وغيرها من الأسباب. فكل ذلك يجعل من الفلسفة الواقعية النقدية أفضل من الأخرى المباشرة في البحث العلمي في علم التسيير.

<sup>1</sup> M. Saunders et al (2009) *Research methods for business students*. 5<sup>th</sup> Ed. UK: Pearson Education. p113.

<sup>2</sup> E. Khin and T. Heng, Loc.cit.

<sup>3</sup> M. Saunders et al, Op.cit., p114.

<sup>4</sup> Ibid., p114-115.

<sup>5</sup> E. Khin and T. Heng, Op.cit., p335.

<sup>6</sup> M. Saunders et al, Op.cit., p115.



## الفرع الثالث: الفلسفة التفسيرية

تشير الفلسفة التفسيرية (Interpretivism) إلى ضرورة فهم الاختلافات في سلوكيات البشر وبالتالي اختلاف تأثيرها في الظاهرة المدروسة. فعلى عكس الفلسفتين السابقتين اللتين تركزان على الظاهرة ومكوناتها، فإن الفلسفة التفسيرية تركز على "المؤثر الاجتماعي" (Social actor) ممثلاً في الإنسان والتنوع السلوكي الذي يؤثر في الظاهرة المدروسة<sup>1</sup>. فمثلاً، دراسة مكان العمل الذي يضم عاملين معينين باستعمال الأبعاد: المناخ التنظيمي، الإنتاجية والتنظيم، ستختلف من حيث النتائج عن دراسة نفس مكان العمل بنفس الأبعاد ولكن باختلاف العاملين. ويفسر ذلك بتنوع الذهنيات والسلوكيات التي تختلف من شخص لآخر.

وتستعمل هذه الفلسفة في العلوم الاجتماعية بالدرجة الأولى، ويشير Saunders et al إلى ضرورة دراسة الظواهر الاجتماعية وفهمها من منظور العاملين أو البشر المكونين لتلك الظواهر<sup>2</sup>، بالإضافة إلى تفسيرها انطلاقاً من الاختلاف في الذهنيات والسلوكيات.

## الفرع الرابع: الفلسفة البراغماتية

حسب Saunders et al، فإن الفلسفة البراغماتية (Pragmatism) تعني المزج بين مختلف الفلسفات الأبيستمولوجية في بحث علمي واحد. وتفترض هذه الفلسفة أن المحدد الرئيسي للأبيستمولوجيا والأنطولوجيا هو تساؤلات الدراسة<sup>3</sup>؛ فطبيعة التساؤلات التي توضع في بداية البحث العلمي هي التي تحدد أي فلسفة أبيستمولوجية سيتم الاعتماد عليها للإجابة على تلك التساؤلات. كما أن تنوع أسئلة الدراسة للإحاطة بالظاهرة المدروسة إحاطة جيدة من شأنه أن يظهر الحاجة إلى تبني عدة فلسفات أبيستمولوجية تساعد في الحصول على نتائج ومعارف أكثر شمولية عن الظاهرة المدروسة.

بالنسبة لهذه الدراسة، تم اعتماد الفلسفة الواقعية النقدية التي تتطوي على دراسة العلاقة بين المتغيرات أو الظواهر، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> Ibid., p116.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Ibid., p109.

### المطلب الثاني: مقاربات وأنواع الدراسات

بعد تحديد التموذج الأبتمولوجي للدراسة، يتوجب تحديد المقاربة التي تناسب توجه الدراسة وأسئلتها، ومن ثم نوع تلك الدراسة، لأن ذلك يساهم بشكل كبير في تحديد استراتيجيات الدراسة وأدوات جمع البيانات المناسبة.

#### الفرع الأول: مقاربات الدراسة

يتم إعداد البحث العلمي استناداً إلى واحدة من أربعة مقاربات هي: المقاربة الاستنباطية، المقاربة الاستقرائية، مقاربة الإبعاد ومقاربة الاستنباط الافتراضي.

#### أولاً: المقاربة الاستنباطية

الاستنباط (Deduction) هو المقاربة التي تقتضي الوصول إلى نتائج متوقعة بواسطة حقائق أو نظريات معروفة ومعّمة مسبقاً<sup>1</sup>. ويعني ذلك أن يتم استعمال الحقائق والنظريات الخاصة بجميع الظواهر المتماثلة في دراسة الظاهرة محل الدراسة، مع توقع أن تُظهر دراسة تلك الظاهرة نفس الحقائق والنظريات المعممة حول مثيلاتها من الظواهر. ويكون منطق المقاربة الاستنباطية كما يلي:<sup>2</sup>

1. جميع الظواهر "α" تمتلك الخاصية "β"؛
2. الظاهرة "μ" تنتمي إلى مجموعة الظواهر "α"؛
3. إذاً الظاهرة "μ" تمتلك الخاصية "β".

كمثال على ذلك، إذا كان جميع خريجي جامعة هارفارد للأعمال متميزين في مجال اختصاصهم على مستوى العالم، وصادفنا شخصاً متخرجاً من جامعة هارفارد للأعمال، عندها نستنبط أن ذلك الشخص من المتميزين في مجال اختصاصهم على مستوى العالم.

ويستعمل الاستنباط بكثرة في علوم الرياضيات، أين يتم استعمال القوانين العديدة الخاصة بالجبر والهندسة لاستنباط النتائج لأمثلة أو حالات ذات علاقة بتلك العلوم، مع توقع مسبق لتلك النتائج.

#### ثانياً: المقاربة الاستقرائية

الاستقراء (Induction) مقاربة تقتضي ملاحظة ظاهرة أو عدة ظواهر متماثلة لدراستها، ثم الخروج بنتائج تلاحظ في جميع الظواهر بغرض تعميمها<sup>3</sup>. بمعنى أن الاستقراء ينطلق من الخاص إلى العام لاستخلاص نتائج قابلة للتعميم ومبنية على حقائق مشاهدة. ويكون منطق المقاربة الاستقرائية كما يلي:

<sup>1</sup> U. Sekaran (2003) *Research methods for business: A skill-building approach*. 4<sup>th</sup> Ed. USA: John Wiley & Sons. p27.

<sup>2</sup> J. Adams et al (2007) *Research methods for graduate business and social science students*. 1<sup>st</sup> Ed. USA: Sage Publications. p30.

<sup>3</sup> U. Sekaran, Loc.cit.

1. الظاهرة "μ" تنتمي إلى مجموعة الظواهر "α"؛
2. الظاهرة "μ" تمتلك الخاصية "β"؛
3. إذاً جميع الظواهر "α" تمتلك الخاصية "β".

فمثلاً، إذا تمت ملاحظة عدة مؤسسات تنقضي بسبب نقص أو انعدام السيولة، وتكررت تلك الملاحظة عدة مرات، عنها يمكن استقراء أن جميع المؤسسات في العالم، ومهما كان نوعها أو حجمها، تحتاج إلى المصادر المالية حتى تبقى في مجال أعمالها.

وتستعمل المقاربة الاستقرائية بكثرة في علوم الفيزياء، الكيمياء والعلوم الطبيعية، أين يستطيع الباحث القيام بملاحظة حالة واحدة أو القيم بتجربة عليها، ليخرج بنتائج يمكن له أن يعممها على باقي الحالات أو الظواهر المماثلة.

### ثالثاً: مقارنة الأبعاد

يُعتبر الأبعاد (Abduction)، الذي يسمى أيضاً الاستقراء الافتراضي (Hypothetical induction)<sup>1</sup>، مقارنةً تم تطويرها في القرن التاسع عشر ميلادي من طرف الفيلسوف الأمريكي Charles Peirce، وذلك كمقاربة ثالثة إلى جانب الاستقراء والاستنباط.<sup>2</sup>

وقد تم تطوير هذه المقاربة لتخليص البحث العلمي من إلزامية الانطلاق من التعميم أو القواعد كما في الاستنباط، وأيضاً إلزامية الوصول إلى تعميم النتائج كما في الاستقراء. فيكفي الباحث أن يقرر دراسة العلاقة بين الظواهر بالاعتماد على كيفية تفكيره تجاه ذلك الموضوع، ثم يضع الفرضيات التي يراها مناسبة لذلك البحث، وليس بالاعتماد على النظريات والحقائق العلمية التي من شأنها أن تقيد البحث العلمي في كيفية التفكير تجاه الموضوع، وضع الفرضيات وضرورة منطقيّة النتائج، فضلاً عن النظر في إمكانية تعميمها.

فالإبعاد يحزر الباحث من كل تلك القيود ليوفر له الفرصة للبحث في الظواهر من منظوره الشخصي، ولذلك الأمر تُعتبر مقارنة الأبعاد عملية توليد أفكار أو فرضيات جديدة<sup>3</sup>، وتُستعمل لاستكشاف أشياء جديدة في الموضوع، متغيرات أخرى في الظواهر وأيضاً علاقات جديدة بين المتغيرات<sup>4</sup>. ويكون منطوق مقارنة الأبعاد كما يلي:

<sup>1</sup> V. Jupp (2006) *The Sage dictionary of social research methods*. 1<sup>st</sup> Ed. UK: Sage Publications. p146.

<sup>2</sup> P. Dobson et al (2012) Eureka moments in research: Exploring abductive processes using four case examples. 23<sup>rd</sup> Australasian Conference on Information Systems, Geelong, Australia, December 3-5, 2012. p2.

<sup>3</sup> P. Eriksson and A. Kovalainen (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Sage Publications. p23

<sup>4</sup> A. Olsson and M. Olander (2005) Multi theoretical perspectives in an abductive action research study. 17<sup>th</sup> Annual NOFOMA Conference, Copenhagen, Denmark, June 9-10, 2005. p4.

1. جميع الظواهر " $\alpha$ " تمتلك الخاصية " $\beta$ ";
2. الظاهرة " $\mu$ " تمتلك الخاصية " $\beta$ ";
3. إذاً الظاهرة " $\mu$ " تنتمي إلى مجموعة الظواهر " $\alpha$ ".

وتستعمل مقارنة الإبعاد في العلوم الاجتماعية عندما يهتم الباحث بظاهرة معينة، بحيث يكون متأكداً من أن تلك الظاهرة لم يكن وجودها عرضياً أو عابراً، بل هي ظاهرة موجودة وبشكل مستمر، ويجب دراستها رغم عدم توافر النظريات الخاصة بها والتي تساعد في دراستها.<sup>1</sup>

#### رابعاً: مقارنة الاستنباط الافتراضي

تعد مقارنة الاستنباط الافتراضي (Hypothetico-deductive approach) نوعاً من الاستنباط، بحيث لا يركز البحث العلمي وفقها على مصادر النظريات والفرضيات التي سيبدأ منها كما هو الحال في المقارنة الاستنباطية، بل يركز فقط على الأفكار التي ستتم دراستها لاختبارها وتبريرها.<sup>2</sup>

وتناسب هذه المقارنة العلوم الاجتماعية أكثر، أين لا يكون الباحث مجبراً على الانطلاق من نظريات أو فرضيات معمة ومثبتة مسبقاً كما في المقارنة الاستنباطية، فيكفيه أن يحدد إشكالية دراسته المستوحاة من الإطار النظري لتلك الدراسة، ثم يضع فرضيات تخص الظاهرة التي سيدرسها أو العلاقة بين متغيرات الدراسة، ليعمل فيما بعد على اختبار تلك الفرضيات في أرض الواقع والخروج بنتائج تتعلق بإشكاليته. ويتم البحث العلمي وفق مقارنة الاستنباط الافتراضي في الخطوات التالية:<sup>3</sup>

1. الملاحظة؛
2. جمع المعلومات الأولية حول الظاهرة؛
3. تشكيل النظرية؛
4. وضع الفرضيات؛
5. جمع البيانات اللازمة للدراسة؛
6. تحليل البيانات؛
7. الاستنباط، أي الوصول إلى نتائج وترجمتها وفقاً لنظريات أو حقائق معمة خاصة بالظاهرة المدروسة.

ويشير Saunders et al إلى أن الاستنباط الافتراضي يستعمل أيضاً في اختبار مدى استمرارية صحة نظرية معينة، وذلك بتطبيقها في حالة أو عينة من الحالات واختبارها<sup>4</sup> بغرض إما تأكيدها، نفيها أو تعديلها من خلال إضافة معارف جديدة إليها.

<sup>1</sup> J. Friedrichs and F. Kratochwil (2009) On acting and knowing: how pragmatism can advance international relations research and methodology. *International Organization*, Vol. 63, No. 04, p709.

<sup>2</sup> J. Gill and P. Johnson (2002) *Research methods for managers*. 3<sup>rd</sup> Ed. London: Sage Publications. p39.

<sup>3</sup> U. Sekaran, Op.cit., p29.

<sup>4</sup> M. Saunders et al, Op.cit., p125.

في هذه الدراسة، تم اعتماد مقارنة الاستنباط الافتراضي التي بواسطتها وُضعت الفرضيات الخاصة بالدراسة والتي تربط الثقافة التنظيمية بالأبعاد الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، وذلك لاختبارها والخروج بنتائج تبرز كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

### الفرع الثاني: أنواع الدراسات

توجد ثلاثة أنواع يمكن استعمالها للقيام بالدراسات في علوم التسيير هي: الدراسات الوصفية، الدراسات الاستكشافية والدراسات التفسيرية.

#### أولاً: الدراسات الوصفية

تقوم الدراسات الوصفية (Descriptive studies) على تقديم وصف دقيق للظاهرة المدروسة، فتهتم بإعطاء نظرة واضحة حول ما هي الظاهرة أو المشكلة المدروسة، مكوناتها وأسبابها. وتعتبر هذه الدراسات جزءاً من الدراسات الاستكشافية<sup>1</sup> التي سيأتي التطرق إليها. وتتلخص أهداف الدراسات الوصفية فيما يلي:<sup>2</sup>

- جمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين؛
- تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر؛
- ملاحظة ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصورٍ وخطط مستقبلية، واتخاذ قرارات مناسبة في مشاكل أخرى ذات طبيعة مشابهة؛
- تقييم الظواهر والمساعدة في إجراء دراسات مقارنة بين الظواهر المتماثلة.

#### ثانياً: الدراسات الاستكشافية

تهتم الدراسات الاستكشافية (Exploratory studies) بالدرجة الأولى بتحديد "ماذا يحدث" في الظاهرة المدروسة وذلك بغرض الحصول على نظرة متعمقة حولها وفهم ماهيتها ولكن بمنظورات جديدة للحصول على أفكار أو نتائج جديدة حول الظاهرة المدروسة.<sup>3</sup>

فما تضيفه الدراسات الاستكشافية عن الدراسات الوصفية هو الحصول على معلومات جديدة من الظاهرة المدروسة، ويكون ذلك بسبب خلفيات ذاتية للباحث عن الموضوع، حدوث تطورات في الظاهرة المدروسة أو تطور أساليب وأدوات البحث العلمي وإتاحتها للقيام بالبحوث أو لغيرها من الأسباب التي تمكن الباحث من الحصول

<sup>1</sup> Ibid., p140.

<sup>2</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات (2011) مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط6. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. ص139.

<sup>3</sup> M. Saunders et al, Op.cit., p139.

على نظرة جديدة تساهم في توسيع النظرة إلى الظاهرة المدروسة مع الأفكار والمعلومات السابقة الخاصة بها. وتتم الدراسات الاستكشافية بثلاث طرق هي:<sup>1</sup>

1. البحث في الدراسات السابقة حتى يعرف الباحث كيف يفكر تجاه الموضوع؛
2. القيام بمقابلات مع المختصين في الموضوع؛
3. القيام بمقابلات مع مجموعات التركيز ذات العلاقة بالموضوع.

### ثالثا: الدراسات التفسيرية

الدراسات التفسيرية (Explanatory studies) هي الدراسات التي تهتم بالبحث في علاقات التأثير والتأثر بين متغيرين أو أكثر<sup>2</sup>، فيعمل الباحث وفق هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين المتغيرات، هل هي طردية أم عكسية، وأيضا تحديد الارتباط فيما بينها لمعرفة مدى تأثير المتغيرات ببعضها البعض.

أما هذه الدراسة الحالية فهي ذات منهج تفسيري، تسعى وفقه إلى اختبار العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ممثلة في: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمية والمصطنعات، وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ممثلة في: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

### المطلب الثالث: استراتيجيات الدراسة وأدوات جمع البيانات

#### الفرع الأول: استراتيجيات الدراسة

توجد عدة استراتيجيات بحث يمكن الاعتماد عليها للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة المرافقة لها، وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد كل من استراتيجية دراسة الحالة واستراتيجية الاستطلاع.

#### أولا: استراتيجية دراسة الحالة

تعتبر دراسة الحالة (Case study strategy) استراتيجية للقيام بالبحوث التي تتضمن استكشاف ظاهرة معينة على طبيعتها، أي كما هي موجودة في المكان الذي تنتمي إليه<sup>3</sup>. كما وتعرف بأنها مقارنة يتم بواسطتها استكشاف ظاهرة معينة أو عدة ظواهر بعمق أكبر، مع العلم أن "الحالة" قد تتمثل في: فرد واحد، حدث، نشاط اجتماعي، مجموعة أفراد أو مؤسسة<sup>4</sup>.

وتناسب استراتيجية دراسة الحالة كلا من الدراسات الوصفية، الاستكشافية والتفسيرية، ويشير Jupp إلى أن هذه الاستراتيجية تستعمل بكثرة في الدراسات التفسيرية التي يراد بها دراسة علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Ibid. p140.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Ibid., p145.

<sup>4</sup> V. Jupp, Op.cit., p20.

<sup>5</sup> Ibid., p21.

كما وترتبط هذه الاستراتيجية بعدة أدوات لجمع البيانات مثل الاستبيان، بالإضافة إلى المقابلات، الملاحظة وتحليل المستندات (الأرشيف)<sup>1</sup>، وهذا ما يعرف بـ "التتسيق"<sup>2</sup> (Triangulation) الذي يعني استعمال أدوات متعددة لجمع البيانات بنوعها الكمي والنوعي في دراسة حالة واحدة<sup>3</sup>، وذلك للتأكد من الترجمة الصحيحة للبيانات والخروج بنتائج تعبر فعلا عن واقع الظاهرة المدروسة.

ويشير Saunders et al إلى أنه إذا تم الاعتماد على استراتيجية دراسة الحالة، يجدر بالباحث القيام بعدة دراسات حالة (Multiple case studies) بدل القيام بدراسة حالة واحدة، لأن ذلك يعطي القدرة على تعميم نتائج الدراسة إذا كانت متماثلة في جميع الحالات المدروسة<sup>4</sup>. ويضيف الباحثون أن أسباب القيام بدراسة حالة واحدة محدودة جدا، كأن تكون تلك الحالة فريدة من نوعها ولا توجد مثيلاتها في حالات أخرى<sup>5</sup>، مثل دراسة موضوع "أسلوب تويوتا في التسيير" (The Toyota way)، فهذا الموضوع يتم بدراسة حالة مؤسسة تويوتا فقط لكونها حالة فريدة ولا توجد في باقي المؤسسات.

### ثانيا: استراتيجية الاستطلاع

تناسب استراتيجية الاستطلاع (Survey strategy) المقاربة الاستنباطية والبحوث الاستكشافية والوصفية أكثر<sup>6</sup>، وهي استراتيجية معروفة وكثيرة الاستعمال في بحوث علم التسيير، لكونها تساعد على الإجابة على عدة أنواع من الأسئلة مثل: من، كيف، ما عدد، ماذا وأين، كما تمكن الباحث من جمع البيانات الكمية والنوعية حول الظاهرة المدروسة من المجتمع محل الدراسة.

أما أدوات جمع البيانات التي تدخل ضمن هذه الاستراتيجية فهي: الاستمارة (أو الاستبيان)، الملاحظة المهيكلية (المنظمة) والمقابلات المهيكلية<sup>7</sup>.

### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

هناك العديد من الأدوات التي تستعمل لجمع البيانات من المجتمع أو العينة محل الدراسة، مثل: الاستبيان، الملاحظة، المقابلة وتحليل المستندات (الأرشيف). ولأغراض هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات اللازمة من المؤسسات محل الدراسة، وهما كما يلي.

<sup>1</sup> M. Saunders et al, Op.cit., p146.

<sup>2</sup> أو "المثلثة" أو "التثليث".

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Ibid., p146-147.

<sup>5</sup> Ibid., p146.

<sup>6</sup> Ibid., p144.

<sup>7</sup> Ibid., p145.

### أولاً: الاستبيان

يعتبر الاستبيان (Questionnaire) إحدى الأدوات المكتوبة لجمع البيانات الأولية، ويعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المصممة بدقة، تعطى إلى مجموعة من الأفراد ذوي الخصائص المماثلة لجمع البيانات منهم حول الموضوع أو الظاهرة محل الدراسة<sup>1</sup>. ويعد الاستبيان أهم أدوات جمع البيانات وأكثرها استعمالاً، لأنه يمكن الباحث من الوصول إلى عدد كبير من المستجوبين مقارنةً بباقي الأدوات<sup>2</sup>، بالإضافة إلى سهولة تحليل البيانات المستقاة من هذه الأداة وذلك باستعمال برامج الإعلام الآلي.

كما يجب الانتباه جيداً إلى كيفية كتابة عبارات الاستبيان لأنها هي ما يحدد كيفية الإجابة بالنسبة للمستجوب، وبالتالي هي ما يتم الاعتماد عليه للتعبير عن الظاهرة المدروسة. لذلك، يجب الانتباه أثناء كتابة عبارات الاستبيان إلى ما يلي:<sup>3</sup>

- يجب أن يكتب الباحث عبارات تحدد بدقة وبدون أي غموض ما يريد معرفته؛
- يجب كتابة العبارات ببساطة قدر المستطاع، مع تجنب الكلمات التقنية الصعبة والجمل الطويلة؛
- يجب صياغة عبارات الجمل من منظور المستجوب وليس المنظور الشخصي للباحث، لأن المكتسبات العلمية والخبرات التي يمتلكها الباحث تختلف عن تلك التي يمتلكها المبحوث؛
- الحرص على تسلسل الأفكار الموجودة في عبارات الاستبيان. فمثلاً، يجب على الباحث أن يسأل أولاً: هل هناك إنترنت أم لا؟ ثم يسأل: هل تفيدك الإنترنت في تبادل المعلومات؟، وليس العكس؛
- يجب ألا يحتوي الاستبيان على عدة عبارات تؤدي إلى نفس الجواب؛
- يجب اختيار نموذج الإجابة المناسب لعبارات الاستبيان، كأن يجيب المستجوب باستعمال الخيارات "غير موافق، محايد، موافق" أو "أبداً، أحياناً، دائماً" أو غيرها من النماذج.

### ثانياً: المقابلة

المقابلة (Interview) هي أداة أخرى من أدوات جمع البيانات الأولية، وهي وسيلة لجمع البيانات (أو المعلومات) من خلال الاتصال المباشر مع المبحوث والتحدث معه حول الظاهرة المدروسة<sup>4</sup>. وتكون المقابلة في شكل اجتماع أو حوار بين الباحث والمبحوث في إطار اتصال مباشر يكون إما وجهاً لوجه أو باستعمال وسائل الاتصال المتعددة مثل الهاتف أو المقابلات على شبكة الإنترنت. وهناك عدة نقاط يجب على الباحث الانتباه إليها في استعمال المقابلة كأداة لجمع البيانات، وهي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> V. Jupp, Op.cit., p252.

<sup>2</sup> Project Management Institute (2001) *A guide to project management body of knowledge*. 4<sup>th</sup> Ed. USA: Project Management Institute, Inc. p109.

<sup>3</sup> M. Leary (2001) *Introduction to behavioral research methods*. 3<sup>rd</sup> Ed. USA: Allyn and Bacon. p87-88.

<sup>4</sup> Project Management Institute, Op.cit., p107.

<sup>5</sup> W. Zikmund et al (2009) *Business research methods*. 8<sup>th</sup> Ed. USA: South-Western College. p114.



- إعداد قائمة لترتيب الأفكار التي سيتم تناولها مع المستجوب في المقابلة، وذلك لضمان الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول الموضوع محل الدراسة؛
- التفكير في الحلول المحتملة للمشكلة المدروسة قبل المقابلة، والحرص على إيجاد بعض منها أوكلها من طرف المستجوب في المقابلة؛
- استعمال العبارات التي تشير إلى وجود مشكلة أو إلى الموضوع محل الدراسة؛
- يجب على الباحث أن يكون متفتحا في المقابلة، أي يتقبل جميع الأفكار التي يجمعها من المستجوبين ليعالجها بموضوعية فيما بعد.

ولأغراض هذه الدراسة، تم في الفصل الرابع تطبيق الدراسة الميدانية بانتهاج استراتيجية دراسة الحالة وذلك على مستوى مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، بالإضافة إلى استراتيجية الاستطلاع لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، وذلك باستعمال أدوات الاستبيان والمقابلة.

## البحث الثاني: تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة وحل الدراسة

بعد تحديد التوقع الأبيستمولوجي للدراسة، سيتم تطبيق الدراسة الميدانية على مستوى مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة على مستوى هذه المؤسسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات الرئيسية لهذه الدراسة.

### المطلب الأول: التعريف بمركب الملح الوطاية ولاية بسكرة

يعتبر مركب الملح بمنطقة الوطاية التابعة لولاية بسكرة وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح (ENASEL)، تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم رقم 83-444 المؤرخ في 16 جويلية 1983، وتم التحويل القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم تبعا للقانون الأساسي المؤرخ في 04 جوان 1990، لتصبح المؤسسة شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره 1.6 مليار دينار جزائري.

وتعتبر المؤسسة الوطنية للأملاح أكبر منتج وموزع جزائري للأملاح، ويتواجد مقرها الاجتماعي (المديرية العامة) في قسنطينة. وتضم هذه المؤسسة ستّ وحدات إنتاجية وستّ وحدات توزيع موزعة على القطر الجزائري، وهي:<sup>1</sup>

1. مركب الملح في الوطاية ولاية بسكرة؛
2. مملحات بطيوية ولاية وهران؛
3. مملحات سيدي بوزيان ولاية غليزان؛
4. مملحات غرغور العمري ولاية سطيف؛
5. مملحات معالجة الملح في المغير ولاية الوادي؛
6. مملحات أولاد زوالة عين مليلة؛
7. مركز توزيع الجزائر العاصمة؛
8. مركز توزيع عنابة
9. مركز توزيع بجاية؛
10. مركز توزيع ورقلة؛
11. مركز توزيع وهران؛
12. مركز توزيع تيارت.

أما عن الطاقة الإنتاجية، فيستطيع مركب الملح بالوطاية إنتاج 50000 طن من الأملاح سنويا، موزعة على ثلاثة أصناف رئيسية من الأملاح، بحيث يضم كل صنف مجموعة من الأملاح، وهي كما يلي:

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة الوطنية للأملاح (ENASEL) [متاح على الرابط: <http://enasel.com/ar/?p=unite>] [تم الاطلاع عليه يوم:

1. أملاح غذائية: يضم هذا الصنف من الأملاح المجموعة التالية:

أ. ملح المائدة (رفيع)؛

ب. ملح الطبخ (شمسي)؛

ج. ملح المخابز.

2. أملاح صناعية: ويضم هذا الصنف المجموعة التالية:

أ. ملح صناعي؛

ب. ملح أقراص لمعالجة المياه.

3. أملاح خاصة: ويضم المجموعة التالية:

أ. ميديسال: وهو ملح خاص لمرضى ضغط الدم؛

ب. بيكاربونات الصوديوم؛

ج. سلما: وهو ملح خاص لآلات الغسيل؛

د. راحة: ملح الحمام؛

هـ. جسيم: ملح خاص للتصبير؛

و. أنية: ملح خاص لغسل الأواني.

وتعتبر منتجات مركب الملح بالوظاية من أجود أنواع الأملاح على المستوى الدولي، كونها ذات نقاوة تبلغ نسبتها على الأقل 99.60%<sup>1</sup>، وهذا يؤهل المركب لينتج منتجات ذات جودة عالية تمكنه من تقوية قدرته التنافسية على المستوى العالمي.

#### المطلب الثاني: تحديد عدد مفردات الدراسة

يشير Saunders et al إلى أن عدد مفردات الدراسة يحدّد باستعمال قانونين أحدهما يتعلق بتحديد الحد الأدنى المطلوب لعدد المفردات (The minimum size required)، والثاني يعتمد على القانون الأول لتحديد ما يعرف بالحد الأدنى المعدل لعدد المفردات (The adjusted minimum size). فيتمثل القانون الأول فيما يلي:<sup>2</sup>

$$n = p\% \times q\% \times \left[ \frac{z}{e\%} \right]^2$$

بحيث:

- $n$ : هو الحد الأدنى المطلوب لعدد المفردات؛
- $p\%$ : هو نسبة عدد مفردات المجتمع التي تتناسب مع متغيرات الدراسة؛

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس قسم مراقبة الجودة بمركب الملح بالوظاية، بتاريخ 22 فيفري 2016.

<sup>2</sup> M. Saunders et al, Op.cit., p581.

- $q\%$ : هو نسبة عدد مفردات المجتمع التي لا تتناسب مع متغيرات الدراسة، وتساوي الواحد الصحيح مطروح منه قيمة  $p\%$ ؛
- $Z$ : هي القيمة المعيارية في جدول التوزيع الطبيعي التي تقابل نسبة الثقة؛
- $e\%$ : هو هامش الخطأ، ويساوي الواحد الصحيح مطروح منه نسبة الثقة.

$$\hat{n} = \frac{n}{1 + \left(\frac{n}{N}\right)} \quad \text{أما القانون الثاني فيتمثل فيما يلي:}^1$$

بحيث:

- $\hat{n}$ : تمثل الحد الأدنى المعدل لعدد المفردات؛
- $n$ : هو الحد الأدنى المطلوب لعدد المفردات، والمحسوب في القانون الأول؛
- $N$ : هو الحجم الكلي لمجتمع الدراسة.

بالنسبة لهذه الدراسة، فإن الحد الأدنى المطلوب لعدد المفردات على مستوى المؤسسة محل الدراسة موضح في الجدول رقم (1.IV).

الجدول رقم (1.IV): تحديد الحد الأدنى المطلوب لعدد المفردات في المؤسسة محل الدراسة

النتيجة (أي الحد الأدنى المطلوب لعدد المفردات)	التطبيق العددي	قانون الحد الأدنى المطلوب لعدد المفردات	المؤسسة
385	$n = 50 \times 50 \times \left[\frac{1.96}{5}\right]^2$	$n = p\% \times q\% \times \left[\frac{Z}{e\%}\right]^2$	مركب تكرير الملح الوطنية

المصدر: من إعداد الباحث.

يُظهر الجدول أن الحد الأدنى المطلوب لعدد المفردات في المؤسسة محل الدراسة يجب أن يساوي 385 مفردة، وذلك بحيث:

- تم اعتبار 50% كنسبة لعدد مفردات المجتمع التي تتناسب مع متغيرات الدراسة؛
- تم اعتبار 95% كنسبة ثقة لتساعد على استخراج قيمة  $Z$  وقيمة  $e\%$ .

أما الحد الأدنى المعدل لعدد المفردات في المؤسسة، والذي على أساسه سيتم توزيع الاستبيان على العاملين في مركب الملح بالوطنية، فهو موضح في الجدول رقم (2.IV).

<sup>1</sup> Ibid., p582.

الجدول رقم (2.IV): تحديد الحد الأدنى المعدل المطلوب لعدد المفردات في المؤسسة محل الدراسة

المؤسسة	قانون الحد الأدنى المعدل المطلوب لعدد المفردات	التطبيق العددي	النتيجة (أي الحد الأدنى المعدل المطلوب لعدد المفردات)
مركب تكرير الملح الوطاية	$\hat{n} = \frac{n}{1 + \left(\frac{n}{N}\right)}$	$\hat{n} = \frac{385}{1 + \left(\frac{385}{104}\right)}$	82

المصدر: من إعداد الباحث.

إذاً، العدد الأدنى المقبول للمفردات الذي سيتم دراسته في مركب الملح الوطاية يساوي 82 عاملاً. وقد استهدفت هذه الدراسة المجتمع بأكمله، والمكون من 104 عاملاً<sup>1</sup> يعملون في مركب الملح بالوطاية، لكن تم توزيع 96 استبياناً على عاملي مركب الملح بالوطاية، لوجود عاملين بمنابرة ليلية لا يمكن الوصول إليهم لتقديم الاستبيان لهم. وقد تم استرجاع 90 استبياناً، استبعد منهم 4 استبيانات غير صالحة للدراسة بفعل عدم الإجابة على جميع العبارات، ليبقى 86 استبياناً صالحاً للدراسة، وهذا الرقم أكبر من الحد الأدنى المعدل المطلوب للدراسة (82). وعلى أساس تلك الاستبيانات تم تحليل وتفسير نتائج الدراسة على مستوى مركب تكرير الملح بالوطاية.

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

بعد تحديد مجتمع الدراسة، يتوجب ضبط أداة جمع البيانات التي سيتم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في مركب الملح بالوطاية، وذلك من خلال وصفها وأيضاً التأكد من ثباتها وصدقها.

### الفرع الأول: وصف أدوات جمع البيانات

تم التطرق في المبحث الأول من هذا الفصل إلى أن الاستبيان والمقابلة هما الأداتان اللتان سيتم الاعتماد عليهما في جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة. وقد اشتمل الاستبيان قسمين، بالإضافة إلى رسالة موجهة لأفراد مجتمع الدراسة تؤكد أهمية الدراسة وأهدافها. يتعلق القسم الأول بالمعلومات الأولية للأفراد محل الدراسة، ويضم العبارات التي تعبر عن: الجنس، العمر، المؤهل العلمي ومدّة الخدمة.

أما القسم الثاني فيتعلق بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى محورين يعبران عن متغيري الدراسة الرئيسيين، بحيث:

1. المحور الأول: يتعلق بالثقافة التنظيمية، ويضم 21 عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير كما يلي:
  - أولاً: القيم التنظيمية: معبر عنها في العبارات من 1 إلى 8؛
  - ثانياً: السلوك التنظيمي: معبر عنه في العبارات من 9 إلى 15؛
  - ثالثاً: المصطنعات: معبر عنها في العبارات من 16 إلى 21.

<sup>1</sup> حسب رئيس قسم الموارد البشرية.

2. المحور الثاني: يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، ويضم 33 عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير كما يلي:

- أولاً: القيادة في الإدارة العليا: معبر عنها في العبارات من 22 إلى 30؛
- ثانياً: التركيز على الزبون: معبر عنه في العبارات من 31 إلى 39؛
- ثالثاً: الاهتمام بالموارد البشري: معبر عنه في العبارات من 40 إلى 47؛
- رابعاً: التحسين المستمر: معبر عنه في العبارات من 48 إلى 54.

بالإضافة إلى ذلك، فإن كيفية الإجابة على عبارات الاستبيان تعتمد على سلم Likert خماسي الأبعاد لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 5، وذلك كما يلي:

- غير موافق على الإطلاق: من 1 إلى 1.8 ؛
- غير موافق: من 1.8 إلى 2.6 ؛
- محايد: من 2.6 إلى 3.4 ؛
- موافق: من 3.4 إلى 4.2 ؛
- موافق تماماً: من 4.2 إلى 5.

أما المقابلة فقد تمت باستعمال اثني عشر (12) سؤالاً يتعلق بالعلاقة بين كل من أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة. هذه الأسئلة موزعة كما يلي:<sup>1</sup>

- السؤال رقم 1: يتناول العلاقة بين القيم التنظيمية والتزام القيادة في الإدارة العليا؛
- السؤال رقم 2: يتناول العلاقة بين السلوك التنظيمي والتزام القيادة في الإدارة العليا؛
- السؤال رقم 3: يتناول العلاقة بين المصطنعات والتزام القيادة في الإدارة العليا؛
- السؤال رقم 4: يتناول العلاقة بين القيم التنظيمية والتركيز على الزبون؛
- السؤال رقم 5: يتناول العلاقة بين السلوك التنظيمي والتركيز على الزبون؛
- السؤال رقم 6: يتناول العلاقة بين المصطنعات والتركيز على الزبون؛
- السؤال رقم 7: يتناول العلاقة بين القيم التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري؛
- السؤال رقم 8: يتناول العلاقة بين كل من السلوك التنظيمي والاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر؛
- السؤال رقم 9: يتناول العلاقة بين المصطنعات والاهتمام بالموارد البشري؛
- السؤال رقم 10: يتناول العلاقة بين كل من المصطنعات والاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر؛
- السؤال رقم 11: يتناول العلاقة بين القيم التنظيمية والتحسين المستمر؛
- السؤال رقم 12: يتناول العلاقة بين المصطنعات والتحسين المستمر.

<sup>1</sup> أنظر في قائمة الملاحق: الملحق رقم (3): دليل المقابلة.

## الفرع الثاني: ثبات وصدق أداة جمع البيانات

### أولاً: ثبات أداة جمع البيانات

يقصد بثبات أداة القياس (Reliability) أن تعطي الأداة نفس الدرجة حينما نقوم بتكرار عملية القياس. وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات، أكثرها شيوعاً طريقة ألفا كرونباخ " $\alpha$ " (Cronbach alpha) التي تعتمد على ثبات الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض. وقد بلغت قيمة " $\alpha$ " للاستمارة الكلية 91.9%<sup>1</sup>، وهي نسبة مقبولة كونها أعلى من النسبة المطلوبة (70%).<sup>2</sup>

### ثانياً: صدق أداة جمع البيانات

يتمثل الهدف من الصدق في أن يقيس الاختبار ما أعد لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

#### 1. الصدق الظاهري

يتحقق الصدق الظاهري إذا كان مظهر الأداة يدل على قياس ما وضعت لقياسه، أي مناسبة الاختبار لما يقيسه. وقد تم تقدير الصدق الظاهري من خلال اللجوء إلى آراء المحكمين المختصين في مجال الدراسة والذين يمثلون مجموعة من الأساتذة الجامعيين، لهم خلفية علمية وعملية تؤهلهم لأن يُقيّموا الأسئلة بموضوعية للتأكد من أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه.

وقد اطلع المحكمون على عنوان الدراسة، إشكالياتها وفرضياتها، وقدموا آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبيان وفقراته من حيث مدى وضوح عباراته ومدى مناسبتها وسلامة صياغته، بالإضافة إلى مدى ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة. وقد قدّم المحكمون عدة اقتراحات لتحسين الاستبيان سواء من خلال الإشارة بالحذف، الإبقاء أو تعديل العبارات ومدى ملاءمة التدرج الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة إزاء كل محور من محاورها. وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل الاستبيان وصياغته ليصل إلى شكله النهائي.

#### 2. صدق الاتساق الداخلي

ويعرف أيضاً بصدق المحتوى والصدق البنائي، ويتحقق إذا كان محتوى الأداة من أسئلة بمختلف أشكالها يقيس فعلاً أبعاد الدراسة. ويعتمد هذا الأسلوب على مدى تمثيل بنود العبارات تمثيلاً جيداً للمجال المراد قياسه. وقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل Pearson للارتباط (Pearson correlation coefficient)

<sup>1</sup> من مخرجات برنامج SPSS.

<sup>2</sup> G. Morgan et al (2011) *IBM SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. 4<sup>th</sup> Ed. New York: Routledge. p135.

يبين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور (أو البُعد) الذي تنتمي إليه، والجدولان رقم (3.IV) و(4.IV) يوضحان ذلك.

الجدول رقم (3.IV): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الثقافة التنظيمية والبعد الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة	البعد
**0.767	تعمل الإدارة على ترسيخ قيم الجودة لدى العاملين	1	القيم التنظيمية
**0.802	تقوم الإدارة بالتغيير في الأفكار وكيفية العمل حتى تكون داعمة لثقافة المؤسسة	2	
**0.701	تتحلى المؤسسة بالمسؤولية تجاه الزبون والنزاهة لتحسين العلاقة معه	3	
**0.636	أعتقد أن الإدارة تتميز بالعدالة والإنصاف مع الكل	4	
**0.719	يكون التعامل مع المشرف عليّ مبنيًا على العلاقات الاجتماعية أكثر من العلاقات المهنية	5	
**0.625	تؤكد الإدارة على العمل بروح الفريق لإنجاز مختلف المهام	6	
**0.366	هناك الفرصة لأن أتعلم من زملائي والمشرف عليّ الأفكار الإيجابية المتعلقة بالعمل	7	
**0.408	عندي استعداد ذهني دائم لأن أطور مهاراتي بما يخدم المؤسسة	8	
**0.497	تحدثني الإدارة أو المشرف عليّ على ضرورة التحلي بالأخلاق لإتقان العمل	9	السلوك التنظيمي
**0.575	يحدثني المشرف عليّ على كيفية التفكير تجاه العمل لإتقانه	10	
**0.734	أحاول أن أبدي السلوك الإيجابي تجاه زملائي حتى نؤدي المهام بكفاءة وفعالية	11	
**0.742	أحياناً، أساعد زملائي في أعمالهم لإتمامها	12	
**0.616	أحاول أن التزم بمهامي الموكلة إليّ حتى أتحمك فيها وأتقنها	13	
**0.711	أستطيع التواصل مع أي عامل في المؤسسة في إطار العمل	14	
**0.637	أرى أن العمل الجماعي يفيد في التحسين المستمر لمختلف المهام التي أقوم بها	15	
**0.447	هناك خطط وبرامج يتم تطبيقها في المؤسسة، ولها علاقة بتحسين المنتج ومختلف الأعمال	16	المصنعات
**0.684	هناك خطط وبرامج لها علاقة باهتمام المؤسسة بالزبون، مثل "تسيير العلاقة مع الزبون"	17	
**0.683	تقوم المؤسسة بتدريب وتنمية قدرات العاملين وإعداد الدورات التدريبية المناسبة	18	
**0.759	توفر المؤسسة برامج تدريب عالية المستوى لترفع من قدراتنا العملية	19	
**0.796	تتوفر مؤسستنا على وسائل اتصال فيما بين الإدارة والعاملين والزبائن	20	
**0.690	هناك فرق عمل تجتمع بانتظام لمعالجة مختلف المشاكل الموجودة في المؤسسة	21	

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.



الجدول رقم (4.IV): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إدارة الجودة الشاملة والبعد الذي تنتمي إليه

معاملات الارتباط	العبارة	رقم العبارة	البعد
**0.439	تؤكد الإدارة للعاملين أن الجميع معني بالجودة	22	القيادة في الإدارة العليا
**0.587	تحتنا الإدارة على التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه وإتقانه	23	
**0.679	تعمل الإدارة على إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جودة المنتج والعمل	24	
**0.699	تهتم الإدارة بمصالح العاملين والزبائن والمؤسسة ككل	25	
**0.694	أتعلم من المشرف علي القيم الأخلاقية وإتقان العمل	26	
**0.572	يحدثني المشرف علي عن أهمية دوري في تحقيق أهداف المؤسسة	27	
**0.542	أثناء العمل، أركز أكثر على الوقاية من الأخطاء قبل الإنتاج، بدل كشف الأخطاء والعيوب بعد الإنتاج	28	
**0.602	هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل الذي أقوم به	29	
**0.429	أعتقد أن الإدارة تهتم بمعايير الجودة العالمية (مثل ISO) وتحاول تطبيقها في المؤسسة	30	
**0.523	يعتبر رضا الزبون أهم أهداف المؤسسة	31	
**0.632	أعتقد أن المؤسسة تلتزم بالفهم الدقيق لحاجات زبائنها	32	
**0.726	أرى أن الزبون يلقي الاحترام الكامل من طرف المؤسسة	33	
**0.605	أرى أن المؤسسة تقدم لزيائنها معلومات صحيحة حول المنتج	34	
**0.510	أعتقد أن المؤسسة تمتلك سمعة جيدة في السوق (Reputation)، وتعمل دائما على الحفاظ عليها	35	
**0.573	أنا على استعداد لبذل مجهود إضافي في سبيل تحقيق الجودة في المنتج ومختلف الأعمال	36	
**0.624	أسعى للحصول على معلومات حول الزبون لاستعمالها في مهام اليومية	37	
**0.697	أنا مقتنع بأهداف المؤسسة واهتماماتها المتعلقة بالزبون	38	
**0.696	توفر المؤسسة التكنولوجيا اللازمة للاتصال بالزبون (الهاتف، البريد، الانترنت...)	39	
**0.603	تربطني علاقات جيدة مع زملائي في مكان العمل	40	الاهتمام بالموارد البشرية
**0.689	يهمني رأي زملائي في أدائي، وأستمع إلى نصائحهم	41	
**0.658	أتعلم من زملائي ذوي الخبرة كيفية التفكير تجاه العمل لإتقانه	42	
**0.475	في مكان العمل الذي أنتمي إليه، يتم إنجاز المهام بالتعاون وروح الجماعة	43	
**0.633	بإمكان برامج التدريب أن تفيديني في التحكم أكثر في النشاطات التي أقوم بها	44	
**0.687	أرى أن المؤسسة ساهمت في تطوير مهاراتي المتعلقة بالقيام بعملية	45	
**0.746	أرى أن الاتصالات بين الإدارة والعاملين مهمة لنقل رسالة المؤسسة حول الجودة	46	
**0.753	الاجتماع بين الإدارة والعاملين وحتى الزبائن مهم لتطوير مهارات العاملين	47	
**0.638	هناك استعداد دائم من المؤسسة لتحسين جودة المنتج ومتخلف العمليات التي تقوم بها	48	التحسين المستمر
**0.719	في المؤسسة، نعتبر أن المشاكل التي تواجهنا فرص للتعلم والتطور وتحسين جودة المنتج ومختلف الأعمال	49	
**0.769	لا تميل الإدارة إلى استعمال التهديد والعقاب في التعامل معي (أي لا توجد ثقافة مبنية على الخوف من الإدارة)	50	
**0.683	أرى أن الإدارة تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم	51	
**0.731	تشجع المؤسسة على الإبداع وكل الأفكار والحلول الجديدة المقدمة من طرف العمال	52	
**0.600	أجتمع دوريا مع زملائي ومع الإدارة لمعالجة كيفية تحسين جودة المنتج أو الأعمال التي نقوم بها	53	
**0.746	تقوم مؤسستنا بمقارنة منتوجها بمنتوجات المنافسين بصورة مستمرة بغية تحسينها	54	

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدولين أن جميع العبارات داخل كل بعد دالة عند مستوى 0.01، وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه.

**المطلب الرابع: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي**

يتم اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي باستعمال معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، بحيث يجب أن تنتمي قيم معامل الالتواء إلى المجال  $[-1, 1]$ ، وأن تنتمي قيم التفلطح إلى المجال  $[-3, 3]$  حتى يخضع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي. ويبين الجدول رقم (5.IV) معاملات الالتواء والتفلطح الخاصة بمتغيري هذه الدراسة وأبعادها.

الجدول رقم (5.IV): نتائج اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة وأبعادها	معاملات الالتواء	معاملات التفلطح
القيم التنظيمية	-0,713	-0,535
السلوك التنظيمي	-0,609	0,553
المصطنعات	-0,146	-0,450
<b>الثقافة التنظيمية</b>	<b>-0,114</b>	<b>-0,730</b>
القيادة في الإدارة العليا	-0,464	-0,174
التركيز على الزبون	-0,287	-0,339
الاهتمام بالموارد البشري	0,003	-1,008
التحسين المستمر	-0,612	0,723
<b>إدارة الجودة الشاملة</b>	<b>-0,012</b>	<b>-0,551</b>

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يُظهر الجدول أن معاملات الالتواء لمتغيري الدراسة وأبعادها تتراوح بين -0.713 و 0.003، بمعنى أنها تنتمي إلى المجال  $[-1, 1]$ ، كما أن معاملات التفلطح تتراوح بين -1.008 و 0.732، بمعنى أنها تنتمي إلى المجال  $[-3, 3]$ . وذلك يعني أن متغيري الدراسة وأبعادها يخضعون للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الخامس: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

يوضح الجدول رقم (6.IV) أهم خصائص مجتمع الدراسة وذلك بناء على المعلومات المستخرجة من الاستبيان.

الجدول رقم (6.IV): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	75	87.2
	أنثى	11	12.8
	المجموع	86	100
العمر	من 20 إلى 29 سنة	19	22,1
	من 30 إلى 39 سنة	58	67,5
	من 40 إلى 49 سنة	7	8,1
	من 50 سنة فأكثر	2	2,3
	المجموع	86	100
المؤهل العلمي	تقني سامي أو أدنى	52	60,5
	ليسانس	19	22,1
	مهندس/مهندس دولة	14	16,3
	ماجستير أو أعلى	1	1,1
	المجموع	86	100
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	15	17,4
	من 5 إلى 10 سنوات	40	46,6
	من 11 إلى 16 سنة	26	30,2
	أكثر من 16 سنة	5	5,8
	المجموع	86	100

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

حسب الجدول، فإن أغلب أفراد مجتمع الدراسة في مركب الملح بالوطاية ذكور بنسبة 87.2% بتكرار 75 عاملا، مقابل 11 عاملة فقط من مجموع العاملين بنسبة 12.8%. كما يشير الجدول إلى أن أغلبية العاملين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة بتكرار 58 عاملا وبنسبة 67.5%، هذه الفئة من العاملين تليها الفئة التي تتراوح بين 20 و 29 سنة والتي تضم 19 عاملا بنسبة 22.1% من مجموع العاملين، في حين يوجد 7 عاملين بين 40 و 49 سنة بنسبة 8.1%، وعاملين اثنين فقط تجاوزا الخمسين سنة بنسبة 2.3%. هذه المعطيات تشير إلى أن معظم العاملين في مركب الملح بالوطاية شباب لا تتجاوز أعمارهم 39 سنة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم العاملين في مركب الملح بالوظاية تتمثل مؤهلاتهم العلمية في "تقني سامي أو أدنى" وذلك بتكرار 52 عاملا وبنسبة 60.5%، تليها فئة العاملين الحائزين على شهادة "الليسانس" بتكرار 19 عاملا وبنسبة 22.1%، ثم فئة العاملين الحائزين على شهادة "مهندس/مهندس دولة" بتكرار 14 عاملا وبنسبة 16.3%، في حين يوجد عامل واحد فقط له "ماجستير أو أعلى".

أما عن مدة الخدمة، فمعظم العاملين في مركب الملح بالوظاية يعملون منذ 5 إلى 10 سنوات بالمركب بتكرار 40 عاملا وبنسبة 46.6%، تليها الفئة التي تعمل منذ 11 إلى 16 سنة بتكرار 26 عاملا وبنسبة 30.2%، ثم الفئة ذات مدة الخدمة الأقل من 5 سنوات بتكرار 15 عاملا وبنسبة 17.4%، في حين يوجد فقط 5 عاملين لهم أقدمية تجاوزت 16 سنة بنسبة 5.8% من مجموع مجتمع الدراسة.

كل ذلك يعني أن مجتمع الدراسة معظمه ذكور، تتراوح أعمارهم بين 20 و 39 سنة، بأقدمية تتراوح بين 5 و 16 سنة وبمؤهلات علمية أعلاها شهادة الليسانس أو شهادة تقني سامي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن اختبار ما إذا كان للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ومدة الخدمة) أثر في إحداث فروق بين إجابات العاملين في مركب الملح بالوظاية حول متغيرات الدراسة، وذلك باستعمال تحليل التباين الأحادي ANOVA.

### 1. تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل الجنس

يظهر الجدول رقم (7.IV) تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين إجابات عاملي مركب الملح بالوظاية على متغيرات الدراسة التي تعزى إلى عامل الجنس:

الجدول رقم (7.IV): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل الجنس

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	0,354	1	0,354	0,802	0,373
	داخل المجموعات	37,083	84	0,441		
	المجموع	37,437	85			
السلوك التنظيمي	بين المجموعات	0,002	1	0,002	0,004	0,950
	داخل المجموعات	35,885	84	0,427		
	المجموع	35,886	85			
المصطنعات	بين المجموعات	0,124	1	0,124	0,229	0,633
	داخل المجموعات	45,330	84	0,540		
	المجموع	45,453	85			
بين المجموعات	0,330	1	0,330	0,903	0,345	

		0,366	84	30,722	داخل المجموعات	القيادة في الإدارة العليا
			85	31,053	المجموع	
0,222	1,515	0,525	1	0,525	بين المجموعات	التركيز على الزبون
		0,346	84	29,101	داخل المجموعات	
			85	29,626	المجموع	
0,745	0,107	0,044	1	0,044	بين المجموعات	الاهتمام بالموارد البشري
		0,413	84	34,671	داخل المجموعات	
			85	34,715	المجموع	
0,978	0,001	0,000	1	0,000	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0,628	84	52,782	داخل المجموعات	
			85	52,782	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات عاملي مركب الملح بالوظيفية عن جميع متغيرات الدراسة المتمثلة في: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي، المصطنعات، القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر تعزى للجنس، حيث أتت كلها بمستوى دلالة أكبر من 0.05. ويمكن تفسير ذلك بنسبة الذكور الكبيرة التي اشتملتها عينة الدراسة (87.2%) مقارنة بنسبة الإناث (12.8%). أي أن عامل الجنس ليس له تأثير في توافر أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة في مركب الملح بالوظيفية.

## 2. تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل العمر

يظهر الجدول رقم (8.IV) تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين إجابات عاملي مركب الملح بالوظيفية على متغيرات الدراسة التي تعزى إلى عامل العمر:

الجدول رقم (8.IV): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل العمر

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	3,114	3	1,038	2,480	0,067
	داخل المجموعات	34,323	82	0,419		
	المجموع	37,437	85			
السلوك التنظيمي	بين المجموعات	9,506	3	3,169	9,850	0,000
	داخل المجموعات	26,380	82	0,322		
	المجموع	35,886	85			
المصطنعات	بين المجموعات	0,774	3	0,258	0,473	0,702
	داخل المجموعات	44,680	82	0,545		

			85	45,453	المجموع	
0,310	1,213	0,440	3	1,319	بين المجموعات	القيادة في الإدارة العليا
		0,363	82	29,733	داخل المجموعات	
			85	31,053	المجموع	
0,042	2,849	0,932	3	2,796	بين المجموعات	التركيز على الزبون
		0,327	82	26,830	داخل المجموعات	
			85	29,626	المجموع	
0,011	3,954	1,462	3	4,387	بين المجموعات	الاهتمام بالموارد البشري
		0,370	82	30,327	داخل المجموعات	
			85	34,715	المجموع	
0,922	0,161	0,103	3	0,310	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0,640	82	52,473	داخل المجموعات	
			85	52,782	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات عاملي مركب الملح بالوظاية حول متغيرات الدراسة المتمثلة في: القيم التنظيمية، المصطنعات، القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون والتحسين المستمر تعزى إلى عامل العمر، حيث أتت كلها بمستوى دلالة أكبر من 0.05. بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية لكل من: السلوك التنظيمي والاهتمام بالموارد البشري تعزى إلى عامل العمر، حيث كانت مستويات الدلالة لهذه المتغيرات على الترتيب: 0.000 و 0.011. وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين تعزى إلى عامل العمر، أي أن إجابات عاملي مركب الملح بالوظاية حول متغيرات الدراسة المتمثلة تتأثر بعامل العمر وتنبأين حسب هذا العامل.

وبما أن تحليل ANOVA يشير إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين تعزى إلى عامل العمر، فإن ذلك يستدعي اختبار Post hoc للمقارنات المتعددة بين متوسطات الثنائيات المكونة من عناصر عامل العمر. والجدول رقم (9.IV) يوضح اختبار Post hoc للسلوك التنظيمي حسب عامل العمر.

الجدول رقم (9.IV): اختبار Post hoc للسلوك التنظيمي حسب عامل العمر

مجال الثقة عند 95%		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق في المتوسطات (J-I)	ثنائيات العمر	
الحد الأدنى	الحد الأعلى				العمر "J"	العمر "I"
0,7156	-0,0708	0,146	0,14993	0,32240	من 30 إلى 39 سنة	من 20 إلى 29 سنة
1,7447	0,4293	<b>0,000</b>	0,25078	1,08700*	من 40 إلى 49 سنة	
0,0907	-2,1208	0,084	0,42165	-1,01504	من 50 سنة فأكثر	
0,0708	-0,7156	0,146	0,14993	-0,32240	من 20 إلى 29 سنة	من 30 إلى 39 سنة
1,3598	0,1694	<b>0,006</b>	0,22695	0,76460*	من 40 إلى 49 سنة	
-0,2677	-2,4072	<b>0,008</b>	0,40792	-1,33744*	من 50 سنة فأكثر	
-0,4293	-1,7447	<b>0,000</b>	0,25078	-1,08700*	من 20 إلى 29 سنة	من 40 إلى 49 سنة
-0,1694	-1,3598	<b>0,006</b>	0,22695	-0,76460*	من 30 إلى 39 سنة	
-0,9094	-3,2947	<b>0,000</b>	0,45476	-2,10204*	من 50 سنة فأكثر	
2,1208	-0,0907	0,084	0,42165	1,01504	من 20 إلى 29 سنة	من 50 سنة فأكثر
2,4072	0,2677	<b>0,008</b>	0,40792	1,33744*	من 30 إلى 39 سنة	
3,2947	0,9094	<b>0,000</b>	0,45476	2,10204*	من 40 إلى 49 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى وجود العديد من الفروق بين متوسطات الثنائيات المكونة من عناصر عامل العمر، إذ كانت بمستويات دلالة أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهي:

- الثنائية "من 20 إلى 29 سنة - من 40 إلى 49 سنة": كانت بمستوى دلالة يساوي 0.000؛
- الثنائية "من 30 إلى 39 سنة - من 40 إلى 49 سنة": بمستوى دلالة يساوي 0.006؛
- الثنائية "من 30 إلى 39 سنة - من 50 سنة فأكثر": بمستوى دلالة يساوي 0.008؛
- الثنائية "من 40 إلى 49 سنة - من 50 سنة فأكثر": بمستوى دلالة يساوي 0.000.

جميع هذه الفروق بين الثنائيات كانت بمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين حول بعد السلوك التنظيمي تعزى إلى عامل العمر.

كذلك، يوضح الجدول رقم (10.IV) اختبار Post hoc للاهتمام بالموارد البشري حسب عامل العمر.

الجدول رقم (10.IV): اختبار Post hoc للاهتمام بالموارد البشري حسب عامل العمر

مجال الثقة عند 95%		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق في المتوسطات (J-I)	ثنائيات العمر	
الحد الأدنى	الحد الأعلى				العمر "J"	العمر "I"
0,2684	-0,5747	0,777	0,16075	-0,15313	من 30 إلى 39 سنة	من 20 إلى 29 سنة
1,1272	-0,2832	0,402	0,26889	0,42199	من 40 إلى 49 سنة	
0,0540	-2,3172	0,067	0,45209	-1,13158	من 50 سنة فأكثر	
0,5747	-0,2684	0,777	0,16075	0,15313	من 20 إلى 29 سنة	من 30 إلى 39 سنة
1,2133	-0,0630	0,092	0,24333	0,57512	من 40 إلى 49 سنة	
0,1686	-2,1255	0,122	0,43738	-0,97845	من 50 سنة فأكثر	
0,2832	-1,1272	0,402	0,26889	-0,42199	من 20 إلى 29 سنة	من 40 إلى 49 سنة
0,0630	-1,2133	0,092	0,24333	-0,57512	من 30 إلى 39 سنة	
-0,2748	-2,8323	<b>0,011</b>	0,48760	-1,55357*	من 50 سنة فأكثر	
2,3172	-0,0540	0,067	0,45209	1,13158	من 20 إلى 29 سنة	من 50 سنة فأكثر
2,1255	-0,1686	0,122	0,43738	0,97845	من 30 إلى 39 سنة	
2,8323	0,2748	<b>0,011</b>	0,48760	1,55357*	من 40 إلى 49 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى وجود فروق في المتوسطات في الثنائية "من 40 إلى 49 سنة - من 50 سنة فأكثر" كانت بمستوى دلالة يساوي 0.011. هذه الفروق كانت بمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين حول بعد الاهتمام بالموارد البشري تعزى إلى عامل العمر.

### 3. تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل المؤهل العلمي

يظهر الجدول رقم (11.IV) تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين إجابات عاملي مركب الملح بالوظيفة على متغيرات الدراسة التي تعزى إلى عامل المؤهل العلمي:

الجدول رقم (11.IV): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل المؤهل العلمي

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	7,937	3	2,646	7,354	0,000
	داخل المجموعات	29,500	82	0,360		
	المجموع	37,437	85			
	بين المجموعات	1,773	3	0,591	1,420	0,243



		0,416	82	34,114	داخل المجموعات	السلوك التنظيمي
			85	35,886	المجموع	
0,159	1,769	0,921	3	2,764	بين المجموعات	المصطنعات
		0,521	82	42,690	داخل المجموعات	
			85	45,453	المجموع	
0,137	1,896	0,672	3	2,015	بين المجموعات	القيادة في الإدارة العليا
		0,354	82	29,038	داخل المجموعات	
			85	31,053	المجموع	
0,199	1,588	0,542	3	1,627	بين المجموعات	التركيز على الزبون
		0,341	82	28,000	داخل المجموعات	
			85	29,626	المجموع	
0,002	5,431	1,918	3	5,755	بين المجموعات	الاهتمام بالموارد البشري
		0,353	82	28,960	داخل المجموعات	
			85	34,715	المجموع	
0,381	1,037	0,643	3	1,929	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0,620	82	50,853	داخل المجموعات	
			85	52,782	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لكل من: السلوك التنظيمي، المصطنعات، القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون والتحسين المستمر تعزى إلى عامل المؤهل العلمي، حيث أنت كلها بمستوى دلالة أكبر من 0.05. بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية لكل من: القيم التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري تعزى إلى عامل المؤهل العلمي، حيث كانت مستويات الدلالة لهذه المتغيرات على الترتيب: 0.000 و 0.002. وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات الباحثين تعزى إلى عامل المؤهل العلمي.

وبما أن تحليل ANOVA يشير إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات الباحثين تعزى إلى عامل المؤهل العلمي، فإن ذلك يستدعي اختبار Post hoc للمقارنات المتعددة بين متوسطات الثنائيات المكونة من عناصر عامل المؤهل العلمي. والجدول رقم (12.IV) يوضح اختبار Post hoc للقيم التنظيمية حسب عامل المؤهل العلمي.

الجدول رقم (12.IV): اختبار Post hoc للقيم التنظيمية حسب عامل المؤهل العلمي

مجال الثقة عند 95%		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق في المتوسطات (J-I)	ثنائيات المؤهل العلمي	
الحد الأدنى	الحد الأعلى				المؤهل العلمي "I"	المؤهل العلمي "J"
0,0606	-0,7827	0,120	0,16078	-0,36108	ليسانس	تقني سامي أو أدنى
-0,3055	-1,2810	<b>0,000</b>	0,18598	-0,79327*	مهندس/مهندس دولة	
0,2920	-1,9747	0,217	0,43218	-0,84135	ماجستير أو أعلى	
0,7827	-0,0606	0,120	0,16078	0,36108	تقني سامي أو أدنى	ليسانس
0,1340	-0,9983	0,196	0,21588	-0,43219	مهندس/مهندس دولة	
0,6890	-1,6495	0,704	0,44586	-0,48026	ماجستير أو أعلى	
1,2810	0,3055	<b>0,000</b>	0,18598	0,79327*	تقني سامي أو أدنى	مهندس/مهندس دولة
0,9983	-0,1340	0,196	0,21588	0,43219	ليسانس	
1,1466	-1,2428	1,000	0,45556	-0,04808	ماجستير أو أعلى	
1,9747	-0,2920	0,217	0,43218	0,84135	تقني سامي أو أدنى	ماجستير أو أعلى
1,6495	-0,6890	0,704	0,44586	0,48026	ليسانس	
1,2428	-1,1466	1,000	0,45556	0,04808	مهندس/مهندس دولة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى وجود فروق في المتوسطات في الثنائية "تقني سامي أو أدنى - مهندس/مهندس دولة": كانت بمستوى دلالة يساوي 0.000. هذه الفروق كانت بمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات الباحثين حول بعد القيم التنظيمية تعزى إلى عامل المؤهل العلمي.

أيضا، يوضح الجدول رقم (13.IV) اختبار Post hoc للاهتمام بالموارد البشري حسب عامل المؤهل العلمي.

الجدول رقم (13.IV): اختبار Post hoc للاهتمام بالموارد البشري حسب عامل المؤهل العلمي

مجال الثقة عند 95%		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق في المتوسطات (J-I)	ثنائيات المؤهل العلمي	
الحد الأدنى	الحد الأعلى				المؤهل العلمي "I"	المؤهل العلمي "J"
0,2980	-0,5366	0,877	0,15913	-0,11931	ليسانس	تقني سامي أو أدنى
-0,1928	-1,1582	<b>0,002</b>	0,18407	-0,67548*	مهندس/مهندس دولة	
0,2491	-1,9943	0,182	0,42773	-0,87260	ماجستير أو أعلى	
0,5366	-0,2980	0,877	0,15913	0,11931	تقني سامي أو أدنى	ليسانس
0,0041	-1,1165	0,052	0,21366	-0,55617	مهندس/مهندس دولة	
0,4039	-1,9105	0,327	0,44127	-0,75329	ماجستير أو أعلى	
1,1582	0,1928	<b>0,002</b>	0,18407	0,67548*	تقني سامي أو أدنى	مهندس/مهندس دولة
1,1165	-0,0041	0,052	0,21366	0,55617	ليسانس	

0,9853	-1,3795	0,972	0,45087	-0,19712	ماجستير أو أعلى	ماجستير أو أعلى
1,9943	-0,2491	0,182	0,42773	0,87260	تقني سامي أو أدنى	
1,9105	-0,4039	0,327	0,44127	0,75329	ليسانس	
1,3795	-0,9853	0,972	0,45087	0,19712	مهندس/مهندس دولة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى وجود فروق في المتوسطات في الثنائية "تقني سامي أو أدنى - مهندس/مهندس دولة": كانت بمستوى دلالة يساوي 0.002. هذه الفروق كانت بمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين حول بعد الاهتمام بالموارد البشري تعزى إلى عامل المؤهل العلمي.

#### 4. تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل مدة الخدمة

يظهر الجدول رقم (14.IV) تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين إجابات عاملي مركب الملح بالوظيفة على متغيرات الدراسة التي تعزى إلى عامل مدة الخدمة:

الجدول رقم (14.IV): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل مدة الخدمة

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	بين المجموعات	4,358	3	1,453	3,601	0,017
	داخل المجموعات	33,079	82	0,403		
	المجموع	37,437	85			
السلوك التنظيمي	بين المجموعات	1,083	3	0,361	0,851	0,470
	داخل المجموعات	34,803	82	0,424		
	المجموع	35,886	85			
المصطنعات	بين المجموعات	6,958	3	2,319	4,940	0,003
	داخل المجموعات	38,496	82	0,469		
	المجموع	45,453	85			
القيادة في الإدارة العليا	بين المجموعات	1,510	3	0,503	1,397	0,250
	داخل المجموعات	29,543	82	0,360		
	المجموع	31,053	85			
التركيز على الزبون	بين المجموعات	0,325	3	0,108	0,303	0,823
	داخل المجموعات	29,301	82	0,357		
	المجموع	29,626	85			
الاهتمام بالموارد البشري	بين المجموعات	2,606	3	0,869	2,218	0,092
	داخل المجموعات	32,109	82	,392		

			85	34,715	المجموع	
0,129	1,944	1,168	3	3,504	بين المجموعات	التحسين المستمر
		,601	82	49,278	داخل المجموعات	
			85	52,782	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: السلوك التنظيمي، القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر تعزى إلى عامل مدة الخدمة، حيث أتت كلها بمستوى دلالة أكبر من 0.05. بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية لكل من: القيم التنظيمية والمصطنعات تعزى إلى عامل مدة الخدمة، حيث كانت مستويات الدلالة لهذه المتغيرات على الترتيب: 0.017 و 0.003. وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين تعزى إلى عامل مدة الخدمة.

وبما أن تحليل ANOVA يشير إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين تعزى إلى عامل مدة الخدمة، فإن ذلك يستدعي اختبار Post hoc للمقارنات المتعددة بين متوسطات الثنائيات المكونة من عناصر عامل مدة الخدمة. والجدول رقم (15.IV) يوضح اختبار Post hoc للقيم التنظيمية حسب عامل مدة الخدمة.

الجدول رقم (15.IV): اختبار Post hoc للقيم التنظيمية حسب عامل مدة الخدمة

مجال الثقة عند 95%		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق في المتوسطات (J-I)	ثنائيات مدة الخدمة	
الحد الأدنى	الحد الأعلى				مدة الخدمة "J"	مدة الخدمة "I"
-0,1072	-1,1158	<b>0,011</b>	0,19230	-0,61146*	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0,1596	-0,9205	0,259	0,20593	-0,38045	من 11 إلى 16 سنة	
0,2268	-1,4935	0,223	0,32798	-0,63333	أكثر من 16 سنة	
1,1158	0,1072	<b>0,011</b>	0,19230	0,61146*	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
0,6506	-0,1886	0,476	0,16000	0,23101	من 11 إلى 16 سنة	
0,7682	-0,8120	1,000	0,30127	-0,02188	أكثر من 16 سنة	
0,9205	-0,1596	0,259	0,20593	0,38045	أقل من 5 سنوات	من 11 إلى 16 سنة
0,1886	-0,6506	0,476	0,16000	-0,23101	من 5 إلى 10 سنوات	
0,5605	-1,0663	0,847	0,31015	-0,25288	أكثر من 16 سنة	
1,4935	-0,2268	0,223	0,32798	0,63333	أقل من 5 سنوات	أكثر من 16 سنة
0,8120	-0,7682	1,000	0,30127	0,02188	من 5 إلى 10 سنوات	
1,0663	-0,5605	0,847	0,31015	0,25288	من 11 إلى 16 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى وجود فروقٍ في المتوسطات في الثنائية "أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات": كانت بمستوى دلالة يساوي 0.011. هذه الفروق بين الثنائيين كانت بمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين حول بعد القيم التنظيمية تعزى إلى عامل مدة الخدمة.

أيضاً، يوضح الجدول رقم (16.IV) اختبار Post hoc للمصطنعات حسب عامل مدة الخدمة.

الجدول رقم (16.IV): اختبار Post hoc للمصطنعات حسب عامل مدة الخدمة

مجال الثقة عند 95%		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق في المتوسطات (J-I)	ثنائيات مدة الخدمة	
الحد الأدنى	الحد الأعلى				مدة الخدمة "J"	مدة الخدمة "I"
-0,0740	-1,1621	<b>0,019</b>	0,20745	-0,61806*	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0,2758	-0,8894	0,515	0,22216	-0,30684	من 11 إلى 16 سنة	
-0,1943	-2,0501	<b>0,011</b>	0,35382	-1,12222*	أكثر من 16 سنة	
1,1621	0,0740	<b>0,019</b>	0,20745	0,61806*	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
0,7639	-0,1414	0,279	0,17261	0,31122	من 11 إلى 16 سنة	
0,3482	-1,3565	0,412	0,32501	-0,50417	أكثر من 16 سنة	
0,8894	-0,2758	0,515	0,22216	0,30684	أقل من 5 سنوات	من 11 إلى 16 سنة
0,1414	-0,7639	0,279	0,17261	-0,31122	من 5 إلى 10 سنوات	
0,0621	-1,6928	0,078	0,33459	-0,81538	أكثر من 16 سنة	
2,0501	0,1943	<b>0,011</b>	0,35382	1,12222*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 16 سنة
1,3565	-0,3482	0,412	0,32501	0,50417	من 5 إلى 10 سنوات	
1,6928	-0,0621	0,078	0,33459	0,81538	من 11 إلى 16 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى وجود فروقٍ بين متوسطات ثنائيين من الثنائيات المكونة من عناصر عامل مدة الخدمة، إذ كانت بمستويات دلالة أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهي:

- الثنائية "أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات": كانت بمستوى دلالة يساوي 0.019؛
- الثنائية "أقل من 5 سنوات - أكثر من 16 سنة": كانت بمستوى دلالة يساوي 0.011؛

هذه الفروق بين الثنائيات كانت بمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين حول بعد المصطنعات تعزى إلى عامل مدة الخدمة.

### البحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الويدانية

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج البيانات المستخلصة من الاستبيان الذي تم توزيعه على عاملي مركب الملح بالوطاية، وذلك باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لاستخراج أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- التحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة لمعرفة مدى توافرها في مركب الملح بالوطاية؛
- تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة (ارتباط Pearson)؛
- اختبار صلاحية النموذج للدراسة.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض نتائج الدراسة الكمية على مركب الملح بالوطاية، وذلك من خلال استعراض إجابات مجتمع الدراسة على عبارات الاستبيان الموزعة على متغيري وأبعاد الدراسة.

#### الفرع الأول: اتجاهات مجتمع الدراسة حول متغير الثقافة التنظيمية

فيما يلي استعراض لاتجاهات مجتمع الدراسة حول عبارات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وذلك من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول أبعاد ذلك المتغير والمتمثلة في: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات.

#### أولاً: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد القيم التنظيمية

يبين الجدول رقم (17.IV) اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد القيم التنظيمية، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد القيم التنظيمية.

الجدول رقم (17.IV): اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد القيم التنظيمية

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					1	2	3	4	5			
مرتفع	3,6279	2	1,192	3,73	8	8	3	47	20	التكرار	1	القيم التنظيمية
					9.3	9.3	3.5	54.7	23.3	النسبة		
		6	1,185	3,55	7	13	7	44	15	التكرار	2	
					8.1	15.1	8.1	51.2	17.4	النسبة		
		3	1,007	3,70	4	6	18	42	16	التكرار	3	
					4.7	7.0	20.9	48.8	18.6	النسبة		
		8	1,088	3,40	9	5	23	41	8	التكرار	4	
					10.5	5.8	26.7	47.7	9.3	النسبة		
		7	1,026	3,53	5	9	17	45	10	التكرار	5	
					5.8	10.5	19.8	52.3	11.6	النسبة		
		5	0,925	3,59	3	9	16	50	8	التكرار	6	
					3.5	10.5	18.6	58.1	9.3	النسبة		

	4	1,032	3,69	6	4	15	47	14	التكرار	7
				7.0	4.7	17.4	54.7	16.3	النسبة	
	1	0,866	3,84	4	2	10	58	12	التكرار	8
				4.7	2.3	11.6	67.4	14.0	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول أن جميع اتجاهات العاملين في مركب الملح بالوظيفة حول بُعد القيم التنظيمية ذات مستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، كما اتضح أن هؤلاء العاملين يقرون بتوافر القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، أي يوافقون على العبارات الموضوعية في الاستبيان والمعبرة عن القيم التنظيمية، بحيث:

1. تعمل الإدارة على ترسيخ قيم الجودة لدى العاملين؛
2. تقوم الإدارة بالتغيير في الأفكار وكيفية العمل حتى تكون داعمة لثقافة المؤسسة؛
3. تتحلى المؤسسة بالمسؤولية تجاه الزبون والنزاهة لتحسين العلاقة معه؛
4. يعتقد العاملون أن الإدارة تتميز بالعدالة والإنصاف مع الكل؛
5. يكون تعامل القادة مع مرؤوسيه مبنياً على العلاقات الاجتماعية أكثر من العلاقات المهنية؛
6. تؤكد الإدارة على العمل بروح الفريق لإنجاز مختلف المهام؛
7. يمتلك العاملون الفرصة ليتعلموا من زملائهم وقادتهم الأفكار الإيجابية المتعلقة بالعمل؛
8. هناك استعداد ذهني دائم لدى العاملين لأن يطوروا مهاراتهم بما يخدم المؤسسة.

### ثانياً: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد السلوك التنظيمي

يبين الجدول رقم (18.IV) اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد السلوك التنظيمي، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد السلوك التنظيمي.

الجدول رقم (18.IV): اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد السلوك التنظيمي

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					1	2	3	4	5			
مرتفع	3,7027	7	1,117	3,37	8	10	19	40	9	التكرار	9	السلوك التنظيمي
					9.3	11.6	22.1	46.5	10.5	النسبة		
		6	1,074	3,37	6	10	27	32	11	التكرار	10	
					7.0	11.6	31.4	37.2	12.8	النسبة		
		3	0,948	3,86	3	6	9	50	18	التكرار	11	
					3.5	7.0	10.5	58.1	20.9	النسبة		
		5	1,156	3,65	1	20	11	30	24	التكرار	12	
					1.2	23.3	12.8	34.9	27.9	النسبة		
		4	0,956	3,80	1	8	19	37	21	التكرار	13	
					1.2	9.3	22.1	43.0	24.4	النسبة		
		1	0,920	4,00	0	7	15	35	29	التكرار	14	
					0.0	8.1	17.4	40.7	33.7	النسبة		
		2	0,910	3,86	1	7	15	43	20	التكرار	15	
					1.2	8.1	17.4	50.0	23.3	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول أن متوسط اتجاهات العاملين في مركب الملح بالوظاية حول بُعد السلوك التنظيمي يقع في مستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي. وبالرغم من أن العاملين في مركب الملح بالوظاية يقرّون بتوافر السلوك التنظيمي الداعم لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن اتجاهاتهم بُعد السلوك التنظيمي تتراوح في الإجابة بين "محايد" و"موافق". فحسب العاملين، يتوافر السلوك التنظيمي الداعم لإدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

- يحاول العاملون إبداء السلوك الإيجابي تجاه زملائهم حتى يؤديوا المهام بكفاءة وفعالية؛
- أحيانا، يساعد العاملون زملاءهم في أعمالهم لإتمامها في الوقت؛
- يحاول العاملون أن يلتزموا بمهامهم الموكلة إليهم حتى يتحكموا فيها ويتقنوها؛
- يستطيع العاملون التواصل مع أي عامل في المؤسسة في إطار العمل؛
- يرى العاملون أن العمل الجماعي يفيد في التحسين المستمر لمختلف المهام التي يقومون بها.

بالمقابل، يشير العاملون بالمركب إلى توافر العبارات التالية المعبرة عن السلوك التنظيمي بمستوى متوسط:

- توصي الإدارة أو القادة العاملين على ضرورة التحلي بالأخلاق لإتقان العمل؛
- يتحدث القادة مع مرؤوسيه حول كيفية التفكير تجاه العمل لإتقانه.

### ثالثا: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد المصطنعات

يبين الجدول رقم (19.IV) اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد المصطنعات، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد المصطنعات.

الجدول رقم (19.IV): اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد المصطنعات

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					1	2	3	4	5			
متوسط	3,3566	5	1,115	3,16	6	19	26	25	10	التكرار	16	المصطنعات
					7.0	22.1	30.2	29.1	11.6	النسبة		
		3	0,849	3,45	1	11	28	40	6	التكرار	17	
					1.2	12.8	32.6	46.5	7.0	النسبة		
		1	1,161	3,60	5	11	18	31	21	التكرار	18	
					5.8	12.8	20.9	36.0	24.4	النسبة		
		4	1,122	3,43	6	12	20	35	13	التكرار	19	
					7.0	14.0	23.3	40.7	15.1	النسبة		
		2	1,135	3,50	5	13	18	34	16	التكرار	20	
					5.8	15.1	20.9	39.5	18.6	النسبة		
		6	1,101	2,99	7	24	25	23	7	التكرار	21	
					8.1	27.9	29.1	26.7	8.1	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.



يشير الجدول إلى أن متوسط إجابات العاملين في مركب الملح بالوظاية يقع في مستوى "متوسط" حسب سلم Likert الخماسي، إذ يوافقون على معظم العبارات المعبرة عن توافر المصطنعات الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، وهي:

- هناك خطط وبرامج لها علاقة باهتمام المؤسسة بالزبون، مثل "تسيير العلاقة مع الزبون"؛
  - تقوم المؤسسة بتدريب وتممية قدرات العاملين وإعداد الدورات التدريبية المناسبة؛
  - توفر المؤسسة برامج تدريب عالية المستوى لترفع من القدرات العملية للعاملين؛
  - تتوفر المؤسسة على وسائل اتصال فيما بين الإدارة والعاملين والزبائن.
- بالمقابل، يشير العاملون إلى توافر العبارات التالية المعبرة عن المصطنعات بشكل متوسط، وهي:
- هناك خطط وبرامج يتم تطبيقها في المؤسسة، ولها علاقة بتحسين المنتج ومختلف الأعمال؛
  - هناك فرق عمل تجتمع بانتظام لمعالجة مختلف المشاكل الموجودة في المؤسسة.

ذلك، ويظهر الجدول رقم (20.IV) مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية في مركب الملح بالوظاية، وذلك بإبراز كل من: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، درجة الموافقة على كل بعد وفقا لسلم Likert الخماسي وأيضاً ترتيب توافر الأبعاد في مركب الملح بالوظاية.

الجدول رقم (20.IV): اتجاهات مجتمع الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الثقافة التنظيمية
2	مرتفع	0,66365	3,6279	القيم التنظيمية
1	مرتفع	0,64976	3,7027	السلوك التنظيمي
3	متوسط	0,73126	3,3566	المصطنعات

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوظاية ولكن بدرجات متفاوتة. فحسب آراء الباحثين وحسب العبارات المستخدمة للتعبير عن الثقافة التنظيمية في الاستبيان، فإن السلوك التنظيمي هو أقوى بُعد يعبر عن توفر الثقافة التنظيمية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة بالمركب، وذلك بمتوسط حسابي مقداره 3,7027 وانحراف معياري مقداره 0,64976. هذا المتوسط كان بمستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، ويعني أن العاملين في مركب الملح بالوظاية يؤكدون على توافر السلوك التنظيمي الداعم لإدارة الجودة الشاملة.

وتأتي القيم التنظيمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره 3,6279 وانحراف معياري مقداره 0,64976، هذا المتوسط ينتمي بدوره إلى المستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، ويعني أن العاملين في مركب الملح بالوظاية يؤكدون على توافر القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.

أما المصطنعات فكانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره 3,3566 وانحراف معياري مقداره 0,73126، هذا المتوسط ينتمي إلى المستوى "متوسط" حسب سلم Likert الخماسي، ويعني أن العاملين في مركب الملح بالوظاية يشيرون إلى توافر المصطنعات الداعمة لإدارة الجودة الشاملة بشكل متوسط.

### الفرع الثاني: اتجاهات مجتمع الدراسة حول متغير إدارة الجودة الشاملة

سيتم تحليل اتجاهات مجتمع الدراسة حول عبارات المتغير التابع، ممثلاً في إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول أبعاد ذلك المتغير والمتمثلة في: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

### أولاً: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد القيادة في الإدارة العليا

يبين الجدول رقم (21.IV) اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد القيادة في الإدارة العليا، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد القيادة في الإدارة العليا.

الجدول رقم (21.IV): اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد القيادة في الإدارة العليا

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					1	2	3	4	5			
مرتفع	3,5452	1	0,970	3,90	1	11	6	46	22	التكرار	22	القيادة في الإدارة العليا
					1.2	12.8	7.0	53.5	25.6	النسبة		
		3	0,884	3,74	2	6	17	48	13	التكرار	23	
					2.3	7.0	19.8	55.8	15.1	النسبة		
		5	1,071	3,52	6	9	16	44	11	التكرار	24	
					7.0	10.5	18.6	51.2	12.8	النسبة		
		8	1,121	3,33	8	12	18	40	8	التكرار	25	
					9.3	14.0	20.9	46.5	9.3	النسبة		
		7	1,141	3,41	7	11	21	34	13	التكرار	26	
					8.1	12.8	24.4	39.5	15.1	النسبة		
		6	1,011	3,42	2	14	29	28	13	التكرار	27	
					2.3	16.3	33.7	32.6	15.1	النسبة		
		2	0,954	3,77	3	8	9	52	14	التكرار	28	
					3.5	9.3	10.5	60.5	16.3	النسبة		
		4	0,926	3,58	2	9	23	41	11	التكرار	29	
					2.3	10.5	26.7	47.7	12.8	النسبة		
		9	1,255	3,24	14	7	19	36	10	التكرار	30	
					16.3	8.1	22.1	41.9	11.6	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول أن معظم اتجاهات العاملين في مركب الملح بالوظاية حول بُعد القيادة في الإدارة العليا ذات مستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، كما اتضح أن هؤلاء العاملين يقرّون بالتزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة، أي يوافقون بشكل عام على العبارات الموضوعية في الاستبيان والمعبرة عن هذا البعد، بحيث:

- تؤكد الإدارة للعاملين أن الجميع معني بالجودة؛
- تحت الإدارة العاملين على التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه وإتقانه؛
- تعمل الإدارة على إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جودة المنتج والعمل؛
- يتعلم العاملون من قاداتهم القيم الأخلاقية وإتقان العمل؛
- يتحدث القادة مع مرؤوسيهم حول أهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- يركز العاملون أكثر على الوقاية من الأخطاء قبل الإنتاج، بدل كشف الأخطاء والعيوب بعد الإنتاج؛
- هناك معايير تُستعمل لقياس مدى جودة الأعمال التي يقوم العاملون بها.

ورغم ذلك، إلا أن العاملين في مركب الملح بالوطاية يشيرون إلى توافر العبارات التالية المعبرة عن القيادة في الإدارة العليا بشكل متوسط، وهي:

- تهتم الإدارة بمصالح العاملين والزبائن والمؤسسة ككل؛
- يعتقد العاملون أن الإدارة تهتم بمعايير الجودة العالمية (مثل ISO) وتحاول تطبيقها في المؤسسة.

### ثانياً: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد التركيز على الزبون

يبين الجدول رقم (22.IV) اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد التركيز على الزبون، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد التركيز على الزبون.

الجدول رقم (22.IV): اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد التركيز على الزبون

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					1	2	3	4	5			
مرتفع	3,5879	1	0,903	3,91	1	5	18	39	23	التكرار	31	التركيز على الزبون
					1.2	5.8	20.9	45.3	26.7	النسبة		
		6	0,835	3,56	1	9	24	45	7	التكرار	32	
					1.2	10.5	27.9	52.3	8.1	النسبة		
		4	0,839	3,64	1	7	25	44	10	التكرار	33	
					1.2	8.1	27.9	51.2	11.6	النسبة		
		7	0,889	3,44	3	10	23	46	4	التكرار	34	
					3.5	11.6	26.7	53.5	4.7	النسبة		
		2	0,923	3,83	0	8	21	35	22	التكرار	35	
					0.0	9.3	24.4	40.7	25.6	النسبة		
		5	0,932	3,64	1	8	28	33	16	التكرار	36	
					1.2	9.3	32.6	38.4	18.6	النسبة		
		8	1,032	3,40	0	24	15	36	11	التكرار	37	
					0.0	27.9	17.4	41.9	12.8	النسبة		
		9	1,014	3,23	4	15	33	25	9	التكرار	38	
					4.7	17.4	38.4	29.1	10.5	النسبة		
		3	1,166	3,65	3	16	12	32	23	التكرار	39	
					3.5	18.6	14.0	37.2	26.7	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول أن جميع اتجاهات العاملين في مركب الملح بالوطاية حول بُعد التركيز على الزبون ذات مستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي (باستثناء العبارة رقم 38)، كما اتضح أن هؤلاء العاملين يقرون بتركيز المركب على الزبون في إطار إدارة الجودة الشاملة، أي يوافقون بشكل عام على العبارات الموضوعة في الاستبيان والمعبرة عن هذا البعد، وهي:

- يعتبر رضا الزبون أهم أهداف المؤسسة؛
- يعتقد العاملون أن المؤسسة تلتزم بالفهم الدقيق لحاجات زبائنهم؛
- يرى العاملون أن الزبون يلقى الاحترام الكامل من طرف المؤسسة؛
- يرى العاملون أن المؤسسة تقدم لزيائنها معلومات صحيحة حول المنتج؛
- يعتقد العاملون أن المؤسسة تمتلك سمعة جيدة في السوق، وتعمل دائما على الحفاظ عليها؛
- يؤكد العاملون استعدادهم لبذل مجهود إضافي في سبيل تحقيق الجودة في المنتج ومختلف الأعمال؛
- يسعى العاملون للحصول على معلومات حول الزبون لاستعمالها في مهامهم اليومية؛
- توفر المؤسسة التكنولوجيا اللازمة للاتصال بالزبون (الهاتف، البريد، الانترنت...).

### ثالثا: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد الاهتمام بالموارد البشري

يبين الجدول رقم (23.IV) اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد الاهتمام بالموارد البشري، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد الاهتمام بالموارد البشري.

الجدول رقم (23.IV): اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد الاهتمام بالموارد البشري

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					1	2	3	4	5			
مرتفع	3,8387	1	0,813	4,21	1	1	12	37	35	التكرار	40	الاهتمام بالموارد البشري
					1.2	1.2	14.0	43.0	40.7	النسبة		
		3	1,097	3,86	2	8	22	22	32	التكرار	41	
					2.3	9.3	25.6	25.6	37.2	النسبة		
		2	0,818	4,12	0	4	12	40	30	التكرار	42	
					0.0	4.7	14.0	46.5	34.9	النسبة		
		6	0,908	3,70	0	6	34	26	20	التكرار	43	
					0.0	7.0	39.5	30.2	23.3	النسبة		
		4	0,990	3,77	2	10	12	44	18	التكرار	44	
					2.3	11.6	14.0	51.2	20.9	النسبة		
		7	1,009	3,69	4	4	25	35	18	التكرار	45	
					4.7	4.7	29.1	40.7	20.9	النسبة		
		8	1,019	3,62	3	7	28	30	18	التكرار	46	
					3.5	8.1	32.6	34.9	20.9	النسبة		
5	1,084	3,76	3	10	15	35	23	التكرار	47			
			3.5	11.6	17.4	40.7	26.7	النسبة				

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يظهر الجدول أن اتجاهات العاملين في مركب الملح بالوظاية حول بُعد الاهتمام بالموارد البشري تقع كلها في المستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، كما اتضح أن هؤلاء العاملين يقرّون بتوافر الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة، أي يوافقون على العبارات الموضوعية في الاستبيان والمعبرة عن هذا البعد، وهي:

- تربط العاملين علاقات جيدة مع زملائهم في مكان العمل؛
- العاملون يهتمهم رأي زملائهم في أدائهم، ويستمعون إلى نصائحهم؛
- يتعلم العاملون من زملائهم ذوي الخبرة كيفية التفكير تجاه العمل لإتقانه؛
- يتم إنجاز المهام بالتعاون وروح الجماعة؛
- يعتقد العاملون أن برامج التدريب بإمكانها أن تفيدهم في التحكم أكثر في النشاطات التي يقومون بها؛
- يرى العاملون أن المؤسسة ساهمت في تطوير مهاراتهم التنظيمية؛
- يرى العاملون أن الاتصالات بين الإدارة والعاملين مهمة لنقل رسالة المؤسسة حول الجودة؛
- يؤكد العاملون أن الاجتماع بين الإدارة والعاملين وحتى الزبائن مهم لتطوير مهاراتهم.

#### رابعاً: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد التحسين المستمر

يبين الجدول رقم (24.IV) اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد التحسين المستمر، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، ترتيب موافقة العاملين على العبارات، الميل العام ومستوى القبول على بعد التحسين المستمر.

الجدول رقم (24.IV): اتجاهات مجتمع الدراسة حول بُعد التحسين المستمر

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبارة	البعد
					1	2	3	4	5			
متوسط	3,3056	1	1,124	3,72	6	9	6	47	18	التكرار	48	التحسين المستمر
					7.0	10.5	7.0	54.7	20.9	النسبة		
		3	0,977	3,44	5	8	24	42	7	التكرار	49	
					5.8	9.3	27.9	48.8	8.1	النسبة		
		2	1,082	3,49	6	10	17	52	11	التكرار	50	
					7.0	11.6	19.8	48.8	12.8	النسبة		
		7	1,287	2,88	19	13	19	29	6	التكرار	51	
					22.1	15.1	22.1	33.7	7.0	النسبة		
		5	1,185	3,23	9	17	13	39	8	التكرار	52	
					10.5	19.8	15.1	45.3	9.3	النسبة		
		6	1,099	3,06	8	18	28	25	7	التكرار	53	
					9.3	20.9	32.6	29.1	8.1	النسبة		
		4	1,151	3,31	8	14	16	39	9	التكرار	54	
					9.3	16.3	18.6	45.3	10.5	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول أن متوسط إجابات العاملين في مركب الملح بالوظاية ذو مستوى "متوسط" حسب سلم Likert الخماسي، إذ يوافقون على بعض العبارات المعبرة عن توافر التحسين المستمر، تتمثل فيما يلي:

- هناك استعداد دائم من المؤسسة لتحسين جودة المنتج ومتخلف العمليات التي تقوم بها؛
- يعتبر العاملون أن المشاكل التي تواجههم فرصٌ للتعلم والتطور وتحسين جودة المنتج ومختلف الأعمال؛
- لا تميل الإدارة إلى استعمال التهديد والعقاب في التعامل مع العاملين (أي لا توجد ثقافة مبنية على الخوف من الإدارة).

بالمقابل، يشير العاملون بالمركب إلى توافر متوسط للعبارات التالية المعبرة عن التحسين المستمر، وهي:

- يرى العاملون أن الإدارة تلتزم بالاعتراف بإنجازاتهم ومكافأتهم؛
- تشجع المؤسسة على الإبداع وكل الأفكار والحلول الجديدة المقدمة من طرف العاملين؛
- يجتمع العاملون دوريا مع زملائي ومع الإدارة لمعالجة كيفية تحسين جودة المنتج أو الأعمال التي يقومون بها؛
- تقوم المؤسسة بمقارنة منتوجها بمنتوجات المنافسين بصورة مستمرة بغية تحسينها.

وفي المُجمل، يظهر الجدول رقم (25.IV) مدى توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوظاية، وذلك بإبراز كل من: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى القبول على كل بعد وفقا لسلم Likert الخماسي وأيضا ترتيب توافر الأبعاد في مركب الملح بالوظاية.

الجدول رقم (25.IV): اتجاهات مجتمع الدراسة حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
القيادة في الإدارة العليا	3,5452	0,60442	مرتفع	3
التركيز على الزبون	3,5879	0,59038	مرتفع	2
الاهتمام بالموارد البشري	3,8387	0,63907	مرتفع	1
التحسين المستمر	3,3056	0,78801	متوسط	4

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوظاية ولكن بدرجات متفاوتة. فحسب آراء العاملين وحسب العبارات المستخدمة للتعبير عن الثقافة التنظيمية في الاستبيان، فإن الاهتمام بالموارد البشري هو أقوى بعد يعبر عن توفر إدارة الجودة الشاملة بالمركب، وذلك بمتوسط حسابي مقداره 3,8387 وانحراف معياري مقداره 0,63907. هذا المتوسط ذو مستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، ويعني أن العاملين في مركب الملح بالوظاية يؤكدون على توافر الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة.

ويأتي التركيز على الزبون في المرتبة الثانية للتعبير عن توافر إدارة الجودة الشاملة، وذلك بمتوسط حسابي مقداره 3,5879 وانحراف معياري مقداره 0,59038. هذا المتوسط بدوره ذو مستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، ويعني أن العاملين في مركب الملح بالوظاية يقرون بتركيز المركب على الزبون في إطار إدارة الجودة الشاملة.

وتأتي القيادة في الإدارة العليا في المرتبة الثالثة للتعبير عن توافر إدارة الجودة الشاملة، وذلك بمتوسط حسابي مقداره 3,5452 وانحراف معياري مقداره 0,60442. هذا المتوسط ذو مستوى "مرتفع" أيضا حسب سلم Likert الخماسي، ويعني أن العاملين في مركب الملح بالوظاية يؤكدون على التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة.

وقد أتى التحسين المستمر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره 3,3056 وانحراف معياري مقداره 0,78801. هذا البعد ذو مستوى "متوسط" حسب سلم Likert الخماسي، ويعني أن العاملين في مركب الملح بالوظاية يشيرون إلى توافر التحسين المستمر في إطار إدارة الجودة الشاملة بشكل متوسط.

#### المطلب الثاني: تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة (ارتباط Pearson)

يظهر الجدول رقم (26.IV) معاملات الارتباط (ارتباط Pearson) فيما بين متغيري الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأيضاً أبعادهما المتمثلة في: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي، المصطنعات، القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

الجدول رقم (26.IV): معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة

أبعاد الثقافة التنظيمية	الارتباط مع القيادة في الإدارة العليا	الارتباط مع التركيز على الزبون	الارتباط مع الاهتمام بالموارد البشري	الارتباط مع التحسين المستمر	الارتباط مع إدارة الجودة الشاملة
القيم التنظيمية	**0.496	**0.325	0.120	**0.395	**0.457
السلوك التنظيمي	**0.300	**0.406	**0.334	0.101	**0.371
المصطنعات	**0.612	**0.518	*0.257	**0.538	**0.657
الثقافة التنظيمية	**0.625	**0.553	**0.312	**0.464	**0.660

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بلغت 0.660، وهذا يؤكد أن الثقافة التنظيمية تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة على مستوى مركب الملح بالوظاية. بالإضافة إلى ذلك، فإن:

1. هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الثقافة التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا بمعامل ارتباط بلغ 0.625؛
2. هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الثقافة التنظيمية والتركيز على الزبون بمعامل ارتباط بلغ 0.553؛
3. هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الثقافة التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري بمعامل ارتباط بلغ 0.312؛
4. هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر بمعامل ارتباط بلغ 0.312.

وفيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين أبعاد متغيري الدراسة، فيشير الجدول إلى أنه، باستثناء معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والتركيز على الزبون ومعامل الارتباط بين السلوك التنظيمي والتحسين المستمر، هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 و 0.05 بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة. بحيث:

1. **القيم التنظيمية:** تثبت الدراسة التطبيقية أن هناك علاقة ارتباط طردية بين القيم التنظيمية وكل من: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون والتحسين المستمر. في حين لا توجد علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري؛
2. **السلوك التنظيمي:** كما تثبت الدراسة التطبيقية وجود علاقة ارتباط طردية بين السلوك التنظيمي وكل من: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون والاهتمام بالموارد البشري. في حين لا توجد علاقة ارتباط بين السلوك التنظيمي والتحسين المستمر؛
3. **المصطنعات:** تثبت الدراسة التطبيقية أيضا وجود علاقة ارتباط طردية بين المصطنعات وجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

في المجمل، يتضح أن معاملات الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وبين إدارة الجودة الشاملة وأبعادها معظمها معنوية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05. وسيتم تحليل علاقة الارتباط بين الثقافة بأبعادها وبين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبتفصيل أكثر أثناء اختبار الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة.



المطلب الثالث: اختبار صلاحية النموذج للدراسة

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية (أي ملاءمة) النموذج للدراسة، وأيضا للتأكد من وجود أثر للثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة. والجدول رقم (27.IV) يوضح ذلك.

الجدول رقم (27.IV): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	8,554	1	8,554	64,694	0,000
الخطأ	11,107	84	0,132	-	-
المجموع	19,662	85	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 64.694 عند مستوى معنوية يساوي 0.000، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر خطي معنوي للثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع للدراسة.

كما تم اختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتمثلة في: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات، على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة). والجدول رقم (28.IV) يوضح ذلك.

الجدول رقم (28.IV): نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
أبعاد الثقافة التنظيمية	0,684	0,468	0,449	0,35702

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر كل من: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات على إدارة الجودة الشاملة، يساوي 0.468، هذه القيمة تعني أن أبعاد الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير التغيرات في إدارة الجودة الشاملة بنسبة 46.8% بخطأ معياري قدره 0,35702.

كما يبين الجدول أن معامل Pearson للارتباط (R) بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة يساوي 0,684، هذه القيمة تدل أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كل من: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات وإدارة الجودة الشاملة.

إذاً، كل ذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع للدراسة، ما يعني القدرة على تحليل نتائج الانحدار المتعلقة بالثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وكل بُعد تابع من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وذلك أثناء اختبار الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة.

### البحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من توافر كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بأبعادهما في مركب الملح بالوظاية وبمستويات مرتفعة على العموم، ووجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيري وأبعاد الدراسة، وبعد التأكد من صلاحية النموذج المتبع للدراسة، سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها: "H: تساهم الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات"، وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التي تدخل ضمن هذه الفرضية الرئيسية لمعرفة كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة على مستوى مركب الملح بالوظاية.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية (H.1)

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية والمتمثلة في: "H.1: تساهم الثقافة التنظيمية في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة"، وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادهما مع القيادة في الإدارة العليا، تحليل التباين للانحدار بين الثقافة التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا، بالإضافة على معامل التحديد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على القيادة في الإدارة العليا، بالإضافة إلى معادلة خط الانحدار بين طرفي هذه الفرضية الفرعية وأيضاً اختبار "t" لقبول أو رفض هذه الفرضية الفرعية.

يبين الجدول رقم (29.IV) معاملات ارتباط Pearson للثقافة التنظيمية وأبعادهما مع القيادة في الإدارة العليا:

الجدول رقم (29.IV): معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادهما مع القيادة في الإدارة العليا

الثقافة التنظيمية وأبعادهما	الارتباط مع القيادة في الإدارة العليا	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	**0.496	0.000
السلوك التنظيمي	**0.300	0.000
المصطنعات	**0.612	0.000
الثقافة التنظيمية	**0.625	0.000

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا يساوي 0.625، وهو ارتباط معنوي إيجابي متوسط. كما أن لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية ارتباطاً معنوياً عند مستوى 0.01 مع القيادة في الإدارة العليا، فقد كان للمصطنعات أعلى معامل ارتباط بقيمة 0.612 وهو ارتباط إيجابي متوسط، تليها القيم التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ 0.496 وهو ارتباط إيجابي ضعيف (قريب من المتوسط)، يليها في الأخير السلوك التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ 0.300 وهو ارتباط إيجابي ضعيف.

وبما أن جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى 0.01، فإن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير كيفية مساهمة هذا المتغير المستقل في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة. وسيتم التطرق إلى ذلك أثناء تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

ويوضح الجدول رقم (30.IV) تحليل التباين للانحدار بين الثقافة التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا:

الجدول رقم (30.IV): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	12,144	1	12,144	53,948	0,000
الخطأ	18,909	84	0,225	-	-
المجموع	31,053	85	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 53,948 عند مستوى معنوية يساوي 0.000، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر خطي معنوي للثقافة التنظيمية على القيادة في الإدارة العليا، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية "H.1".

بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول رقم (31.IV) معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على القيادة في الإدارة العليا:

الجدول رقم (31.IV): نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على القيادة في الإدارة العليا

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
الثقافة التنظيمية	0,625	0,391	0,384	0,47445

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على القيادة في الإدارة العليا يساوي 0.391، هذه القيمة تعني أن الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير التغيرات في القيادة في الإدارة العليا بنسبة 39.1% بخطأ معياري قدره 0.47445.

بعد ذلك، يوضح الجدول رقم (32.IV) اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H.1" المتعلقة بميل خط الانحدار للثقافة التنظيمية على القيادة في الإدارة العليا من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعية، بحيث:

- H.1.0: لا تساهم الثقافة التنظيمية في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة 0.05؛
- H.1.1: تساهم الثقافة التنظيمية في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (32.IV): اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H.1"

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم اختبار t	مستوى الدلالة
	A	الخطأ المعياري			
الثوابت	0,945	0,358		2,642	0,010
الثقافة التنظيمية	0,730	0,099	0,625	7,345	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح أن "t" تساوي 7.345 بمستوى دلالة 0.000، هذه القيمة أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية "H.1.0" وقبول الفرضية البديلة "H.1.1" التي تؤكد مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة. ومعنى ذلك أنه "تساهم الثقافة التنظيمية في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة".

ولتفسير هذه الفرضية بشكل أدق، تم تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مع القيادة في الإدارة العليا لمعرفة مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على البعد التابع. والجدول رقم (33.IV) يوضح ذلك.

الجدول رقم (33.IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مع القيادة في الإدارة العليا

معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيم اختبار t	المعاملات غير المعيارية		أبعاد الثقافة التنظيمية
				Bêta	الخطأ المعياري	
0.246	0.496	0,000	5,233	0,496	0,086	القيم التنظيمية
0.090	0.300	0,005	2,879	0,300	0,097	السلوك التنظيمي
0.375	0.612	0,000	7,097	0,612	0,071	المصطلحات
0,391	0,625	0,000	7,345	0,625	0,099	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

بالنسبة للقيم التنظيمية، فيشير الجدول إلى وجود تأثير إيجابي لهذا البعد على القيادة في الإدارة العليا (Beta = 0.496)، وأن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة أقل من 0.05، وهذا يؤكد وجود مساهمة للثقافة التنظيمية في القيادة في الإدارة العليا من خلال القيم التنظيمية، حيث بلغ معامل التحديد 0.246، أي أن نسبة 24.6% من التغيرات في القيادة في الإدارة العليا تفسرها القيم التنظيمية.

أما السلوك التنظيمي فله تأثير إيجابي على القيادة في الإدارة العليا (Beta = 0.300)، وأن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة أقل من 0.05، وهذا يؤكد وجود مساهمة للثقافة التنظيمية في القيادة في الإدارة العليا من خلال السلوك التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد 0.090، أي أن نسبة 9.0% من التغيرات في القيادة في الإدارة العليا يفسرها السلوك التنظيمي.

أما المصطنعات فلها تأثير إيجابي على القيادة في الإدارة العليا ( $B\hat{e}t\alpha = 0.612$ )، وأن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة أقل من 0.05، وهذا يؤكد وجود مساهمة للثقافة التنظيمية في القيادة في الإدارة العليا من خلال المصطنعات، حيث بلغ معامل التحديد 0.375، أي أن نسبة 37.5% من التغيرات في القيادة في الإدارة العليا تفسرها المصطنعات.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية (H.2)

بعد اختبار الفرضية الفرعية الأولى "H.1" سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية والمتمثلة في: "H.2: تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون"، وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع التركيز على الزبون، تحليل التباين للانحدار بين الثقافة التنظيمية والتركيز على الزبون، بالإضافة على معامل التحديد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على التركيز على الزبون وأيضا اختبار "t" لقبول أو رفض هذه الفرضية الفرعية.

يبين الجدول رقم (34.IV) معاملات ارتباط Pearson للثقافة التنظيمية وأبعادها مع التركيز على الزبون:

الجدول رقم (34.IV): معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع التركيز على الزبون

الثقافة التنظيمية وأبعادها	معامل الارتباط مع التركيز على الزبون	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	**0.325	0.002
السلوك التنظيمي	**0.406	0.000
المصطنعات	**0.518	0.000
الثقافة التنظيمية	**0.553	0.000

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتركيز على الزبون يساوي 0.553، وهو ارتباط معنوي إيجابي متوسط. كما أن لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية ارتباطا معنويا مع التركيز على الزبون عند مستوى 0.01، فقد للمصطنعات أعلى معامل ارتباط بقيمة 0.518 وهو ارتباط إيجابي متوسط، يليها السلوك التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ 0.406 وهو ارتباط إيجابي ضعيف، تليه في الأخير القيم التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ 0.325 وهو ارتباط إيجابي ضعيف.

وبما أن جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى 0.01، فإن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير كيفية مساهمة هذا المتغير المستقل في التركيز على الزبون في إطار إدارة الجودة الشاملة. وسيتم التطرق إلى ذلك أثناء تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

أيضاً، يوضح الجدول رقم (35.IV) تحليل التباين للانحدار بين الثقافة التنظيمية والتركيز على الزبون:

الجدول رقم (35.IV): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية والتركيز على الزبون

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	9,044	1	9,044	36,908	0,000
الخطأ	20,583	84	0,245	-	-
المجموع	29,626	85	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 36.906 عند مستوى معنوية يساوي 0.000، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر خطي معنوي للثقافة التنظيمية على التركيز على الزبون، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية "H<sub>2</sub>".

بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول رقم (36.IV) معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على التركيز على الزبون:

الجدول رقم (36.IV): نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على التركيز على الزبون

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
الثقافة التنظيمية	0,553	0,305	0,297	0,49501

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على التركيز على الزبون يساوي 0.305، هذه القيمة تعني أن الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير التغيرات في التركيز على الزبون بنسبة 30.5% بخطأ معياري قدره 0.49501

بعد ذلك، يوضح الجدول رقم (37.IV) اختبار "t" على فرضية ميل خط الانحدار للثقافة التنظيمية على التركيز على الزبون من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية "H<sub>2</sub>" بحيث:

- H<sub>2.0</sub>: لا تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون عند مستوى الدلالة 0.05؛
- H<sub>2.1</sub>: تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (37.IV): اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H<sub>2</sub>"

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الدلالة
	A	الخطأ المعياري	Bêta	قيم اختبار t	
الثوابت	1,344	0,373	-	3,601	0,001
الثقافة التنظيمية	0,630	0,104	0,553	6,075	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح أن "t" تساوي 6.075 بمستوى دلالة 0.000، هذه القيمة أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية "H.2.0" وقبول الفرضية البديلة "H.2.1" التي تؤكد مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على الزبون. ومعنى ذلك أنه "تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون". ولتفسير هذه الفرضية بشكل أدق، تم تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مع التركيز على الزبون لمعرفة مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على البعد التابع. والجدول رقم (38.IV) يوضح ذلك.

الجدول رقم (38.IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مع التركيز على الزبون

معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيم اختبار t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		أبعاد الثقافة التنظيمية
				Bêta	الخطأ المعياري	A	
0.106	0.325	0,002	3,150	0,325	0,092	0,289	القيم التنظيمية
0.165	0.406	0,000	4,072	0,406	0,091	0,369	السلوك التنظيمي
0.268	0.518	0,000	5,551	0,518	0,075	0,418	المصطنعات
0.305	0.553	0,000	6,075	0,553	0,104	0,630	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

بالنسبة للقيم التنظيمية، فيشير الجدول إلى وجود تأثير إيجابي لهذا البعد على التركيز على الزبون ( $Bêta = 0.325$ )، وأن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة أقل من 0.05، وهذا يؤكد وجود مساهمة للثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون من خلال القيم التنظيمية، حيث بلغ معامل التحديد 0.106، أي أن نسبة 10.6% من التغيرات في التركيز على الزبون تفسرها القيم التنظيمية.

أما السلوك التنظيمي فله تأثير إيجابي على التركيز على الزبون ( $Bêta = 0.406$ )، وأن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة أقل من 0.05، وهذا يؤكد وجود مساهمة للثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون من خلال السلوك التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد 0.165، أي أن نسبة 16.5% من التغيرات في التركيز على الزبون يفسرها السلوك التنظيمي.

أما المصطنعات فلها تأثير إيجابي على التركيز على الزبون ( $Bêta = 0.518$ )، وأن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة أقل من 0.05، وهذا يؤكد وجود مساهمة للثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون من خلال المصطنعات، حيث بلغ معامل التحديد 0.268، أي أن نسبة 26.8% من التغيرات في التركيز على الزبون تفسرها المصطنعات.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية (H.3)

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية والمتمثلة في: "H<sub>3</sub>: تساهم الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة"، وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع الاهتمام بالموارد البشري وتحليل التباين للانحدار بين الثقافة التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري، بالإضافة إلى معامل التحديد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على الاهتمام بالموارد البشري وأيضاً اختبار "t" لقبول أو رفض هذه الفرضية الفرعية.

يبين الجدول رقم (39.IV) معاملات ارتباط Pearson للثقافة التنظيمية وأبعادها مع الاهتمام بالموارد البشري:

الجدول رقم (39.IV): معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع الاهتمام بالموارد البشري

الثقافة التنظيمية وأبعادها	معامل الارتباط مع الاهتمام بالموارد البشري	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	0.120	0.272
السلوك التنظيمي	**0.334	0.002
المصطنعات	*0.257	0.017
الثقافة التنظيمية	**0.312	0.003

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري يساوي 0.312، وهو ارتباط معنوي إيجابي ضعيف. وقد كان للسلوك التنظيمي أعلى معامل ارتباط بقيمة 0.334 وهو ارتباط إيجابي ضعيف، تليه المصطنعات بمعامل ارتباط بلغ 0.257 وهو أيضاً ارتباط إيجابي ضعيف. أما القيم التنظيمية فقد كان معامل ارتباطها 0.120 ولكن عند مستوى معنوية أكبر من 0.05، بمعنى أن القيم التنظيمية لا تساهم في تفسير كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة. وسيتم التطرق إلى هذه النتائج بتفصيل أكبر أثناء تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

كذلك، يوضح الجدول رقم (40.IV) تحليل التباين للانحدار بين الثقافة التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري:

الجدول رقم (40.IV): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الثقافة التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	3,373	1	3,373	9,039	0,003
الخطأ	31,342	84	0,373	-	-
المجموع	34,715	85	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.



يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 9.039 عند مستوى معنوية يساوي 0.003، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر خطي معنوي للثقافة التنظيمية على الاهتمام بالموارد البشري، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية "H.3".

بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول رقم (41.IV) معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على الاهتمام بالموارد البشري:

الجدول رقم (41.IV): نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على الاهتمام بالموارد البشري

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
الثقافة التنظيمية	0,312	0,097	0,086	0,61083

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على الاهتمام بالموارد البشري يساوي 0.097، هذه القيمة تعني أن الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير التغيرات في الاهتمام بالموارد البشري بنسبة 9.7% بخطأ معياري قدره 0.61083.

بعد ذلك، يوضح الجدول رقم (42.IV) اختبار "t" على فرضيات ميل خط الانحدار للثقافة التنظيمية على الاهتمام بالموارد البشري من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية "H.3" بحيث:

- **H.3.0**: لا تساهم الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة 0.05؛
- **H.3.1**: تساهم الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (42.IV): اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H.3"

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم اختبار t	مستوى الدلالة
	A	الخطأ المعياري			
الثوابت	2,468	0,461	-	5,360	0,000
الثقافة التنظيمية	0,385	0,128	0,312	3,007	0,003

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح أن "t" تساوي 3.007 بمستوى دلالة 0.003، هذه القيمة أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية "H.3.0" وقبول الفرضية البديلة "H.3.1" التي تؤكد مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالموارد البشري. ومعنى ذلك أنه "تساهم الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة".

ولتفسير هذه الفرضية بشكل أدق، تم تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مع الاهتمام بالموارد البشري لمعرفة مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على البعد التابع. والجدول رقم (43.IV) يوضح ذلك.

الجدول رقم (43.IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مع الاهتمام بالموارد البشري

معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيم اختبار t	المعاملات	المعاملات غير المعيارية		أبعاد الثقافة التنظيمية
				المعيارية Bêta	الخطأ المعياري	A	
0.014	0.120	0,272	1,107	0,120	0,104	0,115	القيم التنظيمية
0.111	0.334	0,002	3,247	0,334	0,101	0,328	السلوك التنظيمي
0.066	0.257	0,017	2,434	0,257	0,092	0,224	المصطنعات
0.097	0.312	0,003	9,039	3,373	1	3,373	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

بالنسبة للقيم التنظيمية، فيشير الجدول إلى وجود تأثير إيجابي لهذا البعد على الاهتمام بالموارد البشري ( $Bêta = 0.120$ )، ولكن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة يساوي 0.272، وهو أكبر من 0.05، وهذا يشير إلى عدم وجود مساهمة للثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري من خلال القيم التنظيمية.

أما السلوك التنظيمي فله تأثير إيجابي على الاهتمام بالموارد البشري ( $Bêta = 0.334$ )، وأن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة أقل من 0.05، وهذا يؤكد وجود مساهمة للثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري من خلال السلوك التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد 0.111، أي أن نسبة 11.1% من التغيرات في الاهتمام بالموارد البشري يفسرها السلوك التنظيمي.

وللمصطنعات تأثير إيجابي أيضا على الاهتمام بالموارد البشري ( $Bêta = 0.257$ )، كما أن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة أقل من 0.05، وهذا يؤكد وجود مساهمة للثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري من خلال المصطنعات، حيث بلغ معامل التحديد 0.066، أي أن نسبة 6.6% من التغيرات في الاهتمام بالموارد البشري تفسرها المصطنعات.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية (H.4)

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية والمتمثلة في: "H.4: تمكّن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر"، وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع التحسين المستمر، تحليل التباين للانحدار بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر، بالإضافة إلى معامل التحديد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر وأيضا اختبار "t" لقبول أو رفض هذه الفرضية الفرعية.

يبين الجدول رقم (44.IV) معاملات ارتباط Pearson للثقافة التنظيمية وأبعادها مع التحسين المستمر:

الجدول رقم (44.IV): معاملات ارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع التحسين المستمر

الثقافة التنظيمية وأبعادها	معامل الارتباط مع التحسين المستمر	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	0.395**	0.000
السلوك التنظيمي	0.101	0.356
المصطنعات	0.538**	0.000
<b>الثقافة التنظيمية</b>	<b>0.464**</b>	<b>0.000</b>

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر يساوي 0.464، وهو ارتباط معنوي إيجابي ضعيف. وقد كان للمصطنعات أعلى معامل ارتباط بقيمة 0.538 وهو ارتباط إيجابي متوسط، تليها القيم التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ 0.395 وهو ارتباط إيجابي ضعيف. أما السلوك التنظيمي فقد كان معامل ارتباطه 0.101 ولكن عند مستوى معنوية أكبر من 0.05، بمعنى أن السلوك التنظيمي لا يساهم في تفسير كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في التحسين المستمر في إطار إدارة الجودة الشاملة. وسيتم التطرق إلى هذه النتائج بتفصيل أكبر أثناء تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

ويوضح الجدول رقم (45.IV) تحليل التباين للانحدار بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر:

الجدول رقم (45.IV): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للثقافة التنظيمية والتحسين المستمر

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	11,361	1	11,361	23,039	0,000
الخطأ	41,421	84	0,493	-	-
المجموع	52,782	85	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 23,039 عند مستوى معنوية يساوي 0.000، هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر خطي معنوي للثقافة التنظيمية على التحسين المستمر، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية "H.4".

بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول رقم (46.IV) معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر:

الجدول رقم (46.IV): نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
الثقافة التنظيمية	0,464	0,215	0,206	0,70222

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (R Square) الذي استخدم لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر يساوي 0.215، هذه القيمة تعني أن الثقافة التنظيمية بإمكانها تفسير التغيرات في التحسين المستمر بنسبة 21.5% بخطأ معياري قدره 0.70222.

بعد ذلك، يوضح الجدول رقم (47.IV) اختبار "t" على فرضيات ميل خط الانحدار للثقافة التنظيمية على التحسين المستمر من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية "H.4" بحيث:

- H.4.0: لا تمكّن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر عند مستوى الدلالة 0.05؛
- H.4.1: تمكّن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (47.IV): اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H.4"

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الدلالة
	A	الخطأ المعياري	Bêta	قيم اختبار t	
الثوابت	0,791	0,529		1,494	0,139
الثقافة التنظيمية	0,706	0,147	0,464	4,800	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

من الجدول يتضح أن "t" تساوي 4.800 بمستوى دلالة 0.000، هذه القيمة أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية "H.4.0" وقبول الفرضية البديلة "H.4.1" التي تؤكد مساهمة الثقافة التنظيمية في تبنى إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر. ومعنى ذلك أنه "تمكّن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر".

ولتفسير هذه الفرضية بشكل أدق، تم تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مع التحسين المستمر لمعرفة مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على البعد التابع. والجدول رقم (48.IV) يوضح ذلك.

الجدول رقم (48.IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مع التحسين المستمر

معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيم اختبار t	المعاملات	المعاملات غير المعيارية		أبعاد الثقافة التنظيمية
				المعيارية Bêta	الخطأ المعياري	A	
0.156	0.359	0,000	3,938	0,395	0,119	0,469	القيم التنظيمية
0.010	0.101	0,356	0,929	0,101	0,132	0,122	السلوك التنظيمي
0.289	0.538	0,000	5,846	0,538	0,099	0,580	المصطنعات
0,215	0,464	0,000	23,039	11,361	1	11,361	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS.

بالنسبة للقيم التنظيمية، فيشير الجدول إلى وجود تأثير إيجابي لهذا البعد على التحسين المستمر ( $Bêta = 0.395$ )، وأن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة أقل من 0.05، وهذا يؤكد وجود مساهمة للثقافة التنظيمية في التحسين المستمر من خلال القيم التنظيمية، حيث بلغ معامل التحديد 0.156، أي أن نسبة 15.6% من التغيرات في التحسين المستمر تفسرها القيم التنظيمية.

أما بخصوص السلوك التنظيمي، فيشير الجدول إلى أن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة يساوي 0.356، وهو أكبر من 0.05، وهذا يشير إلى عدم وجود مساهمة للثقافة التنظيمية في التحسين المستمر من خلال السلوك التنظيمي.

أما المصطنعات فلها تأثير إيجابي على التحسين المستمر ( $Bêta = 0.538$ )، وأن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة أقل من 0.05، وهذا يؤكد وجود مساهمة للثقافة التنظيمية في التحسين المستمر من خلال المصطنعات، حيث بلغ معامل التحديد 0.289، أي أن نسبة 28.9% من التغيرات في التحسين المستمر تفسرها المصطنعات.

## البحث الخامس: تفسير النتائج

بعد اختبار الفرضيات الموضوعية لهذه الدراسة، سيتم في هذا المبحث تفسير النتائج المستخلصة من كل فرضية فرعية لمعرفة كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية بشكل أدق في تبني كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الأول: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

مما سبق، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية "H<sub>1</sub>" المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية بالقيادة في الإدارة العليا، أي: "تساهم الثقافة التنظيمية في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة"، بمعامل ارتباط إيجابي متوسط بلغ 0.625، وأن التغيرات الحاصلة في القيادة في الإدارة العليا تفسرها الثقافة التنظيمية بنسبة 39.1%.

وقد كان لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على القيادة في الإدارة العليا ولكن بمعاملات ارتباط متفاوتة، تفسر كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في الرفع من التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوظيفية. وفيما يلي استعراض لعلاقة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مع القيادة في الإدارة العليا بغرض تفسير العلاقة بينها وذلك بالبدء بالبعد ذي الارتباط الأكبر مع القيادة في الإدارة العليا وصولاً إلى البعد ذي الارتباط الأقل.

## الفرع الأول: تفسير العلاقة بين المصطنعات والقيادة في الإدارة العليا

تبين أن للمصطنعات الأثر والارتباط الأكبرين مع القيادة في الإدارة العليا في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوظيفية، ويعتبر ذلك عاملاً مهماً بحيث يؤكد أن مركب الملح يعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أرض الواقع. وقد بلغ معامل الارتباط 0.612، وهو ارتباط إيجابي متوسط.

وتتضح تلك العلاقة بين البعدين في حرص القيادة في الإدارة العليا على توفير الخطط والبرامج ذات العلاقة بالجودة وتحسينها في المنتج ومختلف الأعمال التي تتم داخل مركب الملح بالوظيفية، بالإضافة إلى وضع المعايير التي تساعد على تحديد مدى جودة المخرجات في الإنتاج وفي مختلف الأعمال. وتوافق هذه النتيجة ما توصلت إليه بركات في دراستها، إذ أكدت أن التخطيط للجودة هو أحد أهم الاحتياجات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.<sup>1</sup>

كما توافق هذه النتيجة ما يؤكد عليه Kanji من أهمية وضع القيادة في الإدارة العليا لخطط الجودة للتنفيذ بعد تحديد أهداف وسياسات الجودة، ذلك من خلال تحديد الوضعية الحالية للمؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة والوضعية المستقبلية المرغوبة، ثم تحديد كيفية الانتقال بين المرحلتين وتحديد الوسائل اللازمة لذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منال طه بركات، مرجع سبق ذكره، ص 126.

<sup>2</sup> G. Kanji, Op.cit., p75.

كما يضيف رئيس قسم مراقبة الجودة بمركب الملح<sup>1</sup> أن هناك معايير تهدف إلى الاهتمام بالجودة؛ فمركب الملح يتقيد بالمعيار الجزائري "NA 6351" الخاص بإنتاج الملح. هذا المعيار مستمد من معيار دولي لإنتاج الملح يسمى "CODEX Alimentarius". كما يلتزم المركب بالمرسوم التنفيذي رقم 90/41 الخاص بوجوب إضافة اليود إلى الملح للتحسين من جودته كمنتج غذائي.

### الفرع الثاني: تفسير العلاقة بين القيم التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا

أنت القيم التنظيمية في المرتبة الثانية بعد المصنعات من حيث الارتباط والتأثير في القيادة في الإدارة العليا في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوطاية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.496 وبقدرة على تفسير التغيرات الحاصلة في القيادة في الإدارة العليا بلغت 24.6%.

وتتجلى تلك العلاقة بين القيم التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا في الجهود التي يبذلها قادة مركب الملح لترسيخ قيم الجودة لدى العاملين والتأكيد على أن "الجميع معني بالجودة". وقد أكد ذلك أيضا رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب بالقول إن هناك جهودا تبذلها الإدارة العليا لترسيخ قيم إدارة الجودة الشاملة في المركب، ويظهر ذلك في توافر بعض القيم مثل: قيم "الكل معني بالجودة"، فإذا كانت هناك نتائج إيجابية، فالكل له الفضل في ذلك، وإذا حدث خلل أو مشكل معين فالكل يتحمل المسؤولية.

وتوافق هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة الصواف وإسماعيل المتعلقة بنشر ثقافة الجودة، إذ يؤكدان أن القيم التنظيمية أحد أهم المقومات التي تستند إليها ثقافة الجودة لتوضيح توجهات الإدارة والعاملين تجاه الجودة في المؤسسة.<sup>2</sup>

كما تدعم هذه النتيجة القيم التنظيمية التي يوصي بها Woods والتي مفادها أن الجميع معني بالجودة<sup>3</sup>، على اعتبار أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى فعالية كل فرد في إنجاز مهامه، وهذا يعني أن نجاح المؤسسة في تبني القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة تتوقف على مدى استعداد كل عامل لتبنيها في مكان عمله.

كما تظهر العلاقة بين القيم التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا في قيم "التركيز على العمليات" التي يوصي بها Woods أيضا، إذ يحث القادة العاملين على التركيز الدائم في مهامهم التنظيمية بغية التحكم فيها بشكل أكبر والتمكن من إتقانها، لأن ذلك هو السبيل لتحقيق الجودة أثناء العمل والممكن من تحقيق التحسين المستمر للعمليات الداخلية. وقد أكد أيضا رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب وجود لقيم "التركيز على العمليات" من منظور أن سبب تواجد العامل في المركب هو العمل، لذلك يتوجب عليه التركيز على مهامه وإتقان استعمال التكنولوجيا المتوفرة للعمل بغرض التحكم فيما يقوم به وتحسين أدائه التنظيمي.

<sup>1</sup> جميع المعلومات المستقاة من رئيس قسم مراقبة الجودة مستخلصة من مقابلة معه يوم 22 فيفري 2016، وفق دليل المقابلة الموجود في قائمة الملاحق.

<sup>2</sup> محفوظ حمدون الصواف وعمر علي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>3</sup> J. Woods, Op.cit., p6.

ذلك، بالإضافة إلى تأكيد رئيس قسم مراقبة الجودة على وجود قيم الاتصالات المفتوحة والنزيهة، لاعتقاد الإدارة العليا أن توفير المعلومات ضروري جدا للعاملين حتى يتمكنوا من فهم ما يقومون به واستيعاب ماهية وأهمية دورهم بالنسبة للمؤسسة. هذه القيم تدعم القيم الأخرى الخاصة بـ "حق العاملين في الوصول إلى جميع المعلومات الضرورية"؛ إذ من الضرورة على كل رئيس قسم توفير المعلومات وأيضا الوسائل اللازمة للعاملين في قسمه الإداري، من منظور أن ذلك من حقوق العاملين في مكان عملهم.

كما أظهرت النتائج أن القيادة في الإدارة العليا تحرص على تغيير القيم التنظيمية بما يناسب توجه المؤسسة تجاه إدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك في المجهودات التي تبذلها لتغيير أفكار العاملين المتعلقة بالعمل حتى تكون مناسبة للجودة. بالإضافة إلى أن العاملين يؤكدون أن علاقاتهم بقادتهم يغلب عليها الطابع الاجتماعي أكثر من المهني، وهذا يؤكد توافر قيم "لا وجود لمؤوسين ومشرفين" التي يوصي بها Woods القادة للتعامل مع العاملين في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>، لأن ذلك يساعد على التحلي بروح التعاون لتحقيق ما هو أهم، ألا وهو إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية.

#### الفرع الثالث: تفسير العلاقة بين السلوك التنظيمي والقيادة في الإدارة العليا

أتى السلوك التنظيمي في المرتبة الثالثة من حيث الارتباط والتأثير في القيادة في الإدارة العليا في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوظاية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.300 وبقدرة على تفسير التغيرات الحاصلة في القيادة في الإدارة العليا بلغت 9.0%.

وعلى ضعف الارتباط والتفسير فيما بين البُعدين، إلا أن هناك ارتباطا إيجابيا بين السلوك التنظيمي والقيادة في الإدارة العليا حسب العاملين في مركب الملح بالوظاية. فقد توصلت الدراسة إلى توافر أسلوب القيادة الأخلاقية في المركب؛ إذ يؤكد العاملون أنهم يتعلمون من قادتهم القيم الأخلاقية وإتقان العمل، ولو أن الدراسة أظهرت وجودا نسبيا - وليس قويا - لتركيز القادة على التحدث مع رؤوسهم حول الأخلاق. فتوافر القيادة الأخلاقية يساعد في تبني إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد Wood و Svensson ذلك بالقول إن القيم الأخلاقية ترتبط ارتباطا وثيقا بإدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

ويضيف رئيس قسم مراقبة الجودة بمركب الملح أنه بالنسبة للقيادة الأخلاقية، فالمؤسسة لا تؤكد على الأخلاق بشكل رسمي (أي بشكل إداري أو تنظيمي) ولكن هناك من القادة من يركز عليها من خلال الاعتماد على الوازع الديني وما يوصي به حول إتقان العمل وغيره من السلوكيات والقيم الأخلاقية.

كما وجدت الدراسة توافر أسلوب القيادة الروحية الذي يركز على نشر القيم، الأفكار والسلوكيات التي يريد مركب الملح توافرها في المحيط التنظيمي الداخلي. ويتجلى ذلك في تركيز القادة على التحدث مع العاملين حول

<sup>1</sup> Ibid., p7-8.

<sup>2</sup> G. Svensson and G. Wood, Op.cit., p138.



أهمية دورهم في تحقيق مختلف أهداف المؤسسة بما فيها تلك المتعلقة بالجودة، بالإضافة إلى حثهم على التركيز في مهامهم التنظيمية للتمكن من إنقائها. وهذا ما يصفه Fry بـ "الدعوة"، إذ يركز القادة على إعداد العاملين ذهنياً لتحقيق المخرجات المرجوة منهم، والمتمثلة في الالتزام التنظيمي تجاه المهام التنظيمية والقدرة على المساهمة في التحسين المستمر.

وقد أكد رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب أن هناك وجوداً لأسلوب القيادة الروحية، فالقادة يؤكدون للعاملين باستمرار على ضرورة اعتبار الجودة أهم أهداف المؤسسة، ويتحدثون كثيراً مع العاملين حول أهمية دورهم في الجودة، وأن هذا الأمر لا غنى عنه.

إذاً، كل ما سبق يوضح كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة، وأن لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية دور في ذلك. فضلاً عن أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة في جعل القيادة في الإدارة العليا تساهم في وضع الركائز الأخرى لإدارة الجودة الشاملة وأيضاً مساهمتها في ترسيخ أبعاد الثقافة التنظيمية المناسبة لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كما سيأتي في تفسير باقي الفرضيات.

#### المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

مما سبق، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية "H<sub>2</sub>" المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية بالتركيز على الزبون، أي: "تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون"، بمعامل ارتباط إيجابي متوسط بلغ 0.553، وأن التغيرات الحاصلة في التركيز على الزبون تفسرها التغيرات في الثقافة التنظيمية بنسبة 30.5%.

وقد كان لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على التركيز على الزبون ولكن بمعاملات ارتباط متفاوتة، تفسر كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون في إطار إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوطاية. وفيما يلي استعراض لعلاقة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مع التركيز على الزبون بغرض تفسير العلاقة بينها وذلك بالبدء بالبعد ذي الارتباط الأكبر مع التركيز على الزبون وصولاً إلى البعد ذي الارتباط الأقل.

#### الفرع الأول: تفسير العلاقة بين المصطنعات والتركيز على الزبون

تبين أن للمصطنعات الأثر والارتباط الأكبرين مع التركيز على الزبون في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوطاية، ويعتبر ذلك عاملاً مهماً بحيث يؤكد أن مركب الملح يعمل على تطبيق مختلف المبادرات ذات العلاقة برضا الزبون في أرض الواقع. وقد بلغ معامل الارتباط 0.518، وهو ارتباط معنوي إيجابي متوسط.

وتتجلى العلاقة بين المصطنعات والتركيز على الزبون في توافر الخطط والبرامج اللازمة للاهتمام بالزبون، مثل تسيير العلاقة مع الزبون، إذ يرى العاملون أن مركب الملح بالوظاية يعتمد هذه الاستراتيجية للتعامل مع زبائنه. وتوافق هذه النتيجة تأكيد Su et al بأن تسيير العلاقة مع الزبون جزء من إدارة الجودة الشاملة وأن مكونات تلك الاستراتيجية تتشابه مع مكونات إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

وقد أضاف رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب أن هناك وجوداً لأبعاد استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون، مثل تحديد أهداف استراتيجية ووضع خطط الجودة وتنفيذها، بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا، التركيز على جودة الخدمة وتوفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال وغيرها من مكونات هذه الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، أكد العاملون أن مركب الملح بالوظاية يوفر التكنولوجيا اللازمة للتواصل المستمر مع الزبون، مثل الهاتف، البريد العادي والبريد الإلكتروني. فضلاً عن تأكيد رئيس قسم مراقبة الجودة توافر تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتاحة للبقاء قرب الزبون مثل الهاتف، البريد العادي والبريد الإلكتروني. بالإضافة إلى المقابلات المباشرة مع الزبون لمعرفة متطلباته، آرائه، شكاويه واقتراحاته فيما يتعلق بمنتجات المركب.

#### الفرع الثاني: تفسير العلاقة بين السلوك التنظيمي والتركيز على الزبون

أتى السلوك التنظيمي في المرتبة الثانية بعد المصطنعات من حيث الارتباط والتأثير في التركيز على الزبون في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوظاية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.406 وبقدرة على تفسير التغيرات الحاصلة في التركيز على الزبون بلغت 16.5%.

وتتجلى تلك العلاقة بين السلوك التنظيمي والتركيز على الزبون في اكتساب العاملين في المركب لسلوك المواطنة التنظيمية؛ إذ يؤكدون أنهم على استعداد لبذل مجهودات إضافية في سبيل تحقيق الجودة التي ترضي الزبون، وأيضاً استعدادهم لمساعدة زملائهم العاملين لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد. فضلاً عن سعيهم للحصول على معلومات حول زبائن المركب حتى تساعدهم في فهم المهام التي يقومون بها وأيضاً فهم الجودة من منظور أولئك الزبائن.

وقد دعم رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب هذه النتيجة بالتأكيد على وجود سلوك المواطنة التنظيمية كمظهر لسلوك التوجه نحو الزبون، أين يبدي العاملون الاستعداد لمساعدة بعضهم البعض في إنجاز مهامهم اليومية، وأيضاً الاستعداد لتعويض زملائهم من العاملين الذين يتغيبون عن العمل.

وتوافق هذه النتيجة تأكيد Rafaeli et al بأن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد في تحقيق رضا الزبون عندما يبدي العاملون الاستعداد للبقاء قرب الزبون إلى غاية تحقيق رغباته والحصول منه على المعلومة المرتردة لأغراض التحسين المستمر.<sup>2</sup> كما تدعم هذه النتيجة ما يشير إليه Podsakoff et al حول استعداد العاملين لبذل جهود

<sup>1</sup> C. Su et al (2010) The TQM extension: Total customer relationship management. *Total Quality Management*, Vol. 21, No. 1, p79.

<sup>2</sup> A. Rafaeli et al, Op.cit., p241.

إضافية للحصول على معلومات حول الزبون وتطور رغباته وكذا مجالات تطوير المنتج والخدمات المرافقة<sup>1</sup>. بالإضافة إلى ذلك، يوافق سلوك المواطنة التنظيمية سعي العاملين لإبداء السلوك الإيجابي تجاه زملائهم حتى يساعدوا في خلق مناخ تنظيمي داخلي مناسب لذلك النوع من السلوك التنظيمي.

كما تبين نتائج الدراسة توافر سلوك الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مركب الملح بالوطاية، ويظهر ذلك في سعيهم للالتزام أكثر تجاه مهامهم التنظيمية حتى يتحكموا فيها بشكل أكبر ويتقنوها بما يناسب توجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة. كما أظهر العاملون اقتناعهم بأهداف المؤسسة واهتماماتها المتعلقة بالزبون، فكل ذلك يشير على توافر الالتزام التنظيمي لدى العاملين بما يساعد المركب على التركيز على الزبون.

وبدوره، أكد رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب توافر سلوك الالتزام التنظيمي المعبر عن اقتناع العاملين بأهداف، قيم واهتمامات المركب واستعدادهم للبقاء فيه. وذلك يدعم قيم التركيز على العمليات المذكورة، حيث يركز العاملون على بذل جهدهم لفهم دورهم في المركب، وإتقانه بما يخدم أهداف المركب.

وتوافق هذه النتيجة ما أشار إليه Armstrong و Baron حول ضرورة اقتناع العاملين بأهداف، قيم واهتمامات المؤسسة بغرض استعدادهم للبقاء فيها وبذل الجهود لتحقيق تلك الأهداف، القيم والاهتمامات<sup>2</sup>، فذلك يساعد في الرفع من الالتزام التنظيمي ويمكن من تحقيق أفضل المخرجات من العاملين بما يساعد في تحقيق وتحسين الجودة، الأمر الذي يعود بالنفع على تركيز المؤسسة على الزبون.

### الفرع الثالث: تفسير العلاقة بين القيم التنظيمية والتركيز على الزبون

أنت القيم التنظيمية في المرتبة الثالثة من حيث الارتباط والتأثير في التركيز على الزبون في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوطاية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.325 وبقدرة على تفسير التغيرات الحاصلة في التركيز على الزبون بلغت 10.6%.

وتظهر علاقة القيم التنظيمية بالتركيز على الزبون في المسؤولية الاجتماعية التي يحاول مركب الملح بالتطلي بها تجاه الزبون؛ إذ يؤكد العاملون أن المركب يتحلى بالمسؤولية الاجتماعية تجاه زبائنه، كما يعتبر رضا زبائنه أهم أهدافه وأنه يلتزم بالفهم الدقيق لحاجاتهم في سبيل تقديم منتج ذي جودة من وجهة نظرهم.

ويضيف رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب أن هناك وجودا لقيم المسؤولية الاجتماعية خاصة تجاه الزبون، إذ يلتزم المركب بتقديم منتجات صحية وذات جودة عالية لزبائنه، وذلك من خلال الحرص على إضافة مادة اليود إلى الملح، فضلا عن توفير مخبر تحاليل للتأكد من أن منتجات المركب صالحة للاستهلاك وأنها ذات نسبة نقاوة تبلغ على الأقل 99.60%.

<sup>1</sup> N. Podsakoff et al, Op.cit., p126.

<sup>2</sup> M. Armstrong and A. Baron, Op.cit., p131.

هذه النتيجة توافق ما أشار إليه Ghobadian et al حول أن إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية يتقاسمان مقومات أخلاقية متشابهة، وأن المسؤولية الاجتماعية تتطلب فهم وتلبية حاجات أصحاب المصالح وعلى رأسهم الزبائن<sup>1</sup>. كما تؤكد هذه النتيجة ما أشار إليه Tarí بأن المسؤولية الاجتماعية تتطوي على الالتزام تجاه الجودة بما يتضمنه من ضمان نزاهة العاملين لتقديم منتج ذي جودة إلى الزبون، وأن هذه تعتبر أيضا من القيم الأخلاقية الضرورية.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى ذلك، تتجلى علاقة القيم التنظيمية بالتركيز على الزبون في تحلي مركب الملح بالنزاهة؛ فقد أكد العاملون أن المركب يتحلى بالنزاهة مع زبائنه لتحسين العلاقات معهم. كما يرى العاملون أن الزبون يلقى الاحترام الكامل من طرف المركب، وأن هذا الأخير يحرص على تقديم معلومات صحيحة لزبائنه حول المنتجات التي يقدمها لهم. بالإضافة إلى اعتقاد العاملين أن مركب الملح بالوظيفة يمتلك سمعة جيدة في السوق وأنه يعمل بشكل مستمر على الحفاظ عليها.

وقد أشار رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب إلى تحلي المركب بقيم النزاهة، من خلال الحرص على تقديم المعلومات الصحيحة عن مكونات منتجات المركب للزبون واحترام الزبون وخاصة أرائه وشكاويه بما يتعلق بالمنتجات. ويتجلى ذلك في السمعة الجيدة التي يتميز بها المركب وريادته وطنيا في مجال نشاطه بحصة من السوق تبلغ 60 %.

وتوافق هذه النتيجة تأكيد Tarí على أهمية النزاهة في التركيز على الزبون، لأن التعامل مع الزبائن وإنشاء علاقات مبنية على الثقة معهم هي من بين الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أرباح أكثر<sup>3</sup>. بالإضافة إلى ما أشار إليه Koehn و Nayebpour حول تقديم المعلومات الصحيحة عن المنتج للزبون؛ فامتلاك سمعة جيدة يعني أن المؤسسة تحرص على تقديم المعلومات الصحيحة عن المنتج للزبون<sup>4</sup>، وهذا من شأنه أن يدعم نزاهة المؤسسة.

كما أشار رئيس قسم مراقبة الجودة أن المركب يحرص على التحلي بقيم الوثوقية كونها من المؤشرات الرئيسية لجودة المنتج، وذلك من خلال ضمان قدرة المنتجات على الاستمرار في تلبية حاجت الزبون لفترات زمنية معقولة وموضحة للزبون.

### المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

مما سبق، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية "H<sub>3</sub>" المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية بالاهتمام بالموارد البشري، أي: "تساهم الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة"، وذلك بمعامل ارتباط

<sup>1</sup> A. Ghobadian et al, Op.cit., p715-716.

<sup>2</sup> J. Tarí, Op.cit., p631.

<sup>3</sup> Ibid., p633.

<sup>4</sup> M. Nayebpour and D. Koehn, Op.cit., p39.

إيجابي بلغ 0.312، وأن التغييرات الحاصلة في الاهتمام بالموارد البشري تفسرها التغييرات في الثقافة التنظيمية بنسبة 9.7%.

وقد تباينت تأثيرات أبعاد الثقافة التنظيمية على الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوظاية. وفيما يلي استعراض لعلاقة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مع الاهتمام بالموارد البشري بغرض تفسير العلاقة بينها وذلك بالبدا بالبعد ذي الارتباط الأكبر مع الاهتمام بالموارد البشري وصولاً إلى البعد ذي الارتباط الأقل.

### الفرع الأول: تفسير العلاقة بين السلوك التنظيمي والاهتمام بالموارد البشري

بينت نتائج الدراسة أن للسلوك التنظيمي الأثر والارتباط الأكبرين مع الاهتمام بالموارد البشري في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوظاية، وقد بلغ معامل الارتباط 0.334، ورغم أنه ضعيف إلا أنه ارتباط معنوي وإيجابي.

ويعني ذلك أن العاملين في مركب الملح بالوظاية يفضلون العمل الجماعي لإنجاز مهامهم ويؤكدون، كما يؤكد رئيس قسم مراقبة الجودة، على أهمية التعاون كأسلوب عمل يدعم توجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة. وتتجلى مظاهر العمل الجماعي في المركب في مساعدة العاملين لبعضهم البعض لإنجاز المهام في الوقت المحدد، وقدرتهم على التواصل بسهولة في إطار العمل بالإضافة إلى توافر روح الفريق في مكان العمل الواحد، وذلك يعتبر سلوكاً تنظيمياً مناسباً لتبني إدارة الجودة الشاملة في المركب.

هذه النتيجة توافق رأي Smit بأن العمل الجماعي واحد من بين أهم المبادرات المستعملة لخلق ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>، كما توافق تأكيد Coyle-Shapiro بأن العمل الجماعي أحد أهم المكونات غير الملموسة لإدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>، وأنه "بدون العمل الجماعي، فإن إدارة الجودة الشاملة تنتهي قبل أن تبدأ"<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: تفسير العلاقة بين المصطنعات والاهتمام بالموارد البشري

أنت المصطنعات في المرتبة الثانية بعد السلوك التنظيمي من حيث الارتباط والتأثير في الاهتمام بالموارد البشري في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوظاية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.257، ورغم أنه ضعيف إلا أنه ارتباط معنوي وإيجابي.

وتفسر هذه النتيجة بأن مركب الملح بالوظاية يعمل على توفير برامج التدريب وإعداد الدورات التكوينية المناسبة للعاملين لتطوير مهاراتهم التنظيمية، وأن العاملين أنفسهم يقرون أن المركب قد ساهم في تطوير مهاراتهم للتحكم أكثر في مختلف النشاطات التي يقومون بها.

<sup>1</sup> D. Smit, Op.cit., p iii.

<sup>2</sup> J. Coyle-Shapiro, Op.cit., p i.

<sup>3</sup> Ibid., p8.

وقد أكد رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب أن هناك برامج تكوين يوفرها المركب لجميع العاملين مع التركيز أكثر على الإطارات، فكل أسبوع هناك تكوين من طرف المركب الذي يضم مركزا للتكوين تابعا للمؤسسة الوطنية للملح، مخصصا لتكوين جميع العاملين في مختلف المؤسسات التابعة للمؤسسة الوطنية بما فيها مركب الملح بالوطاية. فهناك كل عام مخطط تكوين تعده المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للملح خاص بكل قسم في مؤسساتها، يضم عدة مواضيع يتم على أساسها تكوين العاملين في مختلف التخصصات كل أسبوع.

وفي نفس السياق، فقد أكد بن عيشي أن أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة تكمن في كونه منطلقا رئيسا لتطبيق مختلف برامج إدارة الجودة الشاملة وأيضا برامج التحسين المستمر المرتبطة بها<sup>1</sup>، بالإضافة إلى تأكيد Manley أن العاملين في المؤسسة سيبدلون كل الجهد في سبيل تحسين الجودة إذا قامت المؤسسة بتوفير التدريب المناسب والوسائل اللازمة<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى ذلك، يؤكد العاملون بالمركب أن المؤسسة تتوفر على وسائل اتصال فيما بين الإدارة والعاملين والزبائن كذلك، ويرون أن توافر الاتصالات فيما بينهم أمر ضروري لنقل رسالة المركب حول الجودة على جميع العاملين فيه، كما أن الاجتماع بين الإدارة والعاملين مهم لتوفير المعلومات الضرورية للعمل والقيام بالتغيير أو التطوير التنظيمي بما يدعم التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة.

ويضيف رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب أن الاتصالات موجودة بين الإدارة والعاملين وفي الاتجاهين الصاعد والنازل، ويمكن لجميع العاملين التواصل فيما بينهم بكل حرية بشكل رسمي أو غير رسمي. فتظهر الاتصالات النازلة على شكل أوامر وتعليمات إدارية وأيضا نصائح وتوجيهات في إطار أسلوب القيادة الروحية المذكور. وتظهر الاتصالات الصاعدة في شكل استفسارات وطلب المساعدة لضمان الجودة في المخرجات. كما تحرص الإدارة العليا على توفير كل المعلومات الضرورية للعامل حتى يقوم بمهامه، لأن الهدف من الاتصال هو أن يفهم العامل ما يقوم به حتى يتقنه.

وتوافق هذه النتيجة ما يوصي به Oakland حول ضرورة توافر الاتصالات المفتوحة بين الإدارة العليا والعاملين<sup>3</sup>، من خلال توفير أساليب اتصال مثل: سياسة الباب المفتوح، الهاتف والاجتماعات الدورية وغيرها من الأساليب التي من شأنها أن تحسن التفاعل بين الطرفين وتسهّل تدفق المعلومات بينهما.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>2</sup> J. Manley, Op.cit., p179.

<sup>3</sup> J. Oakland, *Oakland on Quality Management*, Op.cit., p418.

### الفرع الثالث: تفسير العلاقة بين القيم التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري

حسب نتائج هذه الدراسة، فإنه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيم التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة على مستوى مركب الملح بالوطاية. وتفسّر هذه النتيجة بعدم وجود مساهمة عند مستوى معنوية لقيم الجماعية والمخالطة الاجتماعية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة على مستوى مركب الملح بالوطاية.

وبالرغم من تأكيد العاملين على توافر السلوك التنظيمي المتمثل في العمل الجماعي وأنهم مستعدون لمساعدة بعضهم البعض، إلا أنهم لا يرون وجود مساهمة للقيم التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري من حيث التأكيد على أهمية تبني قيم الجماعية والمخالطة الاجتماعية ودورها في تحقيق الجودة وتحسينها.

وعلى العموم، فقد أكد رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب أن المخالطة الاجتماعية موجودة بشكل واضح وخاصة في قسم الإنتاج، أين يتوجب على العاملين الاحتكاك بزملائهم القدامى وذوي الخبرة حتى يتعلموا كيفية إنجاز مهامهم. كما قد تكون المخالطة الاجتماعية سببا قويا في تطوير مهارات العاملين بما يساعدهم على الترقية في مجال اختصاصهم في المركب.

### المطلب الرابع: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

مما سبق، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية "H4" المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية بالتحسين المستمر، أي: "تمكّن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ 0.464، وأن التغيرات الحاصلة في التحسين المستمر تفسرها التغيرات في الثقافة التنظيمية بنسبة 21.5%.

وقد تباينت تأثيرات أبعاد الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر في إطار إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوطاية. وفيما يلي استعراض لعلاقة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مع التحسين المستمر بغرض تفسير العلاقة بينها وذلك بالبدء بالبعد ذي الارتباط الأكبر مع التحسين المستمر وصولا إلى البعد ذي الارتباط الأقل.

### الفرع الأول: تفسير العلاقة بين المصطنعات والتحسين المستمر

بينت نتائج الدراسة أن للمصطنعات الأثر والارتباط الأكبرين مع التحسين المستمر في إطار تبني إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوطاية، وقد بلغ معامل الارتباط 0.538، وهو ارتباط معنوي إيجابي متوسط.

وتفسر هذه النتيجة أن هناك خططا وبرامج يتم تطبيقها في المركب بغرض الحفاظ على جودة المنتج ومختلف الممارسات الإدارية وتحسينه بشكل مستمر. وقد أكد رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب أن هناك وجودا لعجلة Deming "PDCA" للتحسين المستمر كما يوجد مخطط Ishikawa للأثر والسبب وأيضا الخمسة "S".

كما يضيف رئيس قسم مراقبة الجودة أن هناك أيضا اجتماعات كل ستة أشهر بين المسير ومدراء الأقسام تحت ما يسمى "مراجعة التسيير" (Management Revue) بغرض مراجعة البرامج، الوسائل والأساليب وأيضا مستوى الجودة بغرض التحسين المستمر.

هذه النتائج توافق ما أكد عليه Deming فيما يتعلق بتحسين جودة المنتج، إذ يتوجب وضع خطط لمشروع التحسين المستمر، من خلال تكوين فريق تحسين الجودة بغرض تحديد النشاط الواجب تحسينه وكذا ما يجب تحسينه فيه<sup>1</sup>، إذ أكد العاملون أيضا أن هناك فرق عمل تجتمع دوريا لمعالجة مختلف المشاكل المتعلقة بالجودة داخل مركب الملح.

كما توافق هذه النتائج ما أشار إليه Juran في ثلاثيته بأن التخطيط للجودة مهم للتحسين المستمر<sup>2</sup>، ويكون من خلال تحديد المجالات اللازمة التي تُعنى بتحسين الجودة، تكوين فرق عمل مسؤولة عن تحقيق أعلى مستوى في الأداء في العمل المنوط بها بالإضافة إلى توفير كل ما تحتاجه فرق العمل من موارد.

بالإضافة إلى ذلك، أكد العاملون أن المركب يعمل على تطبيق المقارنة المرجعية التنافسية للاطلاع على المنتجات المنافسة ومقارنتها بمنتجات المركب. وقد أضاف رئيس قسم مراقبة الجودة أن مركب الملح يقوم بالاطلاع على المنتجات المنافسة فقط من حيث المكونات، على اعتبار أن المركب هو الرائد وطنيا في مجال النشاط بحصة من السوق تقدر بـ 60%. ومعنى ذلك أنه من المفترض أن المؤسسات المنافسة هي التي تقوم بالمقارنة المرجعية مع منتجات مركب الملح بالوطاية.

### الفرع الثاني: تفسير العلاقة بين القيم التنظيمية والتحسين المستمر

أنت القيم التنظيمية في المرتبة الثانية بعد المصطنعات من حيث الارتباط والتأثير في التحسين المستمر في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوطاية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.359، ورغم أنه ضعيف إلا أنه ارتباط معنوي وإيجابي.

فقد أكد العاملون توافر العديد من القيم التنظيمية المناسبة للتحسين المستمر مثل الاستعداد الذهني الدائم للتحسين، فقد أكد العاملون أن مركب الملح على استعداد مستمر لتحسين جودة المنتج ومختلف العمليات التنظيمية الداخلية وأنه يعتبر المشاكل فرصا للتعلم والتحسين.

وحسب رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب، فإنه من الضروري توافر القيم الخاصة بالتحسين المستمر لجودة المنتجات، مثل قيم الاستعداد الدائم للتحسين، وهي قيم تصاحب قيم التركيز على العمليات وسلوك المواطنة

<sup>1</sup> J. Tompkins, Op.cit., p333.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص94-95.



التنظيمية، فالعاملون على وعي بأن التحسين المستمر ضروري لتحسين جودة المنتجات وأنه يمكن لهم تقديم الاقتراحات المتعلقة بذلك.

ويذهب Mansir و Schacht في نفس السياق بالتأكيد أن تبني هذه القيم يجعل المؤسسة والعاملين يتساءلون باستمرار حول مدى جودة المنتج والعمليات التنظيمية، ويعملون على قياس الأداء باستمرار والبحث عن مواطن الضعف أو النقص بغرض تداركها، وكل هذا في إطار التحسين المستمر<sup>1</sup>. كما يعتبر الباحثان أن المشاكل هي إحدى الفرص الحقيقية لتحسين العمليات التنظيمية، ويؤكدان أنه بدون مشاكل لا يوجد دافع للقيام بالتحسين المستمر في المؤسسة.<sup>2</sup>

وقد أكد العاملون في مركب الملح عدم وجود ثقافة مبنية على الخوف من الإدارة، إذ لا تميل هذه الأخيرة إلى استعمال أساليب الخوف والتهديد في التعامل مع العاملين في المركب. وقد أكد ذلك رئيس قسم مراقبة الجودة بالمركب؛ إذ لا توجد ثقافة مبنية على الخوف للتعامل بين الإدارة والعاملين، فبإمكانهم طرح الأسئلة المتعلقة بمهامهم والاتصال بكل حرية مع مختلف العاملين في المركب في إطار العمل.

هذه الثقافة تناسب كثيرا تركيز المؤسسة على التحسين المستمر، فقد أكد Deming على ضرورة توافر قيم القضاء على الخوف لتبني إدارة الجودة الشاملة؛ إذ يوصي في المبدأ الثامن من مبادئه الأربعة عشر الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بضرورة عدم التعامل مع العاملين بالتخويف، مضيفا أنه لا يمكن لأي عامل أن يحقق أعلى مستوى ممكن من الأداء إلا إذا كان متحررا تماما من الخوف<sup>3</sup>. كما يذهب Metri في نفس السياق بالتأكيد على عدم إلقاء اللوم على العاملين لقاء اكتشافهم للمشاكل أو الخلل في العمل، طرح الأسئلة الكثيرة أو تقديم تقارير سلبية إلى الإدارة العليا<sup>4</sup>، لأن ذلك لا يناسب توجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة.

كما وأشار العاملون إلى أن المركب يعترف بالإنجازات ويعمل على تقديم المكافآت المناسبة لذلك، كما يشجع الإبداع وكل الأفكار والحلول الجديدة المقدمة من طرف العاملين لتحسين الجودة أو تطوير العمليات التنظيمية الداخلية. وتوافق هذه النتيجة ما أشار إليه Deming في المبدأ الثاني عشر من مبادئه الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والمتعلق بضرورة "إزالة العوائق التي تحرم العاملين من شعورهم بالإنجاز، وحث القادة على الاعتراف بمجهوداتهم وتميئها".

بالإضافة إلى Juran الذي يوصي بضرورة "منح الاعتراف والتقدير" اللازمين للعاملين، وكذلك Crosby الذي يؤكد على ضرورة "تحفيز العاملين على المشاركة ومنحهم التقدير والاعتراف اللازمين" وذلك من أجل تفعيل قدراتهم الإبداعية للحفاظ على التحسين المستمر المساعد على تبني إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> B. Mansir and N. Schacht, Op.cit., p2-24.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> W. Deming, Op.cit., p59.

<sup>4</sup> B. Metri, Op.cit., p41.

## الفرع الثالث: تفسير العلاقة بين السلوك التنظيمي والتحسين المستمر

حسب نتائج هذه الدراسة، فإنه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين السلوك التنظيمي والتحسين المستمر على مستوى مركب الملح بالوظاية. وتفسّر هذه النتيجة بعدم وجود مساهمة عند مستوى معنوية للعمل الجماعي في التحسين المستمر في إطار إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى مركب الملح بالوظاية.

وبالرغم من تأكيد العاملين على توافر قيم الجماعية المساعدة على التحسين المستمر وحتى العمل الجماعي المساعد على تنمية المورد البشري في المركب، إلا أنهم لا يرون أن السلوك التنظيمي المعبر عنه في العمل الجماعي يساهم في التحسين المستمر في إطار إدارة الجودة الشاملة. هذا الأمر يطرح تساؤلات لدراسات مستقبلية حول دور وأثر السلوك التنظيمي الجماعي في التحسين المستمر على مستوى مركب الملح بالوظاية.

## خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية التي كانت على مستوى مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، وبعد تحديد التموذج الأبيستمولوجي وأدوات جمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة، تم تطبيق أساليب المعالجة الإحصائية اللازمة كالتحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة لمعرفة مدى توافرها في مركب الملح بالوطاية، تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة، اختبار صلاحية النموذج للدراسة بغرض تحليل نتائج الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة على المركب وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

وقد تمثلت أهم النتائج المستخلصة من الدراسة التطبيقية على مستوى مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة في توافر أبعاد متغيري الدراسة ولكن بمستويات متفاوتة. فبالنسبة للثقافة التنظيمية، فقد كانت تصورات مجتمع الدراسة حول توافر القيم التنظيمية في مركب الملح "مرتفعة" وفقا للمقياس المستعمل للدراسة، إذ بلغ متوسط الموافقة على توافر هذا البعد 3,6279 بانحراف معياري 0,66365. أما السلوك التنظيمي فقد كان متوفرا بشكل "مرتفع"، إذ بلغ متوسط الموافقة عليه 3,7027 بانحراف معياري 0,64976. أما المصطنعات فقد كانت متوافرة بشكل "متوسط"، إذ بلغ متوسط الموافقة على توافر هذا البعد 3,3566 بانحراف معياري 0,73126؛

وفيما يخص إدارة الجودة الشاملة، فقد كانت القيادة في الإدارة العليا متوافرة بشكل "مرتفع" وفقا للمقياس المستعمل للدراسة، إذ بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد 3,5452 بانحراف معياري 0,60442. وقد كان التركيز على الزبون متوفرا أيضا بشكل "مرتفع"، إذ بلغ متوسط الموافقة عليه 3,5879 بانحراف معياري 0,59038. وقد كان الاهتمام بالموارد البشري متوفرا أيضا بشكل "مرتفع"، إذ بلغ متوسط الموافقة عليه 3,8387 بانحراف معياري 0,63907. أما التحسين المستمر فقد كان متوفرا بشكل "متوسط"، إذ بلغ متوسط الموافقة عليه 3,3056 بانحراف معياري 0,78801.

كما تم تأكيد صحة جميع الفرضيات الفرعية الموضوعية لهذه الدراسة، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تبني أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1. H.1: تساهم الثقافة التنظيمية في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة؛
2. H.2: تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون؛
3. H.3: تساهم الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة؛
4. H.4: تمكّن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر.

فكل ذلك يعطي إجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في: "كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة؟" وذلك من خلال تأكيد صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية للدراسة والتي مفادها: "تساهم الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات".

**الخطا تهمّة**

### الخاتمة

لا تقتصر إدارة الجودة الشاملة على كونها برنامجا إداريا يتم إنجازه في آجال محددة، بل هي فلسفة تسييرية تعبر عن أسلوب حياة تنظيمية شامل يبيح في كيفية إنتاج المنتج وإنجاز جميع المهام والأنشطة التنظيمية بأعلى مستوى من الجودة، وتستمر مع استمرار المؤسسة في مجال نشاطها.

وبما أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة تنظيمية شامل، فإن التحول إليها يتطلب تسخير جميع الموارد المتاحة للمؤسسة، التزام القيادة في الإدارة العليا وجميع العاملين بالإضافة إلى الوقت الطويل لإنجاح تبنيها، فضلا عن الاستمرار في ذلك من خلال التحسين المستمر للجودة في كافة المهام والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

هذا التوجه الاستراتيجي نحو أسلوب الحياة التنظيمية الجديد، والاستمرار فيه، لا يمكن أن يتم إلا من خلال الثقافة التنظيمية المناسبة؛ فالاستمرار في توفير مظاهر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة هو ما يحافظ ويقوي هذه الثقافة، فيجعل من ممارسات إدارة الجودة الشاملة روتينا تنظيميا (أي عادة داخل المؤسسة)، وهذا هو المطلوب؛ أي أن تصبح إدارة الجودة الشاملة روتينا في المؤسسة.

ويتم ترسيخ الثقافة التنظيمية المساهمة في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال النظر في القيم التنظيمية السائدة وتغييرها إذا اقتضى الأمر وتدعيمها وتطويرها في المؤسسة لتمثل النظام الفكري الذي يهدف إلى ترسيخ "الجودة في كل شيء"، مع التركيز على أهمية استعداد القيادة في الإدارة العليا في تبني القيم التنظيمية ومختلف أبعاد ومظاهر الثقافة التنظيمية الداعمة للتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة.

كما يتوجب ترجمة القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة في السلوك التنظيمي المناسب الذي يعكس النظام الفكري الخاص بالمؤسسة ويساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك ابتداء من القيادة في الإدارة العليا وضرورة البحث في السلوكيات القيادية المناسبة، كالقيادة الأخلاقية التي تدعم الأفكار والتصرفات الأخلاقية والقيادة الروحية التي تركز على ترسيخ أنظمة التفكير المناسبة للجودة الشاملة في العاملين. بالإضافة إلى سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك الالتزام التنظيمي ومنح العاملين حرية التصرف بما يمكن المؤسسة من مساعدة العاملين من التركيز على الزبون، وأيضا أسلوب العمل الجماعي وفرق العمل كسلوك تنظيمي مناسب لتنمية العاملين في إطار إدارة الجودة الشاملة وللتحسين المستمر.

كما وتبقى للمصطنعات أهميتها كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية المساهمة في تبني إدارة الجودة الشاملة، فالبرامج والأنظمة التسييرية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة هي ما يعبر عن التطبيق الفعلي للثقافة التنظيمية التي تدعم التوجه نحو تلك الفلسفة التسييرية المتكاملة. ويظهر ذلك في البرامج والخطط التي تهدف إلى الجودة الشاملة في المؤسسة ومعايير الجودة، بالإضافة إلى تسيير العلاقة مع الزبون وتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تبقى المؤسسة قرب الزبون وتوفر المعلومات الضرورية للعاملين وتضمن لهم حرية الاتصال فيما بينهم. فضلا عن

البرامج والأساليب التسييرية الخاصة بالتحسين المستمر، كالمقارنة المرجعية، التي تساعد في استمرار تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

ذلك، وقد استخلصت هذه الدراسة عدة نتائج تم استنتاجها من الجانبين النظري والتطبيقي، بالإضافة إلى اقتراحات موجهة إلى المؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في مركب الملح بالوظاية ولاية بسكرة، واقتراحات موجهة للبحث العلمي في مجال التسيير.

### أولاً: النتائج

توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج تجيب على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية الموضوعة في المقدمة، بالإضافة إلى نتائج تفسر الفرضيات الموضوعة للدراسة. هذه النتائج هي كما يلي:

#### 1. النتائج النظرية

في الجانب النظري لهذه الدراسة، تم استخلاص عدة نتائج من الأدبيات التي تتناول موضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، أهمها ما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية المعبر الرئيسي عن هوية المؤسسة والمترجم لرؤيتها، ممارساتها التنظيمية وعلاقتها مع أصحاب المصالح المتعلقين بها؛
- يوجد العديد من النماذج المتعلقة بوصف الثقافة التنظيمية، والتي تعمل على تحديد أي جانب من الجوانب الثقافية الأكثر توافراً في المؤسسة، وذلك لتفسير عدة مظاهر أخرى موجودة في المؤسسة، كالرؤية، الأساليب القيادية، السياسات التنظيمية وغيرها؛
- تعتبر الأبعاد التي تم اعتمادها للتعبير عن الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة الأكثر تعبيراً وشموليةً للثقافة التنظيمية؛ إذ تمثل القيم التنظيمية الجانب الفكري غير الملموس المعبر عن ثقافة المؤسسة والذي يفسر نماذج التفكير السائدة في المؤسسة؛
- يعتبر السلوك التنظيمي المترجم للقيم التنظيمية التي يتحلى بها العاملون في المؤسسة، إذ يتصرف العاملون وفق نظام القيم الذي تفرضه المؤسسة أو الذي يروونه مناسباً للعمل والتعامل مع الزملاء؛
- تتطوي المصطنعات على تطبيق الجانب الفكري للثقافة التنظيمية في أرض الواقع، وتتمثل في مختلف الخطط، البرامج والأساليب التسييرية التي تطبقها المؤسسة لتتاسب الثقافة التي تراها مناسبة لها؛
- بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، فهي فلسفة تسييرية متكاملة تهدف إلى جعل الجودة في المنتج وأي نشاط يتم داخل المؤسسة روتيناً تنظيمياً؛
- يُعتبر التزام القيادة في الإدارة العليا أمراً حيوياً لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وذلك للدور المحوري للقيادة في وضع الخطط لإدارة الجود الشاملة، توفير الموارد اللازمة والحرص على تنفيذها بمشاركة جميع العاملين في المؤسسة؛

- يمثل التركيز على الزبون أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة لكونه المستقبل لمنتجات المؤسسة، وتكون عملية التخطيط للجودة، ومباشرة الإنتاج والمعلومات الراجعة مبنية كلها على منظور الزبون للجودة؛
- يُعتبر المورد البشري ركيزة أساسية أيضا في إدارة الجودة الشاملة وللمؤسسة على وجه العموم، ويتوجب تنمية هذا المورد الاستراتيجي بما يتناسب وتوجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة، كتوفير التدريب المناسب، التمكين التنظيمي، حرية الاتصال ونشر ثقافة اللاخوف في المحيط التنظيمي الداخلي؛
- يعتبر التحسين المستمر مهما أيضا في إدارة الجودة الشاملة، لأنه يمثل المبادرات التي تمكن من الاستمرارية في تبني إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حياة تنظيمية.

### 2. النتائج الميدانية

على المستوى الميداني، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج مستخلصة من مركب الملح بالوطاية ولاية بسكرة، تتعلق بواقع كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المركب، وهي كما يلي:

- توافر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع على وجه العموم، فقد توصلت الدراسة التطبيقية إلى توافر مرتفع للقيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة؛
- بالإضافة إلى توافر السلوك التنظيمي الذي يمكن من تبني إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح وبمستوى مرتفع أيضا؛
- توافر المصطنعات المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط في مركب الملح؛
- كما وجدت الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح مرتفع أيضا، فقد كان التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة متوافرا وبشكل مرتفع؛
- بالإضافة إلى وجود تركيز على الزبون في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة على مستوى المركب وبشكل مرتفع أيضا؛
- كما يظهر مركب الملح بالوطاية اهتماما مرتفعا بالمورد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة؛
- أما التحسين المستمر فقد كان متوافرا ولكن بمستوى متوسط في المركب.

بالإضافة إلى ذلك، فقد أجابت هذه الدراسة على الفرضيات الموضوعية للبحث وكذا الإشكالية الرئيسية، وذلك كما يلي:

- تساهم الثقافة التنظيمية في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة (H<sub>1</sub>)، وينعكس ذلك في جهودها المبذولة لترسيخ قيم الجودة، استعمل السلوكيات القيادية المناسبة ووضع الخطط والبرامج المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؛

- تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون (H.2)، وذلك من خلال ترسيخ قيم النزاهة المسؤولة الاجتماعية، وسلوك المواطنة التنظيمية، التمكين التنظيمي، والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون وتوفير تكنولوجيا الإعلام والاتصال المناسبة؛
- تساهم الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة (H.3)، وذلك من خلال توفير برامج التدريب المناسبة، الاتصالات المفتوحة والعمل الجماعي؛
- تمكن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر (H.4)، وذلك من خلال قيم الاستعداد الذهني للتغيير، اعتبار المشاكل فرصا للتحسين، نشر ثقافة اللاخوف، الاعتراف والتقدير وتقديم المكافآت وتشجيع التفكير الإبداعي.

فكل ذلك يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية لهذه الدراسة، أي "تساهم الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات".

### ثانياً: الاقتراحات

بعد التطرق إلى الجانبين النظري والتطبيقي المتعلقين بهذه الدراسة، تم استخلاص عدة اقتراحات موجهة للمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في مركب الملح بالوطاية ولاية بسكرة، وللبحث العلمي في مجال التسيير على وجه العموم.

#### 1. اقتراحات لمركب الملح بالوطاية ولاية بسكرة

من جملة الاقتراحات التي يمكن تقديمها لمركب الملح بالوطاية ولاية بسكرة ما يلي:

- ضرورة مواصلة اعتماد إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تسييرية متكاملة، وإشعار جميع العاملين في جميع المستويات التنظيمية بذلك وبأهميتهم في تبنيها؛
- ضمان الالتزام المستمر للقيادة في الإدارة العليا تجاه تبني إدارة الجودة الشاملة في المركب؛
- التأكيد المستمر لجميع أصحاب المصالح، وخاصة العاملين والزبائن، أن المركب يعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، وذلك بواسطة جميع وسائل الإعلام والاتصال الممكنة؛
- التركيز أكثر على التحسين المستمر من خلال تدعيم الثقافة التنظيمية المناسبة وخاصة قيم التحسين المستمر، وتشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة التي تساهم في تحسين الجودة؛
- السعي إلى الحصول مرة أخرى على شهادة المنظمة الدولية للتقييس لإدارة الجودة (ISO 9000)؛
- التركيز أكثر على المصطنعات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، كالخطط، الأساليب والتجهيزات، ومحاولة تطبيق مختلف أساليب التسيير المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛



- مواصلة الاهتمام بالموارد البشري لكونه أحد الركائز الأساسية لتبني إدارة الجودة الشاملة فكراً وممارسةً، والعمل على تنميته بما يناسب تلك الفلسفة التسييرية، كتوفير التدريب المناسب، التشجيع على الإبداع وغيرها.

### 2. اقتراحات للبحث العلمي (آفاق الدراسة)

يمكن تقديم بعض الاقتراحات ذات العلاقة بموضوع مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك للبحوث العلمية المستقبلية، مثل:

- أهمية التحسين المستمر في الحفاظ على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؛
- أهمية المصطنعات في تطبيق الثقافة التنظيمية في المؤسسة؛
- مساهمة السلوك التنظيمي كمكون ثقافي في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؛
- مساهمة تسيير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة؛
- أثر الثقافة التنظيمية على التركيز على الزبون؛
- أثر التمكين التنظيمي في تنمية المورد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة
- أثر المخالطة الاجتماعية على نشر ثقافة الجودة؛
- أثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة.

# قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1. الكتب

1. خضير كاظم محمود (2007) إدارة الجودة الشاملة. ط3. عمان-الأردن: دار المسيرة.
2. سامي فياض العزاوي (2009) ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات. السعودية: معهد الإدارة العامة.
3. سامية محمد جابر (1996) علم الاجتماع المعاصر. الإسكندرية-مصر: دار المعرفة الجامعية.
4. عادل محمد زايد (2003) إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة: دار كتب عربية.
5. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات (2011) مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط6. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
6. عواطف إبراهيم الحداد (2009) إدارة الجودة الشاملة. ط1. عمان-الأردن: دار الفكر.
7. قيس النوري (1999) السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية. الأردن: دار الكندي.
8. مالك بن نبي (1984) مشكلة الثقافة. دمشق- سوريا: دار الفكر.
9. محفوظ أحمد جودة (2006) إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. ط2. الأردن: دار وائل.
10. محمود سلمان العميان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان-الأردن: دار وائل.
11. مراد زعيمي، بوبكر بوخريسة، داود معمر، يوسف سعدون، علي سموك وموسى لحرش (2008) دراسات في تسيير الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط1. الجزائر: دار قرطبة.
12. مؤيد سعيد السالم (2002) تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام. ط1. اريد-الأردن: دار عالم الكتاب الحديث.
13. هارلمبس وهولبورن (2010) سوشيلوجيا الثقافة والهوية. ترجمة: حاتم حميد محسن. دمشق: دار كيوان.
14. هاني عبد الرحمن صالح الطويل (2001) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات والنظم. ط2. عمان-الأردن: دار وائل.

#### 2. المقالات

1. إيمان عبد الرحيم الخلايلة وعمر أحمد همشري (2015) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. دراسات، العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 1، ص ص 243-263.

## قائمة المراجع

2. إيمان عسكر حاوي وعلاء الدين حسين حسن (2009) مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين / بصرة بفروعه الثلاثة. مجلة التقني، العدد 22، رقم 5، ص ص. 89-100.
3. زين الدين بروش ولحسن هدار (2007) دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 1، جامعة بسكرة، ص ص. 45-80.

### 3. الملتقيات

1. عمر عزوي وأحمد علماوي (2010) الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال. الملتقى الوطني حول "إدارة الجودة الشاملة وتنمية الأداء"، جامعة سعيدة، 13-14 ديسمبر.
2. محفوظ حمدون الصواف وعمر علي إسماعيل (2009) نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية - دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل. المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 27-29 نيسان.
3. محمد حاجي (2005) تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة. الملتقى الدولي الأول حول "التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، 3-4 ماي.
4. نور الدين دخان (2005) إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل التسيير. الملتقى الدولي الأول حول "التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، 3-4 ماي.

### 4. مذكرات التخرج

1. جوهرة أقطي (2013/2014) أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة. دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة.
2. حسين يرقى (2007/2008) استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية-حالة مؤسسة سوناطراك. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
3. سعيد علي عوض هديه (2013) آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه، السعودية: جامعة أم القرى.

4. سماح صولح (2013/2012) دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة. دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة.
5. سملاي يحضية (2004/2003) أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
6. عمار بن عيشي (2013/2012) البرامج التدريبية دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-. أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة.
7. فتيحة حبشي (2007/2006) إدارة الجودة الشاملة. مع دراسة تطبيقية في وحدة -فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة. أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة.
8. منال طه بركات (2007) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. مذكرة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### 1. الكتب

1. Abram, J. and Hawkes, P. (2003) *The seven myths of customer management: how to be customer-driven without being customer-led*. UK: John Wiley & Sons.
2. Adams, J., Khan, H. T. A., Raeside, R. and White, D. (2007) *Research methods for graduate business and social science students*. 1<sup>st</sup> Ed. USA: Sage Publications.
3. Agarwal, R. D. (2007) *Organization and Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
4. Aized, T. (2012) *Total quality management and six sigma*. 1<sup>st</sup> Ed. Croatia: InTech.
5. Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2008) *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Taylor & Francis.
6. Armstrong, M. (2010) *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Kogan Page.
7. Armstrong, M. and Baron, A. (2007) *Human capital management: achieving added value through people*. 1<sup>st</sup> Ed. GB: Kogan Page.
8. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. and Peterson M. F. (2000) *Handbook of organizational culture & climate*. USA: Sage Publications.
9. Bagad, V. S. (2008) *Total Quality Management*. 1<sup>st</sup> Ed. India: Technical publication Pune.
10. Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., Besterfield-Sacre, M., Urdhwareshe, H. and Urdhwareshe, R. (2012) *Total Quality Management*. 3<sup>rd</sup> Ed. India: Doloring Kindersley.
11. Bird, A. (2002) *Encyclopedia of Japanese business and management*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Taylor & Francis.
12. Brown, M. G. (2008) *Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret the Baldrige Criteria for Performance Excellence*. 17<sup>th</sup> Ed. New York: Taylor & Francis.

13. Buttle, F. (2004) *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. 1<sup>st</sup> Ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
14. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011) *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. 3<sup>rd</sup> Ed. USA: John Wiley & Sons.
15. Cartwright, S. (2005) *The Blackwell encyclopedia of management: Human resource management*. 2<sup>nd</sup> Ed. Massachusetts: Blackwell Publishing.
16. Charantimath, P. M. (2011) *Total Quality Management*. 2<sup>nd</sup> Ed. India: Dorling Kindersley.
17. Conti, T., Kondo, Y. and Watson, G. H. (2003) *Quality into the 21<sup>st</sup> Century: Perspectives on Quality and Competitiveness for Sustained Performance*. USA: American Society for Quality.
18. Cornelius, N. (2001) *Human Resource Management: A Managerial Perspective*. 2<sup>nd</sup> Ed. London: Thomson Learning.
19. Crainer, S. (1998) *The Ultimate Business Guru book: 50 thinkers who made management*. 1<sup>st</sup> Ed. UK: Capstone Publishing Limited.
20. Daft, R. L. (2008) *The leadership experience*. 4<sup>th</sup> Ed. USA: Thomson South-Western.
21. Daft, R. L. and Marcic, D. (2006) *Understanding Management*. 5<sup>th</sup> Ed. USA: Thomson South-Western.
22. Dahlgaard, J. J., Kristensen, K. and Kanji, J. K. (2007) *Fundamentals of Total Quality Management*. London: Taylor & Francis.
23. Deming, W. E. (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass: MIT, Center for Advanced Educational Services.
24. Devillard, I. et Rey, D. (2008) *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Paris: Dunod.
25. Douglas, N. and Wykowski, T. (2011) *From belief to knowledge: Achieving and sustaining an adaptive culture in organizations*. USA: Taylor and Francis.
26. Drucker, P. F. (1986) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. 1<sup>st</sup> Ed. New York: Truman Talley Books.
27. Druckman, D., Singer, J. E. and Van Cott, H. et al (1997) *Enhancing organizational performance*. Washington-USA: National Academy Press.
28. Eisenberg, E. M., Goodall, H. L. and Trethewey, A. (2010) *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. 6<sup>th</sup> Ed. Boston: Bedford/St. Martin's.
29. Elearn (2005) *Quality and Operations Management: Management Extra*. 1<sup>st</sup> Ed. Oxford: Pergamon Flexible Learning.
30. Eriksson, P. and Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Sage Publications.
31. Farazmand, A. (2002) *Modern organizations: theory and practice*. 2<sup>nd</sup> Ed. USA: Praeger Publishers.
32. Feigenbaum, A. V. (1983) *Total quality control*. 3<sup>rd</sup> Ed. New York: McGraw-Hill.
33. Ferrell, O. C., Fraedrick, J. and Ferrell, L. (2008) *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 8<sup>th</sup> Ed. USA: South-Western Cengage Learning
34. Flamholtz, E. G. and Randle, Y. (2011) *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. USA: Stanford Business Books.
35. Frederick, W., C. (1995) *Values, Nature, and Culture in the American Corporation*. New York-USA: Oxford University Press.
36. Frydman, B., Wilson, I. and Wyer, J. (2000) *The power of collaborative leadership: Lessons for the learning organization*. USA: Routledge.

37. Fukui, R., Gibler, R., González-Ávila, R., Honda, Y., Inoue, H., Kaneko, N., Miyauchi, I., Soriano, S. and Yagi, Y. (2003) *Handbook for TQM and QCC: What are TQM and QCC? A Guide for Managers*. Voll. Japan: Inter-American Development Bank.
38. Gallos, J. V. and Schein, E. H. (2006) *Organization Development*. 1<sup>st</sup> Ed. USA: John Wiley & Sons.
39. George, J. and Jones, G. (2008) *Understanding and managing organizational behavior*. 5<sup>th</sup> Ed. USA: Pearson education.
40. Gill, J. and Johnson, P. (2002) *Research methods for managers*. 3<sup>rd</sup> Ed. London: Sage Publications.
41. Gill, S. J. (2010) *Developing a Learning Culture in Nonprofit Organizations*. USA: Sage Publications.
42. Goetsch, D. L. and Davis, S. (2014) *Quality management for organizational excellence*. 7<sup>th</sup> Ed. USA: Pearson.
43. Greener, T. (2010) *Understanding organizations*. Part 1. Danemark: Ventus publishing Aps.
44. Griffin, R. (2008) *Management*. 9<sup>th</sup> Ed. USA: Houghton Mifflin company.
45. Griffin, R. W. and Moorhead, M. (2014) *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11<sup>th</sup> Ed. Ohio: South-Western, Cengage Learning.
46. Gupta, N. S. and Valarmathi, B. (2009) *Total Quality Management*. 2<sup>nd</sup> Ed. India: Tata McGraw-Hill.
47. Handy, C. (1995) *Gods of management: Changing Work of Organizations*, 4<sup>th</sup> Ed, Oxford: Oxford university press.
48. Harris, O. J. and Hartman, S. J. (2002) *Organizational Behavior*. New York: Best Business Books.
49. Have, S. T., Have, W. T., Stevens, F., van der Elst, M. and Pol-Coyne, F. (2003) *Key management models*. 1<sup>st</sup> Ed. UK: Person education.
50. Hellriegel, D. and Slocum, Jr. J. W. (2011) *Organizational Behavior*. 13<sup>th</sup> Ed. USA: South-Western, Cengage Learning.
51. Helms, M. M. (2006) *Encyclopedia of Management*. 5<sup>th</sup> Ed. USA: Thomson Gale.
52. Hindle, T. (2008) *Guide to management ideas and gurus*. London: Profile Books.
53. Hitt, M. A., Stewart Black, J. and Porter, L. W. (2012) *Management*. 3<sup>rd</sup> Ed. New Jersey: Pearson Education.
54. Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival*. 3<sup>rd</sup> Ed. USA: McGraw hill.
55. Hoyle, D. (2007) *Quality management essentials*. 1<sup>st</sup> Ed. Oxford: Elsevier's Science and Technology.
56. Johnson, L. and Phillips, B. (2003) *Absolute honesty: Building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity*. New York: AMACOM.
57. Jupp, V. (2006) *The Sage dictionary of social research methods*. 1<sup>st</sup> Ed. UK: Sage Publications.
58. Juran, J. M. and Godfrey, A. B. (1999) *Juran's Quality Handbook*. 5<sup>th</sup> Ed. USA: McGraw-Hill.
59. Kanji, G. K. (1995) *Total Quality Management: Proceedings of the first world congress*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Springer Science + Business Media Dordrecht.
60. Kanji, G. K. (2002) *Measuring Business Excellence*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Routledge (Taylor & Francis Group).
61. Kanji, G. K. and Asher, M. (1996) *100 methods for total quality management*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Sage Publications.

62. Kaufman, B. E. (2008) *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. USA: Cornell University Press.
63. Kemp, S. (2006) *Quality Management Demystified*. USA: McGraw-Hill.
64. Keyton, J. (2005) *Communication and Organizational Culture: A key to understanding work experiences*. USA: Sage Publications.
65. Kolb, R. (2008) *Encyclopedia of business ethics and society*. Vol. 5. USA: SAGE Publications.
66. Kondalkar, V.G. (2007) *Organizational Behaviour*. New Delhi- India: New Age International Publishers.
67. Langton, N. and Robbins, S. (2006) *Fundamentals of organizational behavior*. 3<sup>rd</sup> Canadian Edition. Canada: Pearson.
68. Leary, M. R. (2001) *Introduction to behavioral research methods*. 3<sup>rd</sup> Ed. USA: Allyn and Bacon.
69. Locke, E. A. (2009) *Handbook of principles of organizational behavior*. 2<sup>nd</sup> Ed. UK: John Wiley & Sons.
70. Lunau, S., Staudter, C., von Hugo, C., Bosselmann, P., Mollenhauer, J., Meran, R. and Roenpage, O. (2013) *Design for Six Sigma + LeanToolset: Mindset for Successful Innovations*. 2<sup>nd</sup> Ed. Heidelberg-Germany: Springer Science + Business Media.
71. Lussier, R. and Achua, C. (2010) *Leadership: Theory, Application, & Skills Development*. 4<sup>th</sup> Ed. USA: South-Western Cengage Learning.
72. Luthans, F. (2011) *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12<sup>th</sup> Ed. USA: McGraw-Hill/Irwin.
73. Mansir, B. E. and Schacht, N. R. (1989) *Total quality management: A guide to implementation*. Bethesda, Maryland: Logistics Management Institute.
74. Marquardt, M. J. (2002) *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. 2<sup>nd</sup> Ed. New York: McGraw-Hill.
75. McShane, S. L. and Von Glinow, M. A. (2010) *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world*. 5<sup>th</sup> Ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
76. Miller, K. (2009) *Organizational Communication, Approaches and processes*. 5<sup>th</sup> Ed. USA: Wadsworth Cengage Learning.
77. Miner, J. B. (2006) *Organizational Behavior 3: Historical origins, theoretical foundations, and the future*. USA: M.E. Sharpe (Routledge).
78. Montana, P. J. and Charnov, B. H. (2000) *Management*. 3<sup>rd</sup> Ed. USA: Barron's educational series.
79. Montgomery, D. C. (2009) *Introduction to statistical quality control*. 6<sup>th</sup> Ed. Danvers-USA: John Wiley & Sons.
80. Morden, T. (2007) *Principles of strategic management*. 3<sup>rd</sup> Ed. Cornwall: Ashgate Publishing.
81. Morgan C. and Murgatroyd S. (1994) *Total Quality Management in the Public Sector: an International Perspective*. 1<sup>st</sup> Ed. Buckingham: Open University Press.
82. Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. and Barrett, K. C. (2011) *IBM SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. 4<sup>th</sup> Ed. New York : Routledge.
83. Mortimer, D. and Mortimer, S. T. (2005) *Quality and Risk Management in the IVF Laboratory*. 1<sup>st</sup> Ed. Cambridge: University Press.
84. Mukherjee, P. N. (2006) *Total quality management*. New Delhi: Prentice- Hall of India.
85. Mullins, L. J. (2006) *Essentials of organisational behaviour*. 1<sup>st</sup> Ed. UK: Pearson Education.
86. Mullins, L. J. (2010) *Management & Organisational Behaviour*. 9<sup>th</sup> Ed. UK: Pearson Education.



87. Nicholson, N. (1995) *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. 1<sup>st</sup> Ed. Massachusetts: Blackwell Publishing.
88. Oakland, J. S. (2003) *Total Quality Management: text with cases*. 3<sup>rd</sup> Ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
89. Oakland, J. S. (2004) *Oakland on Quality Management*. 1<sup>st</sup> Ed. London: Elsevier's Science & Technology.
90. Peratec (1994) *Total Quality Management: The key to business improvement*. 2nd Ed. London: Springer-Science + Business Media Dordrecht.
91. Poole, M. S. and Van de Ven, A. H. (2004) *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press.
92. Project Management Institute (2001) *A guide to project management body of knowledge*. 4<sup>th</sup> Ed. USA: Project Management Institute, Inc.
93. Rawlins, R. A. (2008) *Total Quality Management (TQM)*. 1<sup>st</sup> Ed. USA: AuthorHouse.
94. Robbins, S. and Judge, T. (2013) *Organizational behavior*. 15<sup>th</sup> Ed. USA: Pearson Education.
95. Robbins, S. P. (2003) *Essentials of organizational behavior*. 7<sup>th</sup> Ed. USA: Pearson Education.
96. Robbins, S. P. and Coulter, M. (2012) *Management*. 11<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall.
97. Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A. and Roodt, G. (2009) *Organizational Behavior*. 2<sup>nd</sup> Ed. South Africa: Pearson education.
98. Sashkin, M. and Kiser, K. J. (1993) *Putting Total Quality Management to Work: What TQM Means, How to Use It & How to Sustain It Over the Long Run*. 1<sup>st</sup> Ed. San Francisco: Berrett-Koehler.
99. Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) *Research methods for business students*. 5<sup>th</sup> Ed. UK: Pearson Education.
100. Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3<sup>rd</sup> Ed. USA: John Wiley & Sons.
101. Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2002) *Organizational Behavior*. 7<sup>th</sup> Ed. USA: John Wiley & Sons.
102. Sekaran, U. (2003) *Research methods for business: A skill-building approach*. 4<sup>th</sup> Ed. USA: John Wiley & Sons.
103. Senge, P. M. (1990) *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. 1<sup>st</sup> Ed. New York: Doubleday.
104. Sharp, D. E. (2003) *Customer relationship management systems handbook*. USA: CRC Press.
105. Silber, K. and Foshay, W. (2009) *Handbook of improving performance in the workplace: Instructional design and training delivery*. Vol. 1. USA: International Society for Performance Improvement.
106. Singh, H. (2010) *Organisational behaviour*. India: VK publications.
107. Singla, R. K. (2009) *Business Management*. 1<sup>st</sup> Ed. India: VK publications.
108. Srivastana R. and Nigam, D. (2000) *Corporate strategic management*. 2<sup>nd</sup> Ed. India: Pragati Prakashan.
109. Stredwick, J. (2005) *An introduction to human resource management*. 2<sup>nd</sup> Ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
110. Stroh, L. K., Northcraft, G. B. and Neale, M. A. (2002) *Organizational behavior: A management challenge*. 3<sup>rd</sup> Ed. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
111. Suganthi, L. and Samuel, A. A. (2004) *Total Quality Management*. New Delhi: Prentice- Hall of India.

112. Taguchi, G., Chowdhury, S. and Wu, Y. (2005) *Taguchi's quality engineering handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons.
113. Tompkins, J. R. (2005) *Organization Theory and Public Management*. USA: Thomson Learning.
114. Trigui, S. (2004) *Management et leadership*. Tunis: Centre de publication universitaire.
115. Tylor, E. (1891) *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. 3<sup>rd</sup> Ed Rev. London-UK: John Murray.
116. Wagner III, J. A. and Hollenbeck, J. R. (2010) *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. 1<sup>st</sup> Ed. New York: Taylor & Francis.
117. Wehrich, H., Cannice, M. V. and Koontz, H. (2010) *Management*. 13<sup>th</sup> Ed. India: Tata McGraw Hill.
118. Westcott, R. T. (2005) *Certified manager of quality / Organizational excellence handbook*. 3<sup>rd</sup> Ed. Wisconsin: ASQ Quality Press.
119. Wilcock, K. D. (2004) *Hunting and gathering in the corporate tribe: Archetypes of the Corporate Culture*. USA: Algora Publishing.
120. William, L. D. (1995) *Total quality: key terms and concepts*. New York: Lufig & Warren International.
121. Williams, R. L. (1994) *Essentials of total quality management*. New York: Amacom.
122. Zikmund, W., Babin, B., Carr, J. and Griffin, M. (2009) *Business research methods*. 8<sup>th</sup> Ed. USA: South-Western College.

## 2. المقالات

1. Al Mustafa, E. M. and Bon, A. (2012) Role of top management leadership and commitment in total quality management in service organization in Malaysia: A review and conceptual framework. *Elixir Human Res. Mgmt.*, Vol. 51, pp. 11029-11033.
2. At-Twajjri, M. I. and Al-Muhaiza, I. A. (1996) Hofstede's cultural dimensions in the GCC countries: An empirical investigation. *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 121-131.
3. Aydin, B. and Ceylan, A. (2011) What is the joint effect of employee satisfaction and customer orientation on the organizational culture in metalworking manufacturing?. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 05, pp. 1203-1215
4. Baird, K., Jia Hu, K. and Reeve, R. (2011) The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, No. 7, pp. 789-814.
5. Bates, R. and Khasawneh, S. (2005) Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International journal of training and development*, Vol. 9, No. 2, pp. 96-109.
6. Bhuiyan, N. and Baghel, A. (2005) An overview of continuous improvement: From the past to the present. *Management Decision*, Vol. 43 No. 5, pp. 761-771.
7. Bonavia, T. (2006) Preliminary organizational culture scale focused on artifacts. *Psychological reports*, Vol. 99, No. 3, pp. 671-674.
8. Canessa, E. and Riolo, R. L. (2003) The effect of organizational communication media on organizational culture and performance: An agent-based simulation model. *Computational & Mathematical Organization Theory*, Vol. 9, No. 2, pp. 147-176.

9. Cătălin, S. H., Bogdan, B. and Dimitrie, G. R. (2014) The existing barriers in implementing Total Quality Management. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 23, No. 1, pp. 1234-1240.
10. Cheng, C. and Liu, A. (2007) The relationship of organizational culture and the implementation of total quality management in construction firms. *Surveying and Built Environment*, Vol. 18, No. 1, pp. 7-16.
11. Cialdini, R. B., Petrova, P. K. and Goldstein, N. J. (2004) The Hidden Costs of Organizational Dishonesty. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, No. 3, pp. 66-73.
12. de Mooij, M. and Hofstede, G. (2010) The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, Vol. 29, No 1, pp. 85–110.
13. Detert, J. R., Schroeder, R. G. and Mauriel, J. J. (2000) A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 850-863.
14. do Nascimento Gambi, L., Gerolamo, M. C. and Carpinetti, L. C. R. (2013) A theoretical model of the relationship between organizational culture and quality management techniques. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No. 81, pp. 334-339.
15. Elmuti, D. and Kathawala, Y. (1997) An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 4, No. 8, pp. 229-243.
16. Friedrichs, J. and Kratochwil, F. (2009) On acting and knowing: how pragmatism can advance international relations research and methodology. *International Organization*, Vol. 63, No. 04, pp. 701-731.
17. Fry, L. W. (2003) Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 6, pp. 693-727.
18. Fry, L. W. and Matherly, L. L. (2006) Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. Available at: [\[http://precisionmi.org/Materials/LeadershipMat/Spiritual%20Leadership%20and%20Organizational%20Performance%20-%20An%20Exploratory%20Study.pdf\]](http://precisionmi.org/Materials/LeadershipMat/Spiritual%20Leadership%20and%20Organizational%20Performance%20-%20An%20Exploratory%20Study.pdf) [Visited on: 07-06-2015].
19. Ghinea, V. M. and Brătianu, C. (2012) Organizational culture modeling. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 7, No. 2, pp. 257-276.
20. Ghobadian, A., Gallear, D. and Hopkins, M. (2007) TQM and CSR Nexus. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 704-721.
21. Gibson, D. E. and Barsade, S. G. (2003) Managing organizational culture change: The case of Long-Term Care. *Journal of social work in Long-Term Care*, Vol. 2, No. 1/2, pp. 11-34.
22. Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D. and Martínez-Costa, M. (2013) Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 24, No. 6, pp. 678-692.
23. Gunasekaran, A., Goyal, S. K., Martikainen, T. and Yli-Olli, P. (1988) A Conceptual Framework for the Implementation of Zero Inventory and Just-in-Time Manufacturing Concepts. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Vol. 8, No. 1, pp. 63-78.
24. Haffar, M., Al-Karaghoul, W. and Ghoneim, A. (2013) An analysis of the influence of organisational culture on TQM implementation in an era of global marketing: the case of Syrian

- manufacturing organisations. *Int. J. Productivity and Quality Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 96–115.
25. Halis, M., Akova, O. and Tagraf, H. (2007) The relationship between ethics and quality: Conflicts and common grounds. *Serbian Journal of Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 127-145.
26. Hee, O. C. and Johari, H. (2014) A conceptual analysis of personality traits and customer-oriented behaviour in the Health Tourism Hospitals. *International Journal of Caring Sciences*, Vol. 7, No. 2, pp. 368-374.
27. Hennig-Thurau, T. and Thurau, C. (2003) Customer orientation of service employees—Toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 2, No. 1/2, pp. 23-41,
28. Irani, Z., Beskese, A. and Love, P. E. D. (2004) Total quality management and corporate culture: Constructs of organisational excellence. *Technovation*, Vol. 24, No. 8, pp. 643-650.
29. Irina, B. and Diana, Ş. I. M. (2009) Building a relationship with the customer: A CRM versus a QM perspective. *Annals of Faculty of Economics*, Vol. 4, No. 1, pp. 586-590.
30. Islam, M. A. and Haque, A. F. M. A. (2012) Pillars of TQM implementation in manufacturing organization- An empirical study. *Journal of Research in International Business and Management*, Vol. 2, No. 5, pp. 128-141.
31. Kaluarachchi, K. A. S. P. (2010) Organizational culture and total quality management practices: a Sri Lankan case. *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 1, pp. 41-55.
32. Karadağ, E. (2009) Spiritual Leadership and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling. *Educational Sciences: Theory and Practice*, Vol. 9, No. 3, pp. 1391-1405.
33. Karimi, Y. and Latifah Syed Abdul Kadir, S. (2012) The Impact of Organisational Culture on the Implementation of TQM: Empirical Study in the Iranian Oil Company. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 2, No. 4, pp. 205-216.
34. Khan, N. (2006) The role of culture in successful implementation of quality initiatives. *10<sup>th</sup> international convention on quality improvement, Lahore, Pakistan*, November 27-28, 2006. pp. 1-18.
35. Khin, E. W. S. and Heng, T. N. (2012) Epistemological taxonomy in management & accounting research philosophy. *Актуальні проблеми економіки*, no. 5, pp. 330-338.
36. Klein, H. J. and Weaver, N. A. (2000) The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, Vol. 53, No. 1, pp. 47-66.
37. Korte, R. F. (2007) The Socialization of Newcomers into Organizations: Integrating Learning and Social Exchange Processes. Available at: [<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504550.pdf>] [Visited on: 15-06-2015].
38. Lakhe, R. R. and Mohanty, R. P. (1993) Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 9, pp. 9-33.
39. Lewis, D. (1998) How useful a concept is organizational culture?. *Strategic Change journal*, Vol. 7, No. 5, pp. 251-260.
40. Lewis, D. (2000) The usefulness of the organizational culture concept: a response to Gert Jan Hofstede's comments. *Strategic Change*, Vol. 9, No. 2, pp. 139-141.
41. Malhi, R. (2013) Creating and sustaining: A quality culture. *Journal of Defense Management*, Vol. 3, pp. 1-4.

42. Manley, J. E. (1998) Symbol, Ritual, and Doctrine: The Cultural 'Tool Kit' of TQM. *Journal of Quality Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 175-191.
43. Martínez-Lorente, A. R. and Martínez-Costa, M. (2004) ISO 9000 & TQM: Substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies. *International journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 260-276.
44. Metri, B. A. (2006) Total quality transportation through Deming's 14 points. *Journal of Public Transportation*, Vol. 9, No. 4, pp. 35-46.
45. Mishra, A. and Mishra, D. (2009) Customer Relationship Management: implementation process perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 6, No. 4, pp. 83-99.
46. Nayeypour, M. R. and Koehn, D. (2003) The Ethics of Quality: Problems and Preconditions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, No. 1, pp. 37-48.
47. Paarlberg, L. E. and Perry, J. L. (2007) Values management: Aligning employee values and organization goals. *The American Review of Public Administration*, Vol. 37, No. 4, pp. 387-408.
48. Parvatiyar, A. and Sheth, J. N. (2001) Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social research*, Vol. 3, No. 2, pp. 1-34.
49. Peccei, R. and Rosenthal, P. (2001) Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 6, pp. 831-857.
50. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. and Blume, B. D. (2009) Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, pp. 122-141.
51. Prajogo, D. I. and Brown, A. (2006) Approaches to adopting quality in SMEs and the impact on quality management practices and performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 5, pp. 555-566.
52. Rad, A. M. M. (2006) The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 6, pp. 606-625.
53. Raddanipour, M. and Siadat, S. (2013) Studying the relationship among spiritual leadership and organizational citizenship behavior attributes (Case study: Registry of deeds and landed-estate properties in Isfahan province). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol. 5, No. 8, pp. 181-196.
54. Rafaeli, A., Ziklik, L. and Doucet, L. (2008) The impact of call center employees' customer orientation behaviors on service quality. *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 239-255.
55. Reis, D. and Peña, L. (2000) Linking customer satisfaction, quality, and strategic planning. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 40, No. 1, pp. 42-46.
56. Rondeau, K. V. and Wagar, T. H. (2002) Organizational learning and continuous quality improvement: Examining the impact on nursing home performance. *Healthcare Management Forum*, Vol. 15, No. 2, pp. 17-23.
57. Schein, E. H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 3-16.
58. Schein, E. H. (1995) The role of the founder in creating organizational culture. *Family business review*, Vol. 8, No. 3, pp. 221-238.
59. Schneiderman, A. M. (1986) Optimum Quality Costs and Zero Defects: Are They Contradictory Concepts?. *American Society for Quality Control: Quality Progress*, Vol. 19, No. 11, pp. 28-31.



60. Senda, W. and Boujelbene, Y. (2011) Cultural influences on TQM implementation and financial performance in Tunisian firms. *Ekonomika A Management*, No. 3, pp. 30-45.
61. Sendjaya, S. (2007) Conceptualizing and Measuring Spiritual Leadership in Organizations. *International Journal of Business and Information*, Vol. 2, No. 1, pp. 104-126.
62. Shahraki, A., Konarizadeh, M., Paghaleh, M. J. and Zarei, M. (2011) HRM effects on TQM. *Business Management Dynamics*, Vol. 1, No. 3, pp. 1-12.
63. Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., Škrinjar, R. and Dimovski, V. (2007) Organizational learning culture-the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, Vol. 106, No. 2, pp. 346-367.
64. Springett, N. (2004) Corporate purpose as the basis of moral leadership of the firm. *Strategic Change*, Vol. 13, No. 6, pp. 297-307.
65. Su, C. H., Tsai, A. and Hsu, C. L. (2010) The TQM extension: Total customer relationship management. *Total Quality Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 79-92.
66. Svensson, G. and Wood, G. (2005) Corporate ethics in TQM: management versus employee expectations and perceptions. *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 2, pp. 137-149.
67. Tari, J. J. (2011) Research into Quality Management and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, No. 4, pp. 623-638.
68. Tsai, Y. (2011) Relationship between organizational culture, leadership behavior and job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, Vol. 11, No. 98, pp. 1-9.
69. Turkalj, Ž. and Fosić, I. (2009) Organizational communication as an important factor of organizational behaviour. *Interdisciplinary Management Research*, Vol. 5, pp. 33-42.
70. Ulle, R. S. and Kumar, A. N. S. (2014) A Review on Total Quality Leadership in TQM Practices-Industrial Management and Organizations. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, Vol. 3, No. 5, pp.152-155.
71. Urbanskienė, R., Žostautienė, D. and Chreptavičienė, V. (2008) The model of creation of customer relationship management (CRM) system. *Engineering Economics*, Vol. 58, No. 3, pp. 51-59.
72. Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1977) Toward a Theory of Organizational Socialization. Available at: [\[http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.8533&rep=rep1&type=pdf\]](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.8533&rep=rep1&type=pdf) [Visited on: 15-06-2015].
73. Venkatraman, S. (2007) A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, Vol. 15, No. 1, pp. 92-112.
74. Woods, J. A. (1996) The six values of a quality culture: Building a culture to develop committed employees, delighted customers, and continuous improvement. Available at: [\[http://www.indiana.edu/~t581qual/Assignments/Woods\\_QualityCulture.pdf\]](http://www.indiana.edu/~t581qual/Assignments/Woods_QualityCulture.pdf). [Visited on: 07-06-2015].
75. Yeh, R. S. (1988) On Hofstede's treatment of Chinese and Japanese values. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 149-160.

### 3. الملتقيات

1. Chih, W. H., Yang, T. J., Huang, L. C. and Hsu, C. H. (2009) Customer orientation behaviors of frontline employees: Moderating roles of emotional intelligence. *International Association of Computer Science and Information Technology*, Spring conference, 2009. pp. 249-253.

2. Dobson, P., Gengatharen, D., Fulford, R., Barrett-Pugh, L., Bahn, S., and Larsen, A. C. (2012) Eureka moments in research: Exploring abductive processes using four case examples. *23<sup>rd</sup> Australasian Conference on Information Systems, Geelong, Australia, December 3-5, 2012.* pp. 1-9.
3. Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K. and Hinterhuber, H. H. (1996) The Kano model: How to delight your customers. *4<sup>th</sup> International working seminar on production economics, Innsbruck, Austria, February 19-23.* pp. 313-327.
4. Martínez-Costa, M. and Martínez-Lorente, A. R. (2004) Comparison of TQM and ISO 9000 effects in company performance: An empirical study in Spanish companies. *2<sup>nd</sup> world conference on POM and 15<sup>th</sup> annual POM conference, Cancun, Mexico, April 30 - May 3, 2004.* pp. 1-32.
5. Olsson, A. and Olander, M. (2005) Multi theoretical perspectives in an abductive action research study. *17<sup>th</sup> Annual NOFOMA Conference, Copenhagen, Denmark, June 9-10, 2005.* pp. 1-12.

### 4. مذكرات التخرج

1. Ali, I. (2007) *Customer relationship management: a qualitative cross-case analysis in the UK and Saudi Arabia.* PhD dissertation, University of Stirling.
2. Al-Jalahma, R. (2012) *Impact of organization culture on TQM implementation barriers.* Doctoral dissertation, London: Brunel University.
3. Coyle-Shapiro, J. (1996) *The impact of a TQM intervention on work attitudes: A longitudinal case study.* PhD dissertation, University of London.
4. Elfaituri, A. A. A. (2012) *An assessment of TQM implementation, and the influence of organisational culture on TQM implementation in Libyan banks.* PhD dissertation, University of Gloucestershire.
5. Lange-Ros, D. J. (1999) *Continuous improvement in teams: The (mis) fit between improvement and operational activities of improvement teams.* PhD dissertation, University of Twente.
6. Smit, D. B. H. (2012) *Total quality management: a strategic management approach.* PhD dissertation, Rand Afrikaans University.

### ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. الموقع الإلكتروني الرسمي للمنظمة الدولية للتقييس (ISO): [[www.iso.org](http://www.iso.org)]
2. الموقع الإلكتروني الرسمي للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM): [[www.efqm.org](http://www.efqm.org)]
3. الموقع الإلكتروني الرسمي للاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE): [<http://www.juse.or.jp/e/>]
4. الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة Deming (The W. Edwards Deming Institute): [[www.deming.org](http://www.deming.org)]
5. الموقع الإلكتروني الرسمي لبرنامج Baldrige (The Baldrige Program): [[www.nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige)]
6. الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة الوطنية للأصلاح (ENASEL): [<http://enasel.com/ar/>]

**الملاحق**



**الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين على الاستبيان**

الجامعة	الرتبة	الأستاذ المحكم
جامعة بسكرة	أستاذ	أ. د. كمال منصوري
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. محمد شنشونة
جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	د. أبو القاسم حمدي
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر ب	د. سماح صولح
جامعة الملك فيصل (السعودية)	أستاذ مشارك	د. فاتح دبله
المنظمة الإنمائية للأمم المتحدة (مصر)	أستاذ محاضر	د. حلمي إبراهيم الألفي
جامعة بسكرة	أستاذ مساعد أ	د. وهيبه داسي

الملحق رقم (2): الاستبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان أطروحة دكتوراه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يجري الباحث: عماد سعادي دراسة حول: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة. ويأمل منكم أن تخصصوا جزء من وقتكم الثمين لقراءة هذا الاستبيان بدقة والإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وذلك بغرض اعتمادها كمصدر للمعلومات اللازمة في إعداد هذه الدراسة. ويحيطكم الباحث علما أن المعلومات الواردة في الاستبيان لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض منها هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، لذا نرجو منكم وضع علامة ( X ) في المكان الذي يناسب اختياركم.

الجنس	
أنثى	ذكر

العمر			
من 20 إلى 29 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي			
تقني سامي أو أدنى	ليسانس	مهندس/مهندس دولة	ماجستير أو أعلى

مدة الخدمة			
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 16 سنة	أكثر من 16 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرجاء وضع علامة ( x ) في المكان الذي يعبر (من وجهة نظركم) عن مدى موافقتكم على كل عبارة من هذه العبارات.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	موافق تماما	موافق	محايد (لا أدري)	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
<b>أولاً: القيم التنظيمية</b>						
1	تعمل الإدارة على ترسيخ قيم الجودة لدى العاملين					
2	تقوم الإدارة بالتغيير في الأفكار وكيفية العمل حتى تكون داعمة لثقافة المؤسسة					
3	تتحلى المؤسسة بالمسؤولية تجاه الزبون والنزاهة لتحسين العلاقة معه					
4	أعتقد أن الإدارة تتميز بالعدالة والإنصاف مع الكل					
5	يكون التعامل مع المشرف عليّ مبنياً على العلاقات الاجتماعية أكثر من العلاقات المهنية					
6	تؤكد الإدارة على العمل بروح الفريق لإنجاز مختلف المهام					
7	هناك الفرصة لأن أتعلم من زملائي والمشرف عليّ الأفكار الإيجابية المتعلقة بالعمل					
8	عندي استعداد ذهني دائم لأن أطور مهاراتي بما يخدم المؤسسة					
<b>ثانياً: السلوك التنظيمي</b>						
9	تحدثني الإدارة أو المشرف عليّ على ضرورة التحلي بالأخلاق لإتقان العمل					
10	يحدثني المشرف عليّ على كيفية التفكير تجاه العمل لإتقانه					
11	أحاول أن أبدي السلوك الإيجابي تجاه زملائي حتى نوّدي المهام بكفاءة وفعالية					
12	أحياناً، أساعد زملائي في أعمالهم لإتمامها					
13	أحاول أن التزم بمهامي الموكلة إليّ حتى أتحمك فيها وأتقنها					
14	أستطيع التواصل مع أي عامل في المؤسسة في إطار العمل					
15	أرى أن العمل الجماعي مفيد للتحسين المستمر لمختلف المهام التي أقوم بها					
<b>ثالثاً: المصطنعات (الأشياء الملموسة)</b>						
16	هناك خطط وبرامج يتم تطبيقها في المؤسسة، ولها علاقة بتحسين المنتج ومختلف الأعمال					
17	هناك خطط وبرامج لها علاقة باهتمام المؤسسة بالزبون، مثل تسيير العلاقة مع الزبون"					
18	تقوم المؤسسة بتدريب وتنمية قدرات العاملين وإعداد الدورات التدريبية المناسبة					
19	توفر المؤسسة برامج تدريب عالية المستوى لترفع من قدراتنا العملية					
20	تتوفر مؤسساتنا على وسائل اتصال فيما بين الإدارة والعاملين والزبائن					
21	هناك فرق عمل تجتمع بانتظام لمعالجة مختلف المشاكل الموجودة في المؤسسة					

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

الرجاء وضع علامة ( X ) في المكان الذي يعبر (من وجهة نظرکم) عن مدى موافقتکم على كل عبارة من هذه العبارات.

الرقم	أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعبارات القياس	موافق تماما	موافق	محايد (لا أدري)	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
<b>أولا: القيادة في الإدارة العليا</b>						
22	تؤكد الإدارة للعاملين أن الجميع معني بالجودة					
23	تحتنا الإدارة على التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه وإتقانه					
24	تعمل الإدارة على إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جودة المنتج والعمل					
25	تهتم الإدارة بمصالح العاملين والزبائن والمؤسسة ككل					
26	أتعلم من المشرف عليّ القيم الأخلاقية وإتقان العمل					
27	يحدثني المشرف عليّ عن أهمية دوري في تحقيق أهداف المؤسسة					
28	أثناء العمل، أركز أكثر على الوقاية من الأخطاء قبل الإنتاج، بدل كشف الأخطاء والعيوب بعد الإنتاج					
29	هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل الذي أقوم به					
30	أعتقد أن الإدارة تهتم بمعايير الجودة العالمية (مثل ISO) وتحاول تطبيقها في المؤسسة					
<b>ثانيا: التركيز على الزبون</b>						
31	يعتبر رضا الزبون أهم أهداف المؤسسة					
32	أعتقد أن المؤسسة تلتزم بالفهم الدقيق لحاجات زبائنها					
33	أرى أن الزبون يلقي الاحترام الكامل من طرف المؤسسة					
34	أرى أن المؤسسة تقدم لزيائنها معلومات صحيحة حول المنتج					
35	أعتقد أن المؤسسة تمتلك سمعة جيدة في السوق (Réputation)، وتعمل دائما على الحفاظ عليها					
36	أنا على استعداد لبذل مجهود إضافي في سبيل تحقيق الجودة في المنتج ومختلف الأعمال					
37	أسعى للحصول على معلومات حول الزبون لاستعمالها في مهام اليومية					
38	أنا مقتنع بأهداف المؤسسة واهتماماتها المتعلقة بالزبون					
39	توفر المؤسسة التكنولوجيا اللازمة للاتصال بالزبون (الهاتف، البريد، الانترنت...)					
<b>ثالثا: الاهتمام بالموارد البشري</b>						
40	تربطني علاقات جيدة مع زملائي في مكان العمل					
41	يهمني رأي زملائي في أدائي، وأستمع إلى نصائحهم					
42	أتعلم من زملائي ذوي الخبرة كيفية التفكير تجاه العمل لإتقانه					
43	في مكان العمل الذي أنتمي إليه، يتم إنجاز المهام بالتعاون و روح الجماعة					

## الملاحق

					44	بإمكان برامج التدريب أن تفيديني في التحكم أكثر في النشاطات التي أقوم بها
					45	أرى أن المؤسسة ساهمت في تطوير مهاراتي المتعلقة بالقيام بعملية
					46	أرى أن الاتصالات بين الإدارة والعاملين مهمة لنقل رسالة المؤسسة حول الجودة
					47	الاجتماع بين الإدارة والعاملين وحتى الزبائن مهم لتطوير مهارات العاملين
<b>رابعاً: التحسين المستمر</b>						
					48	هناك استعداد دائم من المؤسسة لتحسين جودة المنتج ومتخلف العمليات التي تقوم بها
					49	في المؤسسة، نعتبر أن المشاكل التي تواجهنا فرصاً للتعلم والتطور وتحسين جودة المنتج ومختلف الأعمال
					50	لا تميل الإدارة إلى استعمال التهديد والعقاب في التعامل معي (أي لا توجد ثقافة مبنية على الخوف من الإدارة)
					51	أرى أن الإدارة تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم
					52	تشجع المؤسسة على الإبداع وكل الأفكار والحلول الجديدة المقدمة من طرف العمال
					53	أجتمعت دورياً مع زملائي ومع الإدارة لمعالجة كيفية تحسين جودة المنتج أو الأعمال التي نقوم بها
					54	تقوم مؤسستنا بمقارنة منتوجها بمنتوجات المنافسين بصورة مستمرة بغية تحسينها

شكراً على تعاونكم

الملحق رقم (3): دليل المقابلة

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دليل المقابلة

المسمى الوظيفي:

مؤسسة الانتساب:

تاريخ المقابلة:

.....

.....

.....

الأسئلة

1. كيف ترون دور الإدارة العليا في ترسيخ القيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟

.....  
.....

2. هل ينتهج القادة أسلوب القيادة الأخلاقية والروحية للتركيز على الجودة؟ (هل هناك أساليب قيادية أخرى؟)

.....  
.....

3. هل هناك خطط وبرامج تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو الاهتمام بالجودة؟

.....  
.....

4. ما هي القيم التي تركز عليها المؤسسة للتعامل مع الزبون، أو لإنتاج منتج يرضي الزبون؟

.....  
.....

5. ما رأيكم في مختلف السلوكيات التي تنتهجها المؤسسة والعاملون لتحقيق رضا الزبون؟

.....  
.....

6. هل تنتهج المؤسسة ما يعرف بتسيير العلاقة مع الزبون (CRM)؟ هل هناك برامج أو أساليب أخرى؟

.....  
.....

7. هل تحت المؤسسة العاملين على التحلي بقيم الجماعية واستغلال المخالطة الاجتماعية؟

.....  
.....

8. ما رأيكم في أهمية العمل الجماعي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الجودة؟

.....  
.....

9. هل هناك برامج تدريب تهدف إلى تحسين الجودة والتحكم في إدارة الجودة الشاملة؟

.....  
.....

10. هل ترون أن الاتصالات فعالة في إدارة الجودة الشاملة؟

.....  
.....

11. كيف تصفون القيم السائدة في المؤسسة والمتعلقة بالتحسين المستمر للجودة ومختلف الأعمال؟

.....  
.....

12. هل هناك أية برامج أو أساليب أو تقنيات تستعمل لتحسين الجودة في المنتج ومختلف الأعمال؟

.....  
.....

شكرا جزيلا على تعاونكم