جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم:علوم التسيير

الموضوع:

مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة
-دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- مخلوف وردة
- فوار الزهرة

تحت إشراف الاستاذة:

د – زعاف نصيرة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
كشيدة حبيبة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة المدية	رئيسة
زعاف نصيرة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة المدية	مشرفة ومقررة
يحياوي فاطمة	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة المدية	ممتحنة

السنة الجامعية *2019 - 2020*


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

" ولئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله الذي به تتم الصالحات والذي وفقنا لإتمام هذا العمل وذلل لنا الصعاب

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

ومصداقا لقول رسول الله صل الله عليه وسلم

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

فلا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أولئك الذين وقفوا بجانبنا طوال فترة دراستنا ولم يبخلوا علينا بمساعدة وإرشاد وتوجيه وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "زعاف نصيرة "

كما نتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفونا بقبول مناقشة الدراسة ودورهم الكبير في إثرائها من عملهم وخبرتهم، كما لا يفوتنا كذلك أن نشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية

إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد .

إهداء

تبارك الرحمن الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي هو نهاية مسيرة جهدنا وكدنا

راجين من المولى عز وجل أن يكون بداية عطاء واستثمار لما جنيناه في مسيرتنا العلمية

أهدي عملي هذا إلى من تجرع كأس الشقاء مرا ليسقيني رحيق السعادة إلى أعز

وأغلى ما أملك وما لدي في الوجود **أمي وأبي**

إلى إخوتي الأعزاء حفظهم الله (طيب أمينة يوسف محمد مصطفى)

إلى أختي في ديار الغربة حفظها الله وزوجها وأولادها وأعادهم الله إلينا سالمين

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح صديقاتي وزميلاتي أخص بالذكر آسيا نور الهدى

إلى من تكاتفنا يدا بيد وتقاسمنا جهد هذا العمل بالفرح والسرور ونحن نقطف زهرة تعلمنا غاليتي وأختي وحبيبتي زهرة

إلى الأستاذة المشرفة أسمى التحية والتقدير الجزيل

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة جزاكم الله خيرا وشكرا.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى من أوصني بهما القرآن

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه

إلى 'والدي ووالدتي '

حفظهما الله وأدام عليهما الصحة والعافية

إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى نبض البيت وفرحه إخوتي وأخواتي

'نعيمة وزوجها محمد وابنهما أنيس، ياسر، حنان وزوجها جمال وانهما ريان، إبراهيم، محمد، يونس '

إلى من كن معي في السراء والضراء صديقات عمري:

' نجاة – سمية– صفية– سهام– شهرة– فطيمة– خديجة– مروى '

إلى من كانت لي عونا في هذا العمل، إلى صديقتي ورفيقة دربي

إلى من عشت معها أحلى اللحظات والذكريات

وردة

إلى الأستاذة المشرفة أسمى التحية والتقدير

إلى كل من وسعتهم ذاكرتنا ولم تسعهم مذكرتنا إليكم

جميعنا أهدي جهدي المتواضع

عسى الله أن ينفعنا به ويرزقنا أجره

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نفطال بالمدية، حيث تحددت الدراسة بمتغير مستقل وهو الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاث المادية والمعنوية والسلوكية، ومتغير تابع وهو إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها الأربعة (القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالمورد البشري، التحسين المستمر).

يتكون مجتمع عينة الدراسة المستهدف من موظفي مؤسسة نفطال والبالغ عددهم (90) موظف، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت (50) إستبانة على الموظفين واسترد منها (30) استبانة، كما تم استخدام برنامج spss في معالجة وتحليل بيانات الدراسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والعادات والأعراف والطقوس والأفكار المشتركة بين جميع أعضاء المنظمة.
- إدارة الجودة الشاملة أنها فلسفة الإدارة للمنظمة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وأهداف المنظمة معا.
- لا وجود أثر للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نفطال اعتمادا على مخرجات spss.

الكلمات المفتاحية:

الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، الثقافة، الثقافة التنظيمية.

Abstract

This study aims at identifying the effect of organizational culture on the philosophy of total quality management in **Medea NAFTAL** Company. The independent variable of this study is the organizational culture where it is presented by three dimensions (financial, moral, and behavioral) and the dependent variable is total quality management that is presented by four dimensions (Top management leadership, customer focus, human resources involvement, continuous improvement).

The study population consists of NAFTAL employees (90), and to achieve the study purpose, researchers used the questionnaire as a principal tool of primary sources. 35 questionnaires have been distributed but only 30 were reliable. Researchers used SPSS to analyze data. Findings show that organizational culture is a set of values, traditions, and mutual ideas between organization members. Total quality management is an organizational philosophy that is used to achieve consumer' and organization goals. Moreover, the study concluded an effect of organizational culture on total quality management in NAFTAL Medea Company.

Keywords: Quality, Total Quality, Total Quality Management, Culture, Organizational Culture.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
البسملة	
شكر وعرفان	
اهداء	
ملخص	
قائمة المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VII
مقدمة عامة	أ-ب
الفصل الأول: مدخل الى ادارة الجودة الشاملة	01
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	03
المطلب الأول: مدلول الجودة	03
المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة	04
المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أبعادها	08
المبحث الثاني: أسس إدارة الجودة الشاملة	10
المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	10
المطلب الثاني: أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	14
المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	17
المبحث الثالث: نماذج إدارة الجودة الشاملة الجودة	19
المطلب الأول: نموذج جائزة مالكوم بالدريج	19
المطلب الثاني: نموذج جائزة ديمينج	22
المطلب الثالث: نموذج الجائزة الأوربية للجودة ونموذج جائزة عبد الملك عبد الله الثاني للتميز	24
خلاصة	28

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية المساهمة في تطبيق ادارة الجودة الساملة	29
تمهيد	30
المبحث الأول: المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية	31
المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية	32
المطلب الثاني: مكونات ووظائف الثقافة التنظيمية	34
المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية وأبعادها	37
المبحث الثاني: أنواع ومستويات ونماذج الثقافة التنظيمية، تكوينها وآليات المحافظة عليها	39
المطلب الأول: أنواع ومستويات الثقافة التنظيفية	39
المطلب الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية	41
المطلب الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية وآليات المحافظة عليها	48
المبحث الثالث: مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة	50
المطلب الأول: أُر أبعاد الثقافة التنظيمية على القيادة في الادارة	50
المطلب الثاني: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على التركيز على الزبون	52
المطلب الثالث: أُر أبعاد الثقافة التنظيمية على الاهتمام بالمورد البشري	53
المطلب الرابع: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر	55
خلاصة	57
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفطال مقاطعة المدية	**58**
تمهيد	59
المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة نفطال	60
المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة نفطال	60
المطلب الثاني: مهام وإمكانيات المؤسسة	61
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	63
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	64
المطلب الأول: منهج الدراسة	64
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	65
المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة	66
المبحث الثالث: التحليل والمعالجة الاحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية	71
المطلب الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	71

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة	75
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	92
خلاصة	97
خاتمة	98
مراجع	104
قائمة الملاحق	111

قائمة جداول و أشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	5
(1-2)	أسلوب فهم رجل المنظمة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة	42
(2-2)	قائمة (shein.1985) للافتراضات الثقافية الأساسية.	43
(3-2)	قائمة (shein.1985) عن مهام التكيف الخارجي مقابل التكامل الداخلي	44
(4-2)	إطار ماكنزي سباعي الأبعاد	45
(5-2)	إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (peters and waterman)	45
(1-3)	مقياس ليكارت الخماسي	64
(2-3)	الاحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبانة	65
(3-3)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات لمحور الثقافة التنظيمية	67
(4-3)	صدق الاتساق الداخلي لمحور ادارة الجودة الشاملة:	69
(5-3)	يبين نتائج ألفاكرومباخ	70
(6-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	71
(7-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	72
(8-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	73
(9-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	74
(10-3)	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية	76
(11-3)	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التصرفات التنظيمية	78
(12-3)	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الامكانيات التنظيمية	81
(13-3)	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة في الادارة العليا	83
(14-3)	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التركيز على الزبون	85
(15-3)	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاهتمام بالمورد البشري	87
(16-3)	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحسين المستمر	90
(17-3)	نتائج اختبار (T-Tet) للفرضية الأولى	92

(**18–3**)	نتائج اختبار (T-Tet) للفرضية الثانية	93
(**19–3**)	نتائج اختبار (T-Tet) للفرضية الثالثة	94
(**20–3**)	معاملات الارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع أبعاد ادارة الجودة الشاملة	94
(**21–3**)	أثر الثقافة التنظيمية على بعد القيادة في الادارة العليا	95
(**22–3**)	أثر الثقافة التنظيمية على بعد التركيز على الزبون	95
(**23–3**)	أثر الثقافة التنظيمية على بعد الاهتمام بالمورد البشري	95
(**24–3**)	أثر الثقافة التنظيمية على بعد التحسين المستمر	96

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	استمارة التدقيق	15
(2-1)	شكل الانتشار	15
(3-1)	مخطط السبب ـ نتيجة أو عظمة السمكة	16
(4-1)	الإطار العام لعناصر المستوى الأول والثاني	23
(5-1)	الإطار العام لعناصر نموذج التميزEFQM	25
(1-2)	مستويات الثقافة التنظيمية وفق تصور shein	41
(2-2)	جوهر فكرة ثقافة المنظمة ومنطق تحليلها	47
(3-2)	دورة ديمنج للتحسين المستمر.	56
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال المقاطعة التجارية ـ بالمدية ـ	63
(2-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	72
(3-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	73
(4-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	74
(5-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	75

قائمة ملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	112
02	نتائج اختبار ثبات الاستبيان	117
03	نتائج اختبار الارتباط	118
04	نتائج المعلومات العامة حول المبحوثين	123
05	نتائج المحور الأول	124
06	نتائج المحور الثاني	130
07	نتائج اختبار الفرضيات	137

مقدمة

في ظل التحديات العالمية المعاصرة المتمثلة في عولمة الاقتصاد، تحرير التجارة الخارجية، والتطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة بالمنظمات والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بينها محليا ودوليا، إذ أصبحت المنظمات مجبرة على الاهتمام بالجودة وتغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وذلك من خلال تبنيها لمنهج شامل يهتم بمتابعة والسيطرة على التطورات، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أثبت الواقع أن هذا المنهج هو إدارة الجودة الشاملة.

إذ تعد إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة، فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع المسويات الإدارية تنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين، تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة من خلال الوفاء باحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتوقف على التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية لتلك المنظمة من جميع جوانبها لتكون متوافقة مع متطلبات نجاح هذا التطبيق، لأن الثقافة التنظيمية تعد الخطوة الأولى نحو تطبيقها، فالثقافة التنظيمية سمة جوهرية لها خاصية التأثير عل السلوك التنظيمي، إذ تتشكل نتيجة تفاعل مجموعة القيم والمعتقدات والأخلاقيات والمبادئ والعادات التي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة.

وبالتالي فإن اعتبار إدارة الجودة الشاملة عبارة عن وسائل وأساليب تسيير معينة تستوجب التطبيق فإنها تحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة لتلك الوسائل والأساليب تجعلها أسلوب حياة تنظيمي ضمن هوية المنظمة، يتوجب تبنيه من قبل جميع العاملين وهذا ما يعطي للثقافة التنظيمية أهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1-طرح الإشكالية:

أصبت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة الأعمال، لكن تبني هذا الأسلوب أو الفلسفة يتطلب توفر ثقافة تنظيمية مساعدة له، والتي تعتبر هي الأخرى مطلب أساسي يدعم أهداف المنظمة، من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات تدعم إدارة الجودة الشاملة، وعلى ضوء ما طرح تحاول هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية:

- **كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ؟**

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية على النحو الآتي:

- ❖ كيف يمكن لأبعاد الثقافة التنظيمية من تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ؟
- ❖ هل تعمل مؤسسة نفطال على ترسيخ القيم التنظيمية للاستفادة من الامكانيات الفردية؟
- ❖ هل تتسم التصرفات التنظيمية بالايجابية بين عمال مؤسسة نفطال؟
- ❖ هل تعمل الادارة في مؤسسة نفطال على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؟
- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة ؟

2-الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة نقترح الفرضيات التالية كإجابة أولية:

- ❖ من خلال جعل ثقافة الجودة أحد أهم القيم التنظيمية وتجسيدها على أرض الواقع من خلال التحلي بالتصرفات التنظيمي المناسب وبتوفر الامكانات التنظيمية الضرورية.
- ❖ تعمل مؤسسة نفطال على ترسيخ القيم التنظيمية للاستفادة من الامكانيات الفردية.
- ❖ تتسم التصرفات التنظيمية بالايجابية بين عمال مؤسسة نفطال.
- ❖ تعمل الادارة في مؤسسة نفطال على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

3-أهمية البحث

يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ الأهمية البالغة التي تلعبها إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات اليوم
- ❖ تكن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تحاول الربط بين مفهومين مهمين هما الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة
- ❖ مساهمة كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المنظمات
- ❖ يمكن أن تفيد هذه الدراسة المهتمين في منظمات الأعمال في إصلاح واقع الأعمال.

4-أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردها فيما يلي:

- ❖ الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ فرضيات البحث.
- ❖ إعطاء صورة أكثر دقة ووضوح حول مفهومين بارزين في الفكر الإداري ألا وهما الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.
- ❖ السعي إلى توسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- ❖ التواصل مع جهود الباحثين السابقين في مجال متغيري البحث.
- ❖ إبراز أهمية ودور الثقافة التنظيمية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وحث المنظمات على بناء ثقافة تنظيمية تدعم تطبيقها.
- ❖ تشخيص واقع أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

5-منهج البحث:

اعتمدنا في الكثير من أطوار بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال البحث ف في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث والتي تناولت مواضيع الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى مختلف البيانات والمجلات والاعتماد على الانترنت أو المعلومات الالكترونية وهذا في الفصل الأول والثاني.

واعتمدنا على المنهج الإحصائي من خلال القيام بدراسة حالة على مستوى عينة موظفي مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية بالمدية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وتم استخدام برنامج في معالجة وتحليل البيانات.

6-حدود البحث:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- ❖ **الحدود الموضوعية:** اشتملت هذه الدراسة على تداول موضوع الثقافة التنظيمية من مختلف جوانبها، وكذلك إدارة الجودة الشاملة ومعرفة العلاقة التي تربطهما في المنظمة، وهذا كان في الجانب النظري، أما

الجانب التطبيقي اشتمل على تحليل متغيري الدراسة ومعرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للأفراد الموظفين بمؤسسة نفطال.

- **الحدود المكانية**: تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية بالمدية.
- **الحدود الزمنية**: تمت هذه الدراسة في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.
- **الحدود البشرية**: اقتصرت على دراسة أراء موظفي مؤسسة نفطال.

7-أسباب اختيار البحث:

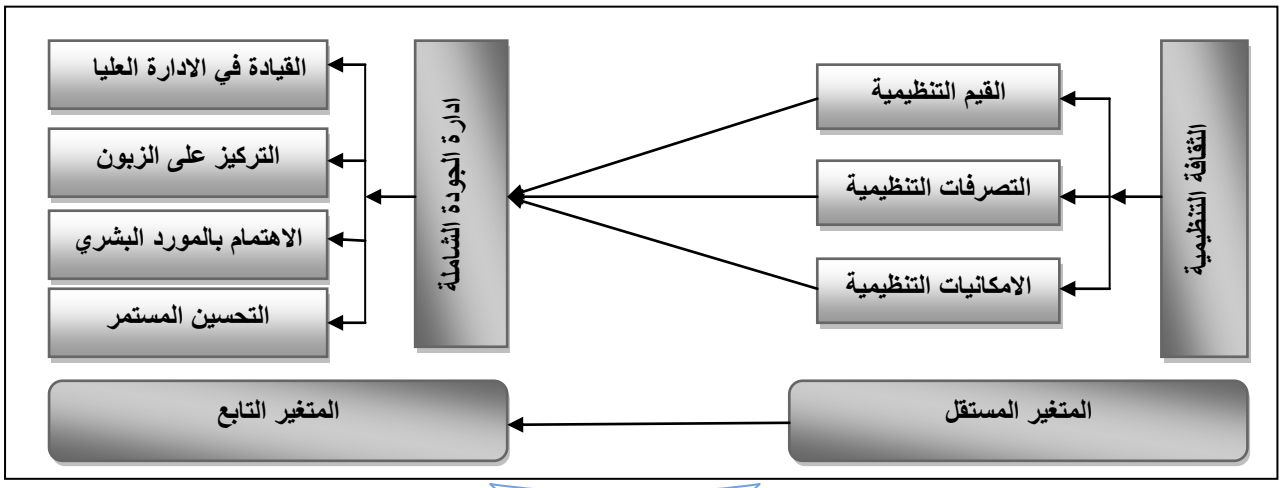
يعود اختيار الموضوع إلى جملة من الأسباب نلخصها فيما يلي:

- ملائمة الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه والمتمثل في إدارة.
- اهتمام المنظمات الرائدة في هذا العصر لموضوع إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- محاولة التعرف على الأثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ويمكن اعتبار السبب الرئيسي لاختيار هذا الموضوع إلى نقص تبني منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نفطال.

8-الصعوبات التي واجهت البحث:

- الثقافة التنظيمية ظاهرة معقدة سواء بين تعدد الظواهر والأبعاد التي تمكننا من الحكم عليها مما يشير إلى عدم القدرة على التحكم وقياس جميع أبعادها.
- كما تركزت الصعوبة أساسا في الدراسة الميدانية لعدم القدرة على إتمامها.

9-نموذج البحث: يجسد الشكل الموالي متغيرات الدراسة.



10-الدراسات السابقة:

- عيساوي وهيبة، 2011/2011، جامعة بشار، عنوان الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة العمومية تراي بوجمعة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج وكذلك إضافة إلى التعرف على الثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية، ومن النتائج المتوصل إليها هو أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات كما أن الدور الفاعل للثقافة التنظيمية يستمد من أهميتها والوظائف التي تؤديها.

- يوسف عبد عطية بحر، 2011، الجامعة الإسلامية بغزة كلية التجارة، عنوان الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التعليم العالي وكذلك التعرف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن النتائج المتوصل إليها أنه لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله إلى رئيسه المباشر في بيئة العمل ضمن الثقافة المعتمدة أو التي تنتهجها المنظمة.

- العابد الهواري، 2015/2014، جامعة محمد خيضر بسكرة، عنوان الدراسة إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الإدارة المحلية لولاية لولاية أدرار.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو آلية لتحسين أداء المورد البشري في الإدارة المحلية لولاية أدرار، ومن النتائج المتوصل إليها هو أن أغلب الموظفين لديهم إلهام شبه كبير بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأنهم يدركون الفوائد الناجمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهمها أن يؤدي إلى الاهتمام بعمليات التعليم والتدريب المستمرين والتعاون الجماعي.

- دراسة بلومي حفيظة، 2013/2012، جامعة محمد خيضر بسكرة، عنوان الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح بالولاية، وأيضا التعرف على دور ومساهمة الثقافة التنظيمية في مركب الملح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تقدم مقترحات وتوصيات للمؤسسة فيما يخص موضوع الدراسة.

❖ سعادي عماد، 2016/2015، جامعة محمد خيضر بسكرة، عنوان الدراسة مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة.

وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال أبعادها، ومن النتائج المتوصل إليها هو أن الثقافة التنظيمية المعبر الرئيسي عن هوية المؤسسة والمترجم لرؤيتها، أما بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة تسير متكاملة تهدف إلى جعل الجودة في المنتج وأي نشاط يتم داخل المنظمة روتينيا وتنظيميا.

11-هيكل البحث:

تم إعداد هذه الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وقد تم تخصيص الفصل الأول لتناول مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، ويضم هذا الفصل ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، وتناول المبحث الثاني أسس الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث فتناول نماذج إدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثاني فقد كان بعنوان الثقافة التنظيمية المساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا الفصل يضم ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية، وتناول المبحث الثاني أنواع ومستويات ونماذج الثقافة التنظيمية إضافة لتكوينها وآليات المحافظة عليها، أما المبحث الثالث فتناول العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثالث فقد تناول الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة نفطال ولاية المدية فقد تطرقنا فيه الى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة نفطال فيما شمل المبحث الثاني منهجية الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث فكان حول التحليل والمعالجة الاحصائية لاجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الأول:
مدخل الى ادارة الجودة الشاملة

تمهيد

تعد إدارة الجودة الشاملة شكل من أشكال الإدارة المتعددة التي تظهر في أنظمة أو ثقافة أو فلسفة المنظمة كما تقوم هذه الفلسفة على مجموعة من الأفكار الخاصة بالجودة التي تعتبر الوظيفة الأولى والفلسفة الإدارية ،وأسلوب الحياة لأي منظمة، لتمكنها من البقاء أو الاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة .

ومن هذا الجانب يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية ،والعمليات الإدارية المستخدمة ،لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا كل من العميل الداخلي (الزبون والموظف).

وفي هذا الفصل سوف نقوم بعرض مختلف الجوانب المتعلقة بهذه الإدارة وذلك وفقا للعناصر التالية : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة ،أسس إدارة الجودة الشاملة وأهم نماذجها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، لكون هذا المفهوم يعد من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي لأي إدارة أن تتبناها وذلك لتحقيق أفضل أداء ممكن، وعلى ضوء ذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى : مدلول الجودة ،ماهية إدارة الجودة الشاملة،ومبادئها وأبعادها.

المطلب الأول: مدلول الجودة

اختلفت الآراء حول تعريف الجودة لكنها في الواقع لم تخرج عن نطاق التعريفات التالية: [1]

عرف **gros** الجودة على أنها " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجيات ورغبات الزبون ".

عرف **grosby** الجودة بأنها "المطابقة مع المتطلبات، وأكد على أنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وأنه يمكن قياس تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة ".

عرفت المنظمة الدولية لمعايير **ISO** " على أنها الخصائص الكلية لكيان نشاط أو عملية أو سلعة أو خدمة أو منظمة أو فرد أو مزيج منها التي تنعكس على قدرته عل إشباع حاجات صريحة أو ضمنية ". [2]

كما يمكن تعريف الجودة من عدة زوايا نذكر منها: [3]

1-**من زاوية المستهلك:**" تلبية أو تخطي حدود وتوقعات المستهلك "،أو "كيفية أداء المنتج للغرض المقصود، أو الذي يرغب المستهلك في الحصول علية من المنتج،وتقاس بمعياري المعولية والديمومة وغيرها ".

---

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 15.

[2] زاهد محمد الديري، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الابتكار للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2017، ص 16.

[3] عوطف إبراهيم الحدادة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفكر الناشرون و الموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص.ص. 14-18-19.

2–من زاوية الإنتاج:" هي التي تهتم بصرامة خصائص أو مواصفات تصنيع المنتج وكذلك مدى مطابقة المنتج للمتطلبات الأساسية ".

3–من الزاوية الاقتصادية: مجموع الخصائص والصفات للمنتج التي تشبع احتياجات وتوقعات العميل المعلنة وغير معلنة ".

4– من الزاوية التربوية:"الإحاطة بمجموع الخصائص والسمات التي تعبر بدقة عن جوهر التربية بما في ذلك كل أبعادها، مدخلاتها ومخرجاتها،وكذا التفاعلات المتواصلة،التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة".

ومن خلال التعارف السابقة يمكن القول أن الجودة هي:

إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها،بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة سلفا وإيجاد صفة التميز فيهما.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

سنتطرق في هذا المطلب إلى التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة تعريفها وأهميتها.

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسية هي:[1]

1– الفحص: تتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختيار وتفتيش المنتج وتحديد مدي مطابقته للموصفات الفنية الموضوعة، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات يمكن تسليمها للعميل،أما المنتجات غير المطابقة فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها،أويتم بيعها بأسعار أقل، وأن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، فعملية الفحص اكتشفت الأخطاء ولكنها تقم بمنعه من الأساس.

[1] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)**، دار وائل لنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2006، ص.ص 25-26.

2-ضبط الجودة: يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة،والضبط هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة،وبالتالي ضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للموصفات المحددة والتأكد أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضا مع المواصفات، و وفق لهذا فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.

3-تأكيد الجودة: تركز على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، هذه المرحلة تقوم على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة حيث الأفضل منع وقوع المشكلة أصلا منذ البداية، فعملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي متطلبات الجودة.

4-إدارة الجودة الشاملة: بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في ثمانينات القرن من القرن 20 حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي، وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى تركيز على العملاء ومشاركة الموردين.[1]

الجدول رقم (1-1) : مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
. الرقابة اللصيقة والعمل الفردي	. الرقابة الذاتية والعمل الجماعي
. التركيز على المنتج	. التركيز على المنتج والعمليات
. مشاركة الموظفين والتحسين وقت الحاجة	. اندماج الموظفين والتحسين المستمر
. جمود السياسات و الإجراءات	. مرونة السياسات والإجراءات
. حفظ البيانات والعميل الخارجي	. تحليل البيانات والعميل الداخلي والخارجي
. التركيز على جني الأرباح	. التركيز على رضا العملاء
. خبرة ضعيفة تعتمد على الفرد	. خبرة واسعة عن طريق فرق العمل

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2006، ص 28 .

[1] مأمون الدراركة و آخرون، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن,200، ص.ص 31-32.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعاريف لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

عرفها Tunks:" التزام وتعهد كل من الإدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها ".[1]

عرفها krajewski:" فلسفة تركز على مجموعة من المبادئ من أجل تحقيق مستويات أداء وجودة عالية للعملية ترتبط، ترتبط هذه المبادئ ب:رضا الزبون، مشاركة العاملين، التحسين المستمر في الأداء".[2]

أما Heier et Render:فقد عرفها " التأكيد على الجودة التي تشمل المنظمة بأكملها من

المورد إلى الزبون، أي أنها تؤكد على التزام الإدارة في قيادة المنظمة ككل لتسير باستمرار باتجاه التميز في جميع الجوانب المهمة للزبون في المنتج والخدمة ".[3]

كما تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها:"عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل منظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين ".[4]

ومن خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري لأداء الأعمال يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة ن من خلال عمليات التحسين المستمر لجودة منتجاتها، خدماتها،العاملين فيها،عملياتها وبيئتها بإشراك جميع العاملين من أجل تحقيق رضا الزبون أو العميل .

كما يمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التي تتألف منها:

1- **الإدارة:** يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون.

[1] محمود حسن الوادي، **إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012، ص 97.

[2] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 23 .

[3] محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 39 .

[4] مأمون الدراركة و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 36 .

2- **الجودة:** تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة والتي تمثل محرك المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية .

3- **الشاملة:**تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة.

الفرع الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن تبني إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمة يؤدي إلى تحقيق ما يلي:[1]

1. التركيز على حاجات ورغبات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
2. تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع والخدمات.
3. القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
4. الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد جميع الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
5. التحقق من حاجة المشاريع لتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
6. تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
7. الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
8. تطوير إجراءات الاتصال لانجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
9. المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظام يتبع أساليب بشكل إجراءات وقرارات وأن التزام من قبل أي منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة،ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر غلى أنشطتها ككل متكامل لمجهود وتعاون الزبائن الداخلين والخارجين.[2]

1 زاهد محمد الديري، مرجع سبق ذكره، ص 134 .

2 محمود عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 55 .

المطلب الثالث:مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أبعادها

سنحاول في هذا المطلب إبراز كل من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهم أبعادها

الفرع الأول:مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من اختلاف المصطلحات للتعبير عن الجودة من قبل الباحثين إلا أنهم إلا أنهم اتفقوا جميعا على نفس المبادئ، وإن أهم هذه المبادئ تتلخص فيما يلي: [1]

1. **التركيز على الزبون:** تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها، والسعي لتجاوز توقعاتهم.
2. **القيادة:** تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض الكلي للمنظمة وإيجاد بيئة تسمح للعاملين بالمشاركة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة.
3. **مشاركة الأفراد:** أي السماح لهم بالمشاركة الكاملة التي تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.
4. **ثقافة المنظمة:** يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، وتدعيم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها.
5. **استخدام مدخل النظام للإدارة:** إن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.
6. **التحسين المستمر:** إن التحسين الكلي للمنظمة يجب أن يكون هدفا ثابتا ومستمرا.
7. **مدخل الحقائق في اتخاذ القرار:** إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات، وليس الحدس والتخمين أو الخبرة.
8. **علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين:** تعتمد المنظمة والمجهزين كلا على الآخر،إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضاعفة لكليهما.

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف عطائي، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص.ص 328-329.

الفرع الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

هناك أربعة أبعاد رئيسية هي القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالمورد البشري، و التحسين المستمر، هذه الأبعاد هي ما تم اعتماده كأبعاد أساسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة و هي كتالي:[1]

1-القيادة في الإدارة العليا: يجمع الباحثين في مجال غدارة الجودة الشاملة على أن للقيادة في الإدارة العليا الدور الحاسم في تبني إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤكد العديد من روادها من أمثال (**ديمنج**)و(**كانجي**) وغيرهم على الأهمية الكبيرة للقيادة في الإدارة العليا، وذلك إبتداءا من وضع الخطط والأهداف وتخصيص الموارد الضرورية مرورا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والإشراف على الجهود والتحسين المستمر وصولا إلى الرقابة على مدى تبنيها لمراجعتها وتقيمها بغرض الاستمرار فيها، فالالتزام القيادة في الإدارة العليا يعتبر خطوة أولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .

2-التركيز على الزبون: يعتبر الزبون من أهم أصول المنظمة، فنجاحها يرتبط بعدد زبائنها ومدى رضاهم، كما أن الأعمال في المؤسسة أصبحت تبدأ وتنتهي بالزبون الذي يعتبر ملكا بالنسبة لها، لذلك يعتبر (**دراكر**) أنه إذا كان للمؤسسة غاية واحدة فإنها ستكون تكوين الزبائن .

بالإضافة إلى أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تدور بأكملها حول الزبون وتوقعاته اتجاه المنتج وتعمل هذه الأخيرة على فكرة إرضاء الزبون، وتسخير كل الجهود الممكنة بإشراك جميع العاملين فيها لتحقيق ما يريده الزبون.

3-الاهتمام بالمورد البشري: إن الاهتمام بالمورد البشري هو ركن آخر من الأركان الأساسية إدارة الجودة الشاملة ويؤكد على أهمية دور العاملين في تبنيها بمختلف مراحلها و مبدارتها، لذلك يدخل الاهتمام بالمورد البشري ضمن المتطلبات الأساسية في تبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

4-التحسين المستمر: حيث أن تبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يفرض عليها القيام بالتحسين المستمر في مختلف العمليات التي تقوم بها، فحاجات وتوقعات الزبون وكذا عوامل المحيط الخارجي للمنظمة تتغير وتتطور باستمرار، بحيث تستدعي ضرورة التعديل والتغيير في العمليات الداخلية للمنظمة بما يضمن لها مسايرة

[1] عماد سعادي، **مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة**، دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير منظمات، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة الجزائر، 2015-2016، ص.ص 52-63.

تلك التغيرات وكذا الاستمرار في تبني إدارة الجودة الشاملة، بحيث يعني التحسين المستمر القيام بعدد كبير من الخطوات الصغيرة التي تهدف إلى تحسين كل ما له علاقة بنشاط المنظمة وتكون هذه العملية مستمرة. [1]

المبحث الثاني: أسس إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمراحل أو خطوات تحتاج إلى كبير ضمن منهجية علمية، كما أنها تحتاج إلى مجموعة من الأدوات والوقت الطويل والكافي حتى تصل إلى التي صممت من تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها ، وعلى ضوء هذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل من: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة أدواتها، ومعوقات تطبيقها.

المطلب الأول:مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تقسيم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي:

الفرع الأول: المرحلة الصفرية (الإعداد)

يتمثل الهدف الأساسي في هذه المرحلة في اعتبار إدارة الجودة الشاملة جزء أساسي من ثقافة المنظمة ، والتركيز على الدعم التام من قبل الغدارة العليا للمنظمة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية: [2]

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

2-تحديد احتياجات المستفيدين، ومتطلباتهم، و اتجاهاتهم ورقابتهم باعتبارها أساسا مهما من أسس صياغة أهداف المؤسسة

3-تعريف قيادات المؤسسة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

---

[1] إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية**، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 01، 2015، ص.ص 258-259.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم و عمليات و تطبيقات)**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2006، ص 192 .

4-التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري، والجودة الشاملة فضلا عن مساندتها لتطوير أداء العاملين.

الفرع الثاني : المرحلة الأولى (التخطيط)

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي يتم تطويرها من خلال مرحلة الإعداد، لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها ما يلي:[1]

1-تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة و نقاط الضعف.

2-تحليل البيئة الخارجية ، سواء الفرص المتاحة و التهديدات المتوقعة ، وذلك بهدف الاستعداد المسبق لها.

3-صياغة الرؤية القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة .

4-وضع رسالة المؤسسة من خلال تحديد سبب وجود المؤسسة.

5-وضع أهداف إستراتيجية بعيدة المدى، لتكون متوافقة مع رسالة المنظمة.

6-اختيار مدير الجودة في المؤسسة ليكون مسئولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .

7-تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون و عمل الفريق .

8-دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة.

9-تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة في المنظمة.

[1] عطا الله علي الزبون، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015، ص.ص 128 -129.

الفرع الثالث: المرحلة الثانية (التقدير والتقويم

تتمثل هذه المرحلة في أربعة خطوات كما يلي:[1]

1-التقويم الذاتي: تبدأ بعدد من التساؤلات المهمة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة المناخ الناسب للمديرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-التقدير التنظيمي: تهدف إلى توفير أداة ضرورية لفهم المؤسسة وجميع العاملين فيها، حيث أنه من الضروري أن يتم تقيم الوضع الحالي للمؤسسة وتقيم العوامل المتعددة فيه، والتي يمكن أن تقوم المنظمة إلى الأفعال الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر.

3-دراسة العملاء: تهدف هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا العملاء، وعلى ما يقترحونه من مجالات التحسين والتطوير خلال لقاءات عمل أو من خلال الاتصالات.

4-التغذية العكسية (تقيم التدريب): تشكل التغذية العكسية المكتسبة من خلال تقيم التدريب أي الخطوة الأخيرة لمرحلة التقويم، ويمكن الاستفادة منها في التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين والمديرين وأعضاء فرق العمل، وأرائهم و اقتراحاتهم في إمكانية تحسين الأداء.

الفرع الرابع:المرحلة الثالثة (التطبيق)

تحتوي هذه المرحلة على الخطوات التالية: [2]

1-اختيار المشرف على التدريب بالمنظمة: هو يتمتع بالخبر والمعرفة اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالبا ما تتم دعوته من قبل هيئات خارجية متخصصة في التدريب.

2-تدريب المديرين والمرؤوسين: والذي يتضمن ما يلي:

أ- الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

---

[1] غواري مليكة، **إدارة الجودة الشامل في خدمات الرعاية الصحية**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 41 .

[2] أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسة الخدماتية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04 ، 2006، ص 12 .

ب- لتدريب على اكتساب المعرفة و المهارات التي تتضمن مهارات بناء الفرق، ديناميكية جماعية، الاتصال، وحل المشاكل.

3-تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم بجمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة والتي تخص مجال الجودة.

4-التطبيق على مشروعات التحسين تجريبية: من أجل استخدام نتائج التحسين والتوسع في تطبيقها على مستوى المؤسسة ككل.

الفرع الخامس: المرحلة الرابعة (نشر وتبادل الخبرات)

إن إنجاز المراحل السابقة يزود المؤسسة بأساس معرفي جوهري، فالسياسة قد حددت أن الاعتراضات على التغلب عليها، وقصص النجاح يمكن أن تتحدث عنها فرق العمل، وحتى هذه النقطة ومع الخبرة الجديدة المكتسبة يجب دعوة الأطراف الأخرى في المؤسسة للمشاركة [1]، و يلخص **jablonski** أن هناك أربعة أمور محددة يجب أن تراعى بالنسبة لهذه المراحل المختلفة تتعرض لها فيما يلي:[2]

1-تتم عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عند نهاية المرحلة الأولى، وفيها يجب أن توافق غدارة المؤسسة على الاستمرار في التطبيق، وأن توافق على تخصيص التمويل اللازم لإنجاز مرحلة التخطيط.

2-أن تبدأ المرحلة الثالثة مباشرة بعد موافقة خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة

3-أن تبدأ فرق العمل القليلة الأولى في مباشرة عملها بعد أن يتم توفير الخدمات الدائمة لها.

4-أن تبدأ المنظمة تخطيط جهودها لنشر وتبادل الخبرات ولكن بدون تنفيذ حتى تحقق أولى قصص نجاحها.

[1] أحمد السامرائي، **إدارة الجودة في الخدمات المالية**، مجلة المعرفة، العدد 110، عمان، ص 197.

[2] غواري مليكة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 43-44 .

المطلب الثاني: أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تستعين المنظمة بمجموعة من الأدوات و الوسائل

الفرع الأول: أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتمثل فيما يلي: [1]

1-التعرف على السوق: هو أسلوب يتبع لقياس المنتجات والخدمات في ظل المنافسين والخبراء، يساعد من يستخدمه على فهم موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى في نفس المجال.

2-العصف الذهني: هو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ضل بيئة مشجعة ، هذا الأسلوب يستخدم لتوليد الأفكار الجديدة فقط، لكنه لا يتطرق إلى تحليلها،ويشارك فيه جميع العاملين للحصول على اكبر قدر ممكن من الأفكار ثم مناقشتها، واختيار أهمها.

3-التصور العقلي: هو عبارة عن أسلوب يتم من خلاله استخدام خيال الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة وذلك من أجل وصف وتحديد المخرجات المرغوبة والظروف المطلوبة لتحقيق هذه المخرجات، وهذه العملية تساعد على وضع وتحديد تصور بصري في موقف ما، وإيجاد الصورة مفصلة للموقف المثالي وتحديد العوائق التي تقف في سبيل التطوير.

الفرع الثاني: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديدها كما يلي:

1-أدوات تعطي فكرة عامة: تتمثل فيما يلي [2]:

أ- استمارة التدقيق: تتضمن الأسلوب الذي من خلاله يتم تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات في استمارة خاصة، إذ يتم من خلالها معرفة ساعات العمل المتعلقة بأداء المنجز ويكون شكلها كالتالي:

---

[1] بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات و أثرها على العملاء**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص 43.

[2] عطاء الله علي الزبون، مرجع سبق ذكره، ص136.

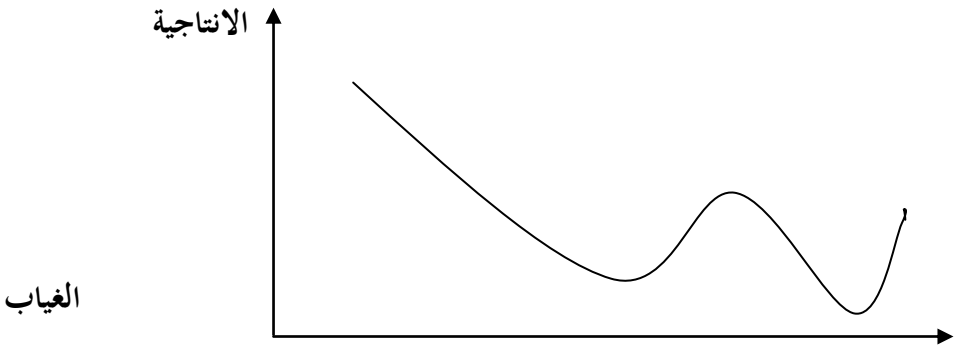
الشكل رقم(1 ـ 1): استمارة التدقيق

السـاعـات								
. المبيعات . المنتج أ . المنتج ب . المنتج ج	1	2	3	4	5	6	7	8

المصدر: لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9000، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان الأردن،2001، ص135.

ب– شكل الانتشار: من خلاله توزيع القيم، الأحداث، المتغيرات إزاء متغير آخر والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1 ـ 2): شكل الانتشار

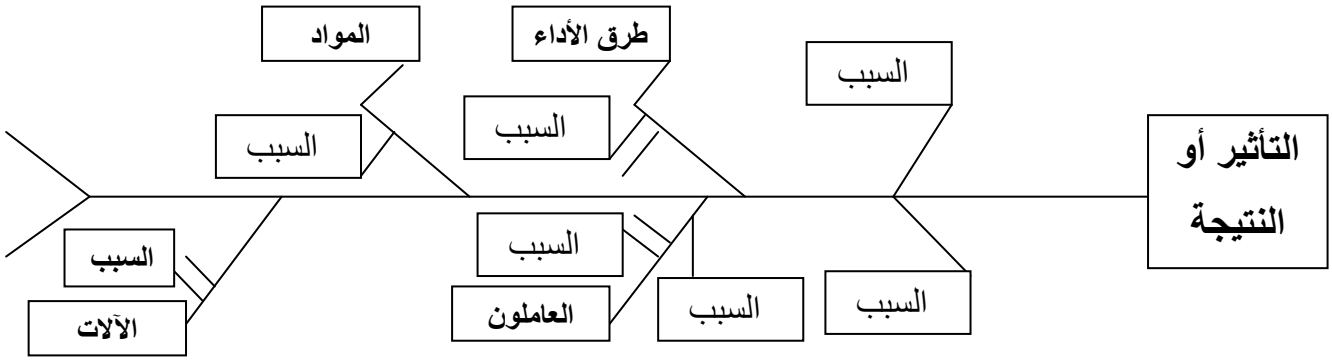


المصدر: خضير كاظم حمودة، إدارة جودة خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2002، ص 49.

ج–شكل السبب: نتيجة أو عظم السمكة

تتحدد من خلاله أسباب الوصول إلى نتيجة ما من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1 ـ 3): مخطط السبب ـ نتيجة أو عظمة السمكة



المصدر: خضير كاظم حمودة، إدارة جودة خدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2002، ص 49.

2–الأدوات التي يتم من خلالها تنظيم البيانات: يتضمن الأدوات التي يتم استعمالها لمعرفة أهم المشاكل التي تعاني منها المنظمة بصدد الجودة وهي كالتالي: [1]

أ–تحليل باريتو:يعتبر من أكثر الوسائل الإحصائية المستعملة في معالجة المشاكل النوعية، ويتم من خلال وضعه على كون أن المشاكل الحاصلة في النوعية تعود إلى نسبة 85% عوامل لا تساهم في حدوث مشكلات، أما 15% هي عبارة عن مشكلات جوهرية ينبغي معالجتها، ويتضمن أربعة خطوات وهي:

- التركيز على المشكلة التي تحتاج دراسة.
- جمع البيانات بالعملية وتنظيمها طبق أولوياتها و أهميتها.
- تحديد الأسباب المحتملة والعناصر المساهمة .
- وضع البيانات المجمعة في جدول لفصل المشكلة.

ب– خارطة التدقيق (مخطط العمليات): تمثل الخريطة التي يتم من خلالها توصيف خطوات الأداء التشغيلي للعمليات، وذلك من خلال استخدام المخططات البيانية بأشكالها المختلفة، إذ تعتبر وسيلة لتعرف و التوصل بشكل سريع و واضح لطبيعة العمليات التشغيلية الجارية في المنظمة.

[1] صالح ناصر عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات (التطبيق و مقترحات التطبيق)**، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان ،الأردن، 2004، ص.ص.40-42-43 .

ج–هستوكرام: يتمثل في التوزيع التكراري المتعلق بالتغيرات الحاصلة في الأداء التشغيلي للمنظمة، يتم استخدام المخطط لإعطاء صورة واضحة عن طبيعة المنتج مع المواصفات أو المعايير المحددة.

د–خرائط المراقبة الإحصائية: تعد من أكثر الوسائل الرقابية التي يعتمدها لسيطرة على جودة المنتجات أثناء تدقيق العمليات وأثناء تحقيقها.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من المعوقات التي تعرقل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وقد تختلف الأسباب التي تحد من نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظمة لأخرى ويكون أثر تلك الأسباب أو العوامل بشكل نسبي، ومن بينها نذكر ما يلي:[1]

1–عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التغير في المفاهيم نوعا ما من الكماليات، مما يشكل غياب لمفاهيم إدارة الجودة

2–خلو الاستراتيجيات المتبعة من قبل بعض المنظمات من إدارة الجودة الشاملة ، بسب ضعف البعد الاستراتيجي لدى بعض المدراء مما يزيد من قوة المنظمات المنافسة في السوق ويضعف مستوى الأداء الكلي.

3–عدم قدرت الإدارات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4–التركيز على أهداف المنظمة قصيرة الأجل.

5–المشاكل التنظيمية بسب ضعف خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية، وعدم وضع رؤية واضحة ومحددة للأهداف.

6–أثر البيروقراطية على نظام المنظمة وما يتركه من جمود في تمرير المعلومات و الأوامر، وبطء عملية إتخاذ القرار، وتدني القدرة على التغير وهو ما تكون إدارة الجودة بحاجة إليه.

7–عدم توفر الخبرات الكافية في إدارة الجودة الشاملة وصعوبة التحكم بمتطلباتها بسبب نقص الكوادر المؤهلة والمدربة.

[1] أحمد يوسف دودين، **إدارة الجودة الشاملة**، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 38 .

8-تغير في القيادات الإدارية الأمر الذي ينسف الاستراتيجيات المتبعة وعدم القدرة على مواصلة إتخاذ القرار السليم في ظل التغير المستمر للسياسات المتجددة.

9-التعقيدات الناتجة عن القوانين والأنظمة، وإتباع اللوائح المعمول بها في المنظمة مما يؤدي إلى هدر الجهد والوقت وتدني مستوى الأداء الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة.

إضافة إلى تلك المعوقات السابقة هناك من يضيف:[1]

أ- ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام.

ب- نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين وعدم قدرة بعض الرؤساء على إتخاذ القرار .

ت- عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.

ث- عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنشأة.

ج- عدم الاهتمام بعملية التدريب في بعض المنظمات وقصور التخطيط له.

ح- تعدد مطالب العملاء وتعارضها أحيانا حيث يختلف العملاء في أذواقهم ومستوى رغباتهم مما يحدث إرباك في عمل المنظمة.

بالإضافة إلى تلك المعلومات هناك العديد منها مرتبط بالمنظمة ذاتها حيث تختلف البيئة الداخلية لكل منظمة عن الأخرى، واختلاف المؤثرات الخارجية ذات الأثر الموحد على كل المنظمات مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، التي تسمى المخاطر العامة والنظر للجودة الشاملة على أنها الحل الأمثل في كل المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

[1] مدحت أبو النصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة (TQM)** ، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008 ص 82 .

المبحث الثالث: نماذج إدارة الجودة الشاملة الجودة

أدى تزايد الاهتمام بجودة السلع والخدمات إلى الحاجة لاتفاق عالمي مشترك على معايير الجودة، و لقد ظهرت العديد من الجوائز الدولية المشهورة في مجال الجودة، حيث أن من بين ما ساهمت به هذه الجوائز الدولية هو تقديمها لنماذج عديدة يمثل كل من منها نظاما لإدارة الشاملة، يعكس فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأهم تلك الجوائز هي: نموذج جائزة مالكوم بالدريج، نموذج جائزة ديمينغ،و نموذج التميز للمنظمة الأوربية، ونموذج جائزة الملك عبد العزيز الثاني.

المطلب الأول: نموذج جائزة مالكوم بالدريج

لقد تم إنشاء هذه عام 1987، تمثلت الأهداف الرئيسية لها في تحفيز الشركات الأمريكية لتحسين الجودة والإنتاجية، ومكافئة الشركات التي تقوم بتحسين الجودة،ووضع أسس ومعايير يمكن استعمالها من قبل المنظمات لتقيم جهودها في تحسين الجودة، ولقد تم تحسين وتطوير المقاييس التي بموجبها تمنح الجائزة بصورة متواصلة سنة بعد الأخرى.[1]

إن مقاييس الجائزة الصادرة عام 2001 كأساس لتقييم الشركات المتقدمة، كانت تهدف إلى تحقيق أغراض إضافية تتمثل في:[2]

- ✓ رفع مستوى المعايير لجودة الأداء.
- ✓ تسهيل الاتصال وتشارك بالمعلومات بين المنظمات.
- ✓ توفير أداة عالية للمنظمات لغرض التخطيط، التدريب ...إلخ

ولهذه الجائزة 10 أسس ومفاهيم جوهرية تقوم عليها وفقا للمقاييس الصادرة عام 2001وهي:

1-جودة التوجه للعميل: يذهب هذا المفهوم إلى أبعد من تلبية حاجات ورغبات العملاء في اهتمامه بمدى تميز السلعة أو الخدمة عما يقدمه المنافسون، وبذلك التوجه إلى كل من رضا العملاء والحصة السوقية المتحققة للمنظمة.

---

[1] عبد الستار العلي، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن ،2008، ص64 .

[2] عبد الله الطاني، رعد عيسى عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة**،دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2008، ص.ص 360-361 .

2-القيادة: من بين ما تركز عليه الجائزة هو القيادة التي يجب أن تخلق التوجه للعميل، وبوجه عام يهتم هذا المفهوم بأنشطة التخطيط والاتصالات ومراجعة أداء المنظمة في مجال الجودة والتميز.

3-التحسين والتعليم المستمر: يؤكد هذا المفهوم إلى أهمية والحاجة إلى أنشطة التحسين المستمر في مختلف العمليات والأنشطة في المنظمة، والتحسين يأخذ أشكال وصور عدة كتحسين الإنتاجية والفاعلية، تحسين أداء المنظمة، التحسين في الأداء والمسؤوليات الاجتماعية العامة والوظيفية.

4-قيمة العاملين: يؤكد على حقيقة أن نجاح المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على معارف ومهارات ودافعية وجودة اندماج قوة العمل فيها، كما يؤكد على حاجة المنظمات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل من خلا التعليم و التدريب.

5-سرعة الاستجابة: يؤكد هذا المفهوم إلى الحاجة لتقليص في دوارات الزمنية، وأن مؤشرات الجودة اليوم هو البعد الزمني للأداء.

6-تصميم الجودة ومنع المعيب: يتم التأكيد هنا إلى الحاجة إلى النظر للجودة المصممة بصورة تمنع حدوث الأخطاء والإنتاج المعيب،بالإضافة إلى الاهتمام بالوقت المطلوب للتصميم والتطوير وإنتاج وتقدير السلعة أو الخدمة الجديدة للعملاء.

7-النظرة المستقبلية بعيدة المدى: يؤكد على النظرة البعيدة الأمد لمستقبل المنظمة، بالإضافة إلى بعين الاعتبار مختلف ذوي المصالح: العملاء، العاملين، الموردين...إلخ.[1]

ويندرج في ذات الإطار التأكيد على النظرة بعيدة المدى في تطوير العاملين والعلاقة مع الموردين،و تلبية الالتزامات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

8-الإدارة بواسطة الحقائق: يؤكد على ضرورة اتخاذ القرار بالاعتماد على البيانات والمعلومات وتحليلات موثوق فيها، وأن تعطي وصفا دقيقا لأداء المنتجات المباعة وحالة السوق، والعروض المقدمة ومستويات الرضا في عن المنتجات المنافسة.

[1] خضر كاظم حمودة ، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الميسرة للنشر و التوزيع، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص.ص 111-112 .

9-توطيد علاقات الشراكة: يقوم على توطيد علاقات الشراكة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافها، وهذه العلاقات تتضمن علاقات العمل والعلاقات مع الموردين الرئيسين والاتفاقيات مع المؤسسات الفنية والعلمية.[1]

ويتم إدارة جائزة مالكوم بالدريج للجودة من قبل مجموعة من المؤسسات الأمريكية تضم قسم التجارة للولايات المتحدة الأمريكية، التكنولوجيا، والمعهد القوي لتقيس والتكنولوجيا وإدارة الجائزة التي تحدد من قبل الجمعية الأمريكية للجودة، ويشرف على الجائزة مجلس يضم مجموعة صغيرة من الأفراد ممن حققوا تميزا في إدارة الجودة، وهناك أيضا مجلس الممتحنين الذي يضم حوالي 400 شخص يصنفون في ثلاث مجموعات هي: الحكام وعددهم 9، الممتحنين الأقدم وعددهم8، والممتحنين وهم غالبة الأفراد في المجلس.[2]

تعتمد عدة خطوات في الجائزة أولها هي التحديد السنوي للمعايير والتعليمات و الإرشادات و العملية الكلية لنيل الجائزة، أما الخطوة التالية فهي قيام المنظمة المتقدمة للجائزة بتعبئة نموذج التأهيل وتقديمه بعد ذلك تجري أربعة مراحل لمراجعة والفصل للمتقدمين هي:[3]

أ- **المرحلة الأولى:** المراجعة المستقلة من قبل 5 أعضاء على الأقل من قبل مجلس الممتحنين.

ب- **المرحلة الثانية:** مراجعة وتقيم القبول للطلبات التي حصلت على تقيم جيد في المرحلة السابقة.

ت- **المرحلة الثالثة:** الزيارات الميدانية للمتقدمين الذين حصلوا على تقيم جيد في المرحلة السابقة.

ث- **المرحلة الرابعة:** مراجعة وتوصيات الحكام.

---

[1] أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية الجزائرية**، أطروحة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2014، ص 10 .

[2] فتحي الحبشي، فوزية عزبي، **نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، في مؤسسات التنظيم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر بسكرة العدد 32، 2013، ص05.

3 فيصل بن ماس بن محمد الأحمد آل الثاني، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإعلامية**، دار المعرفة للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، بيروت لبنان، 2008، ص105 .

المطلب الثاني: نموذج جائزة ديمينج

أنشأت هذه الجائزة عام 1951من قبل إتحاد العلماء والمهندسين اليابانين، وهناك نوعين من الجائزة أحدهما تمنح للأفراد وأخرى للمنظمات، والجائزة الخاصة بالأفراد تمنح لؤلئك الذين لهم إسهامات بحثية أو تطبيقية في مجال الجودة، أما التي تمنح للمنظمات فكانت تهدف إلى تشجيع المنظمات اليابانية على تطوير ممارساتها في مجال السيطرة الإحصائية على الجودة، وخلال أكثر من 50 عام على وجود الجائزة حدث فيها العديد من التعديلات والتحسينات سواء في معاييرها أو إداراتها ويوضح الشكل رقم (5)عناصر التقييم لجائزة ديمينغ ويلاحظ أن لكل عنصر من عناصر التقييم يتضمن مجموعة من العناصر الفرعية يشار إليها بعناصر المستوى الثاني.[1]

وتتضمن عناصر المستوى كل مما يلي: [2]

1-السياسات: يتعلق بسياسة الجودة في المنظمة، مضمونها هو كيفية إعدادها، تناسقها مع السياسات الأخرى، اعتماد الطرق الإحصائية في السيطرة على الجودة، نشر سياسة الجودة وشيوعها مراجعة السياسة وتحديثها.

2-التنظيم وإدارته: يتعلق بمدى وضوح السلطات والمسؤوليات في المنظمة ومدى تفويض وتوزيع السلطة، وأشكال التنظيم المعتمدة لتحقيق اندماج العاملين كالجان وحلقات الجودة وغيرها وكيفية التنسيق بينها.

3-التعليم والنشر: ينصب على برامج التعليم والتدريب الخاصة بالأساليب الإحصائية للسيطرة على الجودة وعلى المقترحات وأساليب تحسين الجودة.

4-إدارة معلومات الجودة: ينصب على تجميع ونقل وتوصيل واستخدام المعلومات فيما يختص بالجودة.

5-التحليل: ينصب على اختيار المشاكل واستخدام أدوات الجودة وتحليل البيانات الخاصة بالعمليات والاستفادة من نتائج التحليل.

6-التقيس: يتعلق بوضع المعايير والنمطية فيها وأساليبها ومراجعتها لتحديدها واستخدامها.

[1] فيصل بن جاسم بن محمد آل الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 103 .

[2] خيضر كاظم حمودة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 120-121.

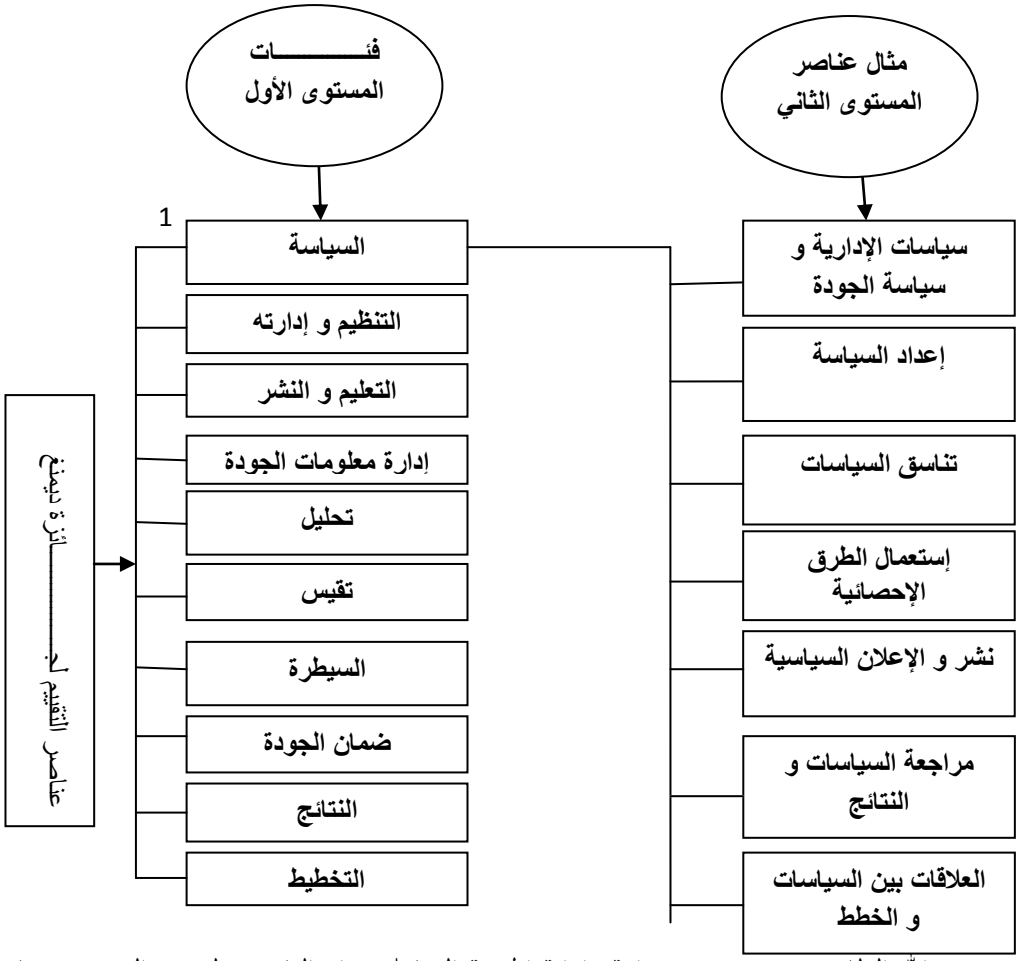
7–السيطرة: يتعلق بنظم السيطرة على الجودة، محتواها، اعتمادها على الأساليب الإحصائيةالأنشطة والعمليات فيها.

8–ضمان الجودة: ينصب على وجود نظم إجرائية لتقديم المنتجات الجديدة، وتشخيص حاجات ورغبات العملاء ورضاهم، تصميم العمليات وقدرتها والقياس والفحص والتدقيق والمراجعة.

9–النتائج: ينصب على قياس النتائج الأساسية كذلك النتائج الأخرى لأبعاد متعددة كالوقت والتكلفة والأرباح وغيرها.

10–التخطيط: وينصب على وضع الخطط المستقبلية ومدى دقتها.

الشكل رقم (1 ـ 4): الإطار العام لعناصر المستوى الأول والثاني



المصدر:عبد الله الطائي رعد، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 369.

المطلب الثالث: نموذج الجائزة الأوربية للجودة ونموذج جائزة عبد الملك عبد الله الثاني للتميز

إضافة إلى الجوائز التي ذكرناها سابقا سنقوم في هذا المطلب بتكملتها والمتمثلة في كل من نموذج الجائزة الأوربية للجودة ونموذج جائزة الملك عبد الله الثاني.

الفرع الأول: نموذج الجائزة الأوربية للجودة

قامت المنظمة الأوربية لإدارة الجودة في عام 1991بتأسيس الجائزة الأوربية للجودة لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك في دول أوربا، يتم منح الجائزة إلى أربعة فئات للمنظمات هي:

- ✓ الشركات الكبيرة.
- ✓ الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات.
- ✓ منظمات القطاع العام.
- ✓ المنظمات المتوسطة والصغيرة.

تلتزم المنظمة الأوربية لإدارة الجودة والمكونة أكثر من 800عضو من منظمات الأعمال الخاصة و العامة بمساعدة المنظمات بتحقيق تحسينات شمولية في الأداء والتميز، وقد وضعت نموذجا خاصا لتميز سمته بـ Efqm Ecellence حيث استخدمته الكثير من المنظمات للعمل لتقيم الذاتي لأدائها أو لإعداد نفسها للجائزة الأوربية للجودة.[1]

ويشمل هذا النموذج على تسعة معايير رئيسية صنفت في مجموعتين رئيسيتين:

المجموعة الأولى: العناصر المساعدة (enablers) وتشمل ما يلي:[2]

1. **القيادة**: التميز هو قيادة طموحة ولها رؤية ثاقبة بالإضافة إلى ثبات الأهداف.
2. **الأفراد**: التميز هو مساهمة الموظفين من خلال تطويرهم وإنتاجهم في العمل.
3. **السياسة والإجراءات**: يعبر هذا المعيار عن الرؤية القيادية وتصور المستقبل المطلوب تحقيقه.

[1] عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 90 .
[2] محفوظ أحمد، جودة مرجع سبق ذكره، ص299.

4–الشراكة والموارد: التميز هو عبارة عن إقامة شراكات مع أصحاب المصالح المتبادلة والمحافظة على هذه الشركات.

5– العمليات: المقصود بالتميز إدارة المنظمة من خلال الأنظمة والعمليات والحقائق

المجموعة الثانية: النتائج وتشمل:[1]

1– النتائج المتعلقة بالأفراد: يعبر هذا المعيار عن مدى تحقيق النتائج التي ترضي المالكين، العاملين الموردين.

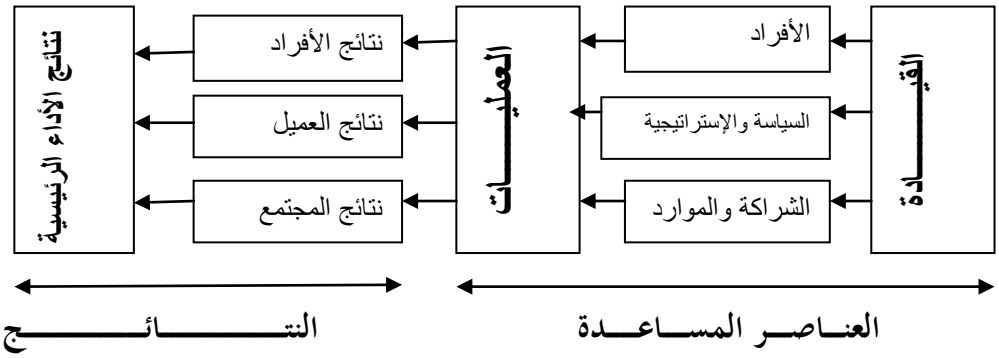
2–النتائج المتعلقة بالعملاء: التميز هو تحقيق رضا العملاء عن المنظمة والمنتج.

3– النتائج المتعلقة بالمجتمع: التميز هو تفهم المنظمة لمتطلبات المجتمع المحلي وتلبيتها.

4–نتائج الأداء الرئيسية: تعبر هذه النتائج عن كفاءة أداء المنظمة قياس جودة المنتج.

ويلاحظ على هذا النموذج أنه أخذ بعين الاعتبار الآثار التي يمكن أن يحققها النظام على المجتمع وهذا يتماشى مع أفكار المسؤولية الاجتماعية ومع التوجهات العالمية الحديثة المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمجتمع.

الشكل رقم (1 ـ 5): الإطار العام لعناصر نموذج التميزEFQM



المصدر: محفوظ أحمد جودة،إدارة الجودة الشاملة،مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،عمان الأردن، 2006، ص 300.

[1] عطاء الله علي الزبون، مرجع سبق ذكره، ص199-200.

الفرع الثاني:نموذج جائزة عبد الله الثاني للتميز

تهدف جائزة الملك الثاني في القطاع الخاص أساسا إلى تعزيز التنافسية عند المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء، وتمنح الجائزة مرة كل عامين إلى خمس فئات محددة وهي: [1]

- ✓ المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
- ✓ المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.
- ✓ المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظف.
- ✓ المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة التي يقل عدد موظفيها عن 100 موظف.
- ✓ المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي.

أما بالنسبة لمعايير الجائزة فيمكن إجمال الخطوط العريضة لها بما يلي :[2]

1-القيادة (150نقطة): يركز معيار القيادة على دور الإدارة العليا في المنظمة والمتعلق بوضع رؤية قيادية للمنظمة تعكس قيمها وفلسفتها، كما يركز هذا المعيار على كيفية اختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييمهم أدائهم بالإضافة إلى دعم القيادة وتشخيصها لنشاطات الإبداع.

2-التخطيط الاستراتيجي(150نقطة): يتناول رسالة المنظمة وأهدافها والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف اعتمادا على تحليلات البيئة الداخلية والخارجية.

3-إدارة الموارد(250نقطة): يركز هذا المعيار على قدرة المنظمة على إدارة موردها من موارد بشرية ومعلوماتية ومادية وتقنية بكفاءة عالية وكبيرة.

4-إدارة العمليات: يركز هذا المعيار على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء ومراعات الحفاظ على البيئة، ذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها، كما يركز على التخطيط والتطوير والتوثيق وتطبيق أنظمة جودة فعالة تغطي كافة نشاطات المنظمة.

---

1 رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص378.

2 خير الله يونس التركاوي، **إدارة الجودة الشاملة في الجامعات**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2016 ص.ص 129-130.

5-النتائج(250نقطة): يركز هذا المعيار على نتائج أعمال المنظمة من حيث درجة رضا العملاء،ورضا العاملين، جودة المنتج، أداء الموردين، الأثر على الاقتصاد والأثر على المجتمع.

ويقوم نظام العلامات على تقارير إشراك المشاركين في الجائزة على أساس أربعة أبعاد يطلق عليها تسمية المعايير الفرعية وهي:

أ-التطبيق: مدى تطبيق متطلبات المعيار اعتمادا على ملائمة الوسائل المستخدمة وفعاليتها هذا المجال.

ب-المشاركة: مدى مشاركة المعنيين كالعاملين والعملاء والملاك والموردين والمجتمع المحلي بوضع متطلبات المعايير وتطبيقها.

ج-الاتصال: طريقة إيصال ونشر متطلبات المعايير إلى المعنيين في المنظمة.

د-التحسين المستمر: كيفية إجراء التحسينات المستمرة وتنفيذ مشاريع التحسين في المنظمة فيما يتعلق بكافة متطلبات المعايير ومجالاتها.

الخلاصة:

كخلاصة لكل ما سبق ذكره نستطيع القول أن إدارة الجودة الشاملة تعد أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة لمساهمتها في رفع الأداء والتميز بتضمينها لكافة جوانب العمل وجميع نشاطات وعمليات المنظمة، الذي يتطلب تضافر وتنسيق كل الجهود لتحقيق الهدف المتمثل في تحقيق رضا العملاء، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والمتطلبات التي تتوجب إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة، وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى أهدافها على حد سواء.

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية المساهمة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة

تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم الموضوعات التي لازلت في دائرة اهتمام الباحثين في مجال الإدارة بحيث أن هذا المفهوم يحتاج إلى البحث و التطوير لكون الثقافة التنظيمية محل اختلاف الكثير من الباحثين حول مفهومها، مظاهرها، وآليات اكتسابها والمحافظة عليها وتطويرها وغيرها من الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع .

ولقد زاد الاهتمام بموضوع الثقافة نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وكذلك الكشف عن أنماط الحياة المختلفة في المنظمات وكذلك البحث في كيفية تأثير هذا المكون في باقي المواضيع المتعلقة بالتسيير كالأداء وسلوك العاملين ومختلف أساليب التسيير كإدارة الجودة الشاملة .

ومن أجل معالجة الجوانب النظرية للثقافة التنظيمية، سنتناول في فصلنا هذا ما يلي:

المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية، أنواع ومستويات ونماذج الثقافة التنظيمية، تكوينها وآليات المحافظة عليها بالإضافة إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول :المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدرائها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو عامليها ، وعلى ضوء ذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى :

ماهية الثقافة التنظيمية، مكوناتها و وظائفها، بالإضافة إلى العوامل المحددة للثقافة التنظيمية وأبعادها .

المطلب الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من نشأة وتطور الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى التعريف والخصائص

الفرع الأول : نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

نشأت الثقافة البشرية مع ظهور الإنسان على الأرض وتطورت على مر التاريخ، فمن مخلفات الإنسان نجد الحفريات التي تكشف لنا تطور ثقافة الإنسان، وشهدت تلك العصور تقدما بطيئا للثقافة إلى غاية ظهور الإنسان الحديث (الرجل العقل 100000 قبل الميلاد) حيث ظهر الفن الهندسي الخام، وفي سنة 5000 قبل الميلاد تم ظهور الإنسان الحديث تمثلت في الحضارة المذهلة للفراعنة ، وفي سنة 1900 قبل الميلاد بدأ إنسان أوروبا يدخل العصر ا لحديث لصناعة الأسلحة و استخدام الفحم والغاز، والآلات البخارية، هذا العصر تميز بظهور عدة مؤسسات اقتصادية والعديد من النظريات التي اهتمت بالثقافة التنظيمية كنظرية Z. [1]

وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة من قبل الفيلسوف (فلهم أوزفالد) عام 1909ويشارإلى أصل كلمة الثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية (cultura) حيث تعني خياطة، نسيج، قطعة أرض محروثة، طقوس دينية ...الخ.

أما في اللغة العربية فإن الثقافة من ثقف، أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وما قام بيه.[2]

الفرع الثاني: تعريف الثقافة

تعددت تعاريف الثقافة نذكر أبرزها فيما يلي:

---

[1] بوالشرش كمال، **الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2017، ص ص 8-9

[2] عابد فايزة، **الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي**، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، رسالة ماستر، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص26 .

تعريف تايلور: "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة، الفن، والأخلاق، القانون، العادات وأي قدرات أو عادات أخرى يكسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع ".[1]

تعريف المنظمة العربية للثقافة والعلوم ALESSCO: " مجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بها من مهارات أو ما يعيل عليها من وسائل فهي موصولة بالروابط بجميع أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى مؤثرة فيها ومتأثرة بها، معينة عليها، مستعينة بها ". [2]

ويعرفها مالك بن نبي في كتابه مشكلة الثقافة على أنها: " مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لاشعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه، فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته". [3]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة هي طرق أو أنماط حياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس نتيجة التفاعل والاحتكاك بينهم، أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام يتم توارثه من جيل إلى جيل.

الفرع الثالث: تعريف الثقافة التنظيمية

توجد عدة تعاريف للثقافة التنظيمية وفيمايلي عرض لبعضها:

عرفت على أنها " هي المفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط بين أفراد المنظمة بها مجموعة مشتركة بين العاملين وتشكل كل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الإنفاق المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات فيها، وبعبارة أخرى توضيح الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدى بها العمل في المنظمة. [4]

---

[1] عيساوي وهيبة، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي**، دراسة حالة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، رسالة ماجستر، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 2012-2013، ص5.

[2] محمد مهدي بن عيسى، **ثقافة المؤسسة**، حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAS، غرداية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص358.

[3] بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص358.

[4] بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2013، ص357.

تعرف كذلك على أنها " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ". [1]

وكتعريف آخر للثقافة التنظيمية: " تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهم عام بين أعضاء التنظيم حول خصائص وسلوك الأعضاء فيه ". [2]

في حين يعرفها كير تلوين على أنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، فالثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيها ".[3]

كما ورد تعريف للثقافة التنظيمية في مفهوم (petgroew) المتضمن: "نظام يمثل المعاني الأولى علنيا وجماعيا والتي تسري على مجموعة معينة من زمن معين" .[4]

وكتعريف شامل للثقافة التنظيمية نستطيع القول بأنها مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه المميزات تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيم معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة.

الفرع الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية

من الأهمية إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك عدة جوانب تختلف فيها ثقافة المنظمات وفيمايلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة:[5]

1- **الانتظام في السلوك والتقيد به:** نتيجة التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، يستخدمون لغة ومصطلحات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

---

[1] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، البعة الثانية، عمان الأردن، 2005، ص311.

[2] محمد قاسم القيروتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص373.

[3] حسين حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص328.

[4] رضوى خوين، **الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة**، دراسة مقارنة بين الكليات العملية والإنسانية، جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص9.

[5] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن العالي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص128.

2- **الفلسفة والمعايير**: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء إضافة إلى معايير سلوكية بحجم العمل الواجب إنجازه.

3- **الثقافة التنظيمية نظام مركب**: لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف أفرادها.

4- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل**: وذلك من خلال الانسجام بين مختلف العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة لها خاصية التكيف بحيث تتصف الثقافة بالمرونة للتغيرات الحاصلة.

وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية يمكن ذكرها فيما يلي: [1]

- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة.
- ✓ الثقافة التنظيمية عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر بحيث ينقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- ✓ الثقافة التنظيمية تحقق الرضا النفسي بحيث تشبع حاجات الإنسان ويشعر أنه مقبول في الجماعة.
- ✓ شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- ✓ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين والتكامل بين وحدات التنظيم.
- ✓ درجة التحمل والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.

المطلب الثاني: مكونات ووظائف الثقافة التنظيمية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من مكونات الثقافة التنظيمية ووظائفها.

الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات هي كالآتي:[2]

1- القيم التنظيمية: تتمثل القيم في المكان وبيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بالأداء ...الخ.

2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مقيدة للمنظمة، ويفرض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة في المنظمة.

---

[1] حسين التهامي، **التفكير الإبتكاري**،دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2013، ص68.

[2] بلال خلف السكارنة، **دراسات إدارية معاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص157.

4- **التوقعات التنظيمية**: تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة خلال فترة عمله في المنظمة

وقد أضاف البعض للمكونات السابقة مايلي:[1]

5- **الافتراضات**: لا يمكن رؤيتها وتشكل الأساس للقواعد السلوكية داخل التنظيم.

6- **الرموز**: لا يمكن رؤيتها إذ تنتقل عن طريق القصص والشعائر والطقوس وأفكار القادة المؤسسين وغيرها من الوسائل.

7- **الطقوس**: وهي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة تعكس الفكر الجماعي للمنظمة.

8- **المعايير**: قواعد شفوية التي تنص على ما يجب أن يقوم بيه الأفراد وعلى مالا يجب أن يقوموا به.

9- **التقاليد**: شكل من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات، المسموحات والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة، تمثل برنامجا للأفراد يعطي سلوك مناسب أو غير مناسب.

10- **الاتصالات**: تعتبر الشرايين الناقلة للآراء والأفكار والأوامر والقرارات وغيرها، ويعتبر الاتصال مهم لإيصال ثقافة المنظمة.

ومن ناحية أخرى يشير ' ليستون بريتي ' إلى أن الثقافة تتكون من مجموعة من السمات، الرموز، القيم الاجتماعية التي تتقاسمها الأعضاء وتحقق التماسك والوحدة الداخلية ولقد لخصت فيما يلي:[2]

- ✓ **المؤسسون**: البيانات الشخصية، الأصل الاجتماعي، المبادئ الأساسية.
- ✓ **تاريخ المؤسسة**: الأفراد، البناءات، التواريخ الكبرى.
- ✓ **المهنة**: التحلي الخارجي للمهنة، المهنة المرتبطة بالنشاط الأساسي.
- ✓ **القيم**: القيم المعلنة والظاهرة.
- ✓ **السمات والرموز**: ترتبط بالشكل الخارجي مثل الاستقبال، أما الرموز فتتمحور حول التطورات، التاريخ ...الخ.

[1] حسين حريم، **إدارة المنظمات**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2039، ص.ص 268-269.

[2] محمد قاسم القيروتي، **السلوك التنظيمي**، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004، ص157.

ومما سبق يتضح أن مكونات الثقافة التنظيمية في كل مؤسسة ماهي إلا انعكاس الشخصية وسلوكيات القائمين عليها، الذين حاولوا أو يحاولون دائما أن يعطوا تميزا عن باقي المنظمات الأخرى حتى تصبح لها هوية.

الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية يمكن تحديدها كما يلي: [1]

- ✓ يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين وتعطيهم تميزا.
- ✓ تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، يسمو على المصالح الشخصية.
- ✓ تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة، كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل.
- ✓ تعمل على تحويل مرجعية لنشاط المنظمة.
- ✓ تحدد سلوك العاملين كدليل مهم ومرشد.

ومن جهة أخرى يشير الكاتب حسين حريم أن الثقافة التنظيمية تخدم 4 وظائف أساسية هي:[2]

- ❖ **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- ❖ **يشمل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- ❖ **تعزز استقرار النظام:** بحيث تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- ❖ **تشكل السلوك من خلال المساعدة على فهم ما يدور حولها:** فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث هذه الأشياء على نحوها.

[1] عبد العزيز بن حبتور، **الإدارة الإستراتجية: إدارة جديدة في عالم متغير**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص201.

[2] حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص330.

المطلب الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية وأبعادها

تتحد الثقافة التنظيمية بمجموعة من العوامل، كما أن هناك عدة أبعاد يمكن اعتمادها للتعبير عن نوع الثقافة السائدة في المنظمة.

الفرع الأول: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي:[1]

- ✓ الصفات الشخصية من الأفراد وما لديهم من قيم ودوافع.
- ✓ الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للفرد، حيث أن هذا الأخير يتجه بالمنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه.
- ✓ البناء التنظيمي للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرار.
- ✓ المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية ومعنوية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية، وتنعكس على سلوكياته.
- ✓ الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشمل عليه من طرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعض الأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة من:
  - أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدها من العائلة والمجتمع.
  - أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في وظيفة معينة.
  - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من نظام رسمي أو من عادات وممارسات في مجتمع ما.

الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد تبين وجود عدة أبعاد في مجال ثقافة المنظمة نوجزها فيما يلي:

1-القيم التنظيمية: تعتبر القيم التنظيمية أهم مدخل يكمن للمؤسسة من خلاله تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية لما لها من دور محوري في اكتساب جميع مظاهر الثقافة التنظيمية، والقيم التنظيمية تمثل ذلك الصنف

[1] مصطفى محمود أبوبكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص.ص 408-409

المعني في المقام الأول بالتسيير من قبل المنظمة وبالدراسة من قبل الباحثين في علم التسيير، والقيم التنظيمية تشمل الأصناف الثلاثة لقيم الثقافة التنظيمية والمتمثلة في: قيم الفرد، قيم المجتمع، قيم المؤسسة ذاتها، هذه الأصناف الثلاثة تنشئ ما يعرف بالتنوع الثقافي داخل المنظمة التي يتوجب عليها الانتباه إليه وتسييره بغرض الحصول على ثقافتها التنظيمية المساعدة على تحقيق أهدافها بصفة عامة نستطيع القول أن القيم التنظيمية هي أحد أهم البادئ الرئيسية التي توجه سلوك المنظمة حيث يتشاركها العاملون لإنجاز مهامهم، ويمكن أن تتم مكافأتهم من قبل المنظمة تبنيهم لتلك القيم التنظيمية.[1]

2- التصرفات التنظيمية: تعتبر التصرفات التنظيمية مكون مهمة من مكونات الثقافة التنظيمية وتنتمي إلى مستوياتها العليا، فهي تتعلق بتصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمات وتهتم بأنماط السلوك الخاصة بكل من الفرد والمجموعة يجعله مهما في التعامل مع القضايا السلوكية التي يفرزها عالم الأعمال، فهو مجال الدراسة يحث في تأثير كل من الأفراد، المجموعات، والهيكل التنظيمي على التصرف داخل المنظمة، بهدف استغلال المعارف المستوحاة من ذلك البحث لتحسين الفاعلية التنظيمية.[2]

3- الإمكانيات التنظيمية: هي الجانب الملموس المعبر عن الثقافة التنظيمية وقد تأخذ عدة مظاهر تعكس الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية ممثلا في القيم والافتراضات الأساسية، لأنه بدون مصطنعات تبقى المظاهر المعنوية للثقافة التنظيمية مجرد أفكار لا وجود لها في أرض الواقع، والإمكانيات هي أي شيء يمكن رؤيته وسماعه أو الشعور به في المؤسسة، وعامة ما تكون الإمكانيات أول شيء يتم ملاحظته عند دخول المنظمة.[3]

لقد قام شين shein باستعراض عدد من المظاهر المعبرة عن الإمكانيات في المنظمة وهي كالتالي[4]

- قواعد للباس.
- درجة الرسمية في علاقات السلطة.
- ساعات العمل، الاجتماعات (عددها، توقيتها، مدتها)
- كيفية اتخاذ القرارات.

[1] أسامة خيري، **التميز التنظيمي**، دار الراية للنشر والتوزيع، الكبعة الأولى، عمان الأردن، 2004، ص79.

[2] مصطفى محمود أبوبكر، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية, الإسكندرية مصر، 2008، ص95.

[3] يونسي مختار، **الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي**، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، بمدينة الجلفة، رسالة ماجستر، تخصص تنظيم وعمل، فرع علوم اجتماعية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2014-2015، ص31.

[4] Lee james, How pricipal scan build a culture of quality that supports standars of excellence ; National association of secondary shoof principals, vol 84, Iss, 617, 2000, P20.

- الاتصالات.
- الأحداث الاجتماعية.
- المصطلحات المهنية، الطقوس والشعائر.
- الصراعات واختلاف الآراء وكيفية التعامل معها.
- الموازنة بين العمل والعائلة.

المبحث الثاني: أنواع ومستويات ونماذج الثقافة التنظيمية، تكوينها وآليات المحافظة عليها

تعتبر الثقافة التنظيمية إطار يوجه السلوك التنظيمي حيث تؤثر على كل من طرق الأداء للمهام الإدارية وعلى العاملين والسلوك المطلوب منهم وكذا كيفية التعامل مع هؤلاء العاملين في المنظمة وعلى ضوء ذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى: أنواع ومستويات ونماذج الثقافة التنظيمية، وكيفية تكوينها وآليات المحافظة عليها.

المطلب الأول: أنواع ومستويات الثقافة التنظيفية

تتنوع الثقافة التنظيمية داخل المنظمة إلى عدة أنواع ويختلف تواجدها من مستوى لآخر.

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

من بين أنواع الثقافة التنظيمية نذكر مايلي:[1]

1- الثقافة القوية: حيث تعرف القوية الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، وللثقافة القوية بعدين أساسيين هما:

أ. **بعد الشدة:** الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

ب. **بعد الإجماع:** المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل أفراد المنظمة والذي يعتمد على تعريفهم بهذه القيم وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

2- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل الأعضاء، ولا تحضا بالقبول والثقة الواسعة من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها وقيمها، وهذا ما يؤدي إلى

[1] أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص.ص 67-68.

انخفاض درج الرضا الوظيفي للعاملين من جهة ومن جهة أخرى اهتمام الإدارة باللوائح والقوانين الرسمية والمكتوبة.

3- الثقافة المثالية: هنا يرى كل من (أوتشي ودراكر) وجود ثقافة منظمية مثالية ووحيدة والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح.

4- الثقافة التكيفية أو الموقفية: وحيث يقترح بعض الباحثين مثل دراكر تكييف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار الثقافة التنظيمية مثالية لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.[1]

5- ثقافة الدور: قوة الثقافة عقدية تختص بها المستويات العليا من البيروقراطية والرسمية، يتسق المدير الأعلى بين المختصين والمجالات الوظيفية.[2]

الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في مستويات أساسية منها:

1- ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة التنظيمية في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية يجب أن تكون استراتجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.[3]

2- ثقافة النشاط الصناعي: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلة، وهذا يعني أن القيم والمعتقدات السائدة في منظمة ما نجد نفسها في المنظمات التي تعمل في نفس القطاع أو الصناعة.[4]

3- الثقافة الداخلية للمنظمة: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد والجماعات العاملة داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، إضافة إلى الأطر السياسية والتنظيمية، التي

---

[1] أحمد ماهر، **التنظيم: الدليل العلمي- تنظيم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2007، ص442.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص442.

[3] حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص331.

[4] مصطفى محمود أبوبكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص94.

تحددها المنظمة، مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد.[1]

4-ثقافة الجماعات المهنية: هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة، يمكن تقسيمها حسب مستوياتها الهرمية إلى: الإدارة العليا (الإطارات السامون)؛ الإدارة الوسطى (إطارات متوسطة وأعوان التحكم)؛ تقنيين وإداريين وعمال أو حسب الوحدات الفرعية (مثل: قسم، ورشة، مصلحة...).[2]

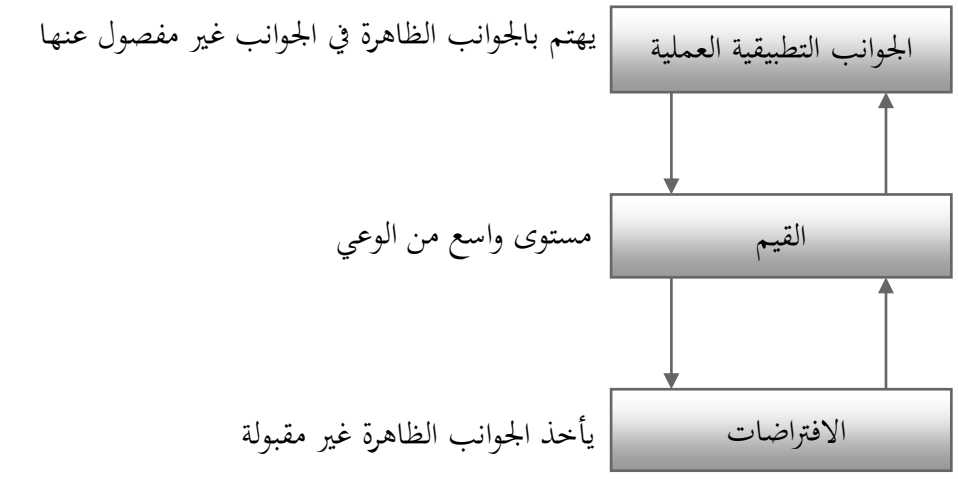
المطلب الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية

تتبع الثقافة التنظيمية مجموعة من النماذج التي اختلفت حسب الباحثين نذكر أهمها فيما يلي:

الفرع الأول: نموذج shein 1985:[3]

طور shein في عقد الثمانينات من القرن 20 ما أصبح يطلق عليها بنظرية التأثير لثقافة المنظمة، حللت نظرية shein ثقافة المنظمة ضمن ثلاث مستويات هي: مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم والآراء السلوكية ومستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات والافتراضات.

الشكل رقم(2-1): مستويات الثقافة التنظيمية وفق تصور shein



المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية مصر، 2008، ص102.

[1] مصطفى محمود أبوبكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص418.

[2] بوالشرش كمال، مرجع سبق ذكره، ص21.

[3] نعيمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص.ص 58-59-60.

✓ **المعتقدات والافتراضات:**

وفقا لرأي shein تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر ثقافة المنظمة حيث تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية، ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم، فالافتراضات التي ينبغي مراعاتها عندما يقررون تكون موجودة خارج إطار الوعي، فمثلا من نمط الافتراضات الأساسية وكيفية اختلاف منظورات نظرية المنظمة في افتراضاتها يظهر في الجدول رقم (1).

الجدول رقم(2-1): أسلوب فهم رجل المنظمة وتوسيعها مع كل منظور جديد في نظرية المنظمة

المنظور	الافتراض	التركيز/القيم
الكلاسيكية	رجل اقتصادي	الثروة والقوة
الحداثة المبكرة	رجل علمي/ منطقي	العقلانية/ الرقابة والإدارة
الحداثة	رجل ايكولوجي	البيئة والرقابة الخارجية
التفسير/ الرمزي	رجل رمزي	التفسير والمعنى والدلالة
ما وراء الحداثة	رجل جمالي (فني)	الإبداع والحرية والمسؤولية

المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية مصر، 2008، ص103

فالافتراض الذي يقوده يتبناه مفكرو المنظور الكلاسيكي، هو أن الاهتمام الأول للعنصر البشري بالثروة فهم طوروا أفكار ركزت على الحوافز الاقتصادية، بينما نجد الافتراض المهيمن على بوادر الاهتمام بمنظور الحداثة نظر إلى العنصر البشري هو حيوان رشيد وطورت وطورت نظرياتهم خلال فترة تعكس افتراض العقلانية الذي يؤكد على استخدام المعادلات الرياضية للتنبؤ بالسلوك الإنساني، والمنظور الأكثر حداثة يتبنى افتراضات النظام المفتوح إذ يطرح نظرة متقدمة لتفسير العنصر (الجوانب) الإنسانية كأجزاء متداخلة الاعتمادية مع النظام ولذلك فإنها تخضع لسيطرة البيئة ويوضح منظور التفسير- الرمزي حركة ثقافة المنظمة في نظرية المنظمة الذي يفترض أن العنصر الإنساني صانع الرموز ومستخدمها وأن ذلك معني؛ وهو ما جذب اهتمام منظري المنظمة؛ وهو ما يشكل منظور جديد في نظرية المنظمة اشتق من فلسفة ما بعد الحداثة وأن افتراضاته هي إمكانية تجزأت التجربة الإنسانية يقود

مثل هذا الافتراض إلى قبول تنوع التفسيرات؛ ويشتمل على ما وصف بواسطة المفكرين الكلاسكين والمنظرين الذين ينتمون للحداثة ومنظري المنظمة الذين يحملون لواء منظور التفسير- الرمزي؛ وكان ل shein إسهامات تتعلق بتحديد الافتراضات الثقافية الأساسية كما يظهر الجدول رقم(1) وكذلك في التمييز بين مهام التكيف الخارجي والتكامل الداخلي المبين في الجدول رقم(3).[1]

الجدول رقم(2-2): قائمة (shein.1985) للافتراضات الأساسية.

البعد	الأسئلة المطلوب الإجابة عنها
علاقة المنظمة	هل تدرك المنظمة ذاتها لهيمنتها على بيئتها، وخضوعها وتوافقها وبحثها خارج حدود المنظمة ؟
طبيعة النشاط الإنساني	ما هو الطريق الصحيح للبشر كي يكون سلوكهم مهيمن، ودفاعي ومتوافق أو مستكين (سلبي)/ضحية ؟
طبيعة واقع الحياة ومدى صدقها	كيف نستطيع تحديد ما هو حقيقي وباطل وكيف تكون الثقة مطلقة محددة للعاملين المادي والاجتماعي ؟
طبيعة الوقت	ما هو التوجه الأساسي نحو الماضي والحاضر والمستقبل، وما هي أنواع وحدات الوقت الأكثر صلة وتعبير عن الأمور اليومية ؟
جوهر الطبيعة الإنسانية	هل أن الطبيعة الإنسانية يكون أساسها جيدة محبة أو شريرة بصورة كاملة ومحددة ؟
طبيعة الإنسان	ما هو الطريق السليم الذي يربط الأفراد بعلاقات مع بعضهم ويقرونه في توزيع القوة ومشاعر المودة ؟ هل تكون حياتهم ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية ؟ ما هو الطريق الأفضل لتنظيم المجتمع وفق فلسفة فردية أو فلسفة جماعية ؟ وهل يفشل نظام السلطة استبدادي أبوية أو شمولية/ تشاركي ؟
التجانس مقابل التنوع	هل من الأفضل أن تكون المجموعة عالية التجانس أو عالية التنوع ؟ وهل يشجع ذلك التفضيل الأفراد في مجموعاتهم نحو الإبداع أو التطابق والتوافق ؟

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص62.

[1] فتيحة ساسوي، **دور الثقافة التنظيمية في بناء إستراتجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة، رسالة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علوم الاجتماع، جامعة المسيلة الجزائر، 2012-2013، ص34.

الجدول رقم(2-3): قائمة (shein.1985) عن مهام التكيف الخارجي مقابل التكامل الداخلي

مهام التكيف الخارجي	مهام التكامل الداخلي
تطوير إنفاق مشترك كالآتي: • جوهر رسالة المنظمة، ووظائفها ومهامها الأولية مقابل بيئتها.	**تطوير إنفاق مشترك كالآتي:** • اللغة المشتركة والنظام المفاهيمي المستخدم والذي يتضمن مفاهيم الوقت والمكان
• أهداف المنظمة الخاصة المطلوب تطويرها وتحقيقها.	• حدود المجموعة ومؤشر الاحتواء الكلي
• الوسائل الأساسية المستخدمة لإنجاز الأهداف.	• مؤشر تخصيص المكانة والمنزلة والقوة والسلطة.
• المؤشر المستخدم لقياس النتائج.	• المؤشر للعلاقات الحميمية والصداقة والحب في مختلف مواضيع العمل والعائلة.
• استراتجيات إصلاحية علاجية أو ترميمية إذا لم تنجز الأهداف.	• المؤشر لتخصيص المكافئات والعقوبات.

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص60.

الفرع الثاني: نموذج(peters and waterman. 1982)

أسهم المستشاران (peters and waterman) بتقديم فكرة نموذجهما في ثقافة المنظمة، مستفيدين من تعاملهما المستمر ولفترة امتدت 25 سنة مع إدارة الشركات الأمريكية ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي للاستشارات توجا بنشر كتابهما بعنوان البحث عن الامتياز عام 1982 وتجلت مساهمتهما بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد ووضع القيم المشتركة صورة رابطة محددة لثقافة المنظمة كما يوضحها الجدول رقم(4)، matin 2001.[1]

[1] فتيحة ساسوي، مرجع سلق ذكره، ص38.

الجدول(2-4): إطار ماكنزي سباعي الأبعاد

• التركيب • الإستراتجية • النظم • الأسلوب • المهارة • الكادر • القيم المشتركة	• إطار منظمي • توجه منظمي • تتضمن الإجراءات والآليات • فلسفة الإدارة • جوانب قوة الشركة • قضايا ترتبط بالأفراد

المصدر: فتيحة ساسوي، دور الثقافة التنظيمية في بناء إستراتجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة، رسالة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علوم الاجتماع، جامعة المسيلة الجزائر، 2012-2013، ص38.

فالنموذج يركز على العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء، فالمنظمات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق بالأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحث القيام بتطبيقات إدارة ناجحة ويعني هذا أن القيم الثقافية تكون محدد لدرجة تميز الأداء وتفوقه حدد (peters and waterman1982) إطار لخصائص المنظمة المتميزة يوضحها الجدول رقم(5)

الجدول رقم(2-5): إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (peters and waterman)

1. التحفيز في العمل والتصرف 2. إبقاء الارتباط مع الزبون 3. الاستقلالية و الريادة 4. الإنتاجية من خلال الأفراد	5. امتلاك الإدارة لأذرع قوة 6. المواظبة نحو العمل الدؤوب 7. شكل بسيط وتعلم الكادر 8. الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم في المنظمة

المصدر: فتيحة ساسوي، دور الثقافة التنظيمية في بناء إستراتجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة، رسالة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علوم الاجتماع، جامعة المسيلة الجزائر، 2012-2013، ص39.

يكون لتلك الخصائص انعكاساتها على تصرفات إدارة المنظمات رغم عمل هذه المنظمات ضمن إطار التشابه الثقافي.[1]

الفرع الثالث: نموذج(Hofstede 1980)

تبنى نموذج ehofested المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي، حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلة بطبيعة تكوينها الثقافي.

حيث تدور فكرة نموذج hofestede حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا وتحديدا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة، وتتمثل الأبعاد فيما يلي:[2]

1- **التفاوت بتوزيع القوى**: مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة بينهم ومدى استعدادهم لتقاسم تلك القوة بشكل متكافئ.

2- **الفردية والجماعية**: مدى حاجة وتأكيد المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد الجماعي للعمل.

3- **تجنب عدم التأكد**: مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم توفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث الميتقبل.

4- **الذكورة والأنوثة**: مدى توفر فرص تعامل بعدالة مع الرجال والنساء وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة.

5- **الوجه نحو الوقت**: مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته على التركيز بالتوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بها من نتائج انجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيد الأمد

ويعرض الشكل رقم(2) صورة لمنطق تحليل أبعاد ثقافة المنظمة.

[1] نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 69-70.

[2] العامري صالح، الغالي طاهر مرجع سبق ذكره، ص243.

الشكل رقم(2-2): جوهر فكرة ثقافة المنظمة ومنطق تحليلها



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص62.

المطلب الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية وآليات المحافظة عليها

تعتمد كل منظمة على مجموعة من الطرق في تكوين وإيجاد ثقافتها، وتعمل جاهدة على المحافظة على هذه الثقافة وفق مجموعة من الآليات

الفرع الأول: تكوين ثقافة المنظمة

تنطلق فكرة ثقافة المنظمة من الوعي بعملية تكوين الثقافة وفهم آلية نشوئها ليشكلا أساسا لتكوينها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع، والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المنظمة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية، فهي تحمل عن شعاراتها ورموزها وطقوسها وقيمها ومعتقداتها ومختلف المنظومات الثقافية التجزئية والتكاملية.[1]

يقترح كل من sterrs و porter أربع وسائل تسهم في تكوين ثقافة المنظمة هي:[2]

1- **مشاركة العاملين**: إن أول وسيلة لتطوير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين، بحيث تشجع على الانغماس في العمل وهذا يطور إحساس بالمسؤولية عن نتيجة الأعمال ومن المنظور النفسي يزيد التزام الفرد.

2- **الإدارة عمل رمزي**: إن ظهور أفعال واضحة ومرتبة من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية هي الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة، فالموظفون يريدون معرفة ما هو مهم، وإحدى الطرق لمعرفة ذلك هي مراقبة وسماع السلطة العليا بعناية وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقون ما تقوله هذه الإدارة.

3- **المعلومات من الآخرين**: تعتبر الرسائل الواضحة من المديرين عامل هام في الثقافة، فتلك الرسائل الثابتة المتوافقة من العاملين الزملاء، فشعور الفرد بأن زميله مهتم به ويعطيه انتباهه يشكل نوعا من الرقابة على الفرد، وهذا بالتالي يقود إلى تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التغيرات

4- **نظم العوائد الشاملة**: العوائد هنا ليست مقصورة على المال فقط بل تشمل الاعتراف والتقدير كما تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

الفرع الثاني: آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2016، ص332.

[2] زاهد محمد الديري، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص314.

هناك ثلاث قوى تلعب دورا أساسيا في المحافظة على الثقافة التنظيمية نوجزها فيما يلي:[1]

1- الاختيار: الهدف من عملية الاختيار هو التحديد واستخدام الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة والقابلية لواجهة الأزمة لانجاز الأعمال بنجاح داخل المؤسسة واعتماديا يتم تحديد أكثر من مترشح للعمل من الذين تتوفر لديهم القابلية على انجاز متطلبات عمل معين، وحينما يتم الوصول لتلك النقطة سيكون من السذاجة إغفال أن القرار النهائي في اختيار شخص يتأثر بدرجة كبيرة بحكم متخذ القرار بمدى ملائمة المرشح للمنظمة، إن هذه المحاولة لضمان التوافق المناسب فيما إذا كانت مقصودة أو بدون قصد يؤدي إلى استخدام الأشخاص الذين تكون قيمهم متوافقة مع قيم المنظمة، أو على الأقل جزء كبير من تلك القيم بالإضافة إلى ذلك فإن عملية الاختيار توفر المعلومات للمتقدمين حول المنظمة حيث يتعرف المرشحون على المنظمة وإذ ما أدركوا أن هناك تناقض بين قيمهم وتلك التي في المنظمة فإنهم على الأغلب سوف ينسجمون وبذلك فإن عملية الاختيار تصبح طريقا بمسارين تسمح للمستخدم بالانسحاب إذا ما توفر التوافق، وبالتالي فإن عملية الاختيار تحافظ على عملية المنظمة عن طريق الاختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يعدو جوهر قيم المنظمة.

2- الإدارة العليا: تؤثر ممارسات الإدارة العليا على ثقافة المنظمة وذلك من خلال الأقوال والأفعال حيث أن التنفيذيين يوجدون المعايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل، وذلك من مثل فيما إذا كان المخاطرة مرغوب بها، حجم الحرية التي يجب على المدراء منحها المدراء للعاملين، ما هي الأفعال التي تؤدي للحصول على الزيادة في الراتب، الترقيات، مكافآت أخرى.

3- التنشئة الاجتماعية: لا يمكن تعلم الثقافة بشكل كامل بالرغم مما يمكن أن تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين، وقد يكون العامل الأساسي الأكثر أهمية في ذلك هو بسب أن العاملين الجدد غير معتادين على ثقافة المنظمة وقد يخربون المعتقدات والعادات السائدة فيها، وبذلك فإن المنظمة تعمل على مساعدة العاملين الجدد معها على التكيف مع ثقافتها، ويطلق على عملية التكيف التنشئة الاجتماعية. ويمكن تصوير التنشئة الاجتماعية على أنها تتكون من ثلاثة مراحل هي الدخول والمواجهة والتحول، بحيث تشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد المنظمة في الواقع ويواجه احتمال التعارض بين التوقعات والواقع. وفي المرحلة الثالثة تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة نسبيا، حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل ويؤدي أطواره الجديدة بنجاح ويجري

[1] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة؛ الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص.ص 333-334-335

التعديلات اللازمة بما يلائم قيم ومعايير جماعة العمل. وتؤثر هذه العملية بمراحلها الثلاث على إنتاجية العامل الجديد والتزامه بأغراض المنظمة فيما يتعلق بالبقاء في المنظمة.

المبحث الثالث: مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن الثقافة التنظيمية تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة طوال مدة حياة المؤسسة وهذا هو السبب الذي يعطي للثقافة التنظيمية أهمية كبرى في إدارة الجودة الشاملة، أي امتداد هذه الفلسفة التسربية مع امتداد حياة المنظمة من هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا المبحث لكيفية مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال إبعادها الرئيسية المتمثلة في القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالمورد البشري، التحسين المستمر

المطلب الأول: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على القيادة في الإدارة

إن مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة تبدأ كخطوة أولى من تحلي القيادة في الإدارة العليا بأبعاد تلك الثقافة، بحيث تغير هذه الأبعاد التي ترتبط بالقيادة في الإدارة العليا كانعكاس الثقافة التنظيمية على القيادة في سبيل تبني إدارة الجودة الشاملة بمعنى أن الحاجة للثقافة التنظيمية الداعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة هي التي تضع القيادة في الإدارة العليا أمام ضرورة التحلي بأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التصرفات التنظيمية، الإمكانيات التنظيمية). [1]

الفرع الأول: 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 إذ اقتضى الأمر، حتى تكون مناسبة لتوجه المؤسسة نحو الجودة الشاملة وأن هذه العملية من مسؤوليات القيادة في الغدارة العليا. بعد إيجاد القيم التنظيمية المتبناة من قبل العاملين في المنظمة يقع على عاتق القيادة في الإدارة العليا تقرير ما إذا كانت القيم الداعمة لتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وقد يستند القادة هنا إلى خبراتهم حول كيفية تبنيها، بحيث تكون لديهم المعارف اللازمة لتحديد القيم التنظيمية الداعمة، بحيث يلجأ القادة إلى النظر في القيم المتبناة

[1] عماد سعادي، مرجع سبق ذكره،ص142

من طرف المنظمات التي تتبنى فعلا إدارة الجودة الشاملة ومحاولة نقلها إلى المنظمة، أو العمل على انتهاج أحد نماذج إدارة الجودة الشاملة المذكورة سابقا (كنموذج مالكوم بلدريج والجائزة الأوروبية وغيرها) [1]

وبخصوص القيم التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة التي يتوجب على القيادة في الإدارة العليا إتباعها هي:[2]

- ✓ نحن جميعا مشتركون ومعنيون (المؤسسة، الموردون والزبائن).
- ✓ لا وجود لمرؤوسين ومشرفين.
- ✓ الاتصالات المفتوحة والنزيهة مهمة جدا.
- ✓ لكل العاملين الحق في الوصول إلى جميع المعلومات الضرورية.
- ✓ التركيز على العمليات.
- ✓ لا يوجد نجاح وفشل بل يوجد تعلم من التجارب أو اكتساب خبرات

هذه القيم التنظيمية وغيرها هي التي تفرض على القادة في الإدارة العليا تبنيها ثم ترسيخها لدى العاملين لتبني إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: التصرفات التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا

في إطار تبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمة فإن مساهمة التصرفات التنظيمية في جعل دور القادة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتجلى في تلك السلوكيات القيادية التي تتبعها القيادة في الإدارة العليا وباقي المستويات التنظيمية، لتوجيه باقي العاملين نحو انجاز مهامهم اليومية وفقا لإدارة الجودة الشاملة فكرا وممارسة، معنى ذلك أن السلوكيات التي تدخل في إطار الثقافة التنظيمية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة لإدارة الجودة الشاملة هي ما يؤثر في السلوك القيادي ويجعله يبحث في السلوكيات المناسبة لتطوير دوره كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وبالرجوع إلى القيم التنظيمية فإن تبني القيادة في الإدارة العليا للقيم الداعمة لإدارة الجودة الشاملة

[1] بكوش ليلى، **القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد30، سبتمبر 2019، ص559

[2] مشنان بركة، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر بباتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015-2016، ص129

سينعكس في السلوك التنظيمي الخاص بالقادة، أي في السلوك القيادي، ما يعني أن انتهاج الأساليب القيادية المناسبة يكون استجابة لرغبة المؤسسة في تبني السلوك التنظيمي المناسب لإدارة الجودة الشاملة.[1]

الفرع الثالث: الإمكانيات التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا

تعتبر العمليات والهياكل المرئية من أن أهم مكونات المصطنعات المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، معنى ذلك أن البرامج والخطط الموضوعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثل جانبا من المصطنعات الخاصة بالثقافة الداعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة.[2]

المطلب الثاني: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على التركيز على الزبون

يعتبر التوجه نحو الزبون أمرا حيويا بالنسبة للمنظمة والغاية من تبني إدارة الجودة الشاملة معنى ذلك أن جهود المؤسسة في بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الجودة الشاملة تتضمن مبدأ التركيز على الزبون.

الفرع الأول: 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 قيما تنظيمية ومن أمثلتها البقاء قرب الزبون، يجب وضع الزبون في قمة الهيكل التنظيمي، الزبون يعتبر ملكا، يجب أن يكون الزبون جسد روح أعمالنا والجودة تبدأ وتنتهي بالزبون ويمكن للمؤسسة تحديد القيم التنظيمية المتعلقة بالتركيز على الزبون

والتحلي بها بشكل عملي من خلال تبني ثقافة رضا الزبون ذات العلاقة بالتوجهات الإستراتجية للمنظمة، كما تعتبر القيم المركزة على الزبون قيما نهائية مقارنة بباقي القيم التنظيمية المساعدة على تبني إدارة الجودة الشاملة.[3]

---

[1] الخلايلة عمر، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة**، على الموقع : HTTPS : plaform , almanhal.com 15 :09

[2] G. Sven sson and G. wood(2005) corporate ethics TQM : amangement versus employee expectation and perception, the TQM magazine, vol 17, No2, p138

[3] هيجان عبد الرحمن أحمد، **أهمية قيم الديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين**، الهيئة الملكية للجبر ومنبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، العدد47، 1994، ص431.

الفرع الثاني: التصرفات التنظيمية والتركيز على الزبون

يمكن ترجمة أثر التصرفات التنظيمية على التركيز على الزبون في سلوك التوجه نحو الزبون وهو أحد أنماط التصرفات التنظيمية التي يمكن انتهاجها من قبل العاملين للتعبير عن اهتمامهم بالزبون واستعدادهم لتحقيق رغباته، ويعتبر سلوك التوجه نحو الزبون عن مجمل التصرفات التي يظهرها العاملون أثناء أداء مهامهم التنظيمية، والتي تتعلق بكيفية إرضاء الزبون بالدرجة الأولى كما ينطوي هذا التصرف على التوجه نحو الزبون في فهم رغباته وتوفير ما يتطلعون إليه في المنتج ومجموع الخدمات المقدمة.[1]

الفرع الثالث: الإمكانيات التنظيمية والتركيز على الزبون

يؤكد العديد من الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة وفي إطار تبنيها من قبل المنظمة يجب 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 بتسيير العلاقة مع الزبون وهو أحد أهم المظاهر المعبرة عن اهتمام المؤسسة بزبائنها وذات توجه نحوهم، أي تركز على الزبون أكثر من أي شيء آخر له علاقة بالمؤسسة وهذا ما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة، لأن الأساليب والأدوات التي تطبقها يمكن استعمالها لتطبيق تسيير العلاقة مع الزبون.[2]

لذلك فإن أثر الإمكانيات التنظيمية على التركيز على الزبون من مدخل تطبيق تسيير العلاقة مع الزبون كإستراتجية أعمال، بما تحتويه من نظام متكامل يشمل مراحل للتطبيق وعوامل داعمة يجب توفرها، كمظهر من مظاهر الإمكانيات التنظيمية التي تدخل في إطار تبني الثقافة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الاهتمام بالمورد البشري

إن نجاح تبني الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة يتطلب من المؤسسة بذل الجهود في سبيل تنمية العاملين مما ساعد على إكسابهم مختلف أبعاد ومظاهر الثقافة التنظيمية المرغوبة التي تسهل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

[1] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص73.

[2] أحمد حسن عوض، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية**، على الموقع: repository, sustech, edu. يوم 2020/03/26 على الساعة 15:13.

الفرع الأول: القيم التنظيمية والاهتمام بالمورد البشري

يبدأ تأثير بين القيم التنظيمية على المورد البشري من اكتساب الإدارة العليا للقيم التنظيمية المعبرة عن الاهتمام بهذا المورد الإستراتيجي، بحيث ينطلق تثمين الموارد البشرية بتحلي المنظمة بنظام أفكار ايجابي اتجاه العاملين معبر عنه في قيم تنظيمية معلن عنها مثل: العاملون أهم أصول المؤسسة، والعاملون هم من يشكلون الفارق وغيرها من القيم التنظيمية الداعمة لتنمية الموارد البشرية في المنظمة.[1]

الفرع الثاني: التصرفات التنظيمية والاهتمام بالمورد البشري

إن التصرفات التنظيمية واحدة من بين المكونات الثقافية لإدارة الجودة الشاملة بحيث أن هذه الأخيرة ستفقد مصداقيتها للتطبيق داخل المنظمة إذا تجاهلت التصرفات التنظيمية خلال مراحل تطبيقها وهذا يؤكد أهمية التصرفات التنظيمية كمكون ثقافي في تبني إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر العمل الجماعي من بين أهم مظاهر التصرفات التنظيمية الداعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، خاصة أنها تنطوي على البعد الجماعي في التصرفات التنظيمية التي لها الأثر الأكبر في إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالبعد الفردي.[2]

الفرع الثالث: الإمكانيات التنظيمية والاهتمام بالمورد البشري

إن الهياكل والنظم والعمليات المرئية تعتبر من أهم مكونات الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في جانبها الملموس، وأن البرامج والخطط الموضوعة للتطبيق تعتبر أيضا جانبا من الإمكانيات التنظيمية الخاصة بالثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة.[3]

ويبقى على المنظمة لإتمام فعالية تطبيق تلك المظاهر الممثلة للمصطنعات ضمان فهم العاملين لهذا البعد المرئي من الثقافة التنظيمية وإدراك أهميته في تبني إدارة الجودة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بذل جهود في عملية تدريب العاملين وكذلك تفعيل عمليات الاتصال الفعال.

---

[1] عمار بن عيشي، **البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات**، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص170.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص172.

[3] المرجع نفسه، ص174.

المطلب الرابع: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر أحد أهم أركان إدارة الجودة الشاملة لكونه تعبر عن استمرار التزام المؤسسة اتجاه إدارة الجودة الشاملة ومواصلتها البحث عن سبل التحسين وتطوير الجودة في المنتج ومختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لذلك يجب أن تشمل الثقافة الداعمة لتبني إدارة الجودة الشاملة كل من القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي، المصطنعات لتفعيل التحسين المستمر للحفاظ على هذه الفلسفة حتى تبقى قائمة في المنظمة.

الفرع الأول: القيم التنظيمية والتحسين المستمر

يتجلى أثر القيم التنظيمية على التحسين المستمر في ضرورة الحفاظ على الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة، وأيضا العمل على تطويرها بشكل مستمر كما يقتضيه مبدأ التحسين المستمر، فالتحسين المستمر هو ثقافة الحفاظ على التحسينات التي تستهدف إلغاء إهدار الموارد في كل عمليات وأنظمة المنظمة وتتمثل أهم القيم الواجب التحلي بها لإنجاح التحسين المستمر والحفاظ على إدارة الجودة الشاملة في الاستعداد الدائم للتحسين واعتبار المشاكل فرص للتحسين، القضاء على مصادر الخوف، والاعتراف بالإنجازات وتشجيع التفكير الإبداعي.[1]

الفرع الثاني: التصرفات التنظيمية والتحسين المستمر

يمكن أن يظهر أثر التصرفات التنظيمية على التحسين المستمر من مدخل العمل الجماعي إذ يمكن للعمل الجماعي أن يساهم ايجابيا في التحسين المستمر فالعمل الجماعي وروح الفريق من أفضل الوسائل لتحقيقه، بحيث يقوم العمل الجماعي على تعاون العاملين داخل القسم الواحد أو ما بين الأقسام الإدارية وعلى كافة المستويات

للمساهمة في تفعيل مختلف المبادرات التي تدخل ضمن إطار التحسين المستمر للمساهمة في تفعيل مختلف

المبادرات التي تدخل ضمن إطار التحسين المستمر للحفاظ على إدارة الجودة الشاملة.[2]

[1] مفند عبد الرحمن، **أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية**، على الموقع: HTTPS, www, iasj, Net 2020/02/20 على الساعة 15:20

[2] عماد سعادي، مرجع سبق ذكره، ص188.

الفرع الثالث: الإمكانيات التنظيمية والتحسين المستمر.

يتجلى أثر الإمكانيات التنظيمية على التحسين المستمر في تطبيق أساليب التحسين المستمر ولعلى من أهم النماذج المستعملة في التحسين المستمر في إطار الجودة الشاملة هو نموذج دورة ديمنج، Deming للتحسين المستمر حيث قام بتطوير نموذجه الشهير المعروف بدورة ديمنج وذلك بغرض القيام بالتحسين المستمر بشكل علمي في مختلف نشاطات ووظائف المنظمة، وحسب ديمنج فإن التحسين المستمر يمر بأربعة مراحل هي:[1]

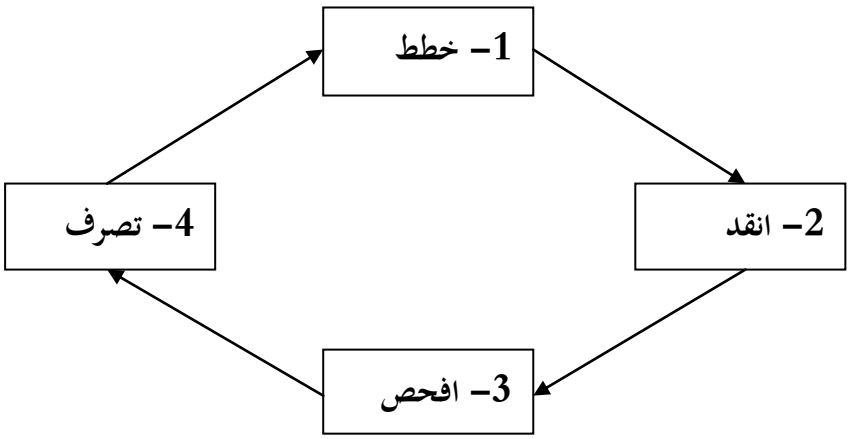
1- خطط: تعني التخطيط لمشروع التحسين المستمر وتتطلب تكوين فريق تحسين الجودة بغرض تحديد النشاط الواجب تحسينه.

2- نفذ: يتم هنا إدخال تحسينات على الخطة الموضوعة واختبارها على نطاق ضيق للتأكد فيما بعد فعاليتها في تطوير الجودة.

3- افحص: هنا يتم ملاحظة نتائج التحسينات المطبقة للوقوف على مدى فعاليتها.

4- التصرف: يتم الوقوف هنا على النتائج المستخلصة من تطبيق التحسين المستمر فإذا كان ناجحا يتم إعادته والانطلاق منه، أما إذا كان العكس فيتم دراسة عوامل الفشل بغرض معالجتها لتفاديها مستقبلا.

الشكل رقم(2-3): دورة ديمنج للتحسين المستمر.



المصدر: أسماء شايب الراس، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، فرع علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2016-2017، ص19.

[1] مارتن موراي، أدوات التحسين: إدارة الجودة الشاملة، على الموقع: HTTpsar,unitinal.com، يوم 2020/03/26، على الساعة 15:35

خلاصة:

ومما سبق نستنتج أن الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية في النظام العام للمنظمات، وهذا يرجع لأهميتها في بناء استراتجيات المؤسسة وكذلك لكونها عامل مؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات سواء بين عامليها أو مع محيطها الخارجي، وبالتالي يمكن القول أنها نظام أكثر شمولية لمجموع المعتقدات والقيم والرغبات والميول والاتجاهات ، كما تم التطرق إلى كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة وكذلك من خلال إبراز كل من دور القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي والمصطنعات والتركيز على الزبون والاهتمام بالمورد البشري والتحسين المستمر.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية بالمدية

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى متغيري الرئيسيين للدراسة والمتمثلين في إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع والثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، يأتي هذا الفصل التطبيقي الذي سنحاول من خلاله الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية بالمدية – وذلك لدراسة مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة وذلك عن طريق توزيع الاستبانة على موظفيها، وسنتناول في هذا الفصل ما يلي :

- المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة نفطال.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية .
- المبحث الثالث: التحليل والمعالجة الاحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة .

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة نفطال

في هذا المبحث سنحاول تقلتم لمحة عن مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية بالمدية وذلك من خلال التطرق إلى كل نشأة المؤسسة والتعريف بها، هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى أهم مهام وإمكانيات المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة نفطال

تناول هذا المطلب كل من نشأة تعريف مؤسسة نفطال وهي موضحة كالتالي[1]:

الفرع الأول: النشأة التاريخية لمؤسسة –نفطال–

"انشأت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية نفطال بموجب المرسوم رقم 80-101 الصادر بتاريخ 01-01-1980، بعد هيكلة مؤسسة سونطراك، وبدأت نشاطها في 01-01-1982، حيث اصبحت مؤسسة مستقلة تماما ولها كامل الصلاحيات في تسيير شؤوها، وهذا في الفترة الممتدة بين 1982-1987، أما ابتداء من سنة 1988 غيرت المؤسسة قانونها الداخلي وأصبحت فرع تابع 100، لسونطراك، حيث انقسمت إلى مؤسستين:

- مؤسسة التكرير NAFTEC.
- مؤسسة توزيع المواد البترولية المتعددة ومشتقاتها NAFTAL.

وتماشيا مع المتطلبات والظروف التي تفرضها التحولات الاقتصادية و العالمية خضعت مؤسسة نفطال سنة ، حيث تحولت من مؤسسة إلى شركة ذات أسهم، تابعة (Reorganisation) 2001 إلى إعادة تنظيم لمجموعة سونطراك، برأس مال يقدر بي: 15.65 مليار دينار، متخصصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية المتعددة على مستوى كامل التراب الوطني، تقع مديريتها العامة بالعاصمة بالضبط في الشراقة أما تسمية نفطال NAFTAL فهي تنقسم الى شقين:

- NAFT: النفط (البترول).
- AL: الجزائر .

[1] من اعداد الطالبتين استنادا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الفرع الثاني: تقديم الوحدة محل الدراسة مقاطعة المدية

أولا–تعريف المقاطعة :

مقاطعة تسويق المدية هي تابعة للفرع التجاري، وهي منطقة لتوزيع الوقود، الزيوت و الأطواق (المطاط) و تضم مجموعة من المراكز والوحدات التابعة لها و التي تقع في مواقع جغرافية مختلفة عبر الولايات التالية: المدية، البليدة، الجلفة، عين الدفلى، تيبازة و المسيلة، مركز توزيع الوقود الواقع بالبرواقية، مركز المطاط و الزيوت للبرواقية، مركز توزيع الوقود الواقع بالبليدة، مركز المطاط و الزيوت لبليدة، مركز توزيع الوقود الواقع بعين الدفلى، مركز المطاط والزيوت العين الدفلى، مركز توزيع الوقود الواقع بالجلفة، محطات التوزيع الواقعة بتيبازة و ولاية المسيلة.

المطلب الثاني: مهام وإمكانيات المؤسسة

تتولى مؤسسة نفطال القيام بمجموعة من المهام ولتنفيذ هذه المهام لابد من توفر الإمكانيات اللازمة لذلك موضحين كالتالي[2]:

الفرع الأول: مهام المؤسسة

تتولى مؤسسة نفطال مهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية المتنوعة، من خلال تنظيم وتسيير شبكات التوزيع المختلف، ومن خلال هذا فان أهم مهامها تتمثل في ما يلي:

- تنظيم وتطوير نشاط تسويق وتوزيع المواد البترولية المتنوعة .
- تخزين ونقل كل المنتجات البترولية المسوقة عبر التراب الوطني .
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية أحسن لحاجات السوق.
- القيام بدراسات سوق حول استعمال واستهلاك المواد البترولية .
- الحرص على تطبيق واحترام المقاييس المستعملة في الأمن الصناعي، المحافظة على البيئة في علاقتها مع المنظمات المعنية .
- الحرص على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بالأمن الداخلي للشركة، وطبقا للتنظيمات الداخلية .
- تعمل على تكوين الإداريين ، تكوين و رسكلة عملها، تحفيز عمالها لتحسين الأداء وتطوير المنتجات .

[2] من اعداد الطالبتي اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

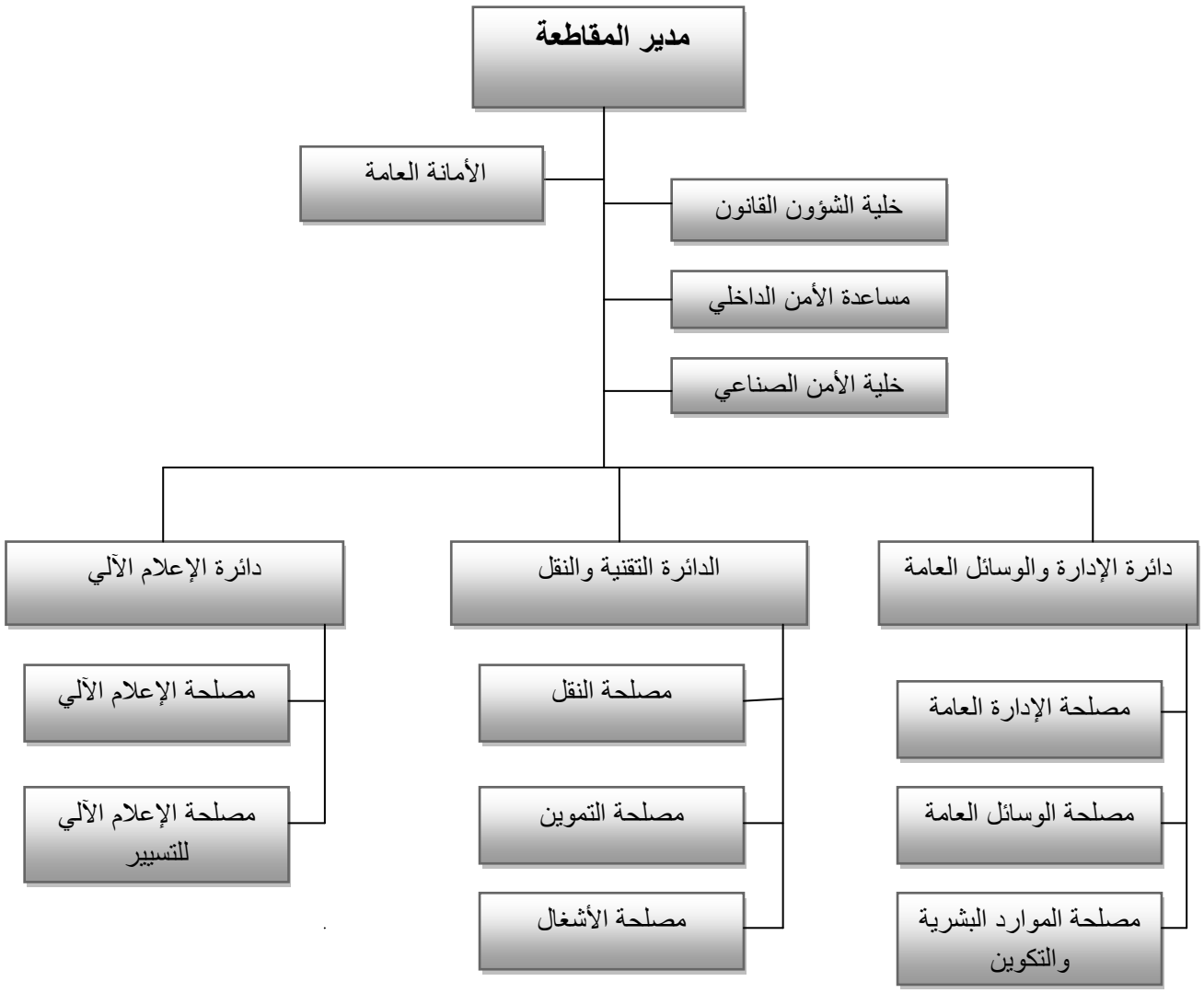
الفرع الثاني : إمكانيات مؤسسة نفطال

تعد" **نفطال**" أول موزع للمواد البترولية على الساحة الوطنية، حيث تساهم بنسبة51% من الطاقة النهائية بتزويدها ل 8 ملايين طن/ سنويا، وتأخذ منتجاتها عدة أشكال منها الوقود (المحروقات) ، الغاز البترولي المميع، زيوت التشحيم، أما إمكانياتها

- طاقة بشرية تقدر ب 29.762 عامل .
- 67 مركز ومحطة لتوزيع وتخزين الوقود، الزيوت، المطاط.
- 49 مصنع لتعبئة الغاز المميع بقدرة ملئ 1.2طن/سنويا.
- 16 وحدة للزفت بقدرة تحويل تقدر ب 360000 طن/سنويا.
- 59 محطة لتخزين الغاز المميع Gpl.
- 3903 وسيلة لتوزيع و815 وسيلة للصيانة.
- 80% من الاستهلاك الوطني من المشتقات البترولية المسوقة عبر شبكة المحطات متعددة الخدمات.تمتد شبكة توزيعها على 1804 محطة خدمة منها 658 محطة هي ملك للمؤسسة، 10913 نقطة لبيع منتجات الغاز المميع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (3-1):الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال المقاطعة التجارية ـ بالمدية ـ



المصدر: مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية ـ بالمدية ـ

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع مختلف المعلومات النظرية عنها، وبغرض إتمام الدراسة الميدانية كان لزاما علينا الاعتماد على مجموعة من الاجراءان المنهجية لجمع المعطيات اللازمة، حيث سنتناول في هذا المبحث كل من:منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة،صدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

اعتمدنا في هذا الفصل عند وصفنا لخصائص عينة الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي الاحصائي عند عرضنا لنتائج الدراسة الميدانية والتعليق على نتائجها، وذلك بما يتوافق مع نوع وأهداف الدراسة، وقد اعتمدت الطالبتين على مقياس ليكارت الخماسي، من أجل حساب المتوسطات المرجحة والتي على أساسها يمكن تحديد اتجاه أفراد العينة، وهو ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-1): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1 الى 1.8	1.81 الى 2.6	2.61 الى 3.4	3.5 الى 4.2	4.21 الى 5

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 2006، ص 113.

من خلال الجدول، نلاحظ أن طول الفئة قدرت بحوالي (0.8)، والتي حسبت على أساس الأرقام الخمسة 1 و 2و3 و4 و5، والتي فيما بينها 4 مسافات، وقد اعتمد الطالبتان عند استخدامهم لمقياس ليكارت الخماسي قيمة المتوسط الحاسبي المقدرة ب: (3) كأساس لتحديد اتجاه أفراد العينة عند تقييمهم لمساهمة الثقافة التنظيمية في اقامة ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة نفطال بالمدية، وقد حسب المتوسط المرجح الأساس وفق العلاقة التالية:

$$\text{المتوسط الحسابي المرح الأساس} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد الأوزان}} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = \frac{15}{5} = 3$$

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب لمجتمع الدراسة ثم تحديد العينة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الشرائح من عمال المقاطعة التجارية نفطال بالمدية، ممن يشغلون رتب (رؤساء الأقسام ومصالح ودوائر ووظائف أخرى) البالغ عددهم 90 عامل.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعبر عينة الدراسة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الكلي من أجل تمثيله في البحث محل الدراسة، والمسح بالعينة يعني شمول جزء من المجتمع الأصلي على أن يكون هذا الجزء ممثلا دقيقا لخصائص المجتمع، ونظرا لكبر حجم المجتمع الأصلي اعتمدنا على أسلوب عينة الدراسة بدل أسلوب المسح الشامل.

وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (50) استمارة نظرا للظروف التي تمر بها البلاد، وبعد عملية التجميع الكلي للاستبيانات والقيام بالفرز، تم الاعتماد على الاستبيانات الصالحة كعينة للدراسة والبالغ عددها (30) استبانة من مجموع الاستبيانات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(3-2): يبين الاحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبانة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	50	% 100
الاستمارات المسترجعة	37	% 74
الاستمارات غير المسترجعة	8	% 16
الاستمارات الملغاة	5	% 10
الاستمارات الصالحة للدراسة	30	% 60

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

قامت الطالبتين بجمع اجابات أفراد عين الدراسة المستوجبة بمختلف الطرق المتاحة والتي كانت كما يلي:

- تقديم الاستبيان باليد واسترجاعه مباشرة بعد الاجابة عنه.
- ارسال الاستبيان الى عنوان أفراد العينة أو البريد الالكتروني الرسمي لكل من محافظ الحسابات والخبراء المحاسبيين والمحاسبيين المعتمدين والأساتذة الجامعيين.
- ارسال الاستبيان الى بعض أفراد العينة واسترجاعه عن طريق الوسطاء.

المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة

يتناول هذا المطلب كل من هيكل أداة الدراسة وصدق أداة الدراسة وثباتها

الفرع الأول: هيكل أداة الدراسة

من أجل اعداد الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها والإجابة على فرضياتها اعتمد الطالبتان على أداة الاستبيان، وذلك بهدف قياس توجه أفراد عينة الدراسة بخصوص مساهمة الثقافة التنظيمية في اقامة ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة نفطال، وقد قمنا بتقسيم الاستبيان الدراسة كما يلي:

القسم الأول: شمل هذا القسم المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة بحيث شمل المتغيرات الشخصية المتعلقة ب:

- **الجنس**: المتمثل في عنصرين ذكر وأنثى.
- **المؤهل العلمي**: والذي شمل أربعة مستويات كالتالي: ثانوي، جامعي، دراسات عليا، تقني سامي.
- **السن**: والذي شملت أربعة مستويات للعمر.
- **الأقدمية**: والتي شملت أربع فئات مختلفة.

القسم الثاني: احتوى القسم الثاني من الاستبيان على محورين متعلقة بموضوع الدراسة، والتي أعدت من أجل الاجابة على الاشكالية الرئيسية للدراسة، وعلى مختلف الأسئلة الفرعية المطروحة مسبقا، وجاءت محاور الاستبانة كما يلي:

- **المحور الأول**: يتعلق بالمتغير المستقل المتثمل في الثقافة التنظيمية، ويشمل ثلاثة أبعاد (القيم التنظيمية، التصرفات التنظيمية، الامكانيات التنظيمية) حيث تم تشكيل لكل بعد عبارات الخاصة به ويتمضن 21 عبارة.

- **المحور الثاني**: الذي كان حول المتغير التابع المتمثل في ادارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (القيادة في الادارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالمورد البشري، التحسين المستمر) وضم 24 عبارة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

أولا–صدق التحكيم:

قامت الطالبتين باستخدام أسلوب صدق التحكيم للتأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبيان للغرض الذي أعدت من أجله، وقد وزع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في منهجية البحث العلمي، وذلك بغرض تصحيح وضبط المنهجية من الجانب الشكلي والمنهجي، كما قامت الطالبتين بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال الدراسة، وذلك من أجل مناقشة محتوى الاستبيان وتصحيح الأخطاء وتدارك النقائص التي وقع فيها الطالبتين.

ثانيا–صدق الاتساق الداخلي:

يساهم الاتساق الداخلي للاستبيان في الحكم على دقة أداة القياس، وتحديد مدى ثبات الاستبيان وصدقه في قياس العلاقة المراد اثباتها، ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي اليه هذه العبارات، وسنقوم في هذا الجزء بقياس الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور التابعة له من أجل تحديد العبارات التي اذا تم حذفها لا تؤثر على الاتجاه العام للمحور الذي تنتمي اليه هذه العبارة كما يلي:

1–صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (3–3): صدق الاتساق الداخلي لعبارات لمحور الثقافة التنظيمية

البعد	رقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى دلالة
القيم التنظيمية	01	القيام بالعمل بدقة واحترام العمل من القيم السائدة في المنظمة.	0.430	0.01
	02	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار آراء العاملين في اتخاذ بعض القرارات.	0.464	0.01
	03	تسعى المنظمة إلى ترسيخ قيم الجودة لدى العاملين.	0.534	0.002

	04	تحرص المنظمة على توفير الانسجام بين فرق العمل للاستفادة من الإمكانيات الفردية.	0.476	0.008
	05	هناك توافق بين قيم الموظف وقيم المنظمة.	0.403	0.02
	06	أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ على علاقتي مع أهلي.	0.531	0.003
	07	تمنح المنظمة الموظفين فرص للترقية وفق نظام عادل	0.436	0
	08	تتسم القواعد والتعليمات التنظيمية والنظم والحوافز والأجور في المنظمة بالعدل.	0.496	0.005
التصرفات التنظيمية	09	أعمل على إظهار السلوك الايجابي تجاه زملائي لكي نؤدي المهام بكفاءة وفعالية.	0.539	0.002
	10	أسعى إلى الالتزام بالمهام الموكلة إلي حتى أتقنها.	0.663	0.000
	11	يعتبر العمل الجماعي مفيد للتحسين المستمر ويساعد على التواصل مع العمال في المنظمة.	0.660	0.000
	12	أسعى إلى التوفيق بين أهدافي الشخصية وأهداف المنظمة لتقديم أفضل أداء.	0.766	0.000
	13	أنا في بعض الأحيان أقدم يد العون لزملائي لإتمام مهامهم في الوقت المطلوب.	0.760	0.000
	14	أقوم بأعمال تطوعية ومسؤوليات إضافية بهدف تحقيق أهداف المنظمة.	0.780	0.000
الإمكانيات التنظيمية	15	هناك خطط وبرامج في المنظمة تعمل على تحسين المنتج.	0.661	0.000
	16	تقوم المنظمة بتوفير برامج تدريبية عالية المستوى وتنمية قدرات العاملين للرفع من المهارات العملية.	0.877	0.000
	17	وجود فرق عمل تقوم بعقد اجتماعات دورية لمعالجة مختلف المشاكل بالمنظمة.	0.887	0.000
	18	تمتلك المنظمة تكنولوجيا معلومات واتصال حديثة حتى تبقى على اتصال دائم مع عملائها وزبائنها.	0.648	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل عبارة من عبارات الأبعاد محور الثقافة التنظيمية والبعد ككل، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، ومنه فان عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2-صدق الاتساق الداخلي لمحور ادارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (3-4): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور ادارة الجودة الشاملة

البعد	رقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة في الادارة العليا	19	تعمل الإدارة بمبدأ التحكم الدائم في العمل وإتقانه.	0.662	0.000
	20	يوجد التزام وتأييد كامل من جانب الرؤساء والموظفين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية.	0.395	0.03
	21	تؤكد الإدارة العليا للمنظمة على أهمية الجودة.	0.541	0.001
	22	تحرص الإدارة على منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبة العميل.	0.668	0.000
	23	تسعى الإدارة باستمرار إلى ضرورة القيام بالتغيرات اللازمة والهادفة لتحسين جودة العمل والمنتج.	0.742	0.000
	24	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مصالح العملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة ككل.	0.752	0.000
التركيز على الزبون	25	إرضاء الزبون أهم أهداف المنظمة.	0.576	0.001
	26	تركز المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال دراسة متطلباته.	0.892	0.000
	27	تراقب المنظمة شكاوى الزبائن باستمرار.	0.802	0.000
	28	وجود إدارة تهتم بالزبون.	0.708	0.000
	29	للمنظمة سمعة جيدة في السوق.	0.637	0.000
	30	تستخدم المنظمة أساليب تكنولوجية حديثة للاتصال مع زبائنها.	0.493	0.006
الاهتمام بالمورد البشري	31	في مكان العمل تربطني علاقة جيدة مع زملائي ويتم انجاز المهام بالتعاون.	0.525	0.003
	32	أتقبل أراء ونصائح زملائي وأتعلم من خبرتهم لإتقان العمل	0.627	0.000
	33	ساعدتني برامج التدريب من تطوير مهاراتي والتحكم أكثر في المهام المسندة إلي.	0.726	0.000
	34	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك	0.841	0.000
	35	تأخذ أراءك وأفكارك بعين الاعتبار من قبل مديرك المباشر عند اتخاذه لقرارات تخص العمل	0.684	0.000
	36	يعتبر الراتب الإجمالي الذي تتقاضاه مرضيا مقارنة بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليك	0.782	0.000
التحسين المستمر	37	المنظمة على استعداد دائم لتحسين جودة المنتج ومختلف العمليات.	0.729	0.000
	38	تعترف الإدارة بإنجازات العاملين وتشجعهم على الإبداع وكل الأفكار الجديدة والعمل على مكافأتهم.	0.749	0.000
	39	تعتبر المشاكل التي تواجه المنظمة فرص للتعلم وتحسين جودة المنتج.	0.773	0.000

	40	إدراك الإدارة ضرورة الاهتمام بآراء جميع العمال فيها.	0.794	0.000
	41	يتم تزويد العاملين بالتدريب المطلوب لاحتياجاتهم الوظيفية وتحسين أدائهم.	0.744	0.000
	42	قياس أداء العاملين في المنظمة يكون باستمرار.	0.826	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل عبارة من عبارات الأبعاد محور ادارة الجودة الشاملة والبعد ككل، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، ومنه فان عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم اعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى ان ثبات الاستبيان يعني استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد اعتمدت الطالبتين في قياس الثبات على حساب معامل "ألفا كرومباخ".

الجدول رقم (3-5) : يبين نتائج ألفاكرومباخ

المجال	عدد العبارات	معامل ألفاكرومباخ
القيم التنظيمية	08	0.671
التصرفات التنظيمية	06	0.764
الإمكانيات التنظيمية	04	0.761
القيادة في الادارة العليا	06	0.645
التركيز على الزبون	06	0.765
الاهتمام بالموارد البشري	06	0.797
التحسين المستمر	06	0.851
الدراسة ككل	42	0.788

المصدر: من إعداد الطالبتينن بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل قيم ألفا كرومبانخ المحسوبة للمحاور والدراسة كانت أكبر من (06)، وهو المعدل الأدنى المقبول، وقد تراوحت معدلات ألفاكرونباخ بين (0.326) و (0.851) وبلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة (0.788)، وهي نسبة جد عالية وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان، وهذا ما يضفي ثقة أكبر على نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: التحليل والمعالجة الاحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث التحليل والمعالجة لإجابات أفراد عينة الدراسة المستخلصة من الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفي مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية بالمدية، بحيث يتضمن هذا المبحث كل من: تحليل خصائص ديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، عرض وتحليل الاجابات، اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تعتبر الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ذات دور كبير وهام في تحديد مستوى ادراك أفراد العينة لأسئلة وطبيعة الدراسة المنفذة، حيث تساهم في تفسير نتائج الدراسة وتحديد مدى امكانية الاعتماد على اجابات أفراد هذه العينة، وبالتالي تزيد من فعالية النتائج التي يتم التوصل إليها، ونعرض في هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة استنادا الى اجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن القسم الجزء المتعلق بالجوانب الشخصية، وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: متغير الجنس

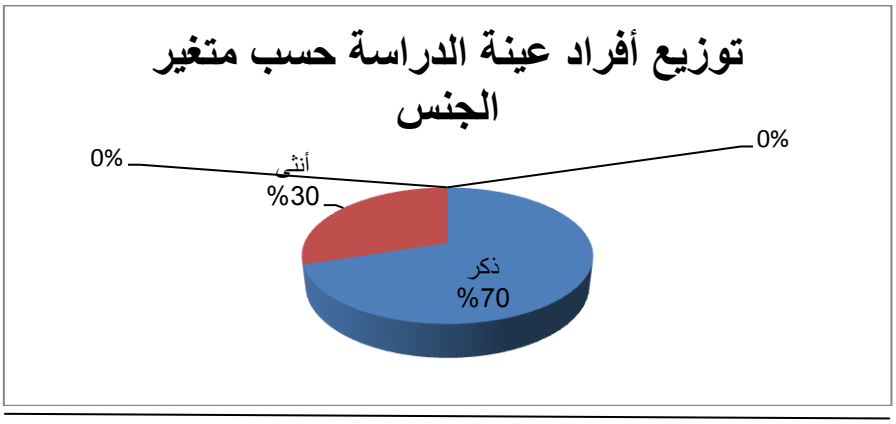
الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	%70
أنثى	9	%30
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة ذكور وذلك بنسبة (70%) وتليها فئة الاناث بنسبة (30%).

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام sps

الفرع الثاني: متغير السن

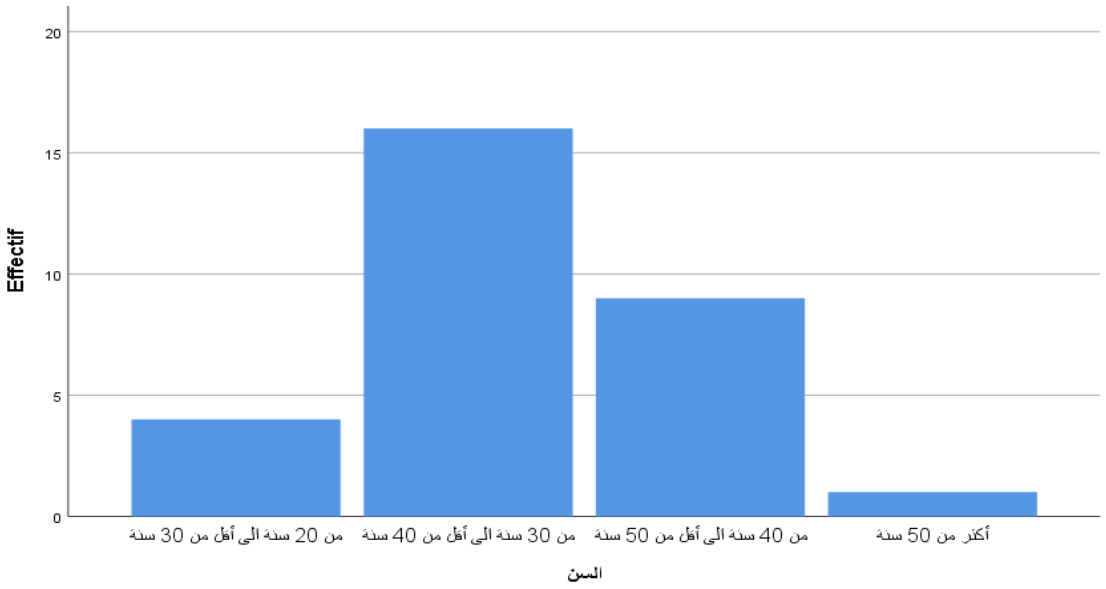
الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 سنة الى أقل من 30 سنة	4	%13.3
من 30 سنة الى أقل من 40 سنة	16	%53.3
من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	9	%30
أكثر من 50 سنة	1	%3.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعت على كل الفئات العمرية الأربعة، حيث كان أغبية أفراد عينة الدراسة ضمن فئة من 30 سنة الى أقل من 40 سنة وذلك بنسبة (53.3%)، ثم تلتها الفئة من 40 سنة الى أقل من 50 سنة بنسبة (30%)، ثم فئة من 20 سنة الى أقل من 30 سنة بنسبة (13.3%)، وفي الأخير فئة أكثر من 50 سنة بنسبة (3.3%).

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الفرع الثالث: المؤهل العلمي

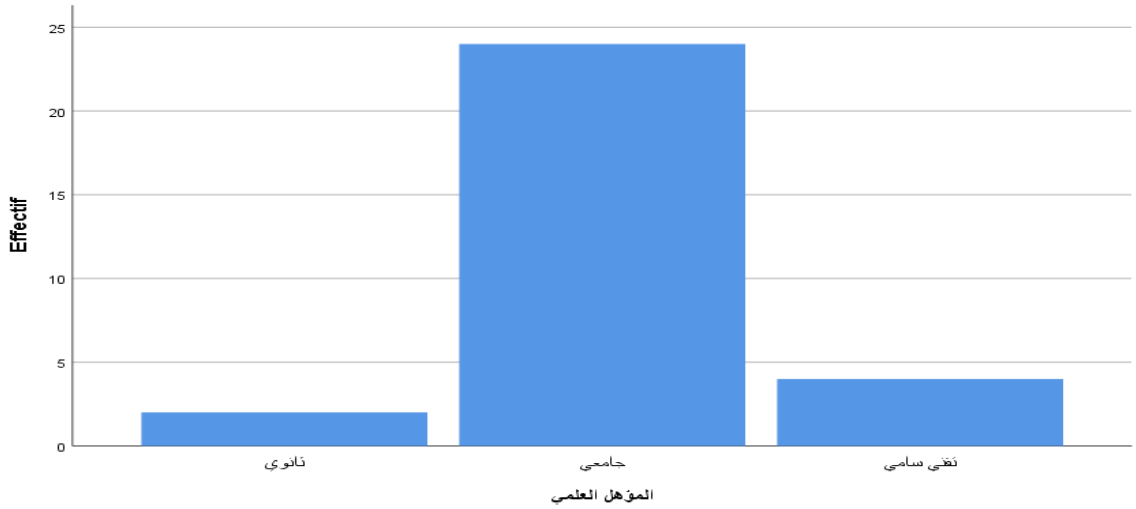
الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	2	6.7
جامعي	24	80
تقني سامي	4	13.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة قد توزعت على ثلاث فئات، حيث أغلبية أفراد عينة الدراسة لديها مستوى جامعي وذلك بنسبة (80%)، فيما توزعت بقية العينة حول فئة تقني سامي بنسبة (13.3%) وفئة ثانوي بنسبة (6.7%)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديها مستوى علمي جيد مما يساعدنا في حصول على اجابات جيدة من أجل تحليل دراستنا واختبار فرضياتها.

الشكل رقم(3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

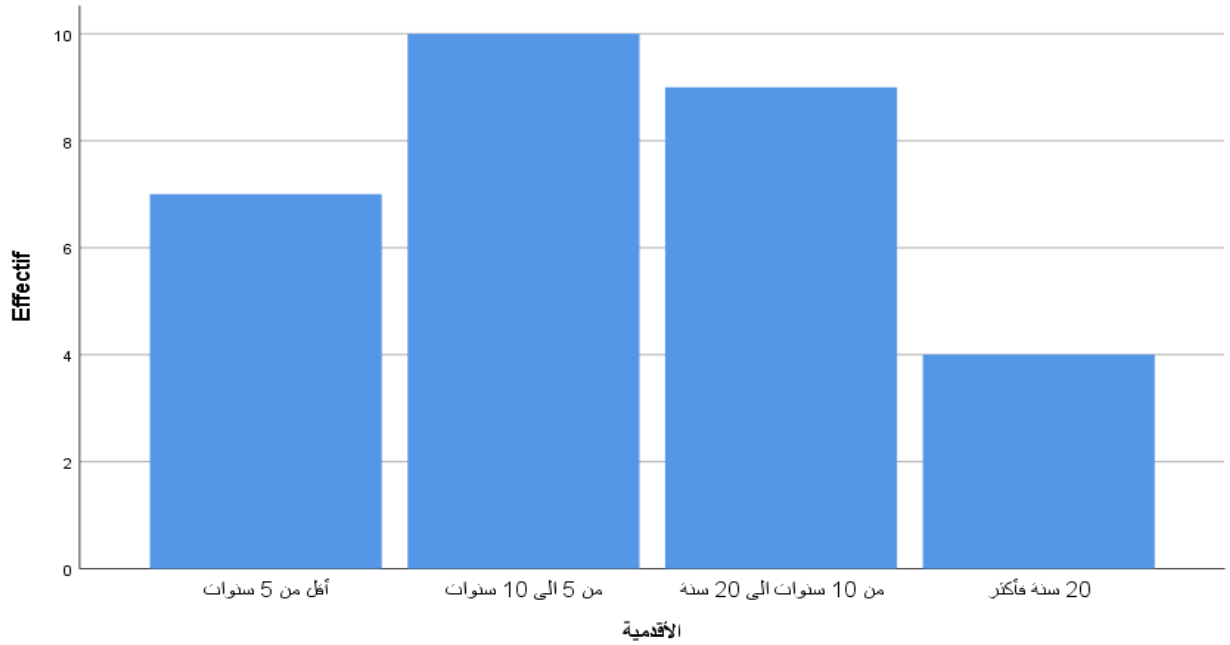
الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	23.3
من 5 الى 10 سنوات	10	33.3
من 10 سنوات الى 20 سنة	9	30
20 سنة فأكثر	4	13.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة قد توزعت على كل فئات الأقدمية الموضوعة في الدراسة، حيث جاءت الفئة من 5 الى سنوات في المرتبة الأولى بنسبة (33.3%)، فتلتها فئة من 10 سنوات الى 20 سنة بنسبة (30%)، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (23.3%) وفي الأخير فئة 20 سنة فأكثر بنسبة (13.3%).

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب عرض إجابات أفراد عينة الدراسة كما جاءت في الاجابات المستلمة في شكل تكرارات ونسب، من أجل أخذ صورة أولية عن الإجابات، واستنتاج الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة، وتحقيق من الفرضيات المصاغة وهذا قبل اجراء الاختبارات الاحصائية التي تثبت أو تنفي هذه الأخيرة.

الفرع الأول: المحور الأول الثقافة التنظيمية

أولا-القيم التنظيمية

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيم التنظيمية، وهذا وفقا إلى درجات الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (3–10): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية

العبارة	التكرار والنسبة المئوية	درجات الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
العبارة رقم (1)	التكرار	19	10	1	0	0	4.60	0.563	موافق تماما
	النسبة%	63.3	33.3	3.3	0	0			
العبارة رقم (2)	التكرار	2	13	7	6	2	3.23	1.073	محايد
	النسبة %	6.7	43.3	23.3	20	6.7			
العبارة رقم (3)	التكرار	10	13	4	3	0	4	0.947	موافق
	النسبة %	33.3	43.3	13.3	10	0			
العبارة رقم (4)	التكرار	6	13	5	4	2	2.57	1.165	غير موافق
	النسبة %	20	43.3	16.7	13.3	6.7			
العبارة رقم (5)	التكرار	6	12	5	4	3	3.47	1.252	موافق
	النسبة %	20	40	16.7	13.3	10			
العبارة رقم (6)	التكرار	14	11	3	2	0	4.23	0.898	موافق بشدة
	النسبة %	46.7	36.7	10	6.7	0			
العبارة رقم (7)	التكرار	4	15	2	5	4	3.33	1.295	محايد
	النسبة %	13.3	50	6.7	16.7	13.3			
العبارة رقم (8)	التكرار	5	14	2	7	2	3.43	1.223	موافق
	النسبة%	16.7	46.7	6.7	23.3	6.7			
المتوسط العام للمحور							3.73	0.460	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية اجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة ببعد القيم التنظيمية ما عدى العبارة رقم (04)، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.73) والذي يندرج ضمن فئة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهي فئة التي تشير إلى درجة إجابة "موافق"، كما بلغ الانحراف المعياري (0.460) وهو مايشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة وهي نسبة تعتبر متوسطة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد عينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كما يلي:

❖ **العبارة رقم (01)**: القيام بالعمل بدقة واحترام العمل من القيم السائدة في المنظمة.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (**4.60**) والذي ينتمي إلى فئة [4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة "**موافق تماما**" وهذا ما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون على القيام بالعمل بدقة واحترام العمل من القيم السائدة في المنظمة.

❖ **العبارة (02)**: تأخذ المنظمة بعين الاعتبار آراء العاملين في اتخاذ بعض القرارات.

فيما يخص هذه العبارة كان متوسطها الحسابي (**3.23**)، وهو أكبر من المتوسط المرجح الأساس للدراسة (**3**) ، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن المنظمة تأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين في اتخاذ بعض القرارات.

❖ **العبارة رقم (03)**: تسعى المنظمة إلى ترسيخ قيم الجودة لدى العاملين.

والتي بلغ متوسطها الحسابي (**4**)، الذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، مهذا ما يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المنظمة تسعى إلى ترسيخ قيم الجودة لدى العاملين.

❖ **العبارة رقم (04)**: تحرص المنظمة على توفير الانسجام بين فرق العمل للاستفادة من الإمكانيات الفردية.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**2.57**)، والذي يقع ضمن الفئة [1.81-2.60] من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة إجابة "**غير موافق**"، أي أن أفراد عينة الدراسة لا يعتقدون أن المنظمة تحرص على توفير الانسجام بين فرق العمل للاستفادة من الامكانيات الفردية.

❖ **العبارة رقم (05)**: هناك توافق بين قيم الموظف وقيم المنظمة.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**3.47**)، والذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة اجابة "**موافق**"، مما يدل على أن هناك توافق بين قيم الموظف وقيم المنظمة من خلال وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ **العبارة رقم (06)**: أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ على علاقتي مع أهلي.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**4.23**) والذي ينتمي إلى فئة [4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة إجابة **"موافق تماما"**، وهذا ما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي على أنهم يحافظون على علاقتهم مع زملائهم ورؤسائهم كما يحافظون عليها مع أهلهم.

❖ **العبارة رقم (07)**: تمنح المنظمة الموظفين فرص للترقية وفق نظام عادل

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قد بلغ (**3.33**)، والذي يوافق فئة [2.61-3.40] حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تدل على درجة إجابة **"محايد"**، وهو أكبر من المتوسط المرجح الأساس للدراسة (**3**)، أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المنظمة تمنح للموظفين فرص الترقية وفق نظام عادل.

❖ **العبارة رقم (08)**: تتسم القواعد والتعليمات التنظيمية والنظم والحوافز والأجور في المنظمة بالعدل.

فيما يخص هذه العبارة كان متوسطها الحسابي (**3.43**)، والذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20] وفق مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى درجة إجابة **"موافق"**، بحيث تعتبر أراد عينة الدراسة أنه تتسم القواعد والتعليمات التنظيمية والنظم والحوافز والأجور في المنظمة بالعدل.

ثانيا-التصرفات التنظيمية

يلخص الجدول الموالي اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التصرفات التنظيمية، وهذا استنادا إلى درجات الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (3-11): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التصرفات التنظيمية

العبارة	التكرار والنسبة المئوية	درجات الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
العبارة رقم (9)	التكرار	19	10	1	0	0	4.60	0.563	موافق تماما
	النسبة%	63.3	33.3	3.3	0	0			
العبارة رقم (10)	التكرار	18	11	1	0	0	4.57	0.568	موافق تماما

	النسبة %	60	36.7	3.3	0	0			
العبارة رقم (11)	التكرار	9	11	6	2	2	3.77	1.165	موافق
	النسبة %	30	36.7	20	6.7	6.7			
العبارة رقم (12)	التكرار	9	17	4	0	0	4.17	0.648	موافق
	النسبة %	30	56.7	13.3	0	0			
العبارة رقم (13)	التكرار	9	16	2	0	3	4.03	0.890	موافق
	النسبة %	30	53.3	6.7	10	0			
العبارة رقم (14)	التكرار	8	18	1	2	1	4	0.947	موافق
	النسبة %	26.7	60	3.3	6.7	3.3			
المتوسط العام للمحور							4.18	0.560	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية اجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة ببعد التصرفات التنظيمية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.18) والذي يندرج ضمن فئة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهي فئة التي تشير إلى درجة إجابة "موافق"، كما بلغ الانحراف المعياري (0.560) وهو ما يشير الى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة وهي نسبة تعتبر متوسطة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب توجه إجابات الأغلبية من أفراد عينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كما يلي:

❖ **العبارة رقم (09)**: أعمل على إظهار السلوك الايجابي تجاه زملائي لكي نؤدي المهام بكفاءة وفعالية.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (**4.60**) والذي ينتمي إلى فئة [4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة **"موافق تماما"** وهذا ما يدل على أن أغلبية أفراد عينة موافقون على العمل على ظهار السلوك الايجابي تجاه زملائهم لكي يؤدوا المهام بكفاءة.

❖ **العبرة رقم (10)**: أسعى إلى الالتزام بالمهام الموكلة إلي حتى أتقنها.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.57)، والذي يندرج ضمن فئة [4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة **"موافق تماما"**، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أنهم يسعون إلى الالتزام بالمهام الموكلة إليهم حتى يتقنوها.

❖ **العبارة رقم (11)**: يعتبر العمل الجماعي مفيد للتحسين المستمر ويساعد على التواصل مع العمال في المنظمة.

والتي بلغ متوسطها الحسابي (**3.77**)، الذي يندرج ضمن فئة[3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن العمل الجماعي للتحسين المستمر ويساعد على التواصل مع العمال في المنظمة.

❖ **العبارة رقم (12)**: أسعى إلى التوفيق بين أهدافي الشخصية وأهداف المنظمة لتقديم أفضل أداء.

فيما يخص هذه العبارة كان متوسطها الحسابي (**4.17**)، والذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20] وفق مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، بحيث يعتقد أفراد عينة الدراسة أنهم يسعون الى التوفيق بين أهدافي الشخصية وأهداف المنظمة لتقديم أفضل أداء.

❖ **العبارة رقم (13)**: أنا في بعض الأحيان أقدم يد العون لزملائي لإتمام مهامهم في الوقت المطلوب.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**4.03**) والذي ينتمي إلى فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تقديم يد العون لزملائهم في بعض الأحيان لإتمام مهامهم في الوقت المطلوب.

❖ **العبارة رقم (14)**: أقوم بأعمال تطوعية ومسؤوليات إضافية بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (**4**) والذي ينتمي إلى فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة "**موافق**" ، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على القيام بأعمال تطوعية ومسؤوليات إضافية بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا–الإمكانيات التنظيمية

يلخص الجدول الموالي اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإمكانيات التظيمية، وهذا استنادا إلى درجات الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (3-12): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإمكانيات التنظيمية

العبارة	التكرار والنسبة المئوية	درجات الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
العبارة رقم (15)	التكرار	15	11	3	0	1	4.30	0.915	موافق تماما
	النسبة%	50	36.7	10	0	3.3			
العبارة رقم (16)	التكرار	11	9	6	1	3	3.80	1.270	موافق
	النسبة %	36.7	30	20	3.3	10			
العبارة رقم (17)	التكرار	7	9	6	6	6	3.43	1.251	موافق
	النسبة %	23.3	30	20	20	6.7			
العبارة رقم (18)	التكرار	9	14	4	0	3	3.87	1.167	موافق
	النسبة %	30	46.7	13.3	0	10			
المتوسط العام للمحور							3.85	0.884	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية اجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة ببعد الإمكانيات التنظيمية ، حيث بلغ المتسوط العام للمحور (3.85) والذي يندرج ضمن فئة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهي فئة التي تشير إلى درجة إجابة "موافق"، كما بلغ الانحراف المعياري (0.884) وهو ما يشير الى درجة تباعد في الأجوبة من أفراد العينة وهو ما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب توجه إجابات الأغلبية من أفراد عينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كما يلي:

❖ **العبارة رقم (15)**: هناك خطط وبرامج في المنظمة تعمل على تحسين المنتج.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**4.30**)، والذي يقع ضمن الفئة[4.21-5] من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة إجابة **"موافق تماما"**، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بالاجماع على أنه هناك خطط وبرامج في المنظمة تعمل على تحسين المنتج.

❖ **العبارة رقم (16)**: تقوم المنظمة بتوفير برامج تدريبية عالية المستوى وتنمية قدرات العاملين للرفع من المهارات العملية.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**3.80**)، والذي يندرج ضمن فئة[3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون على أن المنظمة تقوم بتوفير برامج تدريبية عالية المستوى وتنمية قدرات العاملين للرفع من المهارات العملية.

❖ **العبارة رقم (17)**: وجود فرق عمل تقوم بعقد اجتماعات دورية لمعالجة مختلف المشاكل بالمنظمة.

والتي بلغ متوسطها الحسابي (**3.43**)، الذي يندرج ضمن فئة [4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يشير إلى درجة إجابة "**موافق تماما**"، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة مجمعون إجماع شبه كلي على وجود فرق عمل تقوم بعقد إجتماعات دورية لمعالجة مختلف المشاكل بالمنظمة.

❖ **العبارة رقم (18)**: تمتلك المنظمة تكنولوجيا معلومات وإتصال حديثة حتى تبقى على إتصال دائم مع عملائها وزبائنها.

فيما يخص هذه العبارة كان متوسطها الحسابي (**3.78**)، والذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20] وفق مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، بحيث تعتبر أراد عينة الدراسة أن المنظمة تمتلك تكنولوجيا معلومات وإتصال حديثة حتى تبقى على إتصال دائم مع عملائها وزبائنها.

الفرع الثاني: المحور الثاني إدارة الجودة الشاملة

أولا–القيادة في الادارة العليا

يلخص الجدول الموالي اجابات أفراد عينة الدراسة على بعد القيادة في الادارة العليا، وهذا إستنادا إلى درجات الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (3-13): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة في الادارة العليا

العبارة	التكرار والنسبة المئوية	درجات الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
العبارة رقم (19)	التكرار	16	10	3	0	1	4.33	0.922	موافق تماما
	النسبة%	53.3	33.3	10	0	3.3			
العبارة رقم (20)	التكرار	15	13	2	0	0	4.43	0.626	موافق تماما
	النسبة %	50	43.3	6.7	0	0			
العبارة رقم (21)	التكرار	11	17	1	0	1	4.23	0.817	موافق تماما
	النسبة %	36.7	56.7	3.3	0	3.3			
العبارة رقم (22)	التكرار	6	9	4	5	6	3.13	1.456	محايد
	النسبة %	20	30	13.3	16.7	20			
العبارة رقم (23)	التكرار	6	12	8	3	1	3.63	1.033	موافق
	النسبة %	20	40	26.7	10	3.3			
العبارة رقم (24)	التكرار	7	15	6	1	1	3.87	0.937	موافق
	النسبة %	23.3	50	20	3.3	3.3			
المتوسط العام للمحور							3.93	0.599	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية اجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة ببعد القيادة في الإدارة العليا، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.93) والذي يندرج ضمن فئة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهي فئة التي تشير إلى درجة إجابة "موافق"، كما بلغ الانحراف المعياري (0.599) وهو ما يشير إلى درجة تباعد نوعا ما في الأجوبة من أفراد العينة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب توجه إجابات الأغلبية من أفراد عينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كما يلي:

❖ **العبارة رقم (19)**: تعمل الإدارة بمبدأ التحكم الدائم في العمل وإتقانه.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**4.33**)، والذي يقع ضمن الفئة [4.21-5] من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة إجابة " **موافق تماما**"، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بالاجماع على أن الإدارة تعمل بمبدأ التحكم الدائم في العمل واتقانه.

❖ **العبارة رقم (20)**: يوجد إلتزام وتأييد كامل من جانب الرؤساء والموظفين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**4.43**)، والذي يندرج ضمن فئة [4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "**موافق تماما**"، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه يوجد إلتزام وتأييد كامل من جانب الرؤساء والموظفين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الادارية.

❖ **العبارة رقم (21)**: تؤكد الإدارة العليا للمنظمة على أهمية الجودة.

والتي بلغ متوسطها الحسابي (**4.23**)، الذي يندرج ضمن فئة [4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يشير إلى درجة إجابة "**موافق تماما**"، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة العليا تؤكد للمنظمة على أهمية الجودة.

❖ **العبارة رقم (22)**: تحرص الإدارة على منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبة العميل.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (**3.13**) والذي ينتمي الى فئة[2.61-3.40] حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة "محايد"، كما أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة أكبر من المتوسط المرجح الأساس للدراسة (3)، وهذا ما يدل على الإدارة تحرص على منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبة العميل حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ **العبارة رقم (23)**: تسعى الإدارة باستمرار إلى ضرورة القيام بالتغيرات اللازمة والهادفة لتحسين جودة العمل والمنتج.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**3.63**)، والذي يندرج ضمن فئة[3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن الإدارة تسعى باستمرار إلى ضرورة القيام بالتغيرات اللازمة والهادفة لتحسين جودة العمل والمنتج.

❖ **العبارة رقم (24)**: تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مصالح العملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة ككل.

والتي بلغ متوسطها الحسابي (**3.87**)، الذي يندرج ضمن فئة[3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الادارة تأخذ بعين الإعتبار مصالح العملاء الداخلين والخارجيين للمنظمة ككل.

ثانيا–التركيز على الزبون

يلخص الجدول الموالي اجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص بعد التركيز على الزبون، وهذا حسب درجات الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (3–14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التركيز على الزبون

العبارة	التكرار والنسبة المئوية	درجات الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
العبارة رقم (25)	التكرار	21	7	2	0	0	4.63	0.615	موافق تماما
	النسبة%	70	23.3	6.7	0	0			
العبارة رقم (26)	التكرار	17	9	1	2	1	4.30	1.055	موافق تماما
	النسبة %	56.7	30	3.3	6.7	3.3			
العبارة رقم (27)	التكرار	12	9	6	1	2	3.93	1.172	موافق
	النسبة %	40	30	20	3.3	6.7			
العبارة رقم (28)	التكرار	8	9	8	5	0	3.67	1.061	موافق
	النسبة %	26.7	30	26.7	16.7	0			
العبارة رقم (29)	التكرار	16	11	3	0	0	4.43	0.679	موافق تماما
	النسبة %	53.3	36.7	10	0	0			
العبارة رقم (30)	التكرار	17	6	4	2	1	4.20	1.126	موافق

			3.3	6.7	13.3	20	56.7	النسبة %	
موافق	0.662	4.19	**المتوسط العام للمحور**						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية اجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة ببعد التركيز على الزبون، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.19) والذي يندرج ضمن فئة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهي فئة التي تشير إلى درجة إجابة "موافق"، كما بلغ الانحراف المعياري (0.622) وهو ما يشير الى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب توجه إجابات الأغلبية من أفراد عينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كما يلي:

❖ **العبارة رقم (25)**: إرضاء الزبون أهم أهداف المنظمة.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (**4.63**) والذي ينتمي إلى فئة [4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة **"موافق تماما"** وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بالاجماع على أن ارضاء الزبون من أهم أهداف المنظمة.

❖ **العبارة رقم (26)**: تركز المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال دراسة متطلباته.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**4.30**)، والذي يقع ضمن الفئة [4.21-5] من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة إجابة **"موافق تماما"**، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بالاجماع على أن المنظمة تركز على تحقيق رضا الزبون من خلال دراسة متطلباته.

❖ **العبارة رقم (27)**: تراقب المنظمة شكاوى الزبائن باستمرار.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.93)، والذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "موافق"، مما يدل على أن المنظمة تراقب شكاوي الزبائن باستمرار حسب وجهة نظر أراد عينة الدراسة.

❖ **العبارة رقم (28)**: وجود إدارة تهتم بالزبون.

فيما يخص هذه العبارة كان متوسطها الحسابي (**3.67**)، والذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20]

وفق مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى درجة إجابة **"موافق"**، بحيث تعتبر أفراد عينة الدراسة أن هناك إدارة تهتم بالزبون.

❖ **العبارة رقم (29)**: للمنظمة سمعة جيدة في السوق.

والتي بلغ متوسطها الحسابي (**4.43**)، الذي يندرج ضمن فئة [4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يشير إلى درجة إجابة **"موافق تماما"**، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن للمنظمة سمعة جيدة في السوق.

❖ **العبارة رقم (30)**: تستخدم المنظمة أساليب تكنولوجية حديثة للاتصال مع زبائنها.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.20) والذي ينتمي إلى فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة إجابة "موافق"، وهذا ما يدل أن أفراد عية الدراسة يعتبرون أن المنظمة تستخدم أساليب تكنولوجية حديثة للاتصال مع زبائنها

ثالثا–الاهتمام بالمورد البشري

يلخص الجدول الموالي اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاهتمام بالمورد البشري، وهذا إستنادا إلى درجات الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم إعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (3–15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاهتمام بالمورد البشري

العبارة	التكرار والنسبة المئوية	درجات الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
العبارة رقم (31)	التكرار	22	4	4	0	0	4.60	0.724	موافق تماما
	النسبة%	73.3	13.3	13.3	0	0			
العبارة رقم (32)	التكرار	15	10	3	1	1	4.24	1.023	موافق تماما
	النسبة %	50	33.3	10	3.3	3.3			

العبارة رقم (33)	التكرار	10	7	6	6	1	3.63	1.245	موافق
	النسبة %	33.3	23.3	20	20	3.3			
العبارة رقم (34)	التكرار	10	12	5	1	2	3.90	1.125	موافق
	النسبة %	33.3	40	16.7	3.3	6.7			
العبارة رقم (35)	التكرار	10	14	5	0	1	4.07	0.907	موافق
	النسبة %	33.3	46.7	16.7	0	3.3			
العبارة رقم (36)	التكرار	5	13	3	3	6	3.27	1.413	محايد
	النسبة %	16.7	43.3	10	10	20			
المتوسط العام للمحور							3.94	0.765	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية اجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة ببعد الاهتمام بالمورد البشري، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.94) والذي يندرج ضمن فئة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهي فئة التي تشير إلى درجة إجابة "موافق"، كما بلغ الانحراف المعياري (0.765) وهو ما يدل إلى درجة تباعد نوعا ما في الأجوبة من أفراد العينة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصل إليه قمنا بتحليلها حسب توجه إجابات الأغلبية من أفراد عينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كما يلي:

❖ **العبارة رقم (31)**: في مكان العمل تربطني علاقة جيدة مع زملائي ويتم إ،جاز المهام بالتعاون.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.60)، والذي يقع ضمن الفئة [4.21-5] من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة إجابة "موافق تماما"، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بالاجماع على أنه في مكان العمل تربطهم علاقة جيدة مع زملائهم ويتم إنجاز المهام بالتعاون معهم.

❖ **العبارة رقم (32)**: أتقبل أراء ونصائح زملائي وأتعلم من خبرتهم لإتقان العمل.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (4.24) والذي ينتمي إلى فئة [4.21-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة "موافق تماما" وهذا ما يدل على على أنه هناك إجماع شبه كلي من طرف أفراد عينة الدراسة حول تقبل آراء ونصائح زملائهم وتعلم من خبراتهم لاتقان العمل.

❖ **العبارة رقم (33)**: ساعدتني برامج التدريب من تطوير مهاراتي والتحكم أكثر في المهام المسندة إلي.

والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.63)، الذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20]حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يشير إلى درجة إجابة **"موافق"**، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن برامج التدريب تساعدهم في تطوير مهارتهم والتحكم أكثر في المهام المسندة إليهم.

❖ **العبارة رقم (34)**: لديك الصلاحيات الكافية لإتخاذ القرارات في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك.

فيما يخص هذه العبارة كان متوسطها الحسابي (**3.90**)، والذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20] وفق مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى درجة إجابة **"موافق"**، بحيث تعتبر أفراد عينة الدراسة أن لديهم صلاحيات كافية لإتخاذ القرارات في حال تطلب موقعهم الوظيفي ذلك.

❖ **العبارة رقم (35)**: تأخذ آرائك وأفكارك بعين الاعتبار من قبل مديرك المباشر عند اتخاذه لقرارات تخص العمل.

والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.07)، الذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يشير إلى درجة إجابة "موافق"، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه تأخذ آرائهم وأفكارهم بعين الإعتبار من قبل مديرهم المباشر عند إتخاذه القرارات تخص العمل.

❖ **العبارة رقم (36)**: يعتبر الراتب الإجمالي الذي تتقاضاه مرضيا مقارنة بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليك

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.27) وهو أكبر من المتوسط الأساس المرجح، حيث يعتبر أفراد عينة الدراسة أن الراتب الاجمالي الذي يتقاضوه مرضيا مقارنة بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

رابعا–التحسين المستمر

يلخص الجدول الموالي اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحسين المستمر، وهذا إستنادا الى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (3–16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التحسين المستمر

العبارة	التكرار والنسبة المئوية	درجات الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
العبارة رقم (37)	التكرار	16	6	6	6	0	4.20	0.997	موافق
	النسبة%	53.3	20	20	6.7	0			
العبارة رقم (38)	التكرار	10	7	7	5	1	3.67	1.213	موافق
	النسبة %	33.3	23.3	23.3	16.7	3.3			
العبارة رقم (39)	التكرار	9	11	5	4	1	3.77	1.135	موافق
	النسبة %	30	36.7	16.7	13.3	3.3			
العبارة رقم (40)	التكرار	8	9	6	5	2	3.53	1.252	موافق
	النسبة %	26.7	30	20	16.7	6.7			
العبارة رقم (41)	التكرار	6	13	7	1	3	3.60	1.163	موافق
	النسبة %	20	43.3	23.3	3.3	10			
العبارة رقم (42)	التكرار	9	14	7	0	0	4.07	0.740	موافق
	النسبة %	30	46.7	23.3	0	0			
المتوسط العام للمحور							3.80	0.830	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول عبارات المتعلقة ببعد التحسين المستمر، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.80) والذي يندرج ضمن فئة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهي فئة التي تشير إلى درجة إجابة "موافق"، كما بلغ الانحراف المعياري (0.830) وهو مايشير إلى تشتت كبير في الأجوبة من أفراد العينة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصول اليه قمنا بتحليلها حسب توجه إجابات الأغلبية من أفراد عينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كما يلي:

❖ **العبارة رقم (37)**: المنظمة على إستعداد دائم لتحسين جودة المنتج ومختلف العمليات.

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**4.20**)، والذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20]حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "موافق"، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المنظمة على إستعداد دائم لتحسين جودة المنتج ومختلف العمليات.

❖ **العبارة رقم (38)**: تعترف الإدارة بإنجازات العاملين وتشجعهم على الإبداع وكل الأفكار الجديدة والعمل على مكافأتهم.

والتي بلغ متوسطها الحسابي (**3.67**)، الذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يشير إلى درجة إجابة **"موافق"**، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة تعترف بانجازات العاملين وتشجعهم على الإبداع وكل الأفكار الجديدة والعمل على مكافأتهم.

❖ **العبارة رقم (39)**: تعتبر المشاكل التي تواجه المنظمة فرص للتعلم وتحسين جودة المنتج.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (**3.77**) والذي ينتمي إلى فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة اجابة **"موافق"** ، حيث يعتقد أفراد عينة الدراسة حسب وجهة نظرهم أن المشاكل التي تواجه المنظمة تعتبر فرص للتعلم وتحسين جودة المنتج.

❖ **العبارة رقم (40)**: إدراك الإدارة ضرورة الاهتمام بآراء جميع العمال فيها.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**3.53**) والذي ينتمي إلى فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة إجابة **"موافق"**، وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بأن إدراك الادارة ضرورة الاهتمام بآراء جميع العمال فيها.

❖ **العبارة رقم (41)**: يتم تزويد العاملين بالتدريب المطلوب لاحتياجاتهم الوظيفية وتحسين أدائهم.

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.60)، والذي يقع ضمن الفئة [3.41-4.20] من فئات مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير ألى درجة إجابة "موافق"، أي أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون أنه يتم تزويد العاملين بالتدريب المطلوب لاحتياجاتهم الوظيفية وتحسين أدائهم.

❖ **العبارة رقم (42)**: قياس أداء العاملين في المنظمة يكون باستمرار.

فيما يخص هذه العبارة كان متوسطها الحسابي (4.07)، والذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20] وفق مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى درجة إجابة "موافق"، بحيث تعتبر أفراد عينة الدراسة أن قياس أداء العاملين في المنظمة يكون باستمرار.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

الفرع الأول: إختبار الفرضية الأول

بهدف إختبار الفرضية الأولى من الدراسة والتي مفادها تعمل مؤسسة نفطال على ترسيخ القيم التنظيمية للاستفادة من الامكانيات الفردية، قامت الطالبتين بإجراء إختبار (T-Test) على عبارات بعد القيم التنظيمية من الاستبيان، وتمت صياغة فرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

- **فرضية العدمية H0**: لا تعمل مؤسسة نفطال على ترسيخ القيم التنظيمية للاستفادة من الامكانيات الفردية.
- **فرضية البديلةH1**: تعمل مؤسسة نفطال على ترسيخ القيم التنظيمية للاستفادة من الامكانيات الفردية .

الجدول رقم (3-17): نتائج اختبار (T-Tet) للفرضية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة Tالجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
M1	3.73	1.69	29	8.724	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

بالعموم فان المتوسط الحسابي للمحور ككل قد بلغ (3.73) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المستخدم في الدراسة (3)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يؤكدون أن مؤسسة نفطال تعمل على ترسيخ القيم التنظيمية للاستفادة من الامكانيات الفردية، وللتأكد من صحة النتائج إعتمدت الطالبتان على إختبار T-test.

يبين الجدول أعلاه أ قيمة (T) المحسوبة (8.724) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة بي (1.69)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من (0.05)، بناءا على قاعدةإتخاذ القرار فإنه يتم رفض الفرضية

العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "تعمل مؤسسة نفطال على ترسيخ القيم التنظيمية للاستفادة من الإمكانيات الفردية".

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية

وبهدف إختبار الفرضية الثانية من الدراسة والتي مفادها تتسم التصرفات التنظيمية بالإجابية بين عمال مؤسسة نفطال، قامت الطالبتين بإجراء إختبار (T-Test) على عبارات بعد التصرفات التنظيمية من الاستبيان، وتمت صياغة فرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

- **فرضية العدمية H0**: لا تتسم التصرفات التنظيمية بالايجابية بين عمال مؤسسة نفطال.
- **فرضية البديلةH1**: تتسم التصرفات التنظيمية بالايجابية بين عمال مؤسسة نفطال.

الجدول رقم (3-18):نتائج اختبار (T-Tet) للفرضية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة Tالجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
M2	4.18	1.69	29	11.627	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) كما أن قيمة T المحسوبة (11.627) أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة بي (1.69)، وإستنادا على قاعدة إتخاذ القرار فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على على أن: " يتم التصرفات التنظيمية بالايجابية بين عمال مؤسسة نفطال".

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة:

بهدف اختبار الفرضية الثالثة من الدراسة والتي مفادها تعمل الادارة في مؤسسة نفطال على مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات، قامت الطالبتان بإجراء إختبار (T-Test) على عبارات بعد القيادة في الإدارة العليا، وتمت صياغة فرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

- **فرضية العدمية H0**: لا تعمل الإدارة في مؤسسة نفطال على مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات.
- **فرضية البديلةH1**: تعمل الإدارة في مؤسسة نفطال على مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات.

الجدول رقم (3-19):نتائج اختبار (T-Tet) للفرضية الثالثة

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة Tالجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
M4	3.93	1.69	29	8.581	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول يتبين أن قيمة T المحسوبة قدرت ب (8.581) وهي أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة ب ('1.69)، وعليه بناءا على قاعدة إتخاذ القرار فإننا نرفض الفرضية العديمة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "تعمل الإدارة في مؤسسة نفطال على مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات".

الفرع الرابع: إختبار الفرضية الرابعة

في هذا الفرع نقوم بإختبار الفرضية الرابعة والمتمثلة في يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام إختبار الارتباط أولا للتحقق من وجود لعلاقة بين المتغيرين ثم إجراء إختبار الإنحدار البسيط لتفسير تلك العلاقة، وتمت صياغة الفرضية كما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجود الشاملة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (3-20): معاملات الارتباط الثقافة التنظيمية وأبعادها مع أبعاد ادارة الجودة الشاملة

محور الثقافة التنظيمية	القيادة في الادارة العليا	التركيز على الزبون	الاهتمام بالمورد البشري	التحسين المستمر
القيم التنظيمية	0.215	0.52	-0.068	-0.068
التصرفات التنظيمية	-0.118	-0.211	-0.120	-0.120
الإمكانيات التنظيمية	-0.12	-0.086	0.034	0.034
الثقافة التنظيمية	0.085	0.071	-0.027	-0.027

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول الجدول نلاحظ أنه لا وجود لارتباط أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد ادارة الجودة الشاملة وهذا ما يدل على أن الثقافة التنظيمية لا تساهم في إقامة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نفطال وهذا ما سنحاول التأكد منه وتفسيره من خلال إختبار الإنحدار الخطي البسيط.

أولا–أثر الثقافة التنظيمية على بعد القيادة في الادارة العليا.

الجدول رقم (3–21): أثر الثقافة التنظيمية على بعد القيادة في الإدارة العليا

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.013	0.000	-0.008	-0.067	0.947

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول نلاحظ أنه لا وجود لتأثير بين الثقافة التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا، إذا بلغ معامل الارتباط (0.013) وهو معامل إرتباط ضعيف جدا عن مستوى دلالة (0.947) وهي أكبر من (0.05) وبمعامل تحديد (0.000)، كما بلغت درجة التأثير (0.008-) وهذا ما يعني أنه لا توجد علاقة احصائية بين الثقافة التنظيمية والقيادة في الادارة العليا.

ثانيا–أُثر الثقافة التنظيمية على بعد التركيز على الزبون

الجدول رقم (3–22): أثر الثقافة التنظيمية على بعد التركيز على الزبون

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.142	0.020	-0.80	-0.760	0.454

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول يتبين لنا أن معامل الارتباط (0.142) عند مستوى دلالة (0.454) وهي أكبر من (0.05)، وبمعامل تحديد (0.02)، أي أن الثقافة التنظيمية تساهم بنسبة (2%) فقط في التركيز على الزبون وهي نسبة ضعيفة جدا، كمل بلغت درجة التأثير (0.80-)، وهذا ما يعني لا وجود لتأثير بين الثقافة التنظيمية والتركيز على الزبون.

ثالثا–أثر الثقافة التنظيمية على بعد الاهتمام بالمورد البشري

الجدول رقم (3–23): أثر الثقافة التنظيمية على بعد الاهتمام بالمورد البشري

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.080	0.006	-0.39	-0.425	0.674

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن مستوى الدلالة قد بلغت (0.674) وهي أكبر من (0.05) كما كان معامل الارتباط (0.080) معامل التحديد (0.006)، كما بلغت درجة التأثير (0.39-)، وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير بين الثقافة التنظيمية وبعد الاهتمام بالمورد البشري.

رابعا– أُثر الثقافة التنظيمية على بعد التحسين المستمر

الجدول رقم (3–24): أثر الثقافة التنظيمية على بعد التحسين المستمر

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.149	0.022	0.066	0.796	0.433

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (0.149) عند مستوى دلالة (0.433) وهي أكبر من (0.05) وبمعامل تحديد (0.022)، أيلا وجود لمساهمة الثقافة التنظيمية في التحسين المستمر، كما بلغت درجة التأثير (0.066) وهي نسبة ضعيفة جدا وهذا ما يعني لا وجود لتأثير الثقافة التنظيمية في التحسين المستمر.

من خلال الجدول رقم نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية والتي مفادها "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد ادارة الجود الشاملة عند مستوى دلالة 0.05".

الخلاصة:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة نفطال المقاطعة التجارية بالمدية ، بحيث تم تقديم لمحة عن المؤسسة ثم استعراض أدوات جمع البيانات اللازمة، والتي استعملنا فيها الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، والتي تمكننا من اختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج تساعدنا على معالجة الاشكالية ، وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرومباخ، كذلك اختبار الصدق والثبات، كما تطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة باستعمال اختبار**T-Test**، وقد تمثلت أهم النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية بتوافر أبعاد متغيري الدراسة ولكن بنسب متفاوتة، فالبنسبة للثقافة التنظيمية توفر بعد القيم التنظيمية بنسبة متوسطة إذ بلغ المتوسط العام (3.73) وانحراف معياري ب(0.46)، أما التصرفات التنظيمية توفرت بنسبة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام (4.18) كما بلغ الانحراف المعياري(0.56)، كما توفرت الإمكانيات التنظيمية هي الأخرى بنسبة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام (3.85) وانحراف معياري(0.884).

أما بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فقدتوفر بعد القيادة بالإدارة العليا بتوسط عام (3.93) وانحراف معياري مقدر ب(0.599) وهو ما يشر إلى تباعد في إجابات أفراد عينة الدراسة ، كما كان بعد التركيز على زبون متوفر ايضا بمتوسط عام (4.19) وانحراف معياري(0.622)، أما بعد الاهتمام بالمورد البشري بلغ المتوسط العام له (3.94) وانحراف معياري(0.765)، كما بلغ المتوسط العام لبعد التحسين المستمر هوا الآخر(3.80) وانحراف معياري(0.83) ، كما توصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها ماعدا الفرضية الرابعة مرفوضة حيث استنتجنا أن الثقافة التنظيمية تأثيرها كان ضعيف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدي موظفي مؤسسة نفطال ومنه نستطيع القول بأن موظفين يرون ان الثقافة تنظيمية السائدة بالمؤسسة غير مناسبة ولاتساعد في تطبيق هذه الفلسفة.

الخاتمة

اهتم هذا الموضوع في شقيه النظري والتطبيقي بإشكالية مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ،حيث أضحت هذه الأخيرة أحد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة وضرورة ملحة باعتبارها فلسفة تسييرية تعبر عن أسلوب لتطوير التنظيمي الشامل، يبحث في كيفية إنتاج المنتج و إنجاز المهام والأنشطة التنظيمية بأعلى مستوى من الجودة في مجال نشاطها، وبالتالي فإن اتساع إدارة الجودة الشاملة يجعلها من أهم مسؤوليات الإدارة العليا، يتوقف تطبيقها على تهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية التي هي بمثابة خلية تفاعل تأثر في المناخ التنظيمي الذي تنشط فيه بحيث تجعل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة عادة وروتين تنظيمي، ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية الدراسة "مدئ مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، وسعيا منا لمعالجة الاشكالية فقد تناولنا في هذه الدراسة فصلين، حيث تطرقنا في الفصل الأول لإدارة الجودة الشاملة والفصل الثاني للثقافة التنظيمية، أما الفصل الثالث فخصصناه للجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية ـ بالمدية ـ، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج نوردها فيما يلي:

أولا–نتائج اختبار الفرضيات:

تمثلت **الفرضية الأولى** للبحث في "تساهم أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"وقد تم إثبات صحتها من خلال الفصل الثاني، فالقيم التنظيمية تمثل نظام فكري يحتوي على اتفاقيات مشتركة بين العاملين الإدارة بحيث تصبح كلها عبارة عن قيم داعمة لترسيخ الجودة، أما بالنسبة لتصرفات التنظيمية هي مختلف سلوكيات التي تظهر في المنظمة يتم من خلالها تجسيد أنظمة التفكير المناسبة و الداعمة لإدارة الجودة أي أنها مترجم للقيم التنظيمية ،وحتى يكتمل تطبيقها الفعلي لابد من توفر الإمكانيات التنظيمية التي تتجسد في مختلف الوسائل، البرامج، أنظمة التسيير...إلخ التي تساعد على تطبيق الفعلي لتلك القيم و التصرفات أي تجسيد الجانب الفكري على أرض الواقع.

أما بالنسبة لكل من الفرضية **الثانية** و**الثالثة** و**الرابعة** واستنادا على اجابات أفراد عينة الدراسة فقد وجدنا أن مؤسسة نفطال تعمل على "ترسيخ القيم التنظيمية للاستفادة من الإمكانيات الفردية" وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الثانية،كما تبين كذلك أن "التصرفات التنظيمية تتسم بالإيجابية بين عمال مؤسسة نفطال" وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة، كذلك وجدنا أن "الإدارة في مؤسسة نفطال تعمل على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار" وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

أما **الفرضية الرابعة** فكان مضمونها يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملةعند مستوى الدلالة 0.05" ثبت عدم صحتها من خلال الفصل الثالث.

1-النتائج نظرية:

- إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة جديدة تهتم بحاجات المستفيدين وتعمل على تلبيتها وتشمل كافة العناصر الفنية والإدارية في كافة مجالات النشاط.

- إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من العمليات المستخدمة وذلك لتحقيق الأهداف من خلال التحسين المستمر والعمل الجماعي.

- يعتبر التزام القيادة في الإدارة العليا أمر مهم لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

- إدارة الجودة الشاملة قرار إستراتيجي يمس حاضر ومستقبل المنظمة.

- نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر جملة من المتطلبات أهمها تهيئة شاملة لثقافة تنظيمية .

- الثقافة التنظيمية عبارة عن نسق يتكون من مجموعة من القيم والعادات والمعايير والسلوكيات التي تصدر عن العاملين داخل المنظمة.

- الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.

- الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية وكذا الوظائف التي تؤديها.

- تعتبر الثقافة التنظيمية المعبر الرئيسي عن هوية المنظمة والمترجم لرؤيتها وممارساتها التنظيمية وعلاقاتها المختلفة.

2-النتائج التطبيقية:

- توفر أبعاد محور الثقافة التنظيمية بدرجة عالية :

القيم التنظيمية بلغ المتوسط العام لها (3.73) وانحراف معياري ب(0.46)، أما التصرفات التنظيمية بلغ المتوسط العام (4.18) كما بلغ الانحراف المعياري(0.56)، كما توفرت الإمكانيات التنظيمية هي الأخرى بمتوسط العام (3.85) وانحراف معياري(0.884).

- توفر أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة هي الأخرى:

بعد القيادة بالإدارة العليا بتوسط عام (3.93) وانحراف معياري مقدر ب(0.599) ، كما كان بعد التركيز على زبون متوفر ايضا بمتوسط عام (4.19) وانحراف معياري(0.622)، أما بعد الاهتمام بالمورد البشري بلغ المتوسط العام له (3.94) وانحراف معياري(0.765)، كما بلغ المتوسط العام لبعد التحسين المستمر هوا الآخر(3.80) وانحراف معياري(0.83) .

- التأثير بين الثقافة التنظيمية وبعد القيادة في الإدارة العليا منعدم حيث أن معامل الارتباط ضعيف (0.013).

- كذلك تأثير الثقافة التنظيمية على بعد التركيز على الزبون ضعيف إذ بلغ معامل الارتباط بينهم (0.142) .

- بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وبعد الاهتمام بالمورد البشري (0.08) وهذا ما يدل على عدم وجود تأثير للثقافة التنظيمية على بعد الاهتمام بالمورد البشري.

- لايوجد تأثير لثقافة التنظيمية على بعد التحسين المستمر حيث بلغت درجة التأثير (0.066) وهي درجة ضعيفة جدا،ومن مجمل هذا نستنتج أنه لايجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا– التوصيات:

من خلال درستنا الميدانية لمؤسسة نفطال المقاطعة التجارية ـ بالمدية ـ يمكن أن نورد جملة من التوصيات العملية موجهة للمؤسسة محل الدراسة وللبحث العلمي متمثلة فيما يلي:

ـ ضرورة الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نفطال وذلك من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده القيم والمبادئ والمعتقدات الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ـ السعي إلى زيادة وعي وإدراك العاملين للثقافة التنظيمية السائدة بؤسسة نفطال التي ينتمون إليها، وعلى هذه الأخيرة العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق التبني الحاد لهذه الفلسفة الإدارية وتعريف العاملين بأسسها ومبادئها ومتطلباتها وحثهم على تطبيقها من خلال عقد الندوات والمحاضرات والدوريات.

ـ الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومضامينها وكيفية التخطيط السليم لتطبيقها، وذلك من خلال استحداث إدارات أو أقسام خاصة لتدريب العاملين في مجالها والذي يخدم تطبيقها مما يوفر الكفاءات المؤهلة والمدربة في هذا المجال.

ـ أن تكون الثقافة التنظيمية للمنظمة مبنية على مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وذلك من تفعيل فرق العمل لمناقشة مشكلات العمل على حلها على إيجاد رؤية فيما يتعلق بكل ما تخدمه المنظمة من منتجات ذات جودة.

ـ ضرورة إدراك أنه وفي ظل الظروف السائدة حتى تتمكن المنظمة من بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها أن تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق ذلك.

ـ العمل على نشر وزيادة الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي.

ـ التركيز أكثر على التحسين المستمر من خلال تدعيم الثقافة التنظيمية المناسبة وخاصة قيم التحسين، كذلك التأكيد لجميع أصحاب المصالح وخاصة العاملين والزبائن أن المنظمة تعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة من خلال الاعتماد على وسائل الإعلام والاتصال.

ثاثا–آفاق الدراسة:

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعطيات والمعلومات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها ومنه لا يمكن اعتبار أن هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع يكل أبعاده وبهذا الصدد نقترح عدد من المواضيع التي تشكل مواضيع مستقبلية:

- ❖ انعكاس تبني منهج إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية .
- ❖ علاقة الثقافة التنظيمية بزيادة الولاء والانتماء التنظيمي .
- ❖ مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة .
- ❖ علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي .

المراجع

أولا: باللغة العربية

1-الكتب:

1. أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004.
2. أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي-تنظيم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2007.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012.
4. أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004.
5. بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2017.
6. بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.
7. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسير للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2009.
8. بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
9. بوعنان نوردين، إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي؛ سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
11. حسين التهامي، التفكير الابتكاري، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 2013.
12. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003.
13. خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2002.
14. خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2001.

15. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.

16. زاهد محمد الديري، إدارة الجودة الشاملة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2017.

17. صالح مهدي محسن العامري؛ طاهر محسن العالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.

18. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات؛ ومقترحات التطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004.

19. عبد العزيز بن جبتور، الإدارة الإستراتجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.

20. عواطف إبراهيم الحدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2009.

21. عطا الله الزبون، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.

22. يعبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

23. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.

24. غواري مليكة، إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.

25. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2006.

26. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.

27. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2005.

28. محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 2006.

29. محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008.

30. محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004.

31. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003.

32. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية؛ مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2008.

33. ماجد عبد المهدي مساعدة، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2016.

34. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.

35. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.

36. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2006.

37. مأمون الدراركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2001.

38. محمود حسين الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012.

39. مؤيد عبد الحسين، الفضل يوسف، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.

40. مدحت أبو النصر، أساسيا إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.

41. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

2-قائمة الأطروحات والمذكرات:

42. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014.

43. بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستر، علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، ميلة، الجزائر، 2006-2007.

44. عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبنب إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

45. عابد فايزة، الثقافة التنظيمية ودورها في الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، رسالة ماستر تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.

46. عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، رسالة ماجستر، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 2011-2012.

47. عمار بن عيشي، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012-2013.

48. فتيحة ساوسي، دور الثقافة التنظيمية في بناء إستراتجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأشغال المتعددة بالمسيلة، رسالة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013.

49. محمد مهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAS، غرداية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005.

50. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر بباتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015-2016.

51. يونسي مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستر، تخصص تنظيم وعمل، فرع علوم اجتماعية جامعة الجلفة، الجزائر، 2014-2015.

3-المجلات:

52. أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدماتية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006.

53. أحمد السمراني، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المالية، مجلة المعرفة، العدد 110، عمان، 2011.

54. إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 01، 2015.

55. بكوش ليلى، القيم التنظيمية مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، العدد 30، سبتمبر 2019.

56. رضوى خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية، جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.

57. هيجان عبد الرحمن أحمد، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين، الهيئة الملكية للجيل ومنبع شركة سابك، مجلة الإدارة العامة، العدد 47، 1994.

4-المواقع الإلكترونية:

58. أحمد حسن عوض، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، على الموقع: repository, sustech, edu ، تاريخ الإطلاع: 26 مارس 2020، على الساعة 15:09.

59. الخلايلة عمر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة، على الموقع: : HTTps platform, almanhal.com، تاريخ الإطلاع: 26 مارس 2020، على الساعة 15:13.

60. مفند عبد الرحمن، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، على الموقع: HTTps,www,iasj,Net، تاريخ الإطلاع: 26 مارس 2020، على الساعة: 15:20.

61. مارتن موراي، أدوات التحسين لإدارة الجودة الشاملة، على الموقع: HTT,psar,untinal.com، تاريخ الإطلاع: 26 مارس 2020، على الساعة: 15:35.

ثانيا: باللغة الأجنبية

62. Lee james how pricipal scan build a culture of quality that supparte standards of excellence ; national association of secondary schoof principals vol 84 Iss 617 2000 P 20

63. G. seven sson and G , wood 2005 corporate ethics in TQM : amangment versus employee expectation and perception , the TQM magazine , vol 17 , N02 , P138 7

ملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

ا جامعة يحى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان:

مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة مؤسسة نفطال المقاطعة التجارية –بالمدية–

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسستكم، وبصفتكم الشخص المؤهل لتزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسبكم.

ونحيطكم علما بأن إجابتكم ستحظى بالسرية التامة، وأنها ستستخدم لإثراء البحث العلمي فقط

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير مسبقا على مساهمتكم الفعالة في انجاز هذه الدراسة.

إعداد:

- فوار الزهرة
- مخلوف وردة

إشراف:

د- زعاف نصيرة

السنة الجامعية: 2019 / 2020

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختياركم

1) الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2) السن:

من (20) إلى أقل من (30) سنة ☐ من (30) إلى أقل من (40) سنة ☐

من (40) إلى أقل من (50) سنة ☐ (50) سنة فأكثر ☐

3) المؤهل العلمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐ تقني سامي ☐

4) الأقدمية:

أقل من (5) سنوات ☐ من (5) إلى أقل من(10) سنوات ☐

من (10) إلى أقل من (20) سنة ☐ (20) سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختياركم.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غ م تماما
أولا: القيم التنظيمية						
01	القيام بالعمل بدقة واحترام العمل من القيم السائدة في المنظمة.					

02	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار آراء العاملين في اتخاذ بعض القرارات.					
03	تسعى المنظمة إلى ترسيخ قيم الجودة لدى العاملين.					
04	تحرص المنظمة على توفير الانسجام بين فرق العمل للاستفادة من الإمكانيات الفردية.					
05	هناك توافق بين قيم الموظف وقيم المنظمة.					
06	أحافظ على علاقتي مع زملائي ورؤسائي كما أحافظ على علاقتي مع أهلي.					
07	تمنح المنظمة الموظفين فرص للترقية وفق نظام عادل					
08	تتسم القواعد والتعليمات التنظيمية والنظم والحوافز والأجور في المنظمة بالعدل.					
ثانيا: التصرفات التنظيمية						
09	أعمل على إظهار السلوك الايجابي تجاه زملائي لكي نؤدي المهام بكفاءة وفعالية.					
10	أسعى إلى الالتزام بالمهام الموكلة إلي حتى أتقنها.					
11	يعتبر العمل الجماعي مفيد للتحسين المستمر ويساعد على التواصل مع العمال في المنظمة.					
12	أسعى إلى التوفيق بين أهدافي الشخصية وأهداف المنظمة لتقديم أفضل أداء.					
13	أنا في بعض الأحيان أقدم يد العون لزملائي لإتمام مهامهم في الوقت المطلوب.					
14	أقوم بأعمال تطوعية ومسؤوليات إضافية بهدف تحقيق أهداف المنظمة.					
ثالثا الإمكانيات التنظيمية						
15	هناك خطط وبرامج في المنظمة تعمل على تحسين المنتج.					
16	تقوم المنظمة بتوفير برامج تدريبية عالية المستوى وتنمية قدرات العاملين للرفع من المهارات العملية.					

17	وجود فرق عمل تقوم بعقد اجتماعات دورية لمعالجة مختلف المشاكل بالمنظمة.					
18	تمتلك المنظمة تكنولوجيا معلومات واتصال حديثة حتى تبقى على اتصال دائم مع عملائها وزبائنها.					

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختياركم.

الرقم	أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعبارات القياس					
أولا: القيادة في الإدارة العليا						
19	تعمل الإدارة بمبدأ التحكم الدائم في العمل وإتقانه.					
20	يوجد التزام وتأييد كامل من جانب الرؤساء والموظفين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية.					
21	تؤكد الإدارة العليا للمنظمة على أهمية الجودة.					
22	تحرص الإدارة على منح السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبة العميل.					
23	تسعى الإدارة باستمرار إلى ضرورة القيام بالتغيرات اللازمة والهادفة لتحسين جودة العمل والمنتج.					
24	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مصالح العملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة ككل.					
ثانيا: التركيز على الزبون						
25	إرضاء الزبون أهم أهداف المنظمة.					
26	تركز المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال دراسة متطلباته.					
27	تراقب المنظمة شكاوى الزبائن باستمرار.					
28	وجود إدارة تهتم بالزبون.					

29	للمنظمة سمعة جيدة في السوق.					
30	تستخدم المنظمة أساليب تكنولوجية حديثة للاتصال مع زبائنها.					
ثالثا: الاهتمام بالمورد البشري						
31	في مكان العمل تربطني علاقة جيدة مع زملائي ويتم انجاز المهام بالتعاون.					
32	أتقبل أراء ونصائح زملائي وأتعلم من خبرتهم لإتقان العمل					
33	ساعدتني برامج التدريب من تطوير مهاراتي والتحكم أكثر في المهام المسندة إلي.					
34	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك					
35	تأخذ أراءك وأفكارك بعين الاعتبار من قبل مديرك المباشر عند اتخاذه لقرارات تخص العمل					
36	يعتبر الراتب الإجمالي الذي تتقاضاه مرضيا مقارنة بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليك					
رابعا: التحسين المستمر						
37	المنظمة على استعداد دائم لتحسين جودة المنتج ومختلف العمليات.					
38	تعترف الإدارة بإنجازات العاملين وتشجعهم على الإبداع وكل الأفكار الجديدة والعمل على مكافأتهم.					
39	تعتبر المشاكل التي تواجه المنظمة فرص للتعلم وتحسين جودة المنتج.					
40	إدراك الإدارة ضرورة الاهتمام بآراء جميع العمال فيها.					
41	يتم تزويد العاملين بالتدريب المطلوب لاحتياجاتهم الوظيفية وتحسين أدائهم.					
42	قياس أداء العاملين في المنظمة يكون باستمرار.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الملحق رقم (02): نتائج ثبات الاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,682	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,645	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	6

الملحق رقم (03): نتائج اختبار الارتباط

Corrélations

	M1Q1	M1Q2	M1Q3	M1Q4	M1Q5	M1Q6	M1Q7	M1Q8	M1
Corrélation de Pearson	1	,379*	,557**	,093	,220	,447*	-,023	,068	
Sig. (bilatérale)		,039	,001	,625	,243	,013	,906	,772	,018
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,379*	1	,264	,097	,148	,312	-,008	,009	,464**
Sig. (bilatérale)	,039		,159	,609	,435	,093	,966	,961	,010
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,557**	,264	1	,438*	,000	,527**	-,169	-,089	,534**
Sig. (bilatérale)	,001	,159		,016	1,000	,003	,373	,639	,002
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,093	,097	,438*	1	,120	,430*	-,289	-,227	,476**
Sig. (bilatérale)	,625	,609	,016		,528	,018	,121	,228	,008
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,220	,148	,000	,120	1	,207	-,014	,044	,403*
Sig. (bilatérale)	,243	,435	1,000	,528		,273	,941	,819	,027
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,447*	,312	,527**	,430*	,207	1	-,129	-,190	,531**
Sig. (bilatérale)	,013	,093	,003	,018	,273		,499	,316	,003
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	-,023	-,008	-,169	-,289	-,014	-,129	1	,929**	,436*
Sig. (bilatérale)	,906	,966	,373	,121	,941	,499		,000	,016
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,055	,009	-,089	-,227	,044	-,190	,929**	1	,496**
Sig. (bilatérale)	,772	,961	,639	,228	,819	,316	,000		,005
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,430*	,464**	,534**	,476**	,403*	,531**	,436*	,496**	1
Sig. (bilatérale)	,018	,010	,002	,008	,027	,003	,016	,005	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

rrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

orrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		M2Q9	M2Q10	M2Q11	M2Q12	M2Q13	M2Q14	M2
M2Q9	Corrélation de Pearson	1	,840**	,011	,473**	,371*	,129	,539**
	Sig. (bilatérale)		,000	,956	,008	,043	,496	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
M2Q10	Corrélation de Pearson	,840**	1	,102	,578**	,370*	,384*	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000		,590	,001	,044	,036	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M2Q11	Corrélation de Pearson	,011	,102	1	,419*	,340	,438*	,660**
	Sig. (bilatérale)	,956	,590		,021	,066	,016	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M2Q12	Corrélation de Pearson	,473**	,578**	,419*	1	,409*	,506**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,008	,001	,021		,025	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M2Q13	Corrélation de Pearson	,371*	,370*	,340	,409*	1	,614**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,043	,044	,066	,025		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M2Q14	Corrélation de Pearson	,129	,384*	,438*	,506**	,614**	1	,780**
	Sig. (bilatérale)	,496	,036	,016	,004	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M2	Corrélation de Pearson	,539**	,663**	,660**	,766**	,760**	,780**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		M3Q15	M3Q16	M3Q17	M3Q18	M3
M3Q15	Corrélation de Pearson	1	,557**	,395*	,039	,611**
	Sig. (bilatérale)		,001	,031	,839	,000
	N	30	30	30	30	30
M3Q16	Corrélation de Pearson	,557**	1	,729**	,354	,877**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,055	,000
	N	30	30	30	30	30
M3Q17	Corrélation de Pearson	,395*	,729**	1	,514**	,887**
	Sig. (bilatérale)	,031	,000		,004	,000

	N	30	30	30	30	30
M3Q18	Corrélation de Pearson	,039	,354	,514**	1	,648**
	Sig. (bilatérale)	,839	,055	,004		,000
	N	30	30	30	30	30
M3	Corrélation de Pearson	,611**	,877**	,887**	,648**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		M4Q19	M4Q20	M4Q21	M4Q22	M4Q23	M4Q24	M4
M4Q19	Corrélation de Pearson	1	,338	,397*	,120	,350	,412*	,662**
	Sig. (bilatérale)		,067	,030	,528	,058	,024	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M4Q20	Corrélation de Pearson	,338	1	,267	-,103	,201	,219	,395*
	Sig. (bilatérale)	,067		,153	,587	,287	,244	,031
	N	30	30	30	30	30	30	30
M4Q21	Corrélation de Pearson	,397*	,267	1	,176	-,181	-,138	,359
	Sig. (bilatérale)	,030	,153		,353	,338	,467	,052
	N	30	30	30	30	30	30	30
M4Q22	Corrélation de Pearson	,120	-,103	,176	1	,400*	,367*	,668**
	Sig. (bilatérale)	,528	,587	,353		,028	,046	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M4Q23	Corrélation de Pearson	,350	,201	-,181	,400*	1	,802**	,742**
	Sig. (bilatérale)	,058	,287	,338	,028		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M4Q24	Corrélation de Pearson	,412*	,219	-,138	,367*	,802**	1	,752**
	Sig. (bilatérale)	,024	,244	,467	,046	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M4	Corrélation de Pearson	,662**	,395*	,359	,668**	,742**	,752**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,031	,052	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		M5Q25	M5Q26	M5Q27	M5Q28	M5Q29	M5Q30	M5
M5Q25	Corrélation de Pearson	1	,547**	,300	,229	,559**	,110	,576**
	Sig. (bilatérale)		,002	,108	,224	,001	,565	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
M5Q26	Corrélation de Pearson	,547**	1	,686**	,523**	,582**	,354	,892**
	Sig. (bilatérale)	,002		,000	,003	,001	,055	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M5Q27	Corrélation de Pearson	,300	,686**	1	,674**	,341	,141	,802**
	Sig. (bilatérale)	,108	,000		,000	,065	,457	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M5Q28	Corrélation de Pearson	,229	,523**	,674**	1	,255	,087	,708**
	Sig. (bilatérale)	,224	,003	,000		,173	,649	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M5Q29	Corrélation de Pearson	,559**	,582**	,341	,255	1	,198	,637**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,065	,173		,293	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M5Q30	Corrélation de Pearson	,110	,354	,141	,087	,198	1	,493**
	Sig. (bilatérale)	,565	,055	,457	,649	,293		,006
	N	30	30	30	30	30	30	30
M5	Corrélation de Pearson	,576**	,892**	,802**	,708**	,637**	,493**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,006	
	N	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		M6Q31	M6Q32	M6Q33	M6Q34	M6Q35	M6Q36	M6
M6Q31	Corrélation de Pearson	1	,559**	,444*	,119	,147	,209	,525**
	Sig. (bilatérale)		,002	,014	,533	,438	,268	,003
	N	30	29	30	30	30	30	30
M6Q32	Corrélation de Pearson	,559**	1	,175	,388*	,284	,398*	,627**
	Sig. (bilatérale)	,002		,363	,038	,135	,033	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29
M6Q33	Corrélation de Pearson	,444*	,175	1	,564**	,358	,430*	,726**
	Sig. (bilatérale)	,014	,363		,001	,052	,018	,000
	N	30	29	30	30	30	30	30
M6Q34	Corrélation de Pearson	,119	,388*	,564**	1	,716**	,647**	,841**
	Sig. (bilatérale)	,533	,038	,001		,000	,000	,000
	N	30	29	30	30	30	30	30

M6Q35	Corrélation de Pearson	,147	,284	,358	,716**	1	,416*	,684**
	Sig. (bilatérale)	,438	,135	,052	,000		,022	,000
	N	30	29	30	30	30	30	30
M6Q36	Corrélation de Pearson	,209	,398*	,430*	,647**	,416*	1	,782**
	Sig. (bilatérale)	,268	,033	,018	,000	,022		,000
	N	30	29	30	30	30	30	30
M6	Corrélation de Pearson	,525**	,627**	,726**	,841**	,684**	,782**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	29	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		M7Q37	M7Q38	M7Q39	M7Q40	M7Q41	M7Q42	M7
M7Q37	Corrélation de Pearson	1	,599**	,530**	,464**	,250	,589**	,729**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,010	,183	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M7Q38	Corrélation de Pearson	,599**	1	,442*	,371*	,465**	,564**	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000		,014	,044	,010	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M7Q39	Corrélation de Pearson	,530**	,442*	1	,600**	,449*	,512**	,773**
	Sig. (bilatérale)	,003	,014		,000	,013	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M7Q40	Corrélation de Pearson	,464**	,371*	,600**	1	,578**	,593**	,794**
	Sig. (bilatérale)	,010	,044	,000		,001	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M7Q41	Corrélation de Pearson	,250	,465**	,449*	,578**	1	,674**	,744**
	Sig. (bilatérale)	,183	,010	,013	,001		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M7Q42	Corrélation de Pearson	,589**	,564**	,512**	,593**	,674**	1	,826**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,004	,001	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
M7	Corrélation de Pearson	,729**	,749**	,773**	,794**	,744**	,826**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (04): نتائج متغيرات الشخصية

Statistiques

		الجنس	السن	المؤهل العلمي	الأقدمية
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	70,0	70,0	70,0
	أنثى	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 سنة الى أقل من 30 سنة	4	13,3	13,3	13,3
	من 30 سنة الى أقل من 40 سنة	16	53,3	53,3	66,7
	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	9	30,0	30,0	96,7
	أكثر من 50 سنة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	6,7	6,7	6,7
	جامعي	24	80,0	80,0	86,7
	تقني سامي	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	23,3	23,3	23,3
	من 5 الى 10 سنوات	10	33,3	33,3	56,7
	من 10 سنوات الى 20 سنة	9	30,0	30,0	86,7
	20سنة فأكثر	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج المحور الأول

Statistiques

		M1Q1	M1Q2	M1Q3	M1Q4	M1Q5	M1Q6	M1Q7	M1Q8
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,60	3,23	4,00	3,57	3,47	4,23	3,33	3,43
	Ecart type	,563	1,073	,947	1,165	1,252	,898	1,295	1,223

M1Q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	10	33,3	33,3	36,7
	تماما موافق	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M1Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	6	20,0	20,0	26,7
	محايد	7	23,3	23,3	50,0

	موافق	13	43,3	43,3	93,3
	تماما موافق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M1Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	13	43,3	43,3	66,7
	تماما موافق	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M1Q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	4	13,3	13,3	20,0
	محايد	5	16,7	16,7	36,7
	موافق	13	43,3	43,3	80,0
	تماما موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M1Q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	4	13,3	13,3	23,3
	محايد	5	16,7	16,7	40,0
	موافق	12	40,0	40,0	80,0
	تماما موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M1Q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7

	محايد	3	10,0	10,0	16,7
	موافق	11	36,7	36,7	53,3
	موافق تماما	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M1Q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	5	16,7	16,7	30,0
	محايد	2	6,7	6,7	36,7
	موافق	15	50,0	50,0	86,7
	موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M1Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	7	23,3	23,3	30,0
	محايد	2	6,7	6,7	36,7
	موافق	14	46,7	46,7	83,3
	موافق تماما	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		M2Q9	M2Q10	M2Q11	M2Q12	M2Q13	M2Q14
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,60	4,57	3,77	4,17	4,03	4,00
	Ecart type	,563	,568	1,165	,648	,890	,947

M2Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	10	33,3	33,3	36,7
	موافق تماما	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M2Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	11	36,7	36,7	40,0
	تماما موافق	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M2Q11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	2	6,7	6,7	13,3
	محايد	6	20,0	20,0	33,3
	موافق	11	36,7	36,7	70,0
	موافق تماما	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M2Q12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	17	56,7	56,7	70,0
	موافق تماما	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M2Q13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	موافق	16	53,3	53,3	70,0
	موافق تماما	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M2Q14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	1	3,3	3,3	13,3
	موافق	18	60,0	60,0	73,3
	موافق تماما	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		M3Q15	M3Q16	M3Q17	M3Q18	M3
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,30	3,80	3,43	3,87	3,8500
	Ecart type	,915	1,270	1,251	1,167	,88474

M3Q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	11	36,7	36,7	50,0
	موافق تماما	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M3Q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	1	3,3	3,3	13,3
	محايد	6	20,0	20,0	33,3
	موافق	9	30,0	30,0	63,3
	موافق تماما	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M3Q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	6	20,0	20,0	26,7
	محايد	6	20,0	20,0	46,7
	موافق	9	30,0	30,0	76,7
	موافق تماما	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M3Q18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	14	46,7	46,7	70,0
	موافق تماما	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		M4Q19	M4Q20	M4Q21	M4Q22	M4Q23	M4Q24	M4
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,33	4,43	4,23	3,13	3,63	3,87	3,9389
	Ecart type	,922	,626	,817	1,456	1,033	,937	,59930

الملحق رقم (06): نتائج المحور الثاني

M4Q19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	10	33,3	33,3	46,7
	تماما موافق	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M4Q20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	13	43,3	43,3	50,0
	تماما موافق	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M4Q21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	3,3	6,7
	موافق	17	56,7	56,7	63,3
	تماما موافق	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M4Q22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	6	20,0	20,0	20,0
	موافق غير	5	16,7	16,7	36,7
	محايد	4	13,3	13,3	50,0
	موافق	9	30,0	30,0	80,0
	تماما موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M4Q23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	8	26,7	26,7	40,0
	موافق	12	40,0	40,0	80,0
	تماما موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M4Q24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	15	50,0	50,0	76,7
	تماما موافق	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		M5Q25	M5Q26	M5Q27	M5Q28	M5Q29	M5Q30	M5
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,63	4,30	3,93	3,67	4,43	4,20	4,1944
Ecart type		,615	1,055	1,172	1,061	,679	1,126	,66246

M5Q25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	7	23,3	23,3	30,0
	تماما موافق	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M5Q26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	1	3,3	3,3	13,3
	موافق	9	30,0	30,0	43,3
	تماما موافق	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M5Q27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	6	20,0	20,0	30,0
	موافق	9	30,0	30,0	60,0
	تماما موافق	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M5Q28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	8	26,7	26,7	43,3
	موافق	9	30,0	30,0	73,3
	تماما موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M5Q29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	11	36,7	36,7	46,7
	تماما موافق	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M5Q30

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	6	20,0	20,0	43,3
	تماما موافق	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		M6Q31	M6Q32	M6Q33	M6Q34	M6Q35	M6Q36	M6
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,60	4,23	3,63	3,90	4,07	3,27	3,9478
	Ecart type	,724	1,006	1,245	1,125	,907	1,413	,76553

M6Q31

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	4	13,3	13,3	26,7
	تماما موافق	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M6Q32

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	3	10,0	10,0	16,7
	موافق	10	33,3	33,3	50,0
	تماما موافق	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M6Q33

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	6	20,0	20,0	23,3
	محايد	6	20,0	20,0	43,3
	موافق	7	23,3	23,3	66,7
	تماما موافق	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M6Q34

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	5	16,7	16,7	26,7
	موافق	12	40,0	40,0	66,7
	تماما موافق	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M6Q35

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	5	16,7	16,7	20,0
	موافق	14	46,7	46,7	66,7
	تماما موافق	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M6Q36

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	6	20,0	20,0	20,0
	موافق غير	3	10,0	10,0	30,0
	محايد	3	10,0	10,0	40,0
	موافق	13	43,3	43,3	83,3
	تماما موافق	5	16,7	16,7	100,0

	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		M7Q37	M7Q38	M7Q39	M7Q40	M7Q41	M7Q42	M7
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,20	3,67	3,77	3,53	3,60	4,07	3,8056
Ecart type		,997	1,213	1,135	1,252	1,163	,740	,83055

M7Q37

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	6	20,0	20,0	26,7
	موافق	6	20,0	20,0	46,7
	تماما موافق	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M7Q38

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	5	16,7	16,7	20,0
	محايد	7	23,3	23,3	43,3
	موافق	7	23,3	23,3	66,7
	تماما موافق	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M7Q39

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	4	13,3	13,3	16,7
	محايد	5	16,7	16,7	33,3
	موافق	11	36,7	36,7	70,0
	تماما موافق	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M7Q40

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	5	16,7	16,7	23,3
	محايد	6	20,0	20,0	43,3
	موافق	9	30,0	30,0	73,3
	تماما موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M7Q41

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	1	3,3	3,3	13,3
	محايد	7	23,3	23,3	36,7
	موافق	13	43,3	43,3	80,0
	تماما موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

M7Q42

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	23,3	23,3	23,3
	موافق	14	46,7	46,7	70,0
	تماما موافق	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): نتائج اختبار فرضيات

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
M1	8,724	29	,000	,73333	,5614	,9053
M2	11,627	29	,000	1,18889	,9798	1,3980
M4	8,581	29	,000	,93889	,7151	1,1627

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,013[a]	,000	-,036	,37769

a. Prédicteurs : (Constante), M4

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,001	1	,001	,004	,947[b]
	de Student	3,994	28	,143		
	Total	3,995	29			

a. Variable dépendante : T1

b. Prédicteurs : (Constante), M4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,955	,466		8,485	,000
	M4	-,008	,117	-,013	-,067	,947

a. Variable dépendante : T1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,142[a]	,020	-,015	,37389

a. Prédicteurs : (Constante), M5

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,081	1	,081	,577	,454[b]
	de Student	3,914	28	,140		
	Total	3,995	29			

a. Variable dépendante : T1

b. Prédicteurs : (Constante), M5

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,258	,445		9,571	,000
	M5	-,080	,105	-,142	-,760	,454

a. Variable dépendante : T1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,080[a]	,006	-,029	,37651

a. Prédicteurs : (Constante), M6

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,026	1	,026	,181	,674[b]
	de Student	3,969	28	,142		
	Total	3,995	29			

a. Variable dépendante : T1

b. Prédicteurs : (Constante), M6

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	4,077	,367		11,109	,000
	M6	-,039	,091	-,080	-,425	,674

a. Variable dépendante : T1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,149[a]	,022	-,013	,37352

a. Prédicteurs : (Constante), M7

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,088	1	,088	,634	,433[b]
	de Student	3,906	28	,140		
	Total	3,995	29			

a. Variable dépendante : T1

b. Prédicteurs : (Constante), M7

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,671	,325		11,294	,000
	M7	,066	,084	,149	,796	,433

a. Variable dépendante : T1