

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله -
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية
مدرسة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، الديناميكيات
الاجتماعية والمجتمع

العنوان:

الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة
- دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "مديرية التوزيع تيسمسيلت"-
Organizational Culture in the Algerian Institution Under Total Quality Management
A Field Study at the Algerian Company for Electricity and Gas Distribution
" Tissemsilt Distribution Directorate "

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم

تحت إشراف :
أ/د حسين عبد اللاوي

إعداد الطالبة:
غنية بريش

أعضاء لجنة المناقشة:

أ/د الهاشمي مقراي	جامعة الجزائر 2	رئيسا
أ/د حسين عبد اللاوي	جامعة الجزائر 2	مشرفا ومقررا
أ/د نور الدين عيساني	جامعة الجزائر 2	عضوا
أ/د سليم العايب	جامعة البليدة 2	عضوا
أ/د جميلة محمدي	جامعة الجزائر 2	عضوا
أ/د أحمد مداس	جامعة الجلفة	عضوا

السنة الجامعية: 2023م/2024م

People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Algiers 2 University - Abou El Kacem Saâdallah
Faculty of Social Sciences
Department of Sociology and Demography

Doctoral School in Organizational Sociology, Social Dynamics, and Society

Title:

***Organizational Culture in the Algerian Institution Under Total Quality
Management
A Field Study at the Algerian Company for Electricity and Gas Distribution
" Tissemsilt Distribution Directorate "***

**Thesis submitted for obtaininig a Doctorate of sciences in
Organizational Sociology**

Prepared by:

Ghania Berriche

Supervised by:

Prof. Dr Hocine Abdellaoui

Members of the Discussion Committee

Prof. Dr Hachmi Mokrani	Algiers 2 University	President
Prof. Dr Hocine Abdellaoui	Algiers 2 University	Supervisor
Prof. Dr Noureddine Aissani	Algiers 2 University	member
Prof. Dr Salim Laib	Blida 2 University	member
Prof. Dr Djamila Mhamdi	Algiers 2 University	member
Prof. Dr Ahmed Meddas	Djelfa University	member

Academic year :2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿...يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

سورة المجادلة الآية 11

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد :

أشكر الله تعالى الذي وفقني لإتمام هذا العمل .

أتقدم بالشكر الجزيل وكل الإحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف : "عبد اللاوي حسين" لما قدّمه

لي من توجيهات وإرشادات طيلة البحث.

والشكر الجزيل لموظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تيسمسيلت - لمساعدتهم

في إنجاز الجانب الميداني بمؤسستهم.

والشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

الإهداء

إلى روح أمي الغالية... رحمة الله عليها

إلى أبي المبجل... أطال الله في عمره وأمدّه بالصحة والعافية

إلى زوجي الذي ساندني طيلة إنجاز الأطروحة ووالده أبي الثاني الذي لم ييخليني بدعائه

حفظه الله وأطال في عمره

إلى إبتائي قرة عيني وفؤادي مريم عبير وألين روفيدة اللتان ترعرعرتا تداعبان أوراقتي

وحاسوبي، و إبنني العزيز إسحاق عبد المعز الذي رافقني لآخر لحظة

إلى أخواتي وإخوتي حفظهم الله ورعاهم، الذين دعموني وشجّعوني لإستكمال هذه

الأطروحة

إلى كل صديقاتي وكل من دعمني من قريب أو من بعيد

خاتمة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحات
كلمة شكر	
الإهداء	
فهرس المحتويات	أ
فهرس الجداول	ج
فهرس الأشكال	د
ملخص الدراسة باللغة العربية	ذ
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ر
مقدمة	1
الباب النظري: الإطار المنهجي والمعرفي	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
تمهيد	6
1. أسباب إختيار موضوع الدراسة	7
2. أهداف الدراسة	7
3. أهمية الدراسة	8
4. تحديد إشكالية الدراسة وتسؤلاتها	8
5. فرضيات الدراسة	11
6. الدراسات السابقة	12
7. مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة	18
8. تحديد مفاهيم الدراسة	19
9. المقاربة السوسيولوجية	22
الفصل الثاني: إستمولوجيا الثقافة التنظيمية	
تمهيد	25
1. جذور الثقافة التنظيمية	26
1.1 تكوين النسق الثقافي بالمؤسسة	26
2.1 عناصر وأشكال الثقافة التنظيمية	31

34	3.1 خصائص، وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية
40	2. مكانة القيم التنظيمية بالمؤسسة
40	1.2 تصنيف القيم التنظيمية
46	2.2 أهمية القيم التنظيمية بالمؤسسة
48	3.2 تكوين النسق القيمي في المؤسسة
53	3. المناخ الأخلاقي بالمؤسسة
54	1.3 النظرة التكاملية للمناخ الأخلاقي بالمؤسسة
55	2.3 السلوك الأخلاقي بالمؤسسة
61	3.3 بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية
64	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: القيادة وإدارة الجودة الشاملة

66	تمهيد
67	1. القيادة داخل المؤسسة
67	1.1 أهمية القيادة بالمؤسسة
69	2.1 القيادة في ظل النظريات الحديثة
71	3.1 الأساليب المنتهجة للقيادة داخل المؤسسة
74	2. مدخل لإدارة الجودة الشاملة
74	1.2 بروز الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة
79	2.2 متطلبات البرنامج الفعال لإدارة الجودة الشاملة
87	3.2 مبادئ ومعوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
94	3. دور القيادة في إدارة الجودة الشاملة
94	1.3 مميزات الأسلوب القيادي في إدارة الجودة الشاملة
97	2.3 دور القائد في التطوير الإستراتيجي للجودة
99	3.3 نموذج القيادة في إدارة الجودة الشاملة
100	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية مدخل لإدارة الجودة الشاملة

102	تمهيد
103	1. تغيير الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة

103	1.1 دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية
106	2.1 التوافق المحتمل بين التغيير والثقافة التنظيمية
107	3.1 إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية وإعادة بنائها
116	2. التمكين والجودة الشاملة بالمؤسسة
116	1.2 أهمية التمكين وفوائده للمؤسسة
120	2.2 مراحل تحقيق التمكين بالمؤسسة
123	3.2 علاقة التمكين بالجودة الشاملة
125	3. ثقافة الجودة
125	1.3 حلقات الجودة وفرق تحسين الجودة
127	2.3 الثقافة المشتركة والجودة الشاملة
127	3.3 نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة
132	خلاصة الفصل
الباب الميداني: تشخيص واقع الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت-	
الفصل الخامس: عرض حال الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت-	
135	تمهيد
136	1. تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز-
136	1.1 نبذة عن الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز -سونلغاز-
140	2.1 فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - سونلغاز-
145	3.1 متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بسونلغاز
151	2. منهجية الدراسة
151	1.2 المنهج والأدوات المتبعة في الدراسة
152	2.2 حدود الدراسة
152	3.2 الخصائص العامة لعينة الدراسة
الفصل السادس: عرض، اختبار و مناقشة فرضيات الدراسة	
161	تمهيد

162	1. عرض، إختبار ومناقشة الفرضية الأولى
179	2. عرض، إختبار ومناقشة الفرضية الثانية
186	3. عرض، إختبار ومناقشة الفرضية الثالثة
202	4. عرض، إختبار ومناقشة الفرضية الرابعة
208	مناقشة النتائج العامة للدراسة
213	الخاتمة
216	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
86	جدول رقم (01): المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
115	جدول رقم (02): أهم التغييرات في الثقافة التنظيمية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة
126	جدول رقم (03): أهداف حلقات الجودة
153	جدول رقم (04): توزيع مجتمع المعاينة حسب الفئات السوسيو مهنية والجنس
162	جدول رقم (05): قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي
163	جدول رقم (06): توزيع إجابات المبحوثين حول الثقافة الهرمية السائدة بالمؤسسة
165	جدول رقم (07): توزيع إجابات المبحوثين حول ثقافة السوق السائدة بالمؤسسة
167	جدول رقم (08): توزيع إجابات المبحوثين حول الثقافة الإبداعية السائدة بالمؤسسة
169	جدول رقم (09): توزيع إجابات المبحوثين حول ثقافة المجموعة السائدة بالمؤسسة
170	جدول رقم (10): الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-تيسمسيلت-
172	جدول رقم (11): إختبار (ت) الفروق في التباين حول الثقافة التنظيمية السائدة حسب الجنس
173	جدول رقم (12): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova للثقافة التنظيمية السائدة حسب السن
174	جدول رقم (13): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova للثقافة التنظيمية السائدة حسب المستوى التعليمي
175	جدول رقم (14): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova للثقافة التنظيمية السائدة حسب الفئات السوسيو مهنية
176	جدول رقم (15): إختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين الثقافة الهرمية والفئات السوسيو مهنية
177	جدول رقم (16): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova للثقافة التنظيمية السائدة حسب الأقدمية
180	جدول رقم (17): توزيع إجابات المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة
182	جدول رقم (18): إختبار "ت" الفروق في التباين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الجنس
182	جدول رقم (19): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب السن
183	جدول رقم (20): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب المستوى التعليمي

183	جدول رقم (21): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الفئات السوسيو مهنية
184	جدول رقم (22): إختبار شيفيه للمقارنات البعدية حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الفئات السوسيو مهنية
185	جدول رقم (23): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الأقدمية
187	جدول رقم (24): توزيع إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية لإدارة الإدارة (القوة، الصفة، المكافأة)
189	جدول رقم (25): توزيع إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية لإدارة المهمة (الفعالية، الكفاءة، الإقتصاد)
191	جدول رقم (26): توزيع إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية لإدارة العلاقات الإنسانية (العدل، فرق العمل، القانون و النظام)
193	جدول رقم (27): توزيع إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية لإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، إستغلال الفرص)
195	جدول رقم (28): القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة
195	جدول رقم (29): إختبار (ت) الفروق في التباين حول القيم التنظيمية السائدة حسب الجنس
196	جدول رقم (30): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova للقيم التنظيمية السائدة حسب السن
197	جدول رقم (31): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova للقيم التنظيمية السائدة حسب المستوى التعليمي
198	جدول رقم (32): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova للقيم التنظيمية السائدة حسب الفئات السوسيو مهنية
199	جدول رقم (33): إختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين القيم التنظيمية لإدارة الإدارة والفئات السوسيو مهنية
200	جدول رقم (34): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova للقيم التنظيمية السائدة حسب الأقدمية
202	جدول رقم (35): توزيع إجابات المبحوثين حول ثقافة الجودة
204	جدول رقم (36): إختبار "ت" الفروق في التباين حول مدى إنتشار ثقافة الجودة حسب الجنس
204	جدول رقم (37): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova حول مدى إنتشار ثقافة الجودة حسب السن

205	جدول رقم (38): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova حول مدى إنتشار ثقافة الجودة حسب المستوى التعليمي
205	جدول رقم (39): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova حول مدى إنتشار ثقافة الجودة حسب الفئات السوسيو مهنية
206	جدول رقم (40): إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova حول مدى إنتشار ثقافة الجودة حسب الأقدمية

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
36	شكل رقم (01): خصائص الثقافة
45	شكل رقم (02): عجلة القيم
51	شكل رقم (03): كيفية تحديد النسق القيمي للعامل الجزائري
52	شكل رقم (04): تفاعل العوامل البيئية في إنتاج النسق القيمي للمؤسسة
59	شكل رقم (05): أبعاد السلوك الأخلاقي للقائد
61	شكل رقم (06): بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية من طرف المؤسسة تكون مسؤولة إجتماعيا
62	شكل رقم (07): القوى المساهمة في تشكيل المناخ الأخلاقي
77	شكل رقم (08): أبعاد إدارة الجودة في القرن الواحد والعشرين
90	شكل رقم (09): نموذج (المفهوم- المبادئ- النظام) لإدارة الجودة الشاملة
98	شكل رقم (10): كيفية الوصول إلى مؤسسة أخلاقية ومسؤولة إجتماعيا
118	شكل رقم (11): منافع التمكين للمنظمة وللعاملين
124	شكل رقم (12): علاقة التمكين بالجودة
124	شكل رقم (13): نموذج التدريب لغرض تمكين العاملين
137	شكل رقم (14): الوكالات المسيرة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تيسمسيلت-
145	شكل رقم (15): نموذج إدارة الجودة الشاملة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز- تيسمسيلت-
153	شكل رقم (16): توزيع مجتمع المعاينة حسب الفئات السوسيو مهنية
154	شكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
155	شكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب السن
155	شكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
156	شكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية
156	شكل رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

ملخص الدراسة باللغة العربية :

تهدف هذه الدراسة لمعرفة إتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز- تيسمسيلت- في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبحث عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إتجاهات المبحوثين حول سمات الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة)، حيث تم إختيار عينة مكونة من 70 موظف لإختبار فرضيات الدراسة، ومعالجة معطيات الإستبيان بإستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA و إختبار T.Test .

و توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول سمات الثقافة التنظيمية السائدة. وأن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة السوق بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، القيم التنظيمية، القيادة، ثقافة الجودة.

Abstract :

This study aims to know the attitudes of the respondents regarding the dominant organizational culture within the Algerian Society of Electricity and Gas Distribution - Tissemsilt- in light of the application of total quality management, by looking for differences statistically significant in respondents' attitudes regarding the characteristics of the dominant organizational culture (hierarchical culture, market culture, creative culture, group culture). A sample of 70 employees was selected to test the study's hypotheses and process the questionnaire data using the analysis one-way variance (ANOVA) and the *T.Test*.

The study found no statistically significant differences in respondents' views regarding the characteristics of the dominant organizational culture. The dominant organizational culture is the market culture within the Directorate of Electricity and Gas Distribution - Tissemsilt -.

Keywords: Organizational Culture; Total Quality Management; Organizational values; Leadership; Quality Culture.

مقل مت

مقدمة:

إن الإهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية من طرف منظري السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذلك علم إجتماع المنظمات، وذلك لأهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز والمحافظة على الإستمرارية في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

والثقافة التنظيمية جاءت من كون هذه الثقافة من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، والقاعدة المساعدة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. التي تأتي بالجديد للمؤسسة وتغرس ثقافة الجودة لدى العاملين بها بهدف التحسين المستمر وبالتالي البقاء والنجاح. فالثقافة التنظيمية تعتبر إذن أحد عوامل نجاح المؤسسات في الوقت الراهن، وذلك بتحقيق الكفاءة والجودة وولاء المستهلك والإبتكار.

واعتبارا لهذا الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، احتل أسلوب هذه الإدارة أهمية بالغة خاصة عند الباحثين في مجال الإدارة والمنظمات، من حيث أهميتها في عملية التحسين المستمر للمنظمات لضمان تلبية رغبات المستهلك.

ويعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة حديثا نسبيا في الوطن العربي بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة حيث أن في مختلف المؤسسات الجزائرية والعربية لايزال محدودا ومتواضعا. وهذا بسبب وجود فجوة معرفية حول إدارة الجودة الشاملة.

و في هذا السياق تتميز دراستنا الحالية بتبني مقاربة تقاطعية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا ثقافيا وسلوكيا يؤثر على التنظيم ككل وعلى مواردها البشرية.

فالمؤسسة بعدما كانت عبارة عن نسق مغلق أصبحت تمثل نسقا مفتوحا له أبعاده الثقافية والإجتماعية التي تؤثر في البيئة الداخلية للمؤسسة، وتتأثر بالبيئة الخارجية والإجتماعية لكون العاملين بالمؤسسة هم جزء من المجتمع الكلي.

وإذا كانت إهتمامات الدراسات السابقة بالثقافة التنظيمية ليس بالجديد، فإن الثقافة بمختلف المتغيرات التنظيمية دفع إلى تحديد اهتمام المختصين في التنظيم لأهميتها في تحقيق الأهداف والمحافظة على مكانة المؤسسة.

وهدفنا الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة التنظيمية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت-ولتحقيق ذلك إعتمدنا على خطة مقسمة إلى باين وستة(06) فصول. الباب النظري: الإطار المنهجي والمعرفي والباب الميداني: تشخيص واقع الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت-.

أما الفصول تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة الذي تضمن أسباب إختيار موضوع الدراسة، أهداف الدراسة، أهميتها، ثم تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها من خلال الإجابة عن تلك التساؤلات، فالدراسات السابقة، ومكانة دراستنا بين الدراسات السابقة، ثم تحديد مفاهيم الدراسة، وفي الأخير المقاربة السوسولوجية.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه إستمولوجيا الثقافة التنظيمية من جذور الثقافة التنظيمية بما فيه تكوين النسق الثقافي بالمؤسسة، عناصر وأشكال الثقافة التنظيمية، خصائص، وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية. ثم مكانة القيم التنظيمية بالمؤسسة بما فيها تصنيفها، أهميتها، وكذلك تكوين النسق القيمي في المؤسسة، ليلها المناخ الأخلاقي بالمؤسسة من نظرة تكاملية، إلى السلوك الأخلاقي بالمؤسسة، ثم بناء السلوك الأخلاقي بالمؤسسة.

ثم الفصل الثالث إهتم بالقيادة وإدارة الجودة الشاملة من خلال القيادة داخل المؤسسة: أهميتها والقيادة في ظل النظريات الحديثة، والأساليب المنتهجة للقيادة، كذلك مدخل لإدارة الجودة الشاملة الذي احتوى على بروز الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات البرنامج الفعال لإدارة الجودة الشاملة، ومعوقات تطبيقها. بالإضافة إلى دور القيادة في إدارة الجودة الشاملة، من مميزات الأسلوب القيادي في إدارة الجودة الشاملة، ودور القائد في التطوير الإستراتيجي للجودة، ثم نموذج القيادة في إدارة الجودة الشاملة.

يليه الفصل الرابع الذي تطرقنا فيه إلى الثقافة التنظيمية مدخلا لإدارة الجودة الشاملة، من دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية والتوافق المحتمل بين التغيير والثقافة التنظيمية، وإمكانية تغيير الثقافة التنظيمية وإعادة بنائها. كذلك التمكين والجودة الشاملة بالمؤسسة، أهميته ومراحل تحقيقه بالإضافة إلى علاقة التمكين بالجودة الشاملة. ثم ثقافة الجودة فيها حلقات الجودة وفرق تحسين الجودة، والثقافة المشتركة والجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة بالمؤسسة.

أما الباب الميداني لتشخيص واقع الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت-وفيه الفصل الخامس تناولنا فيه عرض حال الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت- والذي احتوى على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- مديرية التوزيع تيسمسيلت- من نبذة تاريخية عنها وفعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، وكذلك منهجية الدراسة بما فيها المنهج والأدوات المتبعة في الدراسة والخصائص العامة لعينة الدراسة.

والفصل السادس تناول عرض، اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة في ظل النتائج المتوصل إليها من خلال الاستبيان والتحليل الإحصائي بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS vol 21.

وفي الأخير مناقشة للنتائج العامة للدراسة في ضوء الدراسات السابقة وخاتمة وتوصيات للمهتمين بالموضوع.

الباب النظري :

الإطار المنهجي والمعرفي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. أسباب إختيار موضوع الدراسة
2. أهداف الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
5. فرضيات الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة
8. تحديد مفاهيم الدراسة
9. المقاربة السوسيولوجية

تمهيد:

إن إعداد الأطروحة في إطار البحث العلمي تطلب العديد من الخطوات المنظمة و الضرورية، التي ساعدت الطالبة إنجاز الدراسة و تحقيق أهدافها.

سنحاول التركيز في هذا الفصل على تقديم الدراسة من خلال عرض الأسباب التي أدت إلى إختيار موضوع الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة، الأهداف والأهمية لهذه الدراسة في مجال علم الاجتماع التنظيم. والإشكالية التي تمحورت عليها دراستنا، تساؤلاتها وفرضياتها. كذلك الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية من الناحية الإصطلاحية والإجرائية والمقاربة السوسيولوجية.

1. أسباب اختيار موضوع الدراسة

إن تطرّقنا لموضوع "الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة" لأنه من المواضيع التنظيمية التي أولت لها المؤسسات وخبرائها اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة. ومحاولة منا لمعرفة خصائص الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة وكذلك مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ثقافة الجودة، وذلك بهدف الوصول إلى أحسن الخدمات وبأداء فعال لتحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة. وتعتبر هذه الدراسة مكملّة لدراسة سابقة للطالبة في مرحلة الماجستير الموسومة بـ: "القيم التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي"، بحيث توصلت الدراسة أن للقيم التنظيمية علاقة بالتغيير التنظيمي ولها أهمية كبيرة داخل المؤسسة بحيث تساهم في تحقيق الانتماء التنظيمي للعاملين بها.

2. أهداف الدراسة

سنحاول من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت-ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة اتجاهات أعوان الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت-حول سمات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسستهم.
- معرفة دور الإطارات القيادية بالمؤسسة في ترسيخ ثقافة الجودة لدى العاملين.
- معرفة القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة وعلاقتها بثقافة الجودة.
- معرفة اتجاهات الأعوان حول مدى تطبيق الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -مديرية التوزيع تيسمسيلت-لمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية.

3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته الذي يهتم بموضوع الثقافة التنظيمية الذي أصبح محور اهتمام الباحثين والمختصين في مجال التنظيم والإدارة، خاصة في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. والتي تهدف في مجملها إلى التحسين والتطوير، وهذا ما تبنته المؤسسات العالمية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة تحت مسمى "إدارة الجودة الشاملة". ومن خلال هذا تبرز إشكالية دراستنا هذه التي تهدف إلى مدى اهتمام الفاعلين الاجتماعيين بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

4. تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تواجه أغلبية المؤسسات تحديات وصعوبات تفرضها عليها التغيرات في المحيط الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، الثقافي والتكنولوجي، تجعلها تعيد النظر في مختلف الأساليب والعمليات الإدارية المتبعة في إستراتيجياتها العامة. وهنا تبرز إدارة الجودة الشاملة كنموذج إداري محسن للنماذج الإدارية التقليدية، بحيث تركز على جودة المنتج أو جودة الخدمة، وهي تسعى لتقديم الأفضل وبجودة عالية لأن هدفها التحسين المستمر. تشكل إدارة الجودة الشاملة نظاما إداريا شاملا قائما على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المؤسسة، وتشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل والأداء. كل هذا من أجل تحسين وتطوير المؤسسة.

وتمثل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية من إستراتيجيات التغيير التنظيمي الجذري، الذي يمس مختلف هياكل المؤسسة بما فيها ثقافتها التنظيمية التي يجب أن تتناسب ومتطلباتها. بحيث تشكل الثقافة التنظيمية بالمؤسسات مدخلا أساسيا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لما تحمله من قيم تنظيمية ومعتقدات وضوابط تعمل على توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. كما أن للثقافة التنظيمية دور في دمج غايات وطموحات الأفراد الشخصية وأهداف المؤسسة، بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الدمج وبحيث يصبح تحقيق الفرد

لذاته بما تحقّقه المؤسسة من أهداف ضمن منظومة القيم التنظيمية السائدة التي بدورها تؤثر وتتأثر بالتغيير التنظيمي التي تعيشه المؤسسة، هذا ما خلصت إليه دراستنا السابقة لموضوع " القيم التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي"¹. وقد ساهم تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة في ظهور ثقافة جديدة تمثلت في ثقافة الجودة كنتيجة للتغييرات.

تعتبر الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" من المؤسسات الرائدة في اتباع منهج إدارة الجودة الشاملة في الجزائر وهدفها نابع من إجراءات التغيير التنظيمي التي قامت بها وهو التغيير نحو الأحسن، وهي المسألة التي تشكل محور اهتمام في الإلتجاه النظري لفيليب بيرنو "Philippe Bernoux" حول التغيير في التنظيمات، حيث ركز على شرح سلوكيات الفاعلين كأفراد وجماعات وحتى كتنظيمات² من خلال منطق الفاعلين وتفاعلاتهم. فالجماعة داخل التنظيم تعتبر دائما بنية إجتماعية، وجودها وإستمرارها مرتبط بمدى قدرتها على الإعتماد على آليات لدمج الإستراتيجيات والتوجهات المختلفة للأفراد داخل المؤسسة، الذين يملكون أهدافا تميزهم عن بعضهم البعض. هذه الآليات تساهم في ضبط وتنظيم سلوكيات العاملين وتفاعلاتهم، ويتم التحكم في سلوكه إما عن طريق تقييد أو توسيع نطاق الخيارات التي يمكن تحقيقه بالفعل³.

إلا أن عملية التغيير لا تكتمل إلا بإدخال التغيير الثقافي لمواردها البشرية، وهذا يتطلب وجود نسق قيمي يحفز الأفراد على العمل الإيجابي وتحسين أدائهم. فالتنظيمات الناجحة هي تلك القادرة على التغيير في هياكلها وعملياتها وقيمها التنظيمية وهذا ينطبق على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تيسمسيلت- فما كان مناسبا في الماضي قد لا يكون مناسبا في المستقبل بل قد يكون عائقا أمام تقدمها.

وهذا ما نجده في فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام

¹ برّيش غنية. 2014. القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و علاقتها بالتغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بالمديرية العامة لشركة

سونلغاز- الجزائر العاصمة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الجزائر2.

² Philippe Bernoux. 1995. **Sociologie des entreprises**. Paris. Ed du Seuil. p220.

³ Michel Crozier et Erhard Friedberg. 1977. **L'acteur et le système**. Paris :Ed du Seuil. p183.

إجتماعي¹، ونجده كذلك في اتفاق "رونو سانسوليو Renaud Sainsaulieu " مع "بيرنو" على اعتبار أن المؤسسة كيان إجتماعي² تنظيمي وإستراتيجي يحكم الممارسات الجماعية والفردية بحيث تتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه بدورها.³

وتعتبر الثقافة التنظيمية أساس نجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى إليها المؤسسات. وهذا ما أثبتته فشل بعض المؤسسات التي لم تدرك قيادتها أهمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وتطويرها في سياق عمليات التغيير التي قامت بها. ويبرز دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال خصائص الثقافة التنظيمية السائدة (ثقافة هرمية، ثقافة السوق، ثقافة إبداعية، ثقافة المجموعة (فريق العمل) بالنسبة للفاعلين الإجتماعيين داخل المؤسسة، وأكبر تحدي للمؤسسة هو بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة.

ومن هذا المنطلق قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات تمثلت فيما يلي:

السؤال المحوري:

تعتبر المؤسسة بناء إجتماعي يساهم فيه جميع الفاعلين بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم السوسيو مهنية، وتحتوي على مرجعية ثقافية تعبر عنها الثقافة التنظيمية في ظل البحث عن ثقافة الجودة. وفي هذا السياق يجدر التساؤل المحوري التالي:

ماهي إتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت- في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

¹ Renaud Sainsaulieu. 1995. **Sociologie de l'entreprise: Organisation, culture et développement**, 2^{ème} éd, Paris : Presse de sciences po et Dalloz. p237.

² Philippe Bernoux, Op.cit. p60.

³ Renaud Sainsaulieu. 1990. **L'entreprise est une affaire de société**. Paris : Ed : Fondation nationale des sciences politiques. pp127-128.

الأسئلة الفرعية:

- 1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول سمات الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، الثقافة إبداعية، ثقافة المجموعة (فريق العمل)؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة)؟
- 4- ما مدى إنتشار ثقافة الجودة بالمؤسسة من وجهة نظر المبحوثين؟

5. فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول القيم التنظيمية (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) السائدة حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين لانتشار ثقافة الجودة بالمؤسسة حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

6. الدراسات السابقة:

1.6 الدراسات حول الثقافة التنظيمية

دراسة محمد المهدي بن عيسى سنة 2005، بعنوان: "ثقافة المؤسسة : دراسة ميدانية بالمؤسسة

العمومية الاقتصادية في الجزائر PIPE GAZ - غرداية"

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة¹ البحث عن الموجهات والأطر المرجعية للفعل الاجتماعي من أجل فهم وتحديد طبيعة ومضمون النسق الثقافي والقيمي الذي يلعب الدور المحدد والموجه للسلوكات والأفعال والتفاعلات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وعن اتجاهها ومصيرها. وتوصل إلى أن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال كقيمة ثقافية، حضرية أو وظيفية، أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بالاستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها. والذي ساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونها غير قادرة على ضمان إعادة الإنتاج للسلوكات والأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

دراسة زين الدين بروش، لحسن هدار سنة 2007، بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في إدارة

التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة

ENAMC بالعلمة"

¹ محمد المهدي بن عيسى، 2005. ثقافة المؤسسة : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر PIPE GAZ - غرداية. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر2.

هدفت هذه الدراسة¹ إلى التعرف على مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في عملية إدارة التغيير، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية، وذلك بتصميم استمارة و توزيعها على عينة عشوائية تتكون من 90 فرد من إطارات و عمال. وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصل الباحث إلى أن هناك اعتماد ضعيف على عناصر الثقافة التنظيمية في عملية إدارة التغيير وأن إهمال هذا الجانب الثقافي يعتبر من الأسباب الرئيسية في وجود مقاومة التغيير.

دراسة Koh Tas Yong & Low Sui Pheng سنة 2008، بعنوان " Organisational culture and

TQM implementation in construction firms in Singapore"

هدفت إلى دراسة العلاقة بين التوجه الثقافي وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بين مقاولي سنغافورة من خلال الثقافة التنظيمية²، وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة مرتبط بثقافة الشركة. وتم استخدام القيم التنافسية لتقييم الثقافة التنظيمية وثمانية عناصر تم تحديدها لقياس مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بين المتعاقدين. توصلت الدراسة إلى وجود أنواع من الثقافة التنظيمية: ثقافة قوية وشاملة، ثقافة العشيرة، ثقافة هرمية وثقافة ضعيفة. فالشركات التي لديها ثقافة قوية وشاملة تساعد القيادات الإدارية، العملاء والموردين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما ثقافة العشيرة، الثقافة الهرمية والثقافة الضعيفة لها تأثير متواضع في تنفيذ عناصر إدارة الجودة الشاملة. إذن الثقافة تستند على الإستراتيجية المتبعة في الشركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ زين الدين بروش و لحسن هدار، 2007. "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر. العدد 1.

² Koh Tas Yong & Low Sui Pheng. 2008. "Organisational culture and TQM implementation in construction firms in Singapore". **Construction Management and Economics Journal**. Vol 26. Iss 3.

دراسة أسامة الفراج، سنة 2009، بعنوان " نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية"

هدفت هذه الدراسة¹ إلى استكشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات العامة السورية، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر الباحثين، ثم مقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات المختلفة من حيث طبيعة نشاطها، للوصول إلى نموذج يتفق عليه الباحثون حيث يجسد هذا النموذج العام الملامح الأساسية لمجموعة القيم الجوهرية التي يجب أن تسود في المؤسسات.

وتوصل الباحث إلى أن الإطار العام للثقافة التنظيمية المفضلة لدى العاملين في المؤسسات، إرتكز على أربعة محاور أساسية تتعلق بالعاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة.

دراسة يوسف جغلوي سنة 2010، بعنوان: " القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنطقة الإدارية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة"

حاول الباحث ربط أزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي، المعزز والناجم عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتنميط للسلوكيات المحددة لطبيعة النسق الفرعي للثقافة التنظيمية.²

كما قام بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي وما يميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة.

¹أسامة الفراج، 2011. "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 27. العدد 1. ص 156، 155.

² يوسف جغلوي. 2010. القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنطقة الإدارية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع . جامعة الجزائر 2.

وتوصل الباحث إلى أن القيادة الإدارية حاولت تشخيص المشكلة الأساسية للمنظمة الصناعية الجزائرية التي تتمثل في عدم وجود ثقافة مشتركة بين كل الفئات السوسيو مهنة المشكلة للمنظمة، وكذلك تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة إجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.

دراسة عامر علي العطوي و إلهام ناظم الشيباني سنة 2011، تحت عنوان "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية- دراسة تطبيقية بجامعة كربلاء-"

هدف البحث إلى قياس الثقافة التنظيمية وإستكشاف مفهوم فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة¹، وقد استخدمت أداة تقييم الثقافة التنظيمية التي يرمز لها OCAI لتحديد ثلاث خطوات هي: قياس الثقافة التنظيمية الحالية، قياس الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوبة وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية. وأوضحت أداة OCAI كيف تحدد في جامعة كربلاء ثقافة الجامعة الحالية والثقافة المفضلة التي يجب أن تكون خلال خمس سنوات القادمة. وأظهرت نتائج البحث بأن الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية المهيمنة في المنظمة المبحوثة وكذلك ثقافة القبيلة هي الثقافة المفضلة المهيمنة مستقبلا.

دراسة Jerome Nyameh سنة 2013 بعنوان: "Moderating effects of organizational culture on human resource management and employee's performance"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف²، في محاولة للمساهمة لتجميع المعرفة وممارستها. واقترح كل من Sun(2008) و Brown(1995) أن الثقافة ظاهرة مستقرة وحرجة وأن المنظمات مستقرة نسبيا مع وجود بيئة مستقرة، لكن المخاطرة والإبتكار ليست بالضرورة ناجحة هناك. ويرجع هذا إلى صعوبة تغير الثقافة التنظيمية، باعتبار التحول الثقافي كوسيلة لتحسين المؤسسة، وثبت ذلك من خلال المناهج الكمية والنوعية في المنظمة غير الحكومية بنيجيريا.

¹عامر علي العطوي و إلهام ناظم الشيباني. 2011. "قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية- دراسة تطبيقية بجامعة كربلاء-". مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية. العراق. المجلد 10. العدد 1. ص 37.

²Jerome Nyameh. 2013. "Moderating effects of organizational culture on human resource management and employee's performance". African Journal of Business Management. vol 7 (28).

وقدمت الدراسة إطاراً للملاءمة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية بشكل أفضل لفهم المعرفة التنظيمية المرتبطة بالأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن بعض عوامل الثقافة التنظيمية لديهم تأثير إيجابي على زيادة أداء الموظف وإدارة الموارد البشرية.

2.6 الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة

دراسة **Scott A. Dellana & Richard D. Hauser** سنة 1999، بعنوان **"Toward Defining the Quality Culture"**

تناولت هذه الدراسة¹ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية. ومن أجل ذلك تم الاعتماد على إستانيان نموذج القيم التنافسية للثقافة ومعايير **Baldrige Award** للجودة، هدفها تعريف موقف كل من الثقافة وإدارة الجودة في المنظمة. وزّع الإستانيان على 1000 عضو في الجمعية الأمريكية للجودة، استرجع منها 219 إستانياناً فقط، والتي تم استخدامها وتحليلها. وتوصل الباحثان إلى أن إرتفاع درجات معايير **Baldrige Award** مرتبط إلى حد كبير بنوع الثقافة الإبداعية وثقافة المجموعة.

دراسة **خالد أحمد الصرايرة و ليلي العساف** سنة 2008، بعنوان **"إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"**²:

هدف البحث إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، ولتحقيق الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بجمع وتفسير المعلومات اللازمة للاستفادة منها في موضوع الدراسة، وناقش البحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وفوائد ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، كما تم مناقشة مؤشرات ومحاورها وتجارب تطبيقها في بعض الدول. وخلص البحث بتقديم بعض التوصيات التي توضح لمؤسسات التعليم العالي أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

¹ Scott A. Dellana & Richard D. Hauser.1999. "Toward Defining the Quality Culture". **Engineering Management Journal**. Vol 11. Iss 2.

² خالد أحمد الصرايرة و ليلي العساف. 2008. "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق". **المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي**. الأردن. العدد 1. ص 2.

دراسة Trevor J. Green سنة 2012، بعنوان: " TQM and organisational culture: How do they link?"

هدفت الدراسة¹ إلى إظهار الروابط المحتملة بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة، وتبسيط الضوء على بعض أسباب فشل إدارة الجودة الشاملة. مع إقترح السمات الثقافية التي تم تحديدها في بعض النماذج الثقافية الكبرى، والتي لها تأثير على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتوصل الباحث إلى أن التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة يمكن أن يعتمد على الثقافة السائدة في المنظمة، وكذلك الإهتمام بالجوانب الثقافية التي يمكن أن تساعد على إتخاذ القرار بشأن مبادرة إدارة الجودة الشاملة.

دراسة Juan Antonio Giminez-Espin et al سنة 2013، تحت عنوان: " Organisational culture for total quality management"

هدفت هذه الدراسة² إلى إيجاد الأدلة التجريبية حول الثقافة التنظيمية التي تتناسب مع نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالاستناد على التصنيفات التي وضعها " كامبرون وكوين " من خلال مقياس "OCAI". وإقترح نوعا بديلا للثقافة المتمثل في 'إدارة الجودة ' أو ' الثقافة المختلطة'، التي ستكون بين الثقافة الإبداعية وثقافة العشيرة، والتي تملك إتجاهين داخلي وخارجي يتسم بالمرونة، وتوصل الباحث إلى أن الثقافة الإبداعية لها تأثير إيجابي على إدارة الجودة الشاملة.

¹ Trevor J. Green. 2012. "TQM and organisational culture: How they link". **Total Quality Management & Business Excellence Journal**. Vol 23 .Iss 2.

² Juan Antonio Giminez-Espin et al. 2013. "Organizational culture for total quality management". **Total Quality Management& Business Excellence Journal**. Vol 24, Iss 5-6.

دراسة لوشن محمد سنة 2015 ، بعنوان "أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق و ضرورة التغيير لتحسين الأداء- دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسة الصناعات الغذائية بالجزائر"-¹:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مختلف مبادئ تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية، كما أبرزت في نفس الوقت قابلية مسيري هذا النوع من المؤسسات للتغيير وتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في ظل تسيير الجودة الشاملة. وقد توصل الباحث إلى:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة على أداء مؤسسات الصناعات الغذائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية مؤسسات الصناعات الغذائية لتسيير التغيير واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في ظل تسيير الجودة الشاملة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإهتمام مسيري المؤسسات المبحوثة بمستويات المسؤولية الاجتماعية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات الديموغرافية و الشخصية على إجابات المستجوبين على كل عبارات الإستبيان عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

7. مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة تناولت كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة على حدى، إلا بعض الدراسات التي كانت على مستوى قطاع التعليم العالي، أما دراستنا حاولت معرفة سمات الثقافة التنظيمية السائدة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.
- تتميز دراستنا عن سابقتها أنها تطرقت إلى القيادة في كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، وكيفية مساهمة القيادة في نشر ثقافة الجودة بين أوساط العاملين بالمؤسسة.
- تناولت دراستنا القيم التنظيمية وعلاقتها بثقافة الجودة، وهذا لم نجده ضمن الدراسات السابقة.

¹ لوشن محمد. 2015. أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق و ضرورة التغيير لتحسين الأداء- دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسة الصناعات الغذائية بالجزائر-. أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات. جامعة الحاج لخضر باتنة. الجزائر.

8. تحديد المفاهيم

– الثقافة التنظيمية Organizational culture

إصطلاحاً:

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة الافتراضات الأساسية التي وضعتها جماعة ما أو كونتها أو اكتشفتها قصد حل مشاكل التأقلم مع البيئة والاندماج الداخلي¹.

إجرائياً:

الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية هي مجموع الخصائص والسمات المميزة للمؤسسة الجزائرية وبيئتها الداخلية والمنعكسة في سلوكيات وإتجاهات أفرادها، وتعبّر عنها جملة القيم والقواعد التي تساهم وبشكل كبير على أداء العاملين بالمؤسسة، وتعمل على توجيههم لتحقيق أهدافها وبأحسن أداء.

وهدفنا من خلال هذه الدراسة تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة من بين الثقافات التالية: الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية وثقافة المجموعة.

– القيم التنظيمية Organizational values

إصطلاحاً:

القيم التنظيمية² هي إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... إلخ.

إجرائياً:

القيم التنظيمية هي تلك المعتقدات التي يشعر الفاعلون الاجتماعيون(العاملون) بقيمتها داخل المؤسسة ويلتزمون بمضمونها ومحتواها. وتعتبر بمثابة المعيار المحدد لسلوكياتهم وتصرفاتهم داخل التنظيم. والقيم التنظيمية

¹ Emmanuel Arnaud. 1994. *Le management stratégique de l'information*. Paris: Ed Economica. P71.

² محمود سلمان العميان. 2002. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل. 312.

المقصودة في هذه الدراسة هي قيم إدارة الإدارة (القوة، الصفوة، المكافأة)، قيم إدارة المهمة (الفعالية، الكفاءة، الإقتصاد)، قيم إدارة العلاقات الإنسانية (العدل، فرق العمل، القانون والنظام)، قيم إدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص).

– القيادة Leadership

إصطلاحا:

هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر أو في سلوك. ويؤدي هذا التأثير في المرؤوسين إلى إنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، وتحقيق هدف مرغوب.¹

إجرائيا:

القيادة هي سلوك المدير (القائد) الذي يؤثر في سلوكيات العاملين معه في المؤسسة، من خلال عملية التوجيه و إصدار الأوامر من أجل إنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة.

– إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)

إصطلاحا:

يعرّف Edward Deming إدارة الجودة الشاملة على أنها إشراك وإلتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته.²

وهي عملية التحسين المستمرة في كل نشاط من أنشطة المنظمة، وذلك من خلال الإدارة التي تهتم وتركز على التحسين المستمر من خلال الإهتمام بالحصول على الأفراد المهرة وإستخدام فرق العمل والأساليب التجريبية

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان. 2021. القيادة : دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي. الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة. ص15.

² أحمد بن عيشاوي. 2013. إدارة الجودة الشاملة (TQM). ط1. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع. ص 24.

المتعددة وتنظيم المكافآت والتقدير لإنجازات العاملين والإهتمام بتدريبهم وجمع المعلومات التي تمكن وتساعد المنظمة على التوجه بإدارة الجودة الكلية.¹

إجرائيا:

إدارة الجودة الشاملة هي إنجاز العمل بشكل صحيح، هدفها تطوير قدرات وجهود العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين المنتج أو الخدمة من خلال فرق العمل.

– ثقافة الجودة Quality culture

إصطلاحا:

ثقافة الجودة هي النظام القيمي للمنظمة والذي ينتج عنه بيئة تدعم فكرة التحسين المستمر والدائم للجودة. وتتكون هذه الثقافة من القيم والعادات والتقاليد والإجراءات، والتوقعات التي تروج للجودة. وتتضمن ثقافة الجودة العناصر التالية: بيئة العمل، القيم التنظيمية، المثل العليا للثقافة التنظيمية، التقاليد، العادات التنظيمية و القنوات الثقافية.²

إجرائيا:

هي مجموعة القيم ذات الصلة بالجودة، والتي يتم تعلّمها بصفة مشتركة بين العاملين بالمؤسسة من أجل التطوير والتحسين المستمر ومساعدة المؤسسة في مجابهة الظروف الخارجية المحيطة بها والقدرة على إدارة شؤونها الداخلية.

¹ محمد قدرى حسن. 2015. إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. ص 453.

² خضير كاظم حمود. 2009. إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع. ص 74.

9. المقاربة السوسيولوجية

نستند في دراستنا هذه إلى الاتجاه النظري لعالم الاجتماع : "رونو سانسوليو" في معالجته لمسألة ثقافة المؤسسة في كتابه "علم اجتماع المؤسسة". حيث يعتبر المؤسسة كنظام إنتاج إجتماعي¹، يتمكن من خلاله جميع الفاعلين من العثور على الوسائل العملية للإعتراف بهويتهم المحددة والإمكانات الناتجة عن الإبداع والتكيف الإجتماعي. يندرج كل هذا ضمن قدرة المؤسسة على أساس علاقات الإنتاج وعلاقات العمل إنتاج ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات.

والثقافة التنظيمية تعني القيم، المعتقدات، الرموز والأفكار والسلوكيات داخل المؤسسة، وهي منتجة للدور والفاعلين والمؤانسة والإعتراف بالهويات التي لها دور في الربط بين نسق المعتقدات والتمثلات وعلاقات العمل داخل التنظيم. والثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي لسلوكيات وأفعال الفاعلين الإجتماعيين داخل المؤسسة وبالتالي تؤثر على أهدافها.

إن المدخل الثقافي في دراسة وتحليل المؤسسة يبين علاقة الثقافة بالمؤسسة من خلال الديناميكية الثقافية للجماعات المنظمة، بحيث لا تعتبر معرفة ثقافية فقط وإنما تنتج هوية جماعية على المدى الطويل. أين المؤسسة تستقبل مختلف الفاعلين الإجتماعيين بثقافتهم الإجتماعية المستمدة من المحيط الخارجي للمؤسسة ليجدوا ثقافة تنظيمية مستقلة عن ثقافتهم الأولى. وبالتالي تتأثر المؤسسة بمختلف التغيرات البيئية التي تحصل في محيط نشاطها لكن يجب التمييز بين ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.

أما بالنسبة للمدخل النظري لإدارة الجودة الشاملة وجدنا أن بعض العلماء المهتمين بها استمدوا أفكارهم حول إدارة الجودة الشاملة من خلال دراساتهم وتجاربهم العملية في المؤسسات والشركات. من بينهم "فيليب كروسي" Philippe Crosby الذي يرى أن العناصر الأساسية والضرورية الواجب توفرها في أي مؤسسة لتحسين وتطوير الجودة هي:

¹ Renaud Sainsaulieu. **Sociologie de l'entreprise: Organisation, culture et développement**. Op.cit. p234-237.

- جدية الإدارة العليا وإلتزامها بالعمل على التحسين والتطوير.
- الإهتمام بعملية تعليم وتدريب جميع العاملين على المسلمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- تطبيق مسلمات الجودة على أرض الواقع بشكل خطوات وإجراءات وما يلزم ذلك من ضرورة تغيير إتجاهات الأفراد العاملين وثقافة العمل في المؤسسة.¹

وفي هذا الإطار نجد أن المؤسسة الجزائرية هي ذلك الكيان الاجتماعي الخاص بها يتحلى فيها مختلف الفاعلين بثقافتها التنظيمية السائدة وما تحمله من قيم، عادات ومعايير تحدد سلوكياته. بحيث تبني العلاقات في المجال التنظيمي ويكتسب من خلالها الفاعلون الاجتماعيون هذه الثقافة المؤسسية التي تسعى جاهدة إلى تحقيق التوافق بين الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهذه الأخيرة تساهم في تكوين الجماعات وخلق العمل لتكييفها مع الثقافة التنظيمية السائدة الغرض منه الوصول إلى درجة عالية من الانسجام والتوافق داخل التنظيم. وفي الأخير تنتج ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة، ومتميزة تجعلها تختلف عن باقي المؤسسات.

¹ عز الدين علي سويسي و نعمة عباس الخفاجي. 2015. الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع. ص 56.

الفصل الثاني: إستمولوجيا الثقافة التنظيمية

تمهيد

1. جذور الثقافة التنظيمية

1.1 تكوين النسق الثقافي بالمؤسسة

2.1 عناصر وأشكال الثقافة التنظيمية

3.1 خصائص، وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية

2. مكانة القيم التنظيمية بالمؤسسة

1.2 تصنيف القيم التنظيمية

2.2 أهمية القيم التنظيمية بالمؤسسة

3.2 تكوين النسق القيمي بالمؤسسة

3. المناخ الأخلاقي بالمؤسسة

1.3 النظرة التكاملية للمناخ الأخلاقي بالمؤسسة

2.3 السلوك الأخلاقي بالمؤسسة

3.3 بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الدور الجوهري للثقافة التنظيمية في تطوير المنظمات، والتي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة يمكننا من توقع السلوكات للأفراد العاملين بالمؤسسة. بحيث تسمح بتوجيه وتسهيل تحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين والمؤسسة.

كما أن للثقافة التنظيمية أثر على المحيط الداخلي من خلال توحيد أهداف العاملين المشتركة على اختلاف خصائصهم (السن، الجنس، الأقدمية...)، وعلى المحيط الخارجي تعمل على إثبات الهوية والتميز عن باقي الهيئات والمؤسسات. فهي تساهم في تكيف وإندماج العاملين. ومحور الثقافة التنظيمية هو القيم التنظيمية التي تعتبر أساس تميز المؤسسة وإختلافها عن باقي المؤسسات فهي الموجه للسلوك داخل المؤسسة.

1. جذور الثقافة التنظيمية

1.1 تكوين النسق الثقافي بالمؤسسة

إن فكرة الثقافة ذات أصل أنثروبولوجي وإجتماعي، ويعني هذا أن فهم معنى الثقافة وجذورها ومكوناتها المختلفة، خاصة القيم والمعتقدات والإفتراضات والرموز أمر يعود إلى دراسة الإنسان وسلالاته وأجياله ورغبته، واستعداد تفكيره واتجاهاته للعيش والحياة منفردا أو بشكل جماعي على هيئة تجمعات أولية يطلق عليها مجتمعات بدائية وأخرى بدوية، ثم ريفية فحضرية. بحيث يجد المتخصص بدراسة تأريخ المجتمعات¹ أن لكل منها وعاءها الثقافي من شعار وطقوس ورموز ومقدسات خاصة بها إهتمت بتكوينها، وتطويرها وترسيخها وتعليمها من جيل لآخر، والدفاع عنها بوصفها قيما ومعتقدات راسخة حتى أصبحت الثقافة تعبيراً عن الهوية والإيديولوجية والعقيدة فهي محدد للسلوك وموجه له.

وهكذا يمكن القول إن لكل أمة مجتمع وجيل ثقافة مميزة لها عن سواها. وإتجه المفكرون إلى إستخدام اللغة بضربها أداة لفهم الثقافة وتحليلها، ونشرها وتعميق مفاهيمها بحيث تصبح عادة وتقليدا حتى ترسخ قيما ومعتقدات وإفتراضات، بل وتكاد أن تسهم جميعا بتكوين العقل الثقافي بماضيه وحاضره ومستقبله. بحيث أصبح الدفاع عن الثقافة وحماتها سر ديمومة الحياة البشرية ومكوناتها، وهو ما أسهم في بلورة معان مختلفة للثقافة تقع ضمن مظلة المتضادات والمتناقضات تارة والمشاركات والمتكاملات تارة أخرى، ليعلن الجميع الثقافة الخاصة التي تولد في رحم الثقافة العامة. وللثقافة وجوه متعددة يجعل تناولها شيئا معقدا كما أنها تفسر لنا الفروق في تناول مشكلة الثقافة، فهناك من يتناولها بصورة واقع إجتماعي معين، وآخر يصفها كمشروع وثالث يتصف المشروع بالغموض.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة. 2013. إدارة المنظمات: منظور كلي. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص314.

هنا يقول مالك بن نبي في كتابه **مشكلة الثقافة** " أن تعدد وجوه الثقافة لا يساعدنا في تعريفها على أنها شيء بل أنها علاقة متبادلة هي العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع كما يحدد أسلوب الحياة سلوك الفرد¹.

أما فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تتمثل في ثقافة رئيسية مهمتها تنظيم القيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم، والتي تشكل هوية واضحة للجميع. أما الثقافات التنظيمية الفرعية تمثل القيم السائدة في الأنظمة الفرعية، أو الوحدات الأخرى ضمن التنظيم الأكبر والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة من ناحية أخرى. وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، فإن ذلك يؤثر سلبا على فاعلية التنظيم لعدم القدرة على ضبط السلوك، وضياح الهوية العامة للتنظيم. إن هذه المشكلة شبيهة بالدول التي تتعدد فيها الولاءات الضيقة على حساب الولاء العام للوطن، مما يضيّع الهوية العامة للوطن ويضعف الوحدة الوطنية في الدول النامية. وهي تتكرر إنطلاقا من الشعور بعدم وجود إتيافاق أو إجماع عام على منظومة قيم واحدة، والإدراك بأن هناك ولاءات فرعية يقدمها الناس على الولاء العام. ولعل المظاهر الإقليمية والطائفية مؤشرات على ضعف الثقافة الوطنية الرئيسية، وعلى عدم قدرة الدولة على الوصول بالناس إلى الإتيافاق عليها. كذلك على مستوى المؤسسة هناك حديث عن الشللية وتعني: "تعدد الولاءات وتقديم المصالح الخاصة على المصالح العامة".

ولقد كانت كل التصورات والنظريات التطبيقية تعتقد سابقا بأن المنظمة وليدة تكنولوجياها، ثم تغيرت هذه النظرة فيما بعد إلى إعتبار أن البنية التنظيمية من تقسيم العمل وتوزيع للسلطات والمسؤوليات هي المحددة للسلوك والأفعال داخل المنظمة. ثم إنتقل هذا التصور في السبعينيات إلى إعتبار أن الإستراتيجية أو المنهجية الإستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات التسييرية والسلوكات الفردية، حيث قالوا المؤلفان: بيير موران pierre Morin وإيريك دي لفالي Eric Delavallée "لو ظهر في السبعينات لقدّمنا المنظمة على أنها نسق كلي

¹ مالك بن نبي. 2012. مشكلة الثقافة. الجزائر: دار الوعي. ص 43.

يتكون من ثلاثة أنساق فرعية فقط، وهي النسق الفرعي التقني والنسق الفرعي للهيكل التنظيمي والنسق الفرعي للأهداف¹. وهذا يعني أن النسق الفرعي للثقافة حديث العهد للفكر التنظيمي وليس بالمنظمة لأن تأثير الثقافة على المنظمة كان موجودا حتى ولم تكن هذه الأخيرة موضوعا للبحث والتحليل من طرف المختصين. فكيف تطور الإهتمام بهذا النسق الفرعي داخل المنظمة؟ وما معنى أن للمنظمة ثقافة؟

إن ثقافة المنظمة تخلق سياقاً للتفاعلات الاجتماعية² من خلال وضع القواعد بشأن ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات داخل المنظمة، كما تحدد أنماط التفاعلات الاجتماعية المؤثرة في عمليات المعرفة من خلق ومشاركة ويمكن للإدارة أن توجد السياقات المناسبة للتفاعلات الاجتماعية من خلال التصرفات التالية:

أ- تحديد الأعراف والممارسات التي تعتبر معوقة لمناقشة الموضوعات الحساسة.

ب- تقديم دليل واضح يبين أن الإدارة العليا متاحة ويمكن مناقشتها والتحاور معها في أي موضوع.

ج- تحديد الأعراف والممارسات المشجعة للتفاعلات المستمرة بين الأفراد.

د- تقديم حلول جماعية للمشكلات .

هـ- الحصول على المعرفة والخبرة المتاحة لدى الوحدات التنظيمية الأخرى بدلا من إعادة اختراع العجلة.

و- التعلم من الأخطاء السابقة.

كان قبل بداية الثمانينات مباشرة يعتقد أن القرارات التسييرية والسلوكيات الفردية والجماعية داخل المنظمة تحددها وتوجهها القرارات الإستراتيجية التي تتبناها الهيئة المديرة في المنظمة كإجابة منها على تقلبات وتعقيدات البيئة المحيطة فهذه المقاربة الإستراتيجية كانت تتكون من مرحلتين متتاليتين:

¹ محمد المهدي بن عيسى. 2006. علم اجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 62.

² ربحي مصطفى علبان. 2008. إدارة المعرفة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. ط 1. ص 106.

1-المرحلة الأولى: وهي مرحلة تشكيل أو بناء القرار الإستراتيجي والذي كان من مهام الهيئة المديرة والذي

يتضمن الخطوات الثلاث:

1- تحديد وتشخيص الفرص والعوائق التي هي موجودة في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

2- تقييم مواطن القوة والضعف للمؤسسة.

3- أخذ القرار الإستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار القيم الشخصية للهيئة المقررة.

2-المرحلة الثانية: وهي مرحلة تطبيق هذا القرار الإستراتيجي المختار، وذلك على مستوى جميع هياكلالمنظمة وعلى جميع السلوكيات والعمليات التنظيمية والتسييرية¹، أي أن القرار الإستراتيجي هذا يصبح محددًا

لشكل البنية التنظيمية وموجها لجميع السلوكيات الفردية والجماعية، وعلى أساسه يتم تبين الطرق والمناهج

التنظيمية والتسييرية. فهذا النمط التفكيرى ظل سائدا إلى غاية بداية الثمانينات، أين بدأ يتلاشى بحيث لم يعد

البناء أو التطبيق هو المهم وإنما هناك علاقة قوية بين المرحلتين بتشكيل الإستراتيجية وفق متطلبات المحيط في

المرحلة الأولى، وتطبيق هذه الإستراتيجية في المرحلة الثانية وهذا ما أكدته دراسات بورنس و ستالكر

Burns et stalker، حيث بينت أن البناء الإجتماعي القائم داخل المؤسسة ليس منتوجا ميكانيكيا

للإستراتيجية أو للعوائق الموضوعية و الخاصة بالسياق الذي تعيش فيه المنظمة. بل هو بناء إجتماعي منتوج

لثقافته الخاصة التي يستمد منها قدرته على الفعل وعلى التأقلم مع المحيط.

بدأ الإهتمام بدور الإستراتيجية في توجيه سلوكيات الأفراد يتراجع، ليحل محله زيادة الإهتمام بدور

النسق الفرعي الثقافي داخل المؤسسة، الذي أصبح يطلق عليها ثقافه المؤسسة أو ثقافه المنظمة culture

d'entreprise ، والذي عليه ضمان حل لإشكاليتين أساسيتين: إشكالية الهوية والتباعد الذي أصبحت تعاني منه

جميع المؤسسات بين تشكيل القرار أو بنائه من جهة وتطبيقه من جهة أخرى، والقدرة على ضمان التغيير

والتحكم فيه بضمان التأقلم الدائم مع المحيط دون الإخلال بالإنسجام والتناسق الداخلي سواء على مستوى

¹ محمد المهدي بن عيسى. علم اجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة. مرجع سابق. ص65.

البنية الكلية أو البنية الجزئية. فهذا الانتقال من الإعتقاد بدور نسق الأهداف أو النسق الإستراتيجي إلى الإهتمام بالنسق الثقافي ليس فقط إستبدال تقنية تسييرية بأخرى بل أن العملية أعمق من ذلك تتمثل بالإعتراف العلمي بأهمية ودور النسق الإجتماعي لما يتضمنه من علاقات إجتماعية وما ينتجه من قيم ومعايير وأنماط للسلوك في حياة المنظمة، بل أكثر من ذلك أن كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو المحيط الداخلي لا يتوقف على حداثة تكنولوجياتها وعلى بنيتها التنظيمية أو حسن إختيارها لإستراتيجيتها، بل يتوقف على قدرة هذا النسق الإجتماعي على إنتاج ثقافة تؤهله في خلق الإندماج والإنسجام، و تعبئة الموارد التي تتوفر عليها من أجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة. وعليه فإن "كروزيه وفريدبرغ" يقولان في ظل الحياة الجماعية أن الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل وأن يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالإندماج والإنسجام، ولكن كذلك أن يجد الحلول لكيفية تعبئة الموارد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة، أو حتى المتضاربة من أجل إستمرار هذه المجموعة وبقائها.

كما تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك وإلتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من المجتمع، كان ذلك دليلا على قوه الثقافة وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والقوية والتي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين، وتجعلهم أكثر ولاء وإتثناء لها. هذا على عكس التنظيمات الجديدة التي لم تتأسس بعد بشكل كاف، والتي لا تزال تلتمس طريقه، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها. مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج مما يعكس ولاء تنظيميا أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة.

وتتطلب الفعالية التنظيمية¹ توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا. فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الإستراتيجيات بدورها تعبر عن ثقافات تؤكد إما على المبادرة وأخذ المخاطرة،

¹ محمد قاسم القريوتي. 2009. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر

وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، أو على العكس من ذلك تركّز على زيادة الإنتاج فقط من خلال تحقيق ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة وتقليل المخاطرة...، أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة، فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة.

كما تعتبر الثقافات التنظيمية مكملّة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها، بحيث تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين، وذلك من خلال تقنين الإجراءات، والتعليمات، وتطوير النماذج، والإهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين. إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية. إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات، فيصبح تصرّف الموظف غير المتفق مع أهداف التنظيم أمراً غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحرص على الإلتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات فقط ولكن إنسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر على تحديد سلوكه.

2.1 عناصر و أشكال الثقافة التنظيمية

1.2.1 عناصر الثقافة التنظيمية:

تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أ- **القيم التنظيمية:** القيم هي عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين¹.

¹ محمود سلمان العميان. 2005. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص 312.

ب- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك إلزام المنظمة بعدم توظيف الأب والإبن في نفس المنظمة.

د- **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد النفسية والإقتصادية.

هـ- **الإتجاهات:** تشير الإتجاهات إلى التقييمات، المشاعر العاطفية، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة.

2.2.1 أشكال الثقافة التنظيمية:

تتجسد أشكال الثقافة التنظيمية في مختلف المظاهر التي يمكننا إيجازها في:

أ- **الطرق المعتادة في التعامل:** من خلال ملاحظة أنماط السلوك بين الأفراد في نفس المنظمة.

ب- **القواعد المعمول بها بين فرق العمل:** مثل وضع معايير الأداء (سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية) من قبل فريق العمل¹.

ج- **القيم الرئيسية المعززة من قبل المنظمة:** القيم هي مضامين يجري التمسك بها بعمق وتؤثر على المواقف والسلوك، مثل قيمة التميز في كل شيء تقوم به.

د- **الفلسفة التي تشكل سياسات المنظمة إتجاه العاملين فيها أو عملائها.**

¹ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد. 2008. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 133-134.

هـ-قواعد العمل التي تضمن إستمرار الفرد في المنظمة: مثل المشاركة في المناسبات الإجتماعية للشركة،

وما يعنيه ترك المكتب ومغادرة العمل من قبل العامل قبل مغادرة رئيسه وهل يشير إلى عدم الإلتزام أم لا.

و-الشعور والمناخ الذي تخلقه الترتيبات المادية والديكورات في الشركة.

رأى بيتر و وترمان Peters and Waterman سنة 1982 وفقا للنموذج "ماك تري" الذي يتعلق بالتنفيذ

الإستراتيجي ويقوم على سبع عوامل هي: الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، نمط الإدارة، إختيار الأفراد،

المهارات، والتي تدور كلها حول المحور وهو العامل السابع المتمثل بالقيم المشتركة أو الثقافة التنظيمية.

إنه عندما تصبح الجودة هي القيمة المشتركة المركزية في المنظمة فإن كل شيء سيتبعها: الأنظمة،

الإستراتيجية الهيكل نمط الإدارة ، المهارات وإختيار الأفراد ومن هنا لابد من بناء ثقافة تنظيمية تتناسب مع

إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها لتدعيم التطبيق لها وأن القواعد والمثل والقيم المناسبة لهذه الثقافة لا بد أن تستمد

وتجسد المفهوم الشمولي للجودة ومبادئ الجودة. ويتم ذلك من خلال تشخيص وتلبية رغبات وتوقعات

العميل، تحديد العميل والمورد الداخلي لكل عامل أو عملية، تحمل المسؤولية عن العمل، إنجاز العمل بصورة

صحيحة من المرة الأولى، الولاء للمنظمة، الشعور بالفخر بالعمل، الجودة مسؤولية الجميع، تشجيع الإبداع

والإبتكار، العمل بروح الفريق، التحسين المستمر... إلخ

3.1 خصائص، وظائف وأهمية الثقافة التنظيمية

1.3.1 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة بمجموعة من الخصائص شأنها في ذلك شأن أي ظاهرة إجتماعية فهي موجودة في أي مجتمع من المجتمعات بدائيا كان أو متحضرا قديما أو معاصرا وأي ثقافة في أي مجتمع تتصف بالخصائص التالية¹:

أ- **مكتسبة**: الثقافة لا يرثها الإنسان كما يرث لون عينيه أو بشرته بل يكتسبها بطرق مقصودة (بالتعلم) أو عرضية من الأفراد الذين يتفاعل معهم ويعيشون حوله منذ ولادته كأسرته وأقاربه وغيرهم من الذين يخالطهم .

ب- **إنتقالية**: الثقافة يتعلمها الفرد بصفته عضو في جماعة معينة فهي تنتقل من جيل إلى جيل بواسطة عملية التنشئة الإجتماعية ومن جماعة لأخرى أو من مجتمع لآخر بواسطة عملية التثاقف acculturation.

ج- **تراكمية**: وهذا يعني أن الثقافة ذات الطابع التاريخي تراكمي عبر الزمن فهي تنتقل من جيل إلى جيل الذي يليه بحيث يبدأ الجيل التالي من حيث إنتهى الجيل الذي قبله وهذا يساعد على ظهور أنساق وأنماط ثقافية جديدة.

د- **الثقافة أداة تكيف الفرد مع مجتمعه**: تعتبر الثقافة الأداة التي يستطيع الإنسان من خلالها أن يتكيف بسرعة مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الإجتماعية وتزيد أيضا من قدرته على إستخدام ما هو موجود في بيئته.

هـ- **تكاملية**: الثقافة ذات طابع تكاملي وهي مركبة حيث تتكون من عناصر وسمات مادية وفكرية تتجمع مع بعضها في أنماط ثقافية تترابط وتتكامل مع بعضها بفضل بعض العناصر التجريدية التي يطلق عليها اسم موضوعات أساسية أو تشكيلات ويقول "كلاكهون " : " أسلوب حياة كل جماعة هو عبارة عن بناء وليس

¹ فهمي سليم الغزوي وآخرون. 2006. المدخل إلى علم الاجتماع. عمان: دار الشروق. ص 182-184.

بمجرد مجموعه عشوائية من أنماط الاعتقاد والسلوك الممكنة ماديا والفعالة وظيفيا فالثقافة نسق تقوم أجزاؤه على الاعتماد المتبادل فيما بينها".

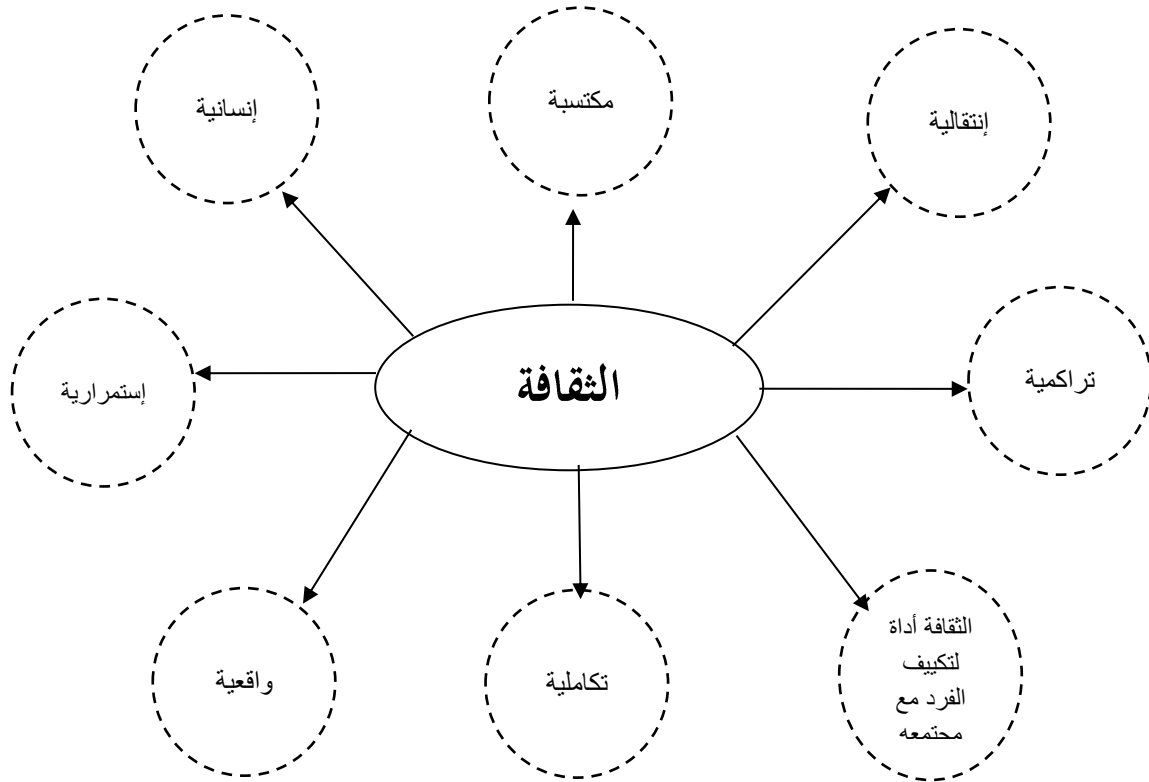
و-واقعية: إعتبر كثير من العلماء الظواهر الثقافية كالظواهر الاجتماعية وبالتالي فإنه ينبغي النظر إليها كأشياء واقعية مستقلة لا تتعلق بوجود أفراد معينين.

ز-إستمراية: الثقافة ظاهرة تنبع من وجود الجماعة ورضاهم عنها وتمسكهم بها ونقلها إلى الأجيال اللاحقة فهي بذلك ليست ملكا لفرد معين فهي لا تموت بموت الفرد لأنها ملك جماعي وتراث يرثه الجميع من أفراد المجتمع. كما أنه لا يمكن القضاء على ثقافة ما إلا بالقضاء على جميع أفراد المجتمع الذي يتبعها أو تذويب تلك الجماعة التي تمارس تلك الثقافة بجماعة أكبر أو أقوى ولا تفنى الثقافة إلا إذا انقرض المجتمع الذي يمارسها سواء بالقوة أو الحرب أو السيطرة أو ظهور ثقافة جديدة من منطلق عقائدي جديد ومسيطر وهذا أمر يصعب تنفيذه على أرض الواقع.

ح-إنسانية: الثقافة ظاهرة تخص الإنسان فقط لأنها إنتاج عقلي والإنسان يمتاز عن باقي المخلوقات بقدرته العقلية وإمكاناته الإبداعية ولا يشارك الإنسان في هذه الظاهرة الثقافية أي من المخلوقات الحية. فتطور الإنسان من المرحلة الرعوية إلى المرحلة الزراعية فالمرحلة الصناعية وتعلم من الذين سبقوا وهو بدوره سينقلها للأجيال القادمة لأن الثقافة التي هي من صنع الإنسان لا تنتقل إلا من خلال الإنسان نفسه.

ويمكن تلخيص خصائص الثقافة في المخطط التالي:

شكل رقم (01): خصائص الثقافة



المصدر: فهمي سليم الغزوي وآخرون. نفس المرجع. ص 182-184. بتصرف الباحثة

كما تتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات بحيث يمكننا القول بأن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية

رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم. وأهم هذه الخصائص والسمات مايلي:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

- دعم الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.

- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطاً شبيكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

وما يلاحظ أن هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية،¹ ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير ويمكن ملاحظة أنه كلما كان نمط التكنولوجيا روتينياً كان الاتجاه نحو أسلوب المركزية في الإدارة أكثر وقلت المبادرة الفردية، كذلك فإن الهياكل التي تعتمد نمط المصفوفة Matrix organisation فإن وجود التكامل يعتبر مؤشراً على مدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية.

هنالك مجموعة خصائص أخرى ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة المتعلقة بـ:

أ- إنتظام وتناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.

ب- معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه ودرجة التعاون بين الإدارة العاملين².

ج- قيم متحركة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك مثل تحقيق جودة عالية والغياب القليل والكفاءة العالية.

د- فلسفة تتمثل في الاعتقاد بشأن كيفية التعامل مع العاملين والعملاء.

هـ- قواعد تملي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة.

¹ محمد قاسم القريوتي. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. مرجع سابق. ص 173.

² حسين حريم و رشاد الساعد. 2006. "الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. عمان. المجلد 2. العدد 2. ص 230-231.

و- المناخ التنظيمي وهو الجو العام للمنظمة الذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وكيف يتصرف العاملون مع العملاء وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة.

2.3.1 أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، بحيث أننا نجد إختلاف النظرة للثقافة التنظيمية التي يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نتائج التنظيم المتمثلة بالقيم واللغة المشتركة والرموز والطقوس المختلفة. التي تتطور مع مرور الزمن، وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والإتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئيتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين. فالثقافة التنظيمية¹ تمثل حلولا لمشكلات التكيف الخارجي من جهة والتكامل الداخلي من جهة أخرى.

ووفقا لهذه النظرية فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات، ومن الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية ما يلي:

أ- توفير الشعور بوحدة الهوية من قبل العاملين،

ب- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات،

ج- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا،

د- توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.

وهناك وجهة نظر أخرى تتعامل مع الثقافة التنظيمية باعتبارها تتكون من عدة ثقافات فرعية-sub

cultures، تتشكل وتتطور بشكل تدريجي وقد تكون ثقافات متعارضة ما بين الوحدات الرئيسية في التنظيم،

وما بين الثقافة التي تبناها الإدارة وتلك التي يؤكد عليها العاملون، ويقتضي ذلك بذل جهود للتقريب بين هذه

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، 2002، الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي. عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع. ص258.

الثقافات توخيا للتناقضات ، بحيث لا تصل حد التعارض الصارخ وليست الطقوس والرموز واللغة المستخدمة وغيرها إلا وسائل للتعبير عن الثقافة التنظيمية وليست الثقافة التنظيمية نفسها.

إن عملية التخطيط الإستراتيجي هي بصورة جوهرية تجربة تعلم وعملية "وعي تنظيمي" تمنح المنظمة ميزة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي. كما أن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفأة، يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة. إن ثقافة المنظمة تؤثر إيجابيا في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة تساهم في إتخاذ القرارات الإدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات. لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لإتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار. هنا كان التحدي الرئيسي الذي يواجه الإدارة الإستراتيجية في هذا الصدد هو الصياغة الدقيقة في علاقة إستراتيجية الأعمال بثقافة المنظمة، كما أنها من معايير السلوك بحيث تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات على مختلف المستويات. كما يمكن تحديد ما تقوم به الثقافة التنظيمية من وظائف أساسية كمايلي:

أ-يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذات والهوية الخاصة بالعاملين وتعطيهم تميزا.¹

ب-تلعب دورا مهما في خلق روح الإلتزام والولاء بين العاملين يسمو على المصالح الشخصية.

ج- تساهم في تحقيق الإستقرار داخل المنظمة كنظام إجتماعي متجانس متكامل.

د-تعمل على تكوين مرجعية نشاط المنظمة وتحدد سلوك العاملين كدليل مهم ومرشد.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور. 2007. الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص 201.

2. مكانة القيم التنظيمية بالمؤسسة

يعتبر سلوك الفرد داخل المؤسسة نتيجة لمجموعة القيم والقواعد السلوكية التي تتحكم فيه وتدفعه للقيام به. لذلك لا بد من معرفة تلك القيم لأنها ليست إعتقادات مجردة وإنما هي مؤكدة تؤمن بصحتها ونرغب بها. والقيم التنظيمية تعبر عن سلوك يقوم به شخص أو جماعة على أنها مثال يحتذى به، وهي بمقام المثالية وليست محسوسة، وترجع هذه الأشياء المحسوسة إلى نوع من النسق الأخلاقي أو الجمالي أو الفكري الذي يحمل بصماته، وهي بذلك تحقق الإحترام. وتكون القيمة مثالا لأنها تستلزم سلوكا ساميا يظهر في الأشياء أو في التصرفات التي يعبر عنها بطريقة محسوسة أو رمزية.

1.2 تصنيف القيم التنظيمية كجزء من الثقافة التنظيمية

تعتبر القيم التنظيمية أحد أهم عناصر الثقافة التنظيمية والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية، وللقيم دور كبير في توجيه سلوك الفاعلين في التنظيم خاصة نحو الصراع أو نحو التعاون.

هنا ميز شايين Schein القيم إلى قيم أساسية وقيم شكلية.

- **القيم الأساسية:** هي التي ترتبط بالفرد ببذله وإستعداده لضرورة إنجاز العمل في وقت محدد والإلتزام بقواعد وتعليمات النظام.

- **القيم الشكلية:** أو محيطية ترتبط بسلوكات الفرد خارج العمل كتفضيل إستهلاك منتج الشركة التي يعمل بها دون سواها.

أما "سيرنجر" فقد صنف القيم التنظيمية¹ إلى ستة (06) قيم:

¹ مزيان محمد. 28-30 نوفمبر 1992. "بعض مؤشرات التحفيز للعمل و علاقتها بقيم العمال- دراسة استطلاعية-"، أعمال الملتقى الدولي حول: الثقافة و التسير، الجزائر، ص 201.

- القيمة النظرية: وتتمثل في مدى إهتمام الفرد بكشف القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء بقصد معرفتها دون النظر إلى قيمتها العلمية.
 - القيمة الاقتصادية: وتتمثل في إهتمام الفرد بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي والنظر إلى العالم بإعتباره مصدرا لزيادة الثروة وتنميتها.
 - القيمة الجمالية: وتتمثل في إهتمام الفرد بتحقيق التناسق والإنسجام الشكلي واللوني سواء كان مرئيا أو مسموعا.
 - القيمة السياسية: وتتمثل في إهتمام الفرد بالسيطرة على الآخرين، وقيادتهم والتحكم فيهم، والإستئثار بممارسة عوامل الضغط عليهم.
 - القيمة الاجتماعية: وهي حرص الفرد على تكوين علاقة إجتماعية مع الأفراد وإعتزازه بالإنتماء للجماعة دون غيرها من الحاجات، أو تفضيله لها وتتمثل أيضا بحرص الفرد على تكوين الصداقات وعلاقات الحب والتعاون.¹
 - القيمة الدينية: وتتمثل في إهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه والسعي لإتباع التعاليم الدينية، ووحدة هذا الكون، وتأمل غايات مختلفة.
- ولقد صنف العالمان: ديف فرانسيس ومايك وودكوك Dave Francis & Mike Woodcock القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية موزعة على قيم تنظيمية فرعية، بحيث يؤكدون من خلال أبحاثهما وخبرتهما أن نجاح المنظمة مرتبط بالقيام بمايلي:
- إدارة الإدارة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم.

¹ مهدي حسن زويلف وعلي محمد عمر العضيلة، 1996، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، ط1، عمان: دار مجدلاوي، ص225.

وبما أن المنظمة هي عبارة عن نظام معقد، فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل . والإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيه . ومن أجل إحراز النجاح يجب أن تحدد المصادر البشرية بدقة وتختار بعناية وتدريب بإتقان وتحفز بحق، هذه العملية نطلق عليها إدارة الإدارة، وتشتمل على قيم : القوة، الصفوة، المكافأة.

القوة(النفوذ) : تعني ملك الإدارة لـ:

-المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي¹

- علاقة شخصية والتي يحاول فيها شخص واحد أن يجعل آخر يقوم بعمل ما وعليه فالقوة تتضمن أفراد يحاولون تغيير سلوك أفراد آخرين وعندما تمارس جماعة الضغط ليحمله الفرد فإننا نصف هذه الحالة على أنها تأثير اجتماعي، وعندما يحاول الفرد التأثير على سلوك جماعة فإننا نتكلم عن القيادة، وعندما تحاول جماعة تغيير سلوك جماعة أخرى نصف هذه الحالة تحت عنوان المساومة، ويمكن تصنيف القوة الوظيفية إلى:

- **القوة الرسمية :** وهي عبارة عن السلطة التي يستمدّها الشخص من مكانته في التنظيم.

- **قوة المكافأة:** تتمثل في ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الأتباع من ترقية ومدح وتكريم...إلخ.

- **قوة الإكراه:** قدرة الشخص على توقيع العقوبات والجزاءات، كالفصل والخصم من المرتب...إلخ

-**قوة الخبرة :** وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى شخص ما عن نشاط معين، مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لإستشارته.

-**قوة القرينة :** وهي قوة الشخصية لدى البعض والتي تجعلهم يتمتعون بمركز قوة بين أقرانهم.

الصفوة : المنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذا فهي تبني قيمة النخبة دائما في القمة².

¹ ديف فرانسيس ومايك وودكوك. 1995. القيم التنظيمية. تر: عبد الرحمن الهيجان. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص 39-40.

² نفس المرجع. ص 41.

المكافأة: هي إعترااف المنظمة بجهود العاملين فيها وتكون ماديا أو معنويا. وتعتبر المكافأة نظام ثواب من يعمل بجد ونشاط وكفاءة من خلال نتائج تقييم الأداء، وتعتبر الحوافز عن القوى المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة.

-إدارة المهمة:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، والعمل بإتقان ودقة وهذا يتطلب التركيز، أهداف واضحة، والعمل بكفاءة ويشمل هذا البعد: الفعالية، الكفاءة، الإقتصاد.

● **الفعالية:** وترتبط بالأداء والقدرة على إختيار البديل الصحيح من البدائل المتاحة للإدارة العليا حتى يتسنى الوصول إلى النقطة النهائية التي تحقق فيها المنظمة المتطلبات المتوقعة.

● **الكفاءة:** ترتبط بإستغلال الموارد ودمج عناصر الإنتاج لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من تكلفة وجهد.

● **الإقتصاد:** على المنظمة تبني نظاما فعالا لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة .

- إدارة العلاقات الإنسانية:

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين وأن العمل لا يمكن أدائه دون إلتزام هؤلاء الموظفين. ويتوقع منهم المديرون العمل الجاد، والولاء والمهارة في الأداء والأمانة، وهم يحتاجون أن يعاملوا بلطف وأن لهم قيمتهم، وأن يثقوا في عدالة المنظمة. تسمى هذه العملية بإدارة العلاقات ويشمل هذا البعد قيم: العدل، العمل الجماعي (فرق العمل)، القانون والنظام¹.

- **العدل:** إعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة والتزاهة، والإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عنه اللاتمييز والمساواة في المعاملة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالإنتماء والولاء التنظيميين.

¹ ديف فرانسيس ومايك وودكوك. نفس المرجع. ص 42-43.

- **فرق العمل (العمل الجماعي):** يتضمن المساعدة المتبادلة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي تحقق مكاسباً لكل الأطراف بشكل متساوي. ويعني بناء فريق عمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وتنسيق السلوك الجماعي يعني تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعض من حيث الأداء والدوافع والإتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الإنجاز بشكل جماعي أكثر من الإنجاز الفردي.
- **القانون و النظام:** يشير إلى القواعد التي يتم تحديدها في المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها.

- إدارة البيئة:

وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس، حيث يجب عليها أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها. والمنظمة الناجحة تحصل على المعلومات اللازمة من بيئتها لإتخاذ القرارات الصائبة لذلك فإن عليها صياغة الإستراتيجية لتحمي مصالحها. ويجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة وتستغل الفرص، وتسمى هذه العملية (إدارة البيئة)، ويشمل هذا البعد على قيم: الدفاع، التنافس، إستغلال الفرص.

- **الدفاع:** المنظمة الناجحة تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع خطة دفاعية قوية، لمواجهة الأخطار الداخلية والخارجية بتطوير إستراتيجيات مواجهة التحديات والأخطار من خلال:
- معرفة وتحديد الخطر والتهديد.

- العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.

- وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات.

- **التنافس:** المنظمة الناجحة تتخذ الخطوات الضرورية لتكون تنافسية من باب البقاء للأصلح¹، وهناك المنافسة الداخلية في التنظيم وتكون فردية، تتم بين أفراد التنظيم أو تكون جماعية بين الوحدات الإدارية المختلفة، أما المنافسة الخارجية تكون بين المنظمة ومنظمات أخرى تؤدي نفس المهام والخدمات.

¹ نفس المرجع، ص 44.

- **إستغلال الفرص** : المنظمة لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية وعليها أن تبحث عن فرص من الخارج ويجب انتهازها بسرعة ولا تعطي للآخرين مجالاً لينتزعوا منها أفضل الفرص وعليها أن تلزم نفسها باستغلالها. و يمكن تلخيص الأبعاد التي جاء بها الباحثان 'ديف فرانسيس' و 'مايك وودكوك' و ما تحوي من قيم في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): عجلة القيم



المصدر: ديف فرانسيس و مايك وودكوك. نفس المرجع. ص 31.

- ✓ الدائرة الداخلية ← تمثل القضايا الجوهرية.
- ✓ الدائرة الوسطى ← تمثل القضايا الفرعية الناشئة عن القضايا الجوهرية.
- ✓ الدائرة الخارجية ← تمثل القيم

2.2 أهمية القيم التنظيمية بالمؤسسة:

على الرغم من إجماع مختلف الباحثين والمفكرين على أهمية القيم إلا أن هناك قدرا من الاختلاف حول مدى هذه الأهمية، وعلى العموم يمكن بلورة ذلك في موقفين رئيسيين هما¹:

- **الموقف الأول:** وينظر إلى القيم كقوة منشئة للسلوك وللحركة وبالتالي فإن أي تغيير في المجتمع أو في المنظمات المختلفة يجب أن تسبقه وتوازيه تغييرات وإعادة ترتيب النسق القيمي السائد.
- **الموقف الثاني:** وينظر إلى القيم كقوة ضابطة ومنظمة لسلوك فقط، وأن أساس عملية التغير يكمن في العناصر المادية متمثلة في أدوات ووسائل الإنتاج بالدرجة الأولى، ويقول أنصار هذا الموقف أن القيم نفسها تتغير وتتكيف حسب التغيرات المادية.
- وتبرز أهمية القيم التنظيمية في أنهما:

- تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي.²

- القيم التي تسود أي منظمة لها تأثير على سلوك الفرد العامل في المنظمة.

- تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة.

- هي أساس فهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا.

- تحدد الأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.

- تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح.

- فهم القيم السائدة في أي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.

¹عبد المعطي محمد عساف. 1999 مرجع سابق. ص 142-145.

²محمد قاسم القريوتي. 2003. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. ص 161.

- تحتكم إليها المنظمة في تقويم سلوكيات العاملين.
- الإدارة بالقيم توجه جديد، يعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية.
- تؤثر القيادة وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل إيجابي للقيم.
- مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية التي توجه السلوك ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم.
- القيم هي أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات إتجاه إيجابي مستقبلي.
- الهدف من إرساء القيم التنظيمية هو تدعيم المنظمة المستقبلية¹.
- توحيد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تقليص أسباب التنافر غير الشريف أو الصراع المدمر، أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحيد الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد فعاليتها.
- ومن أهم النتائج التي تترتب على ذلك في المنظمات الإدارية:
- التقارب والتفاعل بين المركز والأطراف وبين الرؤساء والمرؤوسين، مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة وإنجاز الأهداف المرسومة بفعالية.
- تنمية وعي الموظفين وإلتزامهم وتعزيز إنتمائهم، مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم ويحول دون أي إنحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة، مما ينعكس بصورة إيجابية على فعاليتهم في العمل.
- تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية داخل المنظمة، وفي علاقات المنظمة مع الجمهور، وخاصة بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لتنشأ مظاهر المحسوبية والفساد الإداري².

¹ أمل مصطفى عصفور. 2008. قيم و معتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص177.

² عبد المعطي عساف. 1999. السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان : دار زهران . ص 144-145.

ونستخلص من هذه النقاط أن القيم الإيجابية في المنظمة كالعدالة، المشاركة، الإحترام المتبادل، والثقة في العاملين، التشجيع على الإبداع والمرونة، تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات العاملين، ومنه إستقرار المنظمة.

3.2 تكوين النسق القيمي في المؤسسة

توجد عدة عوامل تساهم في تكوين القيم في المؤسسة سواء من الناحية التنظيمية من جهة والعامل الجزائري من جهة أخرى:

1.3.2 عوامل تكوين القيم للعامل الجزائري:

- العوامل الدينية:

تتجلى هذه العوامل في إحترام العامل لمقدساته، إذ أن أهم قاعدة ثقافية للعامل هي معتقداته الدينية التي تتمثل في الدين الإسلامي الحنيف، بحيث يعتبر مصدرا للتشريع وتوجيه السلوكات وتصرفات الأفراد في كل المجالات الاجتماعية والمهنية. ويتأثر العامل في حياته المهنية بجملة القيم الدينية المكتسبة من حلال وحرام، و ما ينتج عن ذلك من جزاء وعقاب، كل هذا يساهم في تحديد قيم الفرد وإتجاهاته نحو العمل.

- العوامل التاريخية:

إن العامل الجزائري¹ عانى الكثير من الإستعمار والتخلف، خاصة أثناء الإستعمار الفرنسي بحيث كان يعمل ليل نهار من أجل كسب قوته وقوت عياله، إما فلاحا في الجبال والمناطق الوعرة التي لم يرض بها المعمرون، أو عاملا عند المعمرين في حقولهم أو مصانعهم أو بيوتهم، وكانت الحياة المهنية صعبة، والعامل الجزائري يبذل قصارى جهده لإرضاء مشغليه. لهذا كان يتمتع بالجد والصبر والتحمل، ويارتفاع إنتاجيته

¹ بوفلحة غيات، 1998. القيم الثقافية والتسيير. ط1. وهران : دار الغرب للنشر و التوزيع . ص1.

سواء في الوطن أو في المهجر. فهو الذي حوّل الحقول التي كان يملكها المعمرون إلى جنات خضراء، وشارك بقسط وافر في بناء وتشديد مختلف الهياكل القاعدية والمرافق في فرنسا ذاتها خاصة بعد الحرب العالمية الثانية. وأكد العامل الجزائري على قدراته وإمكانياته وإنجازاته وصبره وتفانيه في العمل، إلا أن هذا العامل نفسه تحول بعد الإستقلال إلى التكاسل والتهاون والإتكالية والتباطؤ في إنجاز أعماله، وإهمال مسؤولياته، والزيادة في المطالب.

- العوامل السياسية:

للعوامل السياسية أثر في تحديد طريقة الحكم والتنظيم في مختلف المؤسسات السياسية والاجتماعية والإقتصادية. وهكذا فإن السياسة هي التي تحدد طبيعة النظام أهو إشتراكي أم ليبرالي حر، وكذلك الحال بالنسبة لإختيار النظام الإقتصادي. ولطبيعة الخيار السياسي وممارسة الديمقراطية إنعكاسات على تنظيم العمل وسلوكات المستخدمين.

- العوامل الاجتماعية:

لكل مجتمع عادات وتقاليد تظهر عبر العصور، وبالتالي تكون ظاهرة إجتماعية يخضع لها الأفراد ويساهمون بدورهم في فرض إحترامها من خلال مختلف الضغوط الإجتماعية. من هذه العادات والتقاليد نظرة المجتمع لعمل المرأة وإختلاط الجنسين في مواقع العمل.

- **العلاقات الأسرية القبلية:** لأفراد المجتمعات النامية علاقات أسرية قوية، علاقات تربط أعضاء الأسرة بمفهومها الواسع، الذي يضم القبلية والجهة. وهو ما يؤثر على علاقات الأفراد داخل التنظيمات وعلاقة المسؤولين والمشرفين بالعمال من مختلف القبائل والمناطق.

- **إتجاه الولاء:** إن نجاح المؤسسات العصرية متوقف على مستوى إنتماء العمال وولائهم للمؤسسة، إلا أن ذلك قد يتعارض مع الولاء للقبلية والجهة، حسب ما هو معمول به وفق الأعراف السائدة في المجتمع.

- مدى إحترام السلم الإداري للتنظيم: إن وجود علاقات أسرية وقبلية قوية يؤثر على مستوى الإحترام الإداري وقرارات المؤسسات وتنفيذها.

- إحترام الوقت: إن تنظيم أوقات الأفراد في المجتمعات النامية، مرتبط إلى درجة كبيرة بالشمس والفصول وبأوقات الصلاة. لهذا فهناك صعوبة في التقيد بأوقات العمل والمواعيد، كما تفرضه شروط العمل في المؤسسات العصرية.

- العوامل الإقتصادية:

يؤثر البعد الإقتصادي على تصرفاتهم المهنية، لما لذلك من أثر على المحيط ككل¹.

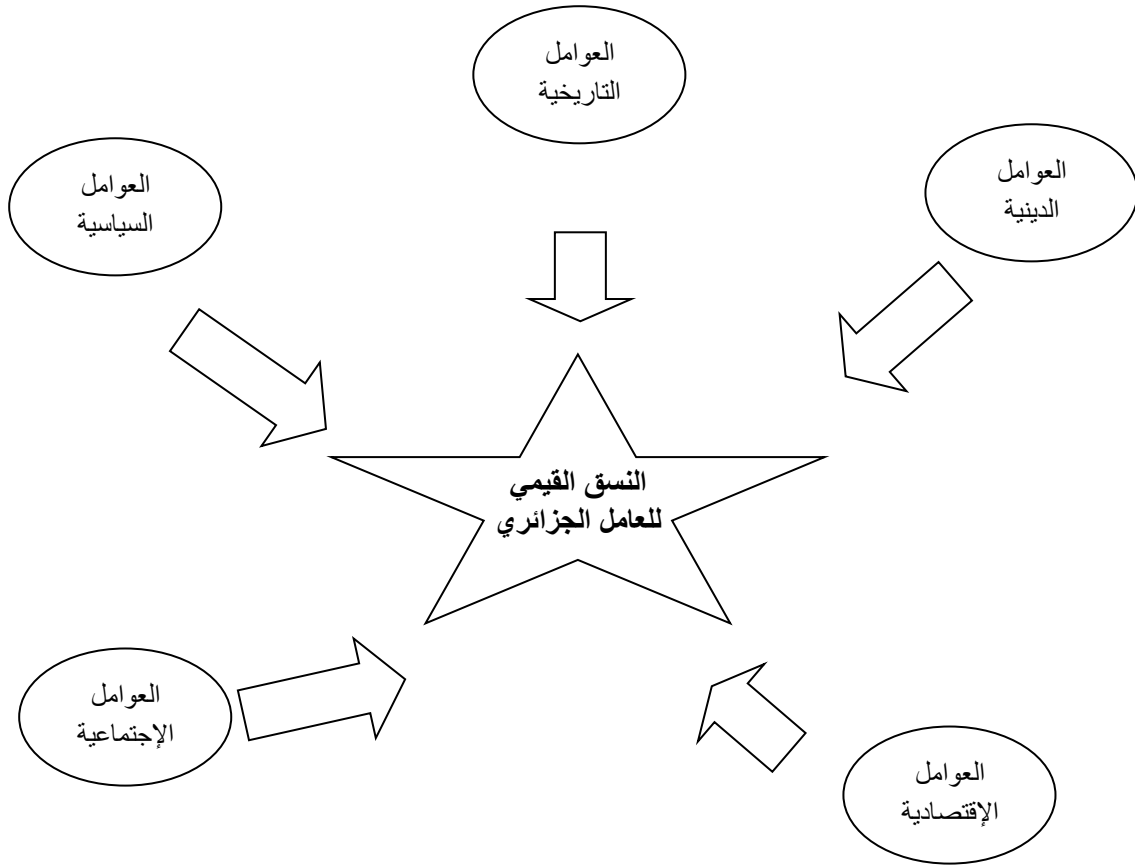
إن التوسع الإقتصادي وإرتفاع مستوى الطلب عن اليد العاملة، يجعل العامل قليل الجدية في عمله. إذ أن طرده أو تركه لعمل ما، لا يؤثر عليه ما دام العمل متوفرا في مكان آخر. هذا ما عاشه المجتمع الجزائري حيث إنتشرت المؤسسات الإنتاجية إنتشارا كبيرا في مدة زمنية وجيزة خلال السبعينات من القرن العشرين.

بينما أدت الأزمة الإقتصادية بعد ذلك إلى إرتفاع مستوى البطالة مما جعل العامل يجد في الحفاظ على منصب عمله، مما دفعه إلى تكييف سلوكه المهني للواقع الجديد.

إذن يمكن تلخيص كيفية تحديد النسق القيمي للعامل الجزائري في الشكل التالي:

¹ بوفلحة غيات. نفس المرجع . ص 19 .

الشكل رقم (03): كيفية تحديد النسق القيمي للعامل الجزائري



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: بوفلحة غيات. مرجع سابق.

2.3.2 أثر القيم الثقافية و الاجتماعية في المنظمة:

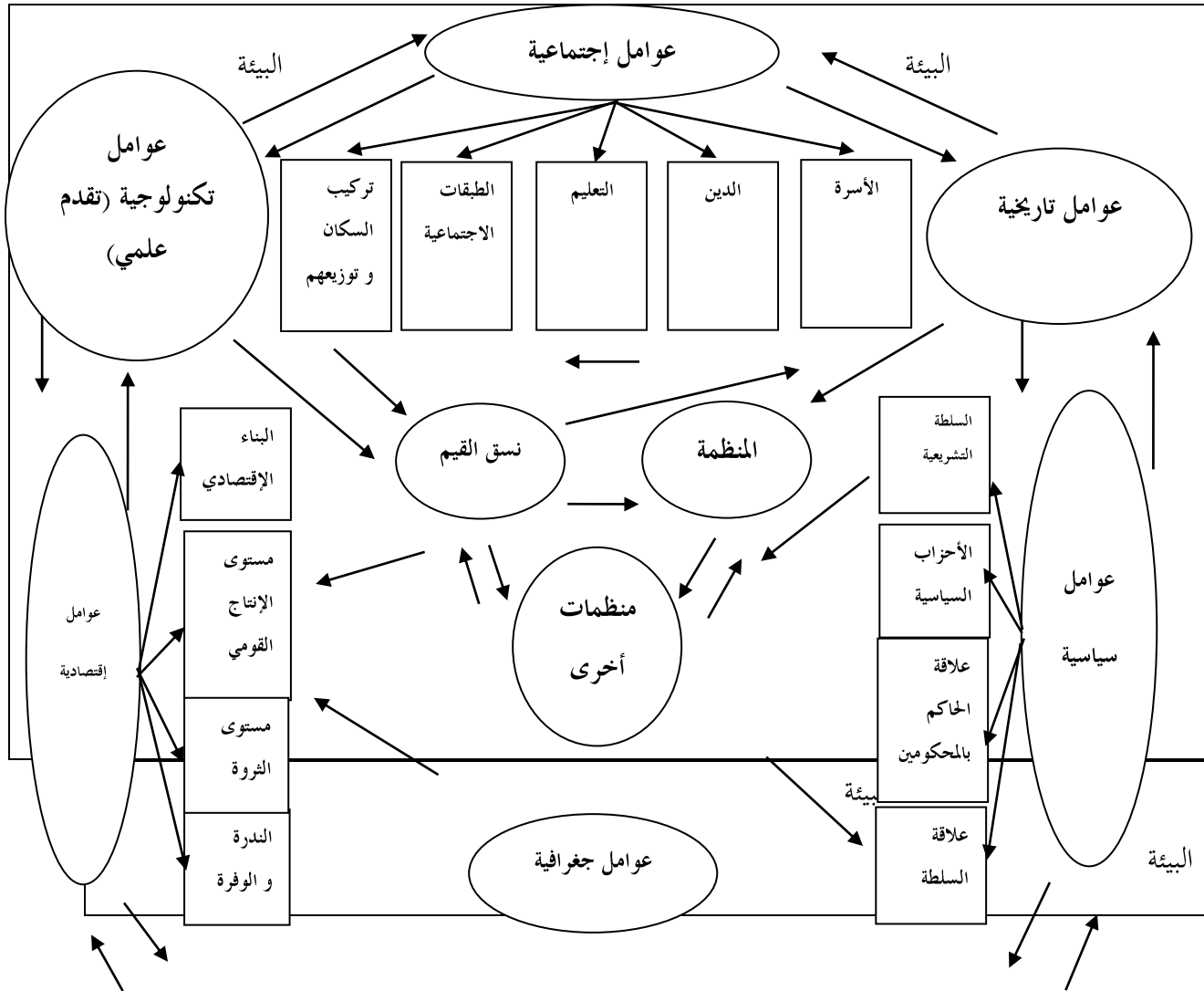
تتأثر القيم في التنظيم بشكل كبير بالقيم السائدة في المجتمع، بحيث يتضمن المجتمع العديد من الأنظمة المتمثلة في: النظام الاجتماعي والذي يتعلق بالقيم الاجتماعية والعقائد والتقاليد والمثل العليا والعادات المنتشرة في المجتمع، والنظام التكنولوجي الذي يخص النواحي التكنولوجية (التطور التكنولوجي) وما استحدثت منها ومدى إستغلالها والإستفادة منها، والنظام الجغرافي الخاص بالمناخ وطبيعة الأرض وظروفها ومدى إستغلال مواردها والنظام السياسي نوعه وأثره على التغيير وخط سيره¹.

¹ بوعبد الله حسن. 28-30 نوفمبر 1992. "البعد الثقافي و الاجتماعي لسلوك العامل و علاقته بإدارة المؤسسة". أعمال الملتقى الدولي حول: الثقافة و التسيير. الجزائر. ص 188.

وفيما يلي شكل يوضح التأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها، بحيث أن جزءا من تفاعل العوامل والمتغيرات البيئية مع بعضها البعض ينتج نسقا قيميا ذو طبيعة متعددة الجوانب تؤثر إيجابا أو سلبا على عمل المنظمة.

وفيما يلي الشكل الذي يوضح أثر العوامل الخارجية على النسق القيمي في المؤسسة:

الشكل رقم (04): تفاعل العوامل البيئية في إنتاج النسق القيمي للمؤسسة



المصدر: بوعبد الله لحسن، نفس المرجع، ص189. (بتصرف الباحثة)

وأكد "بوعبد الله" أن تجاهل الخصائص المحلية للمجتمع الجزائري في العملية التنموية، أدى إلى عدم نجاح العديد من النظم والأساليب التسييرية التي تم ويتم نقلها من الدول الأجنبية، فهذه التكنولوجيا التسييرية المستوردة لم يراع في إختيارها مدى ملاءمتها مع نسق القيم السائدة بالمجتمع. ولم تبذل أي محاولة جادة لتكييفها مع هذه القيم محدثة بذلك مشاكل كثيرة، وخاصة منها المتعلقة بتنظيم وتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية والتربوية والإجتماعية وغيرها. ووضح أيضا أن المعرفة اللازمة لتطبيق مثل هذه التقنيات التنظيمية الأجنبية في الجزائر آنذاك غير متوفرة. إذ أن المعرفة في ذلك الوقت قليلة جدا، بحيث تعبر المعرفة عن الأطر الثقافية والإجتماعية والسياسية والتاريخية لهذا المجتمع و التفاعل فيما بينها وما ينتجه هذا التفاعل من نسق قيم له طبيعته وتأثيراته المميزة التي تتجسد في أنماط سلوك وتفكير وإتجاهات الأفراد. ولتطبيق هذا النموذج التنظيمي أو ذاك فإننا بحاجة إلى القيام ببحوث قاعدية تمكننا من الحصول على مختلف البيانات الأساسية المتعلقة بكل ما يتضمنه سلوك الفرد الجزائري من إتجاهات وقيم ومعايير و ما يمكن أن يتخذ من فنيات وأساليب لتعديل هذا السلوك وتشكيل الفرد أو تطبيع سلوكه وإجتماعيا على هذا النحو أو ذاك، والوقوف في وجه العقلية التي تعرقل نظم التسيير التي أثبتت جديتها ومردودها¹.

3. المناخ الأخلاقي بالمؤسسة

الأخلاق هي المبادئ السلوكية التي تعدّ مرشدا داخليا للإنسان. وهي القيم والمعتقدات التي يستعملها الناس لتحليل وتفسير الظروف والحالات وبعد ذلك يقرّرون ما هو صحيح أو ما هو الطريق المناسب للسلوك. إن الأخلاق تبين بنفس الوقت السلوك غير المناسب، وكيف يمكن أن يتصرف الشخص لتجنب إيذاء الآخرين. ويشكل المناخ الأخلاقي المرآة العاكسة لخفايا العمل والسلوكيات داخل المنظمة، خاصة الجوانب الضمنية غير الملموسة منها.

¹ نفس المرجع. ص 190.

1.3 النظرة التكاملية للمناخ الأخلاقي بالمؤسسة:

تعرّف الأخلاق بأنها مجموعة القيم الإعتبارية والمعتقدات والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة والملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المنظمة ومختلف أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها.

أما الأخلاق التنظيمية فهي نتاج تفاعل المصادر الاجتماعية والمهنية والشخصية للأخلاق، وبناء على ذلك يمكن فهم المناخ الأخلاقي من خلال مايلي:

- يعكس المناخ الأخلاقي في حالة التداخل ما بين المتطلبات القانونية والمعايير الأخلاقية التي تحكم سلوك المنظمة وأفرادها. وتظهر هنا حالات تتبناها إدارة المنظمة منها إعتتماد قواعد أخلاقية تفي بالإلتزام القانوني وبما يضمن حقوق أطراف العقد. بينما تتجه إدارة منظمات أخرى إلى إعتتماد قواعد أخلاقية تتجاوز حدود الإلتزام القانوني ساعية لتطوير معايير أخلاقية تستجيب لطلبات أصحاب المصالح بلغة المستقبل.

- يستمد المناخ الأخلاقي قوته وتماسكه من إدراك الإدارة لقيمه الأخلاقية ومصادرها، التي تشمل ثلاث(03) مكونات: الأخلاق الاجتماعية، الأخلاق المهنية والأخلاق الشخصية، بحيث تجعل المناخ الأخلاقي يمتلك قوة تأثير ملموسة تتجسد في تصرفات و طقوس عمل المنظمة¹.

وتقدّم النظرة التكاملية للمناخ الأخلاقي تفسيرات متعدّدة له، بحيث تبنى على عدد من المعطيات والنماذج المستخدمة في تفسير الأخلاق بصورة عامة وأخلاقيات المديرين بإعتبارهم حلقة الربط ما بين المنظمة ومختلف أصحاب المصالح بصفة خاصة. ومن النماذج المفسرة للسلوك الأخلاقي مايلي:

• **نموذج النفعية:** يعتبر السلوك أخلاقيا إذا تولّد عنه قرارات و تصرفات تعطي أكبر منفعة لأكبر عدد من أصحاب المصالح.

¹ نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالي. 2013. نظرية المنظمة: مدخل التصميم. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع. ص60.

• **نموذج الحقوق المعنوية:** يعتبر السلوك أخلاقيا إذا تولّد عنه قرارات وتصرفات تحافظ وتحمي الحقوق الأساسية لأصحاب المصالح وتعطيهم قدرا من الحرية والوعي بإختيار نمط الحياة الملائم.

• **نموذج العدالة:** يعتبر السلوك أخلاقيا إذا تولّد عنه قرارات وتصرفات تساهم في توزيع الأعباء بين أصحاب المصالح بصورة عادلة ومتكافئة وبطريقة متوازنة.

ويستدل على سلامة المناخ الأخلاقي وفق نظرة تكاملية من خلال مايلي:

- قياس مدى مساهمة كل نموذج أخلاقي في تشكيل المناخ الأخلاقي.
- تجاوز المنظور الأحادي في تشكيل المناخ الأخلاقي حيث لا يمكن تحقيق التكامل من خلال نموذج أحادي وإنما يفترض ترجيح النظرة المتوازنة والتركيز عليها.
- تتجسد النظرة المتوازنة بإعطاء أهمية لمساهمة كل نموذج من نماذج الحكم على السلوك الأخلاقي.
- إن تفعيل دور المناخ الأخلاقي كقوة حاكمة لسلوك المنظمة إنما يعتمد على تجاوز النظرة الآنية التي قد تفرض على إدارة المنظمة الإهتمام وإعطاء الأولوية لأحد الجوانب على حساب الجوانب الأخرى.
- تجاوز حالة الإختراق و الإلتباس الذي ربما يظهر في ذهن بعض أصحاب المصالح من خلال مشاركتهم في تشكيل مناخ المنظمة الأخلاقي.

2.3 السلوك الأخلاقي بالمؤسسة

إن المشكلة في الأخلاق هي عدم وجود قواعد ومبادئ مطلقة تقرّر فيما إذا كان الفعل أخلاقيا أو غير أخلاقي. إن الناس ربما تناقش ما هي الأفعال الأخلاقية وما هي الأفعال غير الأخلاقية. وهذا النقاش يعتمد على التقييم والرغبة الشخصية وعلى الإتجاهات والقيم التي يحملها الأفراد أو المجموعات.

إن الثقافة القوية للمنظمة المبنية على مبادئ العمل الأخلاقية وعلى القيم الأخلاقية تعد قوة موجهة للنجاح الإستراتيجي. إن العديد من التنفيذيين يتصورون أن المنظمة يجب أن تهتم بكيفية أداء الأعمال. وإلا فإن سمعتها وإنجازها العالي سيكونان في خطر. إن أخلاق المنظمة وبرامجها القيمية هي ليست للزخرفة والتجميل. بل يؤخذ بها لإيجاد بيئة متمسكة بقوة الأخلاق وجعلها طريقة للحياة. إن القيم والمعايير الأخلاقية تطبع أخلاق المنظمة بطابع الطريق الإيجابي بصورة صحيحة¹. وإن الدليل الذي تضعه المنظمة يعد حجر الزاوية لتطوير إلتزام المنظمة بما يليه عليها الضمير.

تؤسس الشركات المعايير القيمية والخلقية بطرائق مختلفة. فالشركات التقليدية ذات الإرث الفني تعتمد بصورة كبيرة على تلقين المبادئ والأخلاق شفها، وهذه الطريقة القوة على تثبيت القيم لدى العاملين وإجبارهم على إتباع أخلاق المنظمة. أما في الوقت الحالي فإن العديد من الشركات تنقل قيمها ودليل أخلاقها إلى التقارير السنوية التي تقدمها إلى حاملي الأسهم والجهات المستفيدة، وهناك شركات أخرى تضعها على مواقعها في الشبكة، وفي وثائق تعطى لكل العاملين لديها تضعها في الدورات التي تقيمها للعاملين أو المدراء.

إن الشركات تعمل في الوقت الحاضر على جعل حاملي الأسهم مدركين وعارفين بإلتزام الشركة لأخلاقيات الأعمال التي تقوم بها، وهذا يشير إلى أن الإدارة الجيدة تفهم أن هذا الإلتزام يلعب دورا مهما في البناء الثقافي، كما أن هذا الإلتزام يعود إلى الإتجاه المتنامي للزبائن للبحث عن منتجات الشركات الملتزمة بالأخلاق وإلى المسؤولية الإجتماعية للشركة إتجاه مجتمعتها. كما أن الدول قد شرّعت الكثير من القوانين تجبر الشركات على الإلتزام الأخلاقي في منتجاتها وفي تعاملها مع المجتمع والمحافظة على البيئة.

¹ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي. 2013. الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل وقضايا معاصرة. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص 751، 750.

هناك فروق جديرة بالاهتمام بين الشركات التي تقول الشيء الصحيح في رسالتها وبين تلك الشركات التي تطبق فعلا ما ورد فيها. إن الشركات الملتزمة فعلا بالأخلاق تسلك سلوكا أخلاقيا وهذا يمثل محتوى مهما لثقافة الشركة. كما أن الإلتزامات القيمية ودليل الأخلاق في الشركة هما معياران يتم من خلالهما الحكم على سياسات المؤسسة وعلى أعمالها. ودليل الأخلاق في الشركات الناجحة يمثل جزءا مقومًا ومهمًا في ثقافتها.

إن المديرين هم أداة هامة للممارسات الأخلاقية وتنفيذها بدون ما يشعرون بأي ضغوط من المصادر الخارجية مثل العملاء كما أن دعم الممارسات الأخلاقية يكون هاما للمنظمة لأسباب عديدة منها بناء سمعة إيجابية مع حملة الأسهم.

ويرى بعض الكتاب أن عدم أو ضعف ممارسة السلوك الأخلاقي في المنظمة يبرهن على الحاجة إلى أهمية ودعم الثقافة التنظيمية¹. لذا ترى الدراسات الحديثة أن المنظمات بحاجة إلى توظيف قادة إستراتيجيين أخلاقيين، تكون الممارسات الأخلاقية جزءا من رؤيتهم طويلة الأجل كما يرغبون في فعل الأشياء الصحيحة. وهم الذين يعملون بكرامة وإستقامة وصدق.

إن القادة الإستراتيجيون هم الذين ينشرون الممارسات الأخلاقية حيث يدفعون ويحثون العاملين للعمل مع الآخرين ومع بعضهم البعض لدعم وتطوير الثقافة التنظيمية.

ومن الممارسات التي يمكن أن يتخذها القائد الإستراتيجي لتطوير ودعم الثقافة التنظيمية الأخلاقية لتشمل مايلي:

1- التركيز على وضع معايير أخلاقية في إطار الأهداف التنظيمية مع وضع ونشر رمز أخلاقي.

¹ سيد محمد جاد الرب، 2012. القيادة الإستراتيجية. القاهرة: مطابع الدار الهندسية. ص 44-47.

2- التكيف والتواصل المستمر مع الرمز الأخلاقي المعلن، و الذي يعتمد على كل من الأفراد العاملين في المنظمة وأصحاب المنافع الآخرين مثل العملاء والموردين.

3- نشر و إعلان الرمز الأخلاقي على جميع أصحاب المنافع لإعادة تشكيل وإنسجام أنفسهم مع الممارسات و المعايير الأخلاقية.

4- وضع وتنفيذ الطرق والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في تحقيق وتنفيذ المعايير الأخلاقية مثل ممارسات المراجعة الداخلية التي تتم في إطار المعايير الأخلاقية.

5- تصميم وإستخدام نظم المكافآت الصريحة و المعلنة والتي تشجع الأفعال والممارسات الأخلاقية مثل مكافأة أولئك الذين يستخدمون القنوات والإجراءات المناسبة والبعد عن الأفعال والممارسات الخاطئة¹.

6- إيجاد بيئة العمل التي تمكن من التعامل مع جميع العاملين بأمانة وشرف.

إنّ أثر العمليات التي تستعمل في المنظمة لتنفيذ إستراتيجيتها يزداد عندما تكون هذه العمليات مبنية على ممارسات أو تطبيقات أخلاقية. وإنّ المنظمات الأخلاقية تشجّع وتمكّن الناس في كل مستوياتها التنظيمية أن يتصرّفوا أخلاقيا عندما يعملون ما هو ضروري لتنفيذ إستراتيجيتها. وبالمقابل، إنّ الممارسات الأخلاقية والحكم على أنّها مبنية على إيجاد رأس المال الإجتماعي في المنظمة يؤدي إلى إيجاد الودّ والراحة النفسية للعاملين كأفراد ولجميع العاملين بها. أما إذا كان البديل عن ذلك، ممارسات وتطبيقات مغايرة لأخلاق المنظمة قد تم إتباعها وقبولها من بعض المدراء والعاملين فإنّ سببها أن هؤلاء لم يحققوا أهدافهم. وبعبارة أخرى أنهم إرتبطوا بهذا النوع من الممارسات لتحقيق أهدافهم . بغرض التأثير تأثيرا مناسبا على سلوك العاملين وآرائهم، و التطبيقات الأخلاقية يجب أن تضيفي على عمليات صنع القرار وأن تكون جزءا مقوّما من أخلاقها.

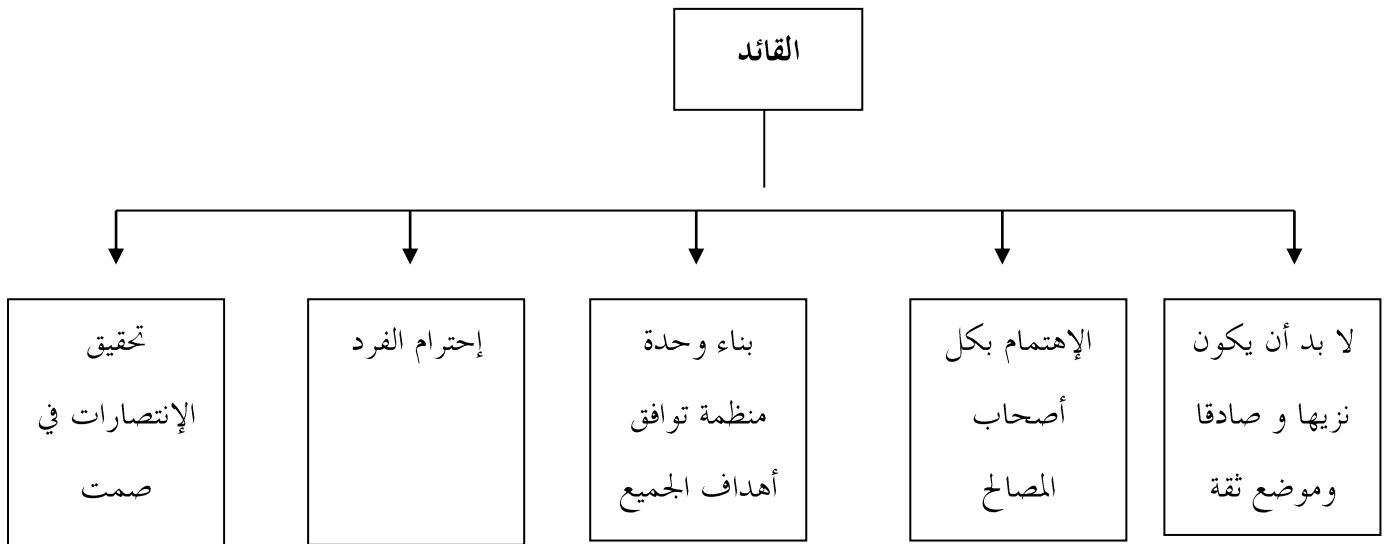
¹ نفس المرجع. ص 50-51.

في الحقيقة، إنّ الأبحاث قد وجدت أنّ الأخلاق المبنية على القيمة هي الوسيلة الأكثر فاعلية للتأكد من أن العاملين وسلوكهم يتطابق مع متطلبات الأخلاق في المنظمة، وإذا ما غابت هذه المتطلبات، فإن المدراء ربما يعملون بانتهازية ويتخذون القرارات التي تصب في مصلحتهم أكثر مما تصب في مصلحة المنظمة. وبكلمات أخرى، إن المدراء يتصرفون بانتهازية أو مصلحة مستغلين مناصبهم لإتخاذ قرارات تفيدهم أكثر مما تفيد غيرهم، ولكن بصورة عامة، فإن قرارات المدراء المذكورين قد تتضمن قيما أخلاقية عندما يكون لدى المنظمة دليلا أخلاقيا واضحا أو مكتوبا يتم تدريب المدراء والعاملين على ما ورد فيه، وبذلك، فإن المتعاملين مع المؤسسة يتوقعون أن تتضمن القرارات هذه القيم الأخلاقية¹.

1.2.3 أبعاد السلوك الأخلاقي للقائد:

تتمثل هذه الأبعاد فيمايلي:

شكل رقم(05): أبعاد السلوك الأخلاقي للقائد



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

راوية حسن، 2014. القيادة: الماضي-الحاضر-المستقبل، ط1، الإسكندرية : الدار الجامعية، ص203،202.

¹ فاضل حمد القيسي و علي حسون الطائي. مرجع سابق. ص776.

هنا نجد أن القيادة الإستراتيجية¹ هي مفتاح الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وهذا النمط من القيادة يساهم في إنتاج قادة أخلاقيين، لتغطي المبادئ الأخلاقية جميع أنحاء المؤسسة ليصل إلى جميع العاملين بها.

2.2.3 القيم وأخلاقيات العمل:

هناك علاقة وطيدة بين القيم السائدة في المنظمة وأخلاقيات العمل فيها. وأغلبية منظمات الأعمال ترغب بأن يتوفر لدى العاملين فيها أعلى القيم الخاصة بأخلاقيات العمل، ولكن الوصول إلى الوضع الأمثل صعب جدا. وهناك جملة من العوامل التي تجعل من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل مترددة نذكر منها:

- سيطرة العشائرية والقرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
- وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين.
- تعقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات.
- عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه.
- تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى الموظفين².
- ضعف الهياكل التنظيمية وضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة.
- ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاق العمل.

¹ راوية حسن. نفس المرجع. ص212.

² محمود سلمان العميان. 2002. السلوك التنظيمي في تنظيمات الأعمال. ط1. عمان: دار وائل للطباعة والنشر. ص118.

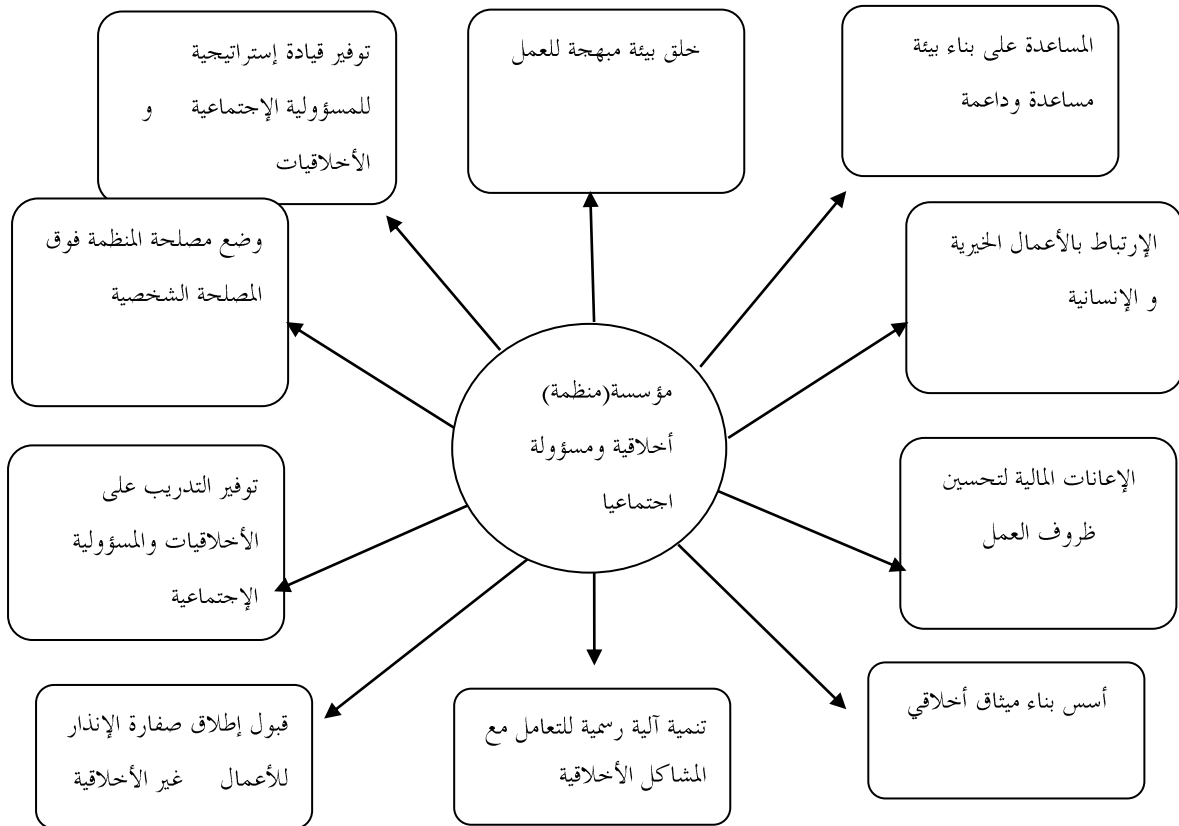
3.3 بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية

إن القائد (أو المدير) تقع على عاتقه كافة المسؤولية لخلق ثقافة جيدة وأخلاقية داخل المؤسسة. لأن هذه الأخيرة لها مسؤولية إجتماعية تجاه مجتمعها لما لها من تأثير كبير عليه، لذلك يتطلب منها الالتزام الأخلاقي إلى أقصى الحدود¹.

والمسؤولية الإجتماعية هي ما يستطيع المديرون التفكير فيه ومناقشته من أجل تحقيق المصلحة العامة. وكيفية تعاملها وربط علاقاتها مع الآخرين، أي تناسب و مدخل "ماذا يجب فعله" وكله ينصب في البحث عن أفضل الطرق من أجل المساهمة الإيجابية لهذا المجتمع.

وفيما يلي شكل يبين كيفية بناء الثقافة التنظيمية الأخلاقية للمؤسسة:

شكل رقم (06): بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية من طرف المؤسسة تكون مسؤولة إجتماعيا



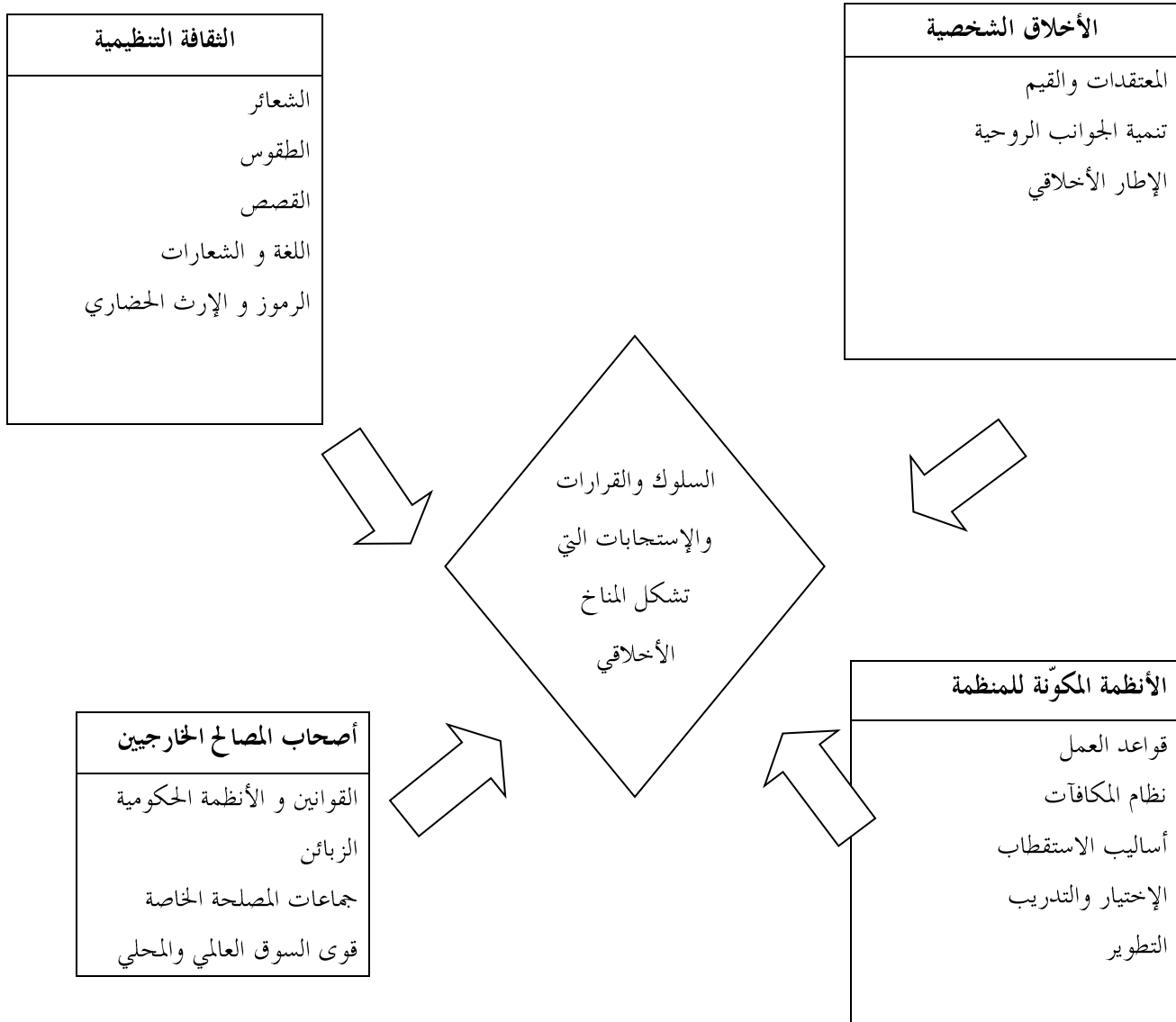
المصدر: نفس المرجع. ص 212.

¹ راوية حسن. 2014. مرجع سابق. ص 202، 203.

1.3.3 بناء المناخ الأخلاقي للمنظمة:

إن تعزيز المناخ الأخلاقي يرتبط بمستوى الإهتمام الجدي المتكافئ بمصادره و وفقا لتصور شمولي لا يعطي مجالا لإهمال أية ركيزة من مرتكزات البناء الأخلاقي للمنظمة. ولعلّ من أبرز القوى المساهمة في تشكيل المناخ الأخلاقي ما نوضحه في الشكل الموالي:

شكل رقم (07): القوى المساهمة في تشكيل المناخ الأخلاقي



المراجع: نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالي. مرجع سابق. ص 65.

1- الأخلاق الشخصية: تتضمن كل من المعتقدات، والقيم الفردية، والجوانب الروحية والأطر الأخلاقية التي تحكم ما يتخذ من قرارات وسلوكيات وإستجابات داخل المنظمة.

2- الثقافة التنظيمية: إن مجمل الطقوس والشعائر والقصص والأبطال واللغة، والشعارات والرموز والإرث التاريخي تمثل قوى مهمة وحاكمة لما تتخذه المنظمة من قرارات وسلوكيات وإستجابات حالية ومستقبلية.

3- أصحاب المصالح الخارجيين: تؤدي الأنظمة الحكومية، وقوى الزبائن وجماعات المصلحة الخاصة وقوى السوق العالمية والمحلية إلى توليد ضغوطا على المنظمة لإتخاذ قرارات وإستجابات بإتجاه معين دون غيره.

4- الأنظمة المكوّنة للمنظمة: يشترك التركيب والسياسات، وقواعد العمل، ونظام المكافآت، وأساليب المكافآت، الإختيار والتدريب والتطوير في تشكيل القرارات والسلوكيات والإستجابة التي تعتمدها المنظمة ضمن سلوكها الحالي والمستقبلي.

وسلامة بناء المناخ الأخلاقي للمنظمة يستند على مايلي:

- سلامة جميع المصادر والمرتكزات الأخلاقية الداخلية والخارجية.
- العناية المتكافئة من قبل إدارة المنظمة بجميع تلك المصادر والمرتكزات.
- إن تميز قرارات وسلوكيات وإستجابة إدارة المنظمة إنما يعتمد على طبيعة التداخل، والتفاعل وحلقات الربط ما بين تلك المكوّنات والمرتكزات.
- يحتاج بناء المناخ الأخلاقي إلى جهد ومثابرة لغرض المحافظة عليه وتحسينه باستمرار وأنّ حصول قصور سينعكس سلبيا يصعب ترميمه بسهولة¹.

¹ نفس المرجع، ص64.

خلاصة الفصل:

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة داخل المؤسسة، من خلال التحكم في سلوكيات، علاقات وتفاعل أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض، أو مع العملاء والموردين خارج المؤسسة. وذلك ما يمكن المؤسسة من تحقيق كفاءتها وفعاليتها.

فالثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة تساهم في رسم الحدود التنظيمية للمؤسسة وتعمل على جمع العديد من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، فهي تعبر عن الهوية داخل المؤسسة وتميّزها عن باقي المؤسسات.

فبيئة العمل التي تتميز بخصائص الثقافة التنظيمية تحركها أهداف و توقعات واضحة. والتي تساهم في تحفيز العاملين لأداء مهامهم و كذلك تفاعلهم مع الآخرين. والثقافة التنظيمية لها دورا حيويا في نجاح المؤسسة حاضرا و مستقبلا.

الفصل الثالث: القيادة و إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

1. القيادة بالمؤسسة

1.1 أهمية القيادة بالمؤسسة

2.1 القيادة في ظل النظريات الحديثة

3.1 الأساليب المنتهجة للقيادة بالمؤسسة

2. مدخل لإدارة الجودة الشاملة

1.2 بروز الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة

2.2 متطلبات البرنامج الفعال لإدارة الجودة الشاملة

3.2 مبادئ ومعوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

3. دور القيادة في إدارة الجودة الشاملة

1.3 مميزات الأسلوب القيادي في إدارة الجودة الشاملة

2.3 دور القائد في التطوير الإستراتيجي للجودة

3.3 نموذج القيادة في إدارة الجودة الشاملة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تحتل القيادة مكانة هامة داخل المؤسسة، نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه، بحيث أنها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على جودة وأداء المؤسسة. ونظرا للمحيط الخارجي الذي يسوده التميز والتنافسية لا بد للقيادة من تبني إستراتيجيات حديثة لتطوير أساليب العمل والتنظيم منها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وإدارة الجودة الشاملة تتطلب قيادة فعالة لتحقيق أهدافها، التي تعبر عنها مكانة المؤسسة في السوق وكذلك المحيط الداخلي لها. و القيادة ضرورية في إدارة الجودة لأنها توفر التوجيه و التحفيز و الإرشاد لجهود تحسين الجودة في المؤسسة.

1. القيادة بالمؤسسة:

1.1 أهمية القيادة بالمؤسسة:

أوضح ليكرت R.Likert وجوب الإهتمام بمدخل متكامل لدراسة ظاهرة القيادة، ويكون ملائماً لطبيعة ونوعية الإشراف التنظيمي، ويتوافر هذا المدخل من خلال تكامل مدخل الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، إلا أن هذا المدخل لم يكتمل بعد، وينقصه التحليل اللازم، إلا أننا نستطيع الإستفادة من كليهما، فمعظم أبحاث العلاقات الإنسانية ومصادرها تتركز بالضرورة على النتائج الواقعية من البحث والتجربة، أما مدخل الإدارة العلمية تتجلى إسهاماتها الهامة الإدارية في العمل على زيادة الإنتاج والفاعلية التنظيمية عموماً¹.

وقد إستخلص 'فيدلر' عدة نتائج من تحليلاته لأبحاث ودراسات القيادة وتبدو هذه النتائج كالآتي:

1- تتأثر فاعلية الجماعة بأسلوب القائد ونوعية الموقف وأهدافه، فكثيراً ما يوجد قادة لهم فاعلية في مواقف دون أخرى.

2- يوجد تلازم واضح بين أسلوب القيادة ونوعية التنظيمات وأهدافها وعلاقتها بالبيئة الخارجية.

3- أن فاعلية الجماعة تظهر من خلال أسلوب القيادة وطبيعة الموقف، ولكن يجب أيضاً الإهتمام بالتدريب المستمر وإختيار هؤلاء القادة وإعدادهم لملاءمة مواقف تنظيمية وقيادية أخرى.

وتتضمن القيادة أعمالاً هامة، حددها سيلزنيك P.Seilznik في أربعة عناصر هي :

1- تتميز الأعمال القيادية من خلال التنظيم، فرسالة التنظيم ودوره تظهر من خلال ملاءمة التغيرات الخارجية وعملاتها الديناميكية.

2- يتمثل هذا الطابع التنظيمي في تحقيق الهدف أو الغرض، فالعناصر القيادية تعمل داخل بناءات محددة ، وتهدف لتحقيق جميع النتائج والأهداف.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان. 2012. القيادة: دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. مصر : مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية. ص 86.

3- ظهر الأعمال القيادية في إطار تنظيمي تكاملي، وتعمل على الربط بين القيم والعلاقات العامة المتنوعة داخل التنظيم، وهذا يضمن بالضرورة إتباع الأفراد للقرارات الصادرة وتنفيذها.

4-تعمل القيادات من خلال قدرتها على ضبط الصراع الداخلي وذلك من أجل حفظ التوازن الداخلي للتنظيم.¹

وتكمن أهمية القيادة² في:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- أنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- العمل على نشر روح الإيحاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك إحتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.

¹ نفس المرجع . ص 89.

² محمد أكرم العدلوني. 2000. القائد الفعال. الرياض : قرطبة للإنتاج الفني. ص 20.

2.1 القيادة في ظل النظريات الحديثة:

كان للجهود التي قدّمها أنصار النظريات الحديثة في تحليلهم للتنظيم وكيفية العمل فيه أثر هام في تنمية وتحسين دور القيادة ومحاولة الكشف عن الأسلوب القيادي المفضل في التنظيمات الإدارية.

وقد إهتمت بدراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية ونقطة إنطلاقها والمحور الأساسي للسلوك التنظيمي، والنظر للتنظيم الإداري باعتباره نظاما مفتوحا حيث ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقة تبادلية ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي.

وقد أدّت نتائج الدراسات التي قام بها رواد هذه النظريات إلى فتح آفاق جديدة للدراسات الإدارية، خرجت بها عن نطاق التنظيم الآلي المحدود، التي جاءت به النظريات الكلاسيكية إلى طرق النواحي الحركية للإدارة. كالقيادة والإشراف وعمليات إتخاذ القرارات مستعينة في ذلك من نظريات العلاقات الإنسانية المستمدة من دراسات العلوم النفسية والاجتماعية.

وتعتمد نظرية العلاقات الإنسانية " Human relations " في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليها دراسة الإدارة، وتبني نظريتها للتنظيم من خلال إهتمامها بسلوك المرؤوسين وإتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفز على تقديم إنتاجية عالية. لذلك فهي تؤكّد على أن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقوّمات الأساسية لنجاح القادة الإداريين. ومن هنا إرتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.

وينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور الميسر الذي يسهّل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني وإقناعهم بهذا العمل وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصيتهم وإشباع حاجاتهم.

ومن المبادئ الأساسية التي إستمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية العادلة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

1.2.1 القيادة نظرية درجات النضج لدى الاتباع :

تعتبر من النظريات الموقفية في القيادة بحيث أنها ترى أن الأسلوب الأكثر كفاءة في قيادة الرؤوسين إنما يتوقف على مدى نضج هؤلاء الرؤوسين. ويمثل هذه النظرية كل " بول هيرسي " " Paul Hersy " و " كينيث بلانشارد " " Kenneth Blanchard ". والنضج لدى الرؤوسين لا يعني النضج من حيث العمر أو النمو العقلي والعاطفي بل يدل على الرغبة في الإنجاز والتحصيل وتحمل المسؤولية لدى الرؤوسين وكذلك على مستوى قدراتهم وخبراتهم العلمية¹.

ويرى الباحثان أن علاقة القائد أو المدير مع رؤوسيه تمر بأربعة (4) مراحل :

- المرحلة الأولى: يلتحق فيها الموظف أو العامل الجديد لأول مرة بالمنظمة، هنا الأسلوب القيادي يركز على إنجاز المهام بدرجة رئيسية من خلال إعطاء الرؤوسين الجدد التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالوظيفة وكذلك تعريفهم بالمنظمة وشؤونها المختلفة إذن في هذه المرحلة الأسلوب القيادي التوجيهي هو الأنسب.
- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تزداد ميول الرؤوسين لإنجاز مهامهم، لأنه تزداد عندهم قدرات ومهارات داخل المنظمة، بحيث يصبح الرؤوسين بحاجة إلى العوامل الإنسانية في المنظمة.
- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة على القائد بناء الثقة لدى العاملين من أجل تحمل مسؤولية أكبر وإنجازات وإبداعات أكثر.

¹ عبد الرحمن سيار. 2014. القيادة الفعالة. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. ط1. ص 88-91.

2.2.1 القيادة نظرية الطريق إلى الهدف:

هي من النظريات الموقفية في القيادة يمكن خلالها تحقيق هدف أو أهداف معينة حسب معطيات الظرف أو الموقف، وإستمدت إسمها من القائد في المنظمة التي يقوم بوضع الطرق لأتباعه التي تساعدكم وتمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة. وقد قام بتقديم النظرية مارتين ج إيفنس "Martin G.Evans" سنة 1970 ثم طورها فيما بعد "ج هوس" "Robert J.House" ومن الأساليب المتبعة لدى القادة لتسهيل تحقيق الأهداف:

- تحديد المهمات والأدوار المطلوبة من كل فرد بوضوح.

__ إزالة العقبات التي تقف أمام عمله بكفاءة.

3.1 الأساليب المنتهجة للقيادة بالمؤسسة:

وتنتهج القيادة عدة أساليب وسلوكات منها :

1- السلوك الإجرائي: ويشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد، ويمثل ذلك النمط التقليدي المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث أن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.

2- رفع كفاءة المؤسسة: وهو ما يطلق عليه السلوك المساند، وهو ما يعني رفع القدرة لتحقيق المهام بنجاح، ويشمل ذلك رفع كفاءة المرؤوسين وتقديم الدعم لحاجاتهم، وإبداء الإهتمام برفاهيتهم ومصالحهم، وكذلك الإهتمام بكفاءة المعدات، وكفاءة الأفراد من الناحية البدنية والعقلية، الأمر الذي يجعل الفرد قادرا على إستخدام معداته وأجهزته بإتقان وبأفضل إستخدام ويتم تحقيق ذلك من طرف القائد باستخدام الوسائل التالية :

أ- الإهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد.

ب- الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات.

ج- تحقيق النظام والانضباط.

3- الإهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين : تعد الروح المعنوية محورا أساسيا للكفاية الإنتاجية، ويقصد بالروح المعنوية في العمل والمؤسسات الصناعية ذلك الإستعداد الوجداني والعواطف والمشاعر التي يكوّنها الأفراد نحو بعضهم، والتي تساعد العامل على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يأخذ منه مزيدا من الجهد والتعب¹.

4- سلوك المشاركة : يتميز بالمشاركة في المعلومات والتركيز على المشورة مع المرؤوسين والإستفادة من أخطائهم ومقترحاتهم في الوصول إلى قرارات جماعية، وتعتبر المشاركة من جانب العاملين في المنظمات في مختلف أمور منشآتهم، وفي إتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل وبمصالحهم، وكذلك مشاركة العاملين في حل المشكلات التي تعرض للعمل هي السبيل لرفع الروح المعنوية للعاملين، وإلى إرتباطهم بالمؤسسة وإلى شعورهم بالإنتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون بها.

وتتجسد صور المشاركة في :

أ- المشاركة في إتخاذ القرار .

ب- المشاركة في المعلومات .

ج- المشاركة في إحداث تغييرات .

د- المشاركة عن طريق اللجان.

5-السلوك الموجه نحو الإنجاز: يتميز بوضوح أهداف تتحدى القرارات، وتوقع أن يكون المرؤوسون على مستوى عال، والسعي المستمر لتحسين الأداء، وعادة ما يطالب القائد بالأداء الجيد إلا أنه في نفس الوقت يبدي ثقته في قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان. نفس المرجع. ص 87-93.

6- إستخدام المدعّمات والعقاب: وهي منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية وتتلخص أنواع الحوافز

والمدعّمات في الأجور التشجيعية، والمكافآت والعلاوات، والشكر والتقدير، بالإضافة إلى إستخدام لائحة

الجزاءات، وتشمل لفت النظر، اللوم، والإنذار، والخصم من الأجر والنقل¹.

7- القوة الشرعية : وهي القدرة المستندة على سند قانوني وشرعي، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية

التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي.

و من مهام ووظائف القيادة الإدارية نذكر منها:

1- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها

بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو إدراكها.

2- تحديد النواحي الإيجابية والسلبية في كل موقف اعتماداً على حكمة القائد وإدارته للأمور.

3- توجيه الجماعة نحو العمل المنتج.

4- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تحباً للإزدواجية في أداء الأعمال.

5- وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم به أفراد الجماعة

لإنجاز العمل.

6- العمل على تحقيق الأهداف النهائية للقائد.

7- تمثيل أفراد الجماعة رسمياً والدفاع عنهم في مختلف الوثائق².

¹ نفس المرجع. ص 96.

² علي عباس. 2004. أساسيات علم الإدارة. عمان : دار المسيرة للطباعة و النشر. ص 159.

2. مدخل لإدارة الجودة الشاملة:

1.2 بروز الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة:

بدأت نشأة الجودة كنظام إدارة في اليابان مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها على المؤسسات الصناعية هناك، وبعد النجاح المتميز لهذه الفكرة إنتشرت وحاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها على مؤسساتها، وكانت الولايات المتحدة من أوائل تلك الدول، ورغم ذلك فإننا عندما نلقي نظرة تاريخية سريعة سنجد أن الاهتمام بقضية الجودة له تاريخ طويل وعريق، ففي الحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية، الرومانية، الصينية، العربية والإسلامية كان يوجد العديد من القوانين والقواعد لممارسة بعض المهن كالبناء والزراعة والطب وغيرها.

وفي الحضارة الإسلامية على وجه الخصوص نلاحظ أن هناك دلالات كثيرة من خلال الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة قد إهتمت بالجودة، ومن هذه الدلالات مبدأ الشورى والذي يعني إتخاذ القرارات حيال المشكلات بناء على التشاور مع أفراد المجتمع¹.

كما أن الإسلام يؤكد على أهمية التعاون في سبيل الخير وروح الجماعة في كل توجهاته وتعاليمه السمحاء، والإسلام أيضا يحث العامل المسلم على إتقان عمله وأن يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب، بالإضافة إلى أن التربية الإسلامية تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرقابة الذاتية من خلال إخلاصه وأمانته حيث أن هذا المبدأ يعتبر من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

كما كان لإسهامات المفكرين و العلماء الغربيين فيما يتعلق بالفكر الإداري بدءاً من Taylor و Frederic وجهوده في صياغة النظرية العلمية، التي ركزت على العمل وتحسين أدائه. و Henri Fayol صاحب النموذج الوظيفي للإدارة الذي إهتم بالجانب الهيكلي وتقسيم العمل وتوزيع المهام، و Elton Mayo في نظرية العلاقات الإنسانية التي ربطت بين زيادة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين.

¹أحمد بن عيشاوي . مرجع سابق. ص 19 .

بالإضافة إلى إسهامات كل من " Crosby Shewhart و Juran وغيرهم وصولاً إلى العلماء اليابانيين وإسهامات كل من Tayochin و Shibba و Ishikawa الذين أسهموا كلهم بفعالية في بلورة أفكار هذا التيار الإداري المتطور وتشكيل فلسفته وصياغة مبادئه.

إلا أنه تشير أغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة في هذا الصدد أن الفضل الكبير في التأسيس الفكري لإدارة الجودة الشاملة كان على يد الدكتور Edward Deming في أمريكا. لكن ذلك لم يلق إهتماماً هناك، وعندما إنتقل إلى العمل خبيراً في إحدى الشركات اليابانية سنة 1931 إهتم اليابانيون بتلك الأفكار والمفاهيم وحولوها إلى تطبيق عملي وحققوا من خلالها ما يسمى بمعجزة الجودة اليابانية التي تشكلت معالمها منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة، التي إستحوذت على الإهتمام الواسع من قبل المختصين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون خصوصاً في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، ولقد أدت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار ولاسيما في أوائل الثمانيات وأواخر التسعينيات من القرن الماضي. وتمثل إدارة الجودة الشاملة¹ النجاح الأمثل للمنظمة باعتبارها عملية تغيير من الإدارة الكلاسيكية إلى إدارة تسعى إلى تحسين الأداء والقدرة التنافسية في بيئة الأعمال المحلية والدولية.

ولقد بلور أدوارد ديمينج " Edward Deming " مفهوم رقابة إدارة الجودة الشاملة ومنها كانت النواة لبروز مصطلح إدارة الجودة الشاملة وكما يعرف " Total Quality Management " ومنذ ذلك الوقت ظهرت مفاهيم ووجهات نظر متعددة لمصطلح إدارة الجودة الشاملة منها:

¹عز الدين علي سويس . نعمة عباس الخفاجي. مرجع سابق. ص 46.

1 - إدارة الجودة الشاملة كمنهج :

عرّفها " شان Chen " بأنها منهج شمولي يعمل على تحسين المنتجات والخدمات والأفراد العاملين في المنظمات من أجل تحقيق رضا العملاء والربحية، وزيادة مستوى التمايز عن منافسيها ويشير " إسماعيل " وآخرون على أن إدارة الجودة الشاملة في كل مراحل العمليات من التخطيط إلى التصميم وتشمل حتى التفتيش لرصد عملية التحسين المستمر داخل المنظمة. وعرّفها " نايك Nayak " على أنها منهج لإدارة المنظمة تركز على الجودة ومشاركة جميع أعضائها بهدف نجاح المنظمة في المدى البعيد من خلال (رضا العملاء ، رضا العاملين ، جودة المنتج والمحافظة على البقاء في الأعمال التجارية).

2 - إدارة الجودة الشاملة كفلسفة :

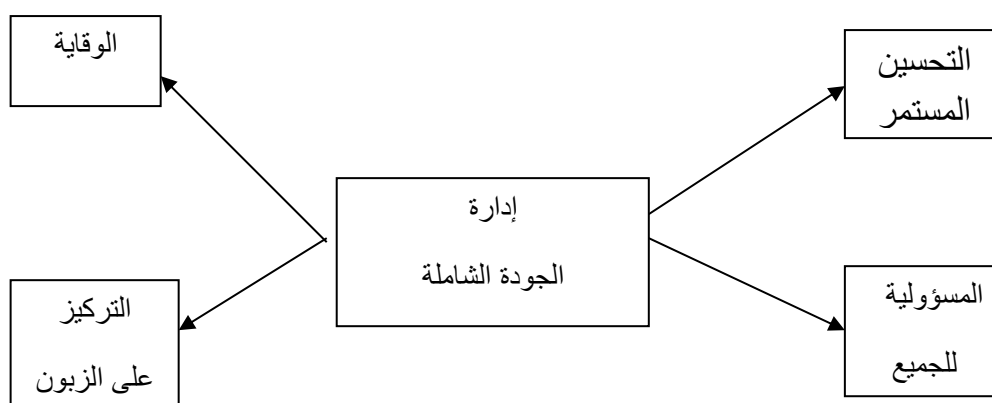
عرّف " أسيف خان Asif Khan " إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة تشكل نموذجاً جديداً للإدارة وهي وسيلة إلى التحسين المستمر في كل مستوى من مستويات التشغيل وفي كل المجالات الوظيفية من التنظيم، ودمج الأفراد والأنظمة مما يجسد البيئة الداعمة بناءً على إلتزام الإدارة العليا وتطوير كفاءة العاملين بالتعاون مع أصحاب المصالح وتغيير الثقافة التنظيمية بهدف رضا العملاء. وعرّفها " زيدان " بأنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق إحتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في إتخاذ القرار والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات. والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء الزبون في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة. وما يلاحظ في هذه التعاريف أنها ركزت على الأطراف أو العناصر المسؤولة عن جهود التحسين المستمر أو بالأحرى من يقومون بالتغيير في المنظمة¹.

¹ نفس المرجع. ص 47.

3- إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية:

أشار العديد من الكتاب والباحثين على أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إستراتيجية تمكّن المنظمات على المدى البعيد أن تحققها ، وفي هذا الإطار عرّفها " عياري ونصيب " هي فلسفة إدارية ومدخلاً إستراتيجياً ووسيلة لإدارة التغيير، تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط وتفكير وممارسات صالحة لبيئة ومتطلبات ماضية إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية أما " إيفنس ودين Evans & Dean " فيرى أن إستراتيجية إدارة الجودة نموذج أو خطة لدمج الأهداف وتكاملها، وكذلك السياسات وسلسلة عمليات الخدمة في وحدة متماسكة ومتكاملة لتطوير ثقافة المنظمة المتميزة أو الفريدة لتعزيز موقفها التنافسي. في حين عرّفها " كومار Kumar وآخرون بأنها إجراء شامل من أجل تحسين الجودة والإنتاجية والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والدولية ، ويؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة تبرز في القرن الواحد والعشرين في أربعة أبعاد رئيسية حسب النموذج الموضح بالشكل التالي :

الشكل رقم (08): أبعاد إدارة الجودة في القرن الواحد والعشرين



المصدر : عز الدين علي السويسي و نعمة عباس الخفاجي. مرجع سابق. ص 48.

أما إسماعيل وآخرون يعتبرون إدارة الجودة الشاملة بأنها إستراتيجية لتحسين جودة المنتجات والخدمات لتلبية متطلبات المنظمات التنافسية والتي تعمل في ظروف متغيرة مثل البيئة والتكنولوجيا . وهنا يمكن الإشارة إلى الأفكار الأساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي:

- التميز Excellence وهذا يعني أن المنظمات تأخذ رغبات الزبائن وإحتياجاتهم وتوقعاتهم على شكل معلومات مرتدة، وذلك من أجل تقديم السلع والخدمات التي تناسب هذه الرغبات والتوقعات بحيث تصمم خططها وإستراتيجياتها بالشكل الذي يخدم هذا الأمر.
- التركيز على الجودة بمعناها الواسع وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة والطريقة التي يدرك بها الزبائن تلك السلع والخدمات.
- التحسينات المستمرة وهذا يتطلب إبتعاد المنظمات عن التحسينات لفترات متباعدة والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة.
- التعاون بين الأفراد العاملين والمنظمة ، وإقناع هؤلاء العاملين بأن نجاحهم على المستوى الفردي سيؤدي إلى نجاح المنظمة.
- إعتداد عملية إتخاذ القرارات على البيانات.
- الإعتداد على العمل الجماعي Team Work.
- إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر ولاسيما في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بها.
- الإهتمام بالتدريب وتقدير جهود الأفراد العاملين¹ .
- الرؤية المشتركة "Shared Vision" لكل من العاملين والمديرين يجب أن تكون واضحة وتمثل توجهها محددًا للمنظمة.
- وجود قيادة فعالة "Effective leadership" تمثل القدوة بالنسبة للعاملين وتمتاز بالموضوعية وتهتم بالإنجازات أكثر من الشعارات.

¹ نفس المرجع. ص 49-50.

2.2 متطلبات البرنامج الفاعل لإدارة الجودة الشاملة :

The Requirement Of On Effective Program for Total Quality Management

من أجل تنفيذ برنامجا لإدارة الجودة الشاملة ، توجد عدة متطلبات لا بد أن تؤخذ بالحسبان ، وأن هذه المتطلبات تتفاعل مع بعض من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح داخل المنظمة ، وهي كالآتي¹ :

1- **القيادة leadership**: إن القيادة هي المسؤولية التي تقع على عاتق المدراء جميعهم ، فهي تستلزم خلق توجه الزبون ونقله إلى داخل المنظمة ، وقد أضافت إدارة الجودة الشاملة إلى قادة العمل الجدد مهام إضافية إلى جانب مهامهم الإعتيادية فهي لم تقتصر على تحسين أداء العاملين والمعدات، ولم تعد مجرد تسجيل حالات الفشل التي تحدث مع العاملين فقط ، بل أصبحت وسيلة لإزالة المصدر الرئيسي للمشكلة ، ومساعدة العاملين في إنجاز الأعمال المسندة إليهم بشكل جيد دون ضياع لجهودهم فضلا عن أنها أعطت القادة الجدد مسؤوليات جديدة ألقتهما على عاتقهم ممثلة بما يأتي :

أ- بناء شبكة إتصالات فاعلة.

ب- الدعم والإشراف وأهمية أن يكون المشرفين متفتحين ومتفاعلين مع مرؤوسيههم.

ج- نقل المسؤولية (المسؤوليات التنفيذية والإدارية) إلى العاملين في الإنتاج.

د- تكوين فرق العمل.

هـ- كتابة إجراءات الجودة الشاملة بشكل واضح ومفهوم.

و- تحديد إجراءات عمليات التحسين المستمر للوظائف الأساسية.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون. 2009. نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر

- ز- يجب أن لا تكون القيادات مقتصرة على التصرف بناء على ردود الأفعال والأحداث ولكنها يجب أن تكون ذات نظرة أبعد بحيث تكون تصرفاتها سابقة لهذه الأفعال والأحداث، وذات رؤية مستقبلية مبنية على حقائق، فتتم قراراتها وتصرفاتها بهذه الرؤية المستقبلية، وأن تعطي المثل والقُدوة للعاملين والمتصلين بها جميعهم.
- ح- فهم المناخ الخارجي والمتغيرات التي تحدث فيه والتفاعل معها والاستجابة له.

2- إلتزام الإدارة العليا: Commitment of top Management

- تمثل مساندة الإدارة العليا¹ و إلتزامها بإدارة الجودة الشاملة الخطوة الأولى لنجاح نظام الجودة وتحقيق التحسين المستمر، و هو أمر لا بد منه للإدارة التي تبتغي المنافسة والسيطرة في الأسواق اليوم.
- ويشير أولين و رينس " Olin and Rynes " إلى أن قيادة الجودة الناجحة تتطلب أمرين:
- أ- قيادة رمزية تساعد على رفع أهمية الجودة للحوافز التقليدية كلها مثل الكفاءة في عقول العاملين.
- ب- مشاركة فعلية من خلال إشراك المدراء أنفسهم في الجهود المبذولة لتحقيق الجودة من العاملين والزبون.
- وأشار ديمينج Deming إلى أن أغلبية مشاكل الجودة هي بسبب الإدارة العليا وخصوصا الإدارة التي لا تمتلك أنظمة للجودة في المنظمة، أو بسبب فشلها في تدريب العاملين ، ويركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر، وهو مفهوم يحتم على الإدارة أن تطور عمليات التصنيع التي ستؤدي إلى التحسين المستمر للجودة وتعززها، وبإمكان المدراء أن يدركوا فيما لو كانت الجودة قد تحسنت من خلال الخبرة فقط بعمليات التصنيع الجديدة وقد أكد كولينغ Coling أنه عندما تقوم الإدارة العليا برعاية إدارة الجودة بوصفها وسيلة مناسبة لتحسين الجودة ، فإن هذا يشجع حاجات الزبون ويعزز كفاءة السوق.

¹ نفس المرجع ، ص 210.

3- تشكيل فرق العمل Team work:

يعد العمل الجماعي ميزة تنافسية خاصة من مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته، بوصفه الأداة التي من خلالها يسهم الأفراد العاملون بالمنظمة جميعهم في حل مشاكل الإنتاج، حيث يرى ماسي Macy بأن فرق العمل تولّد تحسينات موقفية وسلوكية كبيرة، وتؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران العمل وزيادة رضا العاملين عن عملهم ومن دون العمل الجماعي أو فرق العمل وعدم وجود المرونة في جعل قوة العمل أكثر فاعلية، فإن إدارة الجودة الشاملة سوف لن تحقق النجاح المطلوب لها .

إن إمتلاك كل فرد عامل في الفريق الأدوار والمسؤوليات الشخصية لإنجاز العمل يعد أمرا مهما نحو تحقيق هدف الفريق الذي يحقق أهدافه المرسومة عن طريق الآتي :

أولاً- تركيز إهتمام الفريق ومنذ الاجتماعات الأولى على تكوين بيئة عمل صحيحة يعمل فيها .

ثانياً- العمل على جعل قواعد الفريق واضحة لأعضائه كافة، مثل الإلتزام بالحضور والإتصال بين أعضائه وبشكل واضح.

ثالثاً - إمتلاك أعضاء الفريق الفهم العملي السليم للعمل الذي تم إنجازه، وبالشكل الذي يوجه أهدافه المرغوب فيها مباشرة نحو الأداء، وبما يحقق النجاح في مجهودات الفريق.

رابعاً - الإهتمام بالمدرء والعاملين في الفريق عن طريق تعويضهم، وبما يعطي الفريق دعما حقيقيا لإنجاز أنشطته اليومية.

4- التصميم الفاعل للسلع والخدمات Service and Goods Effective Design :

تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة من جهة، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى، وقد أولت إدارة الجودة الشاملة السلعة أو الخدمة المقدمة للزبون إهتماما كبيرا، لأنها سبب بقائها في الأسواق المحلية أو العالمية، وعليه فإن إختيار مصممي المنتجات للمواد، والمكان،

والمعدات المطلوبة، سيكون ذا أثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وبما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق الزبائن وكذلك تحسين عمليات المنظمة، وهنا يكون للتغذية العكسية دور مهم وكبير بالنسبة للمصممين إذ عن طريقها يتم تسليم الزبون السلع والخدمات ذات الجودة العالية وبالأسعار التي تكون مرضية له، وهذا يساعد المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق العالمية¹.

إن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، يتطلب إستراتيجية محكمة، والتي تمرّ بعدة مراحل:

- 1- **الإعداد:** هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات، وتحديد مدى الحاجة للتحسين، بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، وفي هذه المرحلة بالذات يتم وضع الأهداف المرغوبة.
- 2- **التخطيط:** ويتم وضع الخطة وكيفية تطبيقها، وتحديد الموارد اللازمة لهذه الخطة (مادية كانت أو معنوية).

- 3- **التقييم:** وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

إن مصطلح ISO يدل على إسم المنظمة العالمية للتقييس International Standards

Organization ومنظمة ISO هي إتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في العديد من دول العالم. تأسست سنة 1946، وهي هيئة غير حكومية تتمتع بالصفة الإستشارية في المجلس الإقتصادي والإجتماعي التابع لهيئة الأمم المتحدة ومقرها في مدينة جنيف بسويسرا. تعمل على توحيد وتطوير المواصفات العالمية في جميع الأنشطة ذات العلاقة بالجودة والبيئة، بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، مع مراعاة متطلبات المجتمعات والبيئة. وكذا تعزيز التعاون الفني والتكنولوجي والإقتصادي، حيث تكثفت مجهوداتها بإصدار سلسلة للمواصفات والمعايير الدولية ISO 9000 لأنظمة إدارة الجودة و ISO 14000 لإدارة البيئة.

¹ يوسف حليم الطائي وآخرون. مرجع سابق. ص 212.

وتهدف المنظمة الدولية للقياس والمواصفات إلى رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع التجارة على المستوى العالمي، والرقم 9000 يتضمن سلسلة المواصفات والمقاييس، والتي تتكون من عدة مواصفات تحمل الرقم 9000 وهي:

1- ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003 و تحدد المتطلبات لتأكيد الجودة في الحالات التعاقدية، ويمكن إختيار واحدة منها حسب طبيعة عمل المؤسسة والعقد المبرم في كل حالة. وتعتبر المواصفة ذات الرقم ISO 9001 من أكثر المواصفات شمولية لجميع جوانب الجودة.

وعلى الرغم من حماسة أتباع إدارة الجودة الشاملة لها كوسيلة تطوير تدريجي ومستمر، إلا أن هناك الكثير من الحالات التي فشلت برامج إدارة الجودة الشاملة في تحقيق النتائج المرجوة من إعتمادها، ويعزى الفشل في هذه الحالات إلى عدم تغيير المديرين ما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة من حيث السلوك والنظرة إلى أدوارهم في المنظمة، ونعرض فيما يأتي بعض المتطلبات المهمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة:¹

1- اللامركزية في الإدارة وتمكين العاملين:

تلزم إدارة الجودة الشاملة الإدارات أن تعتمد اللامركزية والتفويض الموسع للعاملين من خلال إشراكهم كأعضاء بفريق العمل، ومن خلال تمكينهم Empowering فعلا لتحديد أوجه التحسين التي يشخصونها، وقيامهم بما هو مطلوب لتحقيقها، وهذا التغير يعني أيضا أن يغير المدير والمشرّف دوره ليصبح عنصرا مسهّلا، كما يستبدل نظام الأمر والرقابة والتحكم بنظام النصّح والدعم.

2 - تغيير أنظمة الحوافز :

يستدعي نظام إدارة الجودة الشاملة تغيير نظام الحوافز بحيث يحصل العاملون على حصة من الأرباح التي يسهمون بتحقيقها نتيجة التحسينات التي يجرونها، وفي اليابان غالبا ما تشكل العوائد التي يحققها العاملون من جهودهم التطويرية بمحدود 70% مما يستلمونه شهريا، لذلك فقد يتذبذب هذا الدخل من سنة إلى أخرى نتيجة تفاوت أداء المنظمة.

¹ناصر جرادات وآخرون، 2013، إدارة التغير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص322.

3- عاملون مرنون وفرق عمل مرنة :

العامل المرن هو عامل يملك مهارات لأداء عدة مهام، كما ينتقل بين عدة مهام حسب حاجة المنظمة، ويتطلب إحداث التطوير والتحسين المستمر إعتناء مفهوم العامل المرن وفرق العمل كوسيلة لتغيير الإتجاهات والسلوك، فهذه المنظمات تحتاج إلى عاملين بمهارات متعددة وجديدة والقدرة على أن يحلّ بعضهم محلّ بعض الآخر، وهذا يتطلب البدء بإكتساب المهارة لأداء مهمة واحدة، والتدرّب تدريجياً على أداء مهام أخرى والمفروض ربط المكافأة بعدد المهام المختلفة التي يمكن للفرد الواحد أن يقوم بها.

ويسمح هذا التعدد في المهارات بنقل العاملين من مهمة إلى أخرى حسب تغير الطلب، مما يمكن المنظمة من الإستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة الخارجية، كما يؤدي تعدد المهارات وتغير المهام إلى إثراء وظيفي، حيث يقلل من الملل والرتابة، بالإضافة إلى كونه يمكن الفرد من إكتشاف أثر مهمة على مهمة أخرى، وبهذه الطريقة يستطيع إكتشاف وسائل لدمج المهام أو إعادة تصميم المنتج لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.

ولغرض تسريع عملية جعل العاملين مرنين وبالتالي زيادة مرونة المنظمة، فإن المنظمة بحاجة لأن ترتب العاملين لاحقاً في فرق عمل مرنة، وفريق العمل المرن هو "مجموعة من العاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ كل العمليات الضرورية لإكمال مرحلة محددة في العملية الإنتاجية"، وفي هذه الحالة يوضع مجموعة من العمال، لكل منهم وظيفة واحدة حدّدت الإدارة متطلباتها، وبحيث تصبح المجموعة مسؤولة عن مرحلة ما في العملية، فتترك الأعضاء المجموعة توزيع المهام فيما بينهم، ففرق العمل المرنة تدير ذاتها بمعنى أنه يشترك أعضاء الفريق في توزيع المهام فيما بينهم وتغيير مهامهم عند الحاجة.¹

¹ نفس المرجع. ص 323-324.

ولا تنحصر مسؤولية فرق العمل المرنة بالإنتاج بل تشمل أيضا الرقابة على نوعية الجودة الشاملة للإنتاج وللعمليات ولتحسين طرق العمل، كما يقوم أعضاء الفريق الأكثر خبرة ومهارة بتدريب الأعضاء الجدد، ويتولون هم مسؤوليات إستقطاب الأعضاء الجدد الذين يريدون إضافتهم إلى فريقهم، وهذه المسؤوليات تقلل من حاجة المنظمة للكثير من الوحدات المتخصصة بالرقابة والتدريب والإستقطاب وغيره، وفي هذه الحالة يتغير دور المدير جذريا، حيث يصبح دوره تسهيل عمل الفريق، والقيام بما يحتاجه لتطوير وسائل جديدة.

فإدارة الجودة الشاملة تعمل على تنمية الروح المعنوية للعاملين من خلال إشراكهم وأخذ مقترحاتهم، مما يمكن من كسب سمعة للمؤسسة وتميزها عن غيرها.¹ فتبني أي مبدأ جديد داخل المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة تلك المؤسسة.² حيث قبول أو رفض ذلك المبدأ مرتبط بثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة. كما أن ثقافة الجودة تختلف تماما عن الثقافة التقليدية، وبالتالي على كل مؤسسة إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تهيئة البيئة المناسبة لذلك.³

¹ محمد ماجد خشبة. 2015. "الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات سلسلة إجتماعات الخبراء". المعهد العربي للتخطيط بالكويت. العدد 15 ص. 20.

² بشار يزيد الوليد. مرجع سابق. ص 188.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون. نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. نفس المرجع. ص 218.

جدول رقم (01): المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

العنصر	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
المبكل التنظيمي	هرمي يتصف بالجمود في خطوط السلطة والمسؤولية.	مسطح ومرن وأقل تعقيدا.
التركيز	التركيز على إبقاء الوضع الكائن وعدم إصلاح ما لم يتكسر.	التركيز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات عملا بمبدأ الوقاية خير من العلاج.
نظرة العاملين	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المراقب بناء على الصلاحيات.	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم إلى المدرب أو المسير للأمور، ينظر إلى المدير على أنه قائد.
العلاقات	تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوسين بصفات التواكل والحقوق والسيطرة.	تتحول العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين إلى علاقات مبنية على الإعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين.
الجهود	التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المنافسة بين الأفراد.	التركيز على الجهود الجماعية، حيث تسود روح الفريق.
نظرة الإدارة	تنظر الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على أنها عناصر تكلفة.	تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول وإلى التدريب على أنه استثمار فكري.
الجودة	تحدد ماهية الجودة و ما إذا كان تم التوصل إلى مستويات هذه الجودة.	تطلب المنظمة من زبائنها توظيف الجودة وتطور مقاييسها لتحديد فيما إذا تم التوصل إلى متطلبات الزبائن وتوقعاتهم.
القرارات	تبنى القرارات على المشاعر والأحاسيس التلقائية.	تبنى القرارات على أسس من الحقائق والأنظمة.

وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها:

- تساعد على الحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل إيزو ISO 9000
- تعمل للحصول على سمعة طيبة للمؤسسة في نظر العملاء و العاملين .
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.¹

¹ صبرينة حام الله و مساك أمينة . 2015. "تدريب الموارد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة". مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية . المجلد

ويمكننا حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة (03) أهداف:

1- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من أول مرة. ما يعني

تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها مما ينجر عنه قلة التكاليف .

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: إن الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز خدمات

العميل تركز على رقابة الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون إجراءات طويلة والتي تؤثر على العميل.

وهذه النقطة مهمة بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة وهي تقليل الوقت لإنجاز المهمات التي يحتاجها العميل.

3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء وعدم الإهتمام بالجودة يؤدي إلى

زيادة الوقت لإنجاز خدمات العميل وزيادة الرقابة. هذا ما يؤدي إلى كثرة الشكاوي من طرف العملاء.

3.2 مبادئ و معوقات إدارة الجودة الشاملة:

1.3.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

يمكننا توضيح نموذج (المفهوم- المبادئ- النظام) لإدارة الجودة الشاملة، موضحة في النقاط التالية:

أولاً: المفهوم الشمولي للجودة: الجودة هي تلبية رغبات وتوقعات العملاء (الخارجين والداخلين) وتبنى في

التصميم، والمطابقة له في الصنع من المرة الأولى، وتجنسد في الأداء. وأساسها نظام المنظمة ككل (المدخلات،

العمليات، المخرجات) والتحسين المستمر فيه بما يجعل كل أوجه عمل المنظمة ممتازة.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

وهي جملة المبادئ التي تساعد على تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نظام المنظمة ككل.

وتتمثل في:

1- توفر الرؤيا والالتزام لدى الإدارة العليا:

أن تكون إدارة الجودة الشاملة جانباً من الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها. أي أن

إدارة الجودة الشاملة متمثلة في صورة المنظمة التي تتطلع الإدارة العليا لتحقيقها، وأنها جادة ومتحمسة لتحقيق

تلك الصورة.

2- المنظور الإستراتيجي للجودة:

تبنّي فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الإستراتيجي للمنظمة وفي الإستراتيجية لكل من المنظمة الأم ووحدة الأعمال، والأنشطة الوظيفية. وإعتماد التنفيذ الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية لضمان فاعلية التطبيق.

3- التركيز على العميل و الإنطلاق منه:

العميل هو محور الاهتمام الرئيسي للمنظمة ومختلف الأنشطة فيها. والبداية تكون بالتعرّف على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لها أو مايفوقها. و العملاء يمكن أن يكونوا خارجيين أو داخليين.

4- توطيد العلاقة مع الموردّين (المجهّزين):

خلق علاقة شراكة مع الموردّين بما يجعل منهم إمتدادا للمنظمة يوفرّ لها العون والدعم لتحقيق أهدافها من خلال توفير إحتياجاتها بالكمّ والنوع والتوقيت والسعر الملائم بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات. ويسري ذات المنطق على المورد الداخلي.

5- تمكين العاملين:

خلق بيئة عمل وتوفير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بالإضافة إلى إندماجهم في المنظمة وأنشطتها، بما يمكنهم من إتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشاكل في العمل والتحسين المستمر. وينصب ذلك من بين أمور كثيرة على بناء شبكات الإتصال بين العاملين ورفع الحواجز، بالإضافة إلى تشجيع وبناء فرق العمل والتدريب والتحفيز وغيرها.

6- التحسين المستمر:

أن تكون عملية التحسين في مختلف أوجه عمل المنظمة ونظامها التي لا نهاية لها. وأن الكمال أمر يتم السعي له دائما ولا توجد محطة له يتم التوقف عندها. وأن هذه العملية عملية منظمة (لها أسس ومناهج).

7- المقارنة المرجعية:

عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع المنافسين والمميزين. وهي تتطلب معايير وأدوات ووسائل للقياس والمقارنة والتفسير وتقترب بنظام للمعلومات وتوفير التغذية العكسية في المنظمة.

8- المعرفة بأدوات الجودة وإستعمالها:

وهي تعلّم إستخدام مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية من قبل العاملين لقياس الجودة¹ وتحسينها وحل المشاكل. ومن هذه الأدوات: مخططات التدفق، المدرّج التكراري، المخططات السيطرة الإحصائية، مخطط السبب- النتيجة، تحليل باريتو، إستمارة التأكد، شكل الإلتشار، وغيرها.

ثالثا: نظام إدارة الجودة:

إن توفر المفهوم الخاص بالجودة والفلسفة والمبادئ لإدارة الجودة الشاملة يتطلب تجسيدها في الممارسات الفعلية داخل المنظمة، ولا يمكن ضمان تحقيق ذلك إلا بتوفير نظام لإدارة الجودة الشاملة يتضمن في أبعاده :

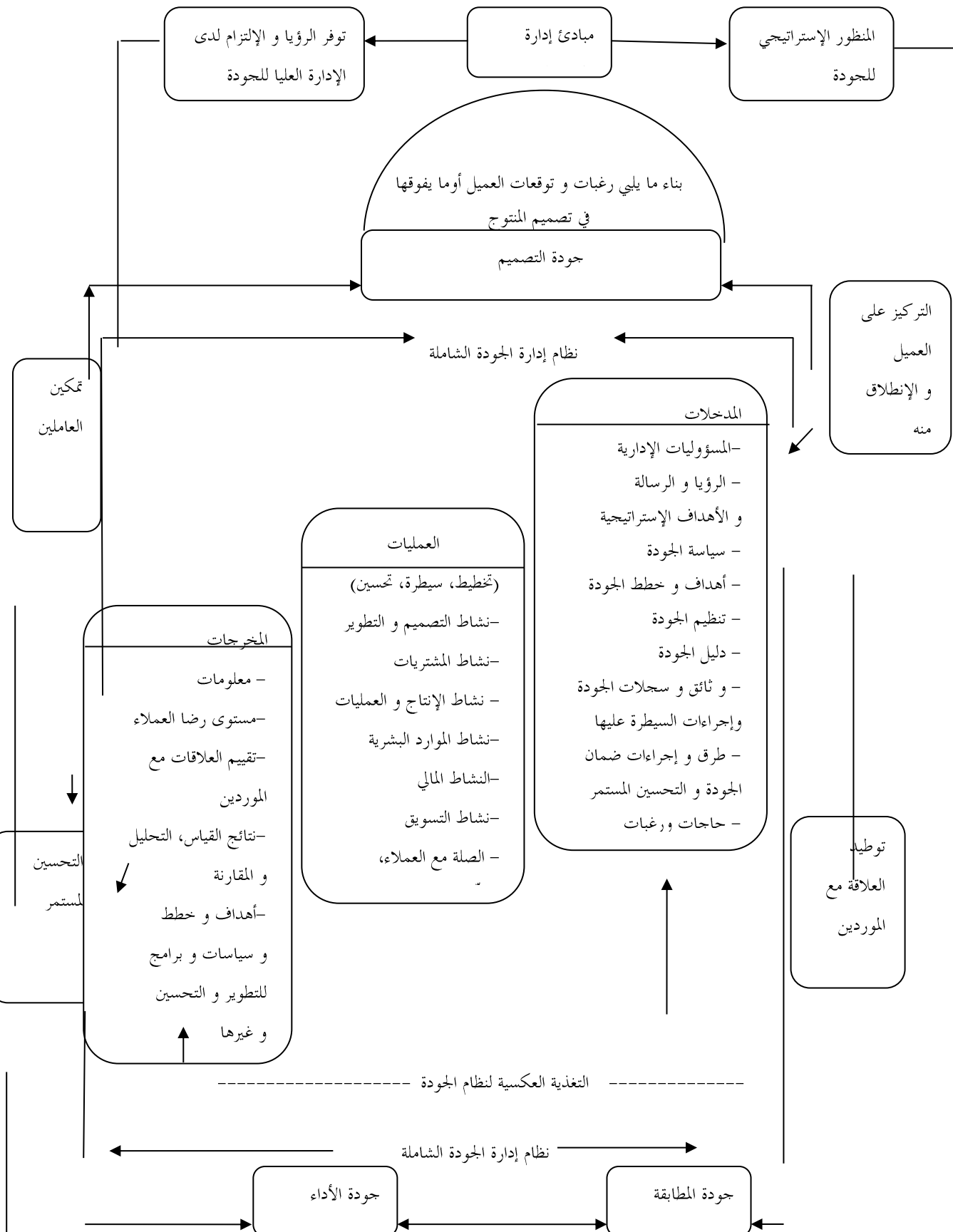
المدخلات (ممثلة بالمسؤوليات الإدارية، الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية، سياسة الجودة، أهداف وخطط الجودة، تنظيم الجودة، وثائق وسجلات الجودة وإجراءات السيطرة عليها، طرق وإجراءات ضمان الجودة والتحسين المستمر، حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، الموارد البشرية والمادية، التكنولوجيا وطرق وإجراءات العمل، المعلومات وغيرها). والعمليات الإدارية لنشاط الجودة (تخطيط، سيطرة، تحسين) في مختلف أوجه نشاط المنظمة (التصميم والتطوير، المشتريات، الإنتاج الموارد البشرية، النشاط المالي، التسويق، تصميم الهيكل والثقافة والإتصالات وغيرها) وفروعه. والمخرجات (معلومات متنوعة عن رضا العملاء وتقييم العلاقات مع الموردّين).

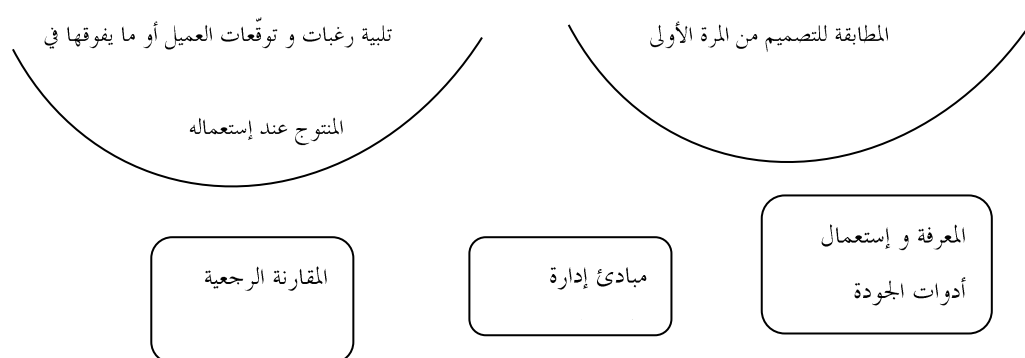
ونتائج القياس والتحليل، وأهداف وخطط وسياسات وبرامج للتطوير والتحسين، والتقارير والوثائق

والسجلات المختلفة، وغيرها). كل هذا يوضحه الشكل التالي:

¹ نفس المرجع. ص 80-81.

شكل رقم (09) : نموذج (المفهوم- المبادئ- النظام) لإدارة الجودة الشاملة





المصدر: رعد عبد الله الطائي و عيسى قداد. 2008. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري. ص79.

ومن أركان إدارة الجودة الشاملة:

1- إرضاء العاملين: ويتم ذلك من خلال:

- إسناد المهام المناسبة لهم.
- إشراكهم في المراحل الأولى لبرامج الجودة.
- تدريبهم على كيفية تحسين أعمالهم.
- زرع الثقة فيهم لحل مشكلات العمل وإتخاذ القرارات المناسبة لها.
- تشجيعهم على طرح آرائهم أمام الإدارة للبحث فيها.

2- إرضاء المستفيدين: وذلك عن طريق:

- تحديد النطاق الجغرافي للجهة.
- تحديد الفئة المستهدفة لخدمات الجهة.
- وضع معايير دقيقة للحالات المستحقة.
- التعاون مع جميع الجهات المتاحة.¹
- إيضاح نظام المساعدات لجميع المستفيدين.
- تحديد معلومات المستفيدين باستمرار.
- حصر آراء المستفيدين باستمرار عن خدمات الجهة ومعالجة السلبات قبل تفاقمها.
- رصد إحتياجات المستفيدين بدقة وبصورة دائمة.

¹ بشار يزيد الوليد. 2009. المفاهيم الإدارية الحديثة. ج1. عمان : دار الراية . ص 184، 185.

2.3.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

وضع إدوارد ديمينج جملة من المعوقات¹ التي تقف في طريق تحسين الجودة وهي كما يلي:

- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.
- التأكيد على الفوائد قصيرة الأجل وما سيعود على العميل.
- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.
- عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الإهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
- تكاليف العناية الصحية الزائدة.
- الأعباء القانونية الزائدة.

3.3.2 واقع تجربة المؤسسات الجزائرية في تبني نظام الجودة والإيزو: ISO9000

لقد أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة في ظل إقتصاد السوق. والذي في بعض الأحيان يصبح من شروط التنافس فيه للحصول على شهادة الجودة العالمية التي تثبت جودة وكفاءة النظام الداخلي للمؤسسة. والتي تعتبر جودة وتكلفة المنتج دليلا على ذلك.

وفي ظل تبني الجزائر لنظام إقتصاد السوق، بدأت ملامح إهتمام عدة مؤسسات جزائرية بضرورة التوافق مع مواصفات الجودة العالمية. لكن يبقى ذلك في إطار محدود وبوتيرة بطيئة. حيث بينت إحصائية صادرة عن وزارة الصناعة من مديريةية تقييس الجودة والأمن الصناعي في 2005، وجود 173 مؤسسة جزائرية حاصلة على شهادة المطابقة مع مواصفة الإيزو ISO9000 ، ومن خلالها لاحظنا على هذه المؤسسات مايلي:

¹ حسن محمد قدري. 2010. إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. ص 471-472.

- 56.7% منها مؤسسات خاصة و الباقي عمومية.

- 65% منها مؤسسات إنتاجية و 35% خدماتية.

- 99% منها حاصلة على الإيزو 9001 نسخة 2000.

- بالنسبة لمكان الهيئة المانحة لشهادة المطابقة نجد 61% من فرنسا، و 20% من كندا و 16% من بلجيكا و 3% من كل من إيطاليا و ألمانيا و الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد أدى تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على العنصر البشري من خلال:

- **التأهيل:** لأن بعض الأنشطة خاصة تتطلب تأهيل الأفراد، هذا التأهيل يساعد في البرهنة على قابلية تطبيق معيار أو إجراء داخلي بالمؤسسة.

- **التحفيز والتحسيس بالجودة:** وهذا يعني توضيح أهمية العمل المحضر والمنفذ جيدا لكل فرد بالمؤسسة، إضافة إلى توضيح النتائج الناجمة عن إرضاء الزبون، السيطرة على التكاليف ورفاهية المؤسسة. وبالتالي يجب وضع برنامج تحسيسي للجودة والذي سيوجه بمحتوى ملائم للأفراد الجدد وللأفراد القدامى وللأفراد المكلفين بالقيام بالأنشطة التصحيحية والوقائية.

- **التدريب:** الذي يخص كل أصناف الأفراد داخل المؤسسة، والذين يمارسون أنشطة ذات أثر على الجودة.

فيجب ترجمة الحاجات المختلفة لكل أصناف الأفراد (إطارات، عمال تنفيذيين، أعوان تحكم) في

خطة التدريب التي تشمل الفترة والمكان والمجال والتكاليف والهيئة المشرفة على التدريب... إلخ

والملاحظ من الدراسات التي أجريت أن التدريب المتبع في الجزائر قد أتى ببعض النتائج خاصة عندما يكون

مبنيا على الإحتياجات الحقيقية للمؤسسات الإقتصادية والصناعية والخدمية. وفشل بعضها الآخر خاصة إذا

كانت نوعيته ناقصة بسبب نقص الخبرة وعدم ملاءمة مجال العمل.

3. دور القيادة في إدارة الجودة الشاملة:

1.3 مميزات الأسلوب القيادي في إدارة الجودة الشاملة:

طبقاً لمبادئ "جوران Juran" أحد فرسان الجودة الشاملة أن القيادة هي المسؤولة عن وضع كل الخطط والإستراتيجيات والقيام بالممارسات والتصرفات اللازمة لتنفيذ برامج ونظم الجودة الشاملة.

وقد أوضح الدكتور "كيرت ريمان Dr.Curt Riemann" من خلال خبرته في أكثر من مائة تطبيق للجودة الشاملة أن هناك مجموعة خصائص تتسم بها قيادة التميز نحو تطبيق الجودة الشاملة، وتتمثل هذه الخصائص في¹:

1- أن يكون القائد ذكياً مدركاً ومتعهداً بتطبيق الجودة وملمّاً بالمعرفة الخاصة بذلك، وذلك من خلال:

- تشجيع العاملين على تطبيق الجودة.

- الإستخدام الأمثل للأفراد من خلال التعليم والتدريب.

- أن يكون سهل الوصول إليه من قبل الآخرين.

- التعرف على التفاصيل وإدراك ماذا تريد أن تفعل المنظمة.

- أن يكون حلقة وصل بين العاملين والعملاء والموردين وغيرهم.

2- أن يكون لديه الحماس والإهتمام نحو تطبيق الجودة مع الإهتمام بالدعم الحكومي والمحلي نحو تأييد وتعزيز تطبيق الجودة الشاملة.

- أن يكون سهل الوصول إليه من قبل الآخرين.

ومن أهم الصفات التي يتميز بها القائد الناجح مايلي:

¹ سيد محمد جاد الرب، 2012. القيادة الإستراتيجية . القاهرة: مطابع الدار الهندسية. ص 342.

- العقيدة السوية: وهي الالتزام بالمثل والقيم النبيلة، وتدعو إلى فعل الخير والابتعاد عن فعل الشر.
- العقلية المفتوحة: والتي تؤمن بمشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار واحترام الرأي والرأي الآخر.
- الإستناد إلى الوقائع: والذي سوف يضمن الموضوعية عند إتخاذ القرار وتمنع المزاخية.
- الحذر الشديد: والذي سوف يضمن تنفيذ العمل بمنتهى اليقظة والحيلة، وتمنع إرتكاب الأخطاء.
- الحكمة وبعد النظر: والتي تساعد على قراءة ما بين السطور تسمو بقرارات وتصرفات القائد.
- الحزم والشجاعة: والتي تعني بعد القائد عن التردد وتضييع الفرص.
- القدرة على تحمل المسؤولية: والتي تمنحه الهيبة والوقار والإحترام وترفع من شأنه أمام مرؤوسيه.
- الإلمام بمبادئ و أصول علم الإدارة: والذي يشكل المرجعية النظرية للحكم على مدى سلامة التنفيذ.¹
- العقلية الراشدة: والتي تؤهله لممارسة وظائف الإدارة في الميدان بمنتهى الكفاءة والفاعلية.
- المعاملة الراقية للمرؤوسين: والتي تزيد من درجة ولائهم وإنتمائهم وإخلاصهم للتنظيم.
- الإستحواذ على ثقة المرؤوسين: والتي تضمن طاعة المرؤوسين وتلبية أوامره وتوجيهاته.
- الشخصية المهيبة: والتي تضمن التأثير الإيجابي على المرؤوسين وتجعلهم دائماً مستعدين لتنفيذ الأوامر.

ومن مميزات الأسلوب القيادي في إدارة الجودة الشاملة مايلي:

أ- قدرة الإدارة على تحقيق أهداف التنظيم بإنجاز الأفراد ما يوكل إليهم من أعمال بأعلى كفاءة وبأقل وقت وبأقل خسائر.

¹ فيصل محمود الشواورة. 2013. مبادئ إدارة الأعمال : مفاهيم نظرية و تطبيقات علمية. ط1. عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع. ص183-184.

ب- إستخدام الأسلوب القيادي في الإدارة يجنب المؤسسة الدخول في المشاكل وقضايا مع العاملين تستتف الوقت والمجهود.

ج- يمكن إستخدام النمط القيادي في إدارة المؤسسة لتحقيق أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبالتالي نجاح الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة.

د- إذا إستخدم المدير الأسلوب القيادي في إدارته سيتمكن من تحقيق أهدافه التي يشترك فيها مع الجماعة.

هـ- إستخدام النمط القيادي في الإدارة يؤدي إلى رفع الحالة المعنوية لدى المرؤوسين وإفساح المجال لهم لإبتكار عوامل تطوير الإنتاج وطرق أداء العمل بشكل يحقق الإستخدام الأمثل للمعدات.

و- إختيار المدير على أساس توفر الصفات القيادية في شخصيته بالإضافة إلى القيم التي لديه وأخلاقياته يؤدي إلى تعلّم المرؤوسين القيم والأخلاق الحميدة وبالتالي ينعكس على سلامة المؤسسة وعدم الإستهانة من قبل المرؤوسين بأمن وسلامة المؤسسة.

ز- إختيار المديرين على أساس النمط القيادي يؤدي إلى نشوء جيل من القادة الصغار الذين يمكنهم تولي المسؤولية في المستقبل، فلا تتأثر المؤسسة بغياب المدير أو خروجه من الخدمة.

ح- المدير الذي يتبع النمط القيادي تكون لديه الفاعلية في إتخاذ القرار بين البدائل المتاحة بما يحقق عائد أقصى بإستخدام الموارد المتاحة.

ط- يعتمد نجاح الإدارة بالأهداف على إشتراك القائد والمرؤوسين معاً في وضع الأهداف مما يجعل المرؤوسين أكثر تحابواً مع هذه الأهداف ويحفزهم على تحقيقها.

2.3 دور القائد في التطوير الإستراتيجي للجودة:

يقول "ريمان" مدير جائزة مولدرج للجودة الأمريكية بأن مدخل إدارة الجودة الشاملة ينبع من إهتمام وإلتزام القادة في أي منظمة. ولقد كان "ديمنج" يردّد كثيراً بأن الجودة تتم صناعتها في حجرة مجلس الإدارة. ويعتبر أن القائد الإداري هو المسؤول عن الجودة وليس أي شخص آخر ولا يمكن تفويض شخص آخر في تحمل هذه المسؤولية، فإدارة الجودة الشاملة بحاجة مستمرة إلى الدعم المتواصل من طرف الإدارة العليا. وذلك من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي. كما أن على الإدارة العليا ضرورة الإلتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني. كما أن من أشكال دعم الإدارة هو قيامها بالتخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة.¹

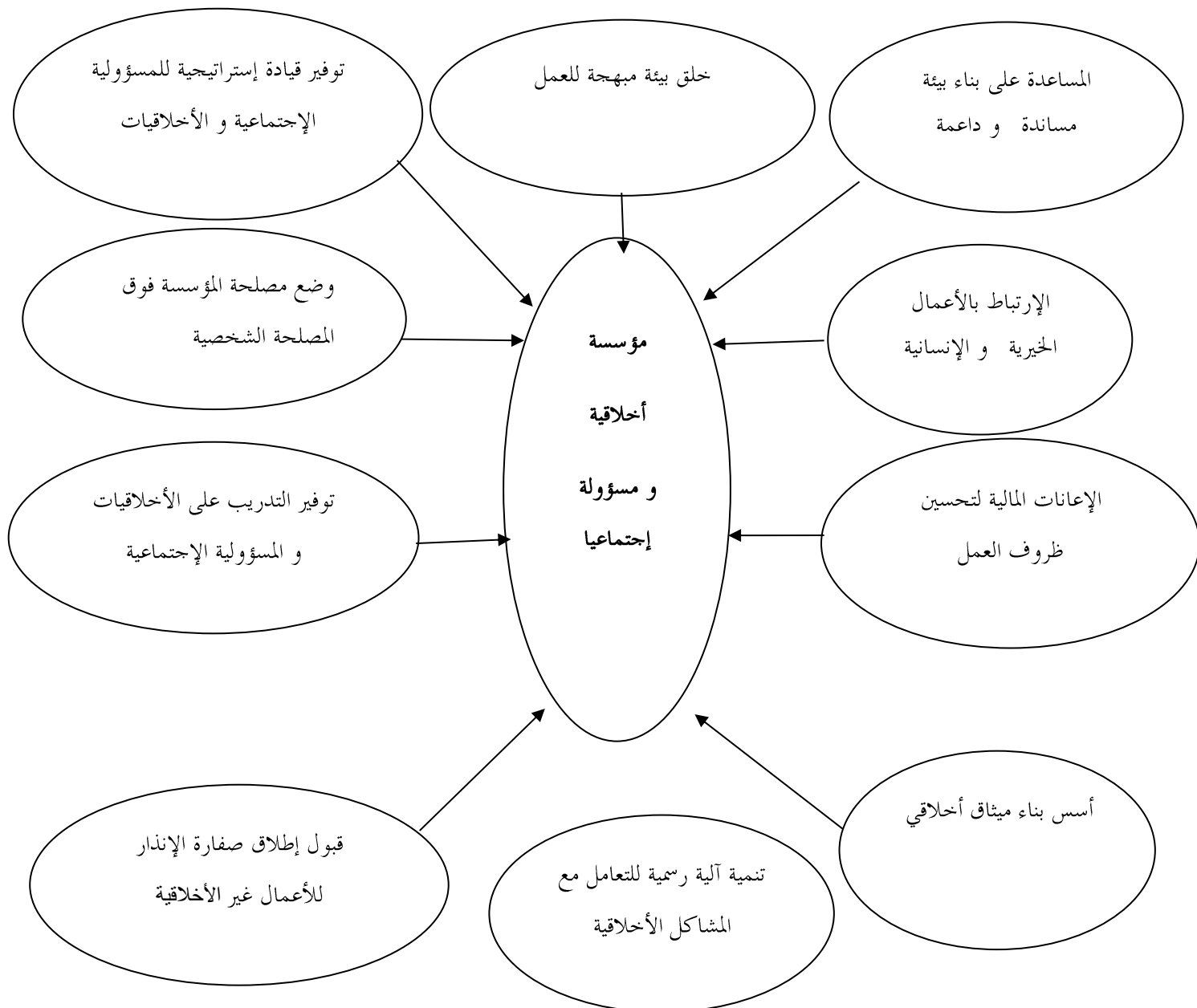
إن إتّصاف القائد بالأخلاق الجيدة معناه قيادة المؤسسة لفعل وتحقيق كل ما هو جيد. فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة²، هي أن يكون لديها إلتزامات إتجاه المجتمع أكبر من المصلحة الاقتصادية والمصلحة القانونية. فالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمصلحة المؤسسة. إلا أن المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بتأثير المؤسسة على المجتمع. والمسؤولية الاجتماعية هي العملية التي يفكّر من خلالها المدبرون على المصلحة العامة. وتحليل المسؤولية الاجتماعية يتطلّب فهم مالذي تفكّر فيه المؤسسة وما تقوله، أو ما لديها من نية للتعامل مع الآخرين. وتتوافق المسؤولية الاجتماعية مع مدخل " ماذا يجب عليك فعله" أو إيجاد أفضل الطرق للقادة للإسهام الإيجابي للمجتمع. أما مدخل " ماذا لا يجب فعله" يركّز على تجنب الأفعال الخاطئة. والمهم هنا هو التركيز على تفسير التصرفات التي يمكن أن يقوم بها القائد، لتدعيم المسؤولية الاجتماعية وكذلك خلق بيئة تنظيمية تشجّع وتحثّ على السلوك الأخلاقي.

وهذا ما يبيّنه الشكل التالي:

¹ باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قريفة. 2013. "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة". الجزائر. مجلة الباحث. جامعة ورقلة. العدد 13. ص 106.

² راوية حسن. القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل. مرجع سابق. ص 201.

شكل رقم (10) : كيفية الوصول إلى مؤسسة أخلاقية و مسؤولة إجتماعيا



المصدر : راوية حسن. مرجع سابق. ص 212.

3.3 نموذج القيادة في إدارة الجودة الشاملة:

إن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة اعتماداً كاملاً على الإدارة وأيضاً على إدراك الإدارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة. وعلى عاتق الإدارة وحدها تقع المسؤولية المطلقة لتحضير وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ويجب أن تخضع عملية إختيار القادة لإدارة الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعيات القيادة. يجب أن تناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واع تماماً للجودة الشاملة. ويفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام أي أن الشخص الذي سيقود الجودة لديه الشخصية النشيطة والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة. فبدون إعطاء مثال من خلال المثابة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يحدث في الموظفين الإحساس الصحيح للجودة.¹

وتحتاج قيادة برنامج الجودة² أيضاً للسمات العامة التي تربط بالقيادة مثل الخبرة والمنافسة والإستقامة والثبات والثقة العالية. وبالإضافة لذلك فإن القائد الجيد تتوفر لديه مهارات الإتصال مع الناس والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم. ويجب أن تعتمد القيادة على قدرة معالجة الخلافات والصراعات وإتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

¹ Bo Edvardsson et al. 1994. **Quality of service : Making it Really Work**. New york : Mc Graw-Hill Book company. p5-7.

² د. ديمنج و روبرت هاغستروم. تر: هند رشدي. 2009. إدارة الجودة الشاملة. القاهرة : كنوز للنشر و التوزيع. ص30.

خلاصة الفصل:

تعد الجودة الشاملة ثقافة تتغلغل في كل جوانب المؤسسة، و أساس نجاحها هو القيادة القوية التي تقوم بتوجيه الفرق نحو الابتكار و التحسين المستمر. ويظهر ذلك من خلال إتخاذ القرارات وسلوكات القائد لتحقيق الجودة سواء لإرضاء الزبائن وأصحاب العمل وإرضاء الموظفين والإشراف ومتابعة برامج التحسين المستمر للعمليات والنظم وتنشيطها.

فالقادة دائما يسعون لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة بتبني مبادئها ومتطلباتها الأساسية لأن ذلك يضمن النجاح والإستمرارية للمؤسسة. و تتسم القيادة الناجحة بالقدرة على الرؤية بوضوح و تحويلها إلى واقع ملموس ، و في سياق إدارة الجودة الشاملة يكمن سر النجاح و تحقيق التميز.

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية مدخل لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد

1. تغيير الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة

1.1 دعم و تعزيز الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة

2.1 التوافق المحتمل بين التغيير والثقافة التنظيمية

3.1 إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية و إعادة بنائها

2. التمكين والجودة الشاملة بالمؤسسة

1.2 أهمية التمكين و فوائده للمؤسسة

2.2 مراحل تحقيق التمكين بالمؤسسة

3.2 علاقة التمكين بالجودة الشاملة

3. ثقافة الجودة

1.3 حلقات الجودة وفرق تحسين العمل

2.3 الثقافة المشتركة و الجودة الشاملة

3.3 نشر ثقافة الجودة بالمؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق التميز والتحسين المستمر في الأداء. هنا نجد أن للثقافة التنظيمية علاقة بإدارة الجودة الشاملة، فهي عنصر مؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الخارجية. ومهما كانت الثقافة السائدة بالمؤسسة فإنها تؤثر وتتأثر بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و يمثل نجاح المنظمات المعاصرة بقدرتها على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها، والثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور و العمل بالجودة الشاملة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها.

1. تغيير الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة:

1.1 دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة:

تعتبر الثقافة التنظيمية (الثقافة المشتركة) تلك القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية التي تشكل جوهر هوية المؤسسة مركز الجودة الشاملة، بحيث لا يمكننا إعتبار مؤسستين متشابهتين بل كل مؤسسة فريدة بثقافتها التنظيمية، سواء كانت عمومية أو خاصة، صناعية أو خدمات.

هذه الثقافة التنظيمية هي التي تجعل الاختلاف المميز بين المؤسسات، وما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تحتل فيها الجودة القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ولتحقيق ذلك لا بد على الإدارة من إتخاذ الإجراءات والخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين داخل المؤسسة.

ومن الأساليب المناسبة لذلك هو التدريب، بحيث أن المناخ المستمر للتعليم يساعد الموظفين على فهم أهمية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.¹

كما أن الإعلان عن ثقافة جودة شاملة لا يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أننا نحتاج لسنوات لجعل مئات وآلاف الموظفين يتصرفون بالطريقة الجديدة، وما على الإدارة إلا الصبر في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أن يتحقق ذلك.

تتكون الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الإيديولوجيات والأنماط والقيم الأصلية والمشاركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة²، وترى البحوث الحديثة أن القدرات التنافسية يمكن تطويرها من خلال الطرق التي تستخدم فيها قدرات وإمكانات المنظمة ومن خلال الممارسات الإستراتيجية، وبمعنى آخر أنها تؤثر في كيفية إرتباط المنظمة بأعمالها كما تساعد في ضبط الرقابة على سلوك العاملين.

¹بشار يزيد الوليد. مرجع سابق. ص 187.

² سيد محمد جاد الرب. إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مرجع سابق. ص 38.

الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية، وهكذا يمكن تشكيل المناخ السليم لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، وإعتماد تشكيل الثقافة التنظيمية هو المهمة المركزية.

إن تغيير الثقافة التنظيمية هو أصعب من الحفاظ عليها ولكن القائد الإستراتيجي الفعال يرغب في دعم الحاجة نحو تغيير هذه الثقافة. إن التغييرات التدريجية في ثقافة المنظمة هو نموذج مناسب لتنفيذ إستراتيجياتها بكفاءة، وفي بعض الأوقات فإن التغييرات الجوهرية أو الأساسية في ثقافة المنظمة تصمم لدعم إختيار الإستراتيجيات التي تختلف من منظمة طُبقت هذه الثقافة تاريخيا إلى أخرى.

إن من أسباب التغيير وتشكيل وتعزيز الثقافة الجديدة وهذا يتطلب إتصالات فعّالة وحل المشكلات مع إختيار الأفراد المناسبين وهم المديرين الذين لديهم قيم يمكن دمجها أو غرسها في المنظمة على كفاءة نظم تقييم الأداء، تنفيذ الأهداف وقياس أداء الأفراد نحو تحقيق هذه الأهداف والتي تتناسب مع القيم الأساسية للمنظمة. إن الدراسات الحديثة ترى نجاح التغيير الثقافي في المنظمة إذا كان هناك دعما لذلك من قبل المديرين التنفيذيين وأيضا مختلف أعضاء فريق الإدارة العليا ومديري الإدارة الوسطى.

وكذلك هناك دراسات توضح أن ثلث مديري الإدارة الوسطى يعملون كوكلاء أي هم أداة من أدوات التغيير الثقافي التنظيمي، ووكلاء التغيير هؤلاء لديهم قدرات متوازنة إنهم أفراد ذوي مهارات فنية ويكونون قادرين على بناء علاقات شخصية ولديهم قدرة كبيرة على الاندماج مع الآخرين، وبكلمة أخرى صناع القرارات الصعبة، وهم أيضا لديهم قواعد انضباطية عالية عن نتائج الأداء ولكن يعرفون كيف يحصلون على الطاقات البشرية الكبيرة من المرؤوسين ويكون لديهم نفس التوجيه.

1.1.1 قوة الثقافة التنظيمية:

نعني بقوة الثقافة شدة إستجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلّما كانت الإستجابة فعّالة كلّما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة¹ وتأثيرها في حياة المؤسسة ودرجة القوة هذه تعتمد على توفر ثلاثة خصائص أساسية هي:

- كثافة الثقافة التنظيمية:

ونعني بها عدد الإفتراضات المهمة المشتركة التي تشكّل الثقافة والتي تمثل قيم وتقاليد وقواعد مختلفة. الثقافة الكثيفة تمتلك منظومة ضخمة ومتنوعة من الإفتراضات التي تركّز الثقافة الحرّة من المعتقدات والقيم العميقة الجذور والتي يتعرّفون من خلالها على سرّ وجود المنظمة بعد أن يكونوا قد مروا بعملية تطبيع إجتماعي على قيم وسلوك المنظمة.

- نطاق المشاركة:

فكلّما كانت الإفتراضات واسعة التأثير ويعتقدها عددا كبيرا من العاملين كلما كبر تأثيرها مقارنة بالثقافات التي لا تتمتع بهذه الصفة.

- وضوح الترتيب:

وهو صفة للثقافة التنظيمية القوية، التي تتميز بقواعد وتقاليد منطقية، واضحة، وبسيطة، مع قدرة على تكوين نمط من التقاليد تميّزها عن المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة والمجتمع. ولا بد أن يأخذ صانعو الإستراتيجية بربط الثقافة التنظيمية برسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة والعمل على النقاط القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها ثقافة المنظمة، فالقيمة العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك ولشركة فورد التوعية أولا.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور. 2007. الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. ط2. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص 200.

2.1 التوافق المحتمل بين التغيير والثقافة التنظيمية:

إن إدارة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية تتطلب تفاعلا بين التغييرات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية وبين توافق هذه التغييرات مع ثقافة المنظمة¹، الأمر الذي تنجم عنه أربعة مواقف أساسية قد تواجه المنظمة هي:

- **الربط برسالة المنظمة :** تؤكد المنظمات التي تنطبق عليها خصائص هذه المنظمة على أربعة اعتبارات رئيسية هي:

- يجب الربط بين التغييرات الرئيسية وبين رسالة المنظمة وعلى النحو الذي يعزز من الأخيرة.
- التأكيد قدر المستطاع على الاستفادة من الأفراد الموجودين حاليا لشغل الوظائف التي تستدعيها عملية تنفيذ الإستراتيجية.
- يجب التعامل بحذر فيما إذا كانت التغييرات تشتمل على إعادة النظر في نظام التحفيز.
- الإهتمام بالتغييرات ذات الانسجام القليل مع الثقافة الحالية، وذلك لأن المعايير الحالية في مثل هذه التغييرات لم تعد تفي بالغرض.

2-تعظيم التداؤب: تؤكد المنظمات التي تنطبق عليها خصائص هذه المنطقة من المصفوفة على جانبين هما:

- الاستفادة مما توفره هذه المنطقة من مزايا في تدعيم ثقافة المنظمة وترسيخها.
- الاستفادة من حالة الإستقرار النسبي في هذه المنطقة والعمل على التخلص من العوائق التنظيمية التي تقف حائلا أمام تنفيذ الثقافة المقصودة.

3-الإدارة من خلال الثقافة: يجب على المنظمات التي تقع في هذه المنطقة من المصفوفة إجراء العديد من

التغييرات التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة. كما إن بعض هذه التغييرات قد لا تنسجم مع الثقافة الحالية للمنظمة. والسؤال المهم هنا هو فيما إذا كان إجراء مثل هذه التغييرات له ما يبرره في احتمالات النجاح. وتجدد الإشارة إلى وجود العديد من البدائل التي تسهل عملية الإدارة من خلال الثقافة منها:

¹ صالح الرضا رشيد. إحسان دهش جلاب، مرجع سابق. ص 361.

- إستحداث منظمة جديدة أو وحدات أعمال إستراتيجية جديدة.
- اللجوء إلى اعتماد مبدأ الفريق أو منسقي البرامج.
- التعاقد
- الاستفادة من الجهات الخارجية
- البيع

4- إعادة الصياغة : تواجه المنظمات التي تنطبق عليها خصائص هذه المنطقة تحديا صعبا جدا في إدارتها للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية إذ يتعين على المنظمة القيام بالعديد من التغييرات التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة. ومما تجدر الإشارة إليه أن عدد هذه التغييرات وطبيعتها قد لا تنسجم مع المعايير والقيم الحالية بل قد يصل الأمر إلى التعارض بينهما. وإذا ما كان عدد هذه التغييرات كبيرا وكانت هناك مقاومة ثقافية، أنه يتعين على المنظمة التأكد فيما إذا كانت عملية إعادة صياغة الإستراتيجية ملائمة وفيما إذا كانت هناك حاجة حقيقية لإجراء تغيير في العديد من العوامل التنظيمية الرئيسية. فلو كانت إجابات هذه الأسئلة بالنفي فإن المنظمة¹ تكون أمام خيار وحيد هو إعادة صياغة خططها الإستراتيجية، وبعبارة ثانية تستلزم الضرورة أن يكون هناك إنسجام بين الإستراتيجية التي تطبقها المنظمة وبين الممارسات والقيم التنظيمية.

3.1 إمكانية تغير الثقافة التنظيمية وإعادة بنائها:

لابد للثقافة التنظيمية من التغير النسبي مع مرور الوقت دون أن يؤثر ذلك على السمات الأساسية التي تشكل منها هذه الثقافة، فهذا التغير المرغوب والمدرّوس يضيفي المرونة وروح التجديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية ويكسيها نضجا هي بأمس الحاجة إليه لتكون قادرة على البقاء والنمو والتأثير. ويتحدث عن ذلك New Storn and Keith Davis بأن هذا التغير يعتمد على مدى عمق الثقافة ودرجة إنتشارها. بما تمثله من قيم بين أعضاء التنظيم ومحتويات هذه الثقافة التي تشكّلها، وإذا كانت المجموعة التي شكلت ثقافة التنظيم متجانسة أصلا والتغيير على عدد أعضاء التنظيم ومستويات التنظيم أي المرحلة التي بلغها التنظيم ونوعية التغير أصلا².

¹ صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب. مرجع سابق. ص 360.

² محمد الصيرفي. مرجع سابق. ص 352.

إن تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة هو أكثر صعوبة من المحافظة على تلك الثقافة، ولكن القادة الإستراتيجيين يدركون متى تكون هناك حاجة للتغيير.¹

إن التغيير الجزئي لثقافة المنظمة يستعمل عادة لغرض تنفيذ الإستراتيجيات، و أن التغيير المهم أو حتى التغيير الحاد للثقافة التنظيمية يستعمل في بعض الأحيان لغرض دعم إختيار الإستراتيجيات التي تختلف عن التي تم تنفيذها في الماضي، بغض النظر عن أسباب التغيير فإن تشكيل وتعزيز الثقافة الجديدة يتطلب إتصالات فعّالة وحل المشاكل، على أن يتزامن مع ذلك إختيار الأشخاص المناسبين الذين يحملون الأفكار والقيم التي تفضلها المنظمة، وكذلك إختيار نظام فعّال لتقييم الإنجاز (إيجاد الأهداف وقياس مدى إنجازها من قبل الأفراد على أن يكون هذا الإنجاز ملائماً للقيم الجوهرية) واختيار مناسب للمكافآت (مكافأة السلوك المرغوب فيه الذي يعكس القيم الجوهرية الجديدة).

إن الدلائل تشير إلى أن التغييرات في الثقافة تنتج فقط عندما يدعم المدير التنفيذي للشركة والمدراء الآخرون في القمة ومدراء الإدارة الوسطى وبصورة فعّالة هذه التغييرات، ولكي يكون التغيير فعّالاً، فإن مدراء الإدارة الوسطى على وجه الخصوص، مدرّبين وملتزمين بصورة عالية بتنشيط وتقوية الثقافة وتعجيل توافقها مع الرؤيا الإستراتيجية.

إن محاولات تغيير الثقافة وتقريبها من الأعمال تواجه على الغالب مقاومة وعدم رضا العاملين والمدراء الحاليين، في الحقيقة أن العمال الحاليين والسابقين قد نجحوا بإيقاف أو منع التغييرات عن طريق طرد المدير التنفيذي. ولكن السؤال الذي يمكن أن يطرح، هل كان يريد العاملون من ذلك مصلحة المنظمة أو مصلحتهم؟ فإن كانوا يريدون مصلحتهم، فإن نشاطاتهم تستدعي إهتماماً عالياً بالأخلاق، وتستدعي الحاجة إلى قادة إستراتيجيين يؤكّدون على الممارسات والتطبيق الخلقية من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية.

¹ فاضل حمد القيسي و علي حسون الطائي. الإدارة الإستراتيجية : النظريات ، مدخل أمثلة وقضايا معاصرة. ط1. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع. ص 775-776.

لذلك فإن جميع أصحاب المصالح يبحثون عن ثقافة جديدة في المنظمات لتوفر الدافع لجميع الأعضاء فيها، للتصرف بأخلاقية، وبمسؤولية أدبية واعية والحقيقة التي تقال هنا، أن كرامة الإنسان قد غدت قيمة في غاية الأهمية والضرورة للعمل بمجال بعد القيم الأخلاقية¹، والتي تؤكد بأننا نملك الآن إهتماماً بأسبقية إنسانية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض بمصادقية وإخلاص وإحترام.

1.3.1 تغير الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة:

نتج عن التغيرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة² في جو المنظمة تغيراً في الثقافة التنظيمية بوصفها القيم والمعتقدات والسلوكيات جميعها التي توجه طريق الأفراد في المنظمات، وأن هذه القيم والمعتقدات تطورها مجموعة ما عندما تتأقلم مع المشاكل الداخلية والخارجية لبقاء المنظمة في العمل، وثقافة إدارة الجودة الشاملة تتطلب إلزاماً كلياً برضا المستهلك من خلال التحسين والإبتكار المستمرين في أوجه الأعمال كلها، ولا يعني ذلك أن الزبون في ثقافة إدارة الجودة الشاملة هو من يتسلم المخرجات النهائية من سلع وخدمات فحسب، بل هو أيضاً كل فرد أو قسم داخل المنظمة بوضعها سلسلة الجزء الأخير فقط هو الزبون الخارجي، وعليه لابد من تحقيق الإنتماء ورفع مستواه لدى الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال مشاركتهم في فرق العمل، وعدّهم جزءاً من الجهد المستمر لهذه الفرق زيادة على ظروف العمل وتحقيق الرضا لدى كل من العاملين والزبائن على حد سواء، ويعني ذلك أنه كلما كثر عدد الأفراد الذين يشتركون في هذه المعتقدات بالمنظمة كان لهذه الثقافة تأثيراً كبيراً في سلوك الأفراد داخل المنظمة، لذلك يعد إلزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة وثقافتها الجديدة أحد التحديات التي تواجهها المنظمة عند تطبيقها لهذه الفلسفة. لأن هذا الإلتزام يتطلب إعادة النظر لإمكانيات المنظمة في تلبية متطلبات الزبون الداخلي (العاملين) والخارجي (المستهلكين)، ويعدّ هدفاً مهماً لإدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك يتطلّب أيضاً الإلتزام بالجودة التي هي شيء مطلوب لبقاء المنظمة في ميدان الأعمال،

¹ سعد علي حمود العتري. 2012. الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال. عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع . ص270.

² يوسف حجي الطائي وآخرون. نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. مرجع سابق. ص215-216.

حيث نجد كثيرا من المنظمات تنجح في الإلتزام بالجودة الشاملة وتحصل على مشاركة موظفيها ولكن جهودها تفشل في النهاية، وذلك لأنها لم تبذل أية جهود لتغيير ثقافتها التنظيمية، لذلك فإن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يلزم المنظمات تغيير ثقافتها التنظيمية، ويتضح ذلك من خلال :

1- إعتبار خلق ثقافة تنظيمية تحديا كبيرا لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة، إذ أن (TQM) تؤثر مجموعة فروقات مهمة عن الإدارة التقليدية.

2- تواجه الإدارة تحديا لغرس الوعي بأهمية الجودة والعاملين جميعهم، ودفعهم لتحسين جودة المنتج، وأن ذلك يتطلب تغيير ثقافة العمل الخاصة بالمنظمة، ويجب أن يأتي هذا التغيير من المستويات العليا في المنظمة.

3 -التأكد من مقدرة الفرد العامل في الاندماج والتعامل مع المتطلبات الجديدة، وهذا يتطلب فتح حوار مع الأفراد العاملين والتشاور معهم في أمور العمل وسماع مشاكلهم والعمل على مشاركتهم في حل المسائل المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تسهيل عملية تنفيذ هذا النظام والتغيير.

4 - إن إدارة الجودة الشاملة مدخل جديد يتبنى خدمة الزبون، وأن الجودة تقود إلى التغيير التنظيمي، لأنها أصبحت القيمة المشتركة في برنامج إدارة الجودة الشاملة¹، حيث سيتدفق للجودة كل شيء (الأنظمة والإستراتيجية والهيكل والأسلوب والمهارات والموظفين)، فثقافة المنظمة تمثل سبع قيم رئيسية للمنظمات الأمريكية هي :

أ- الثقة بتكوين الأفضل.

ب-الثقة بأهمية تفاصيل الأداء للإنتلاق لعمل الوظيفة بشكل أفضل وحسم المشاكل.

ج-الثقة بأهمية الأفراد كونهم أشخاصا.

د-الثقة بالجودة والخدمة الفائقة.

هـ-الثقة بأن أغلب أعضاء المنظمة مبتكرون، وتعد الإدارة النتيجة الطبيعية للقضاء على الفشل.

و-الثقة بأهمية الإتصالات غير الرسمية وتعزيزها.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون. مرجع سابق.ص 217.

ز-الثقة الواضحة والاهتمام الخاص بأهمية الأرباح للنمو الإقتصادي.

ويؤثر إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية من أجل تمكين ثقافة الجودة على جميع العمليات التنظيمية في المؤسسة.¹

1.3.2 دور القيادة في التغيير الثقافي :

تعتبر القيادة ظاهرة ثقافية وتفاعلية تساهم في دمج مختلف الذهنيات الفردية في إطار عقلنة جماعية للمنظمة، وحسب دراسة " بوس نيروكزس " فإن القيادة الإدارية تتميز بمايلي:

- **تحدي العملية:** إن القادة لديهم استعداد دائم لتحسين وتطوير الوضع الحالي للمؤسسة، وذلك بالبحث عن الفرص المناسبة، ويقرّون بأن الحلول لا تأتي من عندهم فقط وإنما تأتي من الأفراد أنفسهم الذين يعيشون المشكل والظروف، ويتم ذلك عن طريق الإنصات أحسن من التحدث إليهم، وطريقتهم في إدارة المورد البشري هي بمثابة تدريب وإختيار القادة المحتملين، كما يشجعون على المخاطرة و يقيمون الأخطاء للإستفادة منها بالتعلّم.²

- **الإلهام والرؤية الجماعية:** يتطلع القادة إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإيجابية، كما يعتقد القادة أن عمل الأفراد معا(فريق العمل) يمكن تحقيق المستحيل، هنا تبرز أهمية عمل المجموعة، بحيث أن الإتصال الفعال بينهم له دور كبير في تحقيق الأهداف المسطرة.

- **تمكين الآخرين من التصرف:** القادة لا يستطيعون تحقيق الأهداف والنتائج وحدهم، بل يحتاجون إلى مرؤوسيههم، ويعملون على تنظيم العلاقات الإجتماعية المبنية على الثقة المتبادلة، وتشجيع العمل ضمن فريق، وإن القادة يفوضون السلطة لمرؤوسيههم ليصبحوا قادة على طريقتهم الخاصة.

¹ Mihai Adrian Valcea. 2014 . Quality Culture In universities And Influences On Formal And Non Formal Education. Procedia Social and Behaviour Sciences. P151.

² يوسف جغلولي. 2010. القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية. مرجع سابق. ص 78-80.

- **نمذجة الأقوال والأفعال:** إن القادة عادة مايكونون واضحين في قيمهم وإعتقاداتهم في العمل وتكون معاييرهم مفهومة للجميع، ويعملون للحفاظ على المشروعات والأفراد في الطريق السليم، من خلال السلوك المتناسق مع هذه القيم، وهنا يبرز التناسق بين الأقوال والأفعال.
- **القدرة على التواصل الجيد:** هنا تبرز أهمية العملية الإتصالية لتنفيذ التغيير، فرسالة المنظمة تحتاج على إنتقال أو تفاعل القيادة الإدارية مع الفئات المستهدفة، لتعيش القيادة الإدارية التغيير الثقافي مع العمال وتتحرك من خلالها وتكسب ثقتهم وتضمن دعمهم.
- **المبادرة:** لتحقيق وضمان المنظمة للميزة التنافسية لابد من المبادرة لقيادة التغيير الذي يؤدي بها إلى الأفراد في السوق.
- **تحمل المخاطر:** إن مسؤولية إتخاذ القرارات فيما يخص التغيير كبيرة لما لها من رؤية إستشرافية للنتائج المتوقعة وبالتالي تحمل نتائج الفشل.

3.3.1 برامج التغيير الثقافي:

- هذه البرامج عبارة عن مجموعة مختلفة من الإجراءات والأعمال، وتعتبر مزيجاً ممايلي:
- صياغة بيانات جديدة للرسالة والرؤية والقيم.
 - تصميم تدريب يركز على تغيير القيم والإتجاهات مثل تحقيق إلتزامات بالجودة الشاملة.
 - عمليات بناء الفرق.
 - إعادة إطلاق هوية المنظمة.
- ويتضمن تغيير الثقافة التنظيمية إقناع الأفراد بالتخلي عما يعتنقونه من قيم ومعتقدات والسلوكيات الناتجة عنها وبناء أخرى جديدة.¹

وتعرف هذه العملية عدة صعوبات في الواقع العملي منها:

¹ فيليب سادلو. تر: علا أحمد إصلاح. 2007. الإدارة الإستراتيجية. ط 1. القاهرة : مجموعة النيل العربية. ص236.

- تحديد الخصائص الرئيسية للثقافة القائمة، ومن الوسائل التي تساعدنا في فهم الثقافة التنظيمية هو استخدام أحد الاستبيانات المعيارية لقياس الثقافة التنظيمية، وهذه الاستبيانات تستخدم كمعيار يتم من خلاله مقارنة الثقافة السائدة بالمؤسسة مقارنة بمؤسسات أخرى.

وعند القيام بتشخيص الثقافة التنظيمية يمكن إستكمالها بعدة أدوات أخرى مثل مسح آراء وإتجاهات الموظفين.

ويقدم " إد شين " Ed schein تجربته الشخصية كإستشاري تغيير ثقافي، ويبيّن كيفية إكتشاف ما يسميه " مستويات الثقافة " وهي كمايلي:

1-الأشياء الإصطناعية من صنع الإنسان: وتشمل جميع الأشياء التي يراها المرء ويسمّعها ويحسّها عند لقاء مجموعة أخرى ذات ثقافة غير مألوفة مثل العمارة المادية، اللغة المستعملة، التكنولوجيا، المنتجات، نمط المنظمة الذي تعكسه، الملابس، أسلوب التخاطب والتعبير عن الإنفعالات، بيانات القيم المنشورة، الطقوس، الإحتفالات.

ويقول شين أن هذه الأشياء الإصطناعية " من السهل ملاحظتها ولكن من الصعب جدا فك شفرتها " .

2-القيم المعتقدة: وهي عبارة عن الأشياء التي يؤمن بها الفرد داخل مؤسسته، معرفة ماهية هذه القيم والإفتراضات، تجعل التنبؤ بما سيقولونه ممكنا في وقت معين، ولكن ليس مايفعلونه بالضرورة.¹

3-الإفتراضات الأساسية: هي تلك المعتقدات التي أصبحت في المؤسسة كمسلّمات لدرجة أن الأفراد يعتبرون أي طريقة أخرى غير ممكنة، مثال: أن السلطة العليا هي للذكر فقط، مثل هذه الإتجاهات والإفتراضات تكون عميقة، وبالتالي من الصعب تغييرها في الذهنية.

¹ فيليب سادلر. نفس المرجع. ص 337.

و قد أوضح كل من ماكميلان و تامبو Macmillan & Tampoe عددا من النشاطات الضرورية عند إجراء التغيير الثقافي تمثلت فيمايلي :

1-الترويج للقصد الإستراتيجي الجديد: ويتم ذلك من خلال إشاعة الأفكار الهادفة، التي تبين الغاية من هذا التغيير والتأكيد على أهميته وأن هذا التوجه هو الأفضل للمؤسسة.¹

2-توضيح ماهية الثقافة الحالية: من خلال تحديد القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة بالمؤسسة، هنا يمكن تشخيص الثقافة الحالية بحيث صنف ميزوتاني و توميوكا Mizutanis & Tomioka الثقافة في المؤسسة بدلالة القيم إلى ثقافة الشبكة، وثقافة الفريق وثقافة السوق والثقافة الهرمية، أما والاش Wallash فقد صنفها إلى ثقافة بيروقراطية ، ثقافة إبداعية وثقافة داعمة، بالإضافة إلى دافت Daft الذي صنفها حسب علاقتها مع البيئة و الإستراتيجية إلى ثقافة التكيف، الريادة، ثقافة الغرض، الثقافة البيروقراطية وثقافة الجماعة .

3-تطوير مهارات إتخاذ القرار الجمعي: وذلك عن طريق عودة مراكز القرار إلى المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار التي يجب أن تتم بسرعة وفاعلية أثناء فترة التغيير، وإتخاذ القرارات بصفة جماعية بين مديري وحدات الأعمال الإستراتيجية يعود بالفائدة على المؤسسة ككل على المدى الطويل عكس إتخاذ القرارات الأحادية.

4-التشجيع على التفكير الإبداعي المحبذ للتغيير: توجد صعوبة في تنفيذ الإستراتيجية خاصة في المؤسسات التي لا يعمل مديروها بالتفكير المنفتح، ولتفادي مثل هذه المشاكل لابد عليها من تشجيع التعلم المستمر والإنتفاع على البيئة الخارجية.

ويعتبر القادة الإداريون بمثابة وكلاء للتغيير الثقافي، فهم مهندسون إجتماعيون في بناء وتغيير الثقافة التنظيمية² وترشيد السلوك والفعل الإجتماعي الذي هو لب النسق الثقافي للمنظمة.

¹صالح عبد الرضا رشيد و احسان دهب جلاب. 2008. الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي. عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ص362.

² بن خالد عبد الكريم. 2016-2017. جودة حياة العمل وأثارها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي :دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية أدرار أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس في العمل التنظيم. جامعة وهران 2. كلية العلوم الإجتماعية. ص 171.

4.3.1 التغييرات الثقافية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة يجب إحداث تغييرات ضرورية في الثقافة التنظيمية، وذلك لضمان الفعالية لهذا المفهوم الإداري الحديث وفيما يلي توضيح لأهم التغييرات¹:

جدول رقم (02) : أهم التغييرات في الثقافة التنظيمية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

التغيير من	التغيير إلى
- نقص في فهم متطلبات العميل.	- استخدام نظام اتصال فعال لفهم متطلبات العميل، والعمل على إرضائه بأحسن وجه.
- عدم التوافق بين نوع التخطيط المستخدم وفترة تحقيق الأهداف المرسومة.	- وضع توازن بين الخطط المستخدمة وطبيعة الأهداف المرجوة.
- قبول بعض الانحرافات المعيارية والأخطاء في المخرجات.	- الإجهاد في تقليل الأخطاء لأقصى حد وضمان سلامة المخرجات.
- فردية وعشوائية اتخاذ القرارات التنظيمية.	- معالجة المشاكل واتخاذ القرارات بصفة تشاركية وبانضباط.
- استخدام نمط إداري لا يضمن التحقيق الأكيد للأهداف.	- نمط إداري واضح ومفتوح بأهداف واضحة ومتناسقة.

¹ عبد الرحمان توفيق. 1995. إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الثالث للتدريب. القاهرة. 1995. ص 113.

2. التمكين والجودة الشاملة:

1.2 أهمية التمكين وفوائده بالمؤسسة:

إن التمكين عبارة عن علاقة ناشئة بين الصفات التي تتصف بها علاقات القائد في المنظمة، وهي حلقة الوصل بين ثقة القيادة وتمكين الموظفين من خلال نظرية التبادل، وذلك يعني التخلي عن المنهج التقليدي للإدارة الذي يعتمد على الرقابة والتوجيه والانتقال إلى منهج قيادي جديد يركز على المشاركة والتشاور من أجل الإستغلال الأمثل لطاقت وقدرات الموظفين.¹ والتمكين هو إستغلال المخزون الكامن لقدرات وطاقات العاملين.

إن تحديات العولمة فرضت على منظمات الأعمال التي تسعى إلى الجودة الشاملة والتميز، الإهتمام بالعنصر البشري أو الموظف من خلال ثقة إدارة المنظمة به والإستماع لرأيه إن كان ملائماً، وتفويضه بالتصرف المستقل، وعدم إخضاعه للرقابة اللصيقة، أي من خلال تمكينه.

ويرى الكثير من الباحثين في علم الإدارة بأن الإهتمام بتمكين العاملين يبين تحرك المنظمات نحو إدارة الجودة الشاملة، بحيث أصبحت المنظمات تسعى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق تطوير ونشر ثقافة الجودة في المنظمة، والتي تتطلب مشاركة جميع العاملين، وإلتزامهم بالتطوير المستمر لتحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الزبائن، حيث إعترفت المنظمات بأن التطوير المستمر لن يتحقق إلا بمشاركة جميع العاملين في إتخاذ قرارات يتحملون مسؤولية إتخاذها.

وبالتالي فإن تحقيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر مظهراً من مظاهر أهمية التمكين، وتمكين العاملين من ضروريات زيادة الفعالية الإنتاجية للعاملين، لأن الفعالية الإنتاجية تعتمد على الإستثمار الأقصى لقدرات وطاقات الموظفين من أجل الحصول على الكثير من الأفكار الإبداعية التي تفيد المنظمة.

¹ ناصر محمود جرادات وآخرون. 2013. إدارة التغيير والتطوير. ط1. الأردن : إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة . ص 243-245.

وقد زاد الإهتمام بمفهوم التمكين في التسعينات من القرن الماضي، بحيث سميت حقبة التمكين الذي أصبح أحد المداخل الإدارية الحديثة هدفها الحد من البيروقراطية الإدارية وتعزيز الروح التشاركية في العمل لتحسين الخدمات والإرتقاء بمستويات الأداء الفردي والمؤسسي.

ويشير "باون و لاو" Bowen & Lawler إلى أن التمكين يعتبر حالة ذهنية يتمثل في إطلاق حرية الموظف وإعطائه صلاحيات أكبر في مجال عمله، ومنحه حرية إبداء الرأي والمشاركة في أمور تخص الوظيفة.¹

إن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل:

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
 - الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة.
 - وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
 - وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم.
 - ربط الأداء بالخوافز المادية والمعنوية.
 - تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.
- وبناء على هذا فإن سياسة التمكين لا تنجح بمجرد أن قررت الإدارة إتباع هذه السياسة بل لابد من زيادة طاقات الموظفين حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

وأشار كودرون Caudron إلى خطوات بناء بيئة عمل تساعد على تمكين العاملين كمايلي:

1- تأسيس آليات المشاركة في المعلومات.

2- توفير التدريب المناسب والموارد المطلوبة.

¹ عبد الرحمان سيار. القيادة الفعالة. مرجع سابق. ص 122.

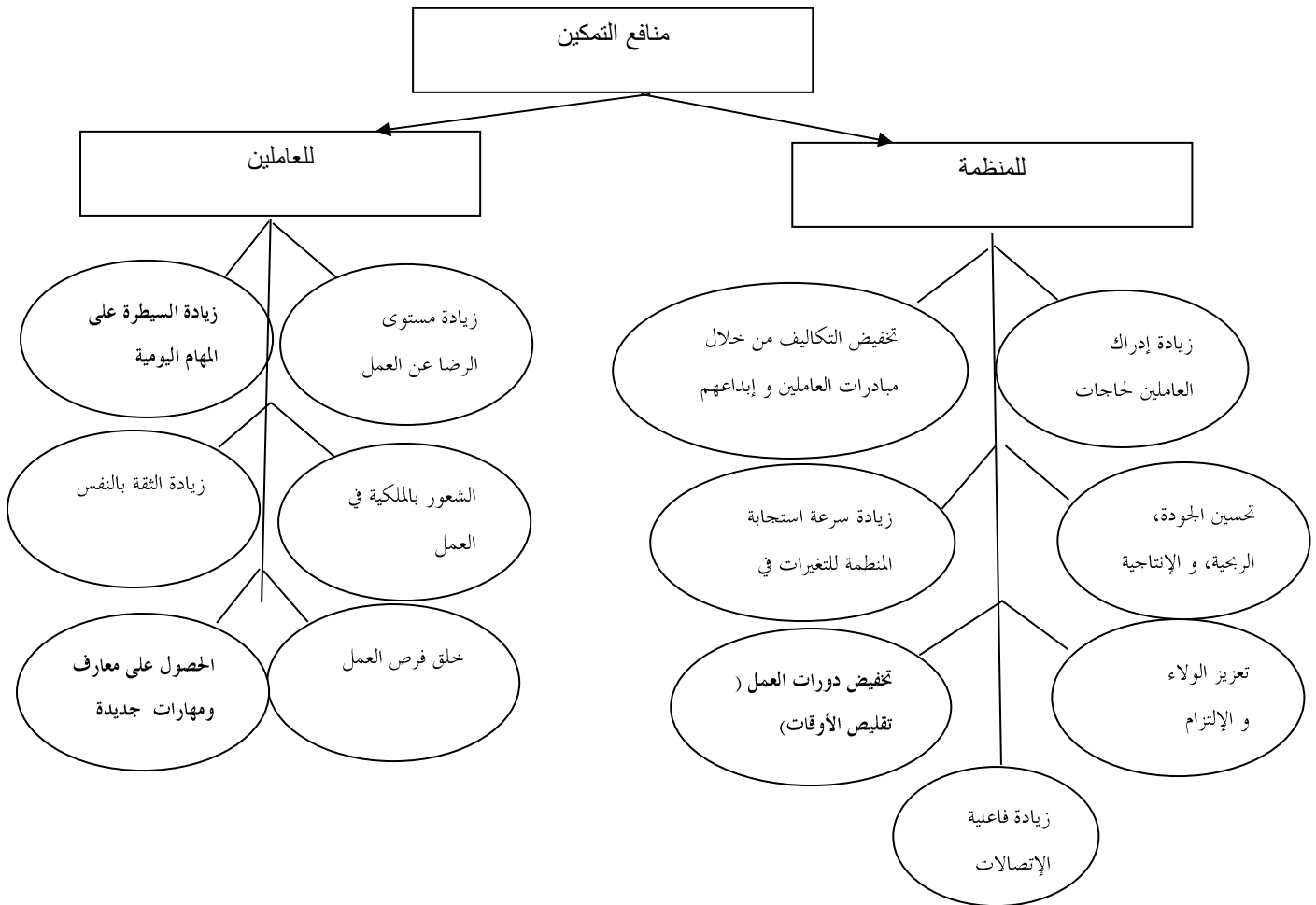
3-تعليم الإدارة كيف تقوم بتمكين الآخرين وذلك من خلال التوجه والانفتاح على إتباع طرق جديدة لأداء الأعمال، وسبل احتضان الأفكار الجيدة لأداء الأعمال.

4-تحويل مسؤولية صنع القرارات للعاملين.

5-إعطاء العاملين سلطة التحكم في الموارد اللازمة لإجراء التحسينات.

ويمكننا تجسيد أهم المنافع للتمكين بالنسبة للمنظمة وللعاملين في الشكل التالي:

شكل رقم(11): منافع التمكين للمنظمة وللعاملين



المصدر: رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد. 2008. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري. ص 237. (بتصرف الباحثة)

1.1.2 مرتكزات التمكين للمؤسسة:

من الأسس التي تركز عليها عملية التمكين في منهج الإدارة المفتوحة والمتمثل في:¹

1- تفويض السلطات والمسؤوليات: تتم عملية تفويض العاملين وفق خطة تدريجية، قد حددها كارول

Carrol فيمايلي:²

-دراسة وتحليل لنوعيات وخبرات ومهارات وقدرات الأفراد العاملين ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

-تحديد رؤية وإتجاه المؤسسة، والتأكيد على إدراكها وفهمها من جميع العاملين.

-تغيير ووصف وظائف العاملين وتوسيع نطاق مسؤولياتها ومهامها.

-تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة الإدارة وإستخدام أدوات وأساليب التحليل المالي والإحصائي لحل المشاكل.

1- مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا: أصبحت عملية صنع الرؤية وتحديد الإتجاه الرئيسي للمنظمة

عملية مشتركة ونتاجا لتفاعل مجهودات الإدارة والعاملين، هنا ترتبط الأفعال والأسلوب الجديد للتفكير للقيادة صاحبة الرؤية وسلوك العاملين.³

2- وجود نظام وقواعد للعمل: تتم المنظمات ذات التمكين المرتفع بأن عملية تمكين عاملها تتم في نظام

ملزم يرتبط بأهداف ورسالة المنظمة.

وقد حدد روبرت Robert أن نظام العمل يجب أن يؤكّد على أربعة عناصر رئيسية :

المستوى الأول: يحدّد القيم الأساسية للمنظمة.

المستوى الثاني: يحدّد القواعد الحاكمة للعمل والتصرفات التي يجب تجنبها والتي تحمل درجة كبيرة من المخاطرة التي تؤثر على مركز المنظمة.

¹ فانتن أبو بكر. 2001. نظم الإدارة المفتوحة، منهج لتحقيق شفافية المنظمات. مصر : إيتراك للنشر والتوزيع. ص 96.

² Bob carrol. 1997. **the role of management intervention in the development of empowered work teams** . national productivity . reviewspring. p 28-29.

³ فانتن أبو بكر. مرجع سابق. ص 97-99.

المستوى الثالث: يحدّد المعايير والضوابط التي تحكم وتقيّم الأداء.

المستوى الرابع: يركّز على توضيح القضايا الرئيسية التي تحتل إهتمامات المنظمة مثل المتغيرات البيئية والأحوال التنافسية والمركز التسويقي للمنظمة.

3-تدعيم الإحساس والشعور بالأمان: تبرز ضرورة شعور العاملين بجدية النظام في تمكين العاملين التي يتم من خلالها الحصول على ثقة وإهتمام العاملين وقبولهم لتحمل مسؤوليتهم التضامنية مع الإدارة في تحمل مخاطر وأعباء أعمال المنظمة، وهذا في الإدارة التي تؤكّد صدقها وعزمها في التمكين الفعلي للعاملين.

2.2 مراحل تحقيق التمكين بالمؤسسة:

1.2.2 أصناف وأساليب التمكين :

وتتجسد في خمسة (5) أصناف كمايلي :

1-التمكين من خلال القيادة : يملك القائد دورا هاما في تمكين الفرد أو الجماعة، وذلك من خلال توفير المحتوى والمناخ الثقافي لتنفيذ التمكين، ويتم ذلك من خلال تفويض السلطة للعاملين، وتوفير التدريب اللازم بالإضافة إلى توفير الإجراءات والنظم المعززة للتمكين كبناء فريق العمل، وهذا يتطلب تحفيز الأفراد للإستجابة وقبول تحمّل مسؤولية أكبر وتعلّم مهارات ومعارف أكثر، والنمو والتطوير، مما يؤدي إلى ممارسة الأفراد لعملية إتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في الوظيفة التي يقومون بها والإبداع والإنخراط في التحسين المستمر، مما يعكس شعور العملاء بالرضا.¹

والتوجه للتمكين على مستوى الإدارة العليا (المستوى الإستراتيجي) والإدارات التنفيذية (المستوى التشغيلي) قد يؤدي إلى ظهور صورة " المنظمة الممكنة " التي تفوّض صلاحياتها بصفة أكبر للمستويات الأدنى مما ينتج عنه أفراد محفّزين لتحملّ المسؤولية، ويمسّ التمكين جميع العاملين من الإدارة العليا إلى أي عامل في أدنى مستوى تنفيذي.

¹ رعد عبد الله الطائي عيسى قداة. مرجع سابق. ص 244.

1- تمكين الفرد: إن تمكين الفرد لا يتحقق بمجرد تفويض الصلاحيات لإتخاذ القرارات، بل لابد من إستجابة الفرد وتحملّله المسؤولية، ويتطلب ذلك تحقيق جوانب نفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك أو ما يطلق عليه " تمكين الذات ". ولا يتحقق التمكين إن لم يشعر الفرد بأن هذا التمكين له قيمة وفائدة بالنسبة له.

2- العمل التعاوني أو تمكين المجموعة: يندرج هذا الصنف من التمكين ضمن تطوير قدرات الأفراد للعمل والتعاون سوية، وإستثمار المشاركة لتمكين الأفراد أنفسهم، ومثال ذلك حلقات الجودة، وتمكين المجموعة قد عرف مع ظهور الجودة في السبعينات من القرن الماضي.

إنّ تحقّق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء المجموعة أو الفريق، يجعل لكل منهم إسهاما مفيدا في القرار الجماعي، والعمل التعاوني يساهم بدوره في تطوير قدرات الأفراد وتمكين كل منهم.

3-التغير الهيكلي والإجرائي: يركز تمكين العاملين على إجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة، وهذا يرجع أساسا إلى رواد إدارة الجودة الشاملة، على رأسهم " إدوارد ديمينج " وللتمكين ثلاث عناصر مهمّة كالآتي:

-الوضوح والتناسق في أهداف المنظمة الخاصة بالإنتاج والتطوير، وتوجيه كل مستويات النظم والإدارة والعاملين إتجاه تلك الأهداف.

-التقييم والتطوير المستمر للإحتياجات المهنية من معارف ومهارات متخصصة للعاملين، مع تعزيز إحساسهم بالملكية وتحملّ المسؤولية.¹

-ضمان التوافق بين الأهداف التنظيمية وأهداف الإدارة وأهداف العاملين داخل المنظمة.

3-المنظور متعدد الأبعاد في التمكين: إن التمكين يتطلّب عدة مناهج وأساليب ليكون فعّالا بالنسبة للبعض، والجمع بين القيادة، الثقيف والرقابة والدعم، وإجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية مساعدة لنجاح التمكين للبعض الآخر وما على إدارة الموارد البشرية إلا دعم تلك العناصر والعمل على التنسيق وربط عملية التمكين بالرؤية والرسالة والأهداف التنظيمية الإستراتيجية.

¹ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد. مرجع سابق. ص 246.

2.2.2 خطوات التمكين بالمؤسسة:

لتحقيق التمكين بالمؤسسة، توجد عدة خطوات يمكن إتباعها نختصرها فيما يلي:

1-الخطوة الأولى: أنظر حولك جيدا لتحديد أين أنت؟ وإلى أين تريد أن تذهب؟ وذلك من خلال طرح

التساؤلات المكملة الآتية:¹

- ماهو الوضع الحالي؟
- ماهي العلاقة السائدة بين الإدارة والعاملين.
- ماهي أكثر القرارات أهمية والمفروض إتخاذها.
- ماهي البيئة التي نعمل فيها الآن؟ وماهي الثقافة السائدة فيها؟ وماهي القيود أو الحواجز التي تقف في طريق نجاحنا؟
- أين نظام إدارة الجودة بمؤسساتنا ومالذي كان مطلوب تنفيذه؟ ومالذي تم تنفيذه وماهي الأشياء المطلوب تنفيذه مستقبلا؟

1- الخطوة الثانية : إبدأ بالتحرك ببطء في الإتجاه الصحيح. الآن أنت ترى بصورة أوضح مالذي تودّ أن تفعله وأنت تحتاج أن تهَيء وتكَيّف المنظمة لتصل إلى ماتريد، ولا بد من التحرك نحو الهدف وأن يكون لديك كل ما تحتاجه خلال هذه المرحلة، من نظم تدريب، ونظم معلومات، ونظم دفع عملية التمكين، وهل ستشرك أحدا معك في هذه العملية أم تقوم بها منفردا؟

2-الخطوة الثالثة: إكتشف ماهو موجود حولك من أشياء ونظم وعناصر وموارد وأفراد وأنت تبدأ في التحرك، وعندما تتحرك ببطء فإنه سيسهل لك تصحيح الإتجاه إلى المسار الصحيح، فقط تسرع الخطى وقد تبطئ في بعض الأحيان، مع تعليم الأفراد كيفية المشاركة في العملية وتحديد الإحتياجات دون المساس بالهدف العام للمنظمة.

¹عز الدين علي السويسي و نعمة عباس الخفاجي. 2015. الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان : دار الأيام للنشر والتوزيع. ص 64 - 66 .

4- الخطوة الرابعة: امش وتكلم واسمع ونفذ، فبعد إتمام الإختبارات في الخطوة السابقة يبدأ السير النشط، هنا

قد تجد بعض الصعوبات التي تعيق السير نحو التمكين، فما عليك إلا أن تقوم بـ:

- أن توسع استخدام الوسائل والطرق والأساليب الخاصة بالتغيير.
- إزالة العوائق والعقبات التي تقف كحواجز أمام التغيير والتمكين.
- تمكين الموظفين من العمل وتعليمهم كيفية تحديد أجندة العمل والمتطلبات المعقدة.
- السماع الجيد للتغذية العكسية القادمة من العاملين وفرق العمل.

5- الخطوة الخامسة: إن وجدت نفسك أنك تستطيع السير بدون معوقات أو حواجز، فهذا هو الوقت

المناسب للإسراع أكثر، وهذا عندما تشعر بالثقة وأنت واقف على أقدام ثابتة حتى إذا وقعت فسوف تنهض

ثانية.¹

3.2 علاقة التمكين بالتميز والجودة الشاملة: Empowerment Relationship with Excellence and

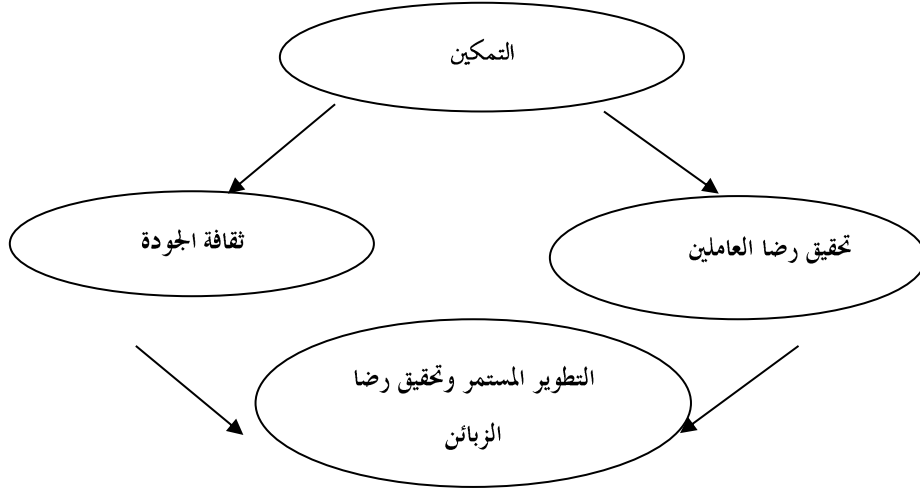
Total Quality management

يتضح التمكين أكثر فأكثر في المنظمات التي تعتمد في إستراتيجياتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهو يساعد كثيراً في تحقيق ثقافة الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين والإلتزام بالتطوير المستمر لتحقيق رضا الزبائن. وللتمكين دور خاص في تحسين الجودة، وذلك لأن تحقيق الجودة يتطلب أشخاصاً قادرين على التغيير في طرق العمل، الأمر الذي يجعل القادة ملزمين بتحقيق رضا العاملين² لأنهم جزء مهم ومكمل لإدارة الجودة الشاملة. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين التمكين والجودة الشاملة:

¹ نفس المرجع، ص 66.

² ناصر جرادات وآخرون. 2013. إدارة التغيير والتطوير. ط 1. الأردن : إثراء للنشر والتوزيع. ص 256.

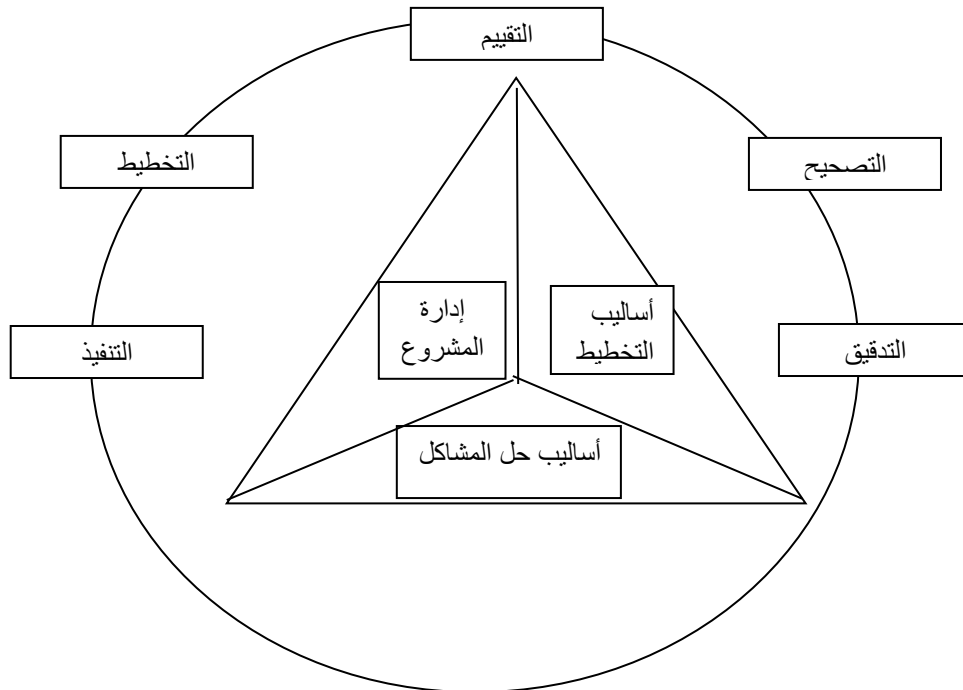
شكل رقم (12) : علاقة التمكين بالجودة



المصدر : من إعداد الباحثة

وللتدريب أهمية كبيرة لغرض تمكين العاملين، بحيث يهدف التدريب إلى تطوير قدرات الفرد في مجال إتخاذ القرارات وحل المشاكل، كله بغرض تحقيق التحسين المستمر. هنا يقترح "أوكلاند Okland" نموذجاً للتدريب مجسداً في الشكل التالي:

شكل رقم(13): نموذج التدريب لغرض تمكين العاملين



المصدر: رعد عبد الله عيسى قداد، مرجع سابق، ص 256.

3. ثقافة الجودة

1.3 حلقات الجودة وفرق تحسين العمل

حلقات الجودة تعني مجموعة العاملين، تتطوّر لدراسة وحل مشكلات العمل، وبالتالي فهي وسيلة للتغيير التنظيمي، الإختياري من خلال المناقشات والمقترحات التي تهدف إلى رفع الجودة وتحقيق الإنتاجية عن طريق جمع المعلومات وتحديد العلاقات السببية وإستخدام الأساليب الكمية وأساليب الإبداع والإبتكار.¹

وتمثّل حلقات الجودة وحدات عمل ذاتية، تتكون من مجموعة صغيرة من الموظّفين من 3 إلى 10 يديرها ويوجهها مشرف أو رئيس الوحدة الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات، وتتصف المجموعة بأنها تطوّعية ينضم إليها العاملون في نشاط واحد بشكل إختياري مطابق، وتجتمع المجموعة أسبوعيا أو شهريا.

إن إشيكاوا Ishikawa أول من نادى بفكرة حلقات مراقبة الجودة² سنة 1960 في اليابان حيث عرفها بأنها مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عددهم بين 4 و 7 عمال يجتمعون مع بعضهم بصفة تطوّعية، وأن معدل إجتماعات حلقات الجودة يتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات شهريا غالبا ما تكون خارج أوقات العمل الرسمي، ويهتمون بالتعرّف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، من أجل تطوير الأداء وتحسينه ومراعاة البعد الإنساني في العمل وإبراز القرارات البشرية، وإعتبار حلقات الجودة مكملّة لمدخل إدارة الجودة الشاملة بإستهدافها التحسين المستمر.

ومن أهداف حلقات الجودة الدّاعمة لنظام إدارة الجودة الشاملة:

- تخفيض تكاليف العمل.
- تحسين ظروف بيئة العمل.
- تنمية مهارات الموظّفين الفنية والقيادية.
- تعميق الإلتزام والولاء للمؤسسة أو الشركة.

¹ دراوش رابح وصبرينة حام الله . 2015 . "دور حلقات الجودة في إنتاج نظام إدارة الجودة الشاملة" ، العدد الثالث. المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. جامعة البليدة 2. ص 320.

² أحمد بن عيشاوي. مرجع سابق ، ص 40.

ويمكن تلخيصها فيما يلي : ¹

جدول رقم (03) : أهداف حلقات الجودة

الأهداف النوعية	الأهداف المادية
الروح المعنوية	زيادة المنتجات (المخرجات)
الحماس	الحد من التأخر في العمل
التطور الذاتي	معدل الغياب
التقدير المتبادل	عدد المتطوعين للمراكز القيادية
الإنتاجات	رفع معدلات الكفاءة الإنتاجية

التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة،² ويطلق عليها أحيانا مفهوم "كايزن" وهي كلمة يونانية تعني التحسين المستمر، ويعبر عنها ماساكي إيماي في صورة مظلة تحتوي تحتها كثيرا من عناصر وأساليب التحسين المستمر، في حين يعتبر البعض الآخر أن "كايزن" واحدة من طرق التحسين المستمر. ويعرف مفهوم "كايزن" على أنه التحسين التدريجي المتواصل إلى الكمال في العمل و"كايزن" هي السمة التي تميز المنظمات اليابانية على المنظمات الغربية.

هناك طرق للتحسين المستمر ينبغي ذكرها، وتتمثل في:

- **ثلاثية جوران:** وتتألف من ثلاث مكونات أساسية وهي التخطيط، رقابة الجودة والتحسين.
- **الطريقة العلمية:** ويعلق عليها البعض طريقة حل المشاكل وتشمل تحديد الفرص المتاحة للتحسين، تحليل العمليات الحالية، وضع تصور للعمليات المستقبلية، تنفيذ التغيير، التحقق من التغيير والتحسين المستمر.
- **طريقة كايزن:** تقوم على التحسين المستمر المستدام من خلال إجراء التحسينات في كل المجالات .

¹ فتحي أحمد يحيى العالم. 2010. نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية : دراسة علمية تطبيقية، الأردن : دار النشر اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 202 .

² باديس بوخلوة ، محمد حمزة بن قرينة. 2013. "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة"، مجلة الباحث ، العدد 13 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر ، ص 108.

2.3 الثقافة المشتركة والجودة الشاملة:

إن إعتبار كل مؤسسة فريدة عن غيرها حتى لو كانت تمارس نفس النشاط، كانت عامة أو خاصة، صناعية أو خدمات تعمل على أساس الربح أم لا. وما يميزها هي تلك الثقافة المشتركة¹ وموضوع إختلافها وما على المؤسسة إلا بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة هي القيمة الموجهة لعمل الأفراد، ولا يتحقق هذا إلا عندما تقوم الإدارة بتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين داخل المؤسسة.

هنا يجب التركيز على التدريب لأنه ضروري في هذه العملية، بحيث المناخ المستمر للتعليم يساعد الأفراد على فهم أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

كما أن الإعلان عن ثقافة جودة شاملة جديدة لا يستغرق وقتاً طويلاً، إلا أنه تحتاج المؤسسة سنوات لتجعل الموظفين يتصرفون بطريقة مختلفة.

وإن لم تكن الإدارة مستعدة ولها من الصبر ما يكفي، وبذل الجهد في التخطيط وقيادة عملية التغيير والإستمرار في أسلوبها تجاه الجودة الشاملة، فإنها لن تصل إلى التغيير على المدى البعيد، ويفشل التغيير كغيره من التجارب.

3.3 نشر ثقافة الجودة:

إن ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة ليس بالأمر السهل، لأن ذلك يحتاج إلى قيادة إدارية محكمة تعمل على تعزيز فكرة الجودة داخل المؤسسة.

وتتطلب عملية نشر وترسيخ ثقافة الجودة من قبل القيادة الإدارية جهوداً كبيرة يمكن إلمامها فيما يلي:

¹ بشار يزيد الوليد، 2009. المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع. ص 187-188.

1-خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة: ولا تتحقق إلاّ من خلال توافر 07 عناصر أساسية¹ حسب أتكسون:

- الإستراتيجية: وتعني الرؤية الكلية التي تحكم فكر وعمل وأهداف فريق عمل في إطار المنظمة.
 - الهيكلية: استخدام التشكيلات الإدارية المناسبة لتحقيق الإستراتيجية بما يتضمنه من إعادة تغيير الأنماط السائدة في العلاقات والعمل .
 - النظم: لكي تكون الأعمال بصورة صحيحة ويتم ذلك بالمرونة والإبتكار.
 - العاملون: هم أهم عنصر في تحقيق الجودة الشاملة بتطبيق أسلوب الرقابة الذاتية بالإشراف الوظيفي والإدارة بالأهداف.
 - المهارات: تعني ضرورة استثمار المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد في منظومة العمل، وتشجيع الإبتكار والتطور فيها للتغيير المستمر إلى الأفضل.
 - النمط: ويعني نمط القيادة الذي يقود إدارة الجودة في النظام.
 - القيم المشتركة: وهي نظم القيم السائدة التي يجب أن تؤمن بمفهوم الجودة الشاملة في ثقافة تنظيمية يتفق عليها ، وتكون بمثابة معايير وقائية من أي انحراف عن الأهداف.
- حيث تشكّل العناصر الثلاثة الأولى البنية الأساسية للجودة الشاملة أما العناصر الأربعة الأخيرة فتتعلق بفريق العمل الذي يحقق التطور في الجودة بالمرونة في العمل بتشجيع من القيادة التي تقود التغيير والإبتكار.

2-نشر وترويج ثقافة إدارة الجودة الشاملة : لتحقيقها لابد من الوفاء بالالتزامات التالية :

- تحسيس الفرد وإشعاره بأهميته داخل المنظمة.
- إعطاء فرصة للأفراد لتقييم أدائهم والإبتعاد عن أسلوب التوبيخ.

¹ بوحنية قوي.2003. "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، مجلة الباحث، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر. ص 73.

- أن يكون القائد قدوة مثلى للأفراد داخل المنظمة، لأن فشل القائد في تطبيق أقواله يؤدي إلى فشله في نشر ثقافة الجودة.

- إيجاد قيم مشتركة لتطوير روح التعاون بين الجميع في المنظمة.

- تغيير الرموز بما يجسد خلق التغيير الثقافي الذي يعتبر أساس تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- التوفيق بين قيم العاملين ومعتقدات المؤسسة.

- تخفيض العوائق البيروقراطية.

- إعطاء حرية التصرف للآخرين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم.

- شرح قواعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتشجيعهم على العمل بها.

- الإتصال المستمر بين العاملين داخل المنظمة وتحفيزهم وتشجيعهم لزيادة خدمة الزبائن.

- توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين بشكل واضح.

- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق تحسين الجودة.

- حث العاملين على تفادي ومنع نقل الخطأ إلى المرحلة التالية، والتركيز على تسليم الجودة من مرحلة

لأخرى.

وإذا كانت ثقافة المؤسسة هي منظومة القيم التي تعكس الممارسات اليومية للعاملين فيها، فإن ثقافة

الجودة هي منظومة القيم التي تؤدي إلى بيئة تساعد على ترسيخ مفاهيم الجودة والتحسين المستمر لها وتتكون

من العادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز أو تشجع الجودة.¹

¹ بوخلوة باديس و سامي بن خيرة. 2016. "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 9 جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر. ص 93.

3- وسائل بناء ثقافة الجودة:

لقد أثبتت الدراسات الميدانية، بأن الوسائل التي تساهم في بناء ثقافة الجودة مرتكزة على الجانب البشري (الأفراد) التي تقع على عاتقهم مكونات تلك الوسائل، لأن الأمر لا يتوقف على مدى تطوير ثقافة المنظمة من خلال التشريعات والهياكل التنظيمية، وإنما يتوقف على تغيير الذهنيات المتبناة من قبل العاملين باختلاف مستوياتهم ومعتقداتهم.

في هذا الشأن يبين " بورتير وستريس " أربع (4) وسائل تساهم في تغيير ثقافة المنظمة منها :¹

- **الإدارة عمل ريادي:** إذا إمتازت وتميّزت الإدارة بالوضوح والجديّة والتواصل لدعم القيم والمعتقدات، فإنّ هذا لاشك فيها بأن يكرّس في أذهان العاملين ضمن المنظمة بصدق وإيمان دائمين بالنوايا الحسنة لإجراء تغيير الثقافة السائدة من خلال الأنماط والأفعال المتبناة من قبل إدارة المنظمة.
- **إسهام العاملين ومشاركتهم:** الأمان والصدق في المنظمة للعاملين من جهة، وعدم تهميشهم من جهة أخرى، من خلال إشراكهم المباشر وإحساسهم بمبدأ المشاركة العمالية من جهة ثالثة. كل هذا يرفع الروح المعنوية للعاملين مما يزيد من تحفيزهم على أداء الأعمال وغرس روح المسؤولية تجاه العمل وإنتمائهم له.
- **الحصول على المعلومات من الآخرين:** من خلال شعور العامل بأنه على دراية وإلمام بمختلف جوانب الأنشطة التي يساهم فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومن خلال إطلاعه على المعلومات الواجب تداولها بين العاملين.
- **العوائد والمكافآت:** هنا لا نقصد العوائد المالية والمادية للعاملين وإنما المقصود هو الإحترام والتقدير والقبول الذي يحظى به العامل وإحساسه بالولاء والانتماء للمنظمة.

¹ معين أمين السيد، دندن صالح. 15-17 ديسمبر 2012. "مكانة ثقافة الجودة في عصر العولمة". المؤتمر العلمي الدولي: الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان طرابلس . لبنان . ص 22-23.

4- دور التدريب في تجسيد ثقافة الجودة:

إن مساهمة التدريب المهني في تكوين ثقافة الجودة في المؤسسات كبيرة جداً، من خلال التركيز على

الأبعاد التالية:

- تدريب رجال الإشراف و الإدارة و الأعمال المالية، و ذلك بالإهتمام بتعليمهم أصول الإدارة وفنونها، أنواع القيادات، أسس العلاقات الإنسانية، أساليب الإشراف والتوجيه والأسس العلمية للإدارة.
- تدريب مهني وفني عال من خلال الإهتمام بالتقدم التكنولوجي في المجالات الصناعية أو المهنية.
- تدريب تخصصي من خلال تدريب الأفراد في التخصصات الفنية النادرة مثل تبسيط العمل، العلاقات العمالية، الأمن الصناعي وحوادث العمل، الهندسة البشرية، تقييم العمال من أجل تمكينهم في هذه التخصصات والقدرة على التحكم في إستخدام مختلف الآلات الإلكترونية.¹
- التدريب من أجل التوعية والتوجيه، وذلك بالإهتمام بالعمال الجدد الملتحقين حديثاً بالمؤسسة، من خلال توفير المعلومات اللازمة عن سياسة الشركة وأهدافها بغرض غرس حب العمل وإحترامه والولاء له.

¹عبد الرحمن العيسوي. 1996. الكفاءة الإدارية. دار النهضة العربية للطباعة و النشر. بيروت. ص 147-148.

خلاصة الفصل:

تهدف إدارة الجودة الشاملة يكمن في نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة. وذلك من خلال تبني هذه الثقافة من قبل جميع العاملين. وثقافة الجودة الشاملة تحتوي على قيم ومعتقدات جديدة تحدث تغييرا في سلوكيات العاملين بصفة عامة.

و للثقافة التنظيمية مكانة هامة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال توفير البيئة التي يصبح من خلالها الأفراد لديهم دافعية تلقائية لممارسة الجودة بأنفسهم.

و يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية، بحيث تنسجم القيادة السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة. وذلك من خلال تبني قيم العمل والمشاركة الجماعية للأفراد والعاملين بالمؤسسة.

الباب الميداني:

تشخيص واقع الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة
بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز
-مديرية التوزيع تيسمسيلت-

الفصل الخامس: عرض حال الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة

الشاملة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع

تيسمسيلت -

تمهيد

1. تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز

-سونلغاز-

1.1 نبذة عن الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز

2.1 فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية للكهرباء و

الغاز

3.1 متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بسونلغاز

2. منهجية الدراسة

1.2 المنهج والأدوات المتبعة في الدراسة

2.2 حدود الدراسة

3.2 الخصائص العامة لعينة الدراسة

تمهيد:

إن نزول الباحث إلى ميدان الدراسة من أجل جمع بيانات حقيقية و تحليلها للحصول على نتائج موثوقة و مؤكدة، و هي خطوة ضرورية و ذات أهمية بالغة في مراحل البحث العلمي.

و بغرض تحقيق أهداف الدراسة النظرية في ميدان الدراسة، الذي يعتبر مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت- محلا لها. قامت الطالبة بإستغلال المعلومات والإمكانيات المتاحة لمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتم إختيار هذه المؤسسة لأنها من المؤسسات المبادرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1. تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز

1.1 نبذة عن الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز "سونلغـاز":

إن مراحل تطور الشركة الجزائرية للكهرباء يمكن إيجازها فيمايلي¹:

• **1947**: إنشاء شركة كهرباء وغاز الجزائر كلفت هذه الشركة بإنتاج نقل وتوزيع الكهرباء عبر كافة التراب الجزائري.

• **1969**: إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الأمر الرئاسي رقم 69-59 بتاريخ 1969/07/26 المتضمن حل كهرباء وغاز الجزائر وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والتي تكفلت بإنتاج نقل وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب عبر كافة التراب الوطني.

• **1983**: إنشاء شركات مختصة في الأشغال وإنتاج العتاد حوّلت إلى مؤسسات مستقلة عن الشركة الأم كهريف - كنغاز - أنارقة - التركيب - كهركيب .

• **1991**: المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 1991/12/14 والمتضمن تغيير الطابع التشريعي للشركة كمؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري.

• **جوان 2002**: المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 2002/06/01 المتضمن تغيير الطابع التشريعي للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم والدولة هي الشريك الرئيسي بالنظر إلى القانون رقم 02-01 المؤرخ في 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء و الغاز.

1.1.1 وظائف الشركة:

❖ إنتاج، نقل، توزيع وتسويق الكهرباء في داخل وخارج التراب الوطني.

❖ نقل الغاز لسد حاجيات السوق الوطنية.

¹ مديرية توزيع الكهرباء و الغاز-تيسمسيلت-2016/05/02.

❖ توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج التراب الوطني.

❖ تطوير التموين بكل الخدمات الطاقوية.

❖ دراسة وتطوير كل أشكال ومنايع الطاقة.

❖ إنشاء الفروع والمساهمة داخل وخارج الوطن.

بصفة عامة سونلغاز تسهر على الخدمة العمومية في ميدان الطاقة وفقا للقوانين السارية المفعول .

2.1.1 نبذة عن مديرية التوزيع تيسمسيلت ووظائفها

❖ قبل جانفي 2001: مندوبية تيسمسيلت التابعة لمركز توزيع تيارت.

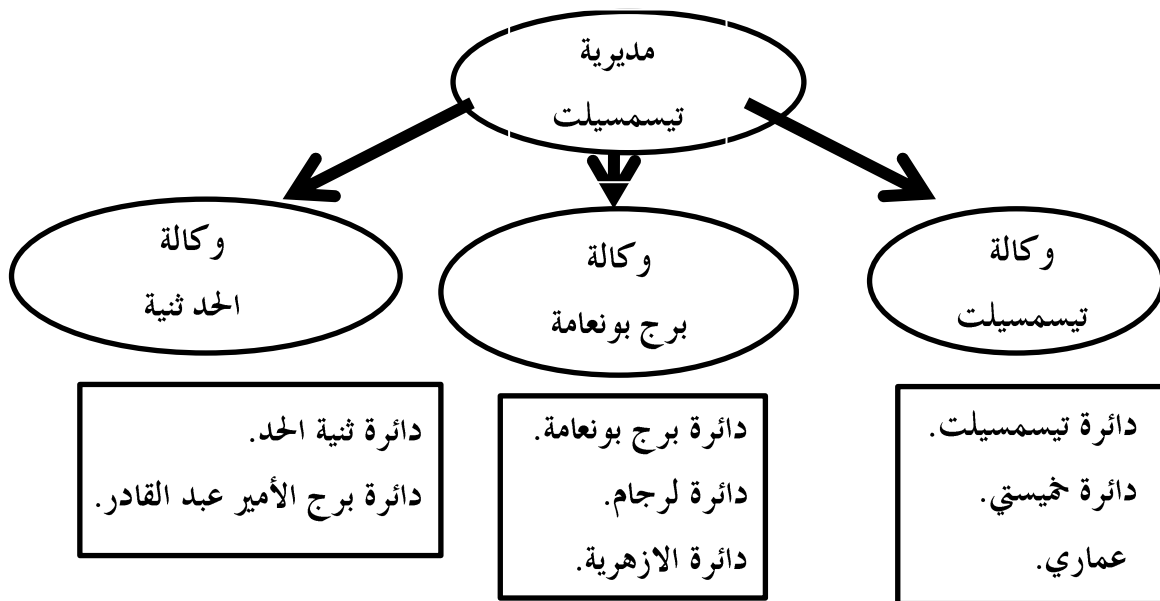
❖ جانفي 2001: خلق مركز توزيع تيسمسيلت المستقل عن تيارت.

❖ جوان 2005: إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع تيسمسيلت.

❖ جانفي 2009: تحويل اسم المديرية الجهوية الى مديرية التوزيع تيسمسيلت.

هذه المديرية تدير بدورها ثلاث وكالات إقليمية:

شكل رقم (14): الوكالات المسيرة من طرف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - تيسمسيلت-



3.1.1 وظائف مديرية التوزيع-تيسمسيلت-

- توزيع وتسويق الكهرباء عبر كل تراب الولاية.
- توزيع وتسويق الغاز عن طريق الأنابيب عبر كل تراب الولاية.
- تطوير الثمين بالخدمات الطاقوية (كهرباء وغاز)
- بصفة عامة مديرية التوزيع مكلفة بوظيفة الخدمة العمومية طبقا للتشريع المعمول به.

الإنجازات المحققة:

- إنشاء مركز التحويل بـ: 220 كيلو فولط الذي يقدر غلافه المالي بـ: 1000 مليون دينار.
- إنشاء مركز التحويل برج بونعامة بـ: 60 كيلو فولط الذي يقدر غلافه المالي بـ: 600 مليون دينار.
- إنشاء مركز التحويل ثنية الحد بـ: 60 كيلو فولط الذي يقدر غلافه المالي بـ: 600 مليون دينار.
- إنشاء خط 220 كيلو فولط الوارد من مركب تيارت .
- إنشاء خط 220 كيلو فولط إغاثة الوارد من مركب عين وسارة.
- إنشاء خط 60 كيلو فولط الممّون لمركب برج بونعامة الوارد من مركب تيسمسيلت.
- إنشاء خط 60 كيلو فولط الممّون لمركب ثنية الحد الوارد من مركب تيسمسيلت.
- إنشاء خطي 60 كيلو فولط إغاثة لكل من مركبي ثنية الحد وبرج بونعامة.
- إعادة تهيئة مركب التحويل الحالي لتيسمسيلت بكلفة مالية قدرها 200 مليون دينار.
- إنشاء 143 مركز تحويل 30 كيلو فولط في إطار البرنامج الإستعجالي لسنة 2013 بكلفة 60,

891295133 د.ج.

نوعية الخدمة:

تعمل الشركة على تحسين الأداء فيما يخص التموين بالغاز الطبيعي بصفة مستمرة حيث تواجه الكثير من المشاكل كالتعديات على الشبكات العمومية مما يؤثر بصفة مباشرة على نوعية الخدمة ونذكر على سبيل المثال لا الحصر:

- البناءات بطريقة فوضوية فوق الشبكات الغازية من طرف بعض المواطنين .

- ردم الكثير من قواطع الغاز إثر أشغال التهيئة.

- غلق المنافذ التقنية الصاعدة المخصصة للغاز في العمارات.

- إستهداف الشبكات إثر أشغال التهيئة في المدن.

- أشغال البنية التحتية غير المرخصة.

- سرقة الأنابيب النحاسية ومغالق قواطع الغاز.

تؤدي هذه المشاكل إلى:

- إستحالة البحث عن تسربات الغاز.

- إستحالة تموين زبائن جدد.

- إستحالة قطع الغاز في حالة التسرب لأن القواطع مردومة.

- إستحالة التدخل في المنافذ المخصصة للغاز في العمارات.

- إنقطاع التموين بالغاز الطبيعي في حالة إستهداف الشبكة .

- نشوب حرائق وإنفجارات إثر تسرب الغاز في حالة إستهداف الشبكة.

- التأثير على المحيط.

- خلق نقاط ضعف في الشبكة.

2.1 فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز-

1.2.1 لماذا الجودة في SONEGAS؟

إن الإصلاحات الاقتصادية الهيكلية على الشركة التي بدأت بها السلطات العامة¹، أثرت بشكل كبير على البيئة الاقتصادية للشركات الجزائرية. مثل الشركات العامة الأخرى، كان على "سونلغاز" أن تتحمل التأثير الصعب لهذه الإصلاحات (انخفاض حاد في قيمة الدينار، وارتفاع التضخم، ...) على توازنها المالي حتى تصل إلى مستويات لم تصل من قبل، وكان على "سونلغاز" الاستعداد لإفتتاح سوق الكهرباء والغاز. في هذا السياق، تلتزم "سونلغاز" بمساهمتها و الدولة لزيادة أدائها التشغيلي والمالي، وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها لعملائها. مما تطلب تبني إستراتيجية جديدة تمنحها ليس فقط الوسائل للوفاء بالتزاماتها إتجاه الدولة، ولكن أيضاً للتحضير لإفتتاح قطاع الطاقة إلى المنافسة. لذلك كان من الضروري أولاً أن نفهم تماماً وضع الشركة. حيث أجرت الشركة تحليلاً للأداء من خلال تقييم جودة خدمات العملاء والأداء التنفيذي والمالي وإدارة الموارد البشرية وقيادة الإدارة وتنظيمها. وذلك بتشخيص إدارتها وتحليل البيئة بوضع خطة إستراتيجية تم تطويرها وفقاً لفلسفة إدارية جديدة تؤدي إلى إعادة تحديد مهمتها، لإعطاء نفسها طموحاً جديداً من أجل تحقيق رسالتها في إطار التنمية المستدامة وتحقيق طموحها المتمثل في وضع نفسها بين أفضل خمس (05) شركات للكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط، في مجالات: جودة الخدمات المقدمة للعملاء وإدارة التكاليف.

تعهدت "سونلغاز" بتنفيذ "نهج الجودة الشاملة"، من أجل توجيه إدارتها نحو العمل، لتغيير طرق العمل بعمق عن طريق إمتياز القيم التالية:

¹SONELGA.2001. LA GESTION DE LA QUALITÉ TOTALE, Manuel du participant, équipe Qualité. P3-12.

- توجيه العملاء.

- الإدارة التشاركية التي تسعى إلى مشاركة جميع الموظفين وتحسين الأداء.

- الإنفتاح على الابتكارات التكنولوجية.

- البحث المستمر عن القدرة التنافسية.

تميزت الخطة الإستراتيجية 2001-2005 بما يلي:

- إجراء إعادة الهيكلة.

- مواصلة العمل على التنفيذ الناجح لنهج الجودة.

2.2.1 مشروع الجودة ب : "سونلغاز":

بموجب القرار رقم 604 DOI بتاريخ 1999/08/03، أنشأت الإدارة العامة "مشروعاً ذا جودة"

تتمثل مهمته في تنفيذ "نهج الجودة الشاملة"، من حيث الرؤية الإستراتيجية والكفاءة التنفيذية والوظيفية وثقافة

الشركات. يتم هذا المشروع على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: هي في الأساس مرحلة من التعلم والتجريب والتحضير لتعميم نهج الجودة لجميع

الوحدات. وخلال هذه الخطوة تم الإنتهاء من جميع الإجراءات المبرمجة تقريبا:

- إنشاء فريق الجودة المركزي الذي لديه.

- متابعة التدريب على نموذج إدارة الجودة مع شركة كهرباء كيبيك ، Hydro-Québec.

- تحقيق التجارب على:

- الإدارة المستهدفة - إدارة العمليات - إدارة ضمان الجودة - إدارة المهارات

- التحضير للتعميم من خلال الإجراءات التالية:

- تنفيذ جدول توقعات العملاء ؛

- تطوير تنظيم "شبكة الجودة" التي تعتمد على هيئات أو فرق مهمتها إحضار نظام إدارة الجودة؛

- وضع خطة تدريب جيدة لمستشاري الجودة ومدربي الجودة ومديري فرق التحسين وفرق المشروع؛

- وضع خطة إتصال لدعم تعميم نهج الجودة الشاملة.

● المرحلة الثانية: تركز لتعميم نهج الجودة بحيث بدأت عملية التنفيذ في جانفي 2001.

والجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والأساليب المنظمة في إستراتيجية عالمية، تهدف إلى تعبئة الشركة بأكملها للحصول على أفضل رضا العملاء بأقل تكلفة. نحن نبحت عن: "منتج بدون عيوب، لديه كل الخصائص المطلوبة. منتج يتم تسليمه في الوقت المتفق عليه.

تستند إدارة الجودة الشاملة على المبادئ الأساسية التي تنطبق على جميع الأنشطة أهما تنطوي على تغييرات في طرق القيام به وجميع الموظفين مدعوون للمشاركة إتجاه العملاء يعني أن العملاء هم مركز الإهتمام للشركة.

من هم عملاؤه؟ هؤلاء هم مستهلكو الكهرباء والغاز. نسميهم "عملاء خارجيين" و يتعين على الشركة تلبية إحتياجات العملاء تماماً وبأقل تكلفة، وإحتياجاتهم وتوقعاتهم ستكون المحرك الأساسي لعمل الشركة. جميع موظفي الشركة لديهم عميل لإرضائه، سواء كان العميل الخارجي نفسه أو زميل، أي "عميل داخلي".

في الواقع، يعد كل عضو في المؤسسة رابطاً في سلسلة تسمى "سلسلة موفر العملاء"، بغرض رضا العملاء الخارجيين. من ناحية، تتلقى المنتجات أو الخدمات الخاصة بالشخص الذي يسبقها، ومن ناحية أخرى، فإنها توفر المنتجات والخدمات للشخص الذي يتبعها. وبالتالي فهي شبكة واسعة من الشركاء يتم إنشاؤها داخلياً لتلبية إحتياجات عملاء الشركة. وعندما نتلقى طلباً من أحد العملاء، خارجياً أو داخلياً، يجب أن نسأله عن توقعاته ونرى كيف نحققها بأقل تكلفة.

الفصل الخامس: عرض حال الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

- مديرية التوزيع تيسمسيلت-

يقترح نهج الجودة الشاملة وضع الموظفين في خدمة عملائهم بدلاً من مديرهم المباشر. كما تتميز إدارة الجودة الشاملة أنها قائمة على الحقائق من خلال الإقناع بأن جميع القرارات يجب أن تستند إلى معلومات واضحة ودقيقة. وللعمل بالحقائق هناك أدوات تسمح بذلك:

- جمع البيانات.

- ترتيب البيانات وفقاً لأهميتها.

- العثور على الأسباب الجذرية للمشاكل.

وكذلك من مبادئ إدارة الجودة الشاملة العمل الجماعي، حيث يتعامل الجميع مع الأفكار والأشخاص دون تحيز والمناقشة تدور حول الأفكار، وليس حول الأشخاص، أي دور جديد للمديرين يشجع الإدارة المشتركة من خلال الاعتراف بمهارات كل فرد ومن المتوقع أن يقوم المزيد من الموظفين بإجراء التغييرات بأنفسهم لتحسين أداء أعمالهم.

والفريق هو أحد طرائق مشاركة الأشخاص المستغلين في البحث عن الجودة الشاملة. بحيث يهدف العمل الجماعي إلى:

- تحسين الإنتاج وخفض التكاليف.

- تحسين وتنظيم العمل، تحسين العلاقات وظروف العمل.

- تحسين المعلومات والتشاور.

- تحسين السلامة في العمل وتطوير العضوية ودرجة إلزامها في تطوير الشركة.

ويتضمن تنظيم العمل الجماعي إنشاء مجموعات من ستة إلى ثمانية أشخاص بشكل عام، ومنحهم درجة كبيرة من الإستقلال الذاتي، وهذه الطريقة الجديدة للعمل تؤدي إلى:

- تغيير جذري في السلوك.

- العميل هو محور الإهتمامات.

- يعمل الموظفون بشكل تعاوني لتحقيق هدف مشترك.

- تقاسم الموظفين المسؤوليات والمهارات والسلطة والسيطرة.

بالإضافة إلى التحسين المستمر، الذي يعد مصدر قلق دائم لجميع الموظفين من خلاله يتم التغيير في رؤية المشكلات. فالمشكلة ليست شيئاً غير طبيعي أو يجب ألا تحدث: إنها إشارة تشير إلى المكان الذي يمكننا فيه إجراء تحسين. ويمكن اعتبار المشاكل في كل مرة فرصاً للتحسين. يساعد هذا الموقف الإيجابي تجاه المشكلات على فهم معنى التحسين المستمر في الواقع، بصرف النظر عن مدى صعوبة سعيك لتوفير منتج أو خدمة جيدة، هناك دائماً مجالاً للتحسين.

هناك عدة أسباب وراء التحسين المستمر:

- دمج التقدم التكنولوجي الذي يسمح في كثير من الأحيان لتقديم المزيد بتكلفة أقل.

- تكييف المنتجات والخدمات التي يجب أن تتبع الإحتياجات المتغيرة للعملاء.

- التكيف مع موقف العميل الذي يمكن أن يتغير.

لذلك من مصلحة الشركة التكيف مع التغيير، لنقبل أن ما هو جيد اليوم لن يكون بالضرورة غداً.

3.2.1 إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسونلغاز:

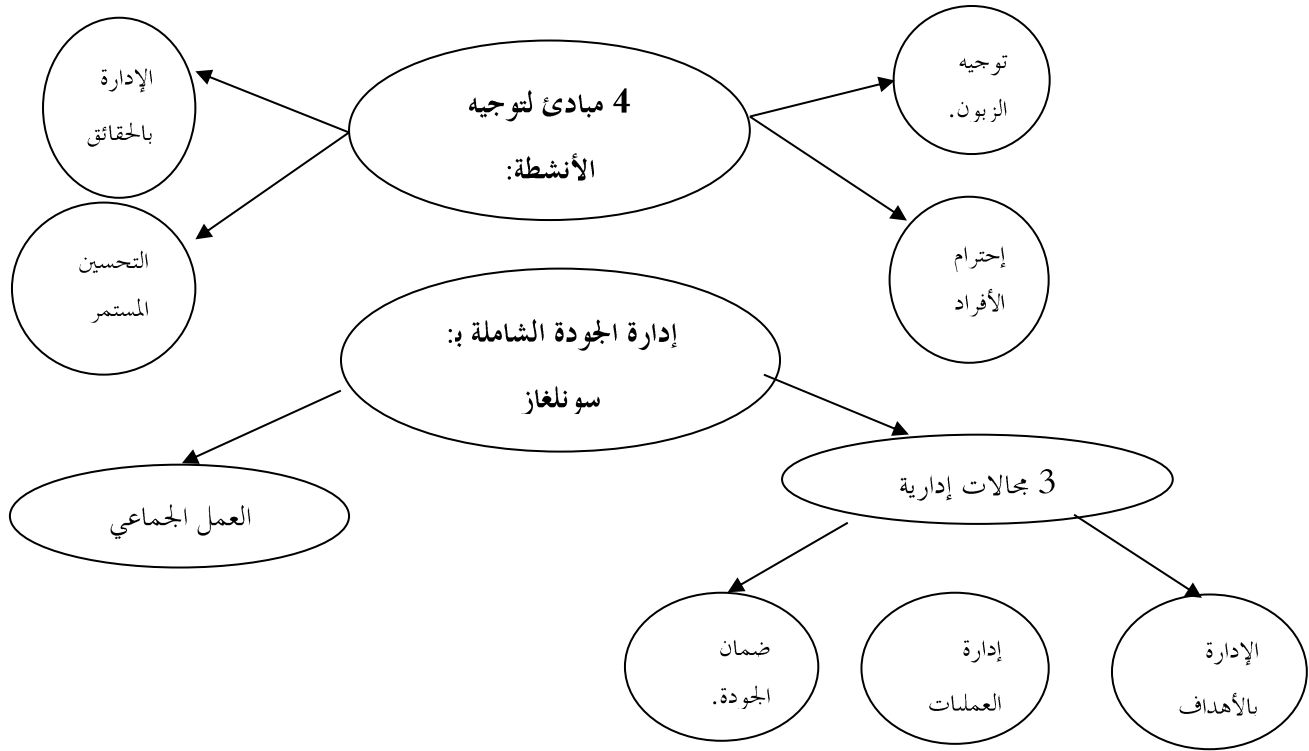
1. التغييرات الموصى بها:

من المفيد دائماً تذكر العناصر المختلفة التي تشكل نموذج إدارة الجودة الشاملة، بحيث تهدف إدارة الجودة الشاملة (TQM) في SONEGAS إلى تلبية إحتياجات وتوقعات العملاء بأقل تكلفة عن طريق:

- زيادة تعبئة الموارد البشرية.

- إتقان إجراءات العمل. و فيما يلي نموذج TQM الموصى به بسونلغاز:

شكل رقم (15): نموذج إدارة الجودة الشاملة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت-



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

SONELGAZ, 2000. **Stratégie d'implantation de la gestion de la qualité totale à SONELGAZ.** Direction générale équipe qualité.

3.1 متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ب: سونلغاز

إن تنفيذ العناصر المختلفة لإدارة الجودة الشاملة¹ يحتاج إلى تغييرات متعددة بالنسبة لشركة سونلغاز:

- **لأسس الجودة:** تم دمج أسس الجودة الشاملة في الخطة الإستراتيجية ل: سونلغاز، بحيث تبرز بوضوح في مهمة الشركة الجديدة، ويتم سردها باعتبارها قيما يتم الترويج لها داخل الشركة. ويستدعي ذلك الحاجة إلى التواصل أكثر في كل فرصة ووضع مثال عند تنفيذ عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- **لتسيير الأهداف:** يجب على الشركة تحسين جودة أنشطتها مع ضمان زيادة رضا عملائها من خلال:

¹ibid. p 11.

- إعداد نظام الإستماع إلى العملاء وتنظيمه داخل الشركة، وهذه الأداة تسمح لنا بالحصول على معرفة كاملة بإحتياجات العملاء.

- يجب أن تركز جميع الجهود والموارد على المجالات ذات الأولوية.

- مناقشة أهداف التحسين على أساس الحقائق (التشخيص، المؤشرات، الجداول...).

- المراجعة بانتظام للنتائج التي تم الحصول عليها بهدف التحسين.

● **لإدارة العمليات:** بهدف تحسين الأعمال وزيادة رضا العملاء، نحتاج إلى عمليات عمل موثقة جيداً

تصف كيفية إجراء كل نشاط لتحقيق النتيجة المرجوة. لهذا هذا يجب على مديري العمليات مايلي:

- تنفيذ طريقة تحليل وتحسين العمليات.

- توفير التدريب اللازم للموظفين للسماح لهم بتنفيذ وتحسين عملهم اليومي من خلال إستخدام الأدوات

والأساليب المناسبة.

- تعزيز العمل الجماعي والتعرف على النتائج الإيجابية.

- توفير برنامج للعمليات مستقر وقادر على تعزيز وتبادل الخبرات والمعايير الداخلية.

● **لضمان الجودة:** سيكون دمج أساليب وأدوات إدارة الأهداف والعمليات في عادات العمل ضماناً تضمن

الشركة من خلاله تنفيذ جميع أنشطتها بطريقة تلي تماماً إحتياجات وتوقعات العملاء.

إن تطبيق ضمان الجودة في سونلغاز هو مسألة وقت، لأن هذا المنظور يعتمد على درجة إتقان أساليب

وأدوات إدارة الجودة، والتغيرات التنظيمية في العمل، ولكن أيضاً أسلوب إدارة الموارد البشرية. سيكون عليها

أيضاً دمج علاقة الشركة مع مورديها الخارجيين:

هذا يعني أن سونلغاز سيتعين عليها:

- ملائمة أدوات إدارة الجودة من خلال التدريب والممارسة اليومية.

- وضع سياسة شراكة خارجية بين العميل والمورد والتأكد من ذلك.

- ممارسة عمليات تدقيق إدارة الجودة.

• **للعمل الجماعي والإعتراف:** بالنسبة للمديرين، يتيح العمل الجماعي حشد جميع الموظفين لتحسين الجودة

في الشركة ويساهم في تحسين التواصل بالنسبة للمديرين.

أما بالنسبة للموظفين، تتيح هذه الطريقة الجديدة لتنظيم العمل تحسين جودة عملهم يومياً، وتطوير قدرتهم على تحليل المشكلات والمشاركة شخصياً في حلّها بالنسبة للموظفين.

إن فريق تحسين الجودة هو مجموعة من الأشخاص الذين يتمثل دورهم في حل المشكلات من خلال إتباع نهج عقلاني وإستخدام الأدوات العلمية المناسبة. ويصنف إلى ثلاثة (03) أنواع:

- **فريق المتطوعين:** يتكون من 6 إلى 8 موظفين متطوعين من وحدة واحدة أو من عدة وحدات، والمشاركة في عملية عمل مشتركة. تتمثل ولايته المحددة المدة في تحديد المشكلات وحلّها باستخدام الأدوات المناسبة.
- **فريق المشروع:** يتكون من 6 إلى 8 موظفين يتم تعيينهم من قبل لجنة توجيه بسبب كفاءتهم أو خبرتهم من وحدة واحدة أو أكثر. تتمثل ولايته المحددة المدة في حل مشكلة أو أكثر يتم تحديدها بإستخدام نهج حل المشكلات.¹

- **فريق تحسين العمليات:** يتكون من موظفين تعيّنهم لجنة توجيهية بسبب كفاءتهم أو خبرتهم. تتمثل مهمتها المحدودة المدة في تحليل وتحسين عملية العمل بإتباع طريقة إدارة العمليات. يمكن تشكيل هذا النوع من الفريق داخل وحدة، أو يتألف من ممثلين عن عدة وحدات.

1.3.1 المهمات والأدوار بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

- **اللجنة التوجيهية للشركة:** تحت سلطة المدير العام، يتكون من مدراء مركزيين لديه المسؤوليات التالية:

- مراقبة نظام إدارة الجودة للشركة.
- إجراء تقييمات لتنفيذ خطة الجودة.
- ضمان الإتساق بين الخطة الإستراتيجية وخطة الجودة.
- عمليات تدقيق الجودة، وتقييم النتائج وإجراء التعديلات اللازمة.

¹ Ibid, p12-13.

- فريق الجودة:

- ملحق بنائب المدير العام، ويتكون من ثمانية أعضاء حالياً ويمكن توسيعها، تعمل بشكل أساسي مع أعضاء

اللجنة التوجيهية.

- تقديم المشورة للمدير العام واللجنة التوجيهية لإدارة الجودة.

- تنسيق الأنشطة المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة.

- تقرير عن النتائج وإقتراح التعديلات.

- ضمان أن يتم إخبار جميع الموظفين.

- إستخدام شبكة مستشاري إدارة الجودة لمساعدة الوحدات والإعلام والدعم في تنفيذ الجودة.

- فرق التوجيه: تتكون من مديرين من مختلف المستويات الهرمية (الإدارة، الوحدات، المناطق). يشرفون

ويدعمون فرق التحسين. يؤدون الوظائف التالية:

- المشاركة في عملية نشر الأهداف وضمان تنفيذها.

- إدارة الانتقال وتعزيز تنفيذ مبادئ وقيم إدارة الجودة الشاملة لضمان التغيير الموصى به.

- توجيه ودعم جهود فرق التحسين من خلال تمكين فرق الإدارة في تنفيذ ومساعدة إنشاء فرق التحسين.

- فرق التحسين: أعضاء فريق التحسين، يقومون بـ:

- إجتماعات فريق تحسين القيادة تعزز ديناميات المجموعة ومشاركة جميع أعضاء الفريق.

- إستخدام أدوات الجودة لحل المشكلات.

- تحسين عمليات العمل بإستخدام أدوات الجودة.

2.3.1 إدارة الجودة الشاملة و التدريب:

يتطلب إنشاء نظام إدارة الجودة إعداداً تنظيمياً مناسباً لدعم التنفيذ من أجل ضمان المتابعة والتقييم لإقتراح إجراءات التطوير.¹ ونظام الجودة كان خاضعاً للدراسة لإضفاء الطابع الرسمي لمديرية التنظيم والمعلوماتية لإتخاذ القرارات (PV n° 6/2000 du 29/03/2000).

إن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود برنامج تدريبي واسع يشمل مجموعات متنوعة من الأفراد. يتم شرح الجهاز الكامل في الفصل الخاص بالتنفيذ، ويستلزم تحقيق هذه الخطة تطوير برنامج تم إطلاقه منذ شهر ماي 2000 وإستمر على النحو التالي:

أعطيت الأولوية لبناء شبكة مستشاري إدارة الجودة من خلال التوظيف والتدريب الداخليين، وكانت العملية كمايلي:

- تطوير ملفات تعريف التوظيف ومهارات مستشاري الجودة.

-إطلاق إعلانات التوظيف مع المعايير الأساسية:

* خبرة من 2 إلى 7 سنوات.

*أقصى عمر 35 سنة.

* رسالة تحفيز المرشح كمعيار أساسي.

3.3.1 التدريب على الجودة:

هي الخطوة الرئيسية في تعميم نهج الجودة الشاملة، بحيث تسمح بمعرفة طرق وأساليب جديدة مهمة لجميع الموظفين.

¹SONELGAZ, Décembre 2000. **STRATÉGIE D'IMPLANTATION DE LA GESTION DE LA QUALITÉ TOTALE À SONEGAZ**. Direction Générale Équipe Qualité. p 11-19.

***المبادئ التوجيهية:**

- يتم بث التكوين بشكل متتالي كفريق واحد: هذا هو التدريب المتتالي للخط الهرمي بدءاً من المستوى الأول من التحكم. بحيث لا نستطيع أن نطلب من المستوى المتوسط تغيير هذه الطرق في فعل الأشياء إذا لم يتم التوعية أو التدريب.¹
- يتم تقديم التكوين في الوقت المناسب: يجب نشر التدريب أثناء تنفيذ جانب معين من نهج الجودة الشاملة للسماح بالتطبيق الفوري.
- يجب تكييف التكوين مع مجموعات الموظفين المختلفة: سيتعين علينا تحديد جميع الموظفين للتدريب وتكييف المحتويات مع إحتياجاتهم الخاصة.
- يرافق التكوين مدربون: مرافقة فرق لتحديد الإستخدام العملي للتدريب وتخطيط التنفيذ الملموس.
- التكوين القائم على التدريب: سيتم تنفيذ بعض جوانب الجودة من خلال التدريب: مثال على إدارة الأهداف، ومراجعات الإدارة تطوّر مواقف وسلوكيات معينة... إنها تتعلق بزيادة الوعي وتدريب الفرق لتحقيق المهمة.
- تنظيم التكوين:

في البداية، أثناء إنتظار تنظيم شبكة المدربين المؤقتين، سيتم بث التدريب بواسطة فريق الجودة ومستشاري إدارة الجودة والمدربين الخمسة في مدارس تدريب SONELGAZ.

تم التخطيط لتدريب المتعاقدين الأفراد في الربع الأول من عام 2001.

¹ Ibid;P17.

– مهمة المدير في بيئة الجودة:

يجب على مدير الجودة،¹ أن يكون قادراً على الجمع بين المواهب والمعرفة والمهارات القيادية في سياقات مختلفة، ليستطيع إدارة جميع الأنشطة و الوصول للأهداف الإستراتيجية المسطرة، مع موارد أقل، و تهدف أيضا إلى تحقيق أقصى قدر من الرضا لعملائها. هذا الأمر يتطلب من مدير المعرفة مهارات ومؤهلات وخبرات ومميزات شخصية تسمح له بالتصرف بكفاءة ، وأيضاً الإستعداد للعمل والتصرف في الوقت المناسب وذلك يحتاج لمستوى عالٍ من الإستقلالية والثقة في نفسه والشجاعة والتنظيم.

لا يمكن أن يكون هذان العاملان (معرفة كيفية التصرف والرغبة في التصرف) كافيين بمفردهما لتمكين المدير من الإرتقاء إلى مستوى مهمته.

في الواقع، يجد نفسه أمام العديد من العيوب التنظيمية، وأساليب العمل، والإفتقار إلى المهارات الجماعية وأسلوب الإدارة التي تعيق قوة فعل المدير. وتعد قيمة الشركة أكثر فأكثر في البعد اللامتناهي (الذكاء، الإبداع والابتكار...) الناتج عن التقنيات غير المرئية (التنظيم، الإتصالات، أسلوب الإدارة...)، أكثر من القيمة الدفترية (المباني والمنشآت المعدات...).

من هنا يمكننا القول أن أساس الإدارة الناجحة هي المعرفة، الرغبة و القدرة على التصرف.

2. منهجية الدراسة:

1.2 المنهج والأدوات المتبعة في الدراسة:

للوصول إلى أهداف الدراسة إتبعنا الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المناسب ، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس متغيرات الدراسة، المتمثلة في قياس الثقافة التنظيمية المستمدة من مقياس OCAI² لكامرون و كوين Kim S.Cameron & Robert E.Quinn . و القيم التنظيمية، ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة بالإضافة إلى مدى إنتشار ثقافة الجودة بالمؤسسة ، كلها متغيرات ذات طابع ترتيبي.

¹ SONELGZ.28janvier 2003. Rôle du manager dans la gestion de la qualité, LE 1^{er} SEMINAIRE SUR LA QUALITÉ. p3-4.

² Kim S.Cameron & Robert E.Quinn. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture.3rd ed. Jossey – Bass. San Francisco. P 30-32.

2.2 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، وكذلك مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. وعلاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى معرفة القيم التنظيمية السائدة ومدى إنتشار ثقافة الجودة.

- **الحدود الزمنية:** إن الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز تمت على مرحلتين:

المرحلة الأولى: تمت الدراسة الإستطلاعية في نوفمبر 2018.

المرحلة الثانية: تم وضع الإستمارة التجريبية و تحكيمها، لتوزع الإستمارة النهائية في جوان 2019.

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تيسمسيلت-

- **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 70 موظف بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تيسمسيلت-

- **الخصائص العامة لعينة الدراسة:**

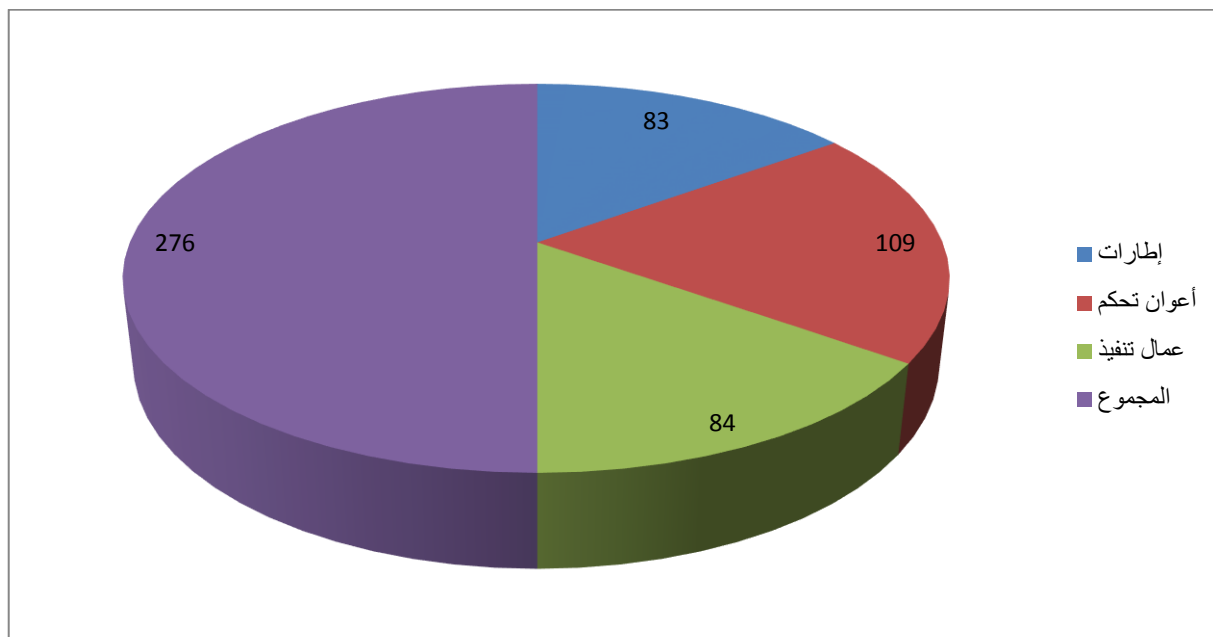
1. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت-

الذي بلغ 276 موظف. أما العدد الإجمالي للموظفين المعنيين بالمعينة الطبقية العشوائية بلغ 192

موظف. وفيمايلي أشكال وجداول توضيحية لخصائص مجتمع البحث.

شكل رقم (16): توزيع مجتمع المعاينة حسب الفئات السوسيو مهنية



يبين الشكل رقم (16) أن مجتمع البحث يتوزع على أعوان التحكم بعدد أكبر 109 موظف، يليها عمال التنفيذ 84 عامل و 83 إطارا.

جدول رقم (04): توزيع مجتمع المعاينة حسب الفئات السوسيو مهنية و الجنس

المجموع	أنثى	ذكر	الجنس الفئات السوسيو مهنية
83	16	67	إطارات
109	05	104	أعوان تحكم
192	21	171	المجموع

يوضح الجدول رقم (04) مجتمع المعاينة موزعا حسب الفئات السوسيو مهنية والجنس، بحيث أن

أغليبتهم من أعوان التحكم من الذكور و 67 من الإطارات الذكور. أما بالنسبة للإناث 16 إطارا و 05 أعوان تحكم.

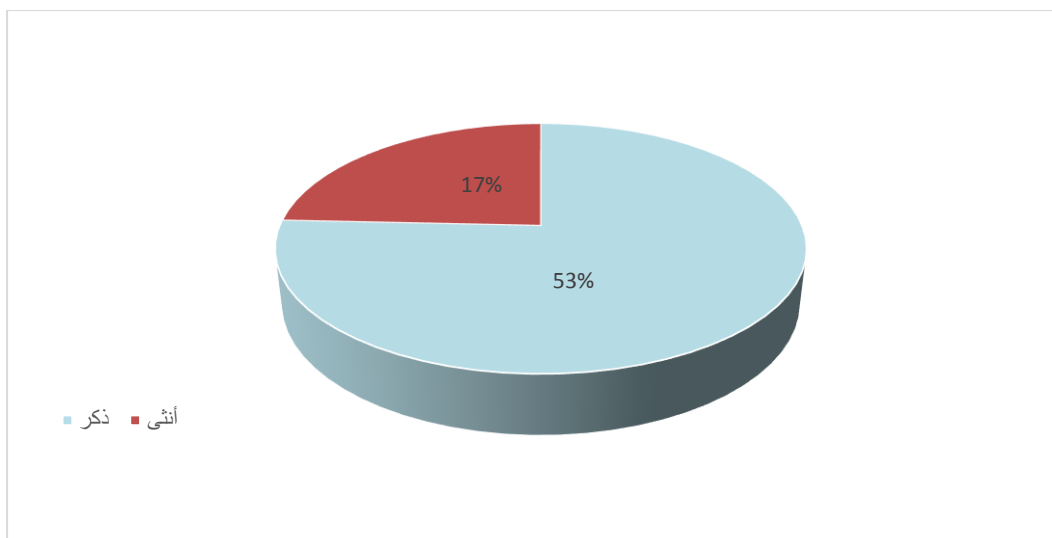
2. العينة:

إن إستخدامنا للمعينة العشوائية الطبقية في هذه الدراسة لم يكن هدفا في حد ذاته وإنما كان ضرورة. لأن الهدف كان إجراء مسح شامل لجميع موظفي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت- (276)

لكن واجهتنا صعوبات في الإتصال مع عمال التنفيذ بحكم عملهم خارج المؤسسة. لذلك إستثنينا عمال التنفيذ وإقتصرنا الدراسة على الإطارات وعمال التحكم(192). حيث إعتدنا على المعينة العشوائية الطبقية بحيث بلغ عدد أفراد العينة 70 موظف بنسبة 36% وتشكلت من 30 إطارات و40 أعوان تحكم.

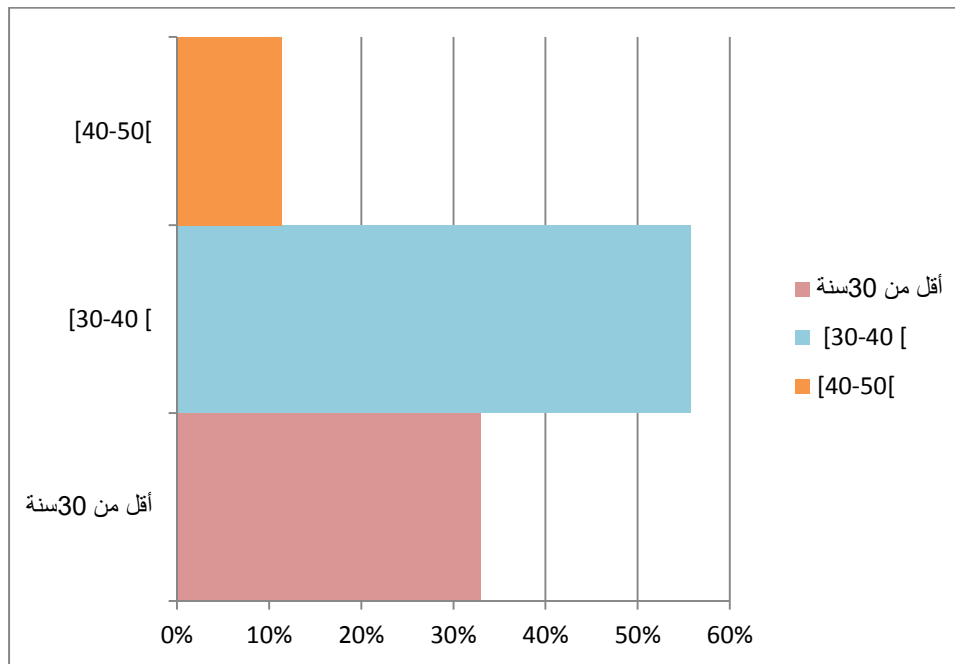
و فيمايلي أشكال توضح الخصائص العامة لعينة الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- تيسمسيلت-

الشكل رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



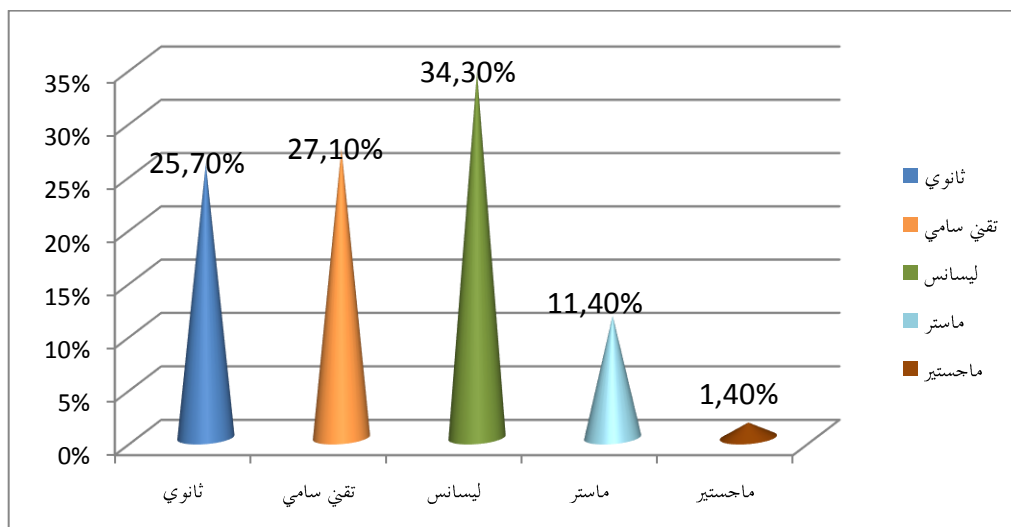
يبين الشكل رقم (17) أن أغلبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 75.7% مقابل 24.3%.

الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب السن



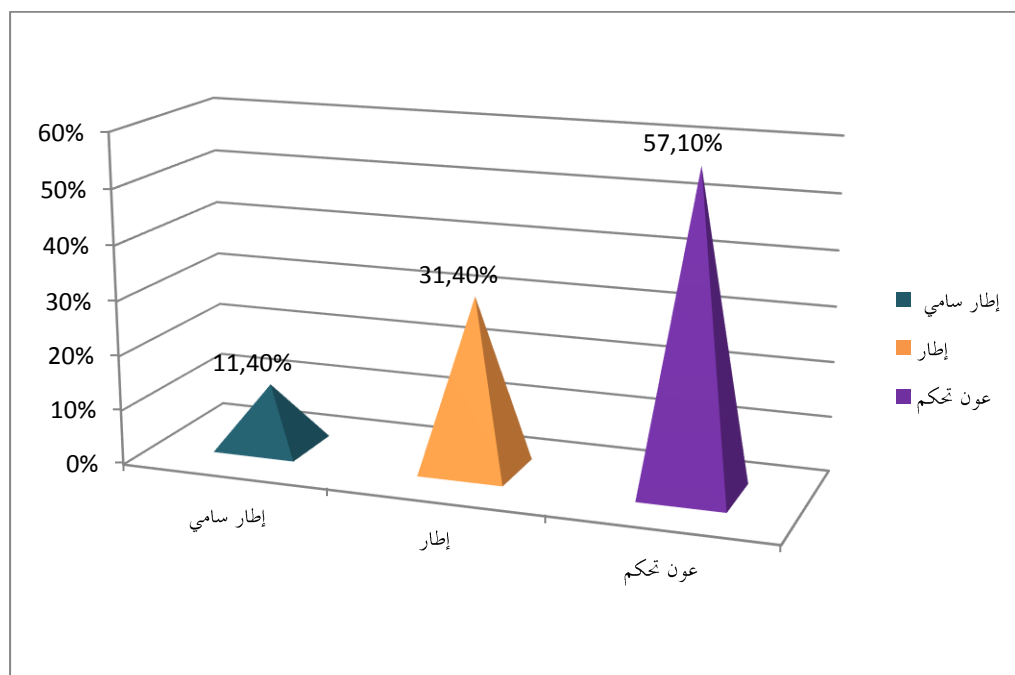
يتبين من خلال الشكل رقم (18) أن أغلبية أعوان المؤسسة سنهم ما بين [30-40] بنسبة 55.7 % تليها نسبة 32.9% للذين سنهم أقل من 30 سنة و 11.4% سنهم من [40-50] سنة.

الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



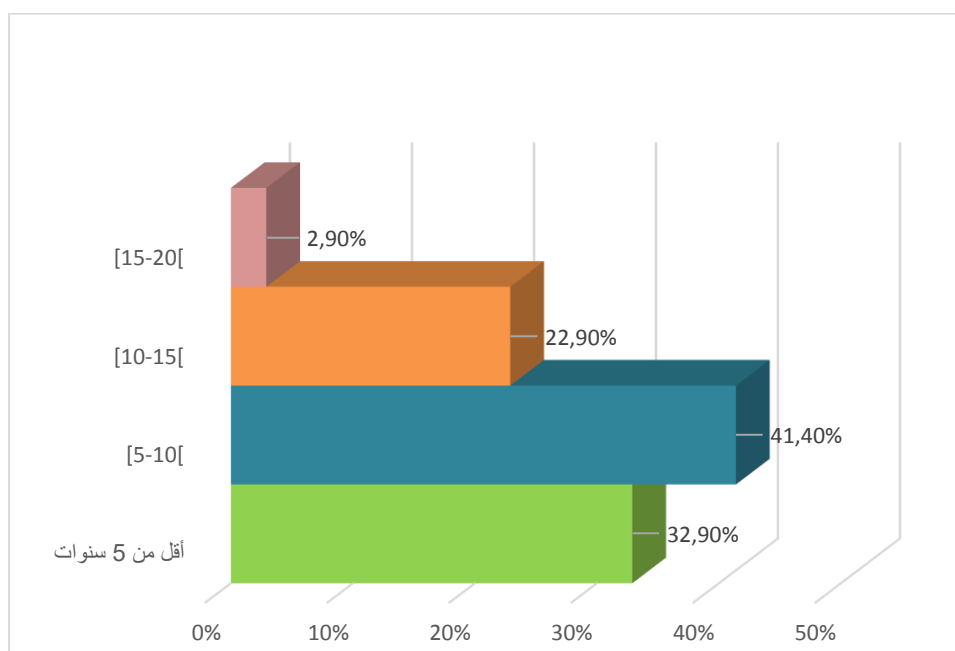
نلاحظ من خلال الشكل رقم (19) أعلاه أن أغلبية أعوان المؤسسة ذو مستوى تعليمي ليسانس بنسبة 34.3% ثم الذين لديه شهادة تقني سامي بنسبة 27.1% و الثانوي بنسبة 25.7% بنسبة 11.4% لديهم شهادة ماستر و 1.4% لديهم شهادة ماجستير. خاصة لفئة أعوان التحكم و

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الفئات السوسيو مهنية



يتبين لنا من خلال الشكل رقم (20) أن أغلبية أفراد العينة من أعوان التحكم بنسبة 57.1%، أما فئة الإطارات بلغت نسبة 31.4% و الإطارات السامية بنسبة 11.4%.

الشكل رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



يبين الشكل رقم (21) أن أقدمية أغلبية أفراد العينة من [5-10] بنسبة 41.4%، تليها نسبة 32.9% للذين أقدميتهم أقل من 05 سنوات ثم [15-10] بنسبة 22.9% و في الأخير أقدمية [15-20] بنسبة 2.9%.

4.4 أدوات جمع البيانات :

تعتبر مرحلة جمع البيانات من ميدان الدراسة من أهم مراحل إعداد الدراسة، وباستخدام مختلف الأدوات والتقنيات للوصول إلى أهداف الدراسة. والتي نوضحها فيما يلي:

1- الوثائق الإدارية : إستندنا في جمع المعطيات الميدانية بالرجوع إلى المجالات الدورية الخاصة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، التي تسلمناها من مصلحة تسيير الموارد البشرية. حيث قمنا بتفحصها وإنتقاء ما يتعلق بموضوع بحثنا حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

2- الملاحظة : تم إستغلال ملاحظتنا من خلال الزيارة الدورية لمقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت- وإحتكاكنا مع بعض الأعوان العاملين بها.

3- الإستبيان : تم إستخدامنا في هذه الدراسة أداة الإستبيان الذي جسدناه في مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لجمع المعطيات الخاصة بمتغيرات الدراسة، حيث إحتوى الإستبيان على 5 محاور نبينها فيما يلي :

- **المحور الأول:** الخاص بالبيانات العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، سنوات الخبرة)

- **المحور الثاني :** يمثل الثقافة التنظيمية السائدة :

1- الثقافة الهرمية : 06 عبارات من 1-6

2- ثقافة السوق : 06 عبارات من 1-6

3- الثقافة الإبداعية : 06 عبارات من 1-6

4- ثقافة المجموعة : 06 عبارات من 1-6

- المحور الثالث : يمثل مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع

تيسمسيلت- ويتكوّن من 14 عبارة من 1-14

- المحور الرابع : يمثل القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة (فرانسييس و وود كوك)

1- إدارة الإدارة : قيمها المتمثلة في القوة، الصفوة، المكافأة

• القوة : 3 عبارات أ ب ج

• الصفوة : 3 عبارات أ ب ج

• المكافأة : 3 عبارات أ ب ج

2-إدارة المهمة :قيمها المتمثلة في الفعالية، الكفاءة، الإقتصاد

• الفعالية : 3 عبارات أ ب ج

• الكفاءة : 3 عبارات أ ب ج

• الإقتصاد : 3 عبارات أ ب ج

3-إدارة العلاقات الإنسانية : قيمها المتمثلة في العدل، فرق العمل، القانون والنظام

• العدل : 3 عبارات أ ب ج

• فرق العمل : 3 عبارات أ ب ج

• القانون والنظام : 3 عبارات أ ب ج

4-إدارة البيئة : قيمها متمثلة في الدفاع، التنافس، إستغلال الفرص

• الدفاع : 3 عبارات أ ب ج

• التنافس : 3 عبارات أ ب ج

• إستغلال الفرص : 3 عبارات أ ب ج

الفصل الخامس: عرض حال الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تيسمسيلت-

- المحور الخامس : يمثل مدى إنتشار ثقافة الجودة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت- و يتكون من 10 عبارات من 1 إلى 10.

5.4 الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1- صدق وثبات الإستبيان:

للتأكد من صدق الإستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف عدة مرات لتصحيح العبارات، ومساعدة بعض إطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت- لإعادة صياغة بعض العبارات غير المفهومة. أما ثبات إستبيان الدراسة فقد تم إجراء إختبار معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS vol 21 . وقد بلغ ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة 0.958 وهي درجة عالية من الثبات.

2- معالجة البيانات:

- تم معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS vol 21، وقد إستعملنا في تحليل نتائج فرضيات الدراسة المقاييس الإحصائية التالية :
- المتوسط الحسابي : من مقاييس التزعة المركزية، الذي يبين لنا إتجاه آراء المبحوثين حول كل عبارة من عبارات الإستبيان.
 - الإنحراف المعياري : من مقاييس التشتت الذي يبين لنا إنحراف إجابات المبحوثين عن متوسطها الحسابي.
 - تحليل التباين الأحادي ANOVA : الذي يوضح تأثير الخصائص العامة للعينة على متغيرات الدراسة.
 - إختبار "ت" T test لفروق التباين.
 - إختبار المقارنات البعدية "scheffe": الذي يوضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائيا.

الفصل السادس: عرض، إختبار و مناقشة فرضيات الدراسة

تمهيد

1. عرض، إختبار ومناقشة الفرضية الأولى
2. عرض، إختبار ومناقشة الفرضية الثانية
3. عرض، إختبار ومناقشة الفرضية الثالثة
4. عرض، إختبار ومناقشة الفرضية الرابعة

مناقشة النتائج العامة

تمهيد:

سوف نتناول في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية بالإعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية المتوسط الحسابي ومقاييس التشتت (الإنحراف المعياري) وإختبار فرضيات الدراسة بإستعمال إختبار التباين الأحادي One Way ANOVA، وإختبار "ت" T test لفروق التباين . وإختبار المقارنات البعدية "scheffe" الذي يوضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائيا. ومحاولة معرفة الثقافة التنظيمية السائدة السائدة ، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و القيم التنظيمية السادة ومدى إنتشار ثقافة الجودة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز-تيسمسيلت- وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة 21.

1. عرض، إختبار ومناقشة الفرضية الأولى

1.1 عرض الفرضية الأولى

بعد تفريغ الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، سنقوم بتحليل الفرضيات وتفسيرها معتمدين في ذلك على قيم المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي الذي يبين مستويات الانتشار لمختلف أبعاد ومتغيرات الدراسة. وفيما يلي جدول توضيحي لذلك:

جدول رقم(05): قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي

الإتجاه	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفئة	5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-1
المستوى	مرتفع		متوسط	منخفض	

يبين الجدول رقم (05) مختلف المستويات لإتجاهات المبحوثين حول أبعاد الدراسة، بحيث يكون المستوى مرتفعا إذا بلغ المتوسط الحسابي بين (5-4.2)، و متوسطا إذا بلغ (3.4-2.6) و منخفضا إذا بلغ (2.6-1). وهذا ما سنعتمده خلال دراستنا.

1- الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة) حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

● الثقافة الهرمية:

جدول رقم (06): توزيع إجابات المبحوثين حول الثقافة الهرمية السائدة بالمؤسسة

الرقم	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	الرتبة
01	مؤسستكم عبارة عن مكان منظم تعتمد على الرسمية والرقابة في العمل لتحقيق الأفضل.	ك	11	48	7	3	1	3.93	0.74	موافق	1
		%	15.7	68.6	10	4.3	1.4				
02	تحقيق التنظيم، التنسيق والفعالية التنظيمية من أهداف القيادة للتحسين المستمر.	ك	14	34	13	9	0	3.76	0.92	موافق	3
		%	20	48.6	18.6	12.9	0				
03	توفير الأمن والاستقرار للعاملين لضمان جودة الأداء.	ك	20	28	12	6	4	3.77	1.13	موافق	2
		%	28.6	40	17.1	8.6	5.7				
04	تعتمد مؤسستكم على السياسات والقواعد الرسمية المساهمة في تحقيق الجودة في الأداء، المنتج والخدمة	ك	8	41	13	6	2	3.67	0.89	موافق	4
		%	11.4	58.6	18.6	8.6	2.9				
05	تبذل مؤسستكم قصارى جهدها من أجل إستقرارها وإستمرارها من خلال تطوير أساليب العمل.	ك	10	34	10	9	7	3.44	1.18	موافق	5
		%	14.3	48.6	14.3	12.9	10				
06	يرتكز نجاح مؤسستكم على تحقيق الفعالية في التوزيع وبأقل تكلفة وذلك بضمان جودة منتوجها.	ك	4	36	11	16	3	3.31	1.02	محايد	6
		%	5.7	51.4	15.7	22.9	4.3				
المتوسط الحسابي							3.65				
الانحراف المعياري							0.69				

يوضح الجدول رقم (06) إجابات المبحوثين حول الثقافة الهرمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.31-3.93) بمتوسط كلي مقداره 3.65 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للثقافة الهرمية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت- إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) "مؤسستكم عبارة عن مكان منظم تعتمد على الرسمية والرقابة في العمل لتحقيق الأفضل". بمتوسط حسابي بلغ 3.39 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي 3.65 وانحراف معياري 0.74. فيما حصلت العبارة رقم (6) "يرتكز نجاح مؤسستكم على تحقيق الفعالية في التوزيع وبأقل تكلفة وذلك بضمان جودة منتوجها." على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.31 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي 3.65 وانحراف معياري 1.02.

ويبين الجدول أيضا التشتت المتوسط في إجابات أفراد العينة حول الثقافة الهرمية السائدة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت- وهو ما يعكس التجانس في وجهات النظر لأفراد العينة. ويشير الجدول إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ ما نلاحظه هو من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة حول العبارات المكونة للثقافة الهرمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت- وبشكل عام يتبين أن مستوى الثقافة الهرمية السائدة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز-تيسمسيلت- محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا.

● ثقافة السوق:

جدول رقم (07): توزيع إجابات المبحوثين حول ثقافة السوق السائدة بالمؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	الرتبة
01	التركيز على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المسطرة شعار مؤسستكم من أجل إحتكار السوق.	ك	7	36	15	9	3	3.5	0.98	موافق
		%	10	51.4	21.4	12.9	4.3			
02	تهدف القيادة إلى أن تكون مثالا رائدا وتحقق نتائج متميزة و ذلك بالأداء الفعال.	ك	10	35	15	10	0	3.64	0.9	موافق
		%	14.3	50	21.4	143	0			
03	إستخدام أساليب التكوين المتطورة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بجودة منتجاتها و خدماتها.	ك	9	41	14	4	2	3.73	0.86	موافق
		%	12.9	58.6	20	5.7	2.9			
04	التركيز على تحقيق الأهداف غاية في الأهمية بالنسبة لمؤسستكم بتوفير أفضل الإمكانيات.	ك	18	34	8	9	1	3.84	1.00	موافق
		%	25.7	48.6	11.4	12.4	1.4			
05	تركز مؤسستكم على الأداء الفعال لإنجاز المهام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	ك	15	32	15	8	0	3.77	0.92	موافق
		%	21.4	45.7	21.4	11.4	0			
06	يرتكز نجاح مؤسستكم من خلال إحتكارها للسوق بأفضل المنتجات والخدمات.	ك	18	33	9	9	1	3.83	1.00	موافق
		%	25.7	47.1	12.9	12.9	1.4			
ثقافة السوق							3.72	0.59	مرتفع	

يوضح الجدول رقم (07) إجابات المبحوثين حول ثقافة السوق السائدة بالمؤسسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.5-3.84). بمتوسط عام قدره 3.72 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لثقافة السوق في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - تيسمسيلت - إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (4) "التركيز على تحقيق الأهداف غاية في الأهمية بالنسبة لمؤسستكم بتوفير أفضل الإمكانيات." وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام 3.72 و إنحراف معياري 1.00. فيما حصلت العبارة رقم (1) "التركيز على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المسطرة شعار مؤسستكم من أجل إحتكار السوق." على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.5 وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام 3.72 و إنحراف معياري 0.98.

ويبين الجدول أيضا التشتت المتوسط في إجابات المبحوثين حول ثقافة السوق السائدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت - وهو ما يعكس التقارب و التجانس في وجهات نظر المبحوثين. ويشير أيضا الجدول إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية.

وبشكل عام يتبين أن ثقافة السوق السائدة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - تيسمسيلت - محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا.

● الثقافة الإبداعية:

جدول رقم (08): توزيع إجابات المبحوثين حول الثقافة الإبداعية السائدة بالمؤسسة

الرقم	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	الرتبة
01	تتميز مؤسستكم بالديناميكية و إنجاز المشاريع المادفة بإستخدام أفضل الوسائل.		ك	8	7	12	11	2	3.54	0.98	موافق
			%	11.4	10	17.1	15.7	2.9			
02	تهدف القيادة إلى تجسيد روح المبادرة، الابتكار والمخاطرة لتحقيق ما هو أفضل.		ك	7	27	17	17	2	3.29	1.03	محايد
			%	10	38.6	24.3	24.3	2.9			
03	بيئة العمل تساعدك على الابتكار وإفتكاك الفرص وهي بيئة محفزة تبحث دائما على الجودة.		ك	9	18	15	20	8	3	1.23	محايد
			%	12.9	25.7	21.4	28.6	11.4			
04	تهدف مؤسستكم إلى الإبداع والابتكار والتطوير وتحقيق التميز		ك	7	20	11	20	12	2.86	1.28	محايد
			%	10	28.6	15.7	28.6	17.1			
05	من أهداف مؤسستكم البحث على موارد جديدة متمكّنة، ذات كفاءة عالية قادرة على مواجهة التحديات.		ك	9	39	8	13	1	3.60	0.98	موافق
			%	12.9	55.7	11.4	18.6	1.4			
06	يرتكز نجاح مؤسستكم على توفير منتجات جديدة و فريدة من نوعها وذات جودة عالية		ك	6	40	15	6	3	3.57	0.92	موافق
			%	8.6	57.1	21.4	8.6	4.3			
الثقافة الإبداعية											
متوسط			0.68 3.31								

يوضح الجدول رقم (08) إجابات المبحوثين حول الثقافة الإبداعية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.86-3.60). بمتوسط كلي مقداره 3.31 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للثقافة الإبداعية في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز- تيسمسيلت- إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (05): "من أهداف مؤسستكم البحث على موارد جديدة متمكنة، ذات كفاءة عالية قادرة على مواجهة التحديات". بمتوسط حسابي 3.60 و هو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي 3.31 وإنحراف معياري 0.98. فيما حصلت العبارة رقم (4) "تهدف مؤسستكم إلى الإبداع والإبتكار والتطوير وتحقيق التميز." على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.86 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي 3.31، وإنحراف معياري 1.28.

ويبين الجدول أيضا التشتت المتوسط في إجابات المبحوثين حول الثقافة الإبداعية السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت- و هو ما يعكس التجانس في وجهات النظر لأفراد العينة .

وبشكل عام يتبين أن الثقافة الإبداعية السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت- محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطا.

● ثقافة المجموعة:

جدول رقم (09): توزيع إجابات المبحوثين حول ثقافة المجموعة السائدة بالمؤسسة

الرقم	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	الرتبة
01	تعتبر مؤسساتكم مكان عمل الكل يشارك بعضه البعض مثل العائلة الواحدة لتحقيق الأفضل للمؤسسة وللعاملين.	ك	12	32	15	9	2	3.61	1.01	موافق	2
		%	17.1	45.7	21.4	12.9	2.9				
02	القيام بالإرشاد و التوجيه هدف من أهداف القيادة لتحقيق أحسن الأداء والإنتاج.	ك	11	35	12	12	0	3.64	0.94	موافق	1
		%	15.7	50	17.1	17.1	0				
03	بيئة العمل يسودها العمل الجماعي، توافق الآراء والمشاركة الجماعية و تشمل أحسن الكفاءات.	ك	7	36	16	10	1	3.54	0.91	موافق	3
		%	10	51.4	22.9	14.3	1.4				
04	يتم تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسساتكم من خلال الرضا، الولاء والثقة المتبادلة(عامل- مؤسسة) بتقديم أفضل الخدمات للعاملين بها.	ك	7	34	12	17	0	3.44	0.97	موافق	5
		%	10	48.6	17.1	24.3	0				
05	تهدف مؤسساتكم إلى تطوير مواردها البشرية، و تحقيق الثقة العالية والمشاركة.	ك	11	29	14	13	3	3.46	1.09	موافق	4
		%	15.7	41.4	20	18.6	4.3				
06	يرتكز نجاح مؤسساتكم على تطوير مواردها البشرية، العمل الجماعي والتزام العاملين.	ك	4	31	14	19	2	3.23	1.01	موافق	6
		%	5.7	44.3	20	27.1	2.9				
ثقافة المجموعة											
مرتفع		0.68		3.49							

يوضح الجدول رقم (09) إجابات الباحثين حول ثقافة المجموعة السائدة بالمؤسسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23-3.64). بمتوسط كلي مقداره 3.49 على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يشير إلى المستوى المرتفع لثقافة المجموعة. بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت- إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة (2) "القيام بالإرشاد والتوجيه هدف من أهداف القيادة لتحقيق أحسن الأداء والإنتاج". بمتوسط حسابي بلغ 3.64 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي 3.49 وإنحراف معياري 0.94.

فيما حصلت العبارة رقم (6) "يرتكز نجاح مؤسستكم على تطوير مواردها البشرية، العمل الجماعي والتزام العاملين". على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.23 وإنحراف معياري 1.01.

ويبين الجدول أيضا التشتت المتوسط في إجابات أفراد العينة حول الثقافة الهرمية السائدة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز -تيسمسيلت- وهو ما يعكس التقارب والتجانس في وجهات النظر لأفراد العينة. ويشير أيضا الجدول إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. إذ ما نلاحظه هو من خلال مستويات الدلالة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من 0.05.

وبشكل عام يتبين أن ثقافة المجموعة السائدة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - تيسمسيلت- محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين كان متوسطا.

جدول رقم (10): الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-تيسمسيلت-

الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقافة الهرمية	3.65	0.69
ثقافة السوق	3.72	0.59
الثقافة الإبداعية	3.31	0.68
ثقافة المجموعة	3.49	0.68

يبين الجدول رقم (10) أن الثقافة السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تيسمسيلت- هي ثقافة السوق بمتوسط حسابي بلغ 3.72 وانحراف معياري بلغ 0.59 ، تليها الثقافة الهرمية بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.69، ثم ثقافة المجموعة بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.68. وهذا يدل على الانتشار المرتفع لثقافة السوق، الثقافة الهرمية وثقافة المجموعة. وفي الأخير الثقافة الإبداعية بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 0.68 وهو مستوى متوسط.

2.1 اختبار الفرضية الأولى:

لقد تم اعتماد قاعدة القرار لإختبار الفرضيات:

- 1- قبول H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)
 - 2- رفض H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وقبول الفرضية البديلة H_1 .
- الفرضية الأولى:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة) حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة) حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

فإننا سوف نعتمد على اختبار t -test للمقارنة بين عينتين مستقلتين : ذكور-إناث اتجاه الثقافة التنظيمية السائدة.

جدول رقم (11): اختبار (ت) الفروق في التباين حول الثقافة التنظيمية السائدة حسب الجنس

الثقافة التنظيمية	الفترة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	القيمة احتمالية sig	الدلالة الإحصائية 0.05
الثقافة الهرمية	ذكر	53	3.52	0.678	0.005	0.145	غير دالة إحصائيا
	أنثى	17	4.05	0.594			
ثقافة السوق	ذكر	53	3.69	0.550	0.503	0.065	غير دالة إحصائيا
	أنثى	17	3.80	0.732			
الثقافة الإبداعية	ذكر	53	3.25	0.640	0.237	0.407	غير دالة إحصائيا
	أنثى	17	3.48	0.790			
ثقافة المجموعة	ذكر	53	3.40	0.693	0.048	0.386	غير دالة إحصائيا
	أنثى	17	3.77	0.604			

يبين الجدول (11) الفرق في تباين إتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة) تبعا للجنس ، بحيث بلغت قيمة "ت" (0.05، 0.503، 0.237، 0.048) و القيمة الاحتمالية (0.145، 0.065، 0.407، 0.386) على التوالي و هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهي غير دالة إحصائيا و هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة تبعا للجنس.

أما بالنسبة للمتغيرات الأساسية الأخرى سنستعمل اختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova من أجل التحقق من تباين إتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة تبعا للمتغيرات الأساسية.

جدول رقم (12) : اختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova للثقافة التنظيمية السائدة حسب السن

الثقافة التنظيمية حسب السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية 0.05
الثقافة الهرمية	أقل من 30 سنة	3.57	0.707	0.471	غير دالة إحصائية
	30-40 سنة	3.64	0.726		
	40-50 سنة	3.92	0.445		
ثقافة السوق	أقل من 30 سنة	3.62	0.591	1.387	غير دالة إحصائية
	30-40 سنة	3.72	0.575		
	40-50 سنة	4.02	0.681		
الثقافة الإبداعية	أقل من 30 سنة	3.39	0.705	1.146	غير دالة إحصائية
	30-40 سنة	3.21	0.676		
	40-50 سنة	3.56	0.610		
ثقافة المجموعة	أقل من 30 سنة	3.58	0.586	0.298	غير دالة إحصائية
	30-40 سنة	3.44	0.728		
	40-50 سنة	3.44	0.816		

يوضح الجدول (12) نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه حول الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة الهرمية،

ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة) تبعا لسن أفراد العينة، بحيث بلغت قيمة "ف" (0.762،

1.387، 0.324، 0.298) بقيم احتمالية (0.471، 0.257، 1.146، 0.743) على التوالي وهي

أكبر من 0.05 و بالتالي غير دالة إحصائية. وهذا يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات

المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة تبعا للسن.

جدول رقم (13) : اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للثقافة التنظيمية السائدة

حسب المستوى التعليمي

الدلالة الإحصائية 0.05	القيمة احتمالية sig	قيمة "ف"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الثقافة التنظيمية حسب المستوى التعليمي	
غير دالة إحصائياً	0.07	3.859	0.698	3.14	ثانوي	الثقافة الهرمية
			0.606	3.85	تقني سامي	
			0.537	3.78	ليسانس	
			0.888	3.85	ماستر	
			–	4.00	ماجستير	
غير دالة إحصائياً	0.651	0.619	0.445	3.70	ثانوي	ثقافة السوق
			0.723	3.80	تقني سامي	
			0.558	3.60	ليسانس	
			0.722	3.71	ماستر	
			–	4.17	ماجستير	
غير دالة إحصائياً	0.120	1.0905	0.515	3.44	ثانوي	الثقافة الإبداعية
			0.770	3.18	تقني سامي	
			0.681	3.49	ليسانس	
			0.630	2.90	ماستر	
			–	2.50	ماجستير	
غير دالة إحصائياً	0.473	0.894	0.612	3.68	ثانوي	ثقافة المجموعة
			0.794	3.26	تقني سامي	
			0.629	3.53	ليسانس	
			0.766	3.44	ماستر	
			–	3.67	ماجستير	

يبين الجدول (13) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه حول الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة) تبعا للمستوى التعليمي لأفراد العينة، بحيث بلغت قيمة "ف" (3.859، 0.619، 1.905، 0.894) بقيم احتمالية على التوالي (0.07، 0.651، 0.120، 0.473) وهي أكبر من 0.05 وبالتالي غير دالة إحصائية. وهذا يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية السائدة تبعا للمستوى التعليمي.

جدول رقم (14): اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للثقافة التنظيمية السائدة

حسب الفئات السوسيو مهنية

الثقافة التنظيمية حسب الفئات السوسيو مهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة احتمالية sig	الدلالة الإحصائية 0.05
الثقافة الهرمية	إطار سامي	4.21	0.264	0.022	دالة إحصائية
	إطار	3.72	0.675		
	عون تحكم	3.50	0.708		
ثقافة السوق	إطار سامي	4.13	0.264	0.070	غير دالة إحصائية
	إطار	3.56	0.618		
	عون تحكم	3.73	0.601		
الثقافة الإبداعية	إطار سامي	3.60	0.408	0.355	غير دالة إحصائية
	إطار	3.20	0.776		
	عون تحكم	3.31	0.664		
ثقافة المجموعة	إطار سامي	3.75	0.617	0.445	غير دالة إحصائية
	إطار	3.52	0.633		
	عون تحكم	3.42	0.730		

يوضح الجدول (14) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه الباحثين حول الثقافة التنظيمية السائدة (، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة) تبعا للفئات السوسيو مهنية لأفراد العينة، بحيث بلغت قيمة "ف" (2.775، 1.053، 0.820) بقيم احتمالية على التوالي (0.07، 0.355، 0.445) على التوالي وهي أكبر من 0.05 وبالتالي غير دالة إحصائيا والمتوسطات الحسابية متقاربة.

أما اتجاهات الباحثين حول الثقافة الهرمية حسب المستوى التعليمي حيث بلغت قيمة "ف" 4.020 والقيمة الاحتمالية 0.022 وهي أقل من 0.05. وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للثقافة الهرمية حسب الفئات السوسيو مهنية.

ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية "scheffe" الذي يوضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائيا.

جدول رقم(15): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين الثقافة الهرمية و الفئات السوسيو مهنية

الثقافة الهرمية حسب الفئات السوسيو مهنية	الفرق بين المتوسطات	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
إطار سامي-إطار	0.489	0.212	غير دالة إحصائيا
إطار-عون تحكم	0.224	0.451	غير دالة إحصائيا
عون تحكم-إطار سامي	0.713	0.027	دالة إحصائيا

يوضح الجدول (15) أن سبب الفروق الدالة إحصائيا في الثقافة الهرمية حسب الفئات السوسيو مهنية تعود إلى فئة عون تحكم-إطار سامي بفارق معنوي 0.713 وقيمة احتمالية 0.027 وهي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائيا.

بينما الفرق بين الفئتين إطار سامي-إطار و إطار- عون تحكم لم تكن دالة إحصائيا حيث جاءت القيمة الاحتمالية 0.212، 0.451 وهي أكبر من 0.05.

جدول رقم (16) : اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للثقافة التنظيمية السائدة

حسب الأقدمية

الدالة الإحصائية 0.05	القيمة احتمالية sig	قيمة "ف"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الثقافة التنظيمية حسب الأقدمية	
غير دالة إحصائيا	0.795	0.342	0.725	3.59	أقل من 5 سنوات	الثقافة الهرمية
			0.704	3.64	10-5	
			0.686	3.70	15-10	
			0.354	4.08	20-15	
غير دالة إحصائيا	0.635	0.573	0.570	3.67	أقل من 5 سنوات	ثقافة السوق
			0.642	3.71	10-5	
			0.580	3.74	15-10	
			0.354	4.25	20-15	
غير دالة إحصائيا	0.502	0.793	0.707	3.40	أقل من 5 سنوات	الثقافة الإبداعية
			0.711	3.20	10-5	
			0.604	3.32	15-10	
			0.471	3.83	20-15	
غير دالة إحصائيا	0.592	0.641	0.589	3.64	أقل من 5 سنوات	ثقافة المجموعة
			0.793	3.38	10-5	
			0.631	3.46	15-10	
			0.707	3.50	20-15	

يبين الجدول (16) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه حول الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة) تبعاً لأقدمية أفراد العينة، بحيث بلغت قيمة "ف" (0.342، 0.573، 0.793، 0.641) بقيم احتمالية على التوالي (0.592، 0.502، 0.635، 0.795) على التوالي وهي أكبر من 0.05 وبالتالي غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الباحثين حول الثقافة التنظيمية السائدة حسب الأقدمية. والمتوسطات الحسابية متقاربة.

3.1 مناقشة الفرضية الأولى:

من خلال النتائج السابقة يتبين تحقق الفرضية الأولى بشكل جزئي كالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الباحثين حول الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة) حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي و الأقدمية) عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا يدل على أن إتجاهات الباحثين كانت غير متباينة. وهذا يتوافق مع دراسة¹ بن خالد عبد الكريم.

أما وجهة نظر الباحثين حول الثقافة التنظيمية حسب الفئات السوسيو مهنية فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، إرتكزت على الفئة (عون تحكم-إطار سامي) بقيمة احتمالية 0.027. وهذا يدل على التباين في وجهة نظر الباحثين حول الثقافة الهرمية السائدة حسب الفئات السوسيو مهنية، وهذا لا يتوافق مع دراسة بن خالد عبد الكريم.

كما توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع تيسميسلت- هي ثقافة السوق بمستوى مرتفع، وذلك بالتركيز على تحقيق الأهداف المسطرة بتوفير أفضل الإمكانيات، وكذلك الإهتمام بالأداء الفعال في إنجاز المهام باستخدام أساليب التكوين المختلفة والمواكبة للتطور التكنولوجي. كما أن القيادة السائدة تعتبر رائدة من خلال تميزها في الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية. وهذا يتوافق مع دراسة " بلعور سليمان" من أن الهدف من ثقافة السوق² هو تحقيق الأهداف والفاعلية، من خلال التركيز على تدريب الأفراد ليكونوا أكثر فاعلية وأداء بتزويدهم المهارات الضرورية لإنجاز مختلف الأعمال الموكلة إليهم.

¹ بن خالد عبد الكريم. (2016/2017). جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي (دراسة ميدانية

بالمؤسسات الإستشفائية بولاية أدرار). أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم. جامعة وهران.

² بلعور سليمان. 2010. "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية". الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب-البليدة.

أما الثقافة الهرمية السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت - كذلك مستوى إنتشارها كان مرتفعاً لكن بدرجة أقل من ثقافة السوق، و ذلك من خلال الرسمية، الرقابة في مجال العمل وتوفير الأمن والإستقرار لضمان جودة الأداء الفعّال من أجل تحقيق التنظيم، التنسيق والفعالية التنظيمية كهدف أساسي للقيادة والتحسين المستمر وثقافة المجموعة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تيسمسيلت- مستواها متوسط، من خلال قيام القيادة بالتوجيه والإرشاد بمشاركة الكل لتحقيق أحسن الأداء والإنتاج والخدمة. كل هذا للوصول لما هو أفضل للمؤسسة والعاملين بها. وهذا يتوافق مع دراسة "إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، محمد بن إبراهيم السكين" على أن روح العمل الجماعية¹ لها تأثير إيجابي على الثقافة التنظيمية في المجلس الأعلى للجودة.

والثقافة الإبداعية السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت - مستواها كان متوسطاً من خلال السعي والبحث على الكفاءات البشرية المتمكنة لمساعدتها على مواجهة مختلف التحديات، وبالتركيز على الجودة في الأداء، الإنتاج و الخدمة. وما يميز مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - تيسمسيلت - عن غيرها أنها ديناميكية في إنجاز المهام بتوفير أفضل الوسائل.

وهذا ما تطرّق إليه "عبد الملك ياحي" حول ثقافة الإبداع بمؤسسة القلد بتيارت، بأن المؤسسة محل الدراسة² تواكب التطوّرات الحاصلة على المستوى الخارجي، وتدعم الأفكار الجديدة المقترحة من طرف العمال خاصة ذوي الشهادات الجامعية والكفاءات العليا.

2. عرض، اختبار ومناقشة الفرضية الثانية:

1.2 عرض الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر الباحثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

¹ إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، محمد بن إبراهيم السكين. 2020. "أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة- بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة-". مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية و الإدارية. المجلد 6. العدد 2. المملكة العربية السعودية.

² عبد المالك ياحي. 2019/2018. أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة القلد-تيارت - أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الموارد البشرية. جامعة محمد خيضر بسكرة. ص 130.

جدول رقم (17): توزيع إجابات المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	الرتبة
01	الميكمل التنظيمي بسيط، مسطح ومرن.	ك	3	33	16	17	3.29	0.93	محايد	8
		%	4.3	47.1	22.9	24.3	1.4			
02	تركز المؤسسة على تطوير أنظمتها، عملياتها التنظيمية وأساليب العمل.	ك	5	38	17	10	3.54	0.82	موافق	3
		%	7.1	54.3	24.3	14.3	0			
03	ترتكز وجهة نظرك للرئيس أو المدير على أنه القائد.	ك	5	22	19	18	3.06	1.08	محايد	13
		%	7.1	31.4	27.1	25.7	7.1			
04	تبنى العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثقة والالتزام بين الطرفين.	ك	15	27	16	10	3.61	1.06	موافق	2
		%	21.4	38.6	22.9	14.3	2.9			
05	تسود روح العمل الجماعي لدى العاملين.	ك	6	37	17	8	3.53	0.91	موافق	4
		%	8.6	52.9	24.3	11.4	2.9			
06	تستثمر المؤسسة قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر.	ك	9	35	17	9	3.63	0.87	موافق	1
		%	12.9	50	24.3	12.9	0			
07	يوجد تطوير شامل لأداء العاملين بالمؤسسة.	ك	6	26	24	11	3.30	0.98	محايد	7
		%	8.6	37.1	34.4	15.7	3.4			
08	بناء القرارات يتم بشكل نظامي وعلى أساس الحقائق الموجودة.	ك	3	29	16	16	3.10	1.07	محايد	10
		%	4.3	41.4	22.9	22.9	8.6			
09	تمتيز العملية الإتصالية أهما ذات إتجاهين (نازل و صاعد).	ك	8	30	19	9	3.41	1.04	موافق	5
		%	11.4	42.9	27.1	12.9	5.7			
10	تركز مؤسستكم على جودة الخدمة والمنتج.	ك	12	25	14	16	3.39	1.14	محايد	6
		%	17.1	35.7	20	22.9	4.3			
11	تمتيز بيئة العمل بالإبداع و الابتكار لتقديم الأفضل والتحسين المستمر.	ك	4	26	16	19	3.07	1.08	محايد	12
		%	5.7	37.1	22.9	27.1	7.1			
12	تعطى أهمية كبيرة للعمل الجماعي داخل مؤسستكم.	ك	3	30	20	16	3.26	0.91	محايد	9
		%	4.3	42.9	28.6	22.9	1.4			
13	تحاول مؤسستكم خلق ثقافة لدى العاملين هدفها العمل بأفضل كفاءة.	ك	1	32	14	17	3.07	1.05	محايد	11
		%	1.4	45.7	20	24.3	8.6			
14	تسعى مؤسستكم لمعرفة رأي العملاء من أجل الوصول لأعلى جودة في الخدمة والمنتج.	ك	1	23	16	22	2.81	1.06	محايد	14
		%	1.4	32.9	22.9	31.4	11.4			
متوسط										
مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة										

يوضح الجدول رقم (17) إجابات المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.06-3.63). بمتوسط عام قدره 3.29 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت-

إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (6) "تستثمر المؤسسة قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر". بمتوسط حسابي 3.63 و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام 3.29 وإخلاف معياري 0.87. فيما حصلت العبارة رقم (14) "تسعى مؤسستكم لمعرفة رأي العملاء من أجل الوصول لأعلى جودة في الخدمة والمنتوج." على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.81 وهو أقل من المتوسط العام 3.29 ومعياري 1.06. ويبيّن الجدول أيضا التشتت المتوسط 0.59 في إجابات المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تيسمسيلت- وهو ما يعكس التقارب والتجانس في وجهات نظر المبحوثين. ويشير أيضا الجدول إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ ما نلاحظه هو من خلال مستويات الدلالة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من 0.05.

و بشكل عام يتبين أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تيسمسيلت- من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطا.

2.2 اختبار الفرضية الثانية:

1- H0: لا توجد فروق دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

2- H1: توجد فروق دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حسب الفئات المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

جدول رقم(18) : إختبار "ت" الفروق في التباين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الجنس

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"ت"	القيمة الإحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
ذكر	53	3.20	0.559	0.021	0.637	غير دالة إحصائيا
أنثى	17	3.58	0.616			

يبين الجدول(18) الفرق في تباين إتجاهات المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب

الجنس ، بحيث بلغت قيمة "ت" 0.021 والقيمة الإحتمالية 0.637 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

وهي غير دالة إحصائيا وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الجنس.

جدول رقم(19) : إختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova حول مدى تطبيق إدارة

الجودة الشاملة حسب السن

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"ف"	القيمة الإحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
أقل من 30 سنة	3.13	0.607	0.499	0.90	غير دالة إحصائيا
30-40	3.31	0.553			
40-50	3.66	0.626			

يوضح الجدول (19) نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب

السن لأفراد العينة، بحيث بلغت قيمة "ف" 0.499 بقيمة إحتمالية 0.90 وهي أكبر من 0.05 و بالتالي

غير دالة إحصائيا. وهذا يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مدى تطبيق

إدارة الجودة الشاملة حسب السن. والمتوسطات الحسابية متقاربة.

جدول رقم (20) : اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova حول مدى تطبيق إدارة

الجودة الشاملة حسب المستوى التعليمي

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الإحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
ثانوي	3.15	0.624	0.767	0.550	غير دالة إحصائياً
تقني سامي	3.20	0.589			
ليسانس	3.44	0.567			
ماستر	3.38	0.632			
ماجستير	3.36	–			

يبين الجدول (20) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب

المستوى التعليمي لأفراد العينة ، بحيث بلغت قيمة "ف" 0.767 بقيمة إحصائية 0.550 وهي أكبر من

0.05 وبالتالي غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات

المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (21) : اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova حول مدى تطبيق إدارة

الجودة الشاملة حسب الفئات السوسيو مهنية

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الفئات السوسيو مهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الإحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
إطار سامي	3.72	0.473	4.198	0.019	دالة إحصائياً
إطار	3.41	0.536			
عون تحكم	3.14	0.596			

يوضح الجدول (21) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الفئات السوسيو مهنية، بحيث بلغت قيمة "ف" 4.198 بقيمة احتمالية 0.019 وهي أقل من 0.05 وبالتالي دالة إحصائية.

ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية "scheffe" الذي يوضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائياً.

جدول رقم (22): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الفئات

السوسيو مهنية

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الفئات السوسيو مهنية	الفرق بين المتوسطات	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
إطار سامي- إطار	0.317	0.404	غير دالة إحصائياً
إطار- عون تحكم	0.266	0.217	غير دالة إحصائياً
عون تحكم- إطار سامي	0.582	0.035	دالة إحصائياً

يوضح الجدول (22) أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب

الفئات السوسيو مهنية تعود إلى فئة عون تحكم-إطار سامي بفارق معنوي 0.582 و قيمة احتمالية 0.035 وهي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية.

بينما الفرق بين الفئتين إطار سامي-إطار و إطار- عون تحكم لم تكن دالة إحصائياً حيث جاءت القيمة

الاحتمالية 0.404، 0.217 وهي أكبر من 0.05.

جدول رقم (23): اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova حول مدى تطبيق إدارة

الجودة الشاملة حسب الأقدمية

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	3.27	0.597	0.587	0.626	غير دالة إحصائياً
5-10	3.26	0.611			
10-15	3.32	0.588			
15-20	3.82	0.152			

يبين الجدول (23) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الأقدمية لأفراد العينة ، بحيث بلغت قيمة "ف" 0.587 بقيمة احتمالية 0.626 و هي أكبر من 0.05 و بالتالي غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الأقدمية. و المتوسطات الحسابية متقاربة.

3.2 مناقشة الفرضية الثانية:

من خلال النتائج السابقة يتبين تحقق الفرضية الثانية بشكل جزئي كالتالي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية) عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا يدل على أن اتجاهات المبحوثين كانت غير متباينة.

أما الفئات السوسيو مهنية ظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة 0.05. إرتكزت حول الفئة (عون تحكم- إطار سامي) بقيمة احتمالية 0.035 وهي دالة إحصائياً وهذا يدل على التباين في الاتجاه.

كما توصلنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط. وذلك من خلال التركيز على التدريب المستمر للإستثمار في قدرات العاملين لتقديم أفضل وأحسن الأداء، وإلتزام الإدارة العليا والتنفيذية والثقة المتبادلة بين الطرفين والتشجيع على العمل الجماعي باستمرار وكذلك السّهر على تطوير أنظمتها، عملياتها التنظيمية و أساليب العمل التي تسهّل العمل بأقل تكلفة ووقت ممكن. ويتميز نظام الإتصال بالوضوح والإنسيابية (صاعد ونازل) من أجل التنسيق بين مختلف المصالح بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من جودة الأداء وجودة الخدمة.

وهذا يتوافق مع دراسة¹ (باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة) عن عدم وجود إختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر المبحوثين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا: الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

3. عرض، اختبار ومناقشة الفرضية الثالثة:

1.3 عرض الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول القيم التنظيمية (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) السائدة حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

¹ باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة. 2013. "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة- الجزائر". مجلة الباحث. عدد 13.

جدول رقم (24): توزيع إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية لإدارة الإدارة (القوة، الصفوة، المكافأة)

الرقم	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الرتبة
أ	يؤثر مديرك في بناء العلاقات بين العاملين (علاقات رسمية وغير رسمية).	ك	5	22	18	20	5	3.03	1.09	محايد	2
		%	7.1	31.4	25.7	28.6	7.1				
ب	يملك مديرك القدرات والخبرات اللازمة لاستشارته في المسائل التنظيمية.	ك	2	15	27	19	6	3.13	2.70	محايد	1
		%	2.9	21.4	38.6	27.1	8.6				
ج	التركيز على إيصال المعلومات باستعمال التكنولوجيا الحديثة (الإنترنت).	ك	8	20	12	21	9	2.96	1.25	محايد	3
		%	11.4	28.6	17.1	30	12.9				
	القوة										
أ	تبحث مؤسستكم دائما على أحسن الكفاءات.	ك	10	24	17	15	4	3.30	1.13	محايد	1
		%	14.3	34.3	24.3	21.4	5.7				
ب	يتم تدريب العاملين وتكوينهم بشكل مستمر لتطوير مهاراتهم.	ك	6	31	12	14	7	3.21	1.16	محايد	2
		%	8.6	44.3	17.1	20	10				
ج	يوجد اهتمام كبير للإطارات القيادية فيما يخص المؤسسة.	ك	4	27	19	15	5	3.14	1.05	محايد	3
		%	5.7	38.6	27.1	21.4	7.1				
	الصفوة										
أ	الإعتراف بالمجهودات المبذولة للعاملين.	ك	5	22	14	13	16	2.81	1.30	محايد	2
		%	7.1	31.4	20	18.6	22.9				
ب	يوجد نظام حوافز ومكافآت مناسبة.	ك	8	19	12	19	12	2.89	1.30	محايد	1
		%	11.4	27.1	17.1	27.1	17.1				
ج	مكافأة العاملين للأداءات المتميزة المنجزة.	ك	4	19	11	22	14	2.67	1.23	محايد	3
		%	5.7	27.1	15.7	31.4	20				
المكافأة											
إدارة الإدارة											
متوسط											
0.84											
3.02											

يبين الجدول رقم (24) إجابات الباحثين حول القيم التنظيمية السائدة لإدارة الإدارة (القوة، الصفوة، المكافأة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.67-3.30) بمتوسط عام قدره 3.02 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للقيم التنظيمية لإدارة الإدارة. بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت-.

- قيمة القوة:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (ب) "يملك مديرك القدرات والخبرات اللازمة لاستشارته في المسائل التنظيمية" بمتوسط حسابي 3.13 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام لقيمة القوة 3.04 وإنحراف معياري 1.23، وهذا يدل على المستوى المتوسط لقيمة القوة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت-.

- قيمة الصفوة:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (أ) "تبحث مؤسستكم دائما على أحسن الكفاءات" بمتوسط حسابي 3.30 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام لقيمة الصفوة 3.22 وإنحراف معياري 0.89، وهذا يدل على المستوى المتوسط لقيمة الصفوة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت-.

- قيمة المكافأة:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (ب) "يوجد نظام حوافز ومكافآت مناسبة" بمتوسط حسابي 2.89 وهو أقل من المتوسط العام لقيمة المكافأة 2.79 وإنحراف معياري 1.08. وهذا يدل على المستوى المتوسط لقيمة المكافأة.

إن قيمة الصفوة احتلت المرتبة الأولى في قيم إدارة الإدارة بمتوسط حسابي 3.22 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام لقيم إدارة الإدارة وإنحراف معياري عام 0.84 وهو مستوى متوسط.

جدول رقم (25): توزيع إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية لإدارة المهمة (الفعالية، الكفاءة،

الإقتصاد)

الرقم	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الرتبة
أ	التأكيد دائما على النتائج والأهداف المرجوة.		ك	6	44	11	7	3.64	0.88	موافق	1
			%	8.6	62.9	15.7	10				
ب	إبراز أحسن الأداءات لتحقيق أفضل النتائج.		ك	9	29	15	12	3.36	1.13	محايد	2
			%	12.9	41.4	21.4	17.1				
ج	توفير البدائل لحل المشاكل التنظيمية في الوقت المناسب.		ك	3	34	18	12	3.31	0.95	محايد	3
			%	4.3	48.6	25.7	17.1				
	الفعالية										
أ	الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية ذات الكفاءات العالية.		ك	4	22	20	20	3.03	1.03	محايد	2
			%	5.7	31.4	28.6	28.6				
ب	العمل على تطوير مهاراتهم من خلال دورات تدريبية.		ك	10	26	10	21	3.27	1.16	محايد	1
			%	14.3	37.1	14.3	30				
ج	الكشف عن الكفاءات المبدعة لإستثمارها فيما يخدم المؤسسة.		ك	2	15	18	21	2.57	1.12	محايد	3
			%	2.9	21.4	25.7	30				
	الكفاءة										
أ	تستغل مؤسساتكم مواردها المالية بشكل عقلائي.		ك	0	21	27	16	2.90	0.93	محايد	2
			%	0	30	38.6	22.9				
ب	التحكم الجيد في مصاريف المؤسسة.		ك	2	20	33	8	3.03	0.96	محايد	1
			%	2.9	28.6	47.1	11.4				
ج	توزيع المنح يتم بصورة منطقية.		ك	3	13	27	17	2.74	1.05	محايد	3
			%	4.3	18.6	38.6	24.3				
		الاقتصاد									
		إدارة المهمة									
		متوسط									
		محايد									
		0.68									
		2.84									
		0.86									

يوضح الجدول رقم (25) إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة لإدارة المهمة (الفعالية، الكفاءة، الإقتصاد)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.57-3.64). بمتوسط عام قدره 3.10 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للقيم التنظيمية لإدارة المهمة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت-.

- قيمة الفعالية:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (أ) "التأكيد دائما على النتائج والأهداف المرجوة" بمتوسط حسابي 3.64 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام لقيمة الفعالية 3.44 وإنحراف معياري 0.77، وهذا يدل على المستوى المتوسط لقيمة الفعالية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت-.

- قيمة الكفاءة:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (ب) " العمل على تطوير مهاراتهم من خلال دورات تدريبية" بمتوسط حسابي 3.27 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام لقيمة الكفاءة 2.96 وإنحراف معياري 0.91، وهذا يدل على المستوى المتوسط لقيمة الكفاءة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت-.

- قيمة الإقتصاد:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (ب) " التحكم الجيد في مصاريف المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.03 وهو أكبر من المتوسط العام لقيمة الإقتصاد 2.89 وإنحراف معياري 0.86. وهذا يدل على المستوى المتوسط لقيمة المكافأة.

إن قيمة الفعالية إحتلت المرتبة الأولى في قيم إدارة المهمة بمتوسط حسابي 3.44 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام لقيم إدارة المهمة 3.10 وإنحراف معياري عام 0.68 وهو مستوى متوسط.

جدول رقم (26): توزيع إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية لإدارة العلاقات الإنسانية

(العدل، فرق العمل، القانون و النظام)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الرتبة
أ	يتم الاستفادة من الحقوق داخل المؤسسة بكل نزاهة ومساواة.	ك	1	16	20	12	2.62	1.07	محايد	1
		%	1.4	22.9	28.6	17.1				
ب	يتميز نظام الحوافز بالعدالة في التوزيع.	ك	2	9	19	20	2.33	1.11	غير موافق	3
		%	2.9	12.9	27.1	28.6				
ج	تسود العدالة التنظيمية بمؤسساتكم.	ك	2	14	22	13	2.83	1.17	غير موافق	2
		%	2.9	20	31.4	18.6				
	العدل									
أ	يتم إنجاز العمل بصفة جماعية لا فردية.	ك	6	28	19	11	3.24	1.09	محايد	3
		%	8.6	40	27.1	15.7				
ب	روح العمل الجماعي هي السائدة بين زملائكم.	ك	7	30	19	13	3.41	0.95	موافق	1
		%	10	42.9	27.1	18.6				
ج	تساهم المجموعة في حل المشاكل التنظيمية.	ك	5	32	22	8	3.40	0.93	محايد	2
		%	7.1	45.7	31.4	11.4				
	فرق العمل									
أ	تهدف المؤسسة إلى تطبيق القوانين و اللوائح حرفيا.	ك	16	41	9	4	3.99	0.77	موافق	1
		%	22.9	58.6	2.9	5.7				
ب	القوانين هي التي تحكم العلاقات بين العاملين.	ك	10	38	17	5	3.76	0.78	موافق	2
		%	14.3	54.3	24.3	7.1				
ج	تساهم المؤسسة في ترسيخ القواعد والمراسيم.	ك	8	36	22	4	3.69	0.75	موافق	3
		%	11.4	51.4	31.4	5.7				
	القانون و النظام									
	إدارة العلاقات الإنسانية									
	متوسط									

يُبين الجدول رقم (26) إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة لإدارة العلاقات الإنسانية (العدل، فرق العمل، القانون والنظام)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.49-3.81) بمتوسط عام قدره 3.22 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للقيم التنظيمية لإدارة المهمة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت-.

- قيمة العدل:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (أ) " يتم الاستفادة من الحقوق داخل المؤسسة بكل نزاهة ومساواة" بمتوسط حسابي 2.62 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام لقيمة العدل 2.49 وإنحراف معياري 0.94، وهذا يدل على المستوى المتوسط لقيمة العدل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت-.

- قيمة فرق العمل:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (ب) "روح العمل الجماعي هي السائدة بين زملائكم" بمتوسط حسابي 3.41 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام لقيمة فرق العمل 3.35 وإنحراف معياري 0.95، وهذا يدل على المستوى المتوسط لقيمة فرق العمل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت-.

- قيمة القانون والنظام:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (أ) "تهدف المؤسسة إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا" بمتوسط حسابي 3.99 وهو أكبر من المتوسط العام لقيمة القانون والنظام 3.81 وإنحراف معياري 0.77. وهذا يدل على المستوى المرتفع لقيمة القانون والنظام.

إن قيمة القانون والنظام إحتلت المرتبة الأولى في قيم إدارة العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي 3.81 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام لقيم إدارة العلاقات الإنسانية 3.22 وإنحراف معياري عام 0.59 وهو مستوى مرتفع.

جدول رقم (27): توزيع إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية لإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، إستغلال الفرص)

الرقم	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة	الرتبة
أ	تملك مؤسساتكم قاعدة بيانات حول البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.	ك	1	29	27	13	0	3.26	0.77	محايد	1
		%	1.4	41.4	38.6	18.6	0				
ب	توجد إستراتيجية محددة لمعرفة المخاطر والتهديدات.	ك	2	22	31	14	01	3.14	0.82	محايد	2
		%	2.9	31.4	44.3	20	1.4				
ج	توجد برامج تدريبية لمواجهة الأزمات و المخاطر.	ك	2	26	23	17	2	3.13	0.91	محايد	3
		%	2.9	37.1	32.9	24.3	2.9				
الدفاع											
أ	روح التنافس أساس الإنجازات الفردية.	ك	6	23	20	15	6	3.11	0.11	محايد	3
		%	8.6	32.9	28.6	21.4	8.6				
ب	المنافسة الجماعية تساهم في تحقيق الإبداع الجماعي.	ك	8	26	15	14	7	3.20	1.18	محايد	1
		%	11.4	37.1	21.4	20	10				
ج	تسعى المؤسسة دائما إلى تقديم أحسن الخدمات.	ك	2	26	24	16	2	3.14	0.90	محايد	2
		%	2.9	37.1	34.3	22.9	2.9				
التنافس											
أ	تمنحكم المؤسسة الفرصة للإبداع والتميز.	ك	1	10	22	26	11	2.49	0.97	محايد	2
		%	1.4	14.3	31.4	37.1	15.7				
ب	استغلال الكفاءات المبدعة لضمان التميز والجودة.	ك	2	13	20	28	7	2.64	0.99	محايد	1
		%	2.9	18.6	28.6	40	10				
ج	تستغل مؤسساتكم فرص التدريب من أجل تحقيق الجودة.	ك	2	34	15	13	6	3.19	1.05	محايد	3
		%	2.9	48.6	21.4	18.6	8.6				
إستغلال الفرص											
إدارة البيئة											
متوسط											
محايد											

يُبين الجدول رقم (27) إجابات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة لإدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.49-3.26). بمتوسط عام قدره 3.03 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للقيم التنظيمية لإدارة البيئة. بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت-.

- قيمة الدفاع:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (أ) " تملك مؤسساتكم قاعدة بيانات حول البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة". بمتوسط حسابي 3.26 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام لقيمة الدفاع 3.18 وإنحراف معياري 0.77، وهذا يدل على المستوى المتوسط لقيمة الدفاع. بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت-.

- قيمة التنافس:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (أ) " روح التنافس أساس الإنجازات الفردية". بمتوسط حسابي 3.20 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام لقيمة التنافس 3.15 وإنحراف معياري 1.18، وهذا يدل على المستوى المتوسط لقيمة التنافس. بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تيسمسيلت-.

- قيمة إستغلال الفرص:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة (ب) " إستغلال الكفاءات المبدعة لضمان التميز والجودة". بمتوسط حسابي 2.64 وهو أقل من المتوسط العام لقيمة إستغلال الفرص 2.77 وإنحراف معياري 0.99. وهذا يدل على المستوى المتوسط لقيمة إستغلال الفرص.

إن قيمة الدفاع إحتلت المرتبة الأولى في قيم إدارة البيئة. بمتوسط حسابي 3.18 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام لقيم إدارة البيئة 3.03 وإنحراف معياري عام 0.65 وهو مستوى متوسط.

جدول رقم (28): القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة

القيم التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
إدارة الإدارة	3.02	0.84	متوسط
إدارة المهمة	3.10	0.86	متوسط
إدارة العلاقات الإنسانية	3.22	0.56	متوسط
إدارة البيئة	3.03	0.57	متوسط

من خلال الجدول (28) يتضح أن القيم التنظيمية السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت - كانت متوسطة حسب إجابات المبحوثين. إلا أن القيم التنظيمية السائدة أكثر هي القيم التنظيمية لإدارة العلاقات الإنسانية.

2.3 اختبار الفرضية الثالثة:

- 1- H0: لا توجد فروق دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).
- 2- H1: توجد فروق دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

جدول رقم (29): اختبار (ت) الفروق في التباين حول القيم التنظيمية السائدة حسب الجنس

القيم التنظيمية	الفئة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية 0.05
إدارة الإدارة	ذكر	53	2.91	0.893	0.075	0.05	غير دالة إحصائية
	أنثى	17	3.33	0.591			
إدارة المهمة	ذكر	53	3.02	0.700	0.091	0.158	غير دالة إحصائية
	أنثى	17	3.34	0.587			
إدارة العلاقات الإنسانية	ذكر	53	3.21	0.551	0.849	0.434	غير دالة إحصائية
	أنثى	17	3.24	0.624			
إدارة البيئة	ذكر	53	2.98	0.580	0.161	0.266	غير دالة إحصائية
	أنثى	17	3.20	0.520			

يبين الجدول (29) الفرق في تباين اتجاهات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) تبعاً للجنس ، بحيث بلغت قيمة "ت" (0.075، 0.091، 0.161، 0.849) والقيمة الاحتمالية (0.05، 0.158، 0.434، 0.266) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهي غير دالة إحصائياً وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة حسب للجنس.

جدول رقم (30) : اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للقيم التنظيمية السائدة

حسب السن

القيم التنظيمية حسب السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية 0.05
إدارة الإدارة	أقل من 30 سنة	2.76	0.725	0.109	غير دالة إحصائياً
	40-30	3.08	0.842		
	50-40	3.44	1.049		
إدارة المهمة	أقل من 30 سنة	3.08	0.661	0.797	غير دالة إحصائياً
	40-30	3.07	0.681		
	50-40	3.25	0.835		
إدارة العلاقات الإنسانية	أقل من 30 سنة	3.22	0.563	0.422	غير دالة إحصائياً
	40-30	3.17	0.561		
	50-40	3.46	0.601		
إدارة البيئة	أقل من 30 سنة	3.02	0.514	0.742	غير دالة إحصائياً
	40-30	3.01	0.613		
	50-40	3.18	0.563		

يوضح الجدول (30) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه حول القيم التنظيمية السائدة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) تبعاً لسن أفراد العينة، بحيث بلغت قيمة "ف" (0.287، 0.227، 0.874، 0.300) بقيم احتمالية على التوالي (0.109، 0.797، 0.422، 0.742) على التوالي وهي أكبر من 0.05 وبالتالي غير دالة إحصائياً. وهذا يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة حسب السن.

جدول رقم (31) : اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للقيم التنظيمية السائدة

حسب المستوى التعليمي

القيم التنظيمية حسب المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية 0.05
إدارة الإدارة	ثانوي	2.88	2.074	0.094	غير دالة إحصائياً
	تقني سامي	2.68			
	ليسانس	3.20			
	ماستر	3.56			
	ماجستير	3.11			
إدارة المهمة	ثانوي	3.14	0.340	0.850	غير دالة إحصائياً
	تقني سامي	2.95			
	ليسانس	3.14			
	ماستر	3.17			
	ماجستير	3.44			
إدارة العلاقات الإنسانية	ثانوي	3.47	1.646	0.173	غير دالة إحصائياً
	تقني سامي	3.05			
	ليسانس	3.13			
	ماستر	3.29			
	ماجستير	3.56			
إدارة البيئة	ثانوي	3.05	0.882	0.480	غير دالة إحصائياً
	تقني سامي	2.87			
	ليسانس	3.19			
	ماستر	2.94			
	ماجستير	3.00			

يبين الجدول (31) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه حول القيم التنظيمية السائدة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) تبعاً للمستوى التعليمي لأفراد العينة ، بحيث بلغت قيمة "ف" (2.074، 0.340، 1.646، 0.882) بقيم احتمالية (0.094، 0.850، 0.173، 0.480) على التوالي وهي أكبر من 0.05 و بالتالي غير دالة إحصائية. وهذا يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم(32) : اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للقيم التنظيمية السائدة

حسب الفئات السوسيو مهنية

القيم التنظيمية حسب الفئات السوسيو مهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية 0.05
إدارة الإدارة	إطار سامي	3.86	0.633	0.000	دالة إحصائية
	إطار	3.24	0.606		
	عون تحكم	2.72	0.855		
إدارة المهمة	إطار سامي	3.44	0.325	0.174	غير دالة إحصائية
	إطار	3.18	0.698		
	عون تحكم	2.98	0.711		
إدارة العلاقات الإنسانية	إطار سامي	3.47	0.534	0.404	غير دالة إحصائية
	إطار	3.17	0.381		
	عون تحكم	3.19	0.648		
إدارة البيئة	إطار سامي	3.40	0.486	0.112	غير دالة إحصائية
	إطار	3.06	0.521		
	عون تحكم	2.94	0.593		

يوضح الجدول (32) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، منه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة (إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) تبعا للفئات السوسيو مهنية لأفراد العينة، بحيث بلغت قيمة "ف" (1.798، 0.918، 0.266) بقيم احتمالية على التوالي (0.174، 0.404، 0.112) وهي أكبر من 0.05 و بالتالي غير دالة إحصائيا. والمتوسطات الحسابية متقاربة.

أما إتجاهات المبحوثين حول القيم التنظيمية لإدارة الإدارة حسب الفئات السوسيو مهنية حيث بلغت قيمة "ف" 8.232 و القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05 . وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للثقافة الهرمية حسب الفئات السوسيو مهنية. ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية "scheffe" الذي يوضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائيا.

جدول رقم(33): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين القيم التنظيمية لإدارة الإدارة والفئات

السوسيو مهنية

القيمة الاحتمالية sig	الفرق بين المتوسطات	قيم إدارة الإدارة حسب الفئات السوسيو مهنية	الدالة الإحصائية
0.154	0.619	إطار سامي-إطار	غير دالة إحصائيا
0.043	0.520	إطار-عون تحكم	دالة إحصائيا
0.001	1.139	عون تحكم-إطار سامي	دالة إحصائيا

يوضح الجدول(33) أن سبب الفروق الدالة إحصائيا في الثقافة الهرمية حسب الفئات السوسيو مهنية تعود إلى الفئتين إطار- عون تحكم، عون تحكم-إطار سامي، بفارق معنوي 0.520 و 1.139 وقيمة احتمالية 0.043 و 0.001 على التوالي وهي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائيا.

بينما الفئة إطار سامي-إطار لم تكن دالة إحصائيا حيث جاءت القيمة الاحتمالية 0.154 وهي أكبر من 0.05.

جدول رقم (34) : اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للقيم التنظيمية السائدة

حسب الأقدمية

القيم التنظيمية حسب الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة احتمالية sig	الدلالة الإحصائية 0.05
إدارة الإدارة	أقل من 5 سنوات	2.95	0.789	0.764	غير دالة إحصائياً
	10-5	3.02	0.870		
	15-10	3.16	0.840		
	20-15	2.56	1.728		
إدارة المهمة	أقل من 5 سنوات	3.17	0.654	0.931	غير دالة إحصائياً
	10-5	3.06	0.728		
	15-10	3.07	0.614		
	20-15	2.94	1.493		
إدارة العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	3.32	0.435	0.359	غير دالة إحصائياً
	10-5	3.08	0.580		
	15-10	3.30	0.671		
	20-15	3.44	0.786		
إدارة البيئة	أقل من 5 سنوات	3.14	0.515	0.313	غير دالة إحصائياً
	10-5	2.89	0.659		
	15-10	3.12	0.403		
	20-15	3.39	0.943		

يبين الجدول (34) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه حول القيم التنظيمية السائدة (إدارة الإدارة، إدارة

المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) تبعا لأقدمية أفراد العينة، بحيث بلغت قيمة "ف" (0.386،

0.147، 1.091، 1.210) بقيم احتمالية على (0.764، 0.931، 0.359، 0.313) على التوالي

وهي أكبر من 0.05 وبالتالي غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

إتجاهات الباحثين حول القيم التنظيمية السائدة حسب الأقدمية. والمتوسطات الحسابية متقاربة.

3.3 مناقشة الفرضية الثالثة:

من خلال النتائج السابقة يتبين تحقق الفرضية الثالثة بشكل جزئي كالتالي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي و الأقدمية) عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا يدل على أن اتجاهات المبحوثين كانت غير متباينة.

أما وجهة نظر المبحوثين حول القيم التنظيمية حسب الفئات السوسيو مهنية فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، إرتكزت على الفئتين (إطار-عون تحكم)، (عون تحكم-إطار سامي) بقيمة احتمالية 0.027. وهذا يدل على التباين في وجهة نظر المبحوثين حول القيم التنظيمية لإدارة الإدارة السائدة.

كما توصلنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) بالمؤسسة. والقيم التنظيمية السائدة أكثر بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت - هي القيم التنظيمية لإدارة العلاقات الإنسانية، والتي تسودها قيمة القانون والنظام بمستوى مرتفع مقارنة بقيمتي العدل وفرق العمل. وذلك من خلال تطبيق القوانين واللوائح حرفيا والقوانين هي التي تحكم علاقات العاملين داخل المؤسسة. وبالنسبة للقيم التنظيمية لإدارة الإدارة تسودها قيمة الصفوة مقارنة بقيمتي القوة والمكافأة.

والقيم التنظيمية لإدارة المهمة تسودها قيمة الفعالية بمستوى متوسط مقارنة بقيمتي الكفاءة والإقتصاد. والقيم التنظيمية لإدارة البيئة تسودها قيمة الدفاع بمستوى متوسط مقارنة بقيمتي التنافس وإستغلال الفرص، وذلك من خلال إعداد الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة الأزمات والمخاطر، ومواكبة تغيرات البيئة الخارجية لكي لا تتأثر سلبيا بيئتها الداخلية.

4. عرض، اختبار ومناقشة الفرضية الرابعة:

1.4 عرض الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين لإنتشار ثقافة الجودة بالمؤسسة حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

جدول رقم (35): توزيع إجابات المبحوثين حول ثقافة الجودة

الرقم	العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	الرتبة
1	المناخ التنظيمي ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.		ك	2	35	20	10	3.33	0.91	محايد	2
			%	2.9	50	28.6	14.3	4.3			
2	يتم عقد لقاءات ومؤتمرات وإلقاء محاضرات من خبراء في نظام الجودة للتعريف بهذا المفهوم.		ك	3	19	23	15	2.86	1.10	محايد	7
			%	4.3	27.1	32.9	21.4	14.3			
3	توضع برامج تدريبية لتزويد العاملين بأسس العمل التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.		ك	3	33	15	16	3.24	0.99	محايد	3
			%	4.3	47.1	21.4	22.9	4.3			
4	تعتبر الجودة (الأداء، الخدمة) من أولويات المؤسسة.		ك	5	36	17	10	3.46	0.92	موافق	1
			%	7.1	51.4	24.3	14.3	2.9			
5	الإعتماد على المشاركة لتحسين الجودة.		ك	4	27	23	13	3.23	0.96	محايد	4
			%	5.7	38.6	32.9	18.6	4.3			
6	المكافأة والتحفيز وإشعار العاملين بالأمان في وظائفهم.		ك	4	18	15	25	2.79	1.12	محايد	8
			%	5.7	25.7	21.4	35.7	11.4			
7	يوجد توافق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة.		ك	3	21	15	20	2.79	1.16	محايد	9
			%	4.3	30	21.4	28.6	28.6			
8	يعتبر القائد (مدير)قدوة بالنسبة لك داخل المؤسسة.		ك	4	8	18	24	2.43	1.13	غير موافق	10
			%	5.7	11.4	25.7	34.3	22.9			
9	محاولة إيجاد قيم مشتركة لتطوير روح التعاون بين العاملين.		ك	2	32	17	16	3.2	0.97	محايد	5
			%	2.9	45.7	24.3	22.9	4.3			
10	تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق تحسين الجودة		ك	7	22	20	17	3.19	1.06	محايد	6
			%	10	31.4	28.6	24.3	4.3			
ثقافة الجودة											
متوسط								3.05	0.69		

يوضح الجدول (35) إجابات الباحثين حول مدى انتشار ثقافة الجودة الشاملة بالمؤسسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.43-3.46). بمتوسط عام قدره 3.05 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمدى انتشار ثقافة الجودة الشاملة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت- إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (4) "تعتبر الجودة (الأداء، الخدمة) من أولويات المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.46 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لثقافة الجودة الشاملة 3.05 وإنحراف معياري 0.92. فيما حصلت العبارة رقم (8) "يعتبر القائد (مدير) قدوة بالنسبة لك داخل المؤسسة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.43 وهو أقل من المتوسط العام 3.05 وإنحراف معياري 1.13.

ويبين الجدول أيضا التشتت المتوسط 0.69 في إجابات الباحثين حول مدى انتشار ثقافة الجودة الشاملة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت- وهو ما يعكس التقارب والتجانس في وجهات نظر الباحثين.

ويشير أيضا الجدول إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ ما نلاحظه هو من خلال مستويات الدلالة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من 0.05.

وبشكل عام يتبين أن مدى انتشار ثقافة الجودة الشاملة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت- من وجهة نظر الباحثين كان متوسطا.

2.4 اختبار الفرضية الرابعة:

1- H0: لا توجد فروق دلالة إحصائية في وجهة نظر الباحثين لانتشار ثقافة الجودة الشاملة بالمؤسسة حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

2- H1: توجد فروق دلالة إحصائية في وجهة نظر الباحثين لانتشار ثقافة الجودة الشاملة بالمؤسسة حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية).

جدول رقم (36) : اختبار "ت" الفروق في التباين حول مدى انتشار ثقافة الجودة حسب الجنس

مدى انتشار ثقافة الجودة حسب الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
ذكر	53	2.98	0.683	0.156	0.96	غير دالة إحصائية
أنثى	17	3.25	0.697			

يبين الجدول (36) الفرق في تباين اتجاهات المبحوثين حول مدى انتشار ثقافة الجودة حسب الجنس،

بحيث بلغت قيمة "ت" 0.156 والقيمة الاحتمالية 0.96 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهي غير دالة إحصائية وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مدى انتشار ثقافة الجودة حسب الجنس.

جدول رقم (37) : اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova حول مدى انتشار ثقافة

الجودة حسب السن

مدى انتشار ثقافة الجودة حسب السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
أقل من 30 سنة	3.02	0.664	1.000	1.373	غير دالة إحصائية
30-40	3.00	0.627			
50-40	3.37	1.02			

يوضح الجدول (37) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه حول مدى انتشار ثقافة الجودة حسب السن

لأفراد العينة، بحيث بلغت قيمة "ف" 1.00 بقيمة احتمالية 0.373 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي غير دالة إحصائية. وهذا يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مدى انتشار ثقافة الجودة حسب السن. والمتوسطات الحسابية متقاربة.

جدول رقم (38) : اختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova حول مدى إنتشار

ثقافة الجودة حسب المستوى التعليمي

مدى إنتشار ثقافة الجودة حسب المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الإحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
ثانوي	3.18	0.521	0.364	0.833	غير دالة إحصائيا
تقني سامي	2.96	0.751			
ليسانس	3.02	0.796			
ماستر	3.11	0.646			
ماجستير	2.60	–			

يبين الجدول (38) نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه حول مدى إنتشار ثقافة الجودة الشاملة حسب

المستوى التعليمي لأفراد العينة، بحيث بلغت قيمة "ف" 0.364 بقيمة إحتمالية 0.833 وهي أكبر من

0.05 وبالتالي غير دالة إحصائيا. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين

حول مدى إنتشار ثقافة الجودة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (39) : اختبار تحليل التباين في إتجاه واحد One Way Anova حول مدى إنتشار

ثقافة الجودة حسب الفئات السوسيو مهنية

مدى إنتشار ثقافة الجودة حسب الفئات السوسيو مهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الإحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
إطار سامي	3.58	0.543	2.885	0.063	غير دالة إحصائيا
إطار	2.95	0.676			
عون تحكم	2.99	0.692			

يوضح الجدول (39) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مدى انتشار ثقافة الجودة حسب الفئات السوسيو مهنية، بحيث بلغت قيمة "ف" 2.885 بقيمة احتمالية 0.063 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي غير دالة إحصائياً.

جدول رقم (40): اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova حول مدى انتشار

ثقافة الجودة حسب الأقدمية

مدى انتشار ثقافة الجودة حسب الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	3.16	0.611	0.395	0.757	غير دالة إحصائياً
5-10	2.95	0.667			
10-15	3.05	0.796			
15-20	3.05	1.48			

يبين الجدول (40) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه حول مدى انتشار ثقافة الجودة حسب الأقدمية لأفراد العينة، بحيث بلغت قيمة "ف" 0.395 بقيمة احتمالية 0.757 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي غير دالة إحصائياً. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مدى انتشار ثقافة الجودة حسب الأقدمية. والمتوسطات الحسابية متقاربة.

2.4 مناقشة الفرضية الرابعة:

من خلال النتائج السابقة يتبين تحقق الفرضية الرابعة بشكل كلي كالتالي لا توجد فروق دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين لإنتشار ثقافة الجودة بالمؤسسة حسب المتغيرات الأساسية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئات السوسيو مهنية، الأقدمية). عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا يدل على أن إتجاهات المبحوثين كانت غير متباينة.

كما توصلنا من خلال دراستنا إلى أن إنتشار ثقافة الجودة بالمؤسسة بمستوى متوسط وهذا راجع إلى اعتبار المؤسسة الجودة في الأداء والخدمة من أولوياتها الأساسية. والمناخ التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كذلك الإهتمام بالبرامج التدريبية الدورية التي تقوم بها المؤسسة من أجل ضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة والمشاركة الجماعية للتحسين المستمر بالعمل ضمن فرق تحسين الجودة.

مناقشة النتائج العامة للدراسة:

كما تطرقنا في الفصل الأول إلى العديد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والتي توصلت إلى نتائج قد تتفق مع دراستنا وتختلف في بعضها. سنحاول مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة :

- توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. بحيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان للثقافة الهرمية 0.544 ، ثقافة السوق 0.485 ، الثقافة الإبداعية 0.565 ، ثقافة المجموعة 0.699. وهي تتوافق مع نتائج دراسة Juan Antonio Gimenez-Espain et al حول الثقافة التنظيمية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة وهي الثقافة الإبداعية وثقافة المجموعة. وكذلك دراسة scott A. Dellana & Richard D. Hauser.

وفي نفس الاتجاه مع دراسة Koh Tas Yong & Law Sui Pheng بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. أي من خلال الإستراتيجية المتبعة من المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ودراسة Trevor J.Green أن التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة يعتمد على الثقافة السائدة.

- توجد علاقة ارتباط بين القيم التنظيمية السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. بحيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان لقيم إدارة الإدارة 0.703، قيم إدارة المهمة 0.600، قيم إدارة العلاقات الإنسانية 0.473، قيم إدارة البيئة 0.577.

- بلغ معامل الارتباط سبيرمان 0.609 لعلاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنشر ثقافة الجودة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول سمات الثقافة التنظيمية السائدة (الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، الثقافة الإبداعية، ثقافة المجموعة) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت- إلا أن النتائج اختلفت مع دراسة محمد المهدي بن عيسى من خلال محاولة فهم النسق الثقافي و القيمي السائد بالمؤسسة. وذلك راجع لأهداف كل دراسة.
- ثقافة السوق هي الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت- بمستوى مرتفع (بمتوسط حسابي 3.72)، من خلال التركيز على الأهداف المسطرة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيقها. وذلك راجع لخصوصية المؤسسة. وهنا تتعارض نتائج دراستنا مع دراسة زين الدين بروش، بأن هناك اعتماد ضعيف على عناصر الثقافة التنظيمية في عملية إدارة التغيير الذي كان سببا في مقاومة التغيير. عكس ما أثبتته دراستنا أن هناك تركيز كبير على الثقافة التنظيمية و خاصة ثقافة السوق و الثقافة الهرمية. هذه الأخيرة هي السائدة بجامعة كربلاء حسب دراسة عامر العطوي وإلهام ناظم الشيباني. كل هذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة ومجالها.
- الثقافة الهرمية سائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت- بمستوى مرتفع (بمتوسط حسابي 3.65). بإعتبارها الأولوية للإجراءات والعمليات وكذلك صنع القرار للقادة والمديرين التنفيذيين من خلال التحكم والكفاءة. وهذا ما يميز الشركات الخدماتية التي تركز على العميل.
- الثقافة الإبداعية سائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت- بمستوى متوسط (بمتوسط حسابي 3.31 وهي الثقافة التي تشجع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة والأخذ بالمبادرة والمخاطرة. بحيث يشعر الموظفون بالتشجيع والتحفيز لإستغلال الطاقات في تحقيق الأفضل والأحسن للمؤسسة.
- ثقافة المجموعة سائدة بالشركة الجزائرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيسمسيلت- بمستوى متوسط (بمتوسط حسابي 3.49) من خلال تشجيع روح العمل الجماعي داخل المؤسسة، ومشاركة الموظفين كأهم فريق واحد، تجمعهم مجموعة القيم المشتركة لتحسين الأداء المشترك وتحقيق الأهداف المسطرة باسم المجموعة هدفها التحسين المستمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت - حسب الفئات السوسيو مهنية.
- مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت - كان متوسطا (بمتوسط حسابي 3.29). من خلال إستثمار المؤسسة لكفاءاتها البشرية من العاملين والتدريب المستمر حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت - حسب فئات الأقدمية.
- إن القيم التنظيمية السائدة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت - هي القيم التنظيمية لإدارة العلاقات الإنسانية المتمثلة في العدل، فرق العمل، القانون والنظام، بمستوى متوسط (بمتوسط حسابي 3.22).
- القيمة السائدة في القيم التنظيمية لإدارة العلاقات الإنسانية هي قيمة القانون والنظام (بمتوسط حسابي 3.81).
- القيمة السائدة في القيم التنظيمية لإدارة المهمة هي قيمة الفعالية (بمتوسط حسابي 3.44).
- القيمة السائدة في القيم التنظيمية لإدارة البيئة هي قيمة الدفاع (بمتوسط حسابي 3.18).
- القيمة السائدة في القيم التنظيمية لإدارة الإدارة هي قيمة الصفوة (بمتوسط حسابي 3.22).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر المبحوثين حول مدى انتشار ثقافة الجودة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت حسب الفئات السوسيو مهنية.
- مدى انتشار ثقافة الجودة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تيسمسيلت - كان متوسطا (بمتوسط حسابي 3.05).

ومن خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا، نجد أن هناك توافقاً في الإتجاه النظري المتبنى سواء من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة كنظام إنتاج إجتماعي، يجعل للمؤسسة ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات. والتي ترتبط بتحسين وتطوير الجودة بها من خلال تطبيق جميع متطلبات إدارة الجودة الشاملة على واقع المؤسسة، من أجل توفير ثقافة تنظيمية تساهم في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

خاتمه

الخاتمة:

من خلال ما تناولناه في الدراسة النظرية والميدانية لموضوع الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة -الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-مديرية التوزيع تيسمسيلت- أين تحققت بعض فرضياتها والأخرى جزئيا.

وتبين أن تطبيق هذا النظام الجديد (إدارة الجودة الشاملة) مكن المؤسسة من إكتساب ثقافة جديدة، وهي ثقافة الجودة التي تساهم في التحسين المستمر من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات، والعمل الجماعي من أجل الإبداع والتطوير.

فالثقافة التنظيمية تؤثر إيجابيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعكس كذلك تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تطوير الثقافة التنظيمية. وتطور الثقافة التنظيمية يحسن أداء المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

التوصيات العامة:

وبعد معالجة الاستبيان الموزع على المبحوثين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-تيسمسيلت- توصلنا إلى مجموعة من التوصيات:

1- ضرورة الإهتمام أكثر بثقافة فريق العمل (المجموعة) والثقافة الإبداعية لأنهما مدعّمتان لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- الإستثمار أكثر في الكفاءات البشرية المساهمة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتدريب المستمر.

3- دعم القيم التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة والتخلص من القيم التنظيمية السلبية.

- 4- ترسيخ ثقافة الجودة لدى جميع موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- تيسمسيلت-
- 5- التركيز على الإبداع والابتكار، وتشجيع مكافأة العاملين من أجل تحقيق التميز في البيئة الخارجية، وتحقيق الرضى الوظيفي للعاملين في البيئة الداخلية.
- 6- التركيز أكثر على العمل الجماعي، وأهمية المشاركة في إتخاذ القرارات مع تتمين ثقافة المجموعة والعمل ضمن فريق.
- 7- الإهتمام بتطوير أداء العاملين بالمؤسسة.
- 8- الإهتمام أكثر بالعمل من خلال جودة الخدمة المقدمة له من طرف مصالح الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-تيسمسيلت-
- 9- الإهتمام بالقيم التنظيمية (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة البيئة) من خلال توضيح معالمها النظرية و مؤشراتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- باللغة العربية:

أولا : الكتب

- 1- أبو بكر، فاتن أحمد. 2001. نظم الإدارة المفتوحة: منهج لتحقيق شفافية المنظمات، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
- 2- بن حبتور، عبد العزيز صالح . 2007. الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 3- بن عيسى، محمد المهدي. 2006. علم اجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 4- بن عيشاوي، أحمد. 2013. إدارة الجودة الشاملة (TQM) . ط1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 5- بن نبي ، مالك . 2012. مشكلة الثقافة. الجزائر: دار الوعي.
- 6- جاد الرب، سيد محمد. 2012. القيادة الإستراتيجية ، القاهرة: مطابع الدار الهندسية.
- 7- جرادات، ناصر محمود وآخرون. 2013. إدارة التغيير والتطوير. ط1. الأردن : إثراء للنشر والتوزيع الشارقة.
- 8- حسن ،حسين عجلان. 2008. استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 9- حسن، راوية. 2014. القيادة: الماضي-الحاضر-المستقبل، ط1. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- 10- حسن، محمد قدري. 2015. إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

- 11- حمود، خضير كاظم. 2009. إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 12- الخفاجي، نعمة عباس والغالي، طاهر محسن. 2013. نظرية المنظمة: مدخل التصميم. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 13- الدراكة، مأمون سليمان. 2015. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 14- دودين، أحمد يوسف، 2014. إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 15- الدوري، زكريا مطلق. 2013. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و عمليات وحالات دراسية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 16- ديمغ، د. ديمن وهاغستروم. ر. تر: رشدي، هند. 2009. إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع.
- 17- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. 2012. القيادة : دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري والتنظيمي. الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.
- 18- رشيد ، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش. 2008. الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي. عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 19- زويلف، مهدي حسن والعضايلة، علي محمد عمر . 1996. إدارة المنظمة: نظريات وسلوك. ط1، عمان: دار مجدلاوي.
- 20- سادلر، فيليب. تر: إصلاح، علا أحمد. 2007. الإدارة الإستراتيجية. ط 1. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 21- سويس، عز الدين علي والخفاجي، نعمة عباس. 2015. الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 22- سيار، عبد الرحمن ، 2014. القيادة الفعالة. ط1. الإسكندرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- 23- الشواورة، فيصل محمود. 2013. مبادئ إدارة الأعمال : مفاهيم نظرية و تطبيقات علمية. ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 24- الطائي، رعد عبد الله وقداة، عيسى. 2008. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 25- الطائي، يوسف حجيـم وآخرون، 2009. نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 26- الظاهر، نعيم إبراهيم. 2009. الإدارة الإستراتيجية. الأردن: عالم الكتب الحديث.
- 27- العالم، فتحي أحمد يحيى. 2010. نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية :دراسة علمية تطبيقية. الأردن: دار النشر اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 28- العدلوني، محمد أكرم. 2000. القائد الفعّال. الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.
- 29- عساف، محمد عبد المعطي. 1999. السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان : دار زهران .
- 30- عصفور، أمل مصطفى. 2008. قيم و معتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 31- عليان، ربحي مصطفى. 2008 . إدارة المعرفة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. ط1.
- 32- العميان ،محمود سلمان. 2005. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 33- العميان، محمود سلمان. 2002. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 34- العتري، سعد علي حمود. 2012. الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- 35- العيسوي، عبد الرحمان. 1996. الكفاءة الإدارية. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر. بيروت.
- 36- الغزوي، فهمي سليم وآخرون. 2006. المدخل إلى علم الاجتماع. عمان: دار الشروق.
- 37- غيات، بوفلحة. 1998. القيم الثقافية و التسيير . ط1. وهران: دار الغرب للطباعة و النشر.
- 38- فرانسيس، ديف، وودكوك، مايك. 1995. القيم التنظيمية، تر: عبد الرحمن الهيجان. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 39- قاسمي، ناصر. 2011. دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 40- قدرى، حسن محمد. 2010. إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 41- القريوتي، محمد قاسم. 2009. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 42- القريوتي، محمد قاسم. 2003. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 43- القيسي، فاضل حمد، الطائي، علي حسون. 2013. الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل وقضايا معاصرة. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 44- كوش، دنيس. تر: السعيداني منير. 2007. مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. ط1. بيروت: المنظمة العربية للترجمة.
- 45- مساعدة، ماجد عبد المهدي. 2013. إدارة المنظمات: منظور كلي. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 46- الوليد، بشار يزيد. 2009. المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

ثانيا: المجلات والدوريات

- 1- بروش، زين الدين وهدار، لحسن. 2007. "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر. العدد 1.
- 2- بوحنية، قوي. 2003. "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء". مجلة الباحث. العدد 2.
- 3- بوخدير، عمار . ماي 2005. " القيم التنظيمية : دراسة استطلاعية بمؤسسة إسباك - عنابة". مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية. العدد 2. جامعة سطيف.
- 4- بوخلوة، باديس وبن خيرة، سامي. 2016. "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية بناء على تجارب عالمية وعربية". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 9. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 5- بوخلوة، باديس وبن قرينة، محمد حمزة. 2013. "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة". مجلة الباحث. العدد 13. جامعة ورقلة. الجزائر.
- 6- حريم، حسين والساعد، رشاد . 2006. " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 2. العدد 2. عمان.
- 7- خام الله، صبرينة و مساك، أمينة . 2015. "تدريب الموارد البشري في ظل إدارة الجودة الشاملة". مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية. المجلد 3. العدد 5. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.
- 8- خشبة، محمد ماجد. 2015. " الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات"، سلسلة إجتماعات الخبراء. العدد 15. المعهد العربي للتخطيط بالكويت.
- 9- دراوش، رابح وخام الله، صبرينة. 2015. "دور حلقات الجودة في إنتاج نظام إدارة الجودة الشاملة". العدد 3. فعاليات المؤتمر الدولي : المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2.

- 10- دولي، لخضر وبوشنافة، أحمد. 2012. "التغيير الثقافي ضرورة لفعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة". *مجلة المعيار*. العدد 06. المركز الجامعي تيسمسيلت. الجزائر.
- 11- زوزو، رشيد و بوراس، نور الدين. 2013. "الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة: الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة"، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*. العدد 1. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية. جامعة الجزائر 2.
- 12- الصرايرة، خالد، العساف ليلي. 2008. "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق". *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*. الأردن. العدد 1.
- 13- عجاي، خديجة. 2013. "الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية"، *مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات والمناجحت*. العدد 1. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الجزائر 2.
- 14- العطوي، عامر علي والشياني، إلهام ناظم. 2011. "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية- دراسة تطبيقية بجامعة كربلاء-". *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*. العراق. المجلد 10. العدد 1.
- 15- الفراج، أسامة. 2011. "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية". *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*. المجلد 27. العدد 1.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

- 1- برّيش، غنية. 2014. *القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي - دراسة ميدانية بالمديرية العامة لشركة سونلغاز- الجزائر العاصمة*. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الجزائر 2.
- 2- بن خالد، عبد الكريم، 2016-2017. *جودة حياة العمل وأثارها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بولاية أدرار*. أطروحة دكتوراه في علم النفس في العمل التنظيم. جامعة وهران 2. كلية العلوم الاجتماعية.

- 3- بن عيسى، محمد المهدي . 2005. ثقافة المؤسسة : دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر **PIPE GAZ** - غرداية. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر2.
 - 4- جغلوي، يوسف . 2010. القيادة الإدارية الوسطى و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنطقة الإدارية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع . جامعة الجزائر2.
 - 5- لوشن، محمد، 2015. أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق و ضرورة التغيير لتحسين الأداء- دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسة الصناعات الغذائية بالجزائر- أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات. جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- الملتقيات و المؤتمرات :
- 1- بوعبد الله، حسن. 28-30 نوفمبر 1992. "البعد الثقافي والإجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة". أعمال الملتقى الدولي حول: الثقافة و التسيير. الجزائر.
 - 2- السيد، معين أمين و دندن، صالح. (15-17 ديسمبر 2012). "مكانة ثقافة الجودة في عصر العولمة". المؤتمر العلمي الدولي: الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان طرابلس. لبنان.
 - 3- عبد الرحمان، توفيق. 1995. "إستراتيجيات الإستثمار البشري بالمؤسسات العربية". ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الثالث للتدريب. القاهرة.
 - 4- مزيان، محمد. 28-30 نوفمبر 1992. "بعض مؤشرات التحفيز للعمل وعلاقتها بقيم العمال- دراسة استطلاعية-" أعمال الملتقى الدولي حول: الثقافة و التسيير. الجزائر.
- وثائق مختلفة:

- 1- مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تيسمسيلت-2016/05/02.

2- باللغة الأجنبية:

1- **Ouvrages:**

- 1- ARNAUD Emmanuel, 1994. **Le management stratégique de l'information**, Paris: Ed Economica.
- 2- BERNOUX Philippe. 1995. **Sociologie des entreprises**. Paris: Ed du Seuil.
- 3- CAMERON KIM S & QUINN Robert E, 2011. **Diagnosing and changing organizational culture**, 3rd Ed, U.S.A: Jossey-Bass A wiley imprint.
- 4- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard. 1977. **L'acteur et le système**. Paris: Ed du Seuil.
- 5- DELAVALLEE Eric, 2002. **La culture d'entreprise**, Paris : Edition d'organisation.
- 6- DETRIE Jean-Pierre, 2002. **Stratégor: Politique générale de l'entreprise**, Paris: DUNOD.
- 7- EDVARDSSON Bo et al. 1994. **Quality of service : Making it Really Work**. New york : Mc Graw-Hill Book company.
- 8- SAINSAULIEU Renaud, 1990. **L'entreprise est une affaire de société**. Paris: Ed Fondation nationale des sciences politiques, Paris.
- 9- SAINSAULIEU Renaud. 1995. **Sociologie de l'entreprise: Organisation, culture et développement**, 2^{ème} éd, Paris: Presse de sciences po et Dalloz.
- 10- THEVENET Maurice, 1992. **Audit de la culture d'entreprise**, Paris: Vuibert.
- 11- VALCEA Mihai Adriam. 2014 . **Quality Culture In universities And Influences On Formal And No Formal Education**. Procedia Social and Behaviour Sciences.

2- Révues et périodiques:

- 1- CARROL, Bob.1997. **The role of management intervention in the development of empowered work teams** . national productivity , reviewspring.
- 2- DELLANA Scott A & HAUSER Richard D.1999. "Toward Defining the Quality Culture". **Engineering Management Journal**, Vol 11, Iss 2.
- 3- GIMINEZ –ESPIN Juan Antonio et al. 2013. "Organizational culture for total quality management". **Total Quality Management& Business Excellence Journal**, Vol 24, Iss 5-6.
- 4- GREEN Trevor J. 2012. "TQM and organisational culture: How they link". **Total Quality Management & Business Excellence Journal**. Vol 23,Iss 2.
- 5- LA GESTION DE LA QUALITÉ TOTALE, Manuel du participant, équipe Qualité, SONELGAZ, ARS 2001.
- 6- NYAMEH Jerome. 2013. "Moderating effects of organizational culture on human resource management and employee's performance". **African Journal of Business Management**, vol 7 (28).
- 7- YONG Koh Tas & PHENG Low Sui.2008. "Organizational culture and TQM implementation in construction firms in Singapore". **Construction Management and Economics Journal**. Vol 26. Iss 3.
- 8- SONELGAZ.2000. **STRATÉGIE D'IMPLANTATION DE LA GESTION DE LA QUALITÉ TOTALE À SONELGAZ**, Direction Générale Équipe Qualité.
- 9- SONELGAZ. 2001. **LA GESTION DE LA QUALITE TOTALE** .2001. Manuel du participant équipe qualité .
- 10- SONELGAZ.28/01/2003. **Rôle du manager dans la gestion de la qualité**. Le 1^{er} SEMINAIRE SUR LA QUALITE.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

مدرسة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، الديناميكيات

الاجتماعية و المجتمع

الإستبيان

في إطار إنجاز دراسة لاستكمال أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم حول موضوع:

الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة
- دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز "مديرية التوزيع
تيسمسيلت" -

السلام عليكم،

أرجو منكم سيدي الفاضلة، سيدي الفاضل مساعدتنا في إنجاز هذه الدراسة، وذلك بالإجابة على الأسئلة المدرجة في الإستبيان أدناه. وأحيطكم علما أن الإجابات لن نستخدم إلا في إطار البحث العلمي. تقبلوا مني أسمى معاني الاحترام والتقدير لإعطائنا جزء من وقتكم.

الطالبة: غنية بريش

المحور الأول: البيانات الأساسية

- 47- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 48- السن: أقل من 30 سنة ☐ [30-40 سنة] ☐ [41-50 سنة] ☐ [51-60 سنة] ☐
- 49- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ مهندس دولة ☐
- 50- الوظيفة: ☐ إطار سامي ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐

51- الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات ☐ [5-10 سنوات] ☐ [11-15 سنة] ☐ [16-20 سنة] ☐ 20 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية السائدة (ثقافة هرمية, ثقافة السوق, ثقافة إبداعية, ثقافة المجموعة (فريق

العمل) بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز - مديرية التوزيع تيسمسيلت-

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة للعبارة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
ثقافة هرمية					
					1- مؤسستكم عبارة عن مكان منظم تعتمد على الرسمية والرقابة في العمل لتحقيق الأفضل.
					2- تحقيق التنظيم، التنسيق والفعالية التنظيمية من أهداف القيادة لتحسين المستمر.
					3- توفير الأمن والاستقرار للعاملين لضمان جودة الأداء.

					4- تعتمد مؤسساتكم على السياسات والقواعد الرسمية المساهمة في تحقيق الجودة في الأداء، المنتج والخدمة.
					5- تبذل مؤسساتكم قصارى جهدها من أجل إستقرارها وإستمرارها من خلال تطوير أساليب العمل.
					6- يركز نجاح مؤسساتكم على تحقيق الفعالية في التوزيع وبأقل تكلفة وذلك بضمان جودة منتوجها.
ثقافة السوق					
					1- التركيز على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المسطرة شعار مؤسساتكم من أجل إحتكار السوق.
					2- تهدف القيادة إلى أن تكون مثالا وتحقق نتائج متميزة وذلك بالأداء الفعال.
					3- إستخدام أساليب التكوين المتطورة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بجودة منتوجاتها وخدماتها.
					4- التركيز على تحقيق الأهداف غاية في الأهمية بالنسبة لمؤسساتكم بتوفير أفضل الإمكانيات.
					5- تركز مؤسساتكم على الأداء الفعال لإنجاز المهام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
					6- يركز نجاح مؤسساتكم من خلال إحتكارها للسوق بأفضل المنتوجات والخدمات.
ثقافة إبداعية					
					1- تتميز مؤسساتكم بالديناميكية وإنجاز المشاريع الهادفة بإستخدام أفضل الوسائل.
					2- تهدف القيادة إلى تجسيد روح المبادرة، الابتكار والمخاطرة لتحقيق ما هو أفضل.

					3- بيئة العمل تساعدك على الابتكار و إبتكالك الفرص وهي بيئة محفزة تبحث دائما على الجودة.
					4- تهدف مؤسساتكم إلى الإبداع والابتكار والتطوير وتحقيق التميز.
					5- من أهداف مؤسساتكم البحث على موارد جديدة متمكنة، ذات كفاءة عالية قادرة على مواجهة التحديات.
					6- يركز نجاح مؤسساتكم على توفير منتجات جديدة وفريدة من نوعها وذات جودة عالية.
ثقافة المجموعة(فريق العمل)					
					1- تعتبر مؤسساتكم مكان عمل الكل يشارك بعضه البعض مثل العائلة الواحدة لتحقيق الأفضل للمؤسسة وللعاملين.
					2- القيام بالإرشاد والتوجيه هدف من أهداف القيادة لتحقيق أحسن الأداء والإنتاج.
					3- بيئة العمل يسودها العمل الجماعي، توافق الآراء والمشاركة الجماعية وتشمل أحسن الكفاءات.
					4- يتم تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسساتكم من خلال الرضا، الولاء والثقة المتبادلة(عامل - مؤسسة) بتقديم أفضل الخدمات للعاملين بها.
					5- تهدف مؤسساتكم إلى تطوير مواردها البشرية، وتحقيق الثقة العالية والمشاركة.
					6-يرتكز نجاح مؤسساتكم على تطوير مواردها البشرية، العمل الجماعي وإلتزام العاملين.

المحور الثالث: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- الهيكل التنظيمي بسيط، مسطح ومرن.					
1- تركّز المؤسسة على تطوير أنظمتها، عملياتها التنظيمية وأساليب العمل.					
2- تركز وجهة نظرك للرئيس أو المدير على أنه القائد.					
3- تبني العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثقة والالتزام بين الطرفين.					
4- تسود روح العمل الجماعي لدى العاملين.					
5- تستثمر المؤسسة قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر.					
6- يوجد تطوير شامل لأداء العاملين بالمؤسسة.					
7- بناء القرارات يتم بشكل نظامي وعلى أساس الحقائق الموجودة.					
8- تتميز العملية الإتصالية أنها ذات إتجاهين (نازل وصاعد).					
9- تركّز مؤسستكم على جودة الخدمة والمنتج.					
10- تتميز بيئة العمل بالإبداع والإبتكار لتقديم الأفضل والتحسين المستمر.					
11- تعطى أهمية كبيرة للعمل الجماعي داخل مؤسستكم.					
12- تحاول مؤسستكم خلق ثقافة لدى العاملين هدفها العمل بأفضل كفاءة.					
13- تسعى مؤسستكم لمعرفة رأي العملاء من أجل الوصول لأعلى جودة في الخدمة والمنتج.					

المحور الرابع: القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
إدارة الإدارة					
5- القوة					
					أ- يؤثر مديرك في بناء العلاقات بين العاملين(علاقات رسمية وغير رسمية).
					ب- يمتلك مديرك القدرات والخبرات اللازمة لإستشارته في المسائل التنظيمية.
					ج- التركيز على إيصال المعلومات بإستعمال التكنولوجيا الحديثة (الإنترنت).
6- الصفوة					
					أ- تبحث مؤسستكم دائما على أحسن الكفاءات.
					ب- يتم تدريب العاملين وتكوينهم بشكل مستمر لتطوير مهاراتهم.
					ج- يوجد إهتمام كبير للإطارات القيادية فيما يخص المؤسسة.
7- المكافأة					
					أ- الإعتراف بالمجهودات المبذولة للعاملين.
					ب- يوجد نظام حوافز ومكافآت مناسبة.
					ج- مكافأة العاملين للأداءات المتميزة المنجزة.
إدارة المهمة					
1- الفعالية					
					أ- التأكيد دائما على النتائج والأهداف المرجوة.

					ب- إبراز أحسن الأداءات لتحقيق أفضل النتائج.
					ج- توفير البدائل لحل المشاكل التنظيمية في الوقت المناسب.
2- الكفاءة					
					أ- الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية ذات الكفاءات العالية.
					ب- العمل على تطوير مهاراتهم من خلال دورات تدريبية.
					ج- الكشف عن الكفاءات المبدعة لإستثمارها فيما يخدم المؤسسة.
3- الإقتصاد					
					أ- تستغل مؤسستكم مواردها المالية بشكل عقلائي.
					ب- التحكم الجيد في مصاريف المؤسسة.
					ج- توزيع المنح يتم بصورة منطقية.
إدارة العلاقات الإنسانية					
1- العدل					
					أ- يتم الإستفادة من الحقوق داخل المؤسسة بكل نزاهة و مساواة.
					ب- يتميز نظام الحوافز بالعدالة في التوزيع.
					ج- تسود العدالة التنظيمية بمؤسستكم.
2- فرق العمل (العمل الجماعي)					
					أ- يتم إنجاز العمل بصفة جماعية لا فردية.
					ب- روح العمل الجماعي هي السائدة بين زملائكم.
					ج- تساهم المجموعة في حل المشاكل التنظيمية.

3- القانون و النظام					
					أ- تهدف المؤسسة إلى تطبيق القوانين و اللوائح حرفيا.
					ب- القوانين هي التي تحكم العلاقات بين العاملين.
					ج- تساهم المؤسسة في ترسيخ القواعد و المراسيم.
إدارة البيئة					
1- الدفاع					
					أ- تملك مؤسستكم قاعدة بيانات حول البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.
					ب- توجد إستراتيجية محدّدة لمعرفة المخاطر و التهديدات.
					ج- توجد برامج تدريبية لمواجهة الأزمات والمخاطر.
2- التنافس					
					أ- روح التنافس أساس الإنجازات الفردية.
					ب- المنافسة الجماعية تساهم في تحقيق الإبداع الجماعي.
					ج- تسعى المؤسسة دائما إلى تقديم أحسن الخدمات.
3- إستغلال الفرص					
					أ- تمنحكم المؤسسة الفرصة للإبداع والتميز.
					ب- إستغلال الكفاءات المبدعة لضمان التميز والجودة.
					ج- تستغل مؤسستكم فرص التدريب من أجل تحقيق الجودة.

المحور الخامس: ثقافة الجودة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1- المناخ التنظيمي ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					2- يتم عقد لقاءات و مؤتمرات و إلقاء محاضرات من خبراء في نظام الجودة للتعريف بهذا المفهوم.
					3- توضع برامج تدريبية لتزويد العاملين بأسس العمل التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.
					4- تعتبر الجودة (الأداء، الخدمة) من أولويات المؤسسة.
					5- الإعتماد على المشاركة لتحسين الجودة.
					6- المكافأة والتحفيز وإشعار العاملين بالأمان في وظائفهم.
					7- يوجد توافق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة.
					8- يعتبر القائد (مدير) قدوة بالنسبة لك داخل المؤسسة.
					9- محاولة إيجاد قيم مشتركة لتطوير روح التعاون بين العاملين.
					10- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق تحسين الجودة

ORGANIGRAMME DE DIRECTION DE DISTRIBUTION TISSEMSSILT(SONELGAZ)**Directeur de la distribution**