

جامعة الجزائر -2-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطبيق إدارة  
الجودة الشاملة

دراسة ميدانية بمؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS

الجزائرية حاصلة على شهادة 2008: ISO 9001

مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

ربيعة خطاش

أسماء واسة

السنة الجامعية

2015-2014

# كلمة شكر

الشكر والحمد لله تعالى الذي أنعم علينا بالقدرة  
على إتمام هذا العمل.

والشكر الجزيل للأستاذة الفاضلة التي عرفت الصبر  
معي الأستاذة "ربيعة خماش".

كما أشكر كل أساتذة قسم علم النفس علوم التربية  
والأرطوفونيا.

أتقدم بالشكر لكل عمال مؤسسة SPA CONDOR

ELECTRONICS وعلى رأسهم السيد "الواهم عبد

الحكيم" والسيد "بلحاج مراد".

# الإهداء

إلى من ربباني و ربحاني ولم يبخلوا عليا بالعطاء الحب والدعائي

أبي العزيز أحمد و أمي الحنون دليلة

إلى من حبهم في قلبي أذاوبا أسامة عبد الرحمان ونصر الدين

وأختي ماريه و بلقاسم

إلى القريبتين من دمي و قلبي خديجة واسة و سعاد واكلي

إلى كل عائلة واسة جيتلي و جلال

إلى جدي

إلى من

لا شيء في الدنيا أحب لناظري \* من منظر الخلان و الأصحاب  
و أذ موسيقى تسر مسامعي \* صوت البشير بعودة الأحباب  
حاج أممر ليلة كريمة و الصغيرة نيلية، عريان نوحاد، سليمان ياسمين ،  
نوال واكلي صبرين و لخصر، منيرة، سعدة، زواوي مكرم

إلى حسين أوكتيلي

## فهرس الموضوعات

كلمة شكر

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

.....مقدمة

### جانب نظري

#### الفصل الأول: مدخل الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.....06
- 2- فرضيات الدراسة .....08
- 3- أهداف الدراسة .....09
- 4- أهمية الدراسة .....10
- 5- الدراسات السابقة .....11
- 5-1 الدراسات الأجنبية .....11
- 5-2 الدراسات العربية.....13
- 5-3 الدراسات المغاربية والجزائرية.....16
- 5-4 التعقيب على الدراسات السابقة .....18
- 6- تحديد المصطلحات .....20

#### الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

##### تمهيد

- 1- ماهية الثقافة التنظيمية .....24
- 1-1 تطور مصطلح الثقافة التنظيمية ومفهومه .....24
- 1-1-1 تاريخ ظهور المصطلح .....24
- 1-1-2 مفهوم الثقافة .....25
- 1-1-3 مفهوم الثقافة التنظيمية .....26
- 2-1 خصائص الثقافة التنظيمية و وظائفها .....29

1-2-1	خصائص الثقافة التنظيمية.....	29
2-1	وظائف الثقافة التنظيمية.....	31
3-1	نظريات الثقافة التنظيمية.....	33
1-3-1	نظرة التيارات والمدارس التنظيمية.....	33
2-3-1	نظريات الثقافة التي مصدرها المناجمنت.....	37
2	تكوين تقوية والمحافظة على الثقافة التنظيمية.....	39
1-2	مكونات الثقافة التنظيمية.....	39
1-1-2	عناصر الثقافة التنظيمية.....	39
2-1-2	مورثوا الثقافة التنظيمية.....	39
3-1-2	مستويات الثقافة التنظيمية.....	42
2-2	تشخيص الثقافة التنظيمية.....	44
1-2-2	التدقيق ومراجعة الثقافة التنظيمية.....	44
2-2-2	أنواع الثقافة التنظيمية.....	45
3-2	دعم الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.....	49
1-3-2	تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية.....	49
2-3-2	المحافظة على الثقافة التنظيمية.....	50
3	تغيير الثقافة التنظيمية.....	53
1-3	عملية التغيير الثقافي.....	53
1-1-3	مفهوم التغيير.....	53
2-1-3	مفهوم التغيير الثقافي.....	53
3-1-3	مراحل عملية التغيير.....	53
4-1-3	مراحل إحداث التغيير الثقافي.....	56
2-3	مقاومة التغيير، محددات التغيير الثقافي.....	57
1-2-3	أسباب مقاومة التغيير.....	57
2-2-3	أساليب التعامل والخوض من مقاومة التغيير.....	58
3-2-3	محددات ومقومات التغيير الثقافي.....	61

3-3	قيادة التغيير ومسؤولية الموارد البشرية في التغيير الثقافي	62
1-3-3	قيادة التغيير في المؤسسة	62
2-3-3	القيادة المغيرة وتحديات التغيير	64
3-3-3	إدارة الموارد البشرية ومسؤولية التغيير الثقافي	66
4-3-3	محددات فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية	
	في التغيير الثقافي	70
5-3-3	دور أخصائي الموارد البشرية في تغيير ثقافة منظمة	71
<b>خلاصة الفصل</b>		

### الفصل الثالث: الجودة الشاملة

#### تمهيد

1-1	ماهية إدارة الجودة الشاملة	75
1-1	مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوره التاريخي	75
1-1-1	مراحل تطور مفهوم الجودة الشاملة	75
2-1-1	مفهوم الجودة	76
3-1-1	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	77
2-1	أهمية وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة	79
1-2-1	أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	79
2-2-1	أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة	80
3-1	رواد إدارة الجودة الشاملة	81
2-2	أساس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة	85
1-2	مبادئ ونماذج الجودة الشاملة	85
1-1-2	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	85
2-1-2	نماذج إدارة الجودة الشاملة	89
2-2	متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	90
1-2-2	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	90
2-2-2	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	91

3- معايير الايزو كمواصفات لأنظمة الجودة.....	92
3-1 نشأة ومفهوم معايير الايزو.....	92
3-1-1 نشوء وتطور ISO 9000 كمواصفات لأنظمة الجودة.....	92
3-1-2 مفهوم الايزو ونظام الايزو.....	93
3-1-3 المفاهيم والمبادئ المرتبطة بمواصفات أنظمة الجودة.....	95
3-2 معايير الايزو ومختلف إصداراتها.....	95
3-2-1 إصدار 1987 لمعايير الايزو.....	96
3-2-2 إصدار 1994 لمعايير الايزو 9000.....	97
3-2-3 إصدار 2000 لمعايير الايزو 9000.....	99
3-2-4 التعديلات بين إصدار 1994 وإصدار 2000.....	100
3-2-5 إصدار 2008 لمعايير الايزو.....	101
3-2-6 التعديلات بين معايير الايزو وإصدار 2008 والإصدارات السابقة.....	102
3-3 معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة.....	102
3-3-1 مراحل وضع نظام جودة حسب معايير ISO9000.....	102
3-3-2 مقارنة بين معايير ISO 9001 وإدارة الجودة الشاملة.....	104

## خلاصة الفصل

### الفصل الرابع: منهجية الدراسة

#### تمهيد

1-منهج الدراسة.....	110
2-التعاريف الإجرائية.....	111
3-ميدان الدراسة.....	113
4-الدراسة الأستطلاعية.....	118
5-عينة الدراسة.....	118
5-1 طريقة اختيار العينة.....	118
5-2 حجم عينة الدراسة.....	118

- 119 ..... 3-5 خصائص عينة الدراسة.
- 121 ..... 6- أدوات جمع المعلومات.
- 123 ..... 7- أدوات المعالجة الاحصائية.
- 124 ..... 8- صدق وثبات ادوات الدراسة.

### خلاصة الفصل

#### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

- 132 ..... 1- عرض وتحليل النتائج.
- 132 ..... 1-1- اختبار التوزيع الطبيعي.
- 134 ..... 1-2- الفرضية الأولى.
- 147 ..... 1-3- الفرضية الثانية.
- 159 ..... 1-4- الفرضية الثالثة.
- 161 ..... 1-5- الفرضية الرابعة.
- 164 ..... 2- مناقشة النتائج.
- 164 ..... 2-1- الفرضية الأولى.
- 167 ..... 2-2- الفرضية الثانية.
- 168 ..... 2-3- الفرضية الثالثة.
- 169 ..... 2-4- الفرضية الرابعة.
- 171 ..... 3- استنتاج عام.
- 174 ..... خاتمة.

قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	تعريف الثقافة بالنسبة للمدارس التنظيمية	1
35	أهم المقاربات التنظيمية	2
47	أنواع الثقافة التنظيمية وكذا خصائصها والقيم التي تسود فيها	3
60	يوضح مداخل خفض مقاومة التغيير	4
98	متطلبات الجودة ومجالات التطبيق وفقا لمؤشرات الايزو	06
125	يبين معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية لهذا المحور	06
126	يبين معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لهذا المحور	07
127	يبين معاملات الارتباط بين درجات محاور المقياس مع الدرجة الكلية لهذا المحور	08
128	معاملات ثبات الاستبيان	09
129	معامل الثبات في حالة حذف عبارة وبقاء باقي الفقرات الأخرى	10
133	اختبار التوزيع الطبيعي	11
134	تحليل فقرات البعد الاول: الابداع	12
136	تحليل فقرات البعد الثاني: التركيز على المكافآت	13
137	تحليل فقرات البعد الثالث: المساندة	14
138	تحليل فقرات البعد الرابع: التوجه نحو النتائج	15
140	تحليل فقرات البعد الخامس: الانتباه للتفاصيل	16
142	تحليل فقرات البعد السادس: التوجه نحو الفريق	17
143	تحليل فقرات البعد السابع: التنافسية العدوانية	18
145	تحليل فقرات البعد الثامن: اتخاذ القرار	19
147	تحليل فقرات البعد الأول: التركيز على العميل	20
149	تحليل فقرات البعد الثاني: التركيز على الدمج والمشاركة	21

## فهرس الجداول

151	تحليل فقرات البعد الثالث: التحسين والتطوير المستمر	22
154	تحليل فقرات البعد الرابع: التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية	23
156	تحليل فقرات البعد الخامس: إدارة بالعمليات	24
158	تحليل أبعاد محور مبادئ الجودة	25
159	معامل ارتباط الثقافة التنظيمية بمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة	26
162	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لأبعاد مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المستجوبين حسب الأقدمية	27
164	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المستجوبين حسب الأقدمية	28

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
26	تعاريف الثقافة حسب العلوم التي تطرقت إليها	1
41	مكونات الثقافة التنظيمية	2
43	مستويات الثقافة و العلاقة بينها	03
51	طرق المحافظة على ثقافة المؤسسة	03(bis)
54	عملية التغيير	4
65	التحدي لتغيير السلوك ونشر السلوك ونشر طرق جديدة للتفكير	5
69	نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية لبناء ودعم التغيير الثقافي الكلي والجزئي أثناء التغيير التنظيمي.	6
83	مثلث ديمنج	7
116	هيكل هيئة جودة، الأمن و النظافة	8

مقدمة

## مقدمة:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة العمل بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها. فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها<sup>1</sup>. وفي ظل الاهتمام بالثقافة التنظيمية ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل المختصين، الباحثين، الإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص بتطوير وتحسين الإنتاج لمختلف المنظمات، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتباين بشأنه الأفكار وفقا لزاوية النظر إليه من قبل الباحثين، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلا في المضامين الهادفة، إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى إليه المنظمات والذي يتمثل في إرضاء العميل من خلال تفاعل كافة الأطراف الفعالة في المنظمة.<sup>2</sup>

ولهذا يعتبر أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب التي اتسع نطاق تطبيقها، حيث ثبتت في الآونة الأخيرة أنه أحد مداخل التطوير التنظيمي الذي تتسابق المنظمات الدولية في تطبيقه بالزيادة إلى الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية ومحاولة تطوير مكوناتها المختلفة

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص7

<sup>2</sup> ممدوح الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات، رسالة ماجستير، جامعة

عبد المالك عبد العزيز، جدة، ص1

لكي تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل مواكبة التغيرات التي تكتنف البيئة الدولية.<sup>1</sup>

ومن المعلوم أن هناك العديد من المنظمات التي تقوم بجهود مستمرة من أجل الالتزام بالجودة الشاملة وتطبيق مفاهيمها، إلا أن جهودها غالباً ما تفشل، ويعزى الأمر في الكثير من الأحيان إلى تعارض مفاهيم الجودة مع الثقافة التنظيمية السائدة. باعتبار أن إدارة الجودة تغيير يمس عدة جوانب من المنظمة ويتفق الكثير على أن كل تغيير تنظيمي هو في الأساس عملية تحويل ثقافي.<sup>2</sup>

ولقد ذكر (Dale & cooper) أن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لبرنامج إدارة الجودة الشاملة (TQM) إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا المدخل في بيئة أو ثقافة مناوئة لا تتوافر لها مقومات النجاح والاستمرار.<sup>3</sup>

ولأهمية موضوع كل من الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة ارتأت الباحثة إختيار موضوع يجمع المتغيرين الذين طالما زحرت بهما الأدبيات الإدارية خاصة السلوك التنظيمي وجاء موضوع دراستنا تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن أجل ذلك استهلينا بحثنا بمدخل للدراسة تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة، ففرضيات الدراسة، الدراسات السابقة والتي تم تقسيمها إلى دراسات أجنبية، عربية، وأخرى دراسات مغاربية جزائرية، أين تم كذلك التعقيب على الدراسات السابقة كما تضمن مدخل الدراسة تحديد المصطلحات، أهمية و أهداف البحث تم تقسيم بحثنا إلى شقين جانب نظري وجانب تطبيقي.

---

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 7.

<sup>2</sup> Bertrand.Y. , *culture organisationnelle*, presse de l'université du Québec, canada, 1991, p 34.

<sup>3</sup> محمد العربي غربي، *ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام*، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 135

الجانب النظري شمل فصلين: فصل عن الثقافة التنظيمية و فصل عن إدارة الجودة الشاملة. تطرقنا في الفصل الأول إلى ماهية الثقافة التنظيمية، إلى تكوين، تقوية و المحافظة على الثقافة التنظيمية، وإلى تغيير الثقافة التنظيمية أما الفصل الثاني الخاص بالجودة الشاملة فعالجنا ماهية إدارة الجودة الشاملة، أسس ونماذج إدارة الجودة وكذا معوقات تطبيقها كما تطرقنا إلى معايير الإيزو.

أما الشق الثاني للرسالة أي الجانب التطبيقي فقد استهلناه بمنهجية الدراسة شملت المنهج المتبع في الدراسة مكان الدراسة عينة الدراسة أدوات جمع المعلومات التي قمنا بوصفها ومن ثم حساب ثباتها ومعرفة درجة صدقها، وفصل خاص بعرض تحليل ومناقشة النتائج.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

## 1- إشكالية الدراسة :

تميز النصف الثاني من القرن العشرين بمجموعة من التغيرات، تتضح مظاهرها في كافة المجالات: الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية ومن أهمها ظاهرة العولمة والانفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية، مما أدى بالجزائر للدخول في مشاورات من أجل الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية (OMC) والتوقيع على اتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي الذي أوجب على المؤسسة الجزائرية العامة والخاصة التكيف مع القيود التي تفرضها السوق العالمية<sup>1</sup>. تماشياً مع هذه الظروف والتطورات انتهجت المؤسسات الجزائرية مناهج تسيير وإدارة جديدة لتتمكن من البقاء والاستمرار. حيث إستعانت بأساليب ونظم إدارية تعتبر بمثابة مرجعيات يستدل بها ومن أبرز هذه الأساليب والأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يدور الكثير من الجدل في أدبيات التنظيم الإداري عن مدى نجاح إدارة الجودة الشاملة كأداة للتطوير الإداري، فمن جهة هناك من يرى أن هذا الأسلوب لم يحقق الكثير من النجاح في الدول الأوروبية وفي الولايات المتحدة الأمريكية بالرغم من نجاحه في اليابان ( Harari 1997)، هناك من يرى أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان ناجحاً في ثلثي محاولات التطبيق وأن هذه الحالات حققت نتائج هامة (Yandrick 1994).

وفي أدبيات إدارة الجودة الشاملة هناك عدة مقالات وأبحاث تقدم تفسيرات عن أسباب صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Luthan 1995) ومن أهم هذه التفسيرات هو عدم توفر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الإدارية التي لم تتجح في تطبيق هذا الأسلوب<sup>2</sup>.

يعترف الكثير من الباحثين ( Lewis 1998, MC Nabb & Sepic 1995 ) بأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> Tcham. k , *le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes*, Communication au colloque national sur le management de la qualité totale et le développement de la performance de l'entreprise, Université Tahar Moulay, Saïda, Algérie, 13-14 décembre 2010, p 16.

<sup>2</sup> شبكة المتحدين العرب، يوم 2011/04/09، الساعة 22:00، [www.wwibr.sw](http://www.wwibr.sw)

يرجع الباحثين (Uttly Westbook & Turner 1997) (Bowenet & Lawer 1992) سبب فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

ولهذا تعمل العديد من المؤسسات على تحديد الثقافة التنظيمية السائدة فيها قبل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة (Mauil 2000)<sup>2</sup>، فالثقافة التنظيمية تؤثر على تصرفات الأفراد وسلوكها، كما أنها تغير تصوراتهم في جميع جوانب عملهم بما في ذلك الجودة وبناء على ذلك أكد كل من (Callori and Sarnin 1991)، (Reeves and Bedmar 1994)، (Corbett and ) (Rastrick 2000)، (Lewis 1996)، (Klein and Al 1995)، (Sinclair and Arthur 1994) وجود علاقة قائمة بين مبادئ الجودة والثقافة التنظيمية<sup>3</sup>.

وعلى ضوء هذه الدراسات والبحوث التي أجريت أغلبها في منظمات موجودة في بلدان مختلفة غربية وعربية وقلّة البحوث التي اهتمت بهذا الموضوع في المنظمات الجزائرية التي تتسم بالخصوصية الثقافية الجزائرية الإسلامية يكمن السؤال الرئيسي للدراسة في: "ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة CONDOR ELECTRONICS الجزائرية المتحصلة على شهادة ISO 9001 إصدار 2008 في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها؟"

وتتبع من السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية:

\_ ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة CONDOR ELECTRONICS الجزائرية؟

\_ ما مدى التزام مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS الجزائرية المتحصلة على

شهادة ISO9001 إصدار 2008 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة والرؤية الإستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج ومشاركة العمال، التحسين المستمر، الإدارة بالعمليات)؟

\_ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة SPA

CONDOR ELECTRONICS الجزائرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها؟

<sup>1</sup> Jabnoun. N, *TQM culture and performance in the manufacturing firms*, Quality management journal, Copyright American society for quality, Vol 12, n 4, October 2005.

<sup>2</sup> Mauil. R; Brown. P; Cliffe. R, *Organizational culture and quality improvement*, International Journal of Operation and Production Management, Vol. 21, 2001, p302.

<sup>3</sup> Irani. Z; Beskes. A; Love. P, *Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence*, Tecknovation 24, 2004, p645.

\_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة تعزى للأقدمية؟

**2\_فرضيات الدراسة:**

للتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة، وعلى ضوء الدراسات حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة، قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:

\_ تساعد الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة CONDOR ELECTRONICS الجزائرية على نجاح تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة بها.

ويمكننا التحقق من هذه الفرضية من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

**الفرضية الجزئية الأولى:**

\_ تسود في مؤسسة CONDOR ELECTRONICS الجزائرية ثقافة إبداعية تنافسية تركز على النتائج، المكافآت، الفريق و مساندة العمال.

**الفرضية الجزئية الثانية:**

\_ تلتزم مؤسسة CONDOR ELECTRONICS الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO9001 إصدار 2008 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة ( التزام الإدارة العليا والرؤية الإستراتيجية، التركيز على العميل، التركيز على دمج ومشاركة العمال، التحسين المستمر، الإدارة بالعمليات).

**الفرضية الجزئية الثالثة:**

توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة CONDOR ELECTRONICS الجزائرية وتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة بها.

**الفرضية الجزئية الرابعة:**

\_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة بمؤسسة CONDOR ELECTRONICS تعزى للأقدمية .

### 3 \_ أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة بجانبها النظري والتطبيقي يتمثل في تبيان علاقة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1 \_ التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة CONDOR الجزائرية.
- 2 \_ التعرف على مدى التزام وتطبيق مؤسسة CONDOR الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO9001 إصدار 2008 لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 3 \_ التعرف على مدى إسهام الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة CONDOR الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO9001 إصدار 2008 في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.
- 4 \_ تحديد ما ان كان الاختلاف في متغير الأقدمية يشكل فارقا في رؤية أفراد العينة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة.

### 4\_ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة، في تسليط الضوء على موضوع يتسم بالحدثة في المؤسسات الجزائرية وتتمثل في النقاط التالية:

- 1\_ ندرة البحوث والدراسات التي تمت في هذا المجال.
- 2\_ أهمية موضوع الثقافة التنظيمية كونه متغير ذو أهمية له علاقة بمتغيرات أخرى تعكس نجاح وفشل المؤسسات.
- 3\_ حداثة تطبيق نظام إدارة الجودة ومعايير ISO9001 إصدار 2008 على مستوى المؤسسات الجزائرية.
- 4\_ إلقاء الضوء على تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة الجزائرية.
- 5\_ كما تستمد الدراسة أهميتها من أهمية أفراد العينة متبنون قيم وثقافة إسلامية جزائرية.
- 6\_ مساعدة الإدارة والعاملين في المؤسسة الجزائرية، بالمشاركة والاطلاع على نتائج الدراسة التي تساعدهم في التعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- 7\_ مساهمة الدراسة في بلورة رؤية جديدة لفلسفة واستراتيجيات إدارات المؤسسات الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 8 \_ من المتوقع أن يكون اختيار موضوع الثقافة التنظيمية حافزا للباحثين لتقديم دراسات تتناول موضوع الثقافة التنظيمية.
- 9 \_ تناول موضوع أوصت العديد من الدراسات الغربية والعربية بالبحث فيه.
- 10\_ كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من محاولة الباحث التعريف لمفاهيم مبادئ كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

## 5- الدراسات السابقة:

سنتناول في هذا العنصر بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، الوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، التعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها والنتائج التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها في دراساتنا.

## 5- 1 الدراسات الأجنبية:

• دراسة Klein & All (1995)<sup>1</sup>

أظهرت هذه الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثير مباشر على جودة الخدمات، أعتمد في هذه الدراسة على مقياس الثقافة التنظيمية الذي طوره كل من Cook & Lafferty حيث توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة طردية ايجابية بين مستويات تطبيق الجودة ونوع الثقافة (الثقافة العدوانية الدفاعية).

• دراسة Ngowi A B.(2000)<sup>2</sup>

تحت عنوان أثر الثقافة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات البناء المتواجدة ببوتسوانا هدفت هذه الدراسة مناقشة نتائج تطبيق إدارة الجودة كنظام تسيير، هذا البرنامج الذي تم إدخاله بقيم ثقافية ومبادئ في أماكن لا تتقاسم نفس الثقافة التي بني عليها. وبشكل محدد سلطت الدراسة الضوء على محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال البناء والتشييد في بوتسوانا.

أسفرت الدراسة على أن إدارة الجودة الشاملة غارقة في ثقافة قد تكون ملائمة أو غير ملائمة مع الثقافة التنظيمية أو الثقافة الوطنية المضيفة أين ينشأ عدم التناسق، وتضارب بين خصائص الجودة الشاملة والثقافة الوطنية. هذا لا يعني أنه يجب تغيير هذه الثقافة لتكون متوافقة مع إدارة الجودة الشاملة ما نحن بحاجة إليه هو الوعي بهذا التضارب وتطوير أداة يمكن أن تحدد بدقة العناصر التي ينبغي معالجتها للتقليل من الصراعات.

<sup>1</sup> Irani. Z, Beskes A., *OPCIT*, P 645

<sup>2</sup> Ngowi. A, *Impact of culture on the application of TQM in the construction industry in Botswana* , International Journal of Qualify & Reliability Management, vol 17, 2000, P 442, 452.

• دراسة (2001)<sup>1</sup> Sousa – Poza A . ; Nystrom H . ; Wiebe H.

دراسة عبر الثقافات لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة في ثلاث بلدان. تكشف الدراسة عن تأثير الاختلاف عبر الثقافات أي تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، استعمل لقياس الثقافة التنظيمية نموذج القيم المتنافسة الذي بناه كل من Quinn و Rohrlaugh ولقياس مبادئ تطبيق الجودة استخدم الاستبيان الذي طوره بجامعة ميسوري رولا وقد شملت عينة الدراسة 133 مؤسسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا وجنوب إفريقيا، للتحقيق في العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام معامل الارتباط بين متغيري ( الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة) ومن ثم تم تحديد العلاقات بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بالنسبة لكل بلد.

بينت النتائج أن في كل بلد، هناك العديد من الاختلافات في العلاقة بين أبعاد تطبيق إدارة الجودة والثقافة التنظيمية الموجودة. كما أكدت أن العلاقة تختلف باختلاف البلدان، وأوصت بأنه يجب على إدارة الجودة الشاملة أن تأخذ بعين الاعتبار الثقافات الإثنولوجيا.

• دراسة (2002)<sup>2</sup> Noronha Carlos

اهتمت الدراسة بتأثير القيم الثقافية الصينية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصينية المتواجدة بثلاث مناطق، هي البر الصيني الرئيسي، هونغ كونغ وتايوان. طمحت هذه الدراسة إلى تطوير نظرية خاصة لإدارة الجودة الشاملة وقد أثبتت إحصائياً تأثير القيم الثقافية الصينية على إدارة الجودة الشاملة، حيث قدمت الدراسة الحالات الثلاثة على أمل استخدام امثلة واقعية لدعم النتائج الإحصائية، كما بينت الدراسة أن لقادة المؤسسة دور فعال في زرع مناخ تنظيمي ايجابي لإدارة الجودة الشاملة ويستند هذا على شعاراتهم التي هي بدورها مبينة على قيم التقاليد الصينية.

<sup>1</sup> Sousa- Pouza. A ; Nystrom H. ; Wiebe H. , *Across- cultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three countries* , Internationale Journal of Quality & Reliability Management, vol 18, 2001, P744.

<sup>2</sup> Noronha. C, *The theory of culture-specific total quality management in Chinese regions*, Antony Rowe limited, Great Britain,2002, P111-142.

• دراسة (2007) <sup>1</sup> Canis WM cheng & Anita MM Liu

لغرض دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تم توزيع استبيانات عن ملامح الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على 51 مقال من هيئة الإسكان لهونغ كونغ. خلصت الدراسة إلى أن للمؤسسات بيئات عمل، مواقف، وأساليب قيادة مختلفة، و على أن هذه الأخيرة تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولذلك من المهم أن تعرف المؤسسة نوع الثقافة السائدة فيها لتبني إدارة الجودة الشاملة.

أسفرت النتائج على أن الثقافة التنظيمية المثالية لتبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات البناء هي الثقافة التي تكون خصائص القيادة التنظيمية فيها تتميز بالتماسك التنظيمي ومعايير من خصائص الثقافة الهرمية، وتسيير الموظفين مطابق لثقافة الجماعة والتركيز الاستراتيجي يتبع خصائص الثقافة الأدهوقراطية ( التطورية) أي توفر خصائص الأربع ثقافات.

5-2 الدراسات العربية

• دراسة ممدوح الرخيمي (2000)<sup>2</sup>

بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التوافق بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة بتلك المصانع، وقد استعرضت الدراسة بعض أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالجودة الشاملة، منها أسلوب الإدارة والتوجه الاستراتيجي، وإدراك العاملين لأهمية التوجه نحو الجودة والمشاركة والعمل بروح الجماعة والتركيز على العميل الخارجي، كما خرجت هذه الدراسة ببعض النتائج من أهمها زيادة نسبة العاملين من غير السعوديين وهذا ما يشير إلى عدم التجانس الموجود، كذلك عدم وجود اهتمام بتدريب العاملين، ويعتبر هذا مؤشرا سلبيا بالنسبة لإمكانية تطبيق الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> WM Cheng. C; MM Liu A, *The relationship of organizational culture and the implementation of total quality management in construction firms*, Surveying and Built Environment, Vol 18 (1), June 2007, P7-16.

<sup>2</sup> ممدوح الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة،

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة السعودية، 2000

• دراسة طه بركات ( 2007 )<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، كما تهدف إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد الجودة الشاملة. خلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات متفاوتة. كما خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزي ( للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة والجنس).

• دراسة فيحان الدوسري ( 2007 )<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عينة من العاملين بالإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين.

أظهرت الدراسة أن دور الثقافة التنظيمية السائدة في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارتي المرور والجوازات بمملكة البحرين بوجه عام هو دور كبير (من وجهة نظر أفراد الدراسة) ، جاء ترتيب العبارات الخمس الأولى ترتيب تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر (والتي تعد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة) التي تسهم الثقافة التنظيمية السائدة في تسهيل تطبيقها، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات كما يلي:

1\_ تطوير مفاهيم العمل السائدة.

2\_ التوجه الإيجابي نحو الزملاء في العمل والجوهر الخارجي ( مواطنين، وافدين )

<sup>1</sup> منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع

غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007

<sup>2</sup> جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة

بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة دكتوراه غير

منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2007

3\_ تغيير قيم العمل الحالية في محيط العمل للأفضل.

4\_ اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة.

5\_ مشاركة جميع العاملين في التحسين المستمر للأداء.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية السائدة في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين العسكريين أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على هذا الدور من وجهة نظر العاملين المدنيين ، وليس هناك اختلاف جوهري في آراء أفراد الدراسة نحو الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية السائدة في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الجودة بشكل خاص، أو باختلاف الأعمار، أو حتى باختلاف سنوات الخبرة في العمل الحالي.

#### • دراسة إيمان عبد الرحيم داوود الخلايلة ( 2010 )<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين بها. أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وأن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة أيضاً، وأن هناك ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة.

<sup>1</sup> إيمان عبد الرحيم الخلايلة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر للعاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن 2010 .

## 3-5 الدراسات المغاربية | الجزائرية

• دراسة (1997) Diribarne<sup>1</sup>

قام Diribarne بتسعة دراسات حالة شملت كل من المجتمعات الغربية ( فرنسا، سويسرا، كندا... )، مجتمعات مغاربية وإفريقية في كل من ( المغرب، موريتانيا والكمرون ) أين قام بتحليل الثقافة، التجارب، الخصائص ومختلف طرق التسيير ومناهج حل المشكلات بالمنظمات المتواجدة بهذه البلدان.

تظهر أهمية أعمال Diribarne في المغرب خاصة بمؤسسة SGS-THOMSON بالدار البيضاء، حيث سلط الضوء على أسس إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالمظاهر الثقافية والدينية المحلية.

توصل الباحث إلى أن المظاهر الثقافية المحلية الخاصة بالمجتمع المغربي، سهلت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة، يمكن تلخيص نجاح إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة في ثلاث ملامح بارزة تتمثل في: التزام المسؤولين، تواضعهم مع الموظفين، وشفافية العملية وهذا ما يفسر الالتزام العفوي للموظفين وجهودهم لإيجاد مظاهر ثقافية ودينية محلية تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

• دراسة (2009) Wali S. et Boujelbene Y.<sup>2</sup>

قام كل من الباحثين بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفعالية المالية 70 مؤسسة تونسية، اهتم الباحثان بمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، الفعالية المالية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث اقترحا نموذجا يسمح بمعرفة إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤثر على تطبيق المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والفعالية المالية ( أي تعتبر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط معدل ).

أسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ايجابية بين ثقافة المؤسسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما خلصت إلى أنه توجد علاقة ايجابية بين التوجه نحو الإبداع وتطبيق إدارة الجودة

<sup>1</sup> Sadik.Y , *L'approche culturelle et le management par la qualité totale « TQM » dans le contexte marocain*, Repères et perspectives, N°3, Automne 2002.

<sup>2</sup> Wali. S, Boujelbene. Y, *Cultural influences on TQM implementation and financial performance in tunisian firms*, EKONOMIKA A. Management, 3/2011.

أي أن المؤسسات التي تصبوا إلى التفتح على التغيير، إيجاد أفكار ومنتجات جديدة تسهل إدماج وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها.

كما وصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه والتركيز على النتائج وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن التوجه نحو النتائج يحد من الرؤية طويلة المدى، غير أن الرؤية على المدى الطويل نقطة مهمة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

### دراسة فلاق محمد ( 2010 )<sup>1</sup>:

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبتروك \* سوناطراك \* وتطبيق إدارة الجودة فيها خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن مستوى الثقافة التنظيمية في الشركة العمومية الجزائرية للبتروك \* سوناطراك \* مرتفع نسبيا، وذلك وفقا لإجابات العاملين بالشركة، كما أن القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبتروك هي على التوالي: فرق العمل، الصفوة، القانون والنظام، الفعالية، التنافس، القوة، الاقتصاد، الكفاءة، استغلال الفرص، المكافأة، العدالة والدفاع.

كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبتروك وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في حين تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزي إلى متغيري المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

### • دراسة Haichour M.S., Koudri A. (2001)<sup>2</sup>

اهتمت دراسة كل من هيشور محمد صالح وكودري بموضوع معوقات تطبيق التسيير بالجودة الشاملة، على عينة دراسة تتكون من 43 مؤسسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: غياب طفيف أو تام لسياسة الجودة حيث أن نسبة الإجابة على أنه لم يتم تحديد سياسة للجودة بلغت 27.9% بينما 34.88% من المستجوبين أفادوا أنها مكتوبة جزئيا أو هناك غياب أو إهمال في الوثائق وهذا يؤثر سلبا على الجهود التي تبذلها المؤسسات لتعزيز وتحسين جودتها.

<sup>1</sup> محمد فلاق، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتروك، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.

<sup>2</sup> Haichour. MS, Koudri. A, *Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises algérienne*, les cahiers du CREAD, N°56, Alger, 2001.

فيما يخص أهداف الجودة 30.23% من أفراد العينة لا تعرف هذه الأهداف، منها 34.88% أفادوا أنها معروفة جزئياً هذه النتائج هي نتيجة لغياب كلي أو جزئي لسياسة الجودة، فمعرفة الموظفين لأهداف الجودة ضرورية لتعزيز عمل مختلف المصالح في نفس الاتجاه نقص التكوين حيث أن 11.62% من أفراد العينة أفادوا بأن التدريب في مجال إدارة الجودة منفذ بشكل منتظم و 51.16% أجابوا بعكس ذلك كما أن التكوين في مجال الجودة لا يمس جميع الموظفين، بل يخص 44.18% فقط منهم إطارات المديریات، الموظفين المؤطرين، وموظفي الإنتاج.

#### 5-4 التعقيب على الدراسات السابقة وما قد تضيفه الدراسة الحالية:

نخلص من العرض السابق للدراسات المتوفرة، حول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أن دراسات كثيرة اجتمعت على عدم التوافق الكبير بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، هذا المنهج الذي تم إدخاله يقيم ثقافة ومبادئ في أماكن لا تتقاسم نفس الثقافة التي بني عليها فدراسة (Ngowi AB., 2000) بشركات البناء المتواجدة ببيوتسوانا أسفرت إلى أن إدارة الجودة الشاملة غارقة في ثقافة قد تكون ملائمة أو غير ملائمة مع الثقافة التنظيمية أو الثقافة الوطنية المصنفة مما ينشأ عدم تناسق وتضارب، وللتقليل من الصراعات ينبغي الوعي بهذا التضارب، وهذا ما أوجت به دراسة ( Sousa-Poza A. et al 2001) في دراستهم لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة عبر الثقافات، بوجود أخذ بعين الاعتبار الثقافات الإثنولوجيا للبلدان كما طمح (Noronha C., 2002) إلى تطوير نظرية خاصة لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب معرفة نوع الثقافة السائدة بالمنظمة قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث بينت دراسة (Canis WMcheng- Anita MMliu. 2007) أن الثقافة المثالية لإدماج إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تتكون من أربع ثقافات، أي اختلاط ثقافة تتميز بالتماسك التنظيمي، ثقافة الجماعة، ثقافة هرمية وثقافة أدهوقراطية بينما توصلت دراسة ( Klein et all 1995 ) إلى أن هناك علاقة طردية ايجابية بين تطبيق مستويات إدارة الجودة الشاملة ونوع الثقافة العدوانية/ الدفاعية كما اتفقت كل من الدراسات التي قام بها ( Diribane 1997 )، ( منال طه بركات 2007 )، ( جاسم بن فيحان الدوسري 2007 )، ( Wali.S Boudjelbene. Y 2009 ) ( إيمان داود الخلايلة 2010 )، ( محمد فلاق 2010 ) على أن هناك علاقة ايجابية طردية بين الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التي أجريت

عليها الدراسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وتبني واضح لدى هذه المؤسسات لمبادئ الجودة الشاملة.

غير أنه اختلفت كل من دراسة ( منال بركات 2007 ) ودراسة ( محمد فلاق 2010 ) في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف الخبرة والمسمى الوظيفي حيث خلصت دراسة ( منال طه بركات 2007 ) إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى إلى ( سنوات الخبر، والمسمى الوظيفي ) وهو نفس ما وصلت إليه دراسة ( بن فيحان الدوسري 2007 ) من نتائج، بينما تؤكد دراسة ( محمد فلاق 2010 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيري ( سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي ).

كما توصلت كل من دراسة ( ممدوح الرخيمي 2000 ) ودراسة ( جاسم بن فيحان الدوسري 2007 ) إلى نتيجتين مختلفتين فيما يخص الالتحاق بدورات تكوينية أو تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة باختلاف الالتحاق بدورات تكوينية في مجال الجودة فدراسة (جاسم بن فيحان الدوسري 2007) وصلت إلى أنه ليس هناك اختلاف جوهري في آراء أفراد الدراسة نحو الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية السائدة في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف الالتحاق بالدورات تكوينية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

أما دراسة ( ممدوح الرخيمي 2000 ) ترى أن عدم الاهتمام بالتدريب يؤثر سلباً على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتفق مع هذا الرأي (محمد صالح هيشور، كودري 2001 ) في دراستهما لتطبيقات ومعوقات تطبيق التسيير بالجودة الشاملة.

يتضح لنا من هذا العرض والتعقيب عن الدراسات السابقة أن هناك اهتمام كبير من الباحثين لموضوع علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يظهر لنا أن هذه الدراسات تتفق في بعض الركائز والنتائج، وتختلف في البعض الآخر.

جاءت هذه الدراسة مكملة لما ورد في تلك الدراسات، وتظهر أهمية دراستنا في تغطية ندرة الدراسات في هذا الموضوع على عينة دراسة جزائرية، حيث أن أغلب الدراسات أقيمت في بيئات غربية أو عربية تختلف تماما أو قليلا عن البيئة والثقافة الجزائرية إضافة لكونها تحتوي أبعاد جديدة من ناحية مظاهر ومؤشرات متغيري الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة التي اعتمد عليها لجمع وتحليل المعلومات وكذا اختلاف المؤسسة محل الدراسة عن غيرها من المؤسسات كونها حائزة على شهادة (ISO 9001 طبعة 2008) كما ستحاول هذه الدراسة الاستفادة من نقاط القوة في الدراسات السابقة ومحاولة تطويرها وتعزيزها وفي نفس الوقت محاولة تدارك النقص الذي وجد في تلك الدراسات والعمل على أغنائها قدر المستطاع.

## 6- تحديد المصطلحات:

### الثقافة:

يعرف Kober الثقافة على أنها: "مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة و المتتقلة، و العادات و التقنيات، و الافكار و القيم، و السلوك الذي تؤدي اليه"<sup>1</sup>. و من بين اكثر تعاريف الثقافة شيوعا، و اقرب الى الوقت الحالي لدى الغربيين، تعريف Kovaironf الذي يرى انها "تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الانسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية، و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، و الانتاج الفكري و المادي، التعليم، العلم و الادب، و الفن الذي وصل اليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي"<sup>2</sup>.

### الثقافة التنظيمية:

يرى Guberman 1994 أن مصطلح الثقافة التنظيمية يشمل السير الرسمي للعمل، تقسيم المهام والتعاون على أداء العمل، مناصب الأفراد، تقسيم و تفويض السلطة، ويعتمد هذا على تصورات الأعضاء لهذه المجموعات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> د.ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 107.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 107

<sup>3</sup> Deslauriers.J-P, Paquet. R, *Travail dans le communautaire*, Presse de l'université du Québec, Canada, 1994,P68

**الجودة:**

"الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية"<sup>1</sup>.

**الجودة الشاملة:**

"الجودة الشاملة هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المنظمة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه."<sup>2</sup>

**إدارة الجودة الشاملة:**

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 397.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للنشر جمهورية مصر، بدون سنة، ص 11.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، 2000، ص 31.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

## تمهيد

إن الاهتمام بالمؤسسة أدى إلى ظهور بحوث كثيرة في مجال التسيير و الإدارة و بما أن المؤسسة عبارة عن منظمة تتكون من مجموعة من الأفراد في ديناميكية مستمرة، زاد من اهتمام الباحثين مما أدى إلى ظهور بحوث كثيرة تهتم بموضوعات السلوك التنظيمي من رضا، تغيير تنظيمي، ولاء... الخ، غير انه في الآونة الأخيرة ظهرت بحوث كثيرة تهتم بالثقافة التنظيمية أي الثقافة السائدة بالمؤسسة كونها مجتمع مصغر ينشط تحت تعايش واندماج. من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى تفاصيل أكثر عن الثقافة التنظيمية، هذا المتغير الذي يؤثر فيه و يؤثر على متغيرات أخرى تحدد نجاعة و فعالية المؤسسة.

## 1- ماهية الثقافة التنظيمية:

## 1-1 تطور مصطلح الثقافة التنظيمية ومفهومها

## 1-1-1 ظهور مصطلح الثقافة التنظيمية:

يرجع ظهور المصطلح لأول مرة عبر مقالة صدرت في عدد أكتوبر 1980 بالمجلة الاقتصادية الأمريكية Business week تحت عنوان

Corporate culture: the hard to change values that spell success or failures عرف بعدها مصطلح الثقافة التنظيمية نجاح كبير بفضل نشر كتابين سنة 1982 كتاب البحث عن الامتياز " In search of excellence " للباحثين Petters & waterman وكتاب Deal Kennedy تحت عنوان ثقافة المنظمة Corporate culture مستوحيان من النموذج الياباني، حيث يبين الكاتبين لأهمية تحليل التنظيم المتحور حول العامل الإنساني، على أن أخلاقيات العمل والتصورات المرتبطة بالمنظمة ركزا على أن المؤسسة تملك مفتاح مصيرها بشرط وضع ثقافة مناسبة للعمل والنجاح<sup>1</sup>.

قبل ذلك و بفضل أستاذ بجامعة كاليفورنيا Wiliam ouchi ظهرت نظرية Z ضمن كتاب How American business can meet the Japanese challenge

كيف يمكن للمؤسسات الأمريكية مواجهة التحدي الياباني، حيث كرسه إلى ما يجعل من المؤسسة اليابانية قوية، بذكره الممارسات التسيرية، أين تعتبر ثقافة المؤسسات اليابانية سر مهم. وفي نفس الوقت يكشف كل من Pasqual & Athos عن سر التسيير الياباني في كتابهما:

the art of management: Application for American executives، كما قد صدر كتاب أفضل بائع "Best seller" لكل من Waterman & Peters الذي أحدث ضجة كبيرة ، وقد تمت ترجمته لعدة لغات، نشر وتم التعليق عليه بصفة كبيرة حيث جعلنا من الثقافة التنظيمية أساس الفعالية التنظيمية<sup>2</sup> لكن يجب التذكير بأن كل من Blake & Mouton استعملوا كلمة ثقافة سنة 1946 كما أن كل من Crozier & Friedberg 1977 تكلموا عنها في كتابهما . L'acteur et le système

<sup>1</sup> Loneux.C , Parent.B, *Comunication des organisation*, recherches récentes volume 2, l'hamattan , France, 210, P 128.

<sup>2</sup> Cobut.E, Lambotte. F , *Communication publique et incertitude*, Edipro, Belgique, 2011, P 78.

كما نجد مقالة لـ Pettigrew 1979 تحت عنوان On Studying organizational culture بمجلة Administrative science quately كما ان هناك بحوث حول آثار بعض العناصر الثقافية كالمراسيم (الاحتفالات) التاريخ، طقوس منذ (Rice, Belasco et 1969 Clarch, 1973) kamens, 1977, Meyer et Rowan, Albuto, 1969, Mitroff et kilmann 1975 et 1976, ( 1997 ومؤلفين آخرين مثل (Pondy (1978) Peters (1978) Weir (1979) أكدوا على البعد الرمزي لسلوكات المنظمة لكن لم يتكلموا عن الثقافة في ذلك الوقت، لم يكن هناك بعد رؤية موضوعية للثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

اهتمت بعدها بحوث ومؤلفات كثيرة بالثقافة التنظيمية، حيث ربطها Shein 1985 بمصطلح القيادة، ومن هنا ظهرت بحوث اهتمت بتعددية الثقافة (Irbaine (1989 أو (San (1997) Saulier هذا ما شجع الأبحاث التي تبنى نظرة معقدة مختلفة ومفتوحة على مصطلح الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>.

### 1-1-2 مفهوم الثقافة:

كلمة ثقافة مشتقة Culture من كلمة لاتينية الأصل Cultura التي ظهرت في نهاية القرن XIII والتي تدل على قطعة أرض مزروعة أو عبادة دينية<sup>3</sup>. ظهر في القرن الثامن عشر مع فلسفة التنوير تعريف آخر للثقافة

الثقافة: واسع الاطلاع (Cultivée) أو علمية (Savante) هي مجموعة المعارف والمعتقدات المشتركة بين نخبة من المجتمعات المتطورة. فالثقافة قرنت بتقدم المعارف، التربية، صقل الأخلاق والعادات (Moeurs) عند نهاية القرن التاسع عشر، طور الأنثروبولوجيا (العلم الذي يدرس الممارسات الاجتماعية والثقافية للمجتمع) تحليل للثقافة<sup>4</sup> ففي سنة 1865 ظهر أول تعريف لكلمة ثقافة كمرادف للحضارة بفصل البريطاني Edward Burnett Tylor وبعد ستة سنوات جعل Tylor من هذا المصطلح موضوع لإصداره<sup>5</sup> Primitive culture.

<sup>1</sup> Bertrand. Y, *Opcit*, P 49

<sup>2</sup> [http://halshs.archives-ouvertes-fr/doc/00/44/16/05/pdf/culture\\_communication\\_organisation\\_France\\_02/09/2012-21h](http://halshs.archives-ouvertes.fr/doc/00/44/16/05/pdf/culture_communication_organisation_France_02/09/2012-21h)

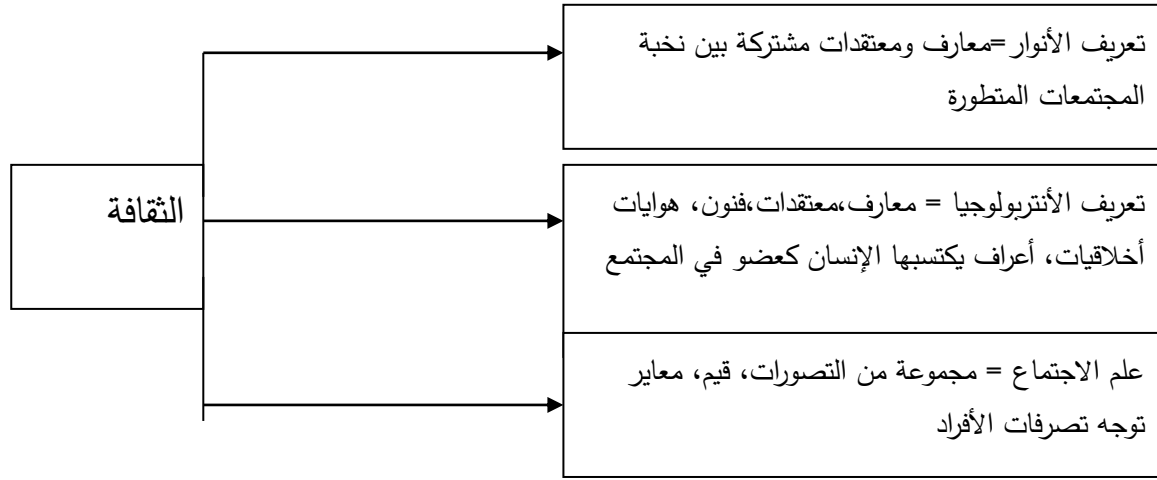
<sup>3</sup> Diane S- P, *La politique culturelle du Québec de 1992*, presse université é Laval, canada, 2003, P 12

<sup>4</sup> Chamblay.D, Corpon P-A, et al, *Sciences économiques et sociales IES*, Bréal, Paris, 2005, P 116

<sup>5</sup> Diane. S- P, *Opcit*, P 12

فعرّف Edward taylor (1971) الثقافة على أنها الكل المعقد الذي يشمل المعارف، المعتقدات، الفنون، القوانين، الأخلاق، العرف، وبصفة أخرى كل العادات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع<sup>1</sup>.

وفي نفس الوقت قدمت النظرية الاجتماعية تعريفا قويا لمصطلح الثقافة بفضل كل من Talcott Parsons , Max Weber et Emile Durkheim وسنظهر كل التعاريف في الشكل الموالي:  
شكل(1) يوضح تعاريف الثقافة حسب العلوم التي تطرقت إليها



Chamblay D., Copron P-A et al, *Science économiques et sociales 1<sup>er</sup> ES*, Bréal , Paris, 2005, P.116

سنة 1952 عد الباحثان الأمريكيان C.Kluckchn & Kroeber وجود أكثر من 150 تعريفا مختلفا منذ نصف القرن الثامن عشر من طرف علماء أنثروبولوجيون، اجتماعيون، نفسانيون.<sup>2</sup>

### 1-1-3- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وتنوعت الأساليب التي تعاطى معها المهتمون في هذا المجال، حيث لوحظ وجود أكثر من 250 تعريفا للثقافة التنظيمية.<sup>3</sup> يعرفها Elliot Jacques 1957 على أنها تتمثل في نماذج التفكير والسلوكيات المعتادة والتقليدية، أغلبيتها متقاسمة مع كل أعضاء المؤسسة، حيث يجب أن تكون متعلمة ومقبولة من طرف الأعضاء الجدد ليتم تقبلهم في المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Chamblay .D, *Opcit* , P 116.

<sup>2</sup> www.Futura- sciences. Com, Visité le 12-06-2013.

<sup>3</sup> Christoph.H. , et al, *Behavioral operation management*, now publisher, USA , 2007, P 89.

<sup>4</sup> Constantino .F, Barhalkomerwa G- M, *La gestion des institutions et des entreprise culturelle en RD Congo*, l' Harmattan, France, 2011, P 25.

كما يعرفها Selznick 1957 على أنها مجموعة من التصرفات، رموز، معتقدات، وقواعد، معاشة بصفة مشتركة بين أعضاء مجموعة، تسمح بتداخل مختلف المصالح، وتسهل وصول الجماعة إلى أهدافها أي إلى تكيفها الداخلي والخارجي.<sup>1</sup>

يعرفها كل من Deal & Kennedy 1982 على أنها مجموعة متماسكة من القيم، المعتقدات، الأبطال والرموز التي باتت تعني الكثير للعمال.<sup>2</sup>

أما Maurice Thevenet يضيف أن الثقافة تميز المؤسسة على باقي المؤسسات في ظاهرها، وخاصة في طريقة تعاملها مع مختلف الحالات التي تواجهها مثل تعاطيها مع السوق، تحديد معنى الفعالية، أو كيفية معالجة مشاكل العمال.<sup>3</sup>

كما اقترحت Lemaitre N. 1985 تعريف مستوحي من التيار النسقي والتيار التغييرية الثقافة هي نظام نسق من التصورات والقيم المشتركة المتقاسمة بين كل أفراد المؤسسة، هذا يعني أن كل واحد من المؤسسة، ينضم إلى رؤية موحدة لماهية المؤسسة، دورها الاقتصادي والاجتماعي، والمكان الذي تحتله بين منافسيها، مهامها اتجاه زبائنها، موظفيها والمساهمين فيها.<sup>4</sup>

كما يعرفها Chanlat 1989 على أن الثقافة هي ناتج لتفاعل معقد للتفاعلات وتصورات بين أفراد مختلفين وموقف وليس منتج فرد واحد.<sup>5</sup>

ويضيف O'Reilly et al 1991 للتعريف السابقة تأكيدهم على أنه يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية مجموعة من المعارف التي تشاركها أعضاء في وحدة اجتماعية محددة أو منظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> A-kokore. G , vernier E, *La petite entreprise elle atout d'une grande*, l'Harmattant, France , 2006 , P174.

<sup>2</sup> Inceoglu . I, *Organizational culture, Team climate, workplace Bullying and team effectiveness an empirical study on their relationship*, wirtschafts , Germany , 2002, P16.

<sup>3</sup> Piagnault.G, *Les mondes sociaux des petite et très petite entreprises*, l'Harmattan, France , 2011, P 26.

<sup>4</sup> Bertrand. Y, *Opcit* , P53.

<sup>5</sup> Ingram. M, *management stratégique et compétitivité*, Boeck, supérieur, Belgique , 1995 , P 22.

<sup>6</sup> O'Reilly.C, Chatman.J, et al, *People and organizational culture: profile led comparison approach to assessing person organizations fit*, academy of management journal , 34(3), 1991, P491.

ويعرفها la pointe 1995 على أنها ظاهرة اجتماعية ديناميكية ناتجة عن مجموعة من المعاني أو مولدة لها ، يتحدد أولاً يتحدد بها الأفراد داخل المنظمة والتي يفسرون بها بطريقة تصادمية تصرفاتهم وتفاعلاتهم، مواضيع وأحداث تنظيمية وبذلك توجه مواقفهم وسلوكياتهم، الأفعال وردود الأفعال.<sup>1</sup>

من التعاريف الحديثة تعريف Hellireg 2004 للثقافة التنظيمية " نمط مميز من المبادئ المشتركة، قيم، معايير، رموز، شعائر، وطقوس لمجموعة من الأفراد " <sup>2</sup> يمكن القول عن الثقافة التنظيمية أنها تجمع الفلسفات، الإيديولوجيات، القيم، المعتقدات، المسلمات، توقعات، استعدادات، ومعايير مشتركة بين عمال منظمة<sup>3</sup> نلاحظ من خلال التعاريف السابقة، أن مفهوم الثقافة التنظيمية تطرق له الباحثين من خلال عدة جوانب جمعها <sup>4</sup> Smircich كما يلي:

**الجانب المعرفي:** حيث سطر الضوء على المعارف والمعتقدات، التصورات المشتركة، يركز على ما هو مشترك وما يساعد الأفراد على العمل في هذا النسق.

**الجانب الرمزي:** يهتم بالمعنى الذي يبني في المنظمة المعنى المشترك الذي ينتج من خلال احتكاك الجماعة ببعضها البعض.

**الجانب البسيكوديناميكي:** أين يطبق على المنظمة النظريات التي تهتم بالفرد للمنظمة تاريخ، كما أن التفاعلات بين أفرادها يتطور، فتتطور المنظمة كمجتمع لها نفسيتها ومن بين التعاريف التي جاءت لتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية نجد تعريف شامل للباحث EDGAR SHEIN 1985 "مجموع المبادئ الأساسية التي ابتدعتها، أو اكتشفتها، أو طورتها مجموعة ما أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها لكل عضو جديد ينتمي إليها باعتبارها أحسن طريقة لإدراك وفهم المشكلات".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Rousseau.N, Langlois.L, *Vaincre l'exclusion scolaire et sociale des jeunes*, PUQ, Québec, 2003, P 40.

<sup>2</sup> Van stuyvesaut Meijen.J, Opcit, P19.

<sup>3</sup> Kilmann.R H, Saxton M.J, et al, Introduction: *Five key Issues in understanding and changing culture* , jossey – Bass, USA, 1985 , P 5.

<sup>4</sup> Thévenet .M, *La culture d'entreprise*, PUF, France, 1993, P 38 -39.

<sup>5</sup> Sardas. J-C, Giauque D., *Comprendre et organiser*, l'Harmattan, France., 2008, P67.

المبادئ الأساسية للعمل الجماعي تخص العلاقة بالمحيط تصميم الوقت والفضاء غير مباشر في العالم الرمزي للقيم المعلنة، وكذلك عن طريق ميكانيزمات رمزية أساطير، أعراف، طابوهات.

## 1-2 خصائص الثقافة التنظيمية ووظائفها:

### 1-2-1 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص نذكر منها: <sup>1</sup>

- خاصة بمؤسسة معينة على الرغم من أن المؤسسة تتقاسم بعض الخصائص مع موظفيها، تاريخها والأحداث التي تمر بها.
- في نفس الوقت هي تعددية Pluraliste حيث أنها ناتج تلاقي عدة ثقافات أو ثقافات فرعية لجماعات أو أفراد في تفاعل.
- ديناميكية: هي ليست أمر واقع منتهي لكن معطيات تؤثر على الأفراد، وعلى الهيكل التنظيمي.
- هي كذلك انسياقية ضمنية contextualisé أي أنها تتدرج ضمن سياق إطار ثقافي خاص بالمجتمع الذي تتواجد به المنظمة.
- يمكن إضافة بعض الخصائص: <sup>2</sup>
- ظاهرة اجتماعية تجمع أفراد من نفس الزمرة الاجتماعية (منظمة) حول قيم ومعايير مشتركة فالثقافة التنظيمية عبارة عن محيط أين يمكن للأفراد المنظمة التواصل فيما بينهم وتحديد ما يجمعهم وإدراك ما يميزهم عن الجماعات الأخرى.
- تصدر من نشاط رمزي متواجد في كل مكان من المؤسسة omniprésent يسمح لأفراد الجماعة الواحدة بتبادل المعلومات، كما يمكن أن تتجاوز القواعد الرسمية في بعض الأحيان، عن طريق مجموعة من التصورات التي لا يمكن لأفراد خارج المؤسسة فهمها.
- الثقافة التنظيمية ترتبط مع مفهوم التعلم والانتقال عن طريق التكرار والتفاعل المستمر، حيث أنه من خلال الثقافة تنتقل وتستمر المسلمات إلى الأعضاء الجدد، كما أن لها خاصية إحياء

<sup>1</sup> Lenay. A, Blason. B, *Des faits qui parlent étude comparative de projet de communication de quatre ONG à Cuba et Causta Rica*, PU de Louvain ; Belgique, 2010, P70.

<sup>2</sup> Meier. O, *Management interculturelle*, Sup Dunod, France 2010, P10- 13.

الماضي المشترك حول بعض الممارسات وتوريثها إلى الأجيال القادمة عن طريق طقوس، مراسم، وتقدير بعض الأساطير.

- كما تتميز بخاصية الاتساق الداخلي coherence interne حيث تظهر على أنها نسق من القيم وقواعد منظمة، مع ذلك ليست نسق مغلق وغير قابل للتغيير.

- هي بناء اجتماعي يتطور مع الوقت ناتج عن عملية اتخاذ القرارات والتعامل مع الأحداث التي عايشتها المنظمة خلال مسارها، ثقافة المنظمة تتطور على حساب الحالات التي تواجهها (نجاح، فشل، تكيف، إعادة توجيه، انفصال) وكذا العواقب الناتجة عنها من استعدادات وسلوكات.

- الثقافة التنظيمية تشكل عالما داخليا un dedans على حساب عالم خارجي dehors وهذا عن طريق خلق محيط يسمح بجمع أفراد من نفس الهيكل وتمييزهم عن بقية الموظفين، لكن هذا لا يعني أن العلاقات الجدلية مع المحيط الخارجي ليست جامدة تماما، وحدود المؤسسة يمكن اختراقها وما على المنظمة إلا خلق عملية لتحديد الهوية والانتماء الاجتماعي اللذان يوجهان إدراك واستعدادات الموظفين للعالم الخارجي.

وتختلف خصائص الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى حسب الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- درجة الإحساس بالهوية أي مدى درجة تحديد الفرد لهويته بالنسبة للمنظمة وليس للمنصب أو مجال العمل المحدد.

- الأولوية للمجموعة: درجة تمحور النشاطات في العمل حول الفريق أو المجموعة بدلا من الفرد.

- مصلحة الأفراد: درجة اهتمام القرارات التسييرية عواقب النتائج على الأفراد.

- روح الاندماج الدرجة التي تعمل فيها وحدات المنظمة بطريقة متناسقة مترابطة ومتكاملة ومدى تشجيع المنظمة لها.

\_المراقبة: درجة المراقبة المباشرة، الإجراءات والقوانين المستعملة لمراقبة سلوك الموظفين.

- تقبل الخطر وتوقع الخطر: درجة تشجيع المبادرة، الإبداع وتوقع الخطر.

- معايير المكافأة: درجة منح الامتيازات (من زيادة في الأجر، الترقية) حسب الأداء بدل الأقدمية والمحسوبية أو عوامل أخرى.

<sup>1</sup> Robbins .S, De Cenzo .D, *Management l'essentiel des concepts et des pratiques*, trad. lavoyer.V , Marty.S, Pearson Education, France, 2004, P107.

- تقبل الصراع: درجة تشجيع العمال على التعبير والنقد.
  - التوجه وسيلة (غرض، درجة منح التسيير للنتاج المخرجات بدل التقنيات والوسائل المستعملة).
  - نسق مفتوح: درجة مراقبة وتفاعل المنظمة مع التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي.
- 1-2-2 وظائف الثقافة التنظيمية:**
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تماسك الأفراد وتحديد سلوك العاملين فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:
- حسب<sup>1</sup> Abraham 1992 تظهر وظائف الثقافة التنظيمية في ثلاث وظائف أساسية هي:
- وظيفة رقابة: تسمح للمنظمة تحرير الأطراف المسؤولة عن الإغرامات التنظيمية التي تقوم بها بواسطة هيكلها، فالثقافة التنظيمية تسمح بذلك للمنظمة أن تكسب بالمرونة ما لم تستطعه بالمراقبة والتحكم.
  - وظيفة توحيد بواسطة عناصر الثقافة التي تسمح لأفراد المنظمة التصرف بالتوافق مع قواعد وقوانين محددة مسبقا.
  - وظيفة اندماج تسمح لكل فرد إيجاد مكانة في المنظمة.
- هذه الوظائف الثلاثة تساهم في عملية التطبيع الاجتماعي المهني.
- كما يضيف Nijs & Doorewaard 1999, 1992 Shein أن للثقافة التنظيمية وظيفتين أساسيتين الاندماج الداخلي، والتكيف الخارجي تظهر أهميتهما فيما يلي:<sup>2</sup>
- الاندماج الداخلي.
  - ضبط وتنسيق سيرورة العمليات الداخلية.
  - تبسيط وتركيز أشكال وصور التعاون.
  - اعطاء معنى للسلوك وهذا تبريره.
  - تعزيز التماسك.
  - ضمان الاستقرار، الثقة والأمن.
  - التقليل من الإحساس بعدم الأمن والخوف.

<sup>1</sup> Paille.P, *Changement organisationnelle et mobilisation des ressources humaines*, l'Hamattant, France, 2003, P107.

<sup>2</sup> Hubert.K, Rampersad.F, et al, *Totale performance scorecard : réconcilier l'homme et l'entreprise*, Springer, France, 2005, P274.

- استخدام المضاهاة وتشجيع المنافسة.
  - التكيف مع المحيط.
  - تتبع، كشف، توقع، واستباق تطور المحيط.
  - تحديد مكانة الموظف بالنسبة لأهداف المنظمة.
  - ضمان الاستمرارية وهذا بالتأكيد على معايير والقيم التي توجه بقاء المؤسسة.
- كما أن للثقافة اثر مهم على الدافعية، تقرير المصير والولاء، حيث تسهم بصفة كبيرة في تطوير المنظمة، وهذا عن طريق التأثير الذي تمارسه على إجراءات المنظمة.
- كما يمكن جمع وظائف الثقافة التنظيمية في أربعة وظائف
- أولاً:** الثقافة التنظيمية تنشئ استقرار بين الموظفين في المنظمة حيث أنها تجعلهم يشتركون حول معنى واحد للقيم، المواقف، السلوك، وطرق مشتركة ومتقاسمة لتسيير الأمور كما يساعد الاستقرار على تقليل الصراعات التنظيمية الهادمة، ويساعد على الاتصال ويسهل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ثانياً:** تخلق الثقافة معنى لهوية أفراد المنظمة، إذ كانت الثقافة مشتركة ومتقاسمة على نطاق واسع تجعلهم يشعرون أنهم جزء منها وفخورون بالمنظمة، مما يجعلهم يميزونها عن بقية المنظمات والإحساس بأنها خاصة وفريدة، مما يعطي معنى وقيمة لعملهم.
- ثالثاً:** تسمح الثقافة التنظيمية إعطاء وبناء معنى للمنظمة وتشجع الالتزام التنظيمي بإظهار الأهداف العليا المشتركة وتجاوز المصلحة الخاصة.
- أخيراً:** الثقافة التنظيمية توجه السلوكات ومعايير السلوك حول قيم ومعايير وهذا مهم للفعالية التنظيمية، فالثقافة التنظيمية تمكن الموظفين التصرف بطريقة تؤدي إلى جودة الخدمة، رضا العملاء، ولاء العملاء ونتائج أعمال ناجحة وبالتالي هي في خدمة المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kusluvan. S, *Managing employee attitudes and behaviors in tourism and hospitality industry*, Nova publishers, USA , 2003, P458- 459.

1-3 نظريات الثقافة التنظيمية:

1-3-1- نظرة التيارات والمدارس التنظيمية:

من أول نظرة نرى تناقض، فرواد وأوائل المنظرين في التنظيم لم يتطرقوا أو يتكلموا بصراحة إلى مصطلح الثقافة التنظيمية لأن هذا المصطلح ظهر في منتصف التسعينات فلا يمكن أن نتعامل معهم كثقافيين، ومع ذلك اقترحوا تغيرات كبرى في تصميم المنظمات أحدثوا تغيرات نسميها اليوم ثقافية في الواقع أدركوا أن كل تغيير تنظيمي هام يستند على تحويل للقيم، الإيديولوجيات وتصورات المنظمة، أي أن العناصر الرئيسية لما نسميه الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup> فاقترحوا نظريات تضم اقتراحات تغيير قيم المنظمة إن المناظير والمناهج التي تسيطر على التفكير في الثقافة التنظيمية هي أفكار وتدخلات تنظيمية من النوع الكلاسيكي (ميكانيكي) الإنساني، النسقي، السياسي الثقافي، والمعرفي<sup>2</sup>، يبين الجدولين (1 و 2) التاليين وجهة نظر أو المنظور الثقافي عبر المدارس والتيارات التنظيمية الكبرى.

جدول -1- جدول يبين تعريف الثقافة بالنسبة للمدارس التنظيمية

الثقافة هي مجموعة من الوقائع، الحقائق التي يجب أن تسير كأى قطاع آخر من المنظمة.	الكلاسيكية (الميكانيكية)
الثقافة هي مجموعة من السلوكيات المقدره والمشاركة بين أفراد في المنظمة.	الإنسانية
الثقافة هي (نسق) نظام فرعي تحتي للمنظمة يستخدم أساس للتكيف الداخلي والخارجي.	النسقية
الثقافة هي مجموعة من القيم التي تمثل موضوع صراع على السلطة في المنظمة	السياسية
الثقافة هي مجموعة من الرموز، الأساطير، المعتقدات، وقيم مشتركة متقاسمة بين أفراد والتي تحدد وتعرف المنظمة	ثقافية
الثقافة هي مجموعة المعارف التي توجه التفكير، والعمل في المنظمة	معرفية

<sup>1</sup> Bertrand.Y, *Opcit*, P7.

<sup>2</sup> *Ibid* , P 9.

## المنظور الثقافي:

أنشأ petter et waterman خبيران لدى Mc kinsey أصول منهجها أو منظورها خلال تحليل إجراءات (conduite) المؤسسات الناجحة هذه التحاليل أظهرت أن النموذج العقلاني للتسيير ليس هو المستعمل<sup>1</sup> إنما شيء آخر يتمحور في نوع من اللاعقلانية وثقافة المؤسسة وبالتالي دقق وراجع المحللون مؤلفات كبار المهتمين بهذا الشأن في التسيير وقد توصلوا إلى أن Barnar & May سبق وأن وضعوا تيارا جديدا بتشكيكهم وتساؤلهم حول نظرية Taylor وWeber أفكارهم أخذت فيما بعد من قبل Karl Weick, Hebert simon James March الذين بدورهم ثاروا ضد النموذج العقلاني إذا كان هناك تيار تفكير جديد مهم يقع بين طرفين العقلانية والعلاقات الإنسانية.<sup>2</sup>

سنة 1978 اقترح كل من Pascale, Athos, Waterman et Peter خبراء لدى مؤسسة Mc kinsey مخططا أو نظاما جديدا لتحليل المنظمات يطلق عليه اسم إطار Mc kinsey للمفاتيح السبع للمنظمة (الهيكلية، الإستراتيجية، الموظفون، أسلوب التسيير، الأنساق والإجراءات، مفاهيم التوجيه والقيم المشتركة أو الثقافة) هذا النموذج الذي تمحور حول القيم المشتركة والمتقاسمة بين الأفراد كان موجها لكل البحوث والإصدارات حول الثقافة التنظيمية.

وهكذا نشر كل من Pascale.R & Athos. A سنة 1982 The art of Japanese management فن التسيير الياباني، أين هاجما الطريقة التحليلية، وقدمنا نظرة عامة تقوم على نموذج المفاتيح السبع، الفعالية، نجاح، واستمرارية مؤسسة وقد اقترحا دراسة مقارنة لثقافتين تنظيميين الأمريكية واليابانية Pascale et Athos يصفان بنفس النموذج الثقافات التنظيمية، حيث يؤكدان على الترابط بين العناصر السبع كعوامل محددة لفعالية النظام (النسق) الثقافي كما سلطا الضوء على المعاملات بين قيم المحيط الاجتماعي والنظم الفرعية (تحت نسقية) السبعة، مع إبراز الدور الحرج بين القيم الخارجية، الاجتماعية والمكونات الأخرى للنسق (النظام).

عمل Ouchi منذ 1974 مع Pascale حول موضوع الإدارة اليابانية، ونشر سنة 1981 نظريته المشهورة نظرية Z أين يصف حلقات مراقبة الجودة ومفهوم ثقافة من نوع Z يعتبر كتاب "le prix de l'escellence" Peters Waterman الكتاب الذي يصف ما يسميان النموذج الجديد للتسيير المتمحور حول القيم.

<sup>1</sup> Ibid, P32.

<sup>2</sup>Ibid, P33.

جدول (2) يبين أهم المقاربات التنظيمية

المعرفية الذهنية	الثقافية	سياسية	تنسيقي	إنسانية	ميكانيكية	
			عضوية سوسولوجي	علاقات إنسانية مدرسة التفاعلات	كلاسيكية العقلانية	مرادفات
هيكله ذهنية معرفية	بناءات رمزية	صراعات(نزاعات)	بيولوجيا	علم النفس	تنظيم عقلاني	طبيعة الحقائق
تطوير المعرفة	تفسير المعنى	أخذ السلطة	نسقية	تحسن العلاقات الإنسانية	عقلانية الحقائق	نوع التدخل
برامج نسق خبير	المعتقدات	الإستراتيجية	النسق	الفرد	الموضوعية هدف مسطر	الموضوع الأساسي
كائن معرفي	كائن مؤمن بمعتقدات	كائن سياسي	بنية (هيئة)	كائن ذو علاقات	كائن موجه	تصميم الإنسان
معرفة، لمدجة تصورات ، تعلم، نسق، خبير	معنى، ايمان، تصديق، رمز، طقوس، حفلات، خيال، حلم	سلطة، مقاومة، تأثير، مراقبة، (تحكم) إستراتيجية السيطرة	نظام فرعي(نسق تحتي) تكيف توازن، استقرار داخلي(Homeostasie) محيط إدماج	رغبات، حاجات، إبداع، جماعة، شخصية، طاقة، حدس، فريق، تحفيز، انفعال	قيم، معايير، أهداف عمل، تسلسل هرمي، هيكل تنظيمي، موضوعية، منافسة،	المفردات الدالة على الثقافة

					تخطيط، إستراتيجية، مخطط، مكافأة، جهد، مهمة، عقلانية، تحليل موضوعي	
التعلم		السيطرة	تكيف	الحب	تسيير	وظيفة الثقافة
Simon, March, Bateson, Cyert, Olson, Argyris, Schon, Weick	Peters, weleck waterman Frost, Carbaugh Ouchi	March, Simon Grozier, Freidberg Mumly	Bertalanfly Dupy, Moin, Kast, Rozenzueig	Lewin, Libert Mc Gregor, Maslow Blake et Mouton  Bermand,  Selaicr	Fayol  Taylor  Weber	الرواد

Bertrand .Y, *Culture organisationnelle* , Presse de l'université du Québec, Canada, 1991, p3.

### 3-2 نظريات الثقافة التنظيمية التي مصدرها المانجمت

النظريات التي سنتطرق إليها هي نظريات ناتجة عن الإدارة لكن تعتبر الأنتروبولوجيا مرجعية لها، فهي مبنية على خلقية نظرية أنتروبولوجيا وقد عد أو جمع S.Sackman 1991 هذه النظريات في خمس تيارات كبرى أو خمس تصنيفات من نظريات الثقافة عند الأنتروبولوجيين وهي<sup>1</sup>:

- نظرية التطور الثقافي.

- نظرية الخصوصية الثقافية.

- النظرية الوظيفية.

- النظرية المادية الثقافية.

- المثالية الثقافية.

ويمكن إسقاطها على التنظيم باعتباره (مجتمع إنساني) وتظهر أهميتها فيما يلي:<sup>2</sup>

**نظريات التطور الثقافي:** الكثير من المقالات شرحت أو تطرقت إلى ما يجب أن تكون عليه ثقافة المنظمة اليوم، مرنة، شاملة، متفتحة، والحجة هو أنه لتطور و نجاح أي مؤسسة يجب أن تخلق هذا النوع من الثقافة، وهذا ما يتفق مع فكرة أن المؤسسة تكون cultivée أولا تكون cultivée إذا كانت تتماشى مع قصص النجاح لذلك الوقت، أو العكس تكون بدائية المؤسسات التي لا تشبه النموذج كما هو الحال بالنسبة للكثير من المؤسسات القديمة، دون أن يبدو أن ذلك يؤثر على نتائجهم.

**نظريات الخصوصية الثقافية:** تضم نظريات الخصوصية الثقافية الدراسات التاريخية أو دراسات شاملة حول موضوع معين محدد (monographique) للبحث عن الخصوصيات الحقيقية للمؤسسات، بدون أفكار مسبقة أو تحيز، العمل فقط على استغلال المواد الثقافية المتوفرة.

<sup>1</sup> Ibid, P33 - 34.

<sup>2</sup> Ibid, P 36.

**نظريات الوظيفية:** تضم الوظيفية النظريات المتمحورة على سير النظام (النسق) أين لا تعتبر الثقافة بالشئ الدقيق بل هي مجموعة قواعد تسيير هذا النسق، تمثل الثقافة الرابط بين كل هذه المصالح الفردية التي تسمح بالتعايش.

**نظريات المادية الثقافية:** يمكن جمع في هذا التصنيف وجهات المقاربات التي تعمل على رفع الفضول، الغرائب، وعناصر ثقافية أخرى حيث أن الثقافة هنا تتمثل في الرموز، الطقوس، أو القيم، التي تتلقى إضافات من نظريات التسيير بين الثقافات، بيئة المنظمات أو قطاعات ذات النشاط الذي يظهر تبعية المؤسسة للمحيط المتواجدة به.

**المثالية الثقافية:** هذا التيار ممثل بصفة كبيرة في النظري (أو في المناهج المتبعة) يركز على البحوث حول التصورات، المرجعيات، وافتراضات التي تكمن وراء تصرفات الأفراد الأنثروبولوجيا الوصفية للمنظمات جعلت من الثقافة مشكلتها الرئيسية.

## 2- تكوين تقوية والمحافظة على الثقافة التنظيمية:

### 2-1-1- مكونات الثقافة التنظيمية:

#### 2-1-1-1- عناصر الثقافة التنظيمية: أغلبية التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية تجمع على

أنها " تعتبر تركيبة من القيم المعنويات، طقوس، رموز ولغة " <sup>1</sup>.

القيم: هي المفهوم أو العنصر الذي يتلقى (أكبر عدد) معظم الأصوات على أنها عنصر

أساسي أو محوري للثقافة التنظيمية ( Deal et Kennedy 1982, Zippo 1983, Martin et

siehl 1983, junstall 1983, Schall 1983, Shein 1983, Bate 1984, Sathe 1983, Marris

1984, Ketz de vaies et Miller 1984, Lemaitre 1985, 1981) القيم تعطي معنى للأفعال

الاجتماعية، كما يشيرون إلى التصرفات الاجتماعية (Allaire et Firsirotu, 1984) على أن

لها إضافة تحفيزية أو توفر حافز فهي تعبر عن تفصيل أو موعظة لهما كانت من نوع

واقعي، أو واقع وراء نطاق الخبر (Katz et Kalm transcendantal ou pragmatique

1978) ففي الصنف الأول (Bate 1984) يحدد القيم التي تجسد الأخلاقيات أو الضمير

(الوعي) الجماعي للمنظمة، التي تحدد المبادئ المقبولة للتصرفات المعنى المشترك لما هو

صحيح أو خاطئ المقبول والغير مقبول، المشروع والغير المشروع. أما بالنسبة للقيم

البراقماتية فهي تحدد حسب (Deal et Kennedy 1982) النجاح بالمعنى الحقيقي بالنسبة

للموظفين والمنظمة، في نفس الوقت أساسا لانجازات في المنظمات <sup>2</sup>.

المعتقدات: عكس القيم المعنويات لا يتم اختيارها كما أنها ليست رسمية فهي مخلفات

تفكيرنا Scories de nos pensés حيث أنها تؤثر على طريقة تفكيرنا بحيث تغير رؤية

العمال الذي يحيط بهم.

هذه المعتقدات تكون ناتجة عن تجارب مفرحة أو سيئة بعيدة عن البناء العقلاني في غالب

الأحيان أي ملاحظ حيادي يمكن أن يبين أن هذه المعتقدات ليس لها أي أساس في الحقيقة.

الطقوس: تنظم الحياة الاجتماعية وتختلف من منظمة إلى أخرى تعتبر الطقوس وسيلة فعالة

لتماسك الموظفين وتمثل في اجتماعات سنوية للتكوين، حوصلة المصلحة..... الخ .

<sup>1</sup> Chanterreau .P-L, *Le management à l'épreuve du Papy- Boom*, Liaisons sociales, France, 2006, P 33

<sup>2</sup> Laroque. A, Bord l'eau . y , et al, *Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail*: actes du quatrième congrès international de psychologie du travail de langue française, PUQ, canada, 1987, P 701 .

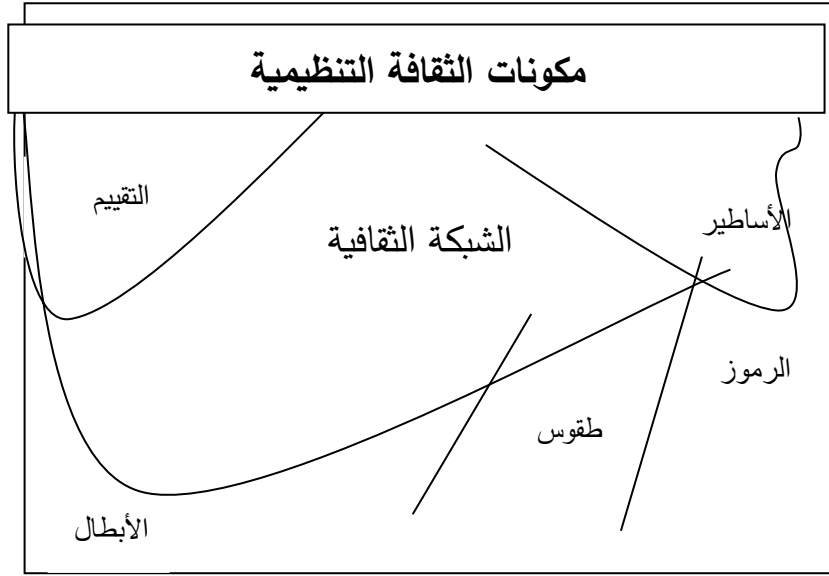
- للطقوس أهمية كبيرة تظهر في<sup>1</sup>:
- تعزيز الإحساس بالانتماء للمنظمة.
  - إعطاء أهمية لبعض الأحداث وإظهار الأفكار المهمة.
  - تثبيت هذه الثقافة التي هي بصدد الشكل.
- الرموز: هي كلمات، أشياء، إشارات التي لها معنى ناتج عن اتفاقية، تخص ثقافة المنظمة، تضم الاختصارات، نماذج الاتصال (الرسمية والغير رسمية)، رموز اللباس التي يمكن أن تعلمنا عن مكانة الموظف، كل الإشارات، حتى Logos تعتبر رموز<sup>2</sup>.
- اللغة:** تخلق اللغة الخاصة بالمنظمة رابط خاص بين من يستعملها يمكن تمييز نوعين من اللغة في المنظمة:
- اللغة التقنية: تكون متقاسمة ومشاركة بين أفراد يمارسون نفس الوظيفة وبالتالي ليست محددة للمنظمة.
  - لغة الهوية: هي لغة تستعمل فيها مفردات خاصة في غالب الوقت مبتكرة، ويعكس استعمال هذه اللغة الانتماء للمنظمة.
- الأساطير:** يعرف (1969) cohen الأساطير كسرد لأحداث حقيقية تخص أصول والتحويلات في المنظمة وظيفيا الأساطير تنشئ روابط تعيد هيكله النشاطات والأحداث الماضية في نظام (نسق) يعمل كأساس لتشريع التصرفات الحاضرة والمستقبلية للمنظمة (Allaire et Firsirotu 1984, Pettigrew 1979)<sup>3</sup> فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.
- الشبكة الثقافية:** سواء كانت معلنة أو مخفية تعتبر شبكات المؤسسة وسيلة لنقل المعلومات وتشويها حيث تظهر الاجتماعات اللارسمية بعد الخروج من الاجتماعات في الأروقة، حول

<sup>1</sup> Helfer. J-P, Orsoni. J , et al. , *Management : stratégie et organisation*, Vuibert, France, 1996, P 295.

<sup>2</sup> Magakian. J-L, Barmeyer. C, et al, *Cinquante fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressource humaines*, Bréal, France, 2003, P152.

<sup>3</sup> Laroque. A , *OPcit* , P 702.

آلة قهوة، أو اتفاق حول طاولة الغذاء في المنظمة، المعرفة الجيدة للشبكة الثقافية تساعد على الفهم الجيد للمنظمة<sup>1</sup>.



شكل (2) يمثل مكونات الثقافة التنظيمية

Helfer. J-P ; Orsoni. J, *Management : stratégie et organisation*, Vuibert, France, 1996, p.295

## 2-1-2 مورثو الثقافة التنظيمية:

يشمل مورثو الثقافة التنظيمية ما يلي:

المؤسسون: يمثل المؤسسون المراحل الأولى للمنظمة باختياراتهم الأولى تجاربهم حيث يضع المؤسسون بصماتهم، والمبادئ الأولى التي تؤثر على انطلاق المؤسسة ومسارها.

سلوك قادة المنظمة: يرى Shein(1983) أنه يوجد ثلاث أنواع لسلوك القادة المسيرين تظهر للموظفين فيما تتمثل الثقافة التنظيمية في منظمة ما وهي:

أ- رد فعل المشرفين أمام الأحداث الحرجة، أو الأزمات التي تواجهها المنظمة.

ب- لما يعير المشرفين اهتمامهم وما يراقبونه

ج- الصياغات المتبادلة، التعليمات يعتبر Shein هذه الميكانيزمات الثلاثة وسيلة قوية لنقل وتمير الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Mora. P, *Diagnostiquer son entreprise*, Eyrolles, 2010, P 60.

<sup>2</sup> Laroque. A, *Opcit* , P 703.

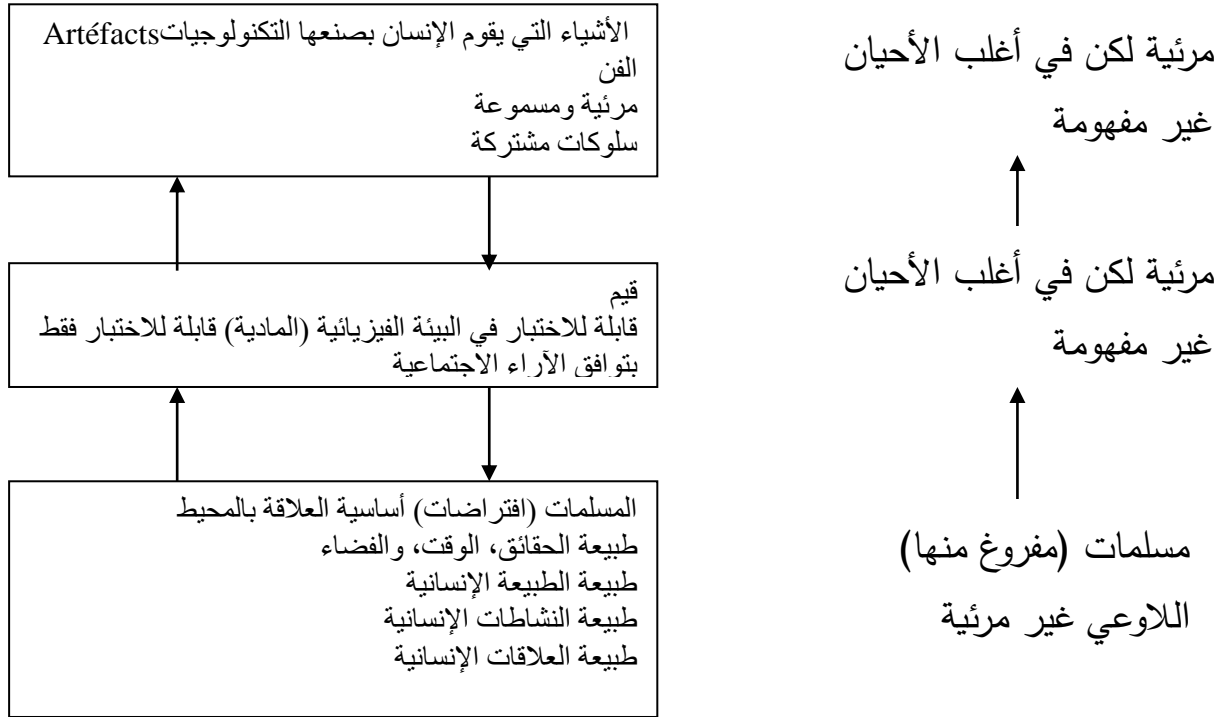
تاريخ المنظمة: لتاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها حيث أنه يمثل التجارب التي مرت بها المنظمة، كيف تجاوزت الأزمات، كيف تطورت، والأحداث التي مرت بها. الأبطال: تعرف المؤسسة في مسارها شخصيات مذهلة، أبطال كما سماهم Peter et Waterman<sup>1</sup> يمكن أن يكون الأبطال مؤسسين أو عمال عاديين برزوا في موقف معين، أصبحوا نموذج يقتدي به يدفعون بالعمال لأداء أحسن والزيادة من دافعيتهم.

### 2-1-3 مستويات الثقافة التنظيمية:

لتحليل وهيكله ثقافة تنظيمية اقترح Shein(1986) نموذج بثلاث مستويات التي تتمايز بوضوح عال أو قليل، هذا النموذج يسمح بفهم أكثر للعلاقة بين الثقافة الوطنية، والثقافات التنظيمية، ومفيد لفهم هوية المؤسسة وهي في عملية تغيير.<sup>2</sup> والشكل رقم (03) يوضح مستويات الثقافة والعلاقة بينها.

<sup>1</sup> Helfer. J-P , *OPCIT*, P 295.

<sup>2</sup> Magakian. J-L , Barmeyer. C, et al , *Opcit* , p 42.



شكل رقم (03) يوضح مستويات الثقافة والعلاقة بينهما

Miller .K, *Organizational communication Approaches and processes*, Cengage Learning, USA 2009, p 90

المستوى الأول (Artifacts) المستوى الأكثر وضوحاً للثقافة في نموذج Shein يتكون من البيئة الفيزيائية (المادية) والاجتماعية التي خلقها، أنشأها أعضاء المؤسسة. يمكن إدراج العديد من المؤشرات الثقافية المختلفة في هذا المستوى المرئي. والأكثر وضوحاً من بينها artifacts أو الأشياء التي يبدونها أو يظهرها أعضاء المنظمة والسلوكيات العلنية لأعضاء المنظمة فعلى الباحث محاولة التحقيق فيها، ففهم ثقافة المنظمة يبدأ عادة من خلال النظر والاهتمام بهذه المظاهر العلنية. يمكن للمحقق حين يبحث في (Artifacts) أن ينظر في هذه المكونات المختلفة مثل الهندسة المعمارية (أسلوب البناء) التكنولوجيات، اللباس، الوثائق المكتوبة، والفن وعند البحث في السلوك يمكن أن ينظر إلى أنماط الاتصال، طريقة اتخاذ القرارات، الاتصال أثناء الاجتماعات، وكذلك شبكة الاتصال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Miller. K, *Organizational Communication: Approaches and processes*, Cengage learning, 2009, P 89.

المستوى الثاني: القيم المعنوقة: المستوى الثاني من نموذج Shein للثقافة التنظيمية يتكون من القيم الفردية والجماعية.<sup>1</sup> تمثل القيم التفضيل أو ما يجب أن يحدث إن هذا المستوى يمثل فسيفساء المعتقدات عن كيف يجب أن تعمل الأشياء في المنظمة.<sup>2</sup>

المستوى الثالث: الافتراضات (المسلمات) الأساسية: تمثل الافتراضات الأساسية حسب Shein أساس الثقافة فهي نماذج للتوجيه، التي توجه وتقود الإدراك الفهم والأفعال فهي أساسيات أصبحت طبيعية أو بديهية مفروغ منها مع الوقت، وتطبق بطريقة لا إرادية انعكاسية من طرف أغلبية الأعضاء الذين يساهمون في بهذه الطريقة في نقلها داخل مجموعة ثقافية وتتمثل هذه الأخيرة في:

- علاقاتهم بالمحيط، تنوع الوقت، الأفراد كمواضيع تحمل خصائص خاصة بها.<sup>3</sup>

## 2-2 تشخيص الثقافة التنظيمية:

### 2-2-1 تدقيق أو مراجعة الثقافة التنظيمية:

أصبح التدقيق اليوم يلقي اهتمام، يخصص أكثر فأكثر ميدان التسيير بالنسبة لـ 1985 Candau التدقيق له شقين:<sup>4</sup>

- تقييم الوضع أو الحالة لتسليط الضوء على نقاط القوة ونقاط الضعف.
- الرغبة في العمل (التدخل) وتطوير مخططات عمل (تدخل) كامتداد للتشخيص هذا المفهوم يطبق على الثقافة التنظيمية:
- فهو بيان لمعالمها الرئيسية.
- هو تقييم لها بالنسبة لمتطلبات المحيط والاتساق التماسك والانسجام الداخلي.
- هو سابق للتدخل (أو أي إجراء) معرفة ثقافة المنظمة يحث على التدخل حتى وإن لم يكن ذلك لتغييرها.

<sup>1</sup> *IBID*, P 90.

<sup>2</sup> *IBID*, P 91.

<sup>3</sup> Magakian. J-L, Barmeyer C , et al , *Opcit*, P154.

<sup>4</sup> Thévenet. M , *Culture d'entreprise , In Encyclopédie du management*, Tome1, Vuibert, paris, 1992,P 429.

مراحل التدقيق أو المراجعة:

طريقة Thévenet 1985 تتضمن عدة مراحل تؤدي إلى التعريف بالمعالم أو السمات الرئيسية للثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

المرحلة الأولى: جمع المعلومات البيانات الأولية:

هناك خمس فئات من المعلومات التي تعتبر كمواضيع أولية لتحديد الثقافة: المؤسسون، التاريخ، المهنة (métier) القيم، الإشارات، ولجمع هذه المعلومات الأولية يجب تحليل الوثائق إجراء مقابلات، ملاحظة، دراسات وأعمال جماعية وقدم Thévenet شبكة تحتوي على قائمة لكل مادة من المواد الأولية، هذه القوائم أو الشبكات لا يمكن ملؤها كلها لكنها تحتوي على تساؤلات شاملة .

المرحلة الثانية: بناء فرضيات على الثقافة التنظيمية:

يتم استخلاص المعلومات الأساسية التي تم جمعها، منطقية (تفسيرات مشتركة) (explication transversale) انتظام (تكرار إشارات، أو عناصر معلومات تشير أو تبين نفس المعنى) أتساق (تفسيرات أو معلومات متكاملة مترابطة في المعنى) الأفكار، المنطقية الواضحة هي سمات، معالم الثقافة التنظيمية.

المرحلة الثالثة: اختيار الفرضيات:

الفرضيات الموضوعية ليست لها أهمية إلا إذا كانت تمثل حقا الثقافة التنظيمية لذا علينا اختبارها في الواقع أثناء عمل المؤسسة. يجب التحقق من أن هذه الفرضية عن الثقافة تسمح فعلا شرح قرارات أو تصرفات المؤسسة.

2-2-2 أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية وفيما يلي سوف نترق إلى قسمين من الأنواع الأولى هو تصنيف الثقافة حسب قوتها والتقسيم الثاني تصنيف إلى أنواع الثقافة حسب نماذج رباعية (في مصفوفات)

تقسيم حسب قوة الثقافة: ونعني بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم الأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة

<sup>1</sup> IBID , P 429 .

قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المؤسسة ودرجة القوة هذه تعتمد على توفر ثلاثة خصائص أساسية هي:<sup>1</sup>

**كثافة الثقافة التنظيمية:** ونعني بها عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة، والتي تمثل قيم وتقاليد وقواعد مختلفة. الثقافة الكثيفة تمتلك منظومة ضخمة ومتنوعة من الافتراضات التي تركز ثقافة حرة وكثيفة من المعتقدات والقيم العميقة الجذور، والتي يتعرفون من خلالها على سر وجود المنظمة بعد أن يكونوا قد مروا بعملية تطبع اجتماعي على قيم وسلوك المنظمة.

**نطاق المشاركة:** فكلما كانت الافتراضات واسعة التأثير ويعتقد أن بها 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 وواضحة وبسيطة، مع قدرة على تكوين نمط من التقاليد يميزها عن المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة والمجتمع.

**الثقافة القوية:** يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشاركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الثقة : تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتألق من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم؟
- فيما يرى ستيفن روبرتز أن الثقافة القوية تعتمد على:
- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

<sup>1</sup> د- عبد العزيز صالح بن جبور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة عمان، الأردن، 2004، ص 200

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.<sup>1</sup>

**الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلا التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية تتخفف فيها الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي حيث تبدوا القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.<sup>2</sup>

**تقسيم حسب مصفوفة:**

يمكن تقسيم أو تصنيف الثقافة التنظيمية حسب نموذج المصفوفة، موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (03) يوضح أنواع الثقافة التنظيمية خصائصها و القيم التي تسود فيها.

القيم	خصائص الثقافة	تصنيف الثقافة	
قواعد، تنسيق هرمي، القدرة على التنبؤ والاستقرار	محور الاهتمام هو داخلي سيطرة مستقرة	البيروقراطية	Hellriegel et al 2004
العمل الجماعي والمشاركة والتوافق في اتخاذ القرار،	محور الاهتمام هو داخلي سيطرة وتحكم مرن	الزمرة (الجماعة)	

<sup>1</sup> الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة،

الجزائر، 2006، ص 21

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 22

الولاء، الالتزام بالمعايير			
الإبداع، الديناميكية، والمخاطرة	محور الاهتمام هو خارجي سيطرة وتحكم مرن	المبادرة (الزيادة)	
تحقيق أهداف قابلة للقياس ترتكز على المتطلبات المالية والسوق	محور الاهتمام هو خارجي سيطرة وتحكم مرن مستقر		
مرح والعمل بحماس	مخاطر منخفضة تغذية رجعية سريعة	العمل الشاق والترفيه	Deal and Kennedy 1988
انتباه للتفاصيل التركيز على كيفية تنفيذ المهمة	مخاطر منخفضة تغذية رجعية بطيئة	العمليات	
انجازات فردية قدرة الفرد على تحقيق الأهداف التنظيمية	مخاطر عالية تغذية رجعية	(Macho)	
المهارة الفنية والمعرفة	مخاطر عالية تغذية رجعية سريعة	راهنة المؤسسة	
الكفاءة والاتساق داخل المنظمة	تقاوم التغيير الأداء والتوجه التقني	إنتاجية	Rowe et al 1994
حل المشكلات وفعالية التخطيط	يقبل التغيير الإنجاز والتوجه التقني	جودة	
إبداع ولها روح التفكير	تبادر للتغير الإنجاز والتوجه الاجتماعي	إبداعية	
العمل الجماعي التعاون و التعزيز	تستجيب للتغيير: التوجه نحو الآراء والمجتمع	مساندة	
للأفراد في مراكز السلطة كل السلطة والمسؤولية في اتخاذ	تقوم على القوة	قوة	Harrison and Stokes 1992

القرار			
التقيد بالأنظمة والقواعد ووصف الوظائف	تقوم على الهياكل	الدور	
أهداف مشتركة أغراض ومهام مشتركة	تقوم على الكفاءات	الإنجاز	
الثقة بين العمال والمنظمة يقيم الفرد كإنسان لا ينتمي للمهمة	تقوم على القيادة	المساندة	

Van Stuyvesant Meijen J, *The influence of organizational culture on organizational commitment*, master of commerce, RHODE university South Africa , 2007, 40-41

### 2-3- دعم والمحافظة على الثقافة التنظيمية:

#### 2-3-1 تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية:

أول المتطلبات فيما يخص الثقافة هو تطوير الاتساق، التركيز على القيم القوية التي تساعدنا لمواجهة التحديات التي قد تواجهها المؤسسة هذا التركيز يولد في أغلب الأحيان تغييرات مهمة، مثل الفرد عندما يحاول استغلال نقاط القوة قبل مواجهة نقاط الضعف، فعلى المؤسسة احترام قيمها القوية والمهمة بدلا من إطلاق برامج لتغيير الثقافة .

#### منطق التعزيز: يجب الفصل بين جانبيين

- تقوية سمات الثقافة التي يمكن أن تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات.
- تطوير العقليات والأذهان: من المهم جدا تطوير المناظير التقليدية للمشاكل CROZIER 1985 عند الإطارات. تقوية الثقافة يمكن من التطرق إلى المشاكل من زاويتها الثقافية، للمؤسسة فائدة من وضع برامج تحسيسية لموظفيها حول الثقافة و رؤيتها للمشاكل الناتجة عنها فهذا يساعد في تغيير الذهنيات.

**التدقيق والتمحيص في الثقافة:** يعتبر التدقيق في الثقافة أول خطوة في هذا النحو حيث أنه لا يهدف فقط إلى اطلاعنا على السمات الثقافية السائدة، ولكن يمكن أن يجعل من نظرة عدد كبير من العمال إلى المؤسسة ومشاكلها نظرة مختلفة، كما يسمح لنا بجمع معلومات، تحليلها وبناء فرضيات وهذا بالعمل مع مجموعة من العمال.<sup>1</sup>

**التكوين وحل المشاكل:** يعتبر التكوين عنصر لبناء رؤية عن المؤسسة و الثقافة (Sainsaulieu 1981) ويتخذ التكوين عدة أشكال:

- التكوين التحسيبي للثقافة والفائدة منها في ممارسات كل فرد.
  - التكوين حول موضوع: نضع موضوع (تسيير المنتج، مراقبة، التسيير، تسيير المستخدمين) حسب نموذج بمقاربة ثقافية، عوض البيروقراطية التكوين يسمح ببناء منطق عمل للوظائف في إطار ثقافي.
  - حل المشاكل: تحدد ثقافة المنظمة إطار لظهور المشكل، وتسعى لحله في الوقت المناسب مع كل الأرقام الموجودة بالمؤسسة.
- القيادة:** لها دو مهم في تكوين وتطوير الثقافة (Shein 1985) ففي كل مرحلة من تطوير الثقافة، للقيادة دور يلعبونه كمباردين في وضع القيم والرموز، وكضامين للثقافة وعوامل تطور قيمها.<sup>2</sup>

### 2-3-2 المحافظة على الثقافة التنظيمية:

يمكن للطرق التي تعمل أو تسيير بها المؤسسة أن تؤثر قصدا أو بغير قصد على الحفاظ أو تغيير ثقافتها ويوضح الشكل رقم ( 03) طريقة الحفاظ على الثقافة التنظيمية.<sup>3</sup>

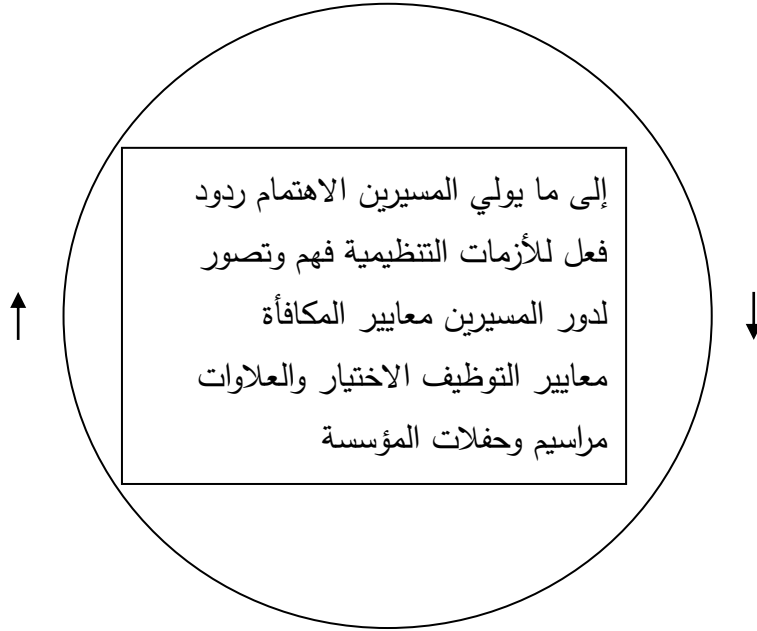
<sup>1</sup> Thévenet. M, *Culture d'Entreprise, Encyclopédie du management*, Tom1, Vuibert, Paris, 1992, P440.

<sup>2</sup> *IBID* , P 441.

<sup>3</sup> Hellriegel , Slocum ,. et al , traduction Truchau- Saporta ,*Management des organisations* , Boeck université , Belgique 1997,P 342.

توظيف وتكيف (دمج) → اجتماعي للأفراد الذين يتأقلمون مع الثقافة

الثقافة → طرد الأفراد الذين ينحرفون عن الثقافة



شكل رقم (03) يوضح طرق المحافظة على ثقافة المؤسسة

Hellriegel ; Slocum ; et al . traduction Tuchan- Soporta *M<sub>2</sub> Management des organisations*, Boech université, Belgique, 1997, P342

- ما يراقبه، يقيسه ويتحكم فيه المسيرين: إحدى الطرق الفعالة للمحافظة على الثقافة التنظيمية تكمن في العمليات والسلوكات أي العناصر التي يمكن رؤيتها ويمكن التعليق عليها حيث أن اهتمام المسيرين بهذه العناصر عملهم في هذا الاتجاه يساعد العمال على معرفة ما هو مهم و ما هو منتظر.
- ردود الفعل للأحداث المهمة والأزمات التنظيمية<sup>1</sup> طريقة تعامل المسيرين والعمال مع الأزمات التي تواجهها المؤسسة، جماعة، أو مصلحة تبين الثقافة الموجودة في المؤسسة و كذلك الطريقة التي يتم مواجهة الأزمة بها تقوى و تعزز الثقافة الموجودة أو تخلق قيم ومعايير جديدة تعدل بعض المظاهر الثقافية.

<sup>1</sup> *IBID* , P 343.

الكيفية التي ينظر بها إلى دور المسيرين، توجهاتهم و الباعث الذي يوفره:  
 الطريقة التي يتم بها المسيرين أدوارهم تشير و تظهر للعمال بعض مظاهر الثقافة  
 التنظيمية. و بالتالي يمكن للمسيرين إضافة و إدراج رسائل ثقافية عن طريق برامج  
 التكوين. و الدافع اليومي الذي يبعثونه و يوفره.  
**المعايير الموضوعية بالنسبة للمكافأة و المكانة:**

يسمح نظام المكافآت و العقاب إعطاء نظرة للموظفين عن ثقافة المؤسسة فمختلف  
 السلوكات تبين للموظفين الأولويات و القيم المحترمة من طرف المسيرين و المؤسسة. كما  
 أن نظام التنظيم للهيكلة و المكانة في الهيكل يساهم في المحافظة على مظاهر هذه  
 الثقافة. فتوزيع الامتيازات و الرموز الدالة على المكانة تساعد في تعزيز الثقافة.  
**معايير التوظيف، الاختيار، الترقية و الطرد:**

تعتبر طريقة التوظيف إحدى الطرق الأساسية للحفاظ على الثقافة، هذا لان مظاهر الثقافة  
 توضع و تعزز بمعايير التي على أساسها توزع المهام على الموظفين، كما تسمح بتعيين  
 من يستفيد بعلاوات و ترقية و لماذا. من يجب إخلاؤه من المؤسسة بالطرد او تقاعد مبكر  
 و هكذا. فالمعايير المعمول بها لاتخاذ قرارات تخص سياسة التوظيف معروفة من قبل كل  
 المؤسسة و يمكنها أن تعمل على الحفاظ أو تعديل الثقافة الموجودة.

**مراسيم حفلات المؤسسة:** ان القيم و المعتقدات التي ترتكز عليها الثقافة لا تظهر فقط في  
 الاساطير و القصص، و لكن حتى الطقوس و المراسيم خاصة تعتبر مهمة، فيمكن لبعض  
 النشاطات أن تصبح عادة (طقوس) للمؤسسة التي هي في نظر العمال ثقافة المؤسسة،  
 فالطقوس (الشعائر) هي نشاطات مدبرة و مخطط لها تخبيئ معنى ثقافي مهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>IBID, P344.

### 3- تغيير الثقافة التنظيمية:

#### 3-1-1 عملية التغيير وإحداث التغيير الثقافي:

##### 3-1-1-1 مفهوم التغيير:

هو عبارة عن توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة<sup>1</sup>

ويمكن تعريف التغيير على أنه نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها.<sup>2</sup>

##### 3-1-1-2 مفهوم التغيير الثقافي:

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمة للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي.<sup>3</sup>

##### 3-1-1-3 مراحل عملية التغيير:

إن عملية التغيير عملة حساسة وذلك لما لها من تأثير على نجاح أو فشل مجهودات التغيير، والتالي على الإدارة أن تعني بالكامل من ظروف التغيير ومسبباته وأن تتخذ القرارات الصائبة بكل ما يتعلق بالتغيير وإجمالاً فإن عملية التغيير تمر بالمراحل التالية:<sup>4</sup>

**تشخيص الوضع الحالي:** تبدأ أولى مراحل التغيير بدراسة كل ما يتعلق بعمليات المنظمة وأنشطتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها وفي هذه المرحلة يتم بحث نقاط القوة والضعف في المنظمة يتم دراسة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائدة وفعالية الاتصالات والصراعات التنظيمية الموجودة، ودرجة المركزية والإنتاجية وغيرها.

<sup>1</sup> د- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 1993، ص 245

<sup>2</sup> د- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 37

<sup>3</sup> سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 34

<sup>4</sup> د- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 41

### تحديد المشاكل الحقيقية:

تقوم الإدارة بجمع المعلومات من خلال عدة طرق كالملاحظة والمقابلة ونماذج الاستبانة ثم يتم تحليل هذه المعلومات والتوصل إلى طبيعة وماهية المشكلات التي تعاني منها المنظمة هل هي مشكلات تكنولوجية أم إنتاجية أم تسويقية.

- **تخطيط برامج التغيير:** إن عملية تخطيط البرامج التغيير ينبغي أن تأخذ بالحسبان الاعتبارات التالية:

أ- التغييرات السابقة: حيث من الضروري استعراض السجلات السابقة للتغيرات التي جرت في المنظمة وذلك بهدف معرفة المعوقات التي اعترضت طريقها وكيفية التغلب عليها.

ب- المتأثرون بالتغيير: التعرف على من هم المتأثرين بالتغيير وإلى أي درجة سيكون ذلك التأثير.

ج- المقاومة المتوقعة للتغيير من الضروري استشعار حجم المقاومة المتوقعة لإجراء التغييرات المراد إجراؤها، مما يساعد في التخفيف منها.

د- تأييد الإدارة العليا للتغيير: على القائمين بالتخطيط تحديد درجة تأييد الإدارة العليا للتغيير ومدى معرفتها بتفاصيله وفي هذه المرحلة يتم تحديد المعايير ومؤشرات الأداء ثم وضع برامج العمل المطلوب تنفيذها ووقت بداية ونهاية كل برامج كما يتم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل برامج من هذه البرامج.

**اختيار الإستراتيجية الملائمة:** يصنف Johm Sermenthan (1994) استراتيجيات التغيير في ثلاث استراتيجيات أساسية<sup>1</sup>:

- إستراتيجية القوة: حيث تستخدم هذه الاستراتيجيات المكافآت والعقوبات حافزا رئيسيا في هذا المجال فيتم التهديد بالعقاب عند الاعتراض على التغيير أو يتم استخدام المكافآت المادية وغيرها لإغراء منفي التغيير وتشجيعهم.

- إستراتيجية الإقناع المنطقي: يتم اللجوء إلى استخدام المنطق وإقناع منفي التغيير بالحاجة إليه والعوائد المتوقعة منه تعتمد هذه الإستراتيجية على المناقشة المنطقية والمعلومات الصادقة وتعرض أن الموظف سوف يتأثر بالإقناع المنطقي إذا فهم أن من مصلحته الخاصة دعم التغيير.

<sup>1</sup>د- نفس المرجع ص 42

- إستراتيجية المشاركة: وهنا يتم السماح لممثلين عن المجموعات التي سوف تتأثر بالتغيير بالمشاركة في وضع أهداف التغيير التخطيط له وتنفيذه.

- تنفيذ التغيير: بفضل أن تدار عملية تنفيذ التغيير من قبل الإدارة العليا أو على الأقل أن تتال الدعم والتأييد منها، وينبغي التأكيد هنا على ضرورة أن يتقيد المسؤولين عن تنفيذ برامج التغيير، كما يجب إعلام الأفراد المسؤولين عن تنفيذ التغيير بطبيعة التغيرات المتوقعة إجرائها ومبرراتها والفوائد التي يمكن جنيها من تنفيذ كما أن إبلاغ المعنيين بالتغيير بالمعلومات الكاملة عن مدى تقدم العمل في مشروع التغيير أمر مهم جدا في هذا المجال.<sup>1</sup>

التعامل مع مقاومة التغيير: إن مقاومة الأفراد للتغيير أي كانت طبيعته أمر طبيعي، ولمقاومة التغيير أسباب عديدة على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار حيث أنها تتخذ أشكالا ومظاهر عديدة، فلا يمكن إهمال مدى أهمية مقاومة التغيير في التأثير على نجاح عملة التغيير، وبذلك فغن على الغدارة أن تبذل قصارى جهدها لاتخاذ الإجراءات الكفيلة للحد من هذه المقاومة وحتى تتمكن الإدارة من الحد من مقاومة التغيير يمكنها إتباع أساليب سيتم ذكر أسباب وأشكال المقاومة، وكذلك الأساليب المتبعة للخفض والتعامل مع المقاومة في عنصر لاحق من هذا المبحث على الرغم من ضرورة الحد من مقاومة التغيير إلا أنه يجب أن لا تغفل أن لمقاومة التغيير المعقولة أحيانا فوائد، لكن بحدود معينة، فقد تساعد المقاومة على الكشف عن بعض المشكلات التي قد تنتج عن تنفيذ التغيير فتقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب قبل أن تستفحل هذه المشاكل وتكبر.<sup>2</sup>

المتابعة والتقييم: لابد من إجراء المتابعة المرحلية لبرامج التغيير بالإضافة إلى إجراء التقييم النهائي وذلك بهدف التأكد من كفاءة استخدام استراتيجيات التغيير وقياس النتائج المترتبة على تطبيق برامج التغيير وقياس أي انحرافات عن المعايير الموضوعة في خطة التغيير، بهدف تصحيح الأمور، وإزالة المعوقات في الوقت المناسب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 43

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 44

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 46

### 3-1-4 مراحل إحداث التغيير الثقافي:

عندما يراد تغيير تنظيمي في أي من أنشطة المنظمة مثل مشتريات، الإنتاج، التسويق، التمويل يقترح وجود شاشة ثقافية أي وضع مكونات الثقافة في شكل تابلوه أو جدول ومن خلاله تنتظر في أي من مكونات الثقافة يجب التركيز عليها أو إعادة النظر فيها ويمكن تطبيق الشاشة الثقافية من خلال المراحل التالية:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى:** وضع خطة عمل توضح فعالية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب، متضمنة في ذلك الأشخاص المشاركين، الوقت المطلوب وأيضا الموارد المادية المطلوبة للتنفيذ.

**المرحلة الثانية:** تنفيذ خطة العمل لإحداث التغييرات اللازمة فيكل مكون من مكونات الثقافة.

**المرحلة الثالثة:** قياس وتقييم فاعلية التغيير الثقافي الذي حدث ويمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية:

- معدلات خفض الغياب.
- معدلات دوران العمل.
- معدلات خفض الحوادث.
- معدلات خفض التكاليف.
- الملاحظات السلوكية للموظفين والإدارة فيما يتعلق:
- بتحسين خدمة العميل.
- بتحسين عملية الاتصالات.
- بتحسين تعزيز فرق العمل.

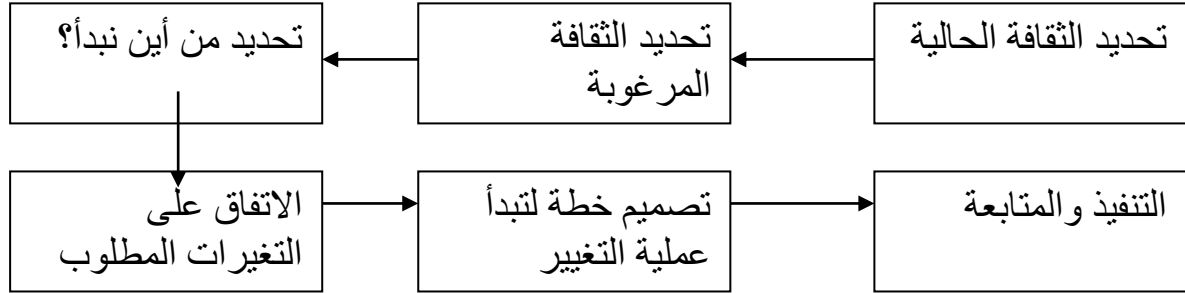
وتساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على التعرف وتحديد أثر التغييرات الثقافية في إحداث التغييرات التنظيمية، وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

**المرحلة الرابعة:** الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة، وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ وقياس خطة العمل، ومن الضروري الاستمرار في إدارة المكونات الثقافية وتعزيز التغيير التنظيمي باستمرار ويجب أن تتزامن عملية التغيير مع التغيير التنظيمي

<sup>1</sup> جاد الرب، سيد محمد، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 174-175

حتى تضمن الشركة مستويات النجاح المقبولة، وتداوم على الأخذ في الاعتبار إجراء التغييرات الثقافية والتي تتلاءم والتغيرات التنظيمية.

كما يرى باحث آخر ستة خطوات لتنفيذ عملية التغيير الثقافي يوضحها الشكل:



شكل رقم (04) يمثل عملية التغيير الثقافي

جاد الرب سيد محمد، *السلوك التنظيمي*، مطبعة العشرين، مصر، 2005، ص 176

### 3-2- مقاومة التغيير ومحددات التغيير الثقافي:

#### 3-2-1 أسباب مقاومة التغيير:

يقابل أي تغيير في المنظمة مقاومة تتفاوت حدتها، ولمقاومة التغيير أسباب عديدة هناك من جمعها في <sup>1</sup>

- أسباب اقتصادية
- أسباب اجتماعية
- أسباب تتعلق بالمركز الوظيفي.
- أسباب ضمان وحماية
- أسباب ذاتية.

وتتضمن هذه الأسباب: <sup>2</sup>

- الخوف من فقدان الوظيفة: فقد يتولد لدى الفرد خوف من فقدان وظيفته، سواء كان هذا الخوف مبررا أم غير مبرر والتغيير قد يشمل المعدات أو الأنظمة أو غيرها.

<sup>1</sup> د- محمد الصريفي، *إدارة التغيير*، دار الفكر، مصر، 2007، ص 96-98

<sup>2</sup> د- محفوظ أحمد جودة، *مرجع سبق نكره*، ص 44

- تهديد المصالح الشخصية: يكون التغيير بهدف الصالح العام، وبالتالي من المفترض أن تعطى الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- ضغوطات الجماعة: أي ضغوطات الجماعة التي ينتمي إليها الفرد كعضويته في النقابة أو انتسابه إلى مجموعة معينة
- مناخ عدم الثقة: إذا لم تتوفر الثقة بين الرئيس والمرؤوس فإن ذلك يكون مدعاة لافتراض سوء النية في عملية أي تغيير يحدث وبالتالي تحصل المقاومة.
- سوء فهم مبررات التغيير: إذا لم يتم شرح مبررات التغيير بصورة واضحة أمام المتأثرين به، فقد يستنتج المتأثرين بأن الهدف الأساسي من التغيير هو الإضرار بهم وبمصالحهم.
- الخوف من الفشل: فيتشكل لدى المتأثر بالتغيير خوف معين من الفشل بالقيام بالمهام الجديدة أو الإجراءات الجديدة التي تنتج عن التغيير.
- وقد تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً مختلفة منها<sup>1</sup>
- الامتناع وعدم الموافقة بصمت.
- المعارضة الكلامية من خلال المناقشة مع الزملاء أو مع الرؤساء.
- التباطؤ في العمل بشكل عام.
- رفض تنفيذ أي إجراء من إجراءات التغيير.
- التخريب والعنف السلبي بالإضافة إلى رفض تنفيذ التغيير.
- إضراب العاملين عن العمل وخاصة في المنظمات التي ينتسب العاملين فيها إلى نقابات عمالية.

### 3-2-2 أساليب التعامل وخفض من مقاومة التغيير:

هناك العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها للتخفيف من عملية مقاومة التغيير، مع ضرورة الانتباه إلى أن عملية التغلب على مقاومة التغيير لا يمكن أن تعتمد على أسلوب واحد ذلك لأن التغيير نفسه عملية معقدة لذا فإن علينا إتباع أكثر من أسلوب في آن واحد وتقدم فيما يلي ملخصاً لأكثر المداخل شيوعاً في خفض مقاومة التغيير:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 44 - 45

المدخل أو المرحلة	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال للإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير	متى تم الإقناع يساعد الأفراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقتاً طويلاً إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير
المشاركة في الإدارة أو في صياغة خطط التغيير	حيث لا تتوافر لمخطط في التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة	يستلزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة له لتتكامل وتصب في خطة التغيير	يمكن أن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لأن ضغط المشاركين لتصميم تغيير غير مناسب
الوعد بالدعم والمساعدة	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم وتتلاشى أو تقل معاً ومتهم	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم وتتلاشى أو تقل مقاومتهم	سيسهل الحصول على تجاوب سريع مع برنامج التغيير
التفاوض	حيث سيسخر فرد أو مجموعة من جراء التغيير ويكون له أو لها قوة ملحوظة للمقاومة	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن	قد يكون ذلك مكلف إن ضغط المستهدف أو المستهدفين بالتغيير للمقاومة وضمن مقابل

للموافقة على التغيير أو سيره			
قد يؤدي إلى مشكلات مستعصية إذن أحسن الأفراد أنهم مستهدفين	قد يكون حلا سريعا وغير محل نسبيا وحل مشكلات المقاومة	أن يكون استخدام مداخل أخرى أمر مكلف مكلفة للغاية	المناورة
هو يمثل مخاطرة أن ترك الأفراد خائفين من مخطط التغيير	حل سريع ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو حتمية وتكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة	الإثراء الضمني أو الصريح
قد تظهر الإدارة بمظهر استبداد وقد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة	التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين	حيث يكون الرفض هو مركز تبطمي مؤثر ويرفض الالتزام	النقل، الفصل، التعيين

#### جدول 04 يوضح مداخل خفض مقاومة التغيير

د- محمد الصريفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 106-107.

### 3-2-3 محددات ومقومات التغيير الثقافي الناجح:

فيما يلي مجموعة من العوامل والمحددات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إحداث التغيير الثقافي في المنظمة<sup>1</sup>.

- أ- زيادة الاهتمام بالتعرف على احتياجات العملاء
- ب- التركيز على فعل كل ما يفيد المنظمة حتى في الأجل القصير
- ج- التركيز على إدارة التكلفة بدون زيادة في المخاطر وبدون ارتكاب أخطاء أو تخفيض في جودة المنتج.
- د- التركيز على تقدير الموظفين والعاملين في المنظمة كقيمة جوهرية والاعتقاد بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية.
- هـ- إعادة تصميم عمليات الاختبار والتعيين، التوظيف الأفراد الذين يتوافقون ثقافيا مع ثقافة المنظمة.

و- ممارسات الإدارة العليا من حيث الالتزام والحفاظ على تاريخ الشركة... الخ

ز- التثقيف والتكيف الاجتماعي عند تعيين موظفين جدد في المنظمة.

ح- تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة والفعالة ودعم وتشجيع الموظفين.

ط- ويرى أحد الكتابي أن هناك أربع محاور أساسية مطلوبة لإدارة التغيير الثقافي بكفاءة هي:<sup>2</sup>

- إيجاد التعهد والالتزام لدى الإدارة العليا.

- الاتفاق على التغيير الثقافي المطلوب

- دعم قوة العمل لتحمل المسؤولية والمشاركة في التغيير

- إدارة تعهدات والتزامات العاملين تجاه التغيير بكفاءة.

<sup>1</sup> جاد الرب سيد محمد، مرجع سبق ذكره ص 177

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 178

### 3-3- قيادة التغيير ومسؤولية الموارد البشرية في التغيير الثقافي:

#### 3-3-1 قيادة التغيير في المؤسسات:

للقيادة والإداريين دور أساسي في ما يحصل من تغييرات سواء كانت تغييرات صغيرة أو كبيرة، طويلة المدى أو قصيرة فالقيادة عامل مهم وحيوي لنجاح عملية التغيير. وبناء على الملاحظات التي صنفت القادة المغيرين أو القادرين على إحداث التغيير، وجد أن هناك ثلاثة أنماط قيادية أساسية يجب التعرف عليها وأخذها بعين الاعتبار عند إحداث التغييرات في المؤسسات ويمكن حصر هذه الأنماط على الوجه التالي:<sup>1</sup> القادة التقليديون، القادة المحولون، القادة البناة

وفيما يلي وصف لسلوكيات كل من هؤلاء الأنماط الثلاثة:<sup>2</sup>

#### القادة التقليديون:

الناظر في خصائص القادة التقليديين يجد أنهم يعتمدون على الطرق القديمة ويحاولون تحسينها، وهم خبراء وذو كفاءة في ذلك وهذه الفئة قد تكون من الشباب أو الكبار أما إذا استحدثت الأمور وحصلت الأزمات العصرية، فنجد هذه الفئة تقف مقلدة للماضي لاعتمادهم على الأساليب والأنظمة القديمة، والتي تقيد حركتهم وتجعلها غير فعالة لمجاعة التغيير المتسارع الذي أصبح يفاجئ كل مدير أو قائد خلال فترات قصيرة في هذا العصر.

#### القادة المحولون:

هم القادة الحقيقيون لإحداث التغيير ومصادر القوة لديهم هو أنهم يملكون القوة على وضع أهداف وتوقعات عالية ودفع المؤسسة إلى الرقي والتقدم وإعلام المؤسسة بما ستؤول إليه، وهم يمضون غالبية وقتهم مع أفراد المؤسسة ليطرحوا وجهة نظرهم ويتحققون من أو الآخرين يشاركونهم إياها، وهم الذين يصنعون القرار الواعي لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات فعالة تعيش حياتها العصرية بمختلف نشاطاتها الإدارية ومن أبرز سمات القادة المحولين ما يلي:

<sup>1</sup> مايكل كاي، ترجمة فواز زعرور، التغيير المتواصل، مكتبة العبيكات، الرياض، 2003، ص 271

<sup>2</sup> د- محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين،

دار حامد، عمان، ط1، 2006، ص 191-192

- أنهم واثقون بأنفسهم ولديهم إحساس قوي بقيمتهم الحقيقية.
- يعملون مع أي يد تمد إليهم، وهم ينشطون ويتجهون أمام التحديات.
- لديهم رؤية عميقة عن المؤسسة وما يمكن أن تقوم به.
- أنهم مدربون ومعلمون لكل شخص في المؤسسة.
- يصنعون معايير عالية للمؤسسة ويعملون على تحقيقها.

### القادة البناة:

القادة البناة هم المحولون الملتزمون، يعيشون الأوقات المستقرة، ويملكون وجهات النظر الكافية عن المؤسسة، وغالبا ما تكون امتدادا للماضي فضلا عن رؤية جديدة للمستقبل وهم يواكبون الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة ويدعمون دعاة التغيير، وهم مثابرون على العمل ويقدمون كل ما من شأنه رفع سمعة المؤسسة وتمييزها.

والحقيقة أن المؤسسات الحديثة من المفترض ألا يكون فيها مكان للإداريين التقليديين ومع ذلك فإنهم لا زالوا موجودين فيها، لأن هذه المؤسسات بحاجة إلى القادة الساعين إلى التحويل، كما أنها لا تعتمد على قائد واحد قوي يحدث التحولات والتغيرات وإنما مجموعة من القادة يعملون مع بعضهم البعض لهم القدرة على التعامل مع المستقبل وتغييراتها المتوقعة، حتى يصبح لديهم مؤسسات قادرة على التعامل مع هذا القرن ومستجداته ومتطلباته، والتي يجب أن تتسم بالسمات التالية:<sup>1</sup>

- تلي متطلبات المستفيدين تعيش نبض السوق.
- أولى اهتمامها البحث والتطوير والتدريب المستمر.
- شعارها الكفاءة والإبداع.
- الحيوية والتفسير الايجابي المستمر.

<sup>1</sup> د- محمد بن يوسف النهران، مرجع سبق ذكره، ص 193

## 3-3-2 القيادة المغيرة وتحديات التغيير:

أي مؤسسة تريد متابعة التغييرات المستجدة وإحداثها والتغلب على تحدياتها، هي في حاجة كبيرة لإيجاد فئة من المديرين والقادة الذين يكونون أكثر عناصر التغيير فعالة، فالمطلوب من المدير الآن ألا يكون مديراً فحسب بل المطلوب منه أن يكون قائداً كذلك وهناك فرق بين الاثنين، فالمدير هو من يفعل الأشياء كما يجب أن تكو، والقائد هو الذي يعمل الأشياء التي يجب عملها وكلا الأمرين حيويين، فالمديرون يدرون الأشياء والموارد أما القادة فيقودون الناس والملاحظ أنه في أي مؤسسة يكون دور الإدارة العليا من خلال حفز جميع أفراد المؤسسة وليس التحكم بهم، فهي تقوم بإعطاء التوجيهات الإستراتيجية، وتشجيع التعلم والتأكد من وجود أساليب لتحويل جميع الاستراتيجيات إلى تطبيق، أما دور القادة في مختلف المستويات الإدارية فهو بيان وتوضيح الأمور للتابعين وأن بمقدورهم إنجاز أكثر مما كانوا يعتقدون إنجازه وأن ليس عليهم أن يكونوا راضين بالمكانة والوضع الذي يشغلونه وفي هذا المقام يقول العالم الإداري المشهور جون براون: لتغيير السلوك ونشر طرق جديدة للتفكير على القائد في بعض الأحيان أن يقول للتابعين: (قفوا) وأنه يسمح لكم القيام بذلك وفق للطرق والأساليب القديمة.

وأن يعلن التحدي<sup>1</sup> وينقسم التحدي حسب رأيه إلى ثلاثة أقسام هي:

- أ- إيجاد الرغبة في المشاركة.
- ب- تجهيز التابعين للمشاركة.
- ج- تمكين التابعين من المشاركة.

<sup>1</sup> د. محمد بن يوسف النهران، مرجع سابق ذكره، ص 202.



الشكل 05: يبين التحدي لتغيير السلوك ونشر السلوك ونشر طرق جديدة في التفكير

تلخيص الباحثة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 202-205

### 3-3-3 إدارة الموارد البشرية ومسؤولية التغيير الثقافي:

إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الثقافي تتعاظم وتزداد أهميتها خاصة أن الثقافة التنظيمية ترتبط بالجوانب المعنوية والسلوكية لجميع الأفراد في المنظمة ولذا فإن استراتيجيات الموارد البشرية تعتبر أداة قوية في التغيير الثقافي وفي تعزيز ودعم هذا التغيير عند حدوثه.

وفيما يلي يوضح الدور المطلوب من إدارة الموارد البشرية في مختلف مراحل التغيير الثقافي سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الجزئي لهذه الإدارة في السبع مراحل التالية:<sup>1</sup>

#### المرحلة الأولى: دراسة وتحليل الثقافة الحالية من خلال:

- أ- تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة.
- ب- تحديد المكونات الثقافية الحالية الأكثر تأثيراً.
- ج- التعرف على المكونات الثقافية الأقل تأثيراً.
- د- التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة.
- هـ- تحديد انسجام ورضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.
- و- التعرف على درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية وعملائها.

#### المرحلة الثانية: التعرف على حجم التغيرات التنظيمية المطلوبة من خلال:

- أ- تحديد عناصر التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر.
- ب- تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغيرات ثقافة أولاً.
- ج- تحديد درجة انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات وآراء الأفراد.
- د- تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

<sup>1</sup> جاد الرب مرجع سبق ذكره، ص 192 - 195

المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة المرغوب في ضوء المرحلة السابقة فإن إدارة الموارد البشرية تشترك مع الإدارة العليا في:

أ- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.

ب- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة وهي:

- الأهداف التنظيمية.

- أهداف العاملين.

- متطلبات العملاء.

- البيئة التنافسية.

ج تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة والأولى والتعرف.

أ- عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة أم ضيقة ومحدودة.

ب- عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصنيف هذه الفجوة في الأجل القصير أم المتوسط أو الطويل.

ج- عما إذا كانت تتوفر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتصنيف هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.

المرحلة الخامسة: تصميم ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي.

وتقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم وتعديل استراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي ولتساهم في سرعة تنفيذه ومن أهم الاستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي ما يلي:

أ- استراتيجيات الاختيار والتعيين.

ب- إستراتيجية التدريب والتطوير.

ج- إستراتيجية المكافآت والحوافز.

د- إستراتيجية تقديم الأداء.

هـ- إستراتيجية تقييم الخدمات الاجتماعية المتنوعة.

المرحلة السادسة: تنفيذ خطط التغيير الثقافي:

أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة سواء في التوظيف أو التدريب أو المكافآت..... الخ ويجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً بما يلي:

أ- برنامج زمني للتنفيذ.

ب- تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي، وإن كان يفصل البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغيير التنظيمي، لان الأول يمهد للثاني.

ج- مراقب درجات رضا أو مقاومة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها.

المرحلة السابعة: التقييم والمتابعة المستمرة:

وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف ويمكن استخدام المؤشرات التالية:

- درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.

- معدل دوران العمل.

- درجات رضا العاملين والتعرف على ولائهم وانتماءاتهم التنظيمية.

- الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات.

- تكلفة التغيير المستهدفة والفعالية.

- تحليل التكلفة والعائد للتغيير.

- رضا العملاء.

- التحسن الذي طرأ على الإنتاجية والمبيعات والربحية.

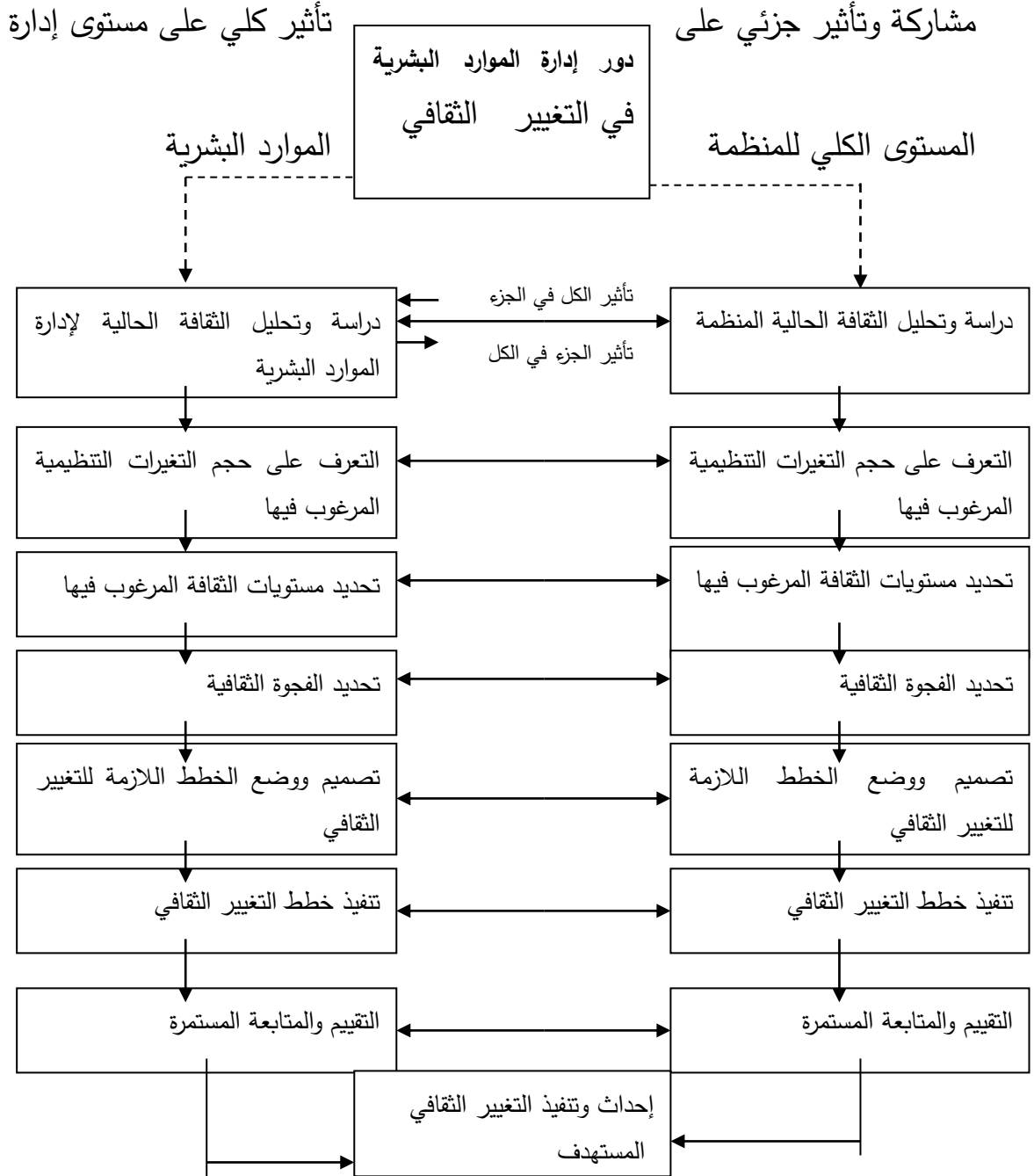
ويمكن القول بأن أفضل مؤشر للتعرف على نجاح وفعالية التغيير الثقافي هو درجة نجاح

وفاعلية التغيير التنظيمي المستهدف حيث أن التغيير الثقافي هو متغير وسيط يلخص

النموذج التالي دور إدارة الموارد البشرية لبناء ودعم التغيير الثقافي الكلي والجزئي أثناء

التغيير التنظيمي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 189



شكل رقم ( 06 ) نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية لبناء ودعم التغيير الثقافي الكلي والجزئي أثناء التغيير التنظيمي.

جاد الرب، سيد محمد، سلوك تنظيمي، الطبعة العشرين، 2005، ص 189

### 3-3-4 محددات فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي:

إن دور إدارة الموارد البشرية في تصنيف الفجوات الثقافية في المنظمة مرهون بعدة اعتبارات أهمها:

- أ- قوة وحجم إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- ب- درجة مشاركة مدير إدارة الموارد البشري في اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة ومنها قرارات التغيير التنظيمي.
- ج- طبيعة العلاقة والتنسيق والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
- د- المساحة المتاحة لإدارة الموارد البشرية في التصرف واتخاذ الإجراءات السلمية عند الاختيار والتعيين والتدريب والمكافآت وغيرها.
- هـ- حجم الإمكانيات المتاحة لإدارة الموارد البشرية من حيث الوقت والميزانية والتسهيلات الأخرى كدعم الإدارة العليا لها.
- و- كفاءة وخبرات أخصائي إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- ز- مدى الاستعانة بالخبرات والمستشارين الخارجيين للمساهمة في إحداث التغيير الثقافي في المنظمة.
- ح- الأساليب العلمية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لإحداث التغيير الثقافي سواء من حيث الدراسة وجمع البيانات وتحليلها والاستفادة منها في دعم التغيير، أو من حيث تصميم ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات الضرورية لعملية التغيير الثقافي.<sup>1</sup>
- كما أن كفاءة ودور إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى يتطلب<sup>2</sup>
- أ- دعم وتأييد الإدارة العليا لمجهودات إدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي المستهدف.
- ب- دعم وتأييد الإدارة العليا لكل الإدارات الأخرى في المنظمة.
- ج- بناء نظام فعال للاتصالات المفتوحة لتبادل البيانات والمعارف والخبرات على مستوى المنظمة ككل.
- د- توافر نظام كفاء للمعلومات يقوم بجمع وتحليل وتوزيع البيانات والمعلومات المناسبة للتغيير التنظيمي.

<sup>1</sup> جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 187-188

<sup>2</sup> جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 191

هـ- إدارة وتنفيذ عمليات التغيير الثقافي في الوقت وفي إطار الظروف التي تحتم عملية التغيير.

و- أخذ المتغيرات البيئية والتنافسية في الحسبان عند إحداث التغيير الثقافي المستهدف.

ز- بناء فريق عمل للثقافة التنظيمية يتولى مهمة التنسيق بين الإدارة العليا وباقي الإدارات في المنظمة والتي تشارك في إحداث التغيير الثقافي، كما يتولى مهمة استقدام الخبراء والمستشارين من خارج وداخل المنظمة للاستفادة منهم في إحداث التغيير الثقافي المستهدف كما يتابع ويراقب جميع التطورات، والتغيرات التنظيمية داخل المنظمة.

### 3-3-5 دور أخصائي الموارد البشرية في تغيير ثقافة المنظمة:

يمكن القول بأن مسؤولية التغيير الثقافي تقع في المقام الأول على عاتق قادة المنظمة وكبار مديريها ومن بينهم أخصائي الموارد البشرية الذي يؤدي ثلاث أدوار حيوية في تغيير ثقافة المنظمة وهي:<sup>1</sup>

**الدور الأول:** تغيير الثقافة الخاصة بإدارة أو قسم الموارد البشرية في المنظمة، بحيث يكون نموذجاً للمنظمة ككل لتطبيق خبراته العملية.

**الدور الثاني:** تسهيل التغيير الثقافي في باقي المنظمة، حيث يجب أن تساعد إدارة الموارد البشرية في إثارة التفكير لدى الموظفين لتعلم الثقافة، وتعلم التغيير الثقافي وفهم أهمية التغيير ومزاياه ومتطلباته.

**الدور الثالث:** تقديم الخبرة، وذلك من خلال عرض النماذج والأطر والنصائح المختلفة لتأمين النجاح، ويجب أن تقود الموارد البشرية عملية التغيير وتلعب دور الخبير وقت الحاجة.

<sup>1</sup> جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 180

## خلاصة الفصل

تعتبر الثقافة التنظيمية محور أساسي تقوم عليه المؤسسة يجب الاهتمام بها تحليلها و محاولة توجيهها لصالح المؤسسة ونحو تحقيق أهداف المؤسسة هذا لأنها عنصر يمكن التأثير فيه كما يؤثر بدوره على نجاعة و كفاءة المؤسسة.

تم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الثقافة التنظيمية حيث تم عرض مجموعة من التعاريف للعديد من المفكرين و المختصين في شتى المجالات و تم كذلك عرض خصائص الثقافة التنظيمية ووظائفها.

من خلال هذا الفصل تم الإطلاع على نظريات الثقافة التنظيمية حسبما تناولتها مختلف التيارات و المدارس التنظيمية بالإضافة إلى تبيان كيفية تكوين 'تقوية و المحافظة على الثقافة التنظيمية فمن خلال هذا العنصر تم التطرق إلى العناصر الأساسية المكونة للثقافة التنظيمية و مستوياتها وهذا قصد فهم العلاقة الموجودة بين الثقافة الوطنية و الثقافة التنظيمية كما تم التطرق إلى كيفية تشخيص و تدقيق الثقافة التنظيمية لمعرفة نوع الثقافة السائدة بالمؤسسة و كيفية المحافظة عليها و من ثم تم التطرق إلى عملية التغيير و مراحل أحداث التغيير الثقافي.

زيادة إلى ما ذكر سابقا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعتبر بالنسبة للمؤسسة ما تمثله الشخصية بالنسبة للفرد فتشخيصها و تحليلها يساعد على فهم طريقة سيرها و معرفة كيفية التدخل عند إحداث أي تغيير.

# الفصل الثالث

## إدارة الجودة الشاملة

**تمهيد**

اهتمت الكثير من المدارس و التيارات بالإدارة و طرق التسيير فتنوعت الطرق و المناهج المتبعة في تسيير المؤسسات ألا أنها تهدف كلها بالنهوض بالمؤسسة، و من بين طرق التسيير و الإدارة الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة "إدارة الجودة الشاملة" التي تعتبر احد طرق التسيير الحديثة التي تعرف تجديداً و تحسينات عبر الوقت. من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى هذا النموذج الإداري أو المنهج الذي تبنته الكثير من المؤسسات.

1- ماهية إدارة الجودة الشاملة.

1-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوره التاريخي.

1-1-1 مراحل تطور مفهوم الجودة الشاملة:

يشير Garvin إلى أن تحليل الواقع الذي يرتبط بتطور حركة الجودة من خلال الحقبة الزمنية السابقة ينقسم إلى أربعة مراحل وهي:<sup>1</sup>

أولاً: وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات والتفتيش عليها باستخدام الوسائل الفنية في بداية القرن التاسع عشر خاصة مع بداية ظهور نظام الإنتاج الواسع Mass Production الذي استدعى وجود وظيفة مستقلة تقوم على فحص المنتجات لمعرفة درجة المطابقة للمواصفات.

ثانياً: وهي مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة التي بدأ استخدامها مع بدايات القرن العشرين وبالتحديد مع قيام G.S. Rad tord بنشر كتابه في سنة 1922 حول السيطرة على الجودة في المصانع إن ذلك كان الأساس في انتشار قسم مستقل للسيطرة على الجودة يعتمد على استخدام أساليب إحصائية حيث شهدت هذه المرحلة استخدام العينات الإحصائية وخرائط الجودة إلى التي شاع استخدامها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وطول فترة الخمسينات.

ثالثاً: مرحلة التأكد من الجودة وضمانها والتي بدأت في الصناعة العسكرية والذرية ثم تطورت لتكون بمثابة الرد الأوروبي حول مفهوم السيطرة الشاملة للجودة Total Quality control حيث استطاعت اليابان بموجبها غزو الأسواق الأوروبية في فترة السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، وبهذا استخدم الأوروبيون مبادئ تأكيد الجودة ثم إدارة الجودة في بناء المواصفات الخاصة (ISO)9000 باعتبارها نظام لإدارة الجودة واستخدامه كأحد الأسلحة التنافسية الإستراتيجية في مواجهة الغزو الآسيوي والأمريكي لأسواقها وذلك من خلال اعتماد هذه المواصفات كأساس للوصول إلى الإدارة الشاملة للجودة.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحبيب الفاضل و يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الوراق للنشر،

رابعاً: إن هذه المرحلة هي الخيرة وتعرف باسم مرحلة الإدارة الشاملة للجودة، حيث أن من أهم سمات هذه المرحلة هو اعتماد الجودة كسلاح تنافسي، كما أن إدارة الجودة الإستراتيجية تعني التكامل بين أصول فن الإدارة وبين مبادئ ومنهجيات وأنشطة ومداخل وتقنيات الجودة الشاملة و الإستراتيجية.<sup>1</sup>

### 1-1-2 مفهوم الجودة:

#### الجودة لغة:

جاد الشيء جودة وجودة أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاداً، والتجويد مثله، ويقال: هذا الشيء جيد بين الجودة والجودة.

وقد جاء جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل.

ويقال أجاد فلان في عمله بجودة جودة.<sup>2</sup>

يعتبر أصل الكلمة الاشتقائي (ج و د) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء، ومن اشتقاقاته: الجيد، ضد الرديء و جاد الشيء جودة أي صار جيداً، وقد جاد جوداً، وأجاد: أتى بالجيد من القول والفعل وعليه فإن المعنى اللغوي يتضمن العطاء الواسع والأداء الجيد الذي يبلغ حداً فائقاً من الإتقان.<sup>3</sup>

**الجودة اصطلاحاً:** تعرف الجودة وفقاً لعائلة المواصفات ISO9000 على أنها عبارة عن مقياس لمدى حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية.<sup>4</sup>

اشتقت كلمة جودة من الكلمة اللاتينية Qualities والمقصود بها جوهر الشيء أو طبيعة الشخص ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان، وهو مفهوم في غاية البساطة

<sup>1</sup>نفس المرجع، ص 273

<sup>2</sup>ابن منظور، لسان العرب، ج2، دار الحديث للطباعة والنشر، مصر، 2003، ص 254 - 255

<sup>3</sup>ar. Wikipedia . org, visité le 06 / 03 / 2011 , 21h.

<sup>4</sup>مأمون السلطي وسهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والايزو 9000، دار الفكر، سوريا، 1999، ص

أي أداء العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة مع القدرة على التحسين<sup>1</sup> أما كونها فقد وصفها بأنها المنافسة والأداء والتميز للمنتج.<sup>2</sup>

أما العقيلي فيعرف الجودة على أنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها.<sup>3</sup>

على الرغم من تعدد التعاريف وعدم التوصل إلى تعريف للجودة فإنه لا يمكن القول بأنها تختلف عن بعضها اختلافا جوهريا، تتشابه في مبدئها ويمكن حصرها في أن الجودة هي مستوى عال من المواصفات في المنتج أو الخدمة وتحسين مستمر لما يقدم للزبائن وفي جميع النشاطات داخل المنظمة.

### 1-1-3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم في عصرنا الحاضر، فقد تعدد آراء الباحثين حول تحديد صيغته له ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من بينها مداخل الباحثين في التعامل معها وكذا المجال الذي يتم التعامل فيه مع الجودة.

فهناك من عرف الجودة الشاملة على أنها: نظام فعال يقوم على فلسفة إرضاء العميل من خلال زيادة القدرات الإنتاجية للعاملين في المنظمة، وفق معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة<sup>4</sup>

أين يظهر جليا الاهتمام بالعميل في هذا التعريف ويقصد به العميل الخارجي والعميل الداخلي. في حين تعني إدارة الجودة عند البعض أنها: فلسفة إدارية تقوم على أساس رضا المستفيد والتصميم المتقن للخدمات أو المنتجات والتأكد من استمرارية هذا المنتج<sup>5</sup> وجاء هذا

<sup>1</sup> مأمون الدرداكة، طارق الشلبي، *الجودة في المنظمات الحديثة*، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص 15

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 17

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 17

<sup>4</sup> وضيئة أبو سعدة، أحلام عبد الغفار، *الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية*

(*تصور مفتوح*) مجلة عالم التربية، السنة الأولى، العدد الثاني، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 2000، ص 138

<sup>5</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات، *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز*

*المعلومات*، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2006، ص 30

التعريف متوافق مع التعريف الذي وصفته إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية فلسفة، ومبادئ إرشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للمصادر<sup>1</sup> البشرية وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستفيد حالا وفي المستقبل كل التعاريف التي تم ذكرها تعاملت مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعاملت مع المفهوم باعتباره وحدة واحدة، هناك بعض الباحثين الذين فصلوا بين مكونات إدارة الجودة الشاملة حيث يرون أن:

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر .

- أما الجودة: فتعني الوفاء بمتطلبات المستفيد، بل وتجاوزها.

- أما كلمة شاملة: فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم كون المستفيد راضيا عن الخدمة المقدمة له. وبالنسبة للمنظمة المقاييس العالمية ISO فتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: طريقة تسيير المؤسسة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية) وتركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع.<sup>2</sup>

رغم تعدد التعاريف لإدارة الجودة الشاملة إلا أنها تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة طريقة منهجية، أسلوب تتبعه المؤسسة من خلال التخطيط، التحسين، والمتابعة لإرضاء عملائها، والتعريف الذي يشمل كل التعاريف السابقة يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي: فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر والسلوك، القيم،

<sup>1</sup>صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيقية ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر، عمان الأردن، 2004، ص 17

<sup>2</sup>وهيبة هدى فلاح، تطبيق نظام إدارة الجودة 2000 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وعلاقته بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بوزريعة -2- الجزائر 2008-2009

المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... الخ من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفقا ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدفا واحدا، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمرارها يعتمد على هذا الرضا وكذلك على الرضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم<sup>1</sup>

### 1-2 أهمية وأهداف تطبيق الجودة الشاملة:

#### 1-2-1 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة، وخطوط عريضة، ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، بهدف خلق قيمة مضافة، لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيتها حيث تؤدي إلى تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- تحقيق الأداء العلامى للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع والخدمات.
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية، للوصول إلى جودة الأداء.
- الفحص المستمر لجمي العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في النتاج السلع والخدمات.
- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 31

<sup>2</sup> ميرفت محمد راضي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الفني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، فلسطين، 2006، ص 25

- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية، لتطوير عمل المنظمة.

- تطوير إجراءات الاتصال الانجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.

- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر للأبد كما تعود أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى جملة من الأسباب نذكر منها التغيير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- عولمة السوق: والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية OMC حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات وتنامي التكتلات الاقتصادية.

- التطورات التكنولوجية: والتي كانت سبب في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.

- التطورات الاجتماعية: والتي أدت الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.

- انتشار بعض الظواهر السلبية: كانهخفاض مستوى الجودة، زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبائن وانتقاداتهم.

### 1-2-1 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على إرضاء العميل والتحسين المستمر وبشكل عام هناك نوعان من الأهداف:

- أهداف تحسين الجودة: وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الخطأ وتطوير المنتجات والخدمات بما يرضي الزبائن بفعالية أكبر.

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وهيبية هدى فلاح، مرجع سابق، ص 35

<sup>2</sup> -د- محمد الصريفي، إدارة الجودة الشاملة مؤسسة بحورس الدولية، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 26

- أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- أهداف الأداء للمنتوج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.
- بصفة عامة يمكن أن نخلص إلى أن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات هو تطوير تحسين وتحقيق جودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها، مع التخفيض في التكاليف، وتقلل الجهد والوقت وبالتالي تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي ويمكن عد هذه الأهداف في:

- 1- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- 2- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- 3- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
- 4- زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات.
- 5- ضمان التحسين المستمر الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعالية المنظمة.
- 6- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- 7- زيادة الربحية وتحسين اقتصاد المنظمة.<sup>1</sup>

**1-3 رواد إدارة الجودة الشاملة:** عند الحديث عن تطور إدارة الجودة الشاملة وتعريفها، علينا الوقوف أمام مفكرين ورواد ساهموا بصفة كبيرة في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم كل من:

<sup>1</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للنشر، مصر، بدون سنة، ص 40

ادوارد ديمينغ: مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات<sup>1</sup> والفيزياء، اكتشف أثناء عمله في مصانع هاوثرن شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في شيكاغو مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج<sup>2</sup> وقد وضع ديمينغ أربعة عشر عاملاً لنجاح مبادئ الجودة الشاملة وهي:<sup>3</sup>

1- تحديد أهداف ثابتة للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وضرورة نشر تلك الأهداف من خلال رسالتها إلى المهتمين كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي.

2- انتهاج فلسفة الجودة يجب أن يمثل قراراً يشترك فيه كل فرد من المنظمة.

3- تغيير هدف الرقابة من الكشف عن الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ، ليتخطى خطأه ويتابع ويستمر.

4- عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.

5- تأصيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.

6- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة، واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.

7- تنمية صفة القيادة لدى المديرين، وتعميم الممارسات الحديثة.

8- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت، فهذه النظرة نظرة قصيرة الأمد وتؤثر سلباً في تحقيق مستوى جودة عالية ورضا المستفيدين.

9- إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها.

10- أن يكون أسلوب العمل من خلال فرق العمل.

11- التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين، وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص 46

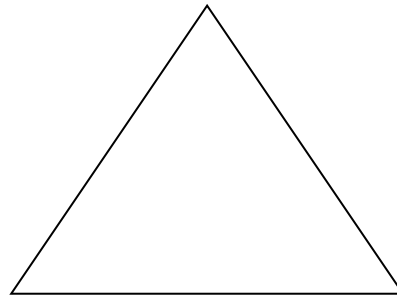
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 42

<sup>3</sup> محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 34 - 35

- 12- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين، بحيث يقوم على أساس توفير الأمن لهم، وإبعاد شبح الخوف عنهم.
- 13- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم تطبيق النقاط أو المبادئ السابقة.
- 14- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين، وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادي بها، وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر.
- وقد وضع ديمينج شكلا هندسيا يلخص النقاط الأربعة عشر على شكل مثلث يطلق عليه مثلث ديمينج وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمينج في تحسين الجودة والإنتاجية :

شكل رقم (7) مثلث ديمينج

دعم وموازة الإدارة للتحسن



تحسين العلاقات الخارجية

تطوير المنهج الإحصائي

أيمن عبد الفتاح محمود الدقي، واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 18

جوزيف جوران: عالم أمريكي ولد في مدينة آراد في رومانيا حاصل على شهادة الهندسة والقانون الدولي، ومنذ عام 1942 تعمق بالجودة، وأدخل مفاهيم جذرية ونظريات رئيسية في هذا المجال وله مؤلفات عديدة متداولة في أكثر من خمس وسبعين دولة في العالم كمراجع أساسية لتخطيط وتحسين الجودة، له مقولة شهيرة مفادها أن تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة بل تحققها من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة.

- تخطيط الجودة: حيث يركز وضع أهداف الجودة على تحديد الزبائن تطوير خصائص المنتج، ووضع الضوابط العملية.

- ضبط الجودة: وتشمل اختيار موضوعات الضبط والتحكم واختيار وحدات القياس في وضع الأهداف استخدام نظام المحبسات لكشف العيوب وقياس الأداء الفعلي.

- تحسين الجودة: ويضم الحاجة إلى التحسين المستمر، تحديد المشاريع<sup>1</sup> لتنظيم فرق المشاريع، تشخيص الأسباب توفير الحلول وإثبات فعاليتها.

**فليب كروسبي:** يعد كروسبي من أشهر الرواد في أساليب التطوير، حيث ركز في إدارة الجودة الشاملة على المخرجات، وهذا عن طريق الحد من العيوب في الأداء فهو أول مستعمل Zero defects ولالأخطاء والعيوب، كما أنه أكد على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عال فيها.

واقترح كروسبي برنامجا كاملا لتطوير وتحسين الجودة، مبني على الأفكار الآتية:<sup>2</sup>

- العيوب الصفرية.

- تكلفة الجودة.

- شعارات الجودة.

**إيشيكاوا:** يتمتع إيشيكاوا بشعبية كبيرة، فهو يعتبر أحد رواد الجودة في اليابان درس الكيمياء التطبيقية بجامعة طوكيو في اليابان، سنة 1952 حصل إيشيكاوا على جائزة ديمينج تكريما له لإسهامه العلمي والعملية في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها، كما يعتبر اليابانيون إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات مراقبة الجودة وقد اقترح إيشيكاوا مراحل مراقبة الجودة الشاملة وهي:

- العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات وحلولها.

- التركيز على التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة.

- تكوين حلقات مراقبة الجودة الشاملة.

- التركيز على تطبيق طرق والأدوات والأساليب الإحصائية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 94

<sup>2</sup>علي محمد شاهين، إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج، المجلة العلمية بجامعة الملك فيصل،

المجلد 5، العدد (1)، 2004، ص 138

<sup>3</sup>خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، العبيكان للنشر، الرياض،

1997، ص 170

## 2- أساس ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

### 1-2 مبادئ ونماذج إدارة الجودة الشاملة:

#### 2-1-1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر أساليب إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة، فخلافاً على أنها فلسفة ومجموعة أفكار، هي تركز على أساسيات وركائز يمكن حصرها في المبادئ التالية:

**التزام الإدارة العليا:** القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف.<sup>1</sup>

فدعم القيادة الإدارية للمؤسسة لتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة، يبدأ من هذا الالتزام، فتطبيق الجودة الشاملة يكتسب قوته وفعاليتها من للإدارة العليا لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم، وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في المنظمة.<sup>2</sup>

#### إتباع المنهج في اتخاذ القرارات:

تعتمد الجودة على اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين، وسيشارك في التنفيذ جميع العاملين، ومن خلال الفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات، وبذلك يتم التركيز على استخدام البيانات لتحليل العمليات وتحديد المشكلات وقياس الأداء ويمكن اختبار هذه التغيرات والبيانات التي تم تحليلها للتأكد من أن هذه التغيرات أدت إلى تحسين واعتبار البيانات هي الأساس لنجاح عملية التحسين والتطوير.<sup>3</sup> فالقرارات ليست مجرد تكهنات وأراء ارتجالية وإنما قرارات مبنية على حقائق، وبالتالي استخدام الأساليب الإحصائية يساعد في اتخاذ القرارات الروتينية والإستراتيجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 65

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001=2000، دار الثقافة للنشر، بيروت، 2005، ص 94

<sup>3</sup> حسين سلامة عبد العظيم، ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الدار الصولتية للنشر، الرياض، 2005، ص 64

<sup>4</sup> محمد فلاق، مرجع سابق، ص 38

## الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

العمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة نتائج كل مرحلة من مراحل العمل، كما يتطلب كذلك الرقابة على النظم والعمليات لضمان احترام الجودة ومن المستحسن عدم الاعتماد على عمليات التفتيش والاختبارات كطريقة وحيدة للرقابة وهذا للتخفيف من إحساس المرؤوسين والعاملين من الخوف وتشجيعهم على تحمل مسؤولياتهم.<sup>1</sup> ويتحقق هذا المبدأ من خلال تفعيل دور فرق العمل والتحسين المستمر ومن خلال خلق فرص المشاركة وبيئة العمل التي تشجع على التعبير عن الرأي دون جوف أو تردد، كما يلعب القياس دورا فعالا في تحقيق هذا المبدأ من خلال قياس جودة المنتج أثناء عملية الإنتاج.<sup>2</sup>

## معلومات التغذية العكسية:

يساهم هذا المبدأ بصفة كبيرة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير شبكة اتصال فعالة تعمل على الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب مما يساعد على زيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.<sup>3</sup>

## التخطيط الاستراتيجي:

هو تفكير استراتيجي منظم له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، يستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة الداخلية والبيئة الخارجية لها للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد البستان ، الإدارة والإشراف التربوي النظرية البحث الممارسة ، مكتبة الفلاح للنشر، الكويت، 2003، ص 287  
<sup>2</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، منشورات جامعة الزقازيق، القاهرة، 1996، ص 44  
<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 95 - 96  
<sup>4</sup> حسن مختار حسين، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2002، عدد6، القاهرة، ص 170

**التركيز على العميل:** العميل هو الموجه في إدارة الجودة، ولا يقتصر كلمة عميل على المستفيد الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد إلى المستفيد الداخلي الذي يساهم في تحديد جودة الأفراد العمليات وبيئة العمل، ولكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، فتصف الإدارة العليا المستفيد الداخلي على أنه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى للمؤسسة وتعتبره ضرورة من ضروريات المؤسسة وبالتالي يجب أن تولي له اهتمام كبير، فعدم وصول التغذية العكسية له عن نتائج الأعمال التي يقوم بها تشكل عائق أمام تحقيق رضاه.<sup>1</sup>

### المشاركة الكاملة والتعاون الجماعي بدل المنافسة:

تعتبر مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات الواجب التركيز عليها حيث تعمل على زيادة الولاء والإحساس بالانتماء للمنظمة مما يؤدي إلى التقليل من المشكلات ويزيد من رضا المستفيدين العملاء الداخليين ولا يتم هذا إلا بتعزيز وتشجيع المشاركة والعمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل واستخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية وذلك لدعم العمل الجماعي بين أفراد الأقسام المختلفة.

### التركيز على العمليات:

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل، التي تشمل كافة الأنشطة والعمليات في كافة المستويات وفي جميع المجالات داخل المؤسسة، ويكون هناك قناعة بأن تحسين المنتج يأتي عن طريق تحسين العملية و النظام ككل بكلفة مكوناته، و التنفيذ الناجح لأي عملية يحتاج إلى فهم ما الذي يحدد أداء العملية و مخرجاتها و نتائجها، و ذلك يعني التركيز الجيد على تصميم و مراقبة المدخلات و العمل بصورة جيدة مع المتعاونين عرفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت و الجهد المبذول<sup>2</sup>

التحسين المستمر: يقصد بذلك الرغبة النائمة للمؤسسة في تحقيق تحسن تدريجي و خلاق جوهري و في كل العمليات والمنتجات، وكذلك في الخدمات التي يتم تقديمها ، و يركز

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 60

<sup>2</sup> حسين سلامة عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص 63

التحسين المستمر على قنوات اتصال فعالة مع العملاء لكي نعرف ماذا يريدون؟ و كيف تستطيع المؤسسة إن تخدمهم بأسلوب أفضل ، ولذلك فإن التحسين المستمر في تحسين جودة الخدمات التي تقدم، و يعتبر هذا العنصر أساسيا لتحقيق الجودة على المدى الطويل

ولتحقيق مبدأ التحسين المستمر يجب تحقيق بعض المتطلبات<sup>1</sup>

- تحديد أهداف التحسن
- تحديد متطلبات التحسن المادية و البشرية على شكل خطة عمل
- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا
- تشكيل فرق التحسن و تحديد سلطاتها ومسئولياتها
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين
- التحضير الدائم و المستمر للعنصر البشري
- يمكن اللجوء لتحقيق التحسن المستمر إلى الطريقتين المعمول بهما اليابانية و الأمريكية
- الطريقة اليابانية (Kaizen) وفقا لهذه الطريقة يتم النظر الى التحسين على انه عملية يجب أن يتم بشكل تدريجي حيث لا ينتظر أن يتم التحسين دفعة واحدة بل ينقسم إلى عمليتين أساسيتين :
- الصيانة أي وضع المعايير و المعدلات و التأكد من إتباعها.
- التحسين أي تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى وتتم هذه الطريقة وفقا لفلسفة أن: عنصر بشري ذو مهارة عالية محفز بشكل جيد يستخدم تكنولوجيا مبسطة يمكنه أن يقوم بالتحسين المستمر بشكل ممتاز.

<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، 63

### الطريقة الأمريكية: Brear throughs

يركز هذا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة ومبتدعة لتحل مكان القديمة فالتحسين هنا يجب أن يتم دفعة واحدة أو بضربة واحدة من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة وذلك من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجيا معقدة ومتطورة جدا وإمكانيات مالية كبيرة وهذا الاتجاه يركز مثل الاتجاه الياباني على العنصر البشري في عمليات التحسين.<sup>1</sup>

### 2-1-2 نماذج إدارة الجودة الشاملة:

هناك بعض النماذج النظرية التي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة ومن أبرزها:

**نموذج آرفن:** قام آرفن باقتراح إستراتيجية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتي تشمل:<sup>2</sup>

- الضغط الخارجي من أجل التغيير - المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية التغيير والتي تشمل زيادة حركة العولمة الإدارية، سرعة المتغيرات التكنولوجية.
  - التزام القيادة، ويتمثل في دور القيادة في الدفع إلى الأمام لحفظ إدارة الجودة الشاملة.
  - خيارات إستراتيجية: سواء قصدت المؤسسة إحراز تحسين على مستوى المؤسسة كلها أم توفير الدعم الإداري، أم وضع الاستراتيجيات لبناء التزامات التغيير.
  - إتباع نهج للتقييم، لقياس مدى التقدم.
  - خصوصية الهدف، وتتمثل في الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة.
- نموذج ( Ashok, Motwani ) من التطبيقات الأكثر أهمية لإدارة الجودة الشاملة نموذج أشوك ومتواني، حيث يتكون هذا النموذج من خمسة مراحل، تعد كإطار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup>د محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 145

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 146

## 2-2 متطلبات و معوقات تطبيق إدارة الجودة

### 2-2-1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق ذلك البرنامج في المؤسسة، كي يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية ثم حصر نتائجها المرغوبة، وإليك بعضاً من تلك المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق.

#### أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد تلك الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (راجع ما ذكرناه عن المقارنة بين الغدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة في الفصل الأول- سادساً) وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، على العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة

#### ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وإن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة، يسبب التطبيق، كي يمكن مراجعتها.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

#### ثالثاً: التعليم والتدريب

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات ذلك المفهوم الجديد، كي يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق ذلك البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته يؤدي على الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج

التدريب الفعالة والهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) كما يجب أن يلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي تواجهها المنظمة، ويقصد بمؤشر النضج الاستغلال الواعي لوضع المنظمة الحالي في ضوء الجودة، قبل أن تقرر أين سيكون مكانها خلال ثلاث سنوات القادمة

## 2-2-2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>:

على إدارة المنظمة أن تولي اهتمامها وتركز جهودها على معوقات تطبيق غدارة الجودة الشاملة وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها، وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقا للخطة الموضوعية ويمكن إيجاز أهم عقبات تطبيق غدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- 1- عدم معرفة المنظمات للمعنى الدقيق للجودة وكيفية قياسها.
- 2- مقاومة التغيير في السلوك والعادات وفي العلاقات.
- 3- عدم الاقتناع بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 4- ضعف أخلاقيات الأداء التنظيمي.
- 5- الحماس دون أن يسانده الدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 6- عدم فاعلية المشاركة على كافة المستويات
- 7- عدم فاعلية الاتصالات على كافة المستويات
- 8- مقاومة أفراد الإدارة العليا لتعليم أنفسهم وفقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- 9- عدم سلامة نظام المكافآت المتبع في المنظمات، حيث تتم المكافآت على أساس فردي وليس على أساس جماعي.

<sup>1</sup> محمد فلاق، مرجع سابق، ص 42

### 3- معايير الايزو كمواصفات الأنظمة الجودة:

#### 3-1-1- نشأة ومفهوم معايير الإيزو:

#### 3-1-1-1 نشؤ وتطور ISO 9000 كمواصفات لأنظمة الجودة:

إن نشؤ وتطور ISO 9000 كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة تعود إلى الصناعة العسكرية والذرية فالحاجة إلى هذه المواصفات أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها مما أدى بها لأن تقرض على المجهزين قواعد محددة لتأكيد الجودة (Quality Assurance Measures) شرطاً مسبقاً من شروط التعاقد معهم حيث وجدت تلك الصناعات أن تطبيق مبادئ تأكيد الجودة ذات أهمية كبيرة في تحسين جودة منتجاتها.<sup>1</sup>

وبشكل عام يمكن بيان المراحل التاريخية التي خلالها تطورت مواصفات أنظمة الجودة وصولاً إلى ISO 9000 كما يلي:

#### 1- مرحلة مواصفات الصناعة العسكرية.

#### 2- مرحلة المواصفات الوطنية.

#### 3- مرحلة المواصفات العالمية.

المرحلة الأولى: تمتد بين الخمسينات والستينات من القرن العشرين حيث اتجهت العديد من الشركات إلى تبني المواصفات العسكرية رغبة منها في تحسين كفاءة الإنتاجية والاختيار الأفضل للمجهزين بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة، ثم قامت تلك الشركات بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاص بها لكل من عملياتها ومجهزتها، حيث كانت تلك المواصفات تصمم حسب المتطلبات الفردية لتلك الشركات.

المرحلة الثانية: تتعلق بالمواصفات الوطنية، حيث تبدأ هذه المرحلة لانتهاى مرحلة المواصفات العسكرية في نهاية الستينات لذلك فإن مرحلة المواصفات الوطنية بدأت في أول السبعينات بعد أن قامت مجموعة الدول الأوروبية بإصدار مواصفات لأنظمة الجودة بغية تقوية الوضع التنافسي لشركاتها في الداخل وذلك بما يمكنها من المنافسة على المستوى الدولي خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية كمنافس قوي حققت منتوجاتها تفوقاً ملحوظاً في الجودة على مثيلاتها في المنتجات الأوروبية والأمريكية لذلك سعى العديد من هيئة التنقيب

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفاضل، مرجع سابق، ص 273

في تلك الدول إلى إصدار مواصفات وطنية، حيث كانت لهيئة المواصفات البريطانية (British standard Institue) السبق في أداء العديد من تأكيد الجودة في بداية ومنتصف السبعينات حيث كانت حصيلة الجهود إصدار المواصفات (BS 5750)<sup>1</sup> في الفترة بين 1979 و سنة 1987 تبنت بعض الدول مثل كندا وأستراليا وأمريكا مواصفات وطنية لأنظمة الجودة كان البعض منها مشابها أو مماثلا للمواصفات البريطانية. المرحلة الثالثة: هي مرحلة ظهور المواصفات العالمية (ISO) وذلك في الفترة المبتدئة من بداية العام 1987 حيث أن دواعي ظهور هذه المواصفات هو:

- مواجهة الاتجاه المتزايد نحو متطلبات أكثر اهتماما بالمستهلك.
- الارتباط المتزايد بالتجارة العالمية الناجم من اختلاف متطلبات أنظمة الجودة.

### 3-1-2 مفهوم الايزو ونظام الايزو

إن الايزو كلمة إغريقية وهي (ISOS) تعني التساوي<sup>2</sup>

إن مصطلح ISO يمثل اختصار لإسم المنطقة الدولية للمواصفات وهي International organization of standardization مقر هذه المنظمة الدولية في جنيف سويسرا. تضم أكثر من مئة دولة في عضويتها وتهتم هذه المنظمة في توحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث أن المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى أصناف الصناعة والتجارة والخدمات<sup>3</sup> وقد تأسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946 وبإشراف عملها في النصف الثاني من شهر شباط 1947 وهي تدل إلى ما يلي:<sup>4</sup>

أولاً: تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات.

ثانياً: تنمية وتطور مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة التجارة والاتصالات.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 275

<sup>2</sup> يوسف جسيم الطائي و مؤيد عبد الحسين فاضل، مرجع سابق، ص 270

<sup>3</sup> د. حمود نصير كاظم، مرجع سابق، ص 107

<sup>4</sup> *Lexique de gestion*, 2 éme édition, dolloz, paris 1989, p 2 15

ثالثاً: وضع المعايير والأسس اللازمة لمنح شهادات الجودة وتشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

فمعايير ISO هي عبارة عن مجموعة من المواصفات التقنية المعترف بها دولياً وذلك لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها وأدائها وإدارتها

كما تعرف معايير الجودة ISO على أنها سلسلة من المعايير المكتوبة (الموثقة) أصدرتها المنظمة العالمية للتفتيش، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تصممه وتتبناه المؤسسة لتتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات، رغبات وتوقعات العملاء والمستهلكين<sup>1</sup>

ويرمز الرقم (9000) لسلسلة المواصفات التي تخص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، وهناك سلاسل أخرى للمواصفات مختلفة لفروع أخرى، لكن هذه المواصفة ISO 9000 هي الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي.<sup>2</sup>

كما يعرف كل من Russell , Slach أنظمة الجودة ISO 9000 بأنها مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المنظمات المختلفة في حين يرى كل من Owen , Cothran في أنظمة الجودة ISO 9000 بأنها مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في نظام الجودة المختلفة، وهي عائلة من المواصفات التي تحدد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند عليها نظام إدارة الجودة في منظمات الأعمال.<sup>3</sup>

من خلال كل ما تطرقنا إليه من تعاريف لمصطلحات تصبوا للتعريف بمعايير ISO 9000 نستنتج أن ISO 9000 عبارة عن نظام لإدارة الجودة يشمل متطلبات تتبناها المؤسسة، وتحصل من خلال تطبيقها بفعالية على شهادة.

<sup>1</sup>سمير محمد عبد العزيز، *جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000*، مطبعة الإشعاع، مصر، ص 147

<sup>2</sup>د. كاضم محمود خضير، *مرجع سابق*، ص 107

<sup>3</sup>د. مؤيد عبد الحسين الفاضل و يوسف حليم الطائي، *مرجع سابق*، ص 275

### 3-1-3 المفاهيم والمبادئ المرتبطة بمواصفات أنظمة الجودة:<sup>1</sup>

يرد ضمن مواصفات أنظمة الجودة عدد من المفاهيم التي لها دلالات مهمة في مجال الجودة وهي:

- نظام الجود Quality system : إن هذا المفهوم يعبر عن الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق أنظمة الجودة.

- نظام الإدارة management system : ويعبر هذا المفهوم عن الصيغة التي بموجبها تتم إنجاز المهام والأهداف وعادة يرد هذا المفهوم ضمن طروحات إدارة الأعمال الفكرية للدلالة على ذلك.

- نظام إدارة الجود Quality management system ويقصد بذلك نظام الغدارة المنظمة الذي يركز على الأداء الكلي المرتبط بأهدافها اتجاه الجودة.

- تأكيد الجودة Quality asswance وتشمل كافة الأنشطة القائمة على أساس وظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة والمسؤوليات المرتبطة بها وهي كما يلي:

- ضبط الجودة Quality control حيث تركز هذه المسؤولية على مرحلة (أنجز) وتشمل كافة الأنشطة الفنية اللازمة للإبقاء بمتطلبات الجودة.

- تخطيط الجودة Quality planning: حيث تركز هذه المسؤولية على مرحلة (خطط plan) وذلك من أجل تخطيط أهداف الجودة والعمليات اللازمة لتحقيقها.

- تأكيد الجودة Quality Assurance : حيث تركز هذه المسؤولية على مرحلة (تأكد chech) وذلك من أجل التأكيد فيما إذا كانت قد نفذت مثلما خطط لها أم لا.

- تحسين الجودة Quality Improvment : حيث تركز هذه المسؤولية على مرحلة (افعل ACT) وذلك من أجل تحسين نظام الجودة.

### 3-2-3 معايير ISO ومختلف إصداراتها:

إن هذه المواصفات عبارة عن شبكة ترابط مع بعضها البعض يطلق عليها بعض المتخصصين في مجال الإنتاج والتسويق اسم عائلة المواصفات القياسية أو عائد المواصفات العالمية وتشمل هذه المواصفات كافة التقسيمات والتشعبات التي تم وضعها من قبل اللجنة الفنية ISO / TC / 176 والجدير بالذكر هو أن هذه المواصفات عرفت تعديلات

فالتعديل الأول جاء طبقا لما ورد في أصل الضوابط الواردة في خلفيات النظام الذي جاء به المنظمة ISO والقاضي بإجراء مراجعة لمواصفاتها كل خمس سنوات، وبناءا على ذلك قامت اللجنة الفنية<sup>1</sup> ISO / TC / 176 واللجان التابعة لها في سنة 1992 بالمراجعة لبعض مواصفات هذه السلسلة وإعداد توصيات بشأنها، كما قامت بوضع صيغ لمواصفات جديدة أخرى في سنة 1994 والتي اتضحت الحاجة إليها علما بأنها لم تكن جوهرية بقدر ما هي استجابة لمتطلبات مستمدة من نظرة مستقبلية للأمر.

أما بالنسبة للتعديل الثاني فقد تم في 2000/12/15 بعد إجراء مراجعة شاملة لكافة مواصفات السلسلة مع الاستفادة من جميع الخبرات السابقة الواردة في نظم إدارة الجودة، والهدف من هذا التعديل هو الوصول إلى أعلى درجات الرضا للمستفيدين وقد أجريت تغييرات رئيسية في بنية المواصفات مع الاحتفاظ بالمتطلبات الأساسية للمواصفات السابقة وبما ينسجم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>

وفي ما يلي سوف نتطرق إلى مختلف الإصدارات والتعديلات الحاصلة.

### 3-2-1 إصدار 1987 لمعايير الايزو:

ايزو 1987: ISO 9000 لها نفس الهيكل بحسب معايير المملكة المتحدة BS 5750 مع ثلاثة من النماذج لنظم إدارة الجودة، واختيار النموذج الذي يقوم على نطاق أنشطة المنظمة، يركز أو يميل إلى التركيز على التوافق مع الإجراءات بدلا من العملية الشاملة:

- ايزو 1987: ISO 9001 يتضمن نموذج ضمان الجودة في التصميم التطوير والإنتاج والتركيب، والخدمة وهو نموذج خاص للشركات والمنظمات التي شملت أنشطة لاستحداث منتجات جديدة.

- ايزو 1987: ISO 9002 يتضمن نموذج ضمان الجودة في الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات، حيث يتضمن بشكل أساسي إنتاج المواد بنفس الايزو 9001 ولكنه لا يتضمن خلف المنتجات الجديدة.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 275

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 285

- ايزو 1987: ISO 9003 يتضمن نموذج ضمان الجودة في التفتيش النهائي والاختبار حيث يشمل فقط الفحص النهائي للمنتج النهائي، مع عدم الأخذ بعين الاعتبار الكيفية التي تم إنتاجها.

### 3-2-2 إصدار 1994 لمعايير ايزو و 9000:

النسخة 1994 لمعايير ISO 9000 كانت تركز على التوثيق، كيفية العمل ومعرفة المنظمة (Savoir) تستند على مفهوم تأكيد ضمان الجودة معرفة حسب 1994 = ISO 8402 إدارة الجودة وضمان (تأكيد) الجودة على أنها مجموعة النشاطات المعدة والمنظمة منقذة في إطار نظام جودة وتظهر كحاجة، لإعطاء الثقة الكافية واللازمة التي من شأنها إرضاء وإشباع الجودة.<sup>1</sup>

وتتمثل متطلبات معايير سلسلة ISO 9000- 1994

ISO 9001 وتشمل 20 مطلباً للمؤسسات التي لها نشاطات التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، وخدمة ما بعد البيع. هذه المعايير تطبق في المؤسسات التي تقوم بإجراء بحوث، التطوير، التصميم برمجيات إعلام آلي، صيدلانية.....الخ

- ISO 9002 تشمل 19 مطلباً من 20 مطلب لـ ISO 9000 ولكن تتعلق بالمؤسسات التي ليس بها نشاطات التصميم أو التطوير هذه المعايير يمكن نظرياً أن تطبق على المؤسسات التي تصنع المنتجات بدل التي تقدم خدمات.

- ISO 9003 : ويشمل 16 مطلباً من 20 تطلب عندما لا يستلزم التحكم في التصميم، شراء، أو خدمات تابعة لها (خدمة ما بعد البيع). بينما تطبق في غالب الأحيان في ميدان التوزيع أو الخدمات أين تقام المراقبة والتجربة لضمان منتج أو خدمة نهائية تشبع أو ترضي متطلبات خاصة وفي ما يلي جدول يوضح متطلبات الجودة ومجالات التطبيق وفقاً لمؤشرات ايزو .

<sup>1</sup> Meriel. F, *Etude des facteurs prédictifs des PME de l'ABITIBI Témiscamingue à demeurer certifiées ISO 9000* , mémoire en vue de l'obtention du grade maîtrise , université du Québec , juin 2006 , p 8

جدول رقم (06) يبين متطلبات الجودة ومجالات التطبيق وفقا لمؤشرات الايزو

ISO9003	ISO9002	ISO9001	متطلبات نظام الجودة
X	X-	X	1- مسؤولية الإدارة
X	X	X	2- نظام الجودة
X	X	X	3- مراجعة العقود
			4- مراقبة وضبط التصميم
		X	5- مراقبة وضبط الوثائق
X	X	X	6- نظام الشراء
	X	X	7- مراقبة المواد الموردة من قبل العميل
X	X	X	8- تعريف المنتج ومتابعته
X	X	X	9- التحكم وضبط العمليات الإنتاجية
	X	X	10- الفحص والتفتيش
X	X	X	11- ضبط أجهزة القياس والفحص والتفتيش
X	X	X	12- بيان نتيجة الفحص والتفتيش
X	X	X	13- مراقبة وضبط المنتجات الغير مطابقة
X	X	X	14- الإجراءات الوقائية والتصحيحية
X	X	X	15- مناولة المواد والخزين والتعبئة والتسليم
X	X	X	16- المحافظة على سجلات الجودة
X	X	X	17- التدقيق الداخلي على الجودة
X	X	X	18- التدريب
	X	X	19- خدمات ما بعد البيع
X	X	X	20- الطرق والأساليب الإحصائية
خاصة	خاصة	خاصة	مجالات تطبيقها

بالمخبرات التي تمارس الفحصات النهائية للتأكد من مستوى جودة المنتجات	بالشركات التي تمارس التصنيع دون التصميم	بالشركات التي تمارس التصميم	
---	--	--------------------------------------	--

من إعداد الباحثة

تلقت نسخة 1994 للإيزو 9000 انتقادات كثيرة من طرف المؤسسات والمنظمات المصادقة (التي تمنح الشهادة) ومن بينها:

- على أنها طورت أساسا للمؤسسات الكبيرة التي تعمل في قطاع التصنيع وضعيفة التكيف للمؤسسات صغيرة الحجم

- توليد قدر كبير من الأوراق وتولد تكاليف عالية نسبيا.<sup>1</sup>

### 3-2-3 إصدار لمعايير الايزو 9000:

يجمع اصدار ايزو 2000: ISO 9000 بين المعايير الثلاثة 9001-9002-9003 في وحدة واحدة هي 9001 إجراءات التصميم والتطوير مطلوبة فقط إذا كانت الشركة في الواقع مشاركة في استحداث منتجات جديدة الإصدار 2000 يسعى إلى إجراء تغيير جذري في التفكير الواقعي من خلال توضيح مفهوم إدارة العمليات من حيث الجهة والمركز وتعرف إدارة العمليات بأنها رصد المهام والأنشطة للمؤسسة والاستفادة المثلى منها، بدلا من مجرد فحص المنتج النهائي لها، كما يطلب الإصدار 2000 بمشاركة أعلى المدراء التنفيذيين في المؤسسة من أجل إدماج النوعية في النظام التجاري وتجنب إعطاء الوظائف النوعية للمسؤولين الصغار، من الأهداف الأخرى لهذا الإصدار، تحسين الفعالية للعملية عبر

<sup>1</sup> IBID , P 9.

مقاييس الأداء أخذ قياسات رقمية لفعالية المهام والأنشطة ونلاحظ أن التوقعات للتحسين المستمر للعمليات ومتابعة رضا العملاء وقد بينت بشكل واضح في هذا الإصدار.<sup>1</sup>

إن معايير الايزو 9000 الجديدة تركز على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة المستعملة في منظور غدارة الجودة الشاملة (TQM) فهي توصي بمقاربة بالعمليات في التعريف والتوثيق لنظام الجودة وتعمل على تحديد النشاطات التي تستعمل موارد لتحويل المدخلات إلى مخرجات كما جاء في معايير ايزو 9001 أن هذه المعايير الدولية ليس المقصود منها توحيد بنية أنظمة الجودة ولا الوثائق وبالتالي لم تعد المؤسسة مجبرة على توثيق كل العمليات، مما يقلل من إجراءات الكتابة والتوثيق. وحدها العمليات التي لها مستوى عال من المخاطر أو انعكاساتها على رضا المستهلك كبيرة ومهمة على المؤسسة توثيقها هذه التعديلات تضع حد للانتقادات التي وجهت للمعايير السابقة الذكر على أنها مولدة للأوراق، كما أنه بعد تنفيذ عدة أنظمة جودة حسب معايير ايزو 9001 إصدار 2000 يمكن ملاحظة أن هذه الأخيرة تظهر أنها أكثر تكيفا لكل أنواع المنظمات بكل الأحجام عكس إصدار 1994<sup>2</sup>

### 3-2-4 التعديلات بين إصدار 1994 وإصدار 2000:

حسب (Jensen(2000 إصدار 2001 لإيزو 9001 يركز على حقيقة أكثر برقماتية وعملية للمنظمات والتي تجعل من المؤسسة تنتقل من ثقافة الالتزام المنتج تظهر في معايير الايزو 9000، إصدار 1994 إلى إشباع حاجات العميل.

اقترحت معايير الايزو 9001 إصدار 2000 تغييرات على مستوى البنية والهيكله وعلى الفلسفة كما أن أغلبية المتطلبات الأساسية التي لم تغير من الإصدار السابق تم التشديد على أهميتها يتفق (kartha(2002 مع ما ذكر (jensen(2000 ويركز على أن الجوانب الظاهرة للإصدار الجديد هو المنظور أو المقارنة العملائية (العمليات) واستعمال المعلومات الناتجة عن النظام والعملاء لتسهيل التحسين المستمر.

<sup>1</sup> AR. Wikipedia. *Org / wibi / 9000 – ايزو* visité le 13 / 05 / 2013 22 h

<sup>2</sup> Meriel . F , *OPCIT* ,P 10.

من المهم تسجيل أن تعديلات بأحجام كبيرة تفرض نفسها نتيجة للمنظور المستعمل عند التنفيذ الأولي لنظام الجودة. والتغيرات التي يجب إحداثها تتعلق بالعناصر التالية:

- المقاربة المختارة لتنفيذ الإصدار السابق للمعايير (مقاربة بعناصر المعايير أو بالعمليات)
- الدوافع التي أدت مديرية المؤسسة لوضع نظام جودة.
- مستوى المخاطر التي لها علاقة بنشاطات المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3-2-5 إصدار 2008 لمعايير الايزو:

هذا الإصدار الرابع يلغي ويحل محل الإصدار الثالث ايزو ISO 9000= 2000 فهو نسخة مؤرخة (2008 / 11) ترتبط متطلباتها مع أربع مجالات:

- مسؤولية الإدارة: متطلبات إدارية تسمح بالاحتفاظ بالمكتسبات، شريطة الأخذ بالاعتبار معنى النظام.

- العمليات: المتطلبات الخاصة بالتحديد وتسيير العمليات والتي تساهم في رضا أصحاب المصلحة.

- التحسين المستمر: متطلبات القياس والتسجيل الأداء في كل مستويات اللازمة وكذا الالتزام بالإجراءات الفعالة والمتطورة.

- تحدد هذه المواصفة القياسية الدولية نظام غدارة الجودة للمنشأة حينما:

- تحتاج إلا إثبات مقدرتها على توفير منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

- تهدف إلى تعزيز رضا الزبون من خلال التطبيق الفعال للنظام وتأكيد المطابقة لمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

جميع المتطلبات الواردة في هذه المواصفة القياسية الدولية، عامة وتطبق على جميع المنشآت بصرف النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتجاتها وحينما لا يمكن تطبيق أي من متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ليست طبيعة المنشأة يعتبر استثناء.<sup>2</sup>

### 3-2-6 التعديلات بين معايير الايزو إصدار 2008 والإصدارات السابقة:

<sup>1</sup> IBID, P 11 .

<sup>2</sup> IBID, P 12.

جاء هذا الإصدار الذي تم تعديله لتوضيح الخطط في نصوص وتعزيز التوافق مع الايزو 2004 = 14001، الإصدارات السابقة ارتكزت على أساس إداري (إجراءات، تعليمات، طرق عملية... الخ) جاءت معايير ايزو إصدار 2008 بمقاربة منظور مختلف أين تحدد مستويات التأهيل أو مستوى الكفاءات اللازمة لشغل منصب عمل وإن كان لازماً نقتراح تكوين وتدريب كما تظهر من أهمية التقييم الكفاءات ومراقبة المكتسبات الإصدارات السابقة لم تهتم كثيراً بالمستخدم الأخير، فإصدار 2008 يضع العميل في قمة الهرم فهذه الشهادة تضمن وتؤكد المنتج المؤسسة وصورتها.

### 3-3 معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة:

#### 3-3-1 مراحل وضع نظام جودة حسب معايير ISO 9001:

- قبل الشروع في عملية التصديق يجب إشباع وتحقيق شروط مسبقة تكمن فيما يلي:
- لا بد أن تسمح المواد البشرية والمادية بالحصول على المعايير.
- يتوجب على المكلف بالجودة في المؤسسة (مسؤول الجودة) الدخول بقوة في مهمته.
- يجب إشراك تحفيز ودفعة الموظفين في هذا التوجه أو العملية.
- يجب على تنظيم المؤسسة أن يتمكن ويتحكم بمتطلبات المعايير حتى يستطيع الربط بينهما.
- اختيار الميدان المعني بالمعايير: يجب أن لا يكون حجم الميدان المعني بالمعايير كبير جداً لأنه قد يؤثر على المشروع، فمن المستحسن تقسيم الميدان إلى مساحات أصغر.
- حالما يتم استغناء هذه الشروط يجب إتباع أربع خطوات للحصول على الشهادة:

#### مرحلة 1 : دراسة الإمكانية *l'étude de faisabilité*

ينبغي على المؤسسة تقييم نظام الجودة القائم والكشف عن عدم الالتزام أو تماشي مع معايير ISO 9001

#### مرحلة 2 : تشخيص معمق *Le diagnostic approfondi*

قبل وضع خطة العمل، على المؤسسة تقييم الاختلافات الموجودة بين نظامها الحالي والنموذج المقترح حسب المعايير، تعتبر هذه الخطوة مهمة كونها تساعد على وتجنب الأخطاء.

**مرحلة 3 : تطوير خطة عمل الجودة L'élaboration du plan d'action qualité**

تقود هذه الخطة المؤسسة مع مساعدة مكتب استشاري لتحديد الإجراءات التي ستقوم بها المنهجية أو الخطوات المتبعة للحصول على الشهادة أي المصادقة، ويشمل هذا المخطط الفرض أو الهدف من المشروع المجال أو المحيط المعني بالمصادقة، الخطوات اللازمة، الجدول الزمني (تخفيض الخطوات حسب الوقت) تكوين فريق المشروع وتحديد دوره، تنسيق العمل، مشاركة الموظفين.

**المرحلة 4: إنشاء نظام الجودة****La mise en place du système de management de la qualité**

مطابقة المخطط العمل، يمكن وضع وإرساء نظام إدارة الجودة فإذا كانت الشهادة أو المصادقة توفر صرامة في العمل والتنظيم بلا منازع فهو نفس الشيء بالنسبة لخطوات الوصول إليها، حتى أنه قبل طلب المصادقة، يجب تجاوز خطوات رئيسية واحدة تلوى الأخرى.

أولا تحليل المصلحة أو الفائدة من المصادقة على المؤسسة سأل موظفيها زبائنها على المؤسسة أن تتأكد أن الشهادة تتناسب مع علامتها التجارية يجب التعامل ومعالجة هذه الخطوات أو المراحل بهدوء لأنها أساس نجاح المشروع يمكن وضع عدد من التوصيات للتقليل من مخاطر الخطأ، والحد من الخوف الناجم عن هذه العملية، وزيادة حظوظ الوصول إليها في الوقت المناسب.

في كل الحالات يجب أن يكون المنهج (إنشاء نظام أداة جودة) ديناميكي وإرادي أي ناتج من التزام طوعي للمسؤولين، مكثف، ومستمر، وعمل جماعي، يجب أن يشعر أغلبية الموظفين أنه معنيين.

المرحلة الأولى تتمثل في تحليل مستوى تأكيد الجودة الموجود في المؤسسة وتقييم احتياجات المؤسسة لنظام إدارة جودة أحسن، ولهذا يجب أول شيء اللجوء إلى دليل الجودة إن كان موجودا والبحث عن الإجراءات الأكثر تحليلية<sup>1</sup> هذا بالنسبة للمؤسسة التي ليس محدد بشكل نظام جيد تأكيد الجودة لها أول كتابة أو جرد لدليل الجودة مهم وهذا باتخاذ إجراءات منهجية

<sup>1</sup> BARKIA . N , *La certification des entreprises de services selon la norme ISO9001*, mémoire d'expertise comptable , faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax , tunsie , 2000 / 2001 P 43

بعد وضع وسير النظام يجب برمجة تدقيق أو مراجعة داخلية لمراجعة وإعادة النظر في العملية.<sup>1</sup> وحل المشاكل التي قد تظهر وتشجيع كل الموظفين على تحسين المستمر لفعالية نظام الجودة.

بعدها يجب الاتصال بهيئة إصدار الشهادات والتي يكمن دورها في مراجعة التدقيق والتحقق من عمل نظام تأكيد الجودة والتأكد من أن العملية يتم قيادتها من طرف عمال تلقوا تدريباً وتكويناً كافياً ومناسباً، وهذا دون أن تقوم بتقييم أو تحدي القيمة التقنية للنظام اختيار الهيئة المصادقة يكون على أساس تطبيقاتها وسمعتها.

آخر مرحلة تكمن في برمجة تدقيق أو مراجعة من طرف ثالث لمعالجة نقاط عدم الامتثال والحصول على التصديق (الشهادة) بعد أن يتم مطابقة والالتزام بديل المعايير يعود التدقيق من طرف ثالث وللمتابعة والاجتماع مع الموظفين وهذا للتأكد من التنفيذ السليم<sup>2</sup> للمعايير يمنح الشهادة بعدها للمؤسسة ولكن تجدد كل ثلاث سنوات.

### 3-3-2 مقارنة بين معايير ISO 9001 وإدارة الجودة الشاملة:

تسليط الضوء على الاختلافات بين ISO 9001 وإدارة الجودة الشاملة ليست بسيطة بسبب تعدد المرجعيات لإدارة الجودة الشاملة، ولهذا يجب إجراء مقارنة لكل مرجعية، مع ذلك يمكن إثارة بعض النقاط الهامة.<sup>3</sup>

**الإدارة:** إذا أشار ISO9001=2000 إلى التزام الإدارة، نشر الأهداف وفعالية نظام الجودة، فهي ليست مرجعية تغطي الجوانب المتعلقة بالقيادة وقيم الاقتداء بالإدارة وتسليط الضوء على مشاركتها المحركة والتي تؤخذ كقدوة مثل ما تفعل إدارة الجودة الشاملة كما أن على إدارة الجودة الشاملة إظهار كيف تعرف وتعرف بمجهودات الفرق في انتهاج الجودة أما بالنسبة للجانب الاستراتيجي إدارة الجودة الشاملة أكثر تطلبا إبراز العلاقة والربط بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المؤسسة.

<sup>1</sup> IBID , P 44

<sup>2</sup> IBID , P 45

<sup>3</sup> TAKVORIAN. J.F , *Le management par la qualité infoqualite* - com

### التخطيط القصير والطويل المدى:

تتطلب معايير ISO 9001 تخطيط نظام الجودة هذا التخطيط يمكن أن يفهم بطريقتين إستراتيجية وعملية فقط القراءات المتطرفة للمعايير تشير إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي هو أحد مكونات إدارة الجودة الشاملة.

### النتائج:

معايير ISO 9000 تشير إلى المراقبة، تحسين العمليات، أما إدارة الجودة الشاملة فتهم بالنتائج في جميع ميادين المؤسسة حتى المالية والتجارية.

### الموارد البشرية:

معايير ISO تصف مبادئ متابعة التكوين والكفاءات، الحصول على المعلومات وتحسين الموظفين إدارة الجودة الشاملة تؤكد على الالتزام والمشاركة النشطة للموظفين وتصنيف الاعتراف باستحقاقه وتأخذ بعين الاعتبار رضاه.

### التحكم في العمليات الداخلية:

معايير ISO9001 تتفق مع إدارة الجودة الشاملة في التحكم بالعمليات، قياس وتتبع جودة المنتج والخدمة، والموردون.

### عملية معرفة الاحتياجات:

عملية للإصغاء للعميل تعتبر نقطة هامة في معايير ISO 9001 شأنها شأن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تقييم الاحتياجات المستقبلية، ولكن لا يمكن تحديد شيء كبير في سوق المنافسة' كما أن استخدام مقاربات ( benchmarking ) له فائدة وفعالية كبيرة، ف نموذج إدارة الجودة يعطي ويولي اعتبارا لما يتعلق بجمع المعلومات التنافسية وكما ساهمت هذه البيانات في نمو وقدرة المؤسسة على المنافسة.

### نتائج الرضا:

معايير ISO9001= 2000 معالجة وتحليل كل المعلومات المتعلقة بالجودة المدركة من قبل العملاء بما في ذلك الشكاوي يضيف إدارة الجودة الشاملة أن معرفة احتياجات العملاء مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل وتحديد المواقع التنافسية.

## خلاصة الفصل

تختلف طرق التسيير في مناهجها و مبادئها فإدارة الجودة الشاملة تعتبر من بين مناهج و طرق التسيير المبنية على أسس و قواعد محددة فمن خلال هذا الفصل حاولنا التطرق إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطور مفهوم الجودة الشاملة، كذلك الوصول لإظهار الأهمية و الهدف من تطبيقها.

من خلال هذا الفصل تم الإطلاع على رواد ونماذج إدارة الجودة الشاملة، كما تم التطرق إلى متطلبات تطبيق أدرة الجودة الشاملة و كذا معوقات تطبيق هذه الأخيرة. كما انه تم التطرق إلى معايير الإيزو و مختلف إصداراتها.

زيادة إلى ما ذكر سابقا يمكن القول بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر بيئة ملائمة تحترم كل المبادئ التي بنيت عليها إدارة الجودة الشاملة.

الملك الظاهر  
الملك الظاهر

# الفصل الرابع منهجية الدراسة

**تمهيد:**

سنتناول في هذا الفصل للإجراءات المنهجية التي تم إتباعها و الاعتماد عليها لأجراء الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، الأدوات المعتمد عليها لجمع البيانات و المعلومات، مكان الدراسة و العينة التي تم إجراء البحث عليها. من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى إجراءات حساب صدق و ثبات الاستبيان المعتمد في الدراسة .

## 1- منهج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة CONDOR ELECTRONICS وكذا معرفة الثقافة السائدة بمؤسسة CONDOR ELECTRONICS ومعرفة علاقة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة CONDOR ELECTRONICS بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم معرفة ما إذا كان هناك فروق بين المتكويين والغير المتكويين في وجهة نظرهم عن الثقافة التنظيمية السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا إن هناك فروق بين مختلف مستويات الأقدمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية ولتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية التي يراد دراستها كمياً وكيفياً، ولا يقف المنهج عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم وتطوير الواقع وتحسينه<sup>1</sup> وانطلاقاً من أهداف وفرضيات الدراسة استخدم نوعان من أنواع البحث الوصفي وهما: منهج البحث الوصفي المسحي، منهج البحث الوصفي الارتباطي<sup>2</sup>

منهج البحث الوصفي المسحي: وذلك لمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة CONDOR ELECTRONICS وتحديد درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها.

منهج البحث الوصفي الارتباطي: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة CONDOR ELECTRONICS وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها، والكشف عن طبيعة العلاقة التي تربطهما في المؤسسة الجزائرية CONDOR ELECTRONICS

<sup>1</sup> وهيبية هدى فلاح، مرجع سابق، ص 141

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 142

## 2\_التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

### 1-2\_التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

- المقصود في هذه الدراسة بالثقافة التنظيمية هو مجموعة من القيم التي يمكن أن تتبناها مؤسسة والتي تظهر في عدة جوانب حيث تعتبر كلامح ثقافية للمؤسسة ويمكن عدها في:
- **الإبداع والابتكار:** هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء، فهي مبادرات تبديها المؤسسة للخروج بشيء مستحدث لم يسبق وأن كان له مثيل، للوصول إلى هذه التجربة وسيطا.
  - **التركيز على المكافآت:** تتبنى بعض المؤسسات قيمة المكافآت، حيث تقوم بتحديد معايير النجاح ومكافأته، أي أنها تستخدم نظام الثواب لأجل رفع مستوى الأداء، وقد تكون عن طريق التطوير المهني للموظفين.
  - **المساندة:** تدعم المنظمة موظفيها حيث تجعلهم أولى أولوياتها كما تعمل على السير الحسن لتبادل المعلومات بين موظفيها.
  - **التوجيه نحو النتائج:** تضع المؤسسة أهداف وتوقعات تعمل على تحقيقها والوصول إليها.
  - **الانتباه للتفاصيل:** تتسم المؤسسة بالدقة والانتباه الكبير للتفاصيل.
  - **التوجه نحو الفريق:** حيث تشجع المؤسسة قيم التعاون والعمل الجماعي.
  - **التنافسية العدوانية:** هي مؤسسات لها قدرة تنافسية شرسة.
  - **اتخاذ القرار:** يمكن للمؤسسة أن تتسم بالنتبؤية، الحسم، كما نعمل على شعار التقليل من الصراعات بين الموظفين.

## 2\_ 2 التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة:

التعريف الإجرائي الذي تتبناه هذه الدراسة لإدارة الجودة مبني على خمس مبادئ أساسية لإدارة الجودة والتي تشمل كل من: التركيز على العميل، التركيز على الدمج و المشاركة، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا والرؤية الإستراتيجية، التناول من خلال العمليات.

**\_ التركيز على العميل:** تعمل برامج إدارة الجودة الشاملة على إرضاء العميل حيث أنها لا تكفي بالإيفاء بتوقعاته واحتياجاته، بل تذهب حتى إلى التنبؤ باحتياجاته وتوقعاته المستقبلية ويتمثل العميل في العميل الداخلي والعميل الخارجي فالأول هو كل شخص يتواجد ضمن مرحلة من مراحل العملية أو النشاط ويعتبر زبونا للعملية السابقة، أما الثاني فهو المستفيد الخارجي.

**\_ التركيز على الدمج والمشاركة:** تعمل إدارة الجودة على مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة من خلال فرق عمل أي كمجموعة تعمل سوية لتحقيق أهداف أو غايات مشتركة في بيئة يمتلك فيها الأفراد الثقة، المبادرة والقدرة.

**\_ التحسين والتطوير المستمر:** تهدف المؤسسات التي تعتمد على نظام إدارة الجودة إلى تحقيق الإتقان التام وذلك من خلال تحسين العمل والعمليات الإنتاجية من خلال التدريب، والتكوين والتشجيع. كما تعتمد في ذلك على مقاييس مختلفة كالمقاييس وإجراء المقارنات للمنتج، الخدمة أو النشاط.

**\_ دعم الإدارة العليا والرؤية الإستراتيجية:** تدعم، وتلتزم القيادة الإدارية للمؤسسة بتنفيذ نظام إدارة الجودة، فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا لإحداث تغيير على مستوى الأنشطة والعمليات، وينعكس ذلك في فهم متطلبات الجودة والأهداف والخطط الإستراتيجية.

**\_ الإدارة بالعمليات:** للوصول إلى الأهداف المسطرة في نظام الجودة بفعالية، لا بد للمؤسسة أن تسيير كل نشاطاتها كعمليات تقوم بتحديدتها، وصفها، تسيير وتحسينها باستمرار.

### 3- ميدان الدراسة:

أجريت الدراسة بمؤسسة CONDOR ELECTRONICS الجزائرية وقد تم اختيار المؤسسة نتيجة لمتطلبات الدراسة، فمؤسسة CONDOR ELECTRONICS مؤسسة جزائرية الأصل، ومتحصلة على شهادة ISO 9001 (V 2008) كما أدمجت في إدارة الجودة تنظيم المحيط ووقاية صحة وأمن SST والمسؤولية الاجتماعية، إذن هي متحصلة على شهادة ISO 9001- ISO 14001- ISO 18001 كما أن المؤسسة ذات الأسهم CONDOR ELECTRONICS تحصلت على الجائزة الجزائرية للجودة سنة 2011 مسلمة من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 3-1 التعريف بالمؤسسة:

طبيعة الاستثمار: صنع، بيع، وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية وتجهيزات الإعلام الآلي.

اسم المؤسسة : SPA CONDOR ELECTRONICS

SPA مؤسسة ذات أسهم

تاريخ تأسيس المؤسسة: 09 / 02/ 2002

تاريخ بداية الإنتاج: 23 /11 /2002

رأس المال: 2450 000. 000. 00 DA

رئيس مجلس الإدارة: بن حمادي عبد الرحمان.

المدير العام: بن حمادي عمر

المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية طريق المسيلة، Lot 70، قطاع 161 برج بوعريريج 3400- الجزائر.

الموقع الإلكتروني: [WWW.Condor.dz](http://WWW.Condor.dz).

البريد الإلكتروني: info condor . dz / malek condor . dz

المساحة الكلية: 112 559 m<sup>2</sup>

المكان: برج بوعريريج، وهران، العلةمة، الجزائر العاصمة، قسنطينة.

الزبائن: تجار الجملة، المنشآت، الشركات

الشركاء الإستراتيجيون: الصين، ألمانيا، كوريا الجنوبية، تركيا، مصر

عدد العمال: 3500 .

### 3-2 إجراءات المؤسسة لتحقيق الجودة:

في سوق تجاري يمتاز بضغط كبير في المنافسة، تسعى مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS إلى تطوير قدرات تنافسية بمهارات مادية ولا مادية لتحقيق أهدافها.

ولتحقيق هذه الأهداف عملت على تطوير وإرساء نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها وفيما يلي مختلف المراحل التي مرت بها إجراءات تطبيق إدارة الجودة:

بدأت عملية وضع نظام إدارة الجودة في بداية عام 2005 خلال تشخيص قامت به مكتب المرافقة (ALABATROS Conseil Algérie)

- في شهر مارس من سنة 2005، تم إنشاء ملف (مقرر) لتشخيص الجودة وتم تقديمه، مما سمح اختبار مختلف نشاطات المؤسسة بالنسبة لمتطلبات معايير ISO 9001/ 2000

- في شهر أفريل من سنة 2005، واستنادا على الملف السابق ذكر، تم إمضاء عقد مع المستشار.

- في شهر ماي من سنة 2005، تم تعيين قائدي العملية

- في شهر أوت من سنة 2005، تم تحديد والتعريف بسياسة الجودة وأهداف الجودة.

- في شهر سبتمبر من سنة 2005، تعداد وسائل القياس والرقابة الموجودة وبها إنشاء بطاقات تقرير الحياة.

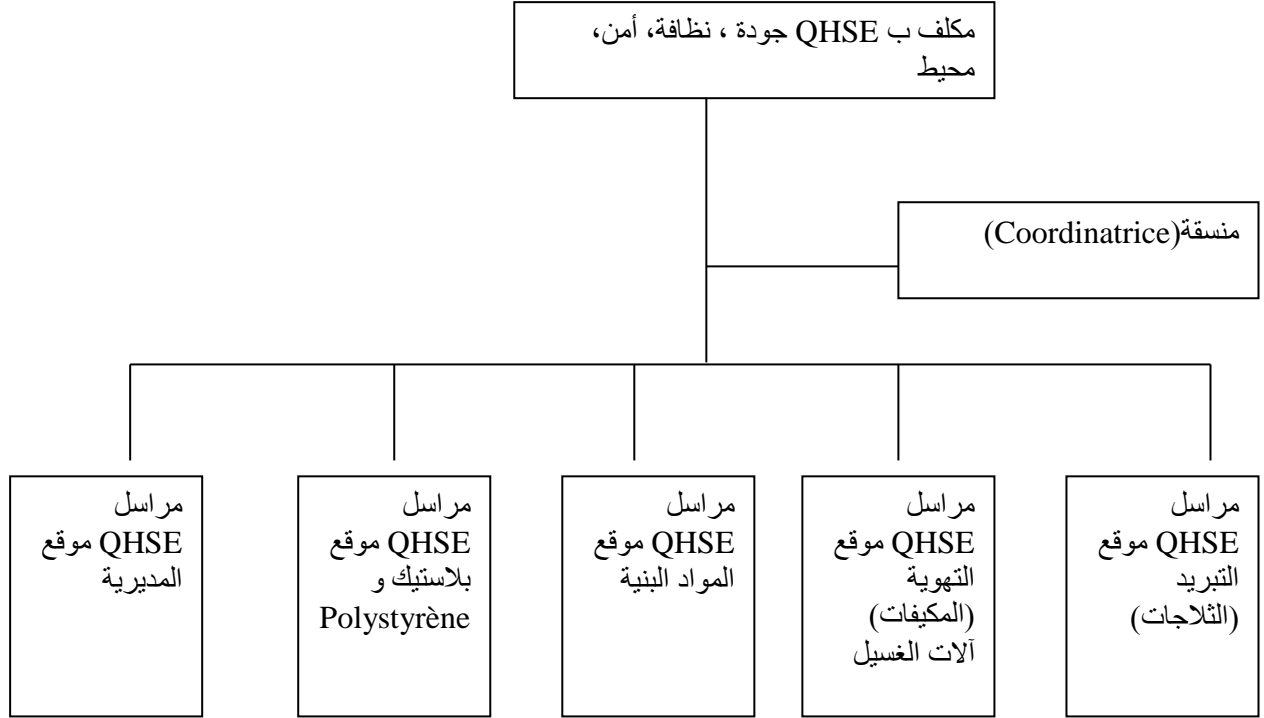
- في شهر أكتوبر من سنة 2005، إنشاء مخططات الرقابة لمختلف المنتجات

- في شهر جانفي/ فيفري من سنة 2006، إنشاء بطاقات المناصب (ورقة منصب)

- في شهر فيفري 2006، تم تعيين تنصيب مسؤول جديد لإدارة الجودة.

- في شهر ماي 2006، تم تحرير وإعداد دليل الجودة.
- في شهر نوفمبر 2006، إعداد دليل التنظيم.
- في 09-10-11 جانفي 2007 انجاز التدقيق الأبيض مراجعة (Audit a blanc)
- في 24-25-26-27 فيفري 2007، إنجاز التدقيق (المراجعة) لنيل الشهادة من طرف  
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
- في 27/03/2007، الحصول على شهادة 2000/ ISO 9001 (AFAQ AFNOR) لمدة بين 2007-2010
- الحصول على الشهادة (2008/ ISO 9001) من بداية 2010 إلى 2013 من طرف  
.T.U.V technique vérification univers
- والحصول على شهادة ISO 18001 و ISO 14001 وقاية صحة أمن في العمل والثانية  
ISO 14001 هادة معايير المحيط وتحصلت كذلك مؤخرا مؤسسة CONDOR  
ELECTRONICS شهادة ISO للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 .
- المسؤولون:** يقوم بتسيير نظام إدارة الجودة مساعد المدير العام، فهو مكلف بQHSE يعمل تحت إشرافه منسقة (coordinatrice) و (correspondants (es) QHSE) من بين مهام المكلف بQHSE تقديم تقارير للمديرية العامة عن سيرورة نظام إدارة الجودة والتحسينات اللازم إجراؤها.
- لهيئة تسيير QHSE كل السلطة والمسؤولية لتطوير، الحفاظ وتحسين (SMQ) نظام تسيير الجودة.

شكل رقم (8) يوضح الهيكل التنظيمي لهيئة QHSE



إستراتيجية أهداف وسياسة الجودة بالمؤسسة:

سياسة الجودة التي وضعتها المؤسسة مبنية على النجاح والتطور وتتمثل في النقاط التالية:

- إشباع وإرضاء متطلبات العميل وكذا المتطلبات القانونية.
- تحسين التنظيم.
- تكوين الموظفين والتحسين بصفة مستمرة.
- وضع وإرساء نظام تسيير المحيط.
- توسيع شبكة التوزيع من أجل تعزيز وتقوية مكانة المؤسسة في السوق الوطني.
- التحسين المستمر لخدمات ما بعد البيع
- توسيع سلسلة المنتجات.
- الدخول إلى السوق الخارجية.

- تحليل المؤسسة أدى إلى تحديد أهداف إستراتيجية على مستوى السوق على مستوى المالية، التنظيم، التنظيم الداخلي للمؤسسة ومواردها.

#### محور العميل:

- تعزيز وتقوية شبكة التوزيع وهذا بخلق غرف العرض (Show room) وهذا بفرض مواجهة المنافسة.

- زرع وترسيخ ثقافة العميل.

- استهداف تصدير 40% من سلسلة منتوجات المؤسسة.

- وضع وتطبيق قوى للبيع لضمان أحسن تغطية للسوق.

- وضع سياسة تجارية تتماشى مع تطورات السوق.

#### محور المالية:

- تحسين مردودية المؤسسة

- تحسين الخزينة

#### محور التنظيم الداخلي :

- تحديد سياسة الموارد البشرية

- استغلال وسائل الإعلام الآلي بطريقة أكثر عقلانية.

- تقوية ودعم دور قائدي والتنظيم العرضي.

- دمج قواعد المحيط و SST في نظام التسيير حسب معايير ISO 18001 و ISO 14001

- الحصول على شهادة نظام التسيير المتكاملة ISO 18001- ISO 14001- ISO9001

#### محور الموارد:

- تطوير التنوع في المؤسسة

- خلق سلسلة منتوجات جديدة.

## 4- الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة كشفية بمؤسسة CONDOR ELECTRONICS بغرض استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة والكشف عن جوانبها وأبعادها كما تم توزيع الاستبيانين، الاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية والاستبيان الخاص بالجودة الشاملة وهذا لغرض اختبار ومعرفة مدى صدق وثبات الاستبيان، وتم حذف بنود من الاستبيان الخاص بالثقافة التنظيمية لعدم وجود دلالة إحصائية ومن ثم تم توزيع 40 استبياناً على 40 فرد وبعد حساب الصدق والثبات ثبتت مصداقية وثبات الأداة وتم الخروج بالاستبيان في صيغته النهائية الصالحة للدراسة غير أن أهمية الدراسة الاستطلاعية لم تقتصر على اختبار أداة جمع البيانات فقط ولكن من خلال هذه الدراسة تم جمع معلومات عن طريق الثقافة التنظيمية بمؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS حسب شبكة Thévnet لجمع المعلومات الأساسية، التدقيق ومراجعة الثقافة التنظيمية التي سمحت لنا ببناء ووضع الفرضية الأولى.

## 5- عينة الدراسة:

العينة بمثابة وسيلة لها أساسها المنطقي و مبرراتها الإحصائية ابتكرت للتغلب على صعوبة دراسة المجتمع الأصلي للبحث كله.

## 5-1- طريقة اختيار العينة

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية أي لكل فرد من المجتمع فرصة متساوية لأختياره في العينة فهي أفضل طريقة من حيث أمكانية تمثيل المجتمع الأصلي و تمثلت العينة في عمال المؤسسة الجزائرية كوندور اليكترونيك

## 5-2- حجم عينة الدراسة

- تم العمل على عينتين للدراسة: أولاً على العينة الاستطلاعية وذلك لقياس ثبات المقياس وصدقه ، و العينة الفعلية التي تم الاعتماد عليها في إجراء التحليل الإحصائي كما سيأتي:

- العينة الاستطلاعية: حيث قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية مكونة من 40 عاملا ، استخدمت العينة الاستطلاعية لتقنين أدوات الدراسة، والتحقق من الصدق والثبات.
- العينة الفعلية: وتتكون عينة البحث من 346 عاملا من مجتمع أصلي ب 3500 عاملا وقد تم حساب عدد العينة الممثلة بالمعادلة التالية :

$$N = \frac{N \times P (1-p)}{1 - [(N-1) \times (d^2 \div Z^2)] + p(1-p)}$$

معادلة ستيفن ثامبسون

N حجم المجتمع=3500

z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d نسبة الخطأ وتساوي 0.05

نسبة توفر الخاصية

p والمحايدة 0.50

### 3-5 خصائص عينة الدراسة:

تضمن الاستبيان جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات الأقدمية، والتكوين في مجال إدارة الجودة الشاملة، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول يبين النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الأقدمية	1-6 سنوات	251	72.5%
	7-8 سنوات	58	16.8%
	9 فما أكثر	37	10.7%
التكوين	لا	257	74.3%
	نعم	89	25.7%

يوضح الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة، بحيث (72.54%) من العمال خبرتهم بين سنة و 6 سنوات، يليهم المجموعة الذين تتراوح أقدمتهم بين 7 و 8 سنوات بنسبة (16.76%)، وتليهم مجموعة 09 سنوات و أكثر (10.69%)، ويستنتج من هذا الجدول أن المؤسسة عرفت موجة من التوظيف سنة 2006 ،بعد توسيع منشاتها.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذين لم يستفيدوا من دورة تكوينية في مجال الجودة أكبر من نسبة الذين استفادوا منها، حيث أن 257 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 346 فردا لم يستفيدوا من الدورة بنسبة تقدر بـ (74.28%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 89 منهم استفادوا من الدورة بنسبة تقدر بـ (25.72%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، وذلك لأن المؤسسة تعطي الأولوية للإطارات فيما يخص التكوين.

## 6- أدوات جمع المعلومات:

استعملت الباحث عدة تقنيات و أدوات لجمع المعلومات، حيث يظهر الجدول التالي التقنيات المعتمد عليها في جمع مختلف المعلومات خاصة العناصر التي تساعدنا في تحليل الثقافة

الملاحظة	مقابلة	تحليل الوثائق	
	X	X	المؤسسون
	X	X	التاريخ
	X	X	طبيعة العمل
X	X	X	القيم
X		X	الإشارات

الأستبيان:

تم إعداد استبيان حول "علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية "

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: يمثل السمات الشخصية عن المستجيب (الخبرة، هل استفدت بدورة تكوينية في مجال إدارة الجودة الشاملة).

القسم الثاني: يشمل محوري الدراسة وتكون من 47 فقرة موزعة كما يأتي:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية: إذ جاء هذا المحور في شكل 22 فقرة موزعة على 8 أبعاد

✓ الابداع: يتكون من الفقرات(15،17،19)؛

- ✓ التركيز على المكافآت: يتكون من الفقرتين (1،16)؛
- ✓ المساندة: يتكون من الفقرتين (3،20)؛
- ✓ التوجه نحو النتائج: يتكون من الفقرات (2،13،14،22)؛
- ✓ الانتباه للتفاصيل: يتكون من الفقرات (4،12،21)؛
- ✓ التوجه نحو الفريق: يتكون من الفقرتين (5،11)؛
- ✓ التنافسية العدوانية: يتكون من الفقرات (6،7،10)؛
- ✓ اتخاذ القرار: يتكون من الفقرات (8، 9، 18).

تم استخلاص فقرات محور الثقافة التنظيمية من مقياس organizational culture profils instrument الذي طوره كل من (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)<sup>1</sup>.  
المحور الثاني: مبادئ الجودة: إذ جاء هذا المحور في شكل 25 فقرة موزعة على 5 أبعاد.

- ✓ التركيز على العميل: يتكون من الفقرات (1، 8، 17، 22، 25)؛
- ✓ التركيز على الدمج والمشاركة: يتكون من الفقرات (2، 9، 10، 16، 18)؛
- ✓ التحسين والتطوير المستمر: يتكون من الفقرات (3، 4، 11، 15، 19)؛
- ✓ التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية: يتكون من الفقرات (5، 12، 14، 21، 23)
- ✓ الإدارة بالعمليات: يتكون من الفقرات (6، 7، 13، 20، 24)

### تصحيح الاستبيان

وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

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

<sup>1</sup>Wayne Braddy.P , *Internet recruiting :The effects of website features on viewers' perceptions of organizational culture*, Raleigh North Carolina,2007,P11

### 7- أدوات المعالجة الإحصائية

- ✓ تم استخدام الصدق عن طريق معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد التابع لها لقياس صدق المقياس.
- ✓ معاملات الارتباط لقياس الاتساق الداخلي ل فقرات المقياس.
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس.
- ✓ النسب المئوية والتكرارات: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثة في وصف عينة الدراسة.
- ✓ معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
- ✓ اختبار كولومجروف-سمرنوف (Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟
- ✓ اختبار One Way ANOVA .
- ✓ حساب المتوسط الحسابي.
- ✓ حساب الوزن النسبي.

## 8\_ صدق وثبات أدوات جمع البيانات

للتأكد من صدق المقياس اتبعنا الخطوات التالية: أولاً تقديمه لمجموعة أساتذة، وحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والتأكد من ثبات المقياس، كما سيأتي:

❖ **صدق المحكمين:** عرضت الباحثة المقياس على مجموعة من المحكمين تألفت من مكلف بالجودة بالمؤسسة أما بالنسبة للاستبيان أو المحور الخاص بالثقافة التنظيمية عرض على مختص في اللغة الإنجليزية للترجمة من الخلف إلى الأمام أي من اللغة المترجمة إليها العربية إلى اللغة الأصلية الإنجليزية الاستبيان الأصلي موجود في الملحق (2) تم حساب الصدق و الثبات وبعدها تم حذف بعض الفقرات التي لم يكن لها دلالة إحصائية وتتمثل في :

المؤسسة ثابتة (مستقرة)، المؤسسة حذرة، المؤسسة تتبع قواعد، المؤسسة منظمة.

الاستبيان النهائي موجود في الملحق(3)

❖ **الاتساق الداخلي:** لحساب الاتساق الداخلي لمحوري الاستبيان تم حساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من فقرات المحوري الذي تنتمي إليهما، وبعدها قياس الاتساق الداخلي للمحورين مع الاستبيان ككل وهذا ما يسمى الصدق البنائي، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

جدول (06): يبين معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الثقافة التنظيمية مع الدرجة الكلية لهذا المحور

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

لجميع

الإبداع		التركيز على المكافآت		المساندة		التوجه نحو النتائج		الانتباه للتفاصيل		التوجه نحو الفريق		التنافسية العدوانية		اتخاذ القرار	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.712	18	**0.791	10	**0.785	11	**0.677	21	**0.438	22	**0.697	14	**0.853	20	**0.857	16
**0.689	9	**0.798	7	**0.875	5	**0.817	12	**0.748	13	**0.748	13	**0.902	3	**0.986	1
**0.766	8	**0.841	6	**0.816	4	**0.816	4	**0.589	2	**0.986	1	**0.710	17	**0.725	19
												**0.793	15		

دال إحصائياً عند 0.01

فقرات المحور الخاص بالثقافة التنظيمية موجبة وتتراوح بين (0.986) في حدها الأعلى أمام العبارة (01) وبين (0.689) في حدها الأدنى أمام العبارتين رقم (9)، وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) لذا لا تستبعد أية عبارة من فقرات هذا المحور من التحليل.

جدول (07): يبين معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لهذا المحور

الإدارة بالعمليات		التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية		التحسين والتطوير المستمر		التركيز على الدمج والمشاركة		التركيز على العميل	
معامل	رقم العبارة	معامل	رقم العبارة	معامل	رقم العبارة	معامل	رقم العبارة	معامل	رقم العبارة
*0.831	6	*0.661	5	*0.734	3	*0.594	2	*0.740	1
*0.827	7	*0.748	12	*0.793	4	*0.696	9	*0.549	8
*0.663	13	*0.817	14	*0.648	11	*0.715	10	*0.845	17
*0.686	20	*0.613	21	*0.756	16	*0.740	16	*0.618	22
*0.601	24	*0.525	23	*0.630	19	*0.486	18	*0.774	25

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالجودة الشاملة موجبة وتتراوح بين (0.486) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (18)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي 0.01

الصدق البنائي لمحاور الأستبيان

وللتحقق من الصدق البنائي للمحورين قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل محاور المقياس و المعدل الكلي لأبعاد المقياس .

جدول(08): يبين معاملات الارتباط بين درجات محاور المقياس مع الدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.878	**0.001	التركيز على العميل
0.874	**0.001	التركيز على الدمج والمشاركة
0.888	**0.001	التحسين والتطوير المستمر
0.885	**0.001	التزام الإدارة العليا الرؤية الإستراتيجية
0.893	**0.001	الإدارة بالعمليات
<b>0.966</b>	<b>**0.001</b>	<b>المحور الأول: الجودة الشاملة</b>
0.802	**0.001	الإبداع
0.853	**0.001	التركيز على المكافآت
0.809	**0.001	المساندة
0.800	**0.001	التوجه نحو النتائج
0.754	**0.001	الانتباه للتفاصيل
0.857	**0.001	التوجه نحو الفريق
0.736	**0.001	التنافسية العدوانية
0.706	**0.001	اتخاذ القرار
<b>0.922</b>	<b>**0.001</b>	<b>المحور الثاني: الثقافة التنظيمية</b>

الجدول رقم 08 يبين مدى ارتباط كل محور من محوري المقياس بالدرجة الكلية لفقرات المقياس و تدل درجة الارتباط المتحصل عليها وجود علاقة قوية بين البنود و المحاور المكونة للاستبيان حيث تتراوح درجة معامل الارتباط بين 0.70 و 0.96.

❖ ثبات المقياس: تم حساب ثبات الاستبيان للمحورين و للاستبيان ككل، وذلك بحساب قيمة "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثباتها والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول(09): معاملات ثبات الاستبيان

الاستبيان	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	0.926
المحور الثاني: الجودة الشاملة	0.929
الاستبيان ككل (مجموع المحورين)	0.960

يوضح الجدول (09) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبيان و الاستبيان ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحوري والت قدرت قيمه بـ (0.926، 0.929 على التوالي) حيث أن قيمها قيم ممتازة جدا تدل على ثبات جيد لهاته المحاور وإمكانية الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير والمناقشة، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.960) بأنها قيمة ممتازة جدا أيضا مما يؤكد ثبات المقياس ويمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير.

والجدول الآتي يبين معامل ثبات الاستبيان في حالة حذف عبارة وبقاء باقي الفقرات الأخرى.

الجدول(10): معامل الثبات في حالة حذف عبارة وبقاء باقي الفقرات الأخرى

رقم العبارة	الثبات	رقم العبارة	الثبات	رقم العبارة	الثبات	رقم العبارة	الثبات	رقم العبارة	الثبات
1	0.959	11	0.959	21	0.959	31	0.959	41	0.958
2	0.959	12	0.959	22	0.959	32	0.958	42	0.959
3	0.959	13	0.959	23	0.960	33	0.959	43	0.960
4	0.959	14	0.959	24	0.959	34	0.959	44	0.959
5	0.959	15	0.959	25	0.959	35	0.959	45	0.959
6	0.959	16	0.959	26	0.958	36	0.959		
7	0.959	17	0.958	27	0.959	37	0.959	46	0.960
8	0.959	18	0.959	28	0.958	38	0.959		
9	0.959	19	0.959	29	0.958	39	0.959	47	0.960
10	0.959	20	0.959	30	0.958	40	0.959		

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن قيم الثبات في حالة التخلي عن إحدى فقرات الاستبيان وبقاء باقي الفقرات الأخرى تتراوح بين (0.960) كأعلى قيمة و(0.958) كأدنى قيمة، كما يلاحظ أن أغلب فقرات الاستبيان مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، فحذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمته الإجمالية المقدره بـ(0.960)، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل الفقرات وبناء التحليل على أساسها نظرا لكون معدل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفع جدا.

واعتمادا على النتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات أداة القياس لما أعد له مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ولذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هي في الملحق (3) قابل للتوزيع.

# الفصل الخامس

## عرض تحليل ومناقشة النتائج

## 1- عرض وتحليل النتائج

## 1-2 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف)

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

ولإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين كما يلي:

أولاً: فرضية العدم ( $H_0$ ): اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول أبعاد الاستبيان تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

ثانياً: الفرضية البديلة ( $H_1$ ): اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول أبعاد الاستبيان لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة ( $Z$ ) المحسوبة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، وعليه لا تتبع اجابات أفراد عينة الدراسة التوزيع الطبيعي.

أما إذا كان مستوى الدلالة ( $Z$ ) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم ( $H_0$ )، أي أنه تتبع اجابات أفراد عينة الدراسة التوزيع الطبيعي.

## جدول (11): اختبار التوزيع الطبيعي

(One-Sample Kolmogorov-Smirnov test)

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار z	عنوان البعد
0.158	0.718	الابداع
0.120	1.220	التركيز على المكافآت
0.090	0.910	المساندة
0.170	0.715	التوجه نحو النتائج
0.536	0.517	الانتباه للتفاصيل
0.329	0.529	التوجه نحو الفريق
0.173	0.615	التنافسية العدوانية
0.165	0.561	اتخاذ القرار
<b>0.097</b>	<b>1.079</b>	<b>الثقافة التنظيمية</b>
0.164	0.410	التركيز على العميل
0.132	0.811	التركيز على الدمج والمشاركة
0.184	0.916	التحسين والتطوير المستمر
0.109	0.911	التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية
0.100	0.715	الإدارة بالعمليات
<b>0.160</b>	<b>1.106</b>	<b>مبادئ الجودة</b>
<b>0.112</b>	<b>1.121</b>	<b>الاستبيان ككل</b>

يوضح الجدول (11) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

## 1-2-الفرضية الأولى:

من أجل ذلك نستخدم حساب الوزن النسبي.

\* تكون الفقرة إيجابية (موافق) بمعنى أن أفراد العينة يوافقون ما جاء في الفقرة إذا كانت

قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من (60%)؛

\* وتكون الفقرة سلبية (غير موافق) بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون ما جاء في الفقرة

إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من (60%)؛

\* وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة ( محايد) إذا كان مستوى المعنوية أكبر 0.05.

### أولاً: تحليل فقرات المحور الأول (الثقافة التنظيمية)

جاء المحور الأول للدراسة مشكلاً من 8 أبعاد، ولتحليل فقرات كل بعد على حدى تم

استخدام اختبار و الوزن النسبي للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول التالية:

#### الجدول(12): تحليل فقرات البعد الاول: الابداع

رقم الفقرة	الفقرة	النسبة المئوية				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15		26.9%	39.9%	15.9%	11.3%	6.1%
17		28%	41.3%	16.2%	8.4%	6.1%
19		23.7%	48.3%	13.3%	9%	5.8%
	الابداع					
		0.001	74.80	3.74		
		0.001	75.00	3.75		
		0.001	75.40	3.77		
		0.001	74.00	3.70		
		0.001	74.00	3.70		

يتبين من الجدول (12) أن الوزن النسبي للموافقة على جميع فقرات بعد الإبداع يساوي 74.80% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن أفراد العينة من عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA موافقون على اهتمام المؤسسة بالإبداع.

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالإبداع تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوزن النسبي الخاص لإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 17 التي تضمنت " المؤسسة مبتكرة و مبدعة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA، حيث بلغ الوزن النسبي لها (75.40%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 41.7% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على الابتكار و الإبداع خاصة أنه يعتبر شعارها الأول الحياة ابتكار.

جاءت العبارة 19 التي تضمنت تسعى المؤسسة الى تجربة افكار جديدة في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (75.00%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 48.30% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تجربة مناهج أفكار جديدة.

جاءت العبارة 15 التي تضمنت " المؤسسة تقدر المخاطر" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA، حيث بلغ الوزن النسبي لها (74.00%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 39.9% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقدر المخاطر.

الجدول (13): تحليل فقرات البعد الثاني: التركيز على المكافآت

رقم الفقرة	الفقرة	النسبة المئوية					الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1		26.3%	43.1%	9.5%	11.8%	9.2%	3.65	73.00	0.001	2
16		32.4%	43.4%	6.4%	9.2%	8.7%	3.82	76.40	0.001	1
		التركيز على المكافآت					3.73	74.60	0.001	

يتبين من الجدول (13) أن الوزن النسبي للموافقة على جميع فقرات بعد التركيز على المكافآت يساوي 74.60% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن أفراد العينة من عمال مؤسسة ELECTRONICS CONDOR SPA موافقون على اهتمام وتركيز المؤسسة على المكافآت.

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالتركيز على المكافآت تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوزن النسبي الخاص لإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 16 التي تضمنت المؤسسة "تركز على التطور المهني لموظفيها" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR SPA ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (76.40%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 43.4% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة المؤسسة تركز على التطور المهني لموظفيها.

جاءت العبارة 1 التي تضمنت " تكافؤ المؤسسة موظفيها على الأداء الجيد" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (73.00%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 43.10% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تكافؤ موظفيها على الأداء الجيد.

الجدول(14): تحليل فقرات البعد الثالث: المساندة

رقم الفقرة	الفقرة	النسبة المئوية					الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3		27.2%	39%	15.6%	11%	7.2%	73.6	0.001	1
20		16.5%	46%	13%	14.7%	9.8%	69.00	0.001	2
		المساندة					71.2	0.001	

يتبين من الجدول (14) أن الوزن النسبي للموافقة على جميع فقرات بعد المساندة يساوي 71.20% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن أفراد العينة من عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS موافقون على وجود مساندة ودعم في المؤسسة.

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالمساندة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوزن النسبي الخاص لإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 3 التي تضمنت " المؤسسة داعمة لموظفيها" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA، حيث بلغ الوزن النسبي لها (73.60%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 39.00% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة المؤسسة داعمة لموظفيها.

جاءت العبارة 20 التي تضمنت " تعمل على تبادل المعلومات بين موظفيها" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR SPA ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (69.00%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 46.00% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تبادل المعلومات بين موظفيها.

الجدول (15): تحليل فقرات البعد الرابع: التوجه نحو النتائج

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	النسبة المئوية					الفقرة	رقم الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	0.001	82.60	4.13	%37.9	%47.7	%6.9	%4.3	%3.2		2
3	0.001	75.80	3.79	%21.4	%50	%17.9	%7.8	%2.9		13
2	0.001	82.20	4.12	%37.9	%45.4	%10.1	%4.3	%2.3		14
4	0.001	70.80	3.54	%19.7	%39.6	23.7%	%9	%8.1		22
	0.001	77.80	3.89	التوجه نحو النتائج						

يتبين من الجدول (15) أن الوزن النسبي للموافقة على جميع فقرات بعد "التوجه نحو النتائج" يساوي 77.80% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن أفراد العينة من عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA موافقون على أن المؤسسة تهتم بالنتائج.

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالتوجه نحو النتائج تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوزن النسبي والانحراف المعياري الخاص لإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 2 التي تضمنت "تركز المؤسسة على الانجاز" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA، حيث بلغ الوزن النسبي لها (82.60%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 47.70% من أفراد العينة يوافقون على تركيز المؤسسة على الانجاز.

جاءت العبارة 14 التي تضمنت "المؤسسة تركز على النتائج في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA، حيث بلغ الوزن النسبي لها (82.20%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 45.40% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تركز على النتائج.

جاءت العبارة 13 التي تضمنت "المؤسسة جد متطلبة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA، حيث بلغ الوزن النسبي لها (75.80%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 50.00% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة جد متطلبة.

جاءت العبارة 22 التي تضمنت " تضع توقعات عالية" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (70.80%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) ما يعني أن 39.60 % من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تضع توقعات عالية.

الجدول(16): تحليل فقرات البعد الخامس: الانتباه للتفاصيل

رقم الفقرة	الفقرة	النسبة المئوية				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4		17.3%	41.6%	23.1%	11.6%	6.4%
12		31.2%	49.1%	10.1%	6.9%	2.6%
21		21.7%	41.9%	20.2%	10.1%	6.1%
		الانتباه للتفاصيل				
		74.20	3.71			
		0.001				
		0.001				
		0.001				

يتبين من الجدول (16) أن الوزن النسبي للموافقة على جميع فقرات بعد الانتباه للتفاصيل يساوي 74.20% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن أفراد العينة من عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA موافقون على أن المؤسسة تنتبه للتفاصيل.

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالانتباه للتفاصيل تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوزن النسبي الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 12 التي تضمنت " العمل في هذه المؤسسة يتطلب انتباه كبير للتفاصيل " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR SPA ELECTRONICS ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (79.80%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 49.10% من أفراد العينة يوافقون على أن العمل في هذه المؤسسة يتطلب انتباه كبير للتفاصيل.

جاءت العبارة 21 التي تضمنت " يمكن وصفها على أنها دقيقة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (72.60%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 41.90% من أفراد العينة يوافقون على أنه يمكن وصف المؤسسة على أنها دقيقة.

جاءت العبارة 4 التي تضمنت " المؤسسة تحليلية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (70.40%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 41.60% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تحليلية.

الجدول(17): تحليل فقرات البعد السادس: التوجه نحو الفريق

رقم الفقرة	الفقرة	النسبة المئوية					الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
5		26.3%	47.7%	11.3%	8.7%	6.1%	75.80	0.001	2	
11		22.3%	54.9%	11.6%	7.5%	3.8%	76.80	0.001	1	
		التوجه نحو الفريق					3.82	76.40	0.001	

يتبين من الجدول (17) أن الوزن النسبي للموافقة على جميع فقرات بعد التوجه نحو الفريق يساوي 76.40% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن أفراد العينة من عمال مؤسسة

CONDOR ELECTRONICS SPA موافقون على أن المؤسسة تتوجه نحو الفريق.

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالتوجه نحو الفريق تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوزن النسبي الخاص لإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 11 التي تضمنت " تركز المؤسسة على الفريق في العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (76.80%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001)

وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 54.90% من أفراد العينة يوافقون على أنه تركز المؤسسة على الفريق في العمل. جاءت العبارة 5 التي تضمنت " تشجع المؤسسة التعاون بين الموظفين" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA، حيث بلغ الوزن النسبي لها (75.80%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 47.70% من أفراد العينة يوافقون على أنه تشجع المؤسسة التعاون بين الموظفين.

الجدول(18): تحليل فقرات البعد السابع: التنافسية العدوانية

رقم الفقرة	الفقرة	النسبة المئوية				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6		26.9%	36.7%	17.9%	9.5%	9%
7		43.4%	37.9%	9.8%	4.3%	4.6%
10		27.2%	41.6%	15.3%	9.8%	6.1%
		76.60	3.83	التنافسية العدوانية		
		0.001				
		0.001				
		0.001				

يتبين من الجدول (18) أن الوزن النسبي للموافقة على جميع فقرات بعد التنافسية العدوانية يساوي 76.60% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن أفراد العينة من عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA موافقون على وجود منافسة عدوانية.

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالتنافسية العدوانية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوزن النسبي الخاص لإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 7 التي تضمنت " هذه المؤسسة تنافسية" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA، حيث بلغ الوزن النسبي لها (82.20%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 43.40% من أفراد العينة يوافقون بشدة و 37.9% يوافقون (كأكبر نسبيتين) على أن هذه المؤسسة تنافسية.

جاءت العبارة 10 التي تضمنت " هذه المؤسسة مليئة بالفرص" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA، حيث بلغ الوزن النسبي لها (74.80%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 41.60% من أفراد العينة يوافقون على أن هذه المؤسسة مليئة بالفرص.

جاءت العبارة 6 التي تضمنت " هذه المؤسسة جريئة و مغامرة في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA، حيث بلغ الوزن النسبي لها (72.60%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 36.70% من أفراد العينة يوافقون على أن هذه المؤسسة جريئة و مغامرة.

الجدول(19): تحليل فقرات البعد الثامن: اتخاذ القرار

رقم الفقرة	الفقرة	النسبة المئوية					الوسط الحسابي	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
8		24.9%	49.4%	11%	9.5%	5.2%	3.79	75.80	0.001	2
9		17.9%	43.3%	29.8%	5.8%	3.2%	3.67	73.40	0.001	3
18		25.7%	47.4%	15%	8.4%	3.5%	3.84	76.80	0.001	1
		اتخاذ القرار					3.77	75.40	0.001	

يتبين من الجدول (19) أن الوزن النسبي للموافقة على جميع فقرات بعد اتخاذ القرار يساوي 75.40% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن أفراد العينة من عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA موافقون على ما جاء في فقرات بعد اتخاذ القرار.

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص باتخاذ القرار تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوزن النسبي الخاص بإجابة العمال كما يلي:

جاءت العبارة 18 التي تضمنت " تعتبر المؤسسة حاسمة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (76.80%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 47.40% من أفراد العينة يوافقون على أنه تعتبر المؤسسة حاسمة.

جاءت العبارة 8 التي تضمنت " تعمل المؤسسة على حد الصراعات بين الموظفين" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (75.80%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 49.40% من أفراد العينة يوافقون على أنه تعمل المؤسسة على حد الصراعات بين الموظفين.

جاءت العبارة 9 التي تضمنت " تعتبر المؤسسة تنبؤية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (73.70%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 43.30% من أفراد العينة يوافقون على أنها تعتبر المؤسسة تعتمد على التنبؤ.

ونستنتج من ترتيب الأوزان النسبية لفقرات محور الثقافة التنظيمية أن عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA موافقون على الأبعاد الثمانية المشكلة للمحور ككل.

1-3 الفرضية الثانية

جاء المحور الثاني للدراسة مشكلا من 5 أبعاد، وتحليل فقرات كل بعد على حدى تم استخدام حساب الوزن النسبي للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول التالية:

الجدول(20): تحليل فقرات البعد الأول: التركيز على العميل

رقم الفقرة	الفقرة	النسبة المئوية							
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي						
4	0.001	74.20	3.71	%25.1	41.9%	18.2%	8.4%	%6.4	1
2	0.001	77.00	3.85	%31.2	%37	%20.5	%7.8	%3.5	8
5	0.001	74.00	3.70	%28.6	%35.8	%20.8	%6.6	%8.1	17
3	0.001	74.40	3.72	%19.7	%46	%24.3	%6.6	%3.5	22
1	0.001	78.60	3.93	%32.9	%43.4	%13.6	%4	%6.1	25
	0.001	75.60	3.78	التركيز على العميل					

يتبين من الجدول (20) أن الوزن النسبي للموافقة على جميع فقرات بعد التركيز على العميل يساوي 75.60% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن أفراد العينة من عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA موافقون على أن المؤسسة تهتم بعملائها وتركز عليهم.

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالتركيز على العميل تتازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوزن النسبي الخاص بإجابة عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 25 التي تضمنت " تقوم المؤسسة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة

SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (78.60%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 43.40% من أفراد العينة يوافقون على أنه تقوم المؤسسة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة.

جاءت العبارة 8 التي تضمنت " يعتبر مبدأ التركيز على خدمة المستخدمين المحور الأساسي للمؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (77.00%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 37.00% من أفراد العينة يوافقون على أن التركيز على خدمة المستخدمين المحور الأساسي للمؤسسة،

جاءت العبارة 22 التي تضمنت " تقوم الإدارة بدراسات مسحية لمعرفة درجة تلبية المؤسسة لحاجات المستخدمين " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (74.40%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 46.00% من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تقوم بدراسات مسحية لمعرفة درجة تلبية المؤسسة لحاجات المستخدمين.

جاءت العبارة 1 التي تضمنت " أهداف المؤسسة تفوق توقعات الزبائن " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (74.20%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 41.90% من أفراد العينة يوافقون على أن أهداف المؤسسة تفوق توقعات الزبائن.

جاءت العبارة 17 التي تضمنت " ترصد و تهتم المؤسسة بشكاوي الزبائن " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (74.00%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 35.80 % من أفراد العينة يوافقون على أنه ترصد و تهتم المؤسسة بشكاوي الزبائن.

الجدول(21): تحليل فقرات البعد الثاني: التركيز على الدمج والمشاركة

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	النسبة المئوية					الفقرة	رقم الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
2	0.001	72.60	3.63	%18.8	%48	%17.9	%8.1	%7.2		2
3	0.001	70.40	3.52	%22.5	%37.9	%17.6	%12.7	%9.2		9
5	0.001	67.20	3.36	%20.5	%33.2	%19.4	%15.3	%11.6		10
4	0.001	69.80	3.49	%21.1	%39	%17.3	%13.3	%9.2		16
1	0.001	75.40	3.77	%25.4	%46.2	%13	%11	%4.3		18
	0.001	71.00	3.55	التركيز على الدمج والمشاركة						

يتبين من الجدول (21) أن الوزن النسبي للموافقة على جميع فقرات بعد "التركيز على الدمج والمشاركة" يساوي 71.00% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن أفراد العينة من عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA موافقون على أن المؤسسة تهتم وتركز على الدمج والمشاركة.

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالتركيز على الدمج والمشاركة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوزن النسبي الخاص لإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 18 التي تضمنت " يدرك الموظف دوره و أهميته في المؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة

SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (75.40%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 46.20% من أفراد العينة يوافقون على أنه يدرك الموظف دوره و أهميته في المؤسسة.

جاءت العبارة 2 التي تضمنت " يمكن للموظف تحديد العوائق التي تعترض أدائه لمهامه" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (72.20%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 48.00% من أفراد العينة يوافقون على أنه تلتزم الإدارة العليا بدعم و تطوير نظام إدارة الجودة.

جاءت العبارة 9 التي تضمنت " يتقاسم الموظفون المعارف و الخدمات" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (70.40%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 37.90% من أفراد العينة يوافقون على أنه يتقاسم الموظفون المعارف و الخدمات.

جاءت العبارة 16 التي تضمنت " يتم اشراك الموظفين لإيجاد حلول مناسبة للمشاكل" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR

ELECTRONICS SPA، حيث بلغ الوزن النسبي لها(69.80%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 39.00 % من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم اشتراك الموظفين لإيجاد حلول مناسبة للمشاكل. جاءت العبارة 10 التي تضمنت " يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع السياسات و الاستراتيجيات في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA، حيث بلغ الوزن النسبي لها(67.20%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 33.20 % من أفراد العينة يوافقون على أنه يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع السياسات و الاستراتيجيات.

الجدول(22): تحليل فقرات البعد الثالث: التحسين والتطوير المستمر

رقم الفقرة	الفقرة	النسبة المئوية							
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي						
3		0.001	73.20	3.66	19.1%	46.8%	18.5%	11.8%	3.8%
4		0.001	75.80	3.79	21.7%	48.3%	19.9%	7.2%	2.9%
11		0.001	77.20	3.86	29.8%	43.9%	13.9%	6.9%	5.5%
15		0.001	75.20	3.76	24.9%	46.2%	13.9%	10.1%	4.9%
19		0.001	75.20	3.76	30.3%	38.7%	14.5%	9.5%	6.9%
		0.001	75.20	3.76	التحسين والتطوير المستمر				

يتبين من الجدول (22) أن الوزن النسبي للموافقة على جميع فقرات بعد التحسين والتطوير المستمر يساوي 75.20% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن أفراد العينة من عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS موافقون على أن المؤسسة تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر. وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالتحسين والتطوير المستمر تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوزن النسبي الخاص بإجابة عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 11 التي تضمنت " يعتبر التحسين المستمر للمنتج هدف مشترك بين المؤسسة و الموظف في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (77.20%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 38.70% من أفراد العينة يوافقون على أن التحسين المستمر للمنتج هدف مشترك بين المؤسسة و الموظف.

جاءت العبارة 4 التي تضمنت ادراك و الاعتراف بالتحسينات في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (75.80%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 48.30% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تدرك وتعترف بالتحسينات.

جاءت العبارة 19 التي تضمنت " توفر المؤسسة تكوين للموظفين لتحقيق التحسين المستمر " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (75.20%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 38.70 % من أفراد العينة يوافقون على أنه توفر المؤسسة تكوين للموظفين لتحقيق التحسين المستمر. جاءت العبارة 15 التي تضمنت " تقوم المؤسسة بتشجيع كل التحسينات " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR ELECTRONICS SPA، حيث بلغ الوزن النسبي لها (75.20%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 46.20 % من أفراد العينة يوافقون على أنه تقوم المؤسسة بتشجيع كل التحسينات.

جاءت العبارة 3 التي تضمنت تستعمل المؤسسة طرق علمية و قياسات لإجراء المقارنات " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR SPA ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (73.20%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 46.80 % من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تستعمل طرق علمية و قياسات لإجراء المقارنات.

الجدول (23): تحليل فقرات البعد الرابع: التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	النسبة المئوية					الوزن النسبي	مستوى الدلالة	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
5		%22.5	%39.9	%26	%5.5	%6.1	0.001	5	
12		%35.8	%43.9	%10.7	%4.9	%4.6	0.001	2	
14		%35.5	%38.2	%16.5	%6.1	%3.8	0.001	3	
21		%37.3	%41	%10.7	%7.8	%3.2	0.001	1	
23		%27.2	%45.1	%14.7	%8.4	%4.6	0.001	4	
	التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية						0.001		
							78.40		
							3.92		

يتبين من الجدول (23) أن الوزن النسبي للموافقة على جميع فقرات بعد التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية يساوي 78.40% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن أفراد العينة من عمال مؤسسة CONDOR SPA ELECTRONICS موافقون على أن الإدارة العليا للمؤسسة تلتزم الرؤية الإستراتيجية.

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالالتزام الإدارة العليا الرؤية الإستراتيجية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوزن النسبي الخاص بإجابة عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 21 التي تضمنت تتعاون الإدارة العليا مع كل المستويات لتحقيق اهداف الجودة في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR SPA ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (80.20%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 41.00% من أفراد العينة يوافقون على أنه تتعاون الإدارة العليا مع كل المستويات لتحقيق اهداف الجودة.

جاءت العبارة 12 التي تضمنت " تلتزم الإدارة العليا بدعم و تطوير نظام ادارة الجودة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR SPA ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (80.20%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 43.90% من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا تلتزم بدعم و تطوير نظام ادارة الجودة.

جاءت العبارة 14 التي تضمنت " تضع المؤسسة خطط استراتيجية اين تكون الجودة المعيار الرئيسي في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (79.20%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 38.20% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تضع خطط استراتيجية أين تكون الجودة المعيار الرئيسي.

جاءت العبارة 23 التي تضمنت " يتم الاستعانة بمختلف النظم و التكنولوجيات لتحقيق الاهداف " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة CONDOR SPA ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (79.00%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 45.10% من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم الاستعانة بمختلف النظم و التكنولوجيات لتحقيق الأهداف.

جاءت العبارة 5 التي تضمنت " يتم تجميع و تحليل المعلومات التي تساعد على وضع الاستراتيجيات." في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS ، حيث بلغ الوزن النسبي لها (73.40%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 39.90 % من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم تجميع و تحليل المعلومات التي تساعد على وضع الاستراتيجيات.

الجدول(24): تحليل فقرات البعد الخامس: الإدارة بالعمليات

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	النسبة المئوية				الفقرة	رقم الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		
5	0.001	72.20	3.61	%19.7	%46.2	%16.5	%11	%6.6	6
4	0.001	73.00	3.65	%24.3	%42.5	%14.2	%12.1	%6.9	7
1	0.001	77.00	3.85	%24.7	%49.7	%15.6	%6.6	%3.5	13
3	0.001	75.80	3.79	%23.4	%48	%17.6	%5.8	%5.2	20
2	0.001	76.40	3.82	%24.6	%49.4	%15.3	%4.9	%5.8	24
	0.001	74.80	3.74	الإدارة بالعمليات					

يتبين من الجدول (24) أن الوزن النسبي للموافقة على جميع فقرات بعد الإدارة بالعمليات يساوي 74.80% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن أفراد العينة من عمال مؤسسة SPA ELECTRONICS CONDOR موافقون على أن المؤسسة تتتهج أسلوب الإدارة بالعمليات. وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالإدارة بالعمليات تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءً على الوزن النسبي و الخاص لإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة 13 التي تضمنت " تحديد المهام الرئيسية و المهام بين الوظائف" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (77.00%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 49.70% من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم تحديد المهام الرئيسية و المهام بين الوظائف.

جاءت العبارة 24 التي تضمنت " يتم تحديد النشاطات الضرورية بشكل منتظم للحصول على النتيجة المرجوة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (76.40%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 49.40% من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم تحديد النشاطات الضرورية بشكل منتظم للحصول على النتيجة المرجوة

جاءت العبارة 20 التي تضمنت " تقييم المؤسسة المخاطر و اثار النشاطات على الزبائن" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (75.80%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 48.00% من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقييم المخاطر و اثار النشاطات على الزبائن.

جاءت العبارة 7 التي تضمنت " يتم تقييم أداء الموظفين بصفة منتظمة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (73.00%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 42.50 % من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم تقييم أداء الموظفين بصفة منتظمة

جاءت العبارة 6 التي تضمنت " يتم تحديد المسؤوليات بوضوح " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS، حيث بلغ الوزن النسبي لها (72.20%) وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة يساوي (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن 46.20 % من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم تحديد المسؤوليات بوضوح

تلتزم مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO9001 إصدار 2008 بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ( التركيز على العميل، التركيز على الدمج والمشاركة، التحسين والتطوير المستمر، التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية، والإدارة بالعمليات) عند مستوى دلالة 0.05. والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها في مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS .

#### الجدول(25): تحليل أبعاد محور مبادئ الجودة

الترتيب	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
2	0.001	75.60	3.78	التركيز على العميل
5	0.001	71.00	3.55	التركيز على الدمج والمشاركة
3	0.001	75.20	3.76	التحسين والتطوير المستمر
1	0.001	78.40	3.92	التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية
4	0.001	74.80	3.74	إدارة بالعمليات
	0.001	75.00	3.75	مبادئ الجودة

يلاحظ من الجدول (25) أنه بحسب عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS المشكلة لعينة الدراسة فإن هذه الأخيرة تلتزم بتطبيق مبادئ نظام الجودة الشاملة، وترتيباً فإن الإدارة العليا تلتزم الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأولى يليها الالتزام بمبدأ التركيز على العميل، ثم التحسين والتطوير المستمر، بعدها الالتزام بالإدارة بالعمليات، وفي الأخير الالتزام بمبدأ التركيز على الدمج والمشاركة، وهذا يفسر بأن المؤسسة تعمل بجهد لإرساء مبادئ الجودة .

#### 1-4 الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS وتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة. وقد اخترنا للتحقق من ذلك استعمال معامل الارتباط (سييرمان)، وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

الجدول (26): معامل ارتباط الثقافة التنظيمية بمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	الجودة الشاملة	التركيز على العميل	التركيز على الدمج والمشاركة	التحسين والتطوير المستمر	التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية	الإدارة بالعمليات
معامل الارتباط سييرمان	0.756	0.674	0.634	0.709	0.685	0.658
مستوى الدلالة	**0.001	**0.001	**0.001	**0.001	**0.001	**0.001

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (26) يمكننا تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS الجزائرية و تطبيق مبدىء التركيز العميل  $r=0.67$  علاقة طردية و قوية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS الجزائرية و تطبيق مبدىء التركيز على الدمج والمشاركة  $r= 0.63$  علاقة طردية و قوية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS الجزائرية و تطبيق مبدىء التحسين و التطوير المستمر  $r=0.70$  علاقة طردية و قوية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS الجزائرية و تطبيق مبدىء التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية  $r=0.68$  علاقة طردية و قوية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS الجزائرية و تطبيق مبدىء الإدارة بالعمليات  $r=0.65$  علاقة طردية و قوية.

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.01)$  لاتجاهات عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS بعينة الدراسة، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.001) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات العمال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو العلاقة بين المتغيرين تؤكد وجود علاقة طردية وقوية تقدر ب 75.60% .

## 1-5 الفرضية الرابعة :

هناك فروق ذات دلالة احصائية لرؤية المستجوبين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ELECTRONICS SPA CONDOR باختلاف المتغير (الأقدمية). وقد اخترنا للتحقق من ذلك استعمال تحليل التباين الأحادي (*one-way anova*) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضية، وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

جاءت فرضية الدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05$ ) في اتجاهات العمال بمؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS من وجهة نظر عينة الدراسة نحو أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغير الأقدمية ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول (27): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لأبعاد مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المستجوبين حسب الأقدمية

البعد	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التركيز على العميل	الأقدمية	بين المجموعات	2.288	2	1.144	1.721	0.180
		داخل المجموعات	227.914	343	0.664		
التركيز على الدمج و المشاركة	الأقدمية	بين المجموعات	3.119	2	1.559	2.300	0.102
		داخل المجموعات	232.578	343	0.678		
التحسين والتطوير المستمر	الأقدمية	بين المجموعات	3.204	2	1.602	2.448	0.088
		داخل المجموعات	224.457	343	0.654		
التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية	الأقدمية	بين المجموعات	5.865	2	2.933	3.465	0.032 *
		داخل المجموعات	290.325	343	0.846		
الإدارة بالعمليات	الأقدمية	بين المجموعات	0.370	2	0.185	0.300	0.741
		داخل المجموعات	211.684	343	0.617		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )							

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (27) يمكننا تحليل التباين في اتجاهات العمال بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نحو محور مبادئ إدارة الجودة وفقاً للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS بعينة الدراسة نحو الأبعاد: بعد التركيز على العميل، بعد التركيز على الدمج والمشاركة، بعد التحسين والتطوير المستمر، بعد الإدارة بالعمليات تعزى لأقدمية (06 سنوات وأقل، 7-8 سنوات، أكثر من 09 سنوات)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.223، 0.180، 0.102، 0.088، 0.741 على الترتيب) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، و هذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال المؤسسة التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو الأبعاد: بعد التركيز على العميل، بعد التركيز على الدمج والمشاركة، بعد التحسين والتطوير المستمر، بعد الإدارة بالعمليات لا تختلف باختلاف الخبرة، أي أن لكل فئة من مستوى الأقدمية نفس الاتجاه نحو الأبعاد السابقة.

2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS بعينة الدراسة نحو بعد التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية تعزى للأقدمية (06 سنوات وأقل، 7-8 سنوات، أكثر من 09 سنوات)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.032) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال المؤسسة التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو بعد التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية تختلف باختلاف الأقدمية ، أي أن ليس لكل فئة من مستوى الخبرة نفس الاتجاه نحو الأبعاد السابقة.

وعموما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات عمال مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS بعينة الدراسة نحو محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى للخبرة (06 سنوات وأقل، 7-8 سنوات، أكثر من 09 سنوات)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.127) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات عمال المؤسسة التي قمنا بتحليلها سابقا نحو محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا تختلف باختلاف الأقدمية.

الجدول (28): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لفرضية مبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر المستجوبين حسب الأقدمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	البعد
الأقدمية	بين المجموعات	2.202	2	1.101	2.080	0.127	مبادئ الجودة
	داخل المجموعات	181.618	343	0.529			
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )							

## 2- مناقشة النتائج:

### 2-1. الفرضية الأولى:

تسود في مؤسسة CONDOR ELECTRONIC SPA الجزائرية ثقافة إبداعية تنافسية

تركز على النتائج، المكافآت، الفريق و مساندة العمال.

أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة السائدة بمؤسسة CONDOR ELECTRONIC SPA

ترتكز على أبعاد الثقافة التنظيمية المبنية على التوجه نحو النتائج التنافسية العدوانية، التوجه

نحو الفريق، اتخاذ القرار، الإبداع، التركيز على المكافآت، الانتباه للتفاصيل و المساندة.

تمتاز المؤسسة بالتوجه نحو النتائج و هذا بحرصها الشديد على أن يكون المنتج ذو جودة،

سليم و خال من العيوب. حتى انه في كل سلسلة إنتاج يوجد منتج نموذج للمقارنة. ثم إن

سلسلة الإنتاج تعمل تحت رقابة دورية (فرق رقابة و سلامة)، و تتصف عملية صنع المنتج

بالدقة و التطلب، فالمؤسسة تضع توقعات عالية تعمل على تحقيقها و الوصول اليها.

البعد الذي جاء في المرتبة الثانية فهو أن المؤسسة تمتاز بالتنافسية العدوانية و تظهر هذه

السمية جلية كون المنطقة التي تنشط بها المؤسسة منطقة تعرف بالصناعات الالكترونية إلا

أن نشاط و تواجد CONDOR ELECTRONIC SPA توسعت في ظرف عشر سنوات فقط،

و ذلك باكتساحها السوق الوطنية من شرق البلاد إلى الوسط و الغرب بإنشاء نقاط بيع و مديريات جهوية كما أن نشاط و منتجات المؤسسة زاد تنوعا.

تظهر الروح التنافسية الشرسة للمؤسسة من خلال الرسائل الاشهارية CONDOR ELECTRONIC SPA الرائد في صناعة أجهزة الحاسوب، التلفزيونات ، الشاشات المسطحة و جميع أنواع الالكترونيات المتعلقة بالراحة و العيش المديد، كوندور إختياركم الافضل، عملاق الالكترونيات في الجزائر" كما تظهر جرأة المؤسسة في تجربة منتجات جديدة لأول مرة من نوعها في الوطن، تتضح كذلك سيمة التنافسية في تصريح مؤسس مؤسسة كوندور بأن هدفه أن تكون هذه المؤسسة قدوة. من بين الرموز التي تظهر جرأة و تنافسية المؤسسة LOGOS المؤسسة فاختيار إسم المؤسسة ليس عشوائيا، CONDOR هو اسم طائر ذو جناحين كبيرين و يحلق عاليا.

جاءت في المرتبة الثالثة التوجه نحو الفرق: تظهر معالم توجه المؤسسة نحو الفريق و تشجيعها للتعاون بين الموظفين كون اغلبية المركبات و الوحدات تعتمد على العمل بالسلسلة و الدوريات، كما ان الاطارات و المهندسين تعمل كمجموعات (فرق عمل) و يظهر هذا في التصميم الهندسي للمكاتب

في المرتبة الرابعة بعد اتخاذ القرارات: خلال زيارتنا لمركبات CONDOR ELECTRONIC SPA لاحظنا حسم المؤسسة في التعامل مع العاملين فيما يخص إجراءات الأمن كأدوات العمل، اللباس و كذلك احترام الوقت. كما أن المؤسسة تقوم بإجراء دراسات على المدى الطويل كما أنها تأخذ قرارات لصالح المورد البشري و المؤسسة في أن واحد.

جاء في المرتبة الخامسة بعد الإبداع، مؤسسة CONDOR ELECTRONIC SPA تتسم بالإبداع و الابتكار ف شعارها الأول و الأخير من خلال لافتات الإشهار و الرسائل الاشهارية "الحياة ابتكار، الجودة و الابتكار " كما أن المؤسسة تشجع البحث و الاختراع. حيث تتوفر هذه الأخيرة على مركز للتكنولوجيا و الإبداع " Centre d'Appuie à la Recherche et Innovation.CATI." و قد حصلت على جائزة الابداع لجهاز أمن الغاز في اكتوبر

2010. كما ان المؤسسة تعمل على تجربة مناهج أفكار و منتجات جديدة مع تقدير المخاطر ففي سنة 2002 بدأت بمنتج المكيفات الهوائية و الغسالات الكهربائية، سنة 2003 انشأت وحدات لمادة Polystyrène، سنة 2006 طرحت الى السوق منتج الثلجات، سنة 2008 اجهزة تلفزيون LCD و LED و الستقبلات الهوائية سنة 2011 أنشأت مركب المواد البيضاء فرن المطبخ و ميكروند. ضف الى ذلك إبداع و ابتكار في مجال الحواسب و الهواتف الذكية و برامج الاندرويد.

جاء في المرتبة السادسة بعد التركيز على المكافآت: تعمل مؤسسة CONDOR ELECTRONIC SPA على مكافأة و تشجيع التطور المهني للموظفين و يظهر هذا من خلال:

منح ميداليات و مكافآت مالية عالية للعمال حسب سنوات الاقدمية في المؤسسة ميداليات ذهبية لخمسين سنة خدمة، فضية لعشرين سنة خدمة و اخرى برونزية لعشر سنوات خدمة زائد مبالغ مالية. و تركز المؤسسة على التطور المهني لموظفيها من خلال دورات تكوينية داخل و خارج الوطن و وضع مخطط مرن للتقدم و الترقية في مناصب العمل يعتمد على التقييم.

في المرتبة السابعة بعد المساندة، يظهر دعم المؤسسة للموظفين من خلال الخدمات و الإعانات التي تقدمها، كمنح مبالغ مالية عند الزواج تقدر ب 50000 دج و في حالة وفاة احد الأقارب، ضف إلى ذلك المنح للأطفال المتمدرسين... الخ و تعمل المؤسسة على تبادل المعلومات مع و بين موظفيها من خلال الاعلانات.

في المرتبة الثامنة بعد الانتباه للتفاصيل، كون المؤسسة تنشط في مجال الالكترونيك ، و الذي يتطلب انتباه كبير للتفاصيل و الدقة.

## 2-2. الفرضية الثانية:

تلتزم مؤسسة CONDOR ELECTRONIC SPA الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 إصدار 2008 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة.

أسفرت نتائج الدراسة على أن مؤسسة CONDOR ELECTRONIC SPA تتبنى المبادئ التالية: التزام الإدارة العليا بالرؤية الإستراتيجية، التركيز على العميل، التحسين و التطوير المستمر، إدارة بالعمليات، التركيز على الدمج و المشاركة.

جاء في المرتبة الأولى مبدأ التزام الإدارة العليا بالرؤية الإستراتيجية، هذا لأن القيادة الإدارية للمؤسسة تتعاون مع كل المستويات بغية تحقيق أهداف الجودة فكل الخطط و الاستراتيجيات التي تضعها تكون الجودة فيها هي المعيار الرئيسي.

في المرتبة الثانية مبدأ التركيز على العميل. يظهر هذا جليا من خلال الاهتمام الذي تعيره المؤسسة للزبائن من خلال متابعة ما بعد تقديم الخدمة و نيل رضا المستفيدين. تقوم الإدارة بدراسات مسحية لمعرفة درجة تلبية المؤسسة لحاجاتهم، تضع المؤسسة أهداف تفوق توقعات الزبائن كما ترصد و تعير اهتمام كبير لشكاويهم.

في المرتبة الثالثة مبدأ التحسين و التطوير المستمر، يظهر هذا من خلال الدورات التكوينية للعمال و كذا التحسين و البحث المستمر لتطوير المنتجات و يمكن أخذ كمثال جهاز التلفزيون و تحويل الصناعة إلى شاشات مسطحة. فالمؤسسة تعتبر التحسين المستمر للمنتج هدف مشترك بين المؤسسة و الموظف كما أنها تشجع كل التحسينات و تعمل على إجراء قياسات و مقارنات للمنتج.

في المرتبة الرابعة مبدأ الإدارة بالعمليات حيث أن المؤسسة تقوم بتحليل مناصب العمل و بالتالي تحديد المسؤوليات بوضوح، تحديد المهام الرئيسية و المهام بين الوظائف. كما تقوم بتحديد النشاطات الضرورية بشكل منتظم للحصول على النتيجة المرجوة في تفصيل و تحديد كل العمليات و العلاقة بينها. و كأحسن مثال وجود لافتات تبين طبيعة و مهام كل منصب و المنصب الذي يليه.

في المرتبة الخامسة مبدأ التركيز على الدمج و المشاركة من خلال تواجدنا بالمؤسسة لاحظنا أن الموظفين يتقاسمون المعارف و الخدمات، كما أنهم يشتركون لإيجاد الحلول، و هم يدركون أهميتهم في المؤسسة.

تتفق هذه النتائج مع الدراسات التي قام بها كل من ( محمد فلاق 2010)، (هيشور، كودري 2001)، (Wali .S, Boujelben. Y, 2009) و دراسة (وهيبة فلاح 2003) التي تتفق على ان المؤسسات الجزائرية تعمل بجهد للالتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما يجدرالذكر أن مؤسسة CONDOR ELECTRONIC SPA تحصلت على جائزة الجودة لسنة 2011.

**2-3. الفرضية الثالثة:** توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة CONDOR ELECTRONIC SPA الجزائرية و تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة بها.

أسفرت نتائج الدراسة إلى انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة

CONDOR ELECTRONIC SPA الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 إصدار 2008 و تطبيق مبادئ إدارة الجودة. فامتياز المؤسسة بثقافة التركيز على الإبداع والابتكار، الانتباه للتفاصيل و التوجه نحو النتائج تساعد على تطبيق مبدأ التركيز على العميل (أي العميل الخارجي).

كما أن السيمة الثقافية التي تظهر في المساندة و التركيز على المكافأة تساعد على تطبيق مبدأ التركيز على العميل (أي العميل الداخلي).

بعد التوجه نحو الفريق و المساندة كسليم ثقافية تتمتع بها المؤسسة تساعد على تطبيق مبدأ التركيز على الدمج و المشاركة.

كون المؤسسة تتمتع بثقافة إبداعية إبتكارية تساعد على البحث و التطوير، ساعد هذا على تطبيق مبدأ التحسين و التطوير المستمر.

كما ان إهتمام المؤسسة بالانجاز و النتائج ساعد هذا في تبني و تطبيق مبدأ الإدارة بالعمليات.

إن الوصول إلى نتائج تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يظهر بان الابعاد و السمات الثقافية السائدة تهتم بالموظف من خلال تشجيعه، مكافأته و تطويره و كذا بالزبون من خلال الاهتمام بجودة المنتج الذي يظهر بالتوجه نحوالدقة، التفصيل و الانجاز.

لا تتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت اليها بحوث و دراسات كل من (Ngowi.AB 2000)، (soza-poza. A et Al 2001) و الدراسة التي قامت بها (Noronha. C 2002)، غير ان ما توصلنا اليه من نتائج يتفق مع دراسات و بحوث كل من (منال طه بركات 2007)، (جاسم بن فيحان الدوسري 2007)، (ايمان داود الخلايلة 2010)، (محمد فلاق 2010)، (Canis Wcheg annita MMLIU، Klein et all 1995).

#### 2-4. الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء افراد العينة حول واقع تطبيق مبادئ إدارة

#### الجودة تعزى للأقدمية

خلصت نتائج الدراسة الى رفض الفرضية التي تقول توجد فروق ذات دلالة احصائية في رؤية المستجوبين لتطبيق مبادئ إدارة الجودة تعزى للاقدمية، و قبول الفرضية البديلة الأتية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين رؤية الفئات الثلاثة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. يفسر هذا على أن العمال الجدد تكيفوا و اندمجوا بالمؤسسة و هذا بفضل الاجراءات و الجهود التي تتبناها المؤسسة كتبادل المعلومات و الاعلام، ففي إحدى زيارتنا للمؤسسة وجدنا المؤسسة بصدد رصد آراء العمال لمعرفة مدى معرفتهم بالسياسة و المنهج الذي تتبعه المؤسسة و كذا تقييم و تقدير نجاعة وسائل الاتصال الداخلي عن طريق استبيان، مثال عن طريق الاسئلة المطروحة:

- هل تعلمون بوجود تصريح للإدارة (سياسة جودة)؟

- هل هي مفهومة؟

- هل خضعتم لدورات تكوينية حول 9001/140001/18001؟

ضف إلى ذلك إجتماعات و حصص قصيرة قبل العمل مخصصة للإعلام اين يعتبر موضوع الجودة مهما و رئيسيا.

كل هذه الجهود و الوسائل الاعلامية سهلت وصول المعلومات مما ادى الى عدم وجود فروق بين الفئات الثلاثة (فئة العمال الذين وظفوا قبل التغيير، فئة العمال الذين توظفوا اثناء التغيير الى تسيير مبني على الجودة الشاملة و الموظفون الجدد.

جاءت هذه النتائج منافية للنتائج التي توصل اليها(محمد فلاق 2010) الا ان دراسة (منال طه بركات 2004) و (بن فيحان الدوسري 2007) توصلنا الى نفس النتائج التي توصلنا اليها.

## 3- الاستنتاج العام:

حاولت الدراسة الحالية معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية SPA CONDOR ELECTRONICS في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعرفة سمات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة CONDOR ELECTRONICS ومدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ الجودة.

بعد الإلمام بكل جوانب الموضوع من الناحية النظرية ثم إجراء دراسة ميدانية وهذا لجمع معلومات عن طريق استعمال شبكة Thévenet لتشخيص الثقافة، واستبيان لكل من الثقافة التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة التي حصرتها الباحثة في خمس مبادئ أساسية ثم تطبيق تطبيق الاستبيان على 346 فرد الذي يعتبر حجم العينة الممثلة للمجتمع الأصلي وبعد جمع المعلومات تمت معالجتها إحصائياً عن طريق برنامج (SPSS) وبعد عرضها وتحليلها ومناقشتهم تم التوصل إلى أنه:

- تسود بالمؤسسة الجزائرية SPA CONDOR ELECTRONICS سمات ثقافية (توجه نحو النتائج، التنافسية العدوانية، التوجه نحو الفريق، اتخاذ القرار، الإبداع، التركيز على المكافأة، الانتباه للتفاصيل، المساندة )

- تلتزم المؤسسة الجزائرية SPA CONDOR ELECTRONICS الحاصلة على شهادة ISO 9001= 2008 بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ( التزام الإدارة العليا الرؤية الإستراتيجية، التركيز على العميل، التحسين والتطوير المستمر، إدارة بالعمليات، التركيز على الدمج والمشاركة )

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف فئات الأقدمية في الرؤية لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية SPA CONDOR ELECTRONICS

- على ضوء هذه النتائج التي تمخضت من الدراسة ارتأت الباحثة تقديم بعض الاقتراحات - أن تولي المؤسسة اهتماما أكبر للتكوين في مجال الجودة ،وأن تخصص بذلك عمال التحكم والأعوان لأنها تركز أكثر على الإطارات خاصة وأن التدريب أو التكوين يعتبر من أساسيات نجاح إرساء إدارة الجودة بفعالية.

كما أن الباحثة توصي بإجراء بحوث مماثلة في مؤسسات جزائرية وأن يهتم أكثر فأكثر بالبحوث والدراسات بالثقافة التنظيمية وكذلك بالطرق والأساليب الإدارية الجديدة كما أن الباحثة تطمح إلى إجراء بحث يشمل عدة مؤسسات الجزائرية فالنتائج التي توصلت إليها لا يمكن تعميمها فهي تخص مؤسسة SPA CONDOR ELECTRONICS الجزائرية فقط مع الذكر أنه يمكن الوصول إلى نتائج أخرى في حالات دراسة المؤسسة بالمديريات الفرعية فتشعب الثقافة التنظيمية واختلاف مستوياتها وأنواعها يجعل من هذه البحوث تتنوع وتختلف.

## خاتمة:

تبين لنا من خلال دراستنا التي تمحورت حول العلاقة بين متغيرين طالما زاحت بهما أدبيات المناجمنت والعلم التي تهتم بالمنظمات مدى أهمية كل من هذين المتغيرين كمتغيرين مستقلين، تابعين أو معدلين.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها.

يجدر الذكر إلى أن هذه الدراسة تمت بمؤسسة كندور إلكترونيك، مؤسسة جزائرية الأصل عرفت نشاط وتوسع ظاهر خلال هذه السنوات الأخيرة، من خلال تواجدها بها تم التدقيق في الثقافة السائدة بالمؤسسة وكذا مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أكثر عنصر شد انتباهنا وتمركز عليه استطلاعنا هم مؤسسوا هذه المؤسسة حيث ان المقابلات والوثائق التي تم جمعها تبين وتعكس طموحات و شخصية المؤسسة، فيمكن القول أن كوندور إلكترونيك متبنية لثقافة تنظيمية مستوحات من مؤسس هذه الأخيرة، حيث عمل على وضع وإرساء قيم الإبداع، التعاون، المشاركة، الحرص على الجودة، روح التضامن والمساعدة كلها قيم ثقافية تساعد في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

قائمة المصادر

و المراجع

الجانب النظري

الملاحق

## ❖ الكتب باللغة العربية:

1. أحمد البستان ، الإدارة والإشراف التربوي النظرية البحث الممارسة ،مكتبة الفلاح للنشر، الكويت، 2003.
2. جاد الرب، سيد محمد، سلوك تنظيمي، الطبعة العشرين، 2005،
3. حسين سلامة عبد العظيم، ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الدار الصولتية للنشر، الرياض، 2005.
4. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، العبيكان للنشر، الرياض، 1997.
5. خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2005.
6. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، مطبعة الإشعاع، مصر، بدون سنة.
7. صالح ناصر عليّات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر، عمان الأردن، 2004.
8. عبد العزيز صالح بن جبّور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة عمان، الأردن، 2004.
9. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للنشر جمهورية مصر، بدون سنة.
10. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، 2000.
11. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
12. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، منشورات جامعة الزقازيق، القاهرة، 1996.
13. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001=2000، دار الثقافة للنشر، بيروت، 2005.

14. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 1993.
15. مأمون الدرداكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002.
16. مأمون السلطي وسهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والايزو 9000، دار الفكر، سوريا، 1999.
17. مايكل كاي، ترجمة فواز زعرور، التغيير المتواصل، مكتبة العبيكات، الرياض، 2003.
18. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن ، 2004.
19. محمد الصريفي، إدارة التغيير، دار الفكر، مصر، 2007.
20. محمد الصريفي، إدارة الجودة الشاملة مؤسسة ،حورس الدولية، الإسكندرية، ط 1، 2006.
21. محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار حامد، عمان، ط1، 2006.
22. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2005.
23. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2006.
24. مؤيد عبد الحبيب الفاضل و يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، الوراق للنشر، ط1، 2004.
25. ناصر دادبي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

26. A-kokore. G , Vernier. E, La petite entreprise elle a un atout d'une grande, l'Harmattant, France , 2006.
27. Bertrand. Y, Culture organisationnel, presse de l'université de Québec, Canad, 1991.
28. Chamblay. D ; Copron P-A ; Froissart.P ; Montoussé.M, Pourcel. P ; Renouard. G ; Vin-Tatiche. D ; Waquet. I, Science économiques et sociales 1er ES, Bréal, Paris, 2005.
29. Chantereau. P-L, Le management à l'épreuve du Papy- Boom, Liaisons sociales, France, 2006.
30. Christoph. H, Behavioral operation management, now publisher, USA , 2007.
31. Cobut. E ; Lambotte. F, Communication publique et incertitude, Edipro, Belgique, 2011.
32. Constantino. F ;Barhalkomerwa.G-M, La gestion des institutions et des entreprise culturelle en RD Congo, l' Harmattan, France, 2011.
33. Diane. S- P, La politique culturelle du Québec de 1992, presse université é Laval, canada, 2003.
34. Helfer. J-P ; Orsoni. J ; Kalika. M , Management : stratégie et organisation, Vuibert, France, 1996.
35. Hellriegel ; Slocum ; Woodman, Traduction Truchau- Saporta, Management des organisations , Boeck université , Belgique 1997.
36. Hubert. K ; Rampersad. F ; traduction Wieder. F ;Caupin. F, Malsch. D, Totale performance scorecard : réconcilier l'homme et l'entreprise, Springer, France, 2005.
37. Inceoglu . I, Organizational culture, Team climate, workplace Bullying and team effectiveness an empirical study on their relationship, wirtschafts , Germany , 2002.
38. Ingram. M, management stratégique et compétitivité, Boeck, supérieur, Belgique , 1995 .
39. Kuslivan. S, Managing employee attitudes and behaviors in tourism and hospitality industry, Nova publishers, USA, 2003.
40. Lenay. A ; Blason. B, Des faits qui parlent étude comparative de projet de communication de quatre ONG à Cuba et Causta Rica, PU de Louvain, Belgique, 2010.

41. Loneux.C ; Parent.B, Communication des organisation, recherches récentes volume 2, l'hamattan , France, 210.
42. Magakian. J-L ; Barmeyer. C ; Bouziat. X, Hounounou.A, Cinquante fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines, Bréal, France, 2003.
43. Miller .K, Organizational communication Approaches and processes, Cengage Learning, USA 2009.
44. Mora. P, Diagnostiquer son entreprise, Eyrolles, 2010.
45. Noronha. C, The theory of culture-specific total quality management in Chinese regions, Antony Rowe limited, Great Britain,2002.
46. Paille. P, Changement organisationnelle et mobilisation des ressources humaines,Sans année.
47. Piagnault. G, Les mondes sociaux des petite et très petite entreprises, l'Harmattan, France , 2011.
48. Robbins .S ; De Cenzo .D, Management l'essentiel des concepts et des pratiques, trad. lavoyer.V , Marty.S, Pearson Education, France, 2004.
49. Rousseau. N ; Langlois. L , Vaincre l'exclusion scolaire et sociale des jeunes, PUQ, Québec, 2003.
50. Sardas. J-C ; Giaucque. D, Comprendre et organiser, l'Harmattan, France., 2008.
51. Thévenet .M, La culture d'entreprise, PUF, France, 1993.

❖ أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير باللغة العربية:

52. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
53. إيمان عبد الرحيم الخلايلة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر للعاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
54. أيمن عبد الفتاح محمود الدقي، واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006

55. جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2007.
56. محمد العربي غربي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
57. محمد فلاق، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتروك، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
58. ممدوح الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة السعودية، 2000.
59. منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
60. ميرفت محمد راضي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الفني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، فلسطين، 2006.
61. وهيب هدي فلاح، تطبيق نظام إدارة الجودة 2000 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وعلاقته بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بوزريعة - 2- الجزائر، 2008-2009.

❖ أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير باللغة الأجنبية:

62. BARKIA . N , La certification des entreprises de services selon la norme ISO9001, Mémoire d'expertise comptable , faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax , Tunsie , 2000 / 2001.

63. Van Stuyvesant Meijen. J, The influence of organizational culture on organizational commitment, Master of commerce, RHODE university South Africa , 2007.
64. Wayne Braddy.P , Internet recruiting :The effects of website features on viewers' perceptions of organizational culture, Raleigh North Carolina,2007.

❖ **المجلات العلمية باللغة العربية:**

65. حسن مختار حسين، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، عدد (6)، القاهرة،2002.

66. علي محمد شاهين، إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج، المجلة العلمية بجامعة الملك فيصل، المجلد 5، العدد (1)،2004 .

67. وضيئة أبو سعدة، أحلام عبد الغفار، الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية (تصور مفتوح) مجلة عالم التربية، السنة الأولى، العدد الثاني، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 2000.

❖ **المجلات العلمية باللغة الأجنبية:**

68. Haichour. MS ;Koudri. A, Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises algérienne, les cahiers du CREAD, N°56, Alger, 2001.
69. Irani Z.; Beskes A.; Love. P,Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence , Tecknovation 24, 2004.
70. Jabnoun. N, TQM culture and performance in the manufacturing firms, quality management journal, Copyright American society for quality , vol 12, n 4, October 2005.
71. Kilmann.R H, Saxton M.J, Serpa.R, Introduction: Five key Issues in understanding and changing culture , jossey – Bass, USA, 1985 .

72. Maull. R; Brown . P; Cliffe. R, Organizational culture and quality improvement, International Journal of Operation and Production Management, Vol.21, 2001
73. Meier. O, Management interculturelle, Sup Dunod, France 2010.
74. Ngowi. AB , Impact of culture on the application of TQM in the construction industry in Botswana\_, International Journal of Qualify & Reliability Management, vol 17, 2000.
75. O'Reilly. C; Chatman. J; Caldwill. D, People and organizational culture: profile led comparison approach to assessing person organizations fit, Academy of management journal, 34(3).
76. Sadik. Y , L'approche culturelle et le management par la qualité totale « TQM » dans le contexte marocain, Repères et perspectives, N°3, Automne 2002.
77. Sousa- Pouza. A; Nystrom. H; Wiebe. H , Across- cultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three countries , Internationale Journal of Quality & Reliability Management, vol 18, 2001.
78. Wali. S; Boujelbene. Y, Cultural influences on TQM implementation and financial performance in Tunisian firms, EKONOMIKA A. Management, 3/2011.
79. WM Cheng . C ; MM Liu. A, The relationship of organizational culture and the implementation of total quality management in construction firms, Surveying and Built Environment, Vol 18 (1), June 2007.

❖ المؤتمرات و الملتقيات:

80. Laroque. A ; Bord l'eau. Y, Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail : Actes du quatrième congrès international de psychologie du travail de langue française, PUQ, Canada, 1987.
81. Takvorian. J.F, Le management par la qualité infoqualite-com.
82. Tcham. K, le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes, Communication au colloque national sur le management de la qualité totale et le développement de la

performance de l'entreprise, Université Tahar Moulay, Saïda, Algérie, 13-14 décembre 2010.

❖ القواميس:

83. ابن منظور، لسان العرب، ج2، دار الحديث للطباعة والنشر، مصر، 2003.

84. Lexique de gestion, 2<sup>ème</sup> édition , dolloz, paris 1989.

85. Thévenet. M, Culture d'entreprise, In Encyclopédie du management, Tome1, Vuibert, Paris, 1992.

❖ مواقع الانترنت:

- شبكة المتحدين العرب، يوم 2011/04/09 الساعة 22:00، sw.ibra.www
- www.Futura- sciences. Com, Visité le 12-06-2013.
- AR. Wikipedia. Org / wibi / 9000 – ايزو visité le 13 / 05 / 2013 22 h
- ar. Wiriipedia . org, visité le 06 / 03 / 2011 , 21h.
- Deslauriers.J-P, Paquet. R, Travail dans le communautaire, Presse de l'université du Québec, Canada, 1994.
- http//halshs. Archives – ouvertes- fr / doc/00/44/16/05/pdf/ culture – communication –organisation – France 02/09/2012-21h

الملاحق

## الملحق 1:

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,960	47

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
أهداف المؤسسة تفوق توقعات الزبائن	166,37	898,702	,565	,959
x2	166,22	899,717	,531	,959
x3	166,22	902,743	,566	,959
x4	165,95	908,715	,533	,959
x5	166,37	902,753	,539	,959
x6	166,32	902,174	,547	,959
x7	166,42	892,815	,577	,959
x8	165,95	906,510	,480	,959
x9	166,22	905,666	,486	,959
x10	166,60	897,374	,521	,959
x11	165,85	901,823	,630	,959
x12	165,92	896,430	,681	,958
x13	166,05	912,408	,428	,959
x14	165,95	909,536	,551	,959
x15	166,17	908,763	,526	,959
x16	166,50	900,513	,567	,959
x17	166,12	890,984	,713	,958
x18	166,07	905,251	,540	,959
x19	166,02	899,153	,646	,959
x20	166,22	899,922	,739	,958
x21	165,82	908,404	,596	,959
x22	166,37	905,522	,631	,959
x23	166,20	915,241	,372	,960
x24	166,15	901,874	,615	,959
x25	165,80	904,062	,627	,959
تكافؤ المؤسسة موظفيها على الأداء الجيد	166,47	879,692	,728	,958
y2	165,87	911,907	,431	,959

y3	166,30	887,190	,729	,958
y4	166,62	881,471	,794	,958
y5	166,27	888,102	,745	,958
y6	166,37	896,189	,559	,959
y7	166,05	890,100	,657	,958
y8	166,20	905,805	,519	,959
y9	166,37	901,522	,645	,959
y10	166,15	897,362	,614	,959
y11	166,20	902,113	,591	,959
y12	166,12	901,497	,555	,959
y13	166,25	904,038	,639	,959
y14	165,87	913,907	,459	,959
y15	166,37	897,933	,536	,959
y16	166,37	885,061	,675	,958
y17	166,42	899,840	,561	,959
y18	166,37	914,599	,362	,960
y19	166,27	914,871	,428	,959
y20	166,32	908,892	,567	,959
y21	166,37	911,471	,418	,960
y22	166,35	916,233	,404	,960

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
الابداع	,718	346	,158
التركيز على المكافآت	1,220	346	,120
المساندة	,910	346	,090
التوجه نحو النتائج	,715	346	,170
الانتباه للتفاصيل	,517	346	,536
التوجه نحو الفريق	,529	346	,329
التنافسية العشوائية	,615	346	,173
اتخاذ القرار	,561	346	,165
الثقافة التنظيمية	1,079	346	,097
التركيز على العميل	,410	346	,164
التركيز على الدمج والمشاركة	,811	346	,132
التحسين والتطوير المستمر	,916	346	,184
التزام الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية	,911	346	,109
الإدارة بالعمليات	,715	346	,100
مبادئ الجودة	1,106	346	,160
الاستبيان ككل	1,121	346	,112

a. Lilliefors Significance Correction

### Correlations

			الثقافة التنظيمية	إدارة الجودة الشاملة
Spearman's rho	الثقافة	Correlation Coefficient	1,000	,756**
	التنظيمية	Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	346	346
	إدارة	Correlation Coefficient	,756**	1,000
	الجودة	Sig. (2-tailed)	,000	.
	الشاملة	N	346	346

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## *Culture Perceptions*

### *Innovation*

1. This organization is stable.
2. This organization is innovative.
3. This organization likes to experiment with new ideas, approaches to work, products and services, and the like.
4. This organization values risk-taking.
5. This organization is careful.
6. This organization is rule-oriented.
7. This organization is highly organized.

### *Emphasis on Rewards*

8. This company puts an emphasis on the professional growth of its employees.
9. This company pays its employees well for performance.

### *Supportiveness*

10. This organization promotes the sharing of information among its employees.
11. This organization is supportive of its employees.

### *Outcome-Oriented*

12. This organization is achievement-oriented.
13. This organization can be characterized as demanding.
14. This organization sets high expectations for itself and its employees.
15. This organization is results-oriented.

### *Attention to Detail*

16. This organization is analytical.
17. Work at this organization requires a lot of attention to detail.
18. This organization can be described as being precise.

### *Team-Oriented*

19. This organization is team-oriented.
20. This organization promotes collaboration among its employees.

### *Aggressiveness*

21. This organization is full of opportunities.

- 22. This organization is aggressive.
- 23. This organization is competitive.

*Decisiveness*

- 24. This organization is predictable.
- 25. This organization is decisive.
- 26. This organization values having low conflict among its employees.

## جامعة الجزائر -2- بوزريعة

تقوم الباحثة بإعداد دراسة ميدانية بعنوان الثقافة التنظيمية و علاقتها بنجاح تطبيق ادارة الجودة و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس العمل و الموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة درجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية و ايضا قياس الثقافة السائدة فيها ، و دراسة العلاقة بينهما و بناءا عليه تم تصميم استبيانين:

1- استبيان خاص بإدارة الجودة الشاملة .

2- استبيان خاص بالثقافة التنظيمية.

تأمل الباحثة الاجابة عن كل الفقرات بدقة و موضوعية و ذلك بوضع علامة ( X ) امام كل فقرة و تحت درجة التقدير التي تعبر عن رأيكم مع تأكيدي ان اجابتم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن التعاون

### المعلومات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب:

الجنس :  ذكر  انثى

الاقدمية في هذه المؤسسة :  [6-1] سنوات  [8-7] سنوات  [9- أكثر] سنوات

هل استفدت بدورة تكوينية حلقات أو اجتماعات في مجال الجودة الشاملة:

نعم  لا

ضع علامة (X) أمام التقدير الذي تراه مناسباً لمدى تواجد هذه القيم في مؤسستك

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 تكافأ المؤسسة موظفيها على الأداء الجيد
					02 تركز المؤسسة على الانجاز
					03 المؤسسة داعمة لموظفيها
					04 المؤسسة تحليلية
					05 تشجع المؤسسة التعاون بين الموظفين
					06 هذه المؤسسة جريئة و مغامرة
					07 هذه المؤسسة تنافسية
					08 تعمل المؤسسة على حد الصراعات بين الموظفين.
					09 تعتبر المؤسسة تنبؤية
					10 هذه المؤسسة مليئة بالفرص
					11 تركز المؤسسة على الفريق في العمل
					12 العمل في هذه المؤسسة يتطلب انتباه كبير للتفاصيل
					13 المؤسسة جد متطلبة
					14 المؤسسة تركز على النتائج
					15 المؤسسة تقدر المخاطر
					16 المؤسسة تركز على التطور المهني لموظفيها
					17 المؤسسة مبتكرة و مبدعة
					18 تعتبر المؤسسة حاسمة
					19 تسعى المؤسسة الى تجربة افكار جديدة
					20 تعمل على تبادل المعلومات بين موظفيها
					21 يمكن وصفها على أنها دقيقة
					22 تضع توقعات عالية

ضع علامة (X) أمام التقدير الذي تراه مناسباً لمدى تواجد هذه المبادئ في مؤسستك

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					01 أهداف المؤسسة تفوق توقعات الزبائن
					02 يمكن للموظف تحديد العوائق التي تعترض أدائه لمهام
					03 تستعمل المؤسسة طرق علمية و قياسات لإجراء المقارنات
					04 ادراك و الاعتراف بالتحسينات
					05 يتم تجميع و تحليل المعلومات التي تساعد على وضع الاستراتيجيات
					06 يتم تحديد المسؤوليات بوضوح
					07 يتم تقييم أداء الموظفين بصفة منتظمة
					08 يعتبر مبدأ التركيز على خدمة المستفيدين المحور الأساسي للمؤسسة
					09 يتقاسم الموظفون المعارف و الخدمات
					10 يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع السياسات و الاستراتيجيات
					11 يعتبر التحسين المستمر للمنتوج هدفاً مشتركاً بين المؤسسة و الموظف
					12 تلتزم الإدارة العليا بدعم و تطوير نظام ادارة الجودة
					13 تحديد المهام الرئيسية و المهام بين الوظائف
					14 تضع المؤسسة خطط استراتيجية اين تكون الجودة المعيار الرئيسي
					15 تقوم المؤسسة بتشجيع كل التحسينات
					16 يتم اشراك الموظفين لإيجاد حلول مناسبة للمشاكل
					17 ترصد و تهتم المؤسسة بشكاوي الزبائن
					18 يدرك الموظف دوره و اهميته في المؤسسة
					19 توفر المؤسسة تكوين للموظفين لتحقيق التحسين المستمر
					20 تقييم المؤسسة المخاطر و اثار النشاطات على الزبائن
					21 تتعاون الإدارة العليا مع كل المستويات لتحقيق اهداف الجودة
					22 تقوم الإدارة بدراسات مسحية لمعرفة درجة تلبية المؤسسة لحاجات المستفيدين
					23 يتم الاستعانة بمختلف النظم و التكنولوجيات لتحقيق الاهداف
					24 يتم تحديد النشاطات الضرورية بشكل منتظم للحصول على النتيجة المرجوة
					25 تقوم المؤسسة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة

