

الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة – الارتباط وآليات الإرساء –  
دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية - برج بوعريريج

الأستاذ: عبد الرحمن بوقفة، جامعة برج بوعريريج، الجزائر

الملخص:

تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في ظل إدارة الجودة الشاملة، تبرز هذه الأهمية من خلال التأكيد على قيم الجودة، ومراعاة الفعالية، الإبداع، الولاء، وهذه العناصر تعبر عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، وممارستها للتأثير على بيئة العمل، فوجود ثقافة تنظيمية قوية وداعمة يعبر عن ثقافة الجودة الشاملة بما تتضمنها من مبادئ وقيم الجودة، وهي تدفع الأفراد إلى إبراز مساهماتهم من أجل التحسين المستمر للعمليات ولضمان جودة المخرجات، ويعتبر ذلك من مستلزمات إدارة الجودة الشاملة، لذلك فهي تعتمد على استخدام العمليات التنظيمية المختلفة لتثبيت وإرساء ثقافة الجودة الشاملة.

**Abstract:**

The organizational culture is of a huge importance in the total quality management. This importance is shown by the insistence on the quality values, efficiency, creativity and loyalty. These elements express the nature of the spread organizational quality culture, and its application for enhancing the work environment. The existence of a powerful and supporting organizational culture reflects the total quality culture, including its principal and quality values. It also motivates the members to show their contributions for the sake of a continuous improvement for the operations and to guarantee the quality of the productions, and that is considered as a requirement for the total quality, and for that, it depends on using different organizational operations to fix and lay the total quality culture.

إنّ نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتطلب وجود أفراد قادرين على بذل الجهد المطلوب والمساهمة في تحقيق جودة العمليات والأداء، ويتوقف ذلك على وجود ثقافة تنظيمية قوية تُمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتطوير والمشاركة والولاء، وقادرة على تحريك قدرات ومهارات وكفاءات وطاقات الأفراد نحو تحقيق الأداء المتميز، إذ أنّ فعالية الأداء تتأثر بقيم ومعتقدات الأفراد، فالمؤسسة التي تتصف بمتوجاتها وخدماتها بمواصفات الجودة، فإنّ ذلك نتاج ثقافة تنظيمية قوية تؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد، والتي هي نتاج قيم ومعتقدات الأفراد وفلسفة الإدارة وسياساتها وممارسات القادة وسلوكياتهم والمثل العليا في المؤسسة، باعتبار أنّ الثقافة التنظيمية تتكون من مجموع مفاهيم المديرين واتجاهاتهم، القيم الاجتماعية الموجودة لدى أفراد المؤسسة<sup>(1)</sup>.

تؤكد المواقف أنّ هناك فروق جوهرية بين قيم ومبادئ ومعتقدات ثقافة المؤسسات الناجحة، عن ثقافة غيرها من المؤسسات، فالثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية للنجاح، من خلال تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والجدية والعمل على تحقيق جودة المخرجات وتحسين العمليات والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، فمن الحقائق التي كشف عنها إدوارد دمينغ *Edward Deming* "أنّ ثقافة المنظمة تلعب دوراً على جانب كبير من الأهمية في تحقيق الجودة، وأنّ ثقافة المنظمة تعني مشاركة القيادات فيما يعبر عنه من قيم ومعتقدات ترتبط بتدعيم مفهوم الجودة<sup>(2)</sup>".

لذلك فإنّ إدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل كبير على الثقافة التنظيمية في تحقيق مبادئها، لارتباطها بالموارد البشري القادر على خلق القيمة المضافة للمؤسسة وبالتالي اكتسابها لمركز تنافسي مهم.

مما سبق نطرح التساؤلات الآتية:

- ما أهمية الثقافة التنظيمية في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ؟

- ما هي مجالات الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي الآليات التي تستخدمها المؤسسة لإرساء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة الشاملة؟

## I - أساسيات حول الموضوع:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: هي نظام تنظيمي وتسييري شامل يستند على تفعيل دور كل موارد المؤسسة المادية والبشرية لتحقيق مخرجات تستجيب لتطلعات العملاء وتتميز بأفضل المواصفات، فهي تعتمد على تطوير أداء العاملين ومشاركتهم الفعالة وتحفيزهم، وتنسيق جهود الإدارة وفرق العمل من أجل تحقيق التطوير والسيطرة على المشكلات والتحسين المستمر بأقل التكاليف الممكنة، وفي كلّ مجالات العمل ومراحله، مع اقتناص الفرص واجتنباب المخاطر لضمان البقاء والاستمرارية والتطوير والتحسين المستمر، وأن تحقيق ذلك يستوجب الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة بأكثر كفاءة وفعالية.

2- مفهوم الثقافة التنظيمية: تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والمعايير وقواعد السلوك وطرق التفكير والشعارات، التي تميز الأفراد ويشتركون فيها ويتقاسمونها ويتفاعلون وفقها فيما بينهم ومع مختلف الأطراف، ويتم نقلها إلى الأفراد الجدد إذ تسمح لهم بالاندماج والتأقلم مع بيئة العمل، كما أنّها تؤثر على مختلف الأنظمة وعلى سلوكيات الأفراد وطرق العمل وتتاثر بها، بالتالي فهي تشكل هوية المؤسسة، لذلك اعتبرت مصدر قوتها حسب ما تحمله من قيم المخاطرة والجدية والاحترام وإبراز القدرات والكفاءات والتميز في الأداء والإبداع وتحقيق الاستقرار والولاء، وكلّها عناصر مهمة تركز عليها إدارة الجودة في تحقيق مبادئها.

3- ثقافة الجودة الشاملة: تعد ثقافة الجودة الشاملة من أهم خطوات تطبيق الجودة الشاملة، وتعرف بأنها "النظام القيمي للمؤسسة الذي ينجم عن خلق بيئة عمل

تؤدي إلى تطوير الأداء بشكل مستمر لا يقبل التوقف، ويتكون من القيم والعادات والتوقعات المعززة للجودة"<sup>(3)</sup>.

فهي تهتم بتطوير العمل وتحسين العمليات من خلال التعاون بين العاملين لتحقيق جودة المنتجات والخدمات وإرضاء العملاء، وهذا من خلال نشر قيم وعادات وفلسفة موجهة لسلوكيات الأفراد نحو فعالية العمل الجماعي. ويؤكد "ساليس *Sallis*" على أن ثقافة الجودة تتمثل في الأخلاقيات والقيود والسلوكيات والأعراف والقيم والقواعد والقوانين والفلسفات والأساليب الإدارية وإجراءات ضمان رضا العملاء... وأنها تؤدي إلى تقليل حجم الأخطاء... من خلال روح الترابط والالتزام بين العاملين... وإحساس كل فرد بأنه يساهم في تحقيق أهدافه الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة التي يشعر بأنها ملكه الخاص<sup>(4)</sup>.

إن نشر ثقافة الجودة يعد أحد المدخلات الرئيسية في نظام المؤسسة التي تسعى إلى تبني فلسفة الجودة الشاملة، فهي تسمح بتحقيق الانسجام والتوافق بين الأفراد والمجموعات والإدارة والعملاء، إنها تجعل من فكرة "افعل ما هو صحيح" مبدأ يؤمن به الأفراد، لأنه يعبر عن ثقافة وقائية ضرورية لجودة العمليات، ويركز على فعالية الأداء والتقليل من الأخطاء، وزيادة كفاءة الأفراد ودرجة الإبداع لديهم وتنمية روح الولاء لدى العاملين، وتشجيع الرؤية المشتركة واستيعاب الأهداف، من خلال بناء ثقافة الجودة المعتمدة على قيم الالتزام والاحترام وروح العمل الجماعي والمواظبة والانجاز والتكيف والتكامل والوفاء.

إن ثقافة الجودة الشاملة تعتبر مشروع طويل الأجل، لذلك "تشير العديد من الدراسات إلى أنه نظراً لأهمية ثقافة الجودة... فقد أصبحت المنظمات... مطالبة بالاهتمام بتلك الثقافة، حيث تأكدت... أن ما ينفذ من برامج ومشاريع سيكون مآلها الفشل إذا لم تبدأ بنشر ثقافة الجودة بين العاملين"<sup>(5)</sup>.

خاصة في ظل المنافسة الشديدة، ولا شك أن تغيير الثقافة التقليدية بثقافة الجودة ليس أمراً سهلاً، بل يستوجب برامج للتوعية والتكوين وتوفير تغذية

عكسية عالية الكفاءة ووعي القادة بأهمية ذلك وتغيير القناعات وتثبيت قيم وعادات تستجيب لثقافة الجودة، فقد أشار "ديل وكوبر" *Dale et Cooper* إلى أن نشر ثقافة الجودة الشاملة في أوساط العاملين يعد من أكثر التحديات التي تواجه برنامج إدارة الجودة الشاملة، إذ لا يمكن تطبيق البرنامج في بيئة مناوئة ترفض التطوير والتغيير، وأن من مقومات نجاح البرنامج أن تخلق بيئة ثقافية يحظى فيها بالتأييد والقبول<sup>(6)</sup>.

فنشر ثقافة الجودة تعد الخطوة الأكثر صعوبة في تبني إدارة الجودة، لأنها تتعلق بالتغيير الثقافي وتغيير الذهنيات.

4- قيم ثقافة الجودة الشاملة: حسب آركارو *Arcaro* هناك خمسة أعمدة للجودة<sup>(7)</sup>.

- ✓ التركيز على العميل سواء كان داخلياً أو خارجياً.
- ✓ الاندماج الكلي من خلال مشاركة العاملين في صنع القرار.
- ✓ القياس والتقييم المستمر للتقدم، فلا يمكن تحسين ما لا يمكن قياسه.
- ✓ الالتزام من طرف القيادة والعاملين بالتطوير والتحول نحو الجودة.
- ✓ التحسين المستمر بحيث يكون إنجاز العمليات أفضل دائماً، فلا حدود لمستوى التحسين.

لذلك من الضروري لتحقيق ما سبق تكييف الثقافة التنظيمية ونشر ثقافة الجودة من خلال تثبيت القيم المكونة لتلك الثقافة نذكر أهمها فيما يأتي<sup>(8)</sup>:

- الأمانة والصدق والإخلاص: أي عامل أو رئيس يجب أن يعتقد بإمكانية التحسين بدرجة من الأمانة والصدق والإخلاص في التنفيذ، ويقترح "جونسون فيليبس" *Johnson Philips* القوانين الست للأمانة وهي: إخبار الحقيقة، معالجة المشكلة والسيطرة عليها، عدم التعهد بالحل، الترحيب بالحقيقة، مكافأة الساعي، بناء برنامج النزاهة. ويجب الإقلال

- من التحدث عن الموضوع، والاعتماد على قياس الأداء وملاحظة الأخطاء والسعي لتخفيضها باستمرار، وأن لا يكون الحديث عن كيفية تنفيذ برنامج الجودة وإنما عن كيفية تجنب إعادة العمل.
- الثقة: إن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي يولد الثقة في عمل الأفراد، والتي يتم نقلها إلى العلاقة مع عملاء المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن وجود الثقة بين الأفراد يسهل عملية الاتصال وسير العمل بغض النظر عن ظروف العمل ويخفض النزاعات.
- النزاهة: هي صفة شخصية تجمع بين الشرف والمسؤولية فالأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة يمكن الاعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة من المرة الأولى وفي الوقت المناسب.
- الخلو من الخطايا: يجب السعي المستمر للتقليل من الأخطاء والبحث عنها وتصحيحها والبحث عن أسباب المشكلات وإيجاد سبل حلها وهذا من مسؤولية الأفراد والمدبرين، فأى خطأ قد ينتج عن إجراءات خاطئة وعدم كفاية التجهيزات أو غياب التدريب وليس مقصوداً.
- الإنجاز طويل الأجل: تتعلق الجودة بالإنجاز طويل الأجل وليس قصير الأجل، كما تعد سمعة المؤسسة تجاه الجودة بمثابة مورد ثمين، وتحتاج لوقت طويل لتحقيقها.
- الالتزام: يظهر الالتزام في جميع الأقسام والمستويات ولدى العاملين، ويتطلب الإنجاز توفر عنصر الالتزام لدى الجميع لتحقيق الأهداف الموضوعية للجودة.
- القابلية للقياس: لتجنب الجودة عن طريق الشعارات يجب ضمان قياس الإنجاز، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار التحسين المستمر، ويمكن عن طريق القياس حل المشكلات.

➤ المشاركة: تعني مشاركة العمال في حل المشكلات وتحسين العمليات، وهذا يدعم التماسك والتلاؤم بين الثقافة والأهداف. وقد تتعدى إلى العملاء والموردين

➤ الصرامة: إن التحسين هو عملية مستمرة، لذلك على كل فرد أن يتمتع بالشدّة في حالة وجود جودة منخفضة، لأن أي ثغرة أو فجوة تفتح المجال للمنافس في كسب رضا العملاء.

إلى جانب ما سبق هناك قيم أخرى متعلقة بالشفافية والصراحة والإلتقان والاندماج في الفريق، الصرامة، الحرص، التعاون، التفاؤل والتماسك الداخلي.

5- تغيير الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير: يعتبر التغيير الثقافي هو مفتاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فليس كلّ المؤسسات تمتلك ثقافة قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع يتصف بمواصفات الجودة، إذ أن إحداث التغيير في الجوانب التنظيمية وإجراءات العمل، يجعل من المتوقع ظهور نوع من المقاومة للتغيير، وهذا أمر حتمي يعود للطبيعة البشرية التي تميل إلى مقاومة التغيير "قد يكون ذلك ناجم عن أسباب... تتمثل في عدم فهم التغيير أو عدم إدراك أبعاده وخلفياته، أو في الشعور بأنه يتعارض مع مصالح العاملين"<sup>(9)</sup>.

أو الشعور بعدم الإنصاف والقلق والتوتر، وحتى اللجوء إلى التصرف بعدوانية والإضراب، وقد يكون التصرف ضمنى كفقدان الرغبة والتحفز، وبالتالي التخفيض العمدي للأداء وعدم الاستغلال الأفضل للإمكانات، وقد تأخذ مقاومة التغيير الأشكال الآتية<sup>(10)</sup>:

✓ تقليل الالتزام وزيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج.

✓ زيادة العداء للمبادرين باقتراح التغيير. وانتشار الصدمات التي تنتج عن الاستياء.

✓ زيادة الميل نحو الانتقاد وأنشطة نقابات العمال والجماعات غير الرسمية.

✓ لذلك على المؤسسة استخدام الأساليب التي تقلل من مقاومة التغيير.

6- جوانب ارتباط الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة: أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على سلوك الأفراد وعلى العمليات، لذلك فهي تشكل نقطة اهتمام لإدارة الجودة الشاملة لارتباطها بالقيم التي تعبر عن المبادئ والمعتقدات والاتجاهات والأفكار والمفاهيم، والقواعد الأخلاقية والسلوكية التي تحدد شكل التصرف والسلوك، والاتجاهات المتعلقة بالعمل والتقدير والاحترام، واحترام الوقت والعمل الجماعي، والتي لها تأثير على العمل وعلى بيئة المؤسسة.

وارتباطها بالفعالية التي تركز على النتائج المحققة أي المخرجات بناءً على النتائج المتوقعة فكلما كانت النتائج المحققة أقرب من المتوقعة كانت هناك فعالية أكثر، وتتفق مع الكفاءة التي تعني الحصول على النتائج باستخدام أقل للموارد التي تتطلبها العملية أي المدخلات، فهي بهذا المعنى تعني تخفيض التكاليف والاستخدام الرشيد للموارد للحصول على أفضل النتائج، إلا أن المؤشرات الدالة على الفعالية قد لا تأخذ طابعاً كمياً فحسب، فقد تكون المؤشرات الثقافية وسلوك الأفراد والمجموعات يعبر عن درجة الفعالية.

وكذا ارتباطها بالإبداع الذي يعتبر عملية تتضمن قدرة الفرد على النظر إلى الأشياء بمنظور وطريقة جديدة، بحيث يمكنه توظيف أفكاره وقدراته والمعطيات المتوفرة لتطوير شيء فيه منفعة، أو استحداث شيء جديد غير موجود، ما يعطي الأفضلية في مجال المنافسة، وقد يتعلّق الإبداع بالمنتج أو الخدمة أو التقنية أو أسلوب العمل والعملية التنظيمية أو بالأفكار، وقد يتعلّق بحلّ المشكلات والتحسين.

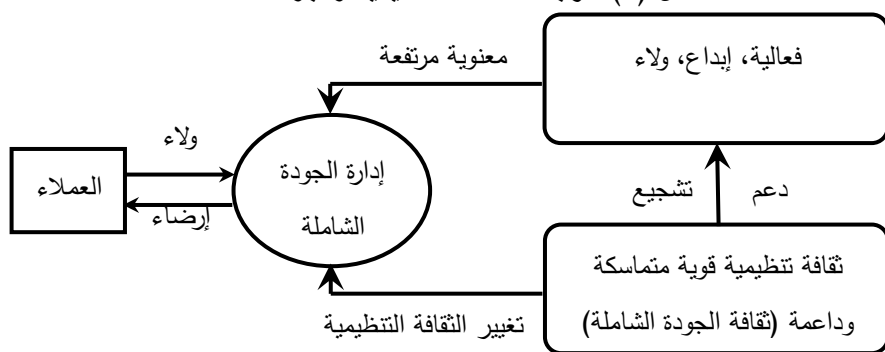
ويكون الارتباط أيضاً بالولاء الذي يعبر عن درجة ارتباط وانسجام واندماج الفرد في المؤسسة ومدى إخلاصه لها، ورغبته في بذل جهوده لتحقيق أهدافها، وكذلك رغبته في استمرارية عضويته فيها، وهو يعبر عن تطابق أهدافه



مع أهدافها ودرجة التشبع بقيمها، وتظهر أهمية الولاء في تحقيق الاستقرار وتنمية الدوافع الإيجابية وزيادة درجة الرضا والروح المعنوية، ويتأثر ذلك بالعوامل البيئية والتنظيمية، كالمميزات وغط القيادة والمشاركة وطبيعة العلاقات، ودرجة التقدير والعدالة.

وكل الجوانب السابقة هي جوانب مهمة لنجاح المؤسسة، وهي توجهات تتفق مع مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة، فإذا أرادت المؤسسة الأخذ بمبادئها، فعليها إحداث عملية تغيير في ثقافتها التنظيمية وترسيخ ثقافة تستجيب لمتطلبات الجودة الشاملة.

الشكل (1): ارتباط الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة



المصدر: إعداد الباحث

## II - الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

### 1 - مجالات الدراسة (\*):

- المجال المكاني: أجريت الدراسة بمؤسسة كوندور "Condor" اسمها التجاري "عنتر تراد Anter Trade"، وشعار المؤسسة هو "الحياة - ابتكار Innovation" Is Life واللون المميز لها هو اللون الأزرق. وهي مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، وهي إحدى المؤسسات المكونة لـ "مجموعة بن حمادي Groupe Ben Hamadi"، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج

بوعرييج، تربيع على مساحة تقدر بـ 80104م<sup>2</sup> وهي ملكية كاملة للمؤسسة، يبلغ عدد عمالها 4465 عامل موزعين على المصالح حسب التخصص.

- المجال الزمني: دامت الدراسة شهرا تقريبا من 2014/09/07 إلى 2014/10/09.

- المجال البشري: شمل مجال الدراسة الأفراد العاملون بمؤسسة كوندور أي على مستوى المنطقة الصناعية بمدينة برج بوعرييج. والذين يبلغ عددهم 3680 عامل، وهم مصنعون حسب الفئات المهنية إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

2- المنهج المستخدم: انطلاقا من طبيعة الموضوع ولمعالجة وتشخيص متغيراته، فقد تم استخدام المنهج الوصفي بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانبه وبحث وتحليل أبعاده، عن طريق دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا بتعبير كمي وكيفي.

3- أدوات جمع البيانات: تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات والتي تعتبر وسيلة للاتصال بين الباحث والمبحوث والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشكلات التي يريد الباحث معالجتها (11).

وقد تم استخدام استمارة مقياس الاتجاهات (مقياس ليكرت *likert* الخماسي) وتحتوي على 14 عبارة. وفيما يتعلق بطريقة الإجابة على عبارات المقياس، فقد اشتملت على خمس اختيارات يكون تدرجها كما يلي:

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

4 - الأساليب الإحصائية المستخدمة: لمعالجة البيانات تم استخدام الأساليب الآتية:  
- التكرارات لوصف البيانات والنسب المئوية لتوضيح الفروق بين مختلف المعطيات.

- المتوسط الحسابي  $\bar{X}$  لتحديد اتجاه الإجابات، وفق المعادلة التالية:

$$\sum_{i=1}^n n_i = N = 115 \dots\dots\dots \left( \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n n_i x_i}{\sum_{i=1}^n n_i} \right)$$

$x_i$  : اختيارات المقياس .  $n_i$ : تكرارات إجابات الأفراد حول عبارات المقياس

- الانحراف المعياري  $S$  لقياس درجة التشتت في الإجابات عن متوسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي، ويحسب وفق المعادلة:

$$\bar{X} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n n_i (x_i - \bar{x})^2}{\sum_{i=1}^n n_i}}$$

- معامل الاختلاف CV للدلالة على درجة انسجام إجابات مفردات العينة حول عبارات المقياس، بحيث أنه كلما كان أقل أي منخفضا كلما كان الجواب أفضل وأكثر انسجاما حول عبارات هذا المقياس، ويحسب وفق المعادلة التالية :

$$CV = \frac{S}{\bar{X}} 100$$

ويفيد معامل الاختلاف في عملية مقارنة العبارات فيما بينها وترتيبها حسب الأهمية والأفضلية والانسجام حيث أنه كلما كان أقل كانت العبارة أفضل من غيرها.

- المدى لتحديد الموقف العام، بحساب طول خلايا مقياس ليكرت وفق الخطوات التالية:

$$\text{المدى العام} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{مدى الفئة} = \text{المدى العام} / \text{عدد الإجابات الممكنة} = 4 / 5 = 0.8$$

وعليه يتم تحديد فئات المقياس بإضافة طول الفئة إلى الحد الأدنى للحصول على الحد الأعلى، بناء على ذلك تصيح الفئات كما يأتي: [1-1.8] غير موافق بشدة، [1.8-2.6] غير موافق، [2.6-3.4] غير متأكد، [3.4-4.2] موافق، [4.2-5] موافق بشدة.

5- **العينة:** يقول تيراس باكر *Thérèse Baker* "مهما كان نوع البحث، ومن أجل تحديد نوع المعاينة الذي سيستعمل، لا بد من مراعاة عاملين هامين إمكانية الانجاز والتكلفة (12).

لذلك ونظرا لكبر حجم مجتمع البحث، وعدم إمكانية أخذ عينة من كل المصالح، ولاختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، فقد تم القيام باختيار العينة على مرحلتين، عينة قصدية من المصالح ووقع الاختيار على الإدارة العامة ووحدة المكيفات، كون أن مديريات المؤسسة هي من النوعين الإداري والتقني الإنتاجي. ثم تم اختيار عينة طبقية من العاملين، ومبدأ العينة الطبقية هو الحصول على درجة معينة من التمثيل مع البحث على إعادة إنتاج هذا التمثيل في العينة، وتوزيع بعض المتغيرات الهامة كما هي متواجدة في المجتمع المدروس" (13).

ويعني ذلك إعادة إنتاج نسب وفئات المجتمع المدروس في عينة البحث. ولقد تم اختيار العينة على أساس الفئات المهنية حسب التصنيف المعتمد: عون تنفيذ، عون تحكم، إطار.

بالتالي شملت الدراسة 382 فردا ، اخترنا نسبة 30٪ منهم ويكون بذلك عدد أفراد العينة هو 115 فردا، موزعين كالآتي: 27 إطار 31 عون تحكم 57 عون تنفيذ.

6- **خصائص أفراد العينة:** تم إدراج خصائص الأفراد المتمثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية، وتتضح من خلال الجدول الآتي:

جدول (1): خصائص أفراد العينة

الجنس	ذكر	أنثى	مجموع
تكرار نسبة (%)	86	29	115
النسبة (%)	74.78%	25.21%	100%
السن (سنة)	30-20]	40-30]	مجموع
تكرار نسبة (%)	71	2	115
النسبة (%)	61.73%	1.73%	100%
الحالة العائلية	أعزب	متزوج	مطلق
تكرار نسبة (%)	32	79	4
النسبة (%)	27.82%	68.69%	3.47%
المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	جامعي
تكرار نسبة (%)	59	30	26
النسبة (%)	51.30%	26.08%	22.60%
الأقدمية (سنة)	اقل من 3]	3-6]	6 فما أكثر
تكرار نسبة (%)	55	36	24
النسبة (%)	47.80%	31.30%	20.86%

- نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور بنسبة 74.78٪، في حين أن 25.21٪ إناث، وذلك راجع لطبيعة النشاط حيث تبرز المهام التي تتناسب مع فئة الإناث.

- نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة 61.73٪ السن لديهم من 20 إلى أقل من 30 سنة، في حين أن 36.52٪ أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، يتضح أن اليد العاملة بالمؤسسة يغلب عليها فئة الشباب، هذا راجع لحدثة المؤسسة وتركيزها على هذه الفئة في عملية التوظيف، كما أن المؤسسة تسند المهام العليا إلى إطارات تتوفر فيهم مؤهلات اكتسبوها مع تقدمهم في السن والذي يكسبهم الخبرة والتجربة.

- نلاحظ أن 68.69٪ متزوجين في حين أن 27.82٪ هم عزاب، فالتوظيف في المؤسسة حافز لتحسين الحالة العائلية والزواج لدى الشباب، إذ أن غلبة الطابع الشبابي وفئة المتزوجين لدى أفراد العينة يعتبر مؤشر إيجابي من الناحية الديموغرافية والأسرية.

- نلاحظ أن أكبر نسبة هي 51.30٪ والتي تمثل فئة متوسط، و26.08٪ من أفراد العينة هم فئة المستوى ثانوي، و22.60٪ من أفراد العينة هم جامعيين، إذ هناك نوع من التجانس بين الوظائف في المؤسسة والمستوى التعليمي، فإلى جانب توفر

حد أدنى من المستوى التعليمي فان توفر مستوى تعليمي أفضل يأهل الفرد لشغل منصب أفضل.

- نلاحظ أن أكبر نسبة هي 47.80٪ وتمثل فئة الأقدمية أقل من 3 سنوات، و31.30٪ تمثل الفئة من 3 إلى أقل من 6 سنوات، و20.86٪ تمثل الفئة من 6 سنوات فما أكثر، هذا يعود لحداثة التوظيف كما أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار معيار الأقدمية كمعيار مهم لإسناد المهام وللتقدم في المسار المهني بالمؤسسة.

III - عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج: يتم عرض وتحليل البيانات

الآتية:

جدول (2): اتجاهات الأفراد حول الثقافة التنظيمية للمؤسسة

الرقم	عبارات متعلقة بالثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي ( $\bar{X}$ )	الانحراف المعياري (S)	معامل الاختلاف (CV)	ترتيب الأهمية
1	يشعر الأفراد بان موارد المؤسسة وممتلكاتها كما لو كانت ممتلكاتهم الشخصية ما يدفعهم الى عدم إفسادها واتلافها	3.37	0.96	%28.31	14
2	بذل الجهود للقيام بالعمل بشكل أفضل هو واجب	4.01	0.77	%19.32	10
3	تصريح الأفراد بالنقائص في الأداء وأخطائهم في العمل والمشكلات التي يتسببون فيها واجب ويصب في مصلحتهم ومصلحة المؤسسة	4.12	0.76	%18.42	8
4	هناك اهتمام من طرف العاملين بإقتراح حلول واقعية للمشكلات المطروحة واقتراحات جادة لتحسين العمليات وجودة المنتوجات	3.97	0.71	%17.89	5
5	تنتشر في المؤسسة روح الثقة المتبادلة	3.86	0.77	%19.88	12
6	يحرص العاملون على التقليل من تكاليف إنجاز العمل وتخفيض المواد التالفة	3.90	0.69	%17.71	3
7	يعتبر الأفراد أن أي تغيير يتم إدخاله سوف يعود عليهم بالنفع على المدى البعيد ويتطلب منهم المساعدة وتضافر الجهود	3.86	0.72	%18.67	9
8	هناك التزام لدى الأفراد بالقرارات والتعليمات المتعلقة بتحسين أداء العمل والمنتوجات	3.94	0.70	%17.81	4
9	المعلومات المتداولة في المؤسسة هي مبنية على حقائق واقعية	3.83	0.76	%19.73	11
10	التعاون والعمل الجماعي تحت أي شكل له نتائج إيجابية	3.97	0.72	%18.20	7
11	الصرامة في العمل سبيل لتحسين الاداء ونوعية المنتوجات	4.17	0.67	%16.12	1
12	يتم التركيز على تحقيق نتائج افضل دائما مهما كانت الطريقة بحيث يتم مراعاة الفعالية في عمليات التقييم	3.98	0.72	%18.09	6
13	هناك اهتمام بالابداع في المؤسسة وتشجيع الافراد الذين يقدمون مبادرات ناجحة	4.08	70.6	%16.42	2

13	20.05%	90.7	3.94	14 لدى الافراد شعور بالولاء للمؤسسة ما يجعلهم اكثر رضا عن العمل فيها
-	-	0.74	3.93	المتوسط العام

اعتمادا على معطيات الجدول وبعد حساب معامل الاختلاف النسبي فإن ترتيب عبارات المقياس حول قيم الثقافة التنظيمية من حيث أهميتها كان كالآتي:

1- الصرامة في العمل سبيل لتحسين الأداء ونوعية المتوجات، بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.67 ومعامل اختلاف 16.12٪، وباعتبار أن المتوسط الحسابي 4.17 ينتمي للفئة [3.4-4.2] التي تمثل الموافقة على العبارة، فإن الموقف العام حول العبارة هو موافق. وبنفس الطريقة يمكن قراءة العبارات المتبقية:

2- هناك اهتمام بالابداع وتشجيع الافراد الذين يقدمون مبادرات ناجحة. (موافق)

3- يحرص العاملون على التقليل من تكاليف إنجاز العمل وتخفيض المواد التالفة. (موافق)

4- هناك التزام لدى الأفراد بالقرارات والتعليمات المتعلقة بالتحسين. (موافق)

5- هناك اهتمام من طرف العاملين باقتراح حلول واقعية للمشكلات المطروحة واقتراحات جادة لتحسين العمليات وجودة المتوجات. (موافق)

6- يتم التركيز على تحقيق نتائج افضل دائما مهما كانت الطريقة بحيث يتم مراعاة الفعالية في عمليات التقييم. (موافق)

7- التعاون والعمل الجماعي تحت أي شكل له نتائج إيجابية. (موافق)

8- تصريح الأفراد بالنقص في الأداء وأخطائهم في العمل والمشكلات التي يتسببون فيها واجب ويصب في مصلحتهم ومصلحة المؤسسة. (موافق)



9- يعتبر الأفراد أي تغيير يتم إدخاله سوف يعود عليهم بالنفع على المدى البعيد ويتطلب منهم المساعدة وتضافر الجهود. (موافق)

10- بذل الجهودات للقيام بالعمل بشكل أفضل هو واجب. (موافق)

11- المعلومات المتداولة في المؤسسة هي مبنية على حقائق واقعية. (موافق)

12- تنتشر في المؤسسة روح الثقة المتبادلة. (موافق)

13- لدى الافراد شعور بالولاء ما يجعلهم اكثر رضا عن العمل. (موافق)

14- يشعر الأفراد بان موارد المؤسسة وممتلكاتها كما لو كانت ممتلكاتهم الشخصية ما يدفعهم الى عدم إفسادها واتلافها. (غير متأكد)

إن الارتباط بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة قد وُلدَ تصورا حديثا لنمط الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة وهي ثقافة الجودة الشاملة، والتي تجسد الثقافة القوية والداعمة للعمليات وللجودة بمختلف أشكالها، ويظهر تأثيرها من خلال القيم المشكلة لها والمؤثرة في البيئة الاجتماعية والتنظيمية للمؤسسة، فالثقافة السائدة لها تأثير مباشر على سلوكيات الأفراد وتوجهاتهم ونمط تفكيرهم، وعلى استجاباتهم وتفاعلهم مع مشروع الجودة والتحسين المستمر للعمليات وضمنان جودة المخرجات وخدمة العملاء، وإبراز التميز والفعالية في الأداء والإبداع في الانجاز، إذا فهي تؤثر على نظم المؤسسة وتمثل مصدر قوتها.

وفي المؤسسة مجال الدراسة فإن تأثير الثقافة التنظيمية يبدو واضحا وجليا، إذ تساهم في تشكيلها قيم الأفراد ومعتقداتهم وأفكارهم وتصوراتهم وإدراكهم لجوانب العمل، إلى جانب ذلك فهي تتأثر بتوجهات المؤسسة وأنماط القيادة وأشكال الاتصال، والأكثر من ذلك جوانب التنظيم الرسمي وحالة الانضباط والصرامة والرقابة والتوجيه، التي تحاول المؤسسة تثبيتها في بيئتها بما يتوافق وتوجهات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ تحاول المؤسسة إرساء ثقافة الجودة الشاملة من خلال استخدام أساليب الانضباط والتوجيه وفرض الاحترام والالتزام بالضوابط والقواعد، واستخدام نظم المؤسسة كالتكوين والتحفيز

والتقييم والقيادة والاتصال وفرق العمل في تثبيت قيم ثقافية داعمة لتحسين العمليات وضمان الجودة .

ويبين من اتجاهات الأفراد وجود محاولات من طرف المؤسسة من خلال نظم مواردها البشرية لتثبيت الثقافة الداعمة والمساندة لتوجهاتها في تبني إدارة الجودة، فقد ورد في المرتبة الأولى أن الصرامة في العمل سبيل لتحسين الأداء والمهام ونوعية المنتوجات، إذ يعتمد نجاح المؤسسة في تبنيها لمشروع الجودة، وجعل الأفراد يلتزمون بتحسين الأداء والعمليات، وبمواصفات الجودة التي يجب توفرها في المنتوجات، على درجة وجود الصرامة، فهي تعكس الانضباط في التطبيق وفي نظم العوائد ونظم القياس والمحاسبة، ونجد أن وجود الصرامة وبشكل ملفت للانتباه إنما يعود إلى إدراك الرؤساء والمسؤولين لأهمية ذلك في فرض الانضباط وضبط العمليات، بما يسمح بضمان الالتزام بقرارات وتعليمات وإجراءات التحسين والالتزام بضمان الجودة وتحقيق المواصفات المطلوبة، وهذا يعكس النظرة إلى كون الأفراد ينفرون من حالة الانضباط والالتزام، وبالتالي ضرورة وجود الصرامة لتحقيق ذلك. وورد في المرتبة الثانية أن هناك اهتمام بالابداع في المؤسسة وتشجيع الافراد الذين يقدمون مبادرات ناجحة، ويعبر ذلك عن نمط الثقافة التي تسعى المؤسسة إلى إرسالها من خلال نظمها وهي الثقافة الداعمة للإبداع، وتوفير الوسائل والإمكانيات والتسهيلات وتحمل المخاطر وبالاعتراف بالانجاز، خاصة أن المؤسسة تعتمد على الإطارات والمهندسين وفرق التطوير في تحقيق الإبداع. رغم أن الرؤساء والمسؤولين يركزون كثيرا على التعليمات والقرارات، وهذا سعيا منهم لضبط الجودة والتركيز على الالتزام بالمواصفات. ووجود ذلك يجعل العاملون في المؤسسة يحرصون على التقليل من تكاليف انجاز العمل وتخفيض المواد التالفة، وقد ورد ذلك في المرتبة الثالثة، إذ أن وجود الحرص إنما يعبر عن قيمة ثقافية تنعكس على سلوك الأفراد وبالتالي تجعلهم يساهمون بجهودهم وأفكارهم في تخفيض التكاليف والتالف والفاقد في المواد، خاصة أن ذلك يعبر عن الكفاءة في انجاز العمليات وهي من أساليب الجودة الشاملة، وفي الكثير من

الحالات فهو يعبر عن أفكار ومعتقدات الأفراد ونظرتهم إلى أدوارهم ومساهماتهم، لكن الإشكال المطروح حول كون أن الحرص هو نابغ من الإرادة الذاتية للأفراد أو هو نتاج الضبط الممارس؟، ويبدو أن ورود ذلك بعد ذكر الصرامة إنما يبين أن حالة الانضباط في العمل وضبط العمليات والصرامة تساهم في تثبيت فكرة الحرص باعتبارها عامل مهم في ضمان التحسين المستمر للعمليات، كما أنها تساهم في تثبيت قيمة الالتزام. لذلك فقد جاء في المرتبة الرابعة أن هناك التزام لدى الأفراد بالقرارات والتعليمات المتعلقة خاصة بتحسين أداء العمل والمنتجات، فالالتزام هو سمة نظام العمل في المؤسسة خاصة إذا كانت القرارات والتعليمات متعلقة بتحسين العمليات وضمان الجودة أو الاستجابة لرغبات العملاء، فهناك تأكيد على قيمة الالتزام لدى الأفراد والفرق وفي مختلف المستويات التنظيمية، يعكس رغبة المؤسسة في تثبيت ذلك بأي شكل من الأشكال وجعله ميزة العمل، سعياً منها لضمان تنفيذ قرارات الجودة وتطبيق مبادئها.

وورد في المرتبة الخامسة أن هناك اهتمام من طرف العاملين باقتراح حلول واقعية للمشكلات المطروحة واقتراحات جادة لتحسين العمليات وجودة المنتجات، ويعبر ذلك عن قيمة المشاركة إذ أنها تعتبر من قيم ثقافة الجودة، فالمشاركة تعني استفادة المؤسسة من إمكانياتها البشرية ومما تتوفر عليه من كفاءات ومعارف وخبرات خاصة إذا تعلق الأمر بمحل المشكلات المطروحة وتحسين العمليات وضمان الجودة، فالمشاركة هي أداة فعالة للتميز والتفوق والاستفادة من مخزون الكفاءات المتوفرة.

لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تؤكد بشكل كبير على مبدأ المشاركة، والواضح أن المؤسسة تتبنى هذا المبدأ حسب المستويات التنظيمية وطبيعة المشكلات مع التركيز على مشاركة الإطارات والمهندسين وذوي الكفاءات والمعارف والخبرات العالية خاصة في مجال حل المشكلات وتطوير المنتجات، ويدل ترتيب العبارة على تركيز المشاركة على هذه الفئة، وحتى أن المؤسسة تتوفر على فرق عمل متخصصة في حل المشكلات وكذا تطوير المنتجات متكونة

أساساً من هذه الفترة. وجاء في المرتبة السادسة أنه يتم التركيز على تحقيق نتائج أفضل دائماً مهما كانت الطريقة بحيث يتم مراعاة الفعالية في عمليات التقييم، إذ يشير ذلك إلى الحرص على الفعالية كممارسة لدى الأفراد والتركيز على النتائج، يدل ذلك على حرص المؤسسة من خلال نظمها على إرساء القيم الداعمة للفعالية من خلال الممارسات التنظيمية، والتي يمكن مع مرور الوقت أن تشكل الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث تكون داعمة للجودة. إلى جانب ذلك فقد جاء في المرتبة السابعة أن العمل الجماعي والتعاون تحت أي شكل له نتائج إيجابية، وتشير هذه العبارة إلى العمل الجماعي والتعاون كقيمة ثقافية ومبدأ من مبادئ إدارة الجودة وكممارسة داخل المؤسسة، إذ أن تثبيت ذلك يضمن سهولة التنسيق بين المهام وتكامل الجهود، لضمان انجاز العمليات بأفضل الأساليب وأقل التكاليف وأحسن المخرجات، وما يدعم مسعى المؤسسة في إرساء التعاون والعمل الجماعي تبنيتها لنظام فرق العمل الذي يعتبر مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمعتمد على فكرة التعاون والعمل الجماعي، إلا أن الإشكال المطروح في كون التعاون والعمل الجماعي نابع من البيئة الثقافية أو من الأساليب التسييرية والتنظيمية؟، والواضح في المؤسسة أن الرأي الثاني هو الأبرز في الكثير من الحالات، يعود ذلك إلى وجود الانضباط في نظام العمل والترابط الوثيق بين المهام خاصة التقنية، ونمط القيادة الذي يميل أكثر نحو النمط المنضبط والموجه، لذلك فهي تسعى إلى تثبيت العمل الجماعي والتعاون كقيمة من خلال الأساليب التنظيمية والتسييرية.

ورد في المرتبة الثامنة أن تصريح الأفراد بالنقص في الأداء وأخطائهم في العمل والمشكلات التي يتسببون فيها واجب يصب في مصلحتهم ومصلحة المؤسسة، ويشير ذلك إلى مبدأ التصريح بالنقص والأخطاء والذي يعتبر ذو أهمية كبيرة في ضمان الجودة وتأكيد التحسين المستمر، وتخفيض الحاجة للتفتيش والرقابة وتخفيض تكاليف معالجة المشكلات، ويفيد في تبني نظم المعالجة والوقاية، وفي برامج التكوين وتحسين الانجاز، وبهذا المنظور فهذا المبدأ ذو أهمية ليس للمؤسسة فحسب بل ولل فرد كذلك إذ يسمح له بتطوير مهاراته ومعالجة جوانب

النقص لديه، هذا ما يجعل من هذا المبدأ واجب من واجبات العامل، ومع وجود القناعة لدى الأفراد بذلك فإن هذا المبدأ يصبح ثقافة لدى الأفراد يشير إلى الصراحة كقيمة ثقافية، إلا أنه في الغالب يلجأ الأفراد إلى ذلك كنوع من الوقاية ولتجنب أي تبعات قد تُنَجَر عن أخطائهم والتي قد تسبب في حدوث مشكلات معقدة أو تحمل نتائج غير مقبولة، ورغم ذلك فوجود هذا المبدأ لدى الأفراد مهما كان مبرره يفيد في تحسين العمليات وتخفيض التكاليف وضمان مخرجات تتصف بمواصفات الجودة، إلا أن الترتيب يبين أن الأفراد ليسوا على درجة عالية من الاتفاق حول هذا المبدأ. ويأتي في المرتبة التاسعة أن الأفراد يعتبرون أن أي تغيير يتم إدخاله سوف يعود عليهم بالنفع على المدى البعيد ويتطلب منهم المساعدة وتضافر الجهود، يعبر هذا المبدأ عن التفاؤل والذي يمثل قيمة مهمة تنعكس على تصرفات الأفراد ونظرتهم إلى التغييرات التي يتم إدخالها، فانتشار التفاؤل في بيئة العمل يعني قبول التغييرات خاصة ما تعلق منها بعمليات التحسين والتطوير بما فيها نظام العمل، بل أن وجود التفاؤل لدى الأفراد يدفعهم إلى تقبل التغيير والمساعدة على تنفيذه، وصعوبة هذا الأمر يظهره ترتيب العبارة. وجاء في المرتبة العاشرة أن بذل الجهودات للقيام بالعمل بشكل أفضل هو واجب، وتشير هذه العبارة إلى قيمة مهمة هي الإخلاص، بحيث أن إخلاص الفرد في عمله يدفعه إلى بذل مجهوداته وتقديم ما هو مطلوب منه وبشكل أفضل، ويعتبر من واجبات شغل منصب العمل، ورغم أن هذه القيمة صعبة التثبيت إلا أن وجود حالة الانضباط والصرامة والثواب والعقاب وكذا التحفيز والقيادة يساهم في ضبط الأفراد حول هذه القيمة ويدفعهم نحو بذل الجهودات والمساهمة في التحسين المستمر للعمليات.

وورد في المرتبة الحادية عشر أن المعلومات المتداولة في المؤسسة هي مبنية على حقائق واقعية، فمن مبادئ إدارة الجودة أن تكون نظم المعلومات والاتصال واتخاذ القرارات مبنية على حقائق واقعية ومعلومات دقيقة ميدانية، لذلك تحرص المؤسسة من خلال نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات الواقعية والمفصلة حول مختلف جوانب العمل والانتجازات المحققة، ورغبات العملاء

والمعلومات المتعلقة بتنافسية المؤسسة، وهذا لإمكانية استخدام هذه المعلومات واستثمارها، إلا أن الترتيب يدل على قلة الدراية بالموضوع لدى المستجوبين. بينما جاء في المرتبة الثانية عشر أنه تنتشر في المؤسسة روح الثقة المتبادلة، فالثقة كقيمة هي مهمة وضرورية لاستمرارية العمل ولتحسين العمليات سواء كانت بين العاملين أو مع مرؤوسيه، لأن غياب الثقة يجعل مزاولة العمل تتسم بالصعوبة، بحيث يسود الخوف والحذر الشديد ويقل الالتزام وتصبح بيئة العمل مشحونة بالتوتر واللااستقرار وضعف التفاعل الداخلي، ورغم أن هذا الأمر نادر في المؤسسة وأن هناك انتشار لروح الثقة إلا في حالات غير ظاهرة ونادرة، إلا أن إيجاد بيئة يسودها روح الثقة ليس بالأمر السهل ويتطلب بذل مجهودات أكبر ووقت أطول، هذا ما يبرر ترتيب العبارة. وجاء في المرتبة الثالثة عشر أن لدى الافراد شعور بالولاء للمؤسسة ما يجعلهم اكثر رضا عن العمل فيها، أي أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة يسودها الشعور بالولاء، وأن الترتيب يدل على قلة الوفاء وقلة الميل للاستقرار والبقاء مقارنة بالعبارات السابقة، هذا ما يقلل من دافعية الفرد ورغبته في المساهمة في التحسين والجودة، إلا أن وجود موقف عام يميل إلى الموافقة مؤشر دال على الولاء، ووجود ذلك له أهمية في دافعية الأفراد وميلهم إلى المساهمة في التحسين المستمر لإنجاز العمليات وتحقيق جودة المنتوجات.

وورد في الأخير أن الأفراد يشعرون بأن موارد المؤسسة وممتلكاتها كما لو كانت ممتلكاتهم الشخصية ما يدفعهم إلى عدم إفسادها وإتلافها، يشير ذلك إلى قيمة مهمة من قيم ثقافة الجودة وهي الأمانة، ورغم أن معناها صعب الضبط والتحديد إلا أن وجودها وبأي درجة هو مهم، لأنها تؤثر على الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية والسلوكية لدى الأفراد، فوجود الشعور لدى الأفراد بأن ما يحيط بهم وما هو في متناولهم من موارد وممتلكات إنما هو أمانة يجب المحافظة عليها وعدم إفسادها أو إتلافها يعد أمرا ضروريا، لأن غياب الشعور بالأمانة سيكلف المؤسسة الكثير ويجعل إمكانية الاستمرار غير ممكنة، ولأهمية قيمة الأمانة

ولصعوبة ضبطها وتحقيقها فإنه قد تم ترتيبها في الأخير، ويدل ذلك على كون انتشارها قد يكون محدودا نوعا ما، وأن تواجدها تساهم فيه ثقافة الانضباط ونظم الرقابة والعقاب والتي هي صارمة مع من لا يلتزم بالمحافظة على الموارد والممتلكات.

نتيجة عامة:

إن نتائج الجدول وكذا التحليل السابق يظهران تراتبية معينة لمؤشرات الثقافة التنظيمية السائدة، والتي تعبر على مدى قدرة المؤسسة من خلال نظمها على تثبيت قيم ثقافة الجودة الشاملة بما يسمح بتوفير بيئة ثقافية داعمة ومساندة للتحسين المستمر وضبط وتأکید الجودة، فالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي في عمومها ثقافة العمليات والمهام تركز على القابلية الفنية والحذر والالتزام بالقواعد والإجراءات المحددة<sup>(14)</sup>.

وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف، وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة<sup>(15)</sup>.

وهي تميل إلى تبني مبادئ وقيم ثقافة الجودة المتمثلة حسب ترتيب الأفراد في: الصرامة، الإبداع، الحرص، الالتزام، المشاركة، الفعالية، التعاون، الصراحة، التفاؤل، الإخلاص، الصدق، الثقة، الولاء ثم الأمانة. ويعود ترتيبها إلى درجة تواجدها واتفاق الأفراد حولها وتقبلهم لها والأساليب المستخدمة إرسائها ودرجة الصعوبة في تحقيق تشبع الأفراد بها، إذ نجد أن الصرامة والحرص والالتزام تساهم في تثبيتها نظم العمل والانضباط والضبط الذي تفرضه أساليب التنظيم الرسمي المختلفة، بينما الإبداع والمشاركة والفعالية والتعاون فيتقاسم في تثبيتها أساليب التنظيم الرسمي ومساهمات الأفراد والفرق والمجموعات. في حين أن الصراحة والتفاؤل والإخلاص فيساهم في تثبيتها نظم المؤسسة، وبشكل أكبر فئات الأفراد بأهميتها والمناخ الاجتماعي السائد، إلا أن ترتيبها يدل على صعوبة الاتفاق حولها وإرسائها كقيم راسخة لدى الأفراد. أما المجموعة الأخيرة فتتمثل

في الصدق والثقة والولاء والأمانة، وهي الأكثر صعوبة في التثبيت ويقل الاتفاق حولها مقارنة بسابقاتها، وتساهم في إرسائها الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية وكذا الروحية وإدراك الأفراد لها كقيم سامية.

الخاتمة:

لقد أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تكتسي أهمية بالغة في ظل إدارة الجودة الشاملة وأن هناك ارتباط كبير بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت النتائج أن المؤسسة ومن خلال نظمها تحاول إرساء ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة للتحسين المستمر وضبط وتأكيد الجودة، فالثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة المهام والعمليات وهي تميل إلى تبني مبادئ وقيم ثقافة الجودة الشاملة، وأن تواجدها بأي شكل من الأشكال يصب في مصلحة المؤسسة والأفراد، وأن تواجدها ناتج عن توجهات المؤسسة نحو تبني إدارة الجودة الشاملة، وهي تتأثر بنظم التنظيم الرسمي وضوابطه وأن تثبيتها كثقافة راسخة قد يكون على المدى البعيد، إلا أن الإشكال في مقدرة المؤسسة على التحكم في البيئة الثقافية الكلية وضبط تأثير البيئة الثقافية الخارجية.



❖ هوامش البحث:

- (1) Jean Langatte, Jaques Muller: **Economie d'Entreprise**, Ed Dunod ,Paris, , 1999, 2<sup>ème</sup> édition, p 96.
- (2) مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة (TQM)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 78، 79.
- (3) محسن علي عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 93، 94.
- (4) سلامة عبد العظيم حسين: الجودة الشاملة والاعتماد التربوي، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، ب.ب.ن، 2008، ص 53.
- (5) حافظ فرج أحمد: الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2007، ص 173.
- (6) محسن علي عطية: مرجع سابق، ص 93.
- (7) ليلى العساف، خالد أحمد الصرايرة: نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، العدد 3، المجلد 27، 2011، ص 601 (بتصرف).
- (8) رعد الصرن، تيسير زاهر: نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/2011/04/35.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/2011/04/35.doc) ص ص 16، 17، 18. (بتصرف)
- (9) محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية (دعائم وأدوات)، دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص 28.
- (10) سمير عباس: الثقافة التنظيمية وإستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص ص 298، 299.
- (\*) البيانات المتعلقة بهذا العنصر تم الحصول عليها من مديرية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور *condor* برج بوعرييج، أثناء إجراء الدراسة الميدانية في سبتمبر 2014.
- (11) Madeleine Grawitz: **Méthodes des Sciences Sociale**, Ed Dalloz, Paris, 1981, 5<sup>ème</sup> édition, p732.

(12) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004، ص 297.

(13) R Ghiglione, B Matalon: **Les Enquêtes Sociologiques** (théories et pratiques), Ed Armond Colin, Paris, 1978, p38. □

(14) سامي فياض العزاوي: **ثقافة منظمات الأعمال** (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، معهد الإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 101.

(15) إيهاب فاروق مصباح العاجز: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مكتملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2011، ص 22.