

دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة

The role of the dimensions of organizational culture in supporting the adoption of the philosophy of total quality management

حسين بركاتي¹Hocine Barkati¹جامعة محمد بوضياف - المسيلة،¹ hocine.barkati@uiniv-msila.dz

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021/12/20

تاريخ الاستلام: 2021/11/12

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية (البعد القيادي، البعد النظمي والبعد الإنساني) على إدارة الجودة الشاملة بالجامعة. وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية بالتطبيق على عينة تتكون من 133 أستاذ بجامعة المسيلة. أن هنالك مساهمة دالة إحصائية في الاتجاه الإيجابي، كما أن البعد النظمي هو الأكثر مساهمة في تبني الثقافة التنظيمية بالمقارنة بالأبعاد الأخرى، وعلى هذا الأساس تقترح الدراسة ضرورة الاهتمام أكثر بتوفير متطلبات البعد النظمي والإنساني من أجل تحسين مستوى إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، السلوك التنظيمي.

تصنيف JEL: D23, M10, M14.

Abstract:

The study aimed to determine the contribution of the dimensions of organizational culture (the leadership dimension, the systemic dimension and the human dimension) to total quality management at the university. It was found through the study applied to a sample of 133 professor at the University of M'sila, that there is a statistically significant contribution to the positive trend, and that the systemic dimension is the most contributing to the adoption of organizational culture compared to other dimensions, and on this basis the study suggests the need to pay more attention to providing the requirements of the systemic and human dimension in order to improve the level of total quality management at the university under study.

Keywords: Organizational culture, total quality management, organizational behavior.

Jel Classification Codes: D23, M10, M14.

Résumé:

L'étude visait à déterminer la contribution des dimensions de la culture organisationnelle (la dimension du leadership, la dimension systémique et la dimension humaine) à la gestion de la qualité totale à l'université. Il a été trouvé grâce à l'étude de terrain 'appliquée à un échantillon de 133 professeurs de l'Université de M'sila, qu'il y a une contribution statistiquement significative à la tendance positive, et que la dimension systémique est la plus contributive à l'adoption de la culture organisationnelle par rapport aux autres dimensions, et sur cette base, l'étude suggère la nécessité d'accorder plus d'attention à la dimension systémique et humaine afin d'améliorer le niveau de gestion de la qualité totale à l'université concernée par l'étude.

Mots clés : Culture organisationnelle, gestion de la qualité totale, comportement organisationnel.

Codes de classification des gelées : D23, M10, M14.

1. مقدمة:

إن التطورات الحاصلة في الفكر الإداري أفرزت الكثير من الأساليب الحديثة في إدارة المنظمات، والتي يمكن أن تساهم في تحسين أداؤها، ومن بين هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة هذه الفلسفة الجديدة والتي تعني الفلسفة الإدارية التي تعنى بتحقيق احتياجات ورغبات العميل، ولكي تستطيع المنظمات تبني هذه الفلسفة الجديدة لابد لها من إرساء مجموعة من القيم والمبادئ وتسعى من خلالها إلى إقناع المورد البشري بهذه الفلسفة الجديدة، كون هذا الأخير هو الركيزة الأساسية لأي محاولة للتغيير، هذه القيم والمبادئ تتجسد فيما يعرف بالثقافة التنظيمية.

- الإشكالية: من خلال ما سبق يمكن طرق التساؤل التالي:

هل تساهم أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة محل الدراسة؟

الفرضيات: للإجابة على التساؤل الرئيسي تم طرح مجموعة من الفرضيات.

- الفرضية الرئيسية: تساهم أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة. وتنطوي تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الجزئية:

- يساهم البعد القيادي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة.

- يساهم البعد النظمي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة.

- يساهم البعد الإنساني كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة.

- أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من خلال العناصر التالية:

- كون الثقافة التنظيمية أحد أهم المرتكزات لإحداث أي عملية تغيير بالجامعة.

- تزايد الاهتمام بموضوع الجودة الشاملة من طرف كل المنظمات سواء عامة أو خاصة.

- تزايد الاهتمام بالمورد البشري واعتباره المحرك الأساسي لأي محاولة لتبني أي مفهوم جديد بالجامعة.

- أهداف البحث: تهدف من خلال البحث إلى:

- تبين مفهوم مجموعة من المصطلحات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والجودة الشاملة.

- التعرف على أهم أبعاد وأنواع الثقافة التنظيمية.

- محاولة توضيح العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- منهجية الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لغرض توصيف وتحليل متغيرات الدراسة المستقلة من جهة والمتغير التابع من جهة أخرى وكذا في تحليل طبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات.

2. ماهية الثقافة التنظيمية

1.2 تعريف الثقافة التنظيمية:

يمكن تقديم مجموعة من التعاريف للثقافة التنظيمية منها:

ثقافة المنظمة هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها الأعضاء في المنظمة وتوجه سلوكهم (العامري و الغالبي، 2008، صفحة 128).

ثقافة المنظمة تشير إلى معنى مشترك وهو أن كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير نشأت بمرور الزمن، وهذه خلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف (الدوري، 2015، صفحة 129).

تعرف ثقافة المنظمة على أنها مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، وتشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة (عباس، 2018، صفحة 109).

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من ان تكون متفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء(عبد الرزاق و وآخرون، 2019، صفحة 157).

2.2 أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي و يمكن تلخيص أهميتها في الآتي(العامري و الغالبي، 2008، الصفحات 129-130):

- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منجزا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

- إيجاد شعور التوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الادارات المختلفة والجماعات والأفراد..

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي(العريفي، 2011، صفحة 111):

- خلق الهوية والإحساس الذاتية لدى العاملين، وتمنح العاملين التميز.

- ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة.

- تخلق الثقافة التنظيمية استقرارا في المنظمة باعتبارها نظاما اجتماعيا.

3.2 مستويات الثقافة التنظيمية

يؤكد (Schein) أن هناك مستويات مرئية ومستويات غير مرئية من ثقافة المنظمات والتي تتضمن رموز يمكن ملاحظتها كالأحتفالات والقصص والشعارات، والسلوكيات واللباس والإعدادات المادية، ومستويات غير مرئية وتشمل القيم الكامنة والافتراضات والمعتقدات والمواقف والمشاعر(الطائي و الجراوي، 2019، صفحة 26).

كما يمكن تقسيم عناصر الثقافة التنظيمية إلى عناصر غير مادية وعناصر مادية، وفي ما يلي شرح مختصر لهذه العناصر(مشان، 2016، الصفحات 80-81):

أ- العناصر غير المادية: نعني بها تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة وتشمل ما يلي:

- القيم التنظيمية: وهي مجموعة من المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ، وأن هذه القيم هي التي تكون ثقافة المؤسسة وتزودنا عن اتجاه الأفراد.

- المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المؤسسة.

- الأعراف التنظيمية: يقصد بها تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة.

- التوقعات: مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة خلال فترة العمل والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

ب- العناصر المادية: والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا ومنها:

- الطقوس والاحتفالات: يقصد بها الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المؤسسة ترتبط بأهداف معينة تسعى

المؤسسة إلى تحقيقها كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المؤسسة.

- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها، وتظهر في المؤسسة في شكل أشياء وأفعال متميزة.

- الموروث الثقافي: نقصد بها تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المؤسسة التغاضي عليه لأنه مثبط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل، ويتجسد هذا الموروث الثقافي في الأساطير والقصص، الأبطال و الطابوهات.

4.2 خصائص الثقافة التنظيمية

تتمثل أهم خصائص الثقافة التنظيمية في ما يلي (زايدي و كشرود، 2020، الصفحات 25-26):

- ثقافة المنظمة نظام مركب: يتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون، وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وغيرها.

- ثقافة المنظمة نظام متغير ومتطور وتراكمي: ثقافة المنظمة في تغير مستمر حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة، تتزايد من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هاه العناصر والخصائص.

- ثقافة المنظمة متصل مستمر متكامل: هي كيان مركب تتجه باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وأي تغيير يطرأ على احد جوانبه لا ينعكس على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الانسان تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة وأن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة ان انتقالها يكون عن طريق تعلمها وتعليمها.

- ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف: يعني مرونتها وقدرتها على التكيف، حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة.

5.2 أنواع الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية اعتمادا على عدة معايير وهي (بوعيط و مبروح، 2019، الصفحات 313-314):

أ- معيار القوة والضعف:

- الثقافة القوية: هي التي يزداد فيها التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية إذا كانت منتشرة وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع الأفراد المتواجدين بالمؤسسة.

- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا يجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها.

ب- معيار التكيف مع المحيط:

- الثقافة التنظيمية الجامدة: تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمنع أعضاءها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتغيرة بسبب قوتها، وبذلك هذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية عكس الثقافة المتكيفة.

- الثقافة التكيفية: هي الثقافة التي تنسجم مع التغير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له، فوجود ثقافة مرنة في المؤسسة هذا لا يعني عدم قوتها، فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة إلا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة.

ج- معيار التوجه العام:

- الثقافة البيروقراطية: وفيها تتحدد السلطات والمسؤوليات فاعلم موزع ومنظم وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

- الثقافة الإبداعية: هذا النوع من الثقافة ديناميكي ويعمل على استقطاب الأفراد الإداريين الطموحين، في هذه البيئة التي تسودها الثقافة الإبداعية يشجع الموظفين المخاطرة والتحدي، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، وتتميز هذه الثقافة بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين.

- الثقافة الداعمة: وتتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

- ثقافة العمليات: وفيها يتم التركيز على طريقة العمل وليس على النتائج التي يتم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم وبالتالي نقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته والذي يولي اهتماماً أكبر للتفاصيل في أداء عمله.

- ثقافة المهمة: وهي التي تكون موجبة نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج وتدعم العمل الجماعي وروح الفريق وتشجع المرونة والتكيف، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة.

- ثقافة الدور: وتؤكد هذه الثقافة على النظام والاستقرار والرقابة، حيث تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد والعاملين، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية التي تركز على المسؤولية الوظيفية.

6.2 أبعاد الثقافة التنظيمية

يمكن تلخيص أهم أبعاد الثقافة التنظيمية في ثلاثة أبعاد أساسية وهي (خبابة، 2018، صفحة 34):

أ- البعد القيادي: ويشمل هذا البعد عناصر توصيف القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة العاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، ويتضمن أيضاً:

- إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه.

- دور الإدارة وأسلوبها.

- أسلوب التحول والتطور.

- الدافعية والسلوك البشري.

- قيادة التغيير بالمنظمة.

- المشاركة والملكية والمحاصرة.

ب- البعد التنظيمي: ويشمل:

- طبيعة الاتصالات.

- إقبال الأفراد على العمل الجماعي.

- توزيع المهام والأدوار ومعرفة.

- الإيمان بأهمية التدريب.

- مواصلة التعلم.

- مدى استقرار الأهداف.

- متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ.

ج- البعد الإنساني ويشمل:

- قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم.

- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين.
- حجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية للفرد.
- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- عدد ساعات العمل ومواعيده.
- العدالة والمساواة في معاملة العاملين.
- المشاركة والعلاقات وتحقيق الانجاز.

3. مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة

1.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن دراسة إدارة الجودة الشاملة والغوص في ثناياها تتطلب أولاً التعريف بالموضوع الذي تتمحور حوله وهو الجودة. فمن بين التعاريف التي قدمت للجودة هناك تعريفين نالا اعترافاً واسعاً وعبراً عن نظرتين سائدتين في التعامل مع مفهوم الجودة (نجم، 2010، صفحة 29).

- الأول قدمه فليب كروسبي (P.B. Grosby) حيث عرف الجودة بأنها "المطابقة للمواصفات" وهذا التعريف يمثل المدخل الإنتاجي الذي يخضع الجودة لمتطلبات التصميم والعملية الإنتاجية.

- الثاني قدمه جوران (J.M.Joran) وعرفها بأنها "الملائمة للاستعمال" أو الغرض وحيث أن الاستعمال يتم من قبل الزبون والحكم الأخير عليها فان الجودة هي الملائمة للزبون وحاجاته وتوقعاته، وهذا التعريف يمثل المدخل التسويقي الذي يفترض أن الجودة تبدأ من السوق وليس من النظام التشغيلي ومن الزبون وليس من مهندس الجودة أو مديره. كما تعرف الجودة حسب قاموس (Webster. 1985) " أنها مصطلح عام قابل للتطبيق على اية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة"، ويعرفها قاموس (Oxford) " أنها درجة التميز أو الأفضلية" (الطائي و قدادة، 2008، صفحة 29).

أما في ما يخص تعريف إدارة الجودة الشاملة فقد أعطيت مجموعة من التعريفات منها:

عرفت وزارة الدفاع الأمريكية إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة أو مجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم للتحسين المستمر بالمنظمة، وهي تطبيق للأساليب التي تساهم في الوفاء باحتياجات العميل الحالية والمستقبلية" (غنيم، 2009، صفحة 40).

أما (James Rilay) فقد عرفها " الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل" (الطائي ح. وآخرون، 2014، صفحة 15).

وقد حدد (Cole.1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق إرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة على المدى الزمني القصير" (حامد، 2012، صفحة 18).

2.3 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية: (غنيم، 2009، صفحة 48):

- تحقيق الجودة: ويتم ذلك من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين جودة المنتجات من السلع والخدمات بحيث تصبح مطابقة لرغبات واحتياجات العملاء.

- تخفيض وقت انجاز المهمات للعميل: ويتم ذلك من خلال قيام المنظمة بوضع الإجراءات التي تركز على تحقيق الأهداف ومراقبتها.

- تخفيض التكاليف: فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة من اول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة او إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

كما أن تبني إدارة الجودة الشاملة يحقق للمنظمة مجموعة من المزايا منها (غنيم، 2009، صفحة 49):

- تقليل الأخطاء في العمل.
 - تحسين الربحية وزيادة الإنتاجية.
 - إشراك جميع العاملين في التطوير.
 - المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في الأسواق.
 - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
 - تعلم الإدارة العاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حد ممكن حتى يمكن السيطرة عليها وحلها.
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
 - إيجاد ثقافة تركز بشدة على العملاء.
- بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق مبادرات وبرامج إدارة الجودة الشاملة كشفت عن انجازات على مستوى نتائج الأعمال المالية وغير المالية، إنها أيضا حققت انجازات على مستوى الفكر والممارسة الإداريين تمثلت في الآتي (نجم، 2010، الصفحات 61-62):
- مساهمة إدارة الجودة الشاملة في توجيه الاهتمام لإزالة كل أشكال الهدر في الإنتاج والعمليات وفي كل أقسام ووظائف الشركة.
 - أدت إلى التركيز على الزبون ليصبح نقطة البدء في أعمال الشركة وساعد الشركة بترشيد الإنتاج عن طريق التسويق.
 - ساهمت بشكل كبير وواسع النطاق على قياس الجودة وتحسين الطرق المؤدية لذلك بأشكال شتى وصولا إلى المعايير التي هي نمط من أنماط قياس الجودة بالمقارنة مع جودة أفضل المنافسين في سوق الشركة التنافسي.
 - ساهمت في إشاعة مفهوم وممارسات التحسين المستمر كعملية لا تتوقف وبمشاركة جميع الأقسام والأفراد لدعم الجودة.
 - جعلت النظرة الكلية الشاملة على نطاق الشركة الواسع للجودة بمثابة شرطا من شروط نجاح مبادرات وبرامج الجودة في الشركة.
 - أدت إلى أن تكون الجودة من الأسبقيات التنافسية شأنها شأن التكلفة (الكفاءة) والمرونة (التنوع) الاعتمادية (مواعيد تسليم معول عليها) والابتكار (التطوير المنهجي للمنتجات الجديدة ومصدرا واسعا ومتجددا للميزة التنافسية المستدامة مادامت الجودة تقوم على التحسين المستمر).
- ### 3.3 متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- #### أ- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- يحدد المعهد الأمريكي للجودة عدد من العناصر الأساسية التي تمثل في مجموعها متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواء كانت سلعية أم خدمية ومهما كان حجمها (بن عيشاوي، 2013، الصفحات 137-138):
- دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة، وبالتالي يكون لديها الاستعداد التام لدعم التغييرات التي سوف تحدث.
 - تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: وهو إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه.
 - التركيز على العميل: فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عند العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية.
 - قياس الأداء: ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية والجودة.
 - الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إذ يدعو Deming إلى إقامة نظام يركز على فكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل.
 - التعلم والتدريب المستمر: وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على ان يكون ذلك مستمرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة باستمرار.

- القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة: والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى.
- إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق عمل الجودة: والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة.

ب- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهم العقبات التي تقف أمام تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في (الصرن، 2001، صفحة 162):

- عدم معرفة المنظمات للمعنى الدقيق للجودة وكيفية قياسها.
- مقاومة التغيير في السلوك والعادات وفي العلاقات.
- عدم الاقتناع بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف أخلاقيات الأداء التنظيمي.
- الحماس دون أن يسانده الدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم فعالية المشاركة على كل المستويات.
- عدم فعالية الاتصالات على كل المستويات.
- مقاومة أفراد الإدارة العليا لتعلم أنفسهم وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- عدم سلامة نظام المكافآت المتبع في المنظمات بحيث تتم المكافآت على أساس فردي وليس على أساس جماعي.

4. علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة

لقد حاول العديد من الباحثين توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة ومن خلال عدة دراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة نستخلص ما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية من المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فتصرفات وسلوكيات الأفراد اتجاه نظام معين تنبع أساساً من قيمهم ومعتقداتهم، مما يجعل للثقافة التنظيمية دور مهم في نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يؤثر على مضمون الثقافة التنظيمية ومن ناحية أخرى فإن مضمون الثقافة التنظيمية يؤثر على تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة ووظائفه (مخالفي و بورغدة، 2018، صفحة 18).
- كما تساهم الثقافة التنظيمية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال (سعاوي، 2016، صفحة 200):
- التحلي بالجانب الفكري للثقافة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة وذلك بالتزام القيادة بتبني القيم التنظيمية المناسبة ونشرها في باقي المستويات التنظيمية في المؤسسة.
- تعبر الثقافة التنظيمية عن النموذج الفكري المناسب لتوجه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة.
- تشمل الجانب الفري للثقافة التنظيمية المساهمة في تبني إدارة الجودة الشاملة من طرف جميع العاملين في المؤسسة من خلال التحلي بالقيم الجماعية.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة بفضل السلوك التنظيمي الذي يبدأ في التمثل من طرف القادة في الإدارة العليا والذي تقع على عاتقهم مسؤولية إبراز رغبة المؤسسة في التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال سلوكهم التنظيمي المعبر عنه في الأساليب القيادية المختلفة المناسبة لكل مرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يعتبر العمل الجماعي من بين أهم مظاهر السلوك التنظيمي التي تساعد المؤسسة في توجيهها نحو إدارة الجودة الشاملة.
- إن الثقافة التنظيمية الجديدة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي الأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، أي لدى جميع العاملين في المؤسسة، هذا التكامل يوحد الأنماط ويوجهها نحو

تحقيق رسالتها، فغياب الثقافة التنظيمية يجعل كل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة والقديمة، أما بوجودها فالوضع يختلف لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع. وبشكل عام يمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة كما يلي (مشان، 2016، صفحة 130):
جعل لغة الحديث والسلوك داخل المنظمة واحدة.

- ربط الجماعات داخل المؤسسة مع بعضها في نسق ورباط لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المؤسسة.
 - تنمية روابط المودة بين العاملين وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشمل عليها الثقافة التنظيمية.
 - تجعل من عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة لوجود ضوابط موحدة ومشاركة لدى جميع متخذي القرار لان الغاية مشتركة بينهم.
- إن محاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دون تغيير ثقافة المنظمة التقليدية تعتبر عملية محكوما عليها بالفشل، وذلك لأن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يحتاج إلى تغيير في الثقافة التقليدية وبالتوازي مع بعضها او حتى قبلها. وهناك العديد من الأسباب التي من أجلها تغيير الثقافة التقليدية قبل محاولة تطبيق مبادرات الجودة الشاملة منها ما يلي (حمود و الشيخ، 2010، صفحة 79):

- لا يمكن للتغيير أن يحدث في بيئة عنيفة وشرسة، إن طريقة إدارة الجودة الشاملة في أداء عملها يختلف تماما عن الأسلوب التقليدي الذي اعتاد عليه الموظفون والمدراء، إذ أن الموظفين اعتادوا على ان يتنافسوا مع بعضهم من اجل الترقية والزيادة في الرواتب الذي قد لا يكون عادلا أو مريحا بالنسبة لهم جميعا، مما يخلق بيئة عدائية وشرسة، عندها ليس من المهم مدى الرغبة الموجودة والحاجة إلى التغيير لان ذلك يصبح شبه مستحيل في البيئات العدائية.

- الانتقال إلى الجودة الشاملة يحتاج إلى وقت: عند الانتقال من نموذج الإدارة التقليدية إلى نموذج الجودة الشاملة فانه ليس من المتوقع الحصول على نتائج ايجابية من الوهلة الأولى، إذ قد تنخفض الأمور قليلا ثم تعاود التحسن وتبدأ بالإتيان بالنتائج الايجابية، وقد يستغل بعض المعارضين لإدارة الجودة الشاملة هذه الفترة للتشكيك بعدم فاعليتها وجدوى الشروع في اعتمادها لما يتطلبه تطبيقها من مدى زمني ليس بالقصير ثم يتم تحقيق معطياتها لاحقا.

- تغيير القادة من اجل تفعيل عملية التغيير الثقافي: يعتبر التغيير الثقافي من أصعب التغييرات التي قد تواجهها المنظمات يوميا في حياتها العملية وقد يكون من الصعب تحقيقها حتى ولو كانت أفضل الظروف متاحة. لذلك فان قيادة عملية التغيير في المستويات الإدارية العليا ودعمها تكاد تمثل مفتاح النجاح لمثل هذا التغيير، ولذلك وبكل بساطة فانه لن يكون هناك تغيير في الثقافة التنظيمية ما لم يكن هناك تغيير في القيادة العليا للمنظمة، فالتغيير المستهدف في القيم المنظمة لابد وان يحظى بتغيير في ثقافة القيادة العليا إزاء العاملين، وإلا لن يحصل التغيير بالشكل المراد انجازه.

5. دراسة دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بجامعة محمد بوضياف المسيلة
1.5. مجتمع وعينة الدراسة: استنادا إلى الدراسات السابقة فقد تم اختيار الاستبيان بسلم ليكرت خماسي كأداة لجمع ومعالجة بيانات المجتمع المدروس والذي يتكون من مجموع الأساتذة والموظفين العاملين بالجامعات الجزائرية، من هذا المجتمع تم اختيار جامعة المسيلة لوحدة للتحليل حيث تم توزيع استبيان الكتروني على الأساتذة العاملين بالجامعة والحصول 133 رد صالح للدراسة.

2.5. اختبار صلاحية الأداة للدراسة: من أجل التأكد من صلاحية الأداة للدراسة والتحليل فقد تم الاعتماد على:
-معامل الثبات ألفا كرومباخ: سمحت عملية حساب معامل الثبات لمحاور وأبعاد الدراسة بالوصول إلى النتائج الميينة بالجدول أدناه:

الجدول 1: معامل ثبات الأداة

إدارة الجودة الشاملة	أبعاد الثقافة التنظيمية			
	المحور ككل	البعد الإنساني	البعد التنظيمي	البعد القيادي
0.928	0.805	0.866	0.865	0.880

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل الثبات ألفا كرومباخ لأبعاد ومحاوير الأداة تتجاوز القيمة المعيارية 0.7 وعليه فإن الأداة تتسم بخاصية الثبات في قياس المتغيرات. -الاتساق الداخلي: تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لقياس مدى اتساق فقرات الاستبيان مع المحاور التي تنتمي إليها حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 2: الاتساق الداخلي للأداة

ادارة الجودة الشاملة	أبعاد الثقافة التنظيمية			مجال الارتباط
	البعد الانساني	البعد التنظيمي	البعد القيادي	
0.693	0.504	0.518	0.645	القيمة الدنيا
0.951	0.812	0.870	0.880	القيمة العظمى

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بلغت قيم الارتباط مستويات بين 0.645 و0.880 بالنسبة لبعد القيادي للثقافة التنظيمية وبين 0.518 و0.870 للبعد التنظيمي وبين 0.504 و0.812 للبعد الإنساني في مقابل نسب تتراوح بين 0.693 و0.951 لمحور إدارة الجودة الشاملة، وهي قيم موجبة بدرجة من متوسطة إلى قوية وعليه فإن الأداة تتوفر فيها خاصية الاتساق الداخلي بين المحاور والأبعاد والفقرات التي تنتمي إليها.

3.5. تحليل محاور الدراسة:

-تحليل محور البيانات الشخصية: لدراسة وتحليل البيانات الشخصية للمفردات المدروسة من حيث الجنس، السن، الرتبة، والأقدمية نستعرض الجدول الموالي:

الجدول 3: تحليل البيانات الشخصية

النسبة	التكرار	الجنس
63.9	85	ذكر
36.1	48	أنثى
النسبة	التكرار	السن
19.5	26	أقل من 35 سنة
64.7	86	35 - 45 سنة
12.8	17	46 - 55 سنة
3.0	4	أكثر من 55 سنة
النسبة	التكرار	الرتبة
18.0	24	أستاذ مساعد
74.5	99	أستاذ محاضر
7.5	10	أستاذ تعليم عال
النسبة	التكرار	الأقدمية
29.3	39	أقل من 05 سنوات
30.8	41	05 - 10 سنوات

29.3	39	11-15 سنة
6.0	8	16-20 سنة
4.6	6	أكثر من 20 سنة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، يتضح أعلاه:

- بخصوص متغير الجنس: بلغت نسبة الذكور 63.9% في مقابل 36.1% للإناث وهي نسب تتناسب نسبة تمثيل كل جنس في الواقع.

- بخصوص متغير السن: تشكل الفئة العمرية (35-45 سنة) أغلبية مفردات العينة بنسبة 64.7% في مقابل 19.5% للفئة العمرية التي يقل عمرها عن (35 سنة) بنسبة 19.5%، و12.8% للفئة العمرية (55-56 سنة) و3% للفئة العمرية التي يفوق عمرها عن (55 سنة).

- بخصوص متغير الرتبة: بلغت نسبة الأساتذة المحاضرين أغلبية مفردات العينة محل الدراسة بنسبة 74.5%، أما النسب الباقية فتتوزع إلى 18% لنسبة الأساتذة المساعدين و7% لأساتذة التعليم العالي وهي نسب تتوافق والعدد الإجمالي من كل رتبة بالجامعة.

- بخصوص متغير الأقدمية: يتفق تحليل مفردات العينة من حيث الأقدمية مع التحليل وفق السن والرتبة العلمية ذلك أنه كلما زادت الخبرة قل معها عدد المفردات.

- تحليل محوري متغيري الدراسة: يوضح الجدول الموالي قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى تحديد اتجاه المتوسط لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) ومتغير إدارة الجودة الشاملة (المتغير التابع).

الجدول 4: تحليل محوري متغيري الدراسة

إدارة الجودة الشاملة	أبعاد الثقافة التنظيمية			المؤشر
	البعد الانساني	البعد النظمي	البعد القيادي	
3.251	2.793	3.447	2.951	المتوسط الحسابي
1.103	0.913	0.915	1.100	الانحراف المعياري
محايد	محايد	موافق	محايد	اتجاه المتوسط

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بلغت قيم المتوسط الحسابي مستوى 2.951 للبعد القيادي للثقافة التنظيمية بدرجة محايد و3.447 للبعد النظمي بدرجة موافق و2.793 للبعد الإنساني، في مقابل 3.251 لمحور إدارة الجودة الشاملة بدرجة محايد، بانحرافات معيارية لا تزيد عن مستوى 1.100 لكل الأبعاد والمحاور وفي هذا دلالة على وجود تجانس في توجهات مفردات العينة المدروسة.

4.5. نتائج اختبار فرضيات الدراسة: أظهر تحليل بيانات فرضيات الدراسة النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

الجدول 5: اختبار فرضيات الدراسة

نمط التوزيع	دلالة اختبار K-S	قيمة اختبار K-S	اختبار طبيعية البواقي
طبيعي	0.070	0.074	R
دلالة اختبار Fisher	قيمة اختبار Fisher	R ^{2J}	
0.000	72.918	0.620	0.793
دلالة اختبار t-test	قيمة اختبار t-test	القيمة	المؤشر
0.420	-0.809-	-0.196-	الثابت
0.045	2.027	0.158	البعد القيادي (LD)
0.000	7.562	0.594	البعد النظمي (OD)

0.001	3.562	0.334	البعد الإنساني (HD)
-------	-------	-------	---------------------

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بلغت قيمة اختبار كولمنجروف-سمير نوفر (K-S) لبواقي معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع مستوى 0.07 وهي قيمة تفوق المعيارية 0.05 وعليه فان البواقي تتبع توزيعا طبيعيا، وعلى هذا الأساس تم نمذجة الأثر بين هذه المتغيرات في معادلة انحدار دالة إحصائيا حسب اختبار Fisher (الدلالة أقل من القيمة المعيارية 0.05)، وفق الشكل التالي:

$$TQM = -0.196 + 0.158LD + 0.594OD + 0.334HD$$

بلغ قيمة معامل الارتباط مستوى 79.3% بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، في حين بلغت المقدرة التفسيرية مستوى 0.620 أي أن 62% من المتغيرات التي تحدث للمتغير التابع مصدرها المتغير المستقل، كما أظهر تحليل فرضيات الدراسة النتائج التالية:

-بخصوص الفرضية الأولى: بلغت قيمة معامل الانحدار مستوى 0.158 بدلالة إحصائية تقدر بـ 0.045 أقل من القيمة المعيارية 0.05 والمتغير المستقل الفرعي الأول (البعد القيادي) يساهم ايجابيا في تحسين المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) بنفس قيمة المعامل وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "يساهم البعد القيادي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة"، أي أن أي تغيير في البعد القيادي بوحدة واحدة يساهم في تحسين متغير الجودة الشاملة بـ 0.158 وحدة.

-بخصوص الفرضية الثانية: بلغت قيمة معامل الانحدار مستوى 0.594 بدلالة إحصائية تقدر بـ 0.045 أقل من القيمة المعيارية 0.05 والمتغير المستقل الفرعي الثاني (البعد النظمي) يساهم ايجابيا في تحسين المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) بنفس قيمة المعامل وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الثانية التي تنص على: "يساهم البعد النظمي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة"، أي أن أي تغيير في البعد النظمي بوحدة واحدة يساهم في تحسين متغير الجودة الشاملة بـ 0.594 وحدة.

-بخصوص الفرضية الثالثة: بلغت قيمة معامل الانحدار مستوى 0.334 بدلالة إحصائية تقدر بـ 0.045 أقل من القيمة المعيارية 0.05 والمتغير المستقل الفرعي الثالث (البعد الإنساني) يساهم ايجابيا في تحسين المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) بنفس قيمة المعامل وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص على: "يساهم البعد الإنساني كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة"، أي أن أي تغيير في البعد الإنساني بوحدة واحدة يساهم في تحسين متغير الجودة الشاملة بـ 0.334 وحدة.

- بخصوص الفرضية الرئيسية: بالنظر لوجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لكل أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة بالجامعة وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على: "تساهم أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة"، أي أن أي تغيير في البعد الإنساني بوحدة واحدة يساهم في تحسين متغير الجودة الشاملة بـ 0.334 وحدة.

6. خاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها الفرعية تعد أحد أهم المداخل التي يمكن على أساسها تحسين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات عموما وبمؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص. حيث تظهر مساهمة البعد النظمي عبر الاعتقاد السائد لدى عينة الدراسة بأهمية العمل الجماعي وروح الفريق. كذلك مرونة ووضوح الاتصالات والمهام والمسؤوليات داخل الجامعة مع استعداد الجامعة لأي طارئ، وكما تؤمن الجامعة بأهمية التدريب ومواصلة التعلم، ومن خلال معالجة بيانات أداة الدراسة تبين أن هذه العوامل تساهم ايجابيا بمستوى قدره: 0.594 وحدة في تحسين

إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، أما بخصوص البعد الإنساني فقد بلغت مساهمته في إدارة الجودة الشاملة 0.334 وحدة و المتمحور أساساً حول عمل الجامعة على تقديم مقابل وتحفيز للعاملين بما يتناسب والجهد المبذول من طرفهم مع محاولة تحقيق مبدأ العدالة في تقييم أدائهم ومراعاة الفروقات الشخصية بين الأفراد العاملين من حيث القدرات، وكذا البعد القيادي الذي يركز على اعتماد الإدارة على النمط الديمقراطي في القيادة مع إحساس المسؤولين بالجامعة بالمسؤولية في ظل ترسيخ بعض القيم الداعمة لثقافة الجامعة، فقد سجل أقل نسبة مساهمة في إدارة الجودة الشاملة بما مقداره 0.158 وحدة.

7. الاقتراحات

- ضرورة توسيع اعتماد الإدارة على النمط الديمقراطي في القيادة؛
- العمل على ترسيخ ثقافة المسؤولية لدى الإدارة؛
- تقديم التحفيزات المادية والمعنوية قبل وأثناء تطبيق أي إستراتيجية للتغيير؛
- إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار؛
- مراعاة توزيع المهام والأعمال وفق القدرات الشخصية للأفراد ومؤهلاتهم؛
- العمل على ضمان الاستقرار الوظيفي للأفراد بقدر المستطاع؛
- بناء نظام تقييم للأداء فعال وعادل ويحدث باستمرار بمراعاة مختلف المتغيرات والمستجدات؛
- الاستفادة من التجارب الناجحة في مختلف المؤسسات الجامعية العالمية منها والوطنية.

8. قائمة المراجع

- أحمد بن عيشاوي. ادارة الجودة الشاملة TQM الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. (2013).
- أحمد محمد غنيم. ادارة الجودة الشاملة. مصر: المكتبة العصرية. (2009).
- أنس عبد الباسط عباس. الادارة الاستراتيجية رؤية معاصرة. الرياض، السعودية: دار النشر الدولي. (2018).
- جلال الدين بويعيط، و عبد الوهاب مبروح. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. مجلة العلوم الاجتماعية. (2019).
- حميد عبد النبي الطائي وآخرون. ادارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع. (2014).
- خالد مصطفى عبد الرزاق، وآخرون. الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للادارة، 39(1). (2019).
- رعد حسن الصرن. كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة. سوريا: منشورات دار علاء الدين. (2001).
- رعد عبد الله الطائي، و عيسى قداة. ادارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. (2008).
- زكريا مطلق الدوري. الادارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات وحالات دراسية. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع. (2015).
- سينية زايدى، و فاطمة الزهراء كشرود. تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة الاقتصادية (شركة Apple نموذجاً). مجلة التمكين الاجتماعي، 2(1). (2020).

- صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي. الإدارة والأعمال. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع. (2008).
- صبرينة محالفي، و حسين بورغدة. أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط. مجلة دراسات: العدد الاقتصادي، 9(1). (2018).
- عبود نجم نجم. ادارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. (2010).
- علاء الدين خبابة. أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة لولاية سطيف. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة سطيف 1. الجزائر. (2018).
- عماد سعادي. مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح لوطاية بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة بسكرة. الجزائر. (2016).
- فداء محمود حامد. ادارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون. (2012).
- كاظم خيضر حمود، و منير روان الشيخ. ادارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. (2010).
- مشان مشان. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة باتنة. الجزائر. (2016).
- منصور محمد اسماعيل العريقي. الادارة الاستراتيجية. صنعاء، اليمن: دار الكتاب الجامعي. (2011).
- يوسف حجيم سلطان الطائي، و باقر خضير عبد العباس الحراوي. أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 3(6). (2019).