

آليات تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة ومدى مساهمتها في فعالية إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة مؤسستي الأدوية و تكرير السكر

Mechanisms to strengthen organizational culture in the organization and its contribution to the effectiveness of TQM

A study of the state of the pharmaceutical and sugar refining institutions

بختة بطاهر^{1*}، طارق رقاب²

¹ جامعة مستغانم (الجزائر)، Bakhta_48@hotmail.fr

² جامعة الجلفة (الجزائر)، tarekragab@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/08/28؛ تاريخ المراجعة: 2018/09/18؛ تاريخ القبول: 2019/01/12

ملخص: تهدف دراستنا إلى التركيز على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل مستوى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، لذا فقد قمنا بدراسة ميدانية في مؤسستي الأدوية وتكرير السكر بمستغانم، حيث قمنا بتوزيع 60 استمارة على موظفين بكلتيهما، وتم استرجاع حوالي 39 استمارة فقط صالحة للتحليل أي ما يعادل 65% ونسبة مقبولة إحصائيا، وبعد معالجتها وتحليلها توصلنا إلى وجود ارتباط ضعيف موجب بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في كلا المؤسساتين.

الكلمات المفتاح: : الثقافة التنظيمية؛ روح الفريق؛ إدارة الجودة الشاملة؛ مؤسسة الأدوية، مؤسسة تكرير السكر.

تصنيف JEL :

Abstract: Our study aimed to focus on the contribution of the organizational culture in activating the level of TQM in the institution. Therefore, we conducted a field study in the two pharmaceutical and sugar refining institutions in Mostaganem. We distributed 60 forms to both employees. 65% and statistically acceptable. After processing and analysis, we found a positive correlation between organizational culture and TQM in both institutions.

Keywords: *Organizational culture; Team spirit; Total Quality Management; Pharmaceutical Foundation, Sugar Refining Corporation..*

Jel Classification Codes :

I- تمهيد :

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها وأحجامها، بسبب كثرة التغيرات البيئية من جهة وبسبب تداخل عناصر وعوامل متطلبات هذه البيئة من جهة أخرى، جملة من التحديات والمشاكل التي يكون من أهم تلك التحديات بناء ثقافة تنظيمية داعمة، إضافة إلى المتطلبات الدولية التي فرضتها البيئة المعاصرة.

وتشكل الثقافة التنظيمية للمنظمات وموظفيها متطلباً لتطبيق الجودة الشاملة أي أن الثقافة التنظيمية تساهم في تقييم أداء الخدمات التي تقدمها المنظمات وتسهل قبول التغيير، وتطبيق التقنيات الإدارية اللازمة، كما أن العديد من ممارسات الموارد البشرية مثل عملية اختيار الموظفين ومعايير تقييم الأداء، التدريب وفعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية، من شأنها تعزيز الثقافة التنظيمية في المنظمة.

1. إشكالية الدراسة: وعلى ضوء ما سبق تأتي هذه الدراسة في محاولة للإجابة على الإشكالية التالية:

هل تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة يساهم في فعالية إدارة جودتها الشاملة ؟

2. أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراستنا في تجميع مختلف المعلومات التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، ذلك لمحاولة تحديد مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية مستوى إدارة الجودة الشاملة بالمؤسستين محل الدراسة. وهذا من خلال التركيز على الاستراتيجيات التي تساهم بعزيم مستوى التوافق الثقافي بين الموظفين لخلق روح الإبداع فيهم وتحقيق جودة في العمل.

3. هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: آليات عمل الثقافة التنظيمية.

المحور الثاني: وسائل عمل إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثالث: دراسة حالة مؤسستي الأدوية وتكرير السكر.

المحور الأول: آليات الثقافة التنظيمية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري، كونها إحدى مكونات غير ملموسة ذات علاقة بسلوكيات الموظفين وعقليتهم، فهي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المؤسسات وعملياتها وبدوره في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية: "هي مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد."¹ ويعرف schien: "هي نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تم تعلمها من قبل مجموعة كما أنها تحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، التي عملت بشكل جيد بما يكفي لتكون صالحة، وبالتالي لتدريسها لأعضاء جدد بالطريقة الصحيحة التي يرونها، ليتمكنوا من التفكير والشعور بتلك المشاكل."²

وتعرف بانها: "هي عبارة عن مجموعة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل بها هؤلاء الأفراد، ومن الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق، ومح-دد للثقافة التنظيمية. فالثقافة التنظيمية لا

توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة فلهم تأثير كبير عليها.³

وتعرف أيضاً: "بأنها هي القواعد الضمنية وغير مكتوبة للحصول على مكان في المنظمة. والقيم التي يجب أن يتعلمها الوافد الجديد لكي يصبح عضواً مقبولاً، أي الطريقة التي نفعل بها الأشياء هنا."⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من القواعد والقيم التي تعلمها الأفراد ويشتركون فيها وتميزهم عن غيرهم في منظمات أخرى.

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية

وتتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1- قوة السلطة:

وتشير إلى المدى المجتمعي الذي يقبل التوزيع غير المتوازن للسلطة في كثير من الأحيان. وتشير أيضاً إلى المدى الذي تقبل فيه المنظمة عوامل الاختلاف في مواظفيها، وزيادة القدرات العقلية والبدنية وعدم المساواة في رفايتهم؛

2- الفردية:

إنها نوعية الثقافة الوطنية التي يحدد إطاراً اجتماعياً مرناً يمكن فيه للناس التأكيد على حماية أنفسهم وأسرهم. وجود الثقافة الوطنية التي تحدد الإطار الاجتماعي الذي يحتاج إليه الناس ولأشخاص الآخرين في المجموعة لرعاية منهم و حمايتهم؛⁵

3- الذكورة / الأنوثة:

وتمثل الذكورة تفضيل الإنجاز، والبطولة، والحزم والمادية ومكافأة للنجاح. بينما الأنوثة، تقف على تفضيل التنسيق، العواطف، رعاية وضعف ونوعية الحياة؛

4- عدم التيقن:

جودة الثقافة الوطنية التي تصف مدى شعور المجتمع بالتهديد من قبل الحالات المجهولة ومحاولة تجنبها. على المدى الطويل مقابل التوجه على المدى القصير.⁶

ثالثاً: الية عمل الثقافة التنظيمية

من الممكن أن تعمل ثقافة الموجودة داخل المؤسسة على تحقيق كل الأهداف، حيث إن ثقافة المؤسسة تمنح كل شخص في المؤسسة طريقة عامة ومتميزة لكي يستخدمها في نقل المعلومات والعمل بها، بمعنى أنها تحدد طريقة عامة من خلالها تستطيع رؤية الأشياء ووضع نموذج لاتخاذ القرار وكذلك تأسيس نظام القيم. حيث إن الموارد الثقافية تحوي بداخلها أصناف شتى مثل الثقافة المشتركة والقيم الخاصة بالمؤسسة والفلسفة الخاصة بالإدارة. فهي تمد الموظفين بنطاق عمل مشترك يعينهم على تفسير الأحداث ونطاق عمل يشجع الأفراد على العمل ككيان مستقل وكذلك كفريق عمل، وذلك سعياً وراء تحقيق أهداف الشركة.⁷

تمثل الثقافة التنظيمية القاعدة القوية التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

وتعمل الثقافة التنظيمية كمعادلة تنصهر فيها الشخصية الآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث يصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع، كما تشكل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل فهي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق إذا ما كانت هذه الثقافة سلبية أو ضعيفة.

والثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى المنظمات إليها، حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من مراحل الفشل الذريع كون إدارات المنظمات لم تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، ولم تعمل على بناء ثقافتها التنظيمية الخاصة بما أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.⁸

المحور الثاني: وسائل عمل إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من أهم الأدوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها فما معنى أن تنتج المؤسسة أفضل السلع أو تقدم أفضل الخدمات في الوقت الذي لا تحترم به مهل التسليم أو شروط خدمة ما بعد البيع أو ترتكب أخطاء صغيرة مثل إرسال كشف حساب عميل إلى عميل آخر.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعريف إدارة الجودة الشاملة: "هي نهج متكامل لتحقيق واستدامة إنتاج عالية الجودة، مع التركيز على صيانة وتحسين المستمر للعمليات ومنع وجود أي عيب على مستوى جميع وظائف المنظمة، وذلك لتلبية أو تجاوز توقعات العملاء."⁹ حسب (Josef M. Juran): "أما ليست مجرد سلسلة من البرامج، بل هي نظام إداري والذي من خلاله يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة في المؤسسة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وكذلك إحداث تغيير على الأوضاع التشغيل اليومية وأولويتها."¹⁰ وحسب المكتب الفدرالي الأمريكي للإدارة الميزانية (AFOMB): "هي نهج تنظيم الكلي لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم يشمل جميع المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية لتحسين باستمرار عمليات منظمة والمنتجات والخدمات."¹¹ حسب Zakuar: "هي طريق لتحسين فاعلية وكفاءة وتماسك ومرونة تنافسية العمل ككل."¹² وأيضا: "هي الفرق في الإساءة لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من اجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت."¹³ ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنها مجرد نظام إداري يقوم على تطبيق الكثير من الأدوات التي تساهم في إدارة المؤسسة وتطويرها بصورة فعالة.

2- وسائل إدارة الجودة الشاملة:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الوسائل أهمها هي:¹⁴

❖ تعصيف الأفكار: يعرف بالتفكير الإبداعي، تهدف هذه الوسيلة إلى توليد أكبر عدد من الأفكار لحل مشكلة ما، أو تحديد أسباب مشكلة ما؛

❖ خرائط ضبط الجودة: تعتبر وسيلة المراقبة تغير العملية وضبطها، كما تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير، وتستعمل أيضا لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند الخروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن اعتبارا ما قد حدث ويجب اتخاذ الأجراء المناسب؛

❖ مخطط السبب - تأثير (أسلوب عظم السمكة): يقوم على تحديد المجالات أو الأصناف التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها والبحث عن أكثر عدد من الأسباب الممكنة؛

❖ مخطط باريتو: يتم تشكيل هذا المخطط بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب عنها والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تسببا في الخسارة، حتى تبدأ في حلها، أي انه لا ينبغي النظر إلى مشكلات بنفس النظرة؛

للطريقة (Qui, Quoi, Ou): تسمح هذه الطريقة بجمع معلومات أو الحصول على وصف لنشاط أو عملية معينة وذلك للقيام بتحليلها أو عند التحضير لتنفيذ الحلول.

3- الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة:

من خلال استعراض مفهوم الثقافة التنظيمية و مكوناتها ، و مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسهل علينا ربط كلا المفهومين نظرا للعلاقة الوثيقة بينهما، فالثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم و معتقدات واتجاهات يمكن أن تكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو و استمرار ونجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة خاصة في القطاع العام، وقد تشكل هذه الثقافة أحد أهم العوائق التي تعترض سبل إنجاح هذا النموذج و ذلك حين تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز التي يقوم عليها نموذج الجودة الشاملة.

إن الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم مدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب و ممارسات جديدة كممارسات الجودة الشاملة.

إن كثير من المؤسسات والمنظمات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة وتحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط و والتطبيق وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة ولكن جهودها تفشل في النهاية لأنها لم تبذل أي جهد لتغيير ثقافتها التنظيمية، وهذا يقودنا إلى الإدعاء بضرورة انتقال تلك المنظمات من الثقافة التنظيمية إلى ثقافة الجودة.¹⁵

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، ومن خلال فرق العمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة، بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعاته واحتياجاته، والعمل بشكل دؤوب ومستمر على تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات.

وإن بناء ثقافة الجودة هو مفتاح نجاح المنظمة، فهذه الثقافة تقدر وتكافئ المساهمات التي تتم لتحسين برامج تدريب العاملين على استخدام أدوات الجودة، وعليه فإن الأساليب الفنية للتحسين المستمر في الأداء التنظيمي والخدمة سوف تزداد بشكل كبير.¹⁶

المحور الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة مؤسستي الأدوية و تكرير السكر -

سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

1- منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة:

1-1- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وحدتين من مؤسستين هما مؤسسة الجزائرية وحدة مستغانم، حيث تم توزيع 30 استمارة على موظفي المؤسسة الأولى، واسترجعت 20 استمارة صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 66.66% من الاستمارات الموزعة، في حين تم توزيع 30 استمارة على المؤسسة الثانية، واسترجع منها 19 استمارة صالحة للتحليل أي ما يساوي 63.33% من الاستمارات الموزعة، وبهذا يكون العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة هو 60 استمارة تم استرجاع منها 39 استمارة أي ما يقدر بـ 65% من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائيا نظرا لأن حجم العينة يتجاوز 30 فردا.

1-2- أداة الدراسة: تم بناء الإستبانة لمعالجة المتغيرات الثلاثة للدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية لأفراد العينة ومشاريعهم (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المؤسسة، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، الفئة الوظيفية). في حين احتوت الإستبانة على 12 فقرة مقسمة على محورين، محور تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسستين يحتوي 6 فقرات، ومحور مستوى إدارة الجودة الشاملة في المؤسستين ويشمل 6 فقرات أيضا.

كما أنه تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان مع منح الدرجات التالية:

- من 1 إلى 1.79: غير موافق إطلاقاً؛
- من 1.80 إلى 2.59: غير موافق؛
- من 2.60 إلى 3.39: محايد؛
- من 3.40 إلى 4.19: موافق؛
- من 4.20 إلى 5: موافق تماماً.

1-3- الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقاً لاختبار استيوذنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل تباين أجوبة أفراد العينة وفقاً لبعض خصائص أفراد العينة ومشاريعهم.

أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعتمد فهو (0.05) وهو الأكثر استعمالاً في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كان مستوى الدلالة المحسوب يفوق هذا المستوى، وإلا فإننا نرفض H_0 إذا كان مستوى الدلالة أقل من هذا المستوى وهو ما يعني وجود دلالة.

2- تحليل بيانات ونتائج الاستبيان:

2-1- تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان: تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01)

قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة	6	%87.12	%93.33
مستوى تفعيل إدارة الجودة الشاملة	6	%70.12	%83.73
المحاور السابقة معا	12	%76.13	%87.25

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ عال بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره ومقبول نظراً أنه يفوق النسبة المقبولة 70% بالنسبة لإجمالي المحاور، وهذا مؤشر على الثبات النسبي لفقرات ومحاور الاستبيان ككل، كما أنه يتميز بمعامل صدق (الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) عال جداً يفوق 87% ما يدل على صدق مختلف بياناته.

2-2- تحليل خصائص عينة الدراسة: تم تحليل إجابات 39 موظف في المؤسستين، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية النتائج الآتية:

- بالنسبة لمتغير الجنس: 67.12% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 32.88%، وهو مؤشر على الضعف النسبي لتواجد وتمثيل العنصر النسوي في الوحدات التجارية للمؤسسات الكبيرة، نظرا لضعف مشاركة المرأة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؛
- بالنسبة لمتغير السن: 20.6% تتراوح أعمارهم بين 21 و 30 سنة، 52.40% تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، 21.5% تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، و 5.5% تتراوح أعمارهم بين 51 و 60 سنة. وهي نسب تؤكد أن أغلب موظفي المؤسسات الجزائرية من الطبقة الشبانية من خريجي الجامعات، مع تواجد معتبر للكهول، وهو ما قد يعطيها ميزة تنافسية مصدرها الموارد البشرية بتكامل عنصري الشباب (التجديد) والخبرة؛
- بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي: 19.4% مستواهم ثانوي، في حين أن 75.10% ذو مستوى جامعي، في حين أن 5.4% ذو مستوى دراسات عليا، وهذا وهي نسب تؤكد توجه الفرد الجامعي الجزائري إلى الوظائف العمومية، وتفضيلهم العمل في مناصب إدارية وتقنية في المؤسسات الاقتصادية، ما يوفر لهذه المؤسسات رأسمال فكري هام.
- بالنسبة لمتغير المؤسسة: 53.02% من المستجوبين موظفون في وحدة مستغنام المؤسسة الأدوية، في حين أن 46.98% منهم موظفون في وحدة مستغنام المؤسسة تكرير السكر، وهو ما يظهر تكافؤ نسبي في حجم العينة المأخوذة من المؤسستين؛
- بالنسبة لعدد سنوات العمل في المؤسسة: 36.12% لم تتجاوز عدد سنوات عملهم 5 سنوات، 20.01% تتراوح عدد سنوات عملهم من 6 إلى 10 سنوات، 15.11% من 11 إلى 15 سنة، 12.02% عدد سنوات عملهم من 16 إلى 20 سنة، 8.15% من 21 إلى 25 سنة، 6.11% من 26 إلى 30 سنة، في حين أن 2.48% تفوق سنوات عملهم في المؤسسة 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب الموظفين في الوحدتين من الشباب خريجي الجامعات ومعاهد التكوين الذين لا تتجاوز سنوات عملهم 10 سنوات.
- بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية: تمثل نسبة المستجوبين من الإطارات في الوحدتين 40.12%، في حين أن نسبة المستجوبين من أعوان التحكم في الوحدتين تساوي 33.05%، أما نسبة المستجوبين من أعوان التنفيذ في الوحدتين هي 26.83%.
- 2-3- تحليل فقرات محاور الدراسة: سنحلل نتائج الأجوبة عن فقرات كل محور من محاور الاستبيان
- 2-3-1- تحليل فقرات المحور الأول: يتمثل المحور الأول في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسستين، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02)

استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	تقوم الثقافة التنظيمية في المؤسستين على مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدرجات التي تشكل انطباعات.
02	تشكل الثقافة التنظيمية مجموعة القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة.
03	تقوم هذه الثقافة على نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تم تعلمها من قبل مجموعة.
04	تؤثر الثقافة التنظيمية على الطرق التي يعمل بها هؤلاء الأفراد داخل المؤسستين.
05	تنمي الثقافة التنظيمية الشعور بالذاتية لدى العاملين و الهوية الخاصة نتيجة وجودهم في المؤسستين.
06	تحسن الثقافة مستوى المشاركة الموظفين في القرارات و تطور فرق العمل داخل المؤسستين.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية تم تحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (03)

تحليل فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	2.44	1.12	غير موافق	-0.550	0.478	العبارة غير محققة	05
02	2.78	1.41	غير موافق	1.177	0.048	العبارة غير محققة	04
03	3.59	1.09	محايد	0.696	0.741	العبارة غير محققة	03
04	3.81	0.78	موافق	3.027	0.022	العبارة محققة	01
05	3.75	1.11	موافق	0.795	0.013	العبارة محققة	02
06	3.23	1.87	محايد	0.988	0.741	العبارة غير محققة	04
المحور الأول	3.51	0.97	محايد	1.937	0.037	مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسستين محل الدراسة جيد وفي تحسن.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية جيد ويتحسن باستمرار في المؤسستين محل الدراسة، وهذا راجع لوضعها لأهداف طويلة الأمد بهدف ضمان التنمية الإدارية في المؤسستين، فثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد القدرات التنظيمية في المؤسستين وتجعلها أكثر تماسكا عموما، فهي تقوم على مجموعة القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة. وتؤثر الثقافة التنظيمية على الطرق التي يعمل بها هؤلاء الأفراد داخل المؤسستين وبجيت تنمي لهم الشعور بالذاتية لدى العاملين والهوية الخاصة نتيجة وجودهم في المؤسستين.

2-3-2- تحليل فقرات المحور الثاني: يتمثل المحور الثاني في مستوى فعالية إدارة الجودة الشاملة للمؤسستين، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04)

استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر للعمليات ومنع وجود أي عيب على مستوى جميع وظائف المؤسستين.
02	تستخدم هذه الإدارة الأساليب الإدارية لتنظيم المستمر في عمليات المؤسستين وخدماتهما.
03	تقوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسستين على جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين.
04	تعمل إدارة الجودة في المؤسستين على إحداث تغيير في الأوضاع التشغيل اليومية وأولويتها.
05	تقوم إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة وتماسك ومرونة تنافسية العمل بالمؤسستين.
06	تهدف هذه الإدارة إلى تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثة

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (05)

تحليل فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	2.22	1.47	غير موافق	0.741	0.009	العبارة محققة	02
02	3.64	1.47	موافق	3.441	0.014	العبارة محققة	03
03	3.65	1.24	موافق	1.152	0.019	العبارة محققة	01
04	3.81	1.23	موافق	- 0.451	0.089	العبارة غير محققة	04
05	3.02	1.47	محايد	1.145	0.147	العبارة غير محققة	05
06	3.27	0.87	محايد	2.784	0.778	العبارة غير محققة	06
المحور الثاني	3.24	0.98	محايد	2.102	0.039	مستوى فعالية إدارة جودة الشاملة في المؤسستين ضعيف وبحاجة إلى تحسين.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى فعالية إدارة الجودة الشاملة في المؤسستين محل الدراسة ضعيف وبحاجة إلى تحسين، وهذا ناتج عن عدم اعتماد هذه المؤسستين لآليات الحديثة على مستويات الإدارة والجودة وتفعيلها لها، وزيادة تركيزها على التحسين المستمر للعمليات ومنع وجود أي عيب على مستوى جميع وظائف المؤسستين، وعدم استخدام هذه الإدارة الأساليب الإدارية لتنظيم المستمر في عمليات المؤسستين وخدماتهما. لذا يجب أن تقوم هذه الإدارة على تدريب العنصر البشري لتطبيق المنهجية الجديدة وتشجيع الإبداع، وخلق جو عمل يسوده التعاون والتالف بين العمال. فيجب أن تعمل هذه الإدارة على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها في المؤسستين.

2-4- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة: يتم تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة، مستوى العلمي.

2-4-1- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06)

تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب المؤسسة

المؤسسة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
مؤسسة الأدوية	20	3.24	0.74			
مؤسسة تكرير السكر	19	3.41	0.81			
المجموع	39	3.37	0.71	0.147	0.874	لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتبين من الجدول السابق عدم اختلاف إجابات موظفي المؤسستين، وهو ما يشير إلى أن مستوى إسهامهما في تعزيز الثقافة التنظيمية متقارب، رغم أن مؤسسة الأدوية وحدة مستغنام أكثر إسهاما في تعزيز الثقافة التنظيمية من نظيرتها مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغنام بشكل طفيف، إلا أن مستوى تفعيلها والإسهام فيها يبقى غير كافيا بشكل عام.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07)

تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب المؤسسة

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
			0.67	3.41	20	مؤسسة الأدوية
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.79	3.74	19	مؤسسة تكرير السكر
لا يوجد تباين	0.748	0.523	0.61	3.54	39	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتبين من الجدول السابق عدم اختلاف إجابات موظفي المؤسستين، وهو ما يشير إلى أن مستوى فعالية إدارة الجودة الشاملة متقارب في كلا المؤسستين، رغم أن مؤسسة الأدوية وحدة مستغاثم أكثر فعالية في إدارة جودة الشاملة من نظيرتها مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغاثم بشكل طفيف، إلا أن مستوى تفعيلها والإسهام فيها يبقى غير كافٍ بشكل عام.

2-4-2- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب مستوى العلمي

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08)

تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب مستوى العلمي

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
			0.89	3.32	21	جامعي
			1.12	3.78	12	ثانوي
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.78	3.95	6	دراسات عليا
لا يوجد تباين	0.784	0.231	0.97	3.71	39	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسستين، رغم أن فئة ذات مستوى الجامعي تحتل الصدارة في مدى تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسستين.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09)

تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب مستوى العلمي

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
			0.57	3.74	21	جامعي
			0.67	3.65	12	ثانوي
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.91	3.56	6	دراسات عليا
لا يوجد تباين	0.451	1.322	0.81	3.61	39	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسستين، رغم أن الفئة ذات مستوى جامعي تحتل الصدارة في مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسين.

3- اختبار فرضيات الدراسة

3-1- اختبار الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح أن الفرضية الأولى محققة في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسستين محل الدراسة جيد في تحسن، وهو راجع لاستخدامهما لأساليب إدارية تساهم في تعزيز مستوى التالف وتوافق بين موظفيهم.

3-2- اختبار الفرضية الثانية: من الجدول رقم (05) يتضح أن الفرضية الثانية غير محققة في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى فعالية إدارة الجودة الشاملة في مؤسستين محل الدراسة ضعيف وبحاجة إلى تحسن، وهذا راجع لعدم توفر استراتيجيات التي تسهم في خلق الإبداع والتميز داخل فرد في المؤسستين.

3-3- اختبار الفرضية الثالثة: لاختبار صحة الفرضية الثالثة لا بد من قياس مدى ارتباط تمكين العاملين(المتغير المستقل) بتعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسستين(المتغير التابع)، والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10)

تحليل ارتباط المتغيرين

القرار	مستوى الدلالة	الأول (متغير مستقل)	المتغير
توجد دلالة ارتباط ضعيف موجب	0.046	45.12%	الثاني (متغير تابع)

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية رغم ضعفه، وبالتالي فإنه يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة للمؤسستين وطبيعة هذه العلاقة موجبة ضعيفة، وهو ما يدل على وجود عوامل أخرى أكثر تأثير على تعزيز الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن الفرضية الثالثة صحيحة نسبياً، حيث أن تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية يساهم في فعالية إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسستين محل الدراسة.

الخاتمة (النتائج و التوصيات):

1- نتائج الدراسة: تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

☞ مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسستين محل الدراسة جيد في تحسن

☞ ضعف تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسستين محل الدراسة؛

☞ وجود قيم مشتركة تحكم نهج وسلوك العمل في المؤسستين؛

☞ غياب الاستراتيجيات الفعالة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسستين.

2- توصيات الدراسة: من خلال دراسة الجوانب المختلفة للموضوع يمكن الخروج بجملة من الاقتراحات كما يلي:

☞ الزيادة في تعزيز البناء العالي للقيم في المؤسستين مع العمل على رفع مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى؛

☞ تزويد الموظفين بالإرشادات والمهارات اللازمة لتمكينهم من اتخاذ القرارات المستقلة؛

☞ يجب البحث عن نماذج تساهم في تحسن مستوى إدارة الجودة الشاملة في كلا المؤسستين؛

☞ العمل على تبنى أساليب جديدة تساهم في تعزيز مستوى الثقافي لدى الموظفين وتزيد من فعالية إدارة الجودة الشاملة في المؤسستين.

1. إيمان عبد الرحيم الخلابية، عمر أحمد همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الدراسات، العلوم التربوية، المجلد 12، العدد 01، الأردن، 2015، ص 03.
2. Muya James Ng'ang'a, Wesonga Justus Nyongesa, **The Impact of Organisational Culture on Performance of Educational Institutions**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 8 ,Special Issue - April 2012, p212.
3. سعد غالب تلخيص ربحي عبد القادر جدلي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري لنشر، عمان، 1998، ص13.
4. Arturo Realyvásquez, Aidé Aracely Maldonado-Macías, **Effects of organizational macroergonomic compatibility elements over manufacturing systems' performance**, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliated Conferences, AHFE 2015, p5716.
5. By Mashal Ahmed & Saima Shafiq, **The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector**, Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, Volume 14 Issue 3 Version 1.0, 2014 .p05.
6. Fakhar Shahzad, Rana Adeel Luqman, **Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, VOL 3, NO 9, January 2012, p978.
7. برنارد مار، العامري، ترجمة خالد، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء- تحسين عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، ط1، دار فاروق للاستشارات الثقافية، مصر، 2009، ص53.
8. احمد عريقات، احمد المعاني، ناصر جردات، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار إثراء النشر والتوزيع، عمان، 2013، ص115.
9. Ali Bakhit Jaafreh , Abedalfattah Z. Al-abedallat, **The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study**, International Journal of Financial Research Vol. 4, No. 12013, p95.
10. احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة(TQM)- الاسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدماتية، ط1، الاردن، 2013، ص23.
11. Shehzad Akhtar, Hashim Zameer & Rashid Saeed, **Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organizations in Pakistan**, International Journal of Academic Research in Ecomics and Management Sciences, Vol. 3, No. 6, Nov 2014, p110.
12. غسان قاسم دواد اللامي، هدى قاسم سعيد الربيعي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية- معايير وتطبيقات ونماذج، ط1، دار المنهجية، الأردن، 2017، ص31.
13. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وازو، دار الوراق الأردن، 2014، ص15.
14. فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات، ط1، الأردن، 2017، ص59-62.
15. منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص55.
16. أعمار عزوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، يومي 07 و08 ديسمبر 2010، ص11.