

تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية المدعمة لإدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لمؤسسة مطاحن الجلفة

د. قهيري فاطنة
مخبر سياسة التنمية الريفية في السهوب
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة الجلفة

د. غربي يسين سي لاخضر
مخبر سياسة التنمية الريفية في السهوب
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة الجلفة

تاريخ النشر: 2019/09/30

تاريخ القبول: 2019/03/25

تاريخ الاستلام: 2019/03/24

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقياس مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية المدعمة لإدارة الجودة الشاملة، ولهذا الغرض تم الاعتماد على إستبانة (قاسم نايف علوان) في دراسته، حيث تتكون هذه الاستبانة من خمسة أبعاد وكل بعد يقاس بسبعة أسئلة، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم استقصاء آراء عينة عشوائية مقدرتها بـ70 عامل من مؤسسة مطاحن الجلفة؛ حيث تم إنجاز هذه الدراسة باستخدام إحدى الأساليب الإحصائية المتعددة التي تستعمل لتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها بعد القيام بالدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss، ولقد توصلت نتائج الدراسة الى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة بمؤسسة مطاحن الجلفة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الجودة الشاملة، المؤسسات الاقتصادية، مطاحن الجلفة.

Résumé:

Ce document a pour objectif d'analyser la relation entre la culture organisationnelle et l'application de la gestion de la qualité totale et de mesurer le niveau de disponibilité des dimensions de la culture organisationnelle pris en charge pour la gestion de la qualité totale. Pour atteindre l'objectif de cette étude, nous nous sommes appuyés sur le questionnaire (Qassem Nayef Alwan), ainsi un échantillon aléatoire de 70 personnes de Djelfa Moulins entreprise a été interrogé par un questionnaire constitué de cinq dimensions mesuré chacun par un ensemble de sept questions, cette étude a été réalisée à l'aide d'une des nombreuses méthodes statistiques utilisées pour analyser les données obtenues. Après avoir mené l'étude de terrain basée sur le programme statistique Spss, Les résultats de l'étude ont montré que les dimensions de la culture organisationnelle à l'appui du TQM sont moyennes dans la Djelfa Moulins entreprise.

Mots clés: Culture organisationnelle, qualité totale, institutions économiques, Djelfa Moulins.

*مرسل المقال: غربي يسين سي لاخضر (Cissano17000@gmail.com).

مقدمة:

لقد أصبح موضوع ثقافة المؤسسة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير على اعتبار أن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المؤسسة والتركيز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عملا لمؤسسة، وتؤكد الحالات والمواقف العملية أن هناك فروقا جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المؤسسات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المؤسسات الأخرى.

❖ إشكالية الدراسة

نسعى من وراء هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الثقافة التنظيمية وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: ما مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الجلفة؟

وننتقل بهذا التساؤل من العام إلى الخاص عبر الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى توفر بعد القيادة الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الجلفة؟.
2. ما مستوى توفر بعد الهياكل والنظم الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الجلفة؟.
3. ما مستوى توفر بعد التوجيه بالمستهلك الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الجلفة؟.
4. ما مستوى توفر بعد العملية والقياس الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الجلفة؟.
5. ما مستوى توفر بعد التحسين المستمر الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الجلفة؟.

❖ منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي لما يمنحه من أدوات وأساليب منهجية تمكن من دراسة مثل هذه المواضيع، حيث تم الاعتماد على أحد أساليبه المتمثل في أسلوب المسح من أجل جمع وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها بعد القيام بالدراسة الميدانية، والمتمثلة في توزيع استبيان به مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة.

❖ أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المؤسسات صعوبات وتعقيدات وتغيرات سريعة فرضتها حدة المنافسة ألا وهو الثقافة التنظيمية والتي تعبر عن مجموع

الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، فهي الخلفية التي سنعتمد عليها باعتبارها القاعدة الأساسية لإدخال أي تغيير.

❖ أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي الذي نسعى إليه من دراستنا هو محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلى تحليل واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الجلفة، لمعرفة مدى ملائمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وللاجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ارتأينا تقديم هذه الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: التأصيل النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني: الاطار النظري للثقافة التنظيمية وأبعادها.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية، اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها.

أولاً- التأصيل النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة:

بدأت الجودة كنظام إداري في اليابان مع بدايات القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيقها على المؤسسات الصناعية اليابانية وبعد نجاح منقطع النظير، انتشرت الفكرة وقامت بتطبيقها الدول الغربية على مؤسساتها الصناعية، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي قامت بتطبيق فلسفة الجودة، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في إعطاء تعريف محدد للجودة الشاملة، منهم من نظر إلى الجودة الشاملة على أنها: الملائمة للاستعمال، المطابقة للمواصفات، القيام بعمل الأشياء الصحيحة ومن المرة الأولى، درجة التفوق بأقل الأسعار، ما يدركه الزبون في السلعة أو الخدمة، درجة تمييز المنتج من حيث الأبعاد الآتية: المظهر، المعقولة، المتانة، الوظيفة¹.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة العناصر التالية:²

أ. الإدارة: ويقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

ب. الجودة: وهي الوفاء بمتطلبات المستهلك وتجاوزها.

ج. الشاملة: وتتجسد في البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء بالتعرف على احتياجات ورغبات المستهلك وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستهلك راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

❖ وعرفها نجم الغزالي بأنها طريقة جديدة في المبادئ والقيم الخاصة بالإدارة وهي فلسفة إدارية ومدخلا استراتيجية ووسيلة لإدارة التغيير وتهدف إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المستقبلية³.

❖ كما عرفها **Robert Benhard** بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المدراء والعمال بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، ذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت ممكن⁴.

ومما سبق، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية متكاملة بين مجموعة من العناصر تهدف إلى تحقيق التوليفة المثلى التي تضمن تحقق التطور والاستمرارية مع توفير القدر الأقصى من الجودة والتكامل في الأداء.

2. فلسفة إدارة الجودة الشاملة

تتمثل فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:⁵

- تتطلب الجودة من الإدارة العليا الاهتمام والتركيز على مستوى الأداء من خلال المتابعة الفعّالة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة والالتزام القوي بقضية التحسين المستمر واعتباره جهداً مستمراً وليس مجرد برنامج مؤقت؛
- يستغرق تطبيق مسعى إدارة الجودة الشاملة وقتاً معتبراً من الزمن في عملية التنفيذ ولا تحبذ فكرة الإسراع في عملية التنفيذ دون قاعدة بيانات يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرارات مبنية على حقائق علمية وبيانات دقيقة توضح كل ما يلزم للتطبيق الناجح لهذه التقنية الإدارية المتطورة؛
- تعد مسألة إدارة الجودة الشاملة مهمة الجميع في المؤسسة وليست قاصرة على الإدارة العليا فقط بل يجب أن تشمل جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية والفنية في المؤسسة؛
- يجب أن تتاح الفرصة لجميع العاملين للمشاركة الفعّالة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة؛
- لا يمكن أن تتم عملية التحسين المستمر للجودة دون الاستثمار الفعّال في برامج التدريب والتعليم المستمر لجميع أفراد المؤسسة؛
- إن عملية التطبيق الناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة يمكن المؤسسة من تحسين قدرتها التنافسية من خلال تقليص التكاليف عن طريق التحكم في الأخطاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الربحية على المدى الطويل؛
- يعد العملاء (الداخليين والخارجيين) الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة داخل المؤسسة.

3. مزايا إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدة مزايا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعبر عن أهميته الكبيرة داخل أي منظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي أبرزها الآتي:⁶

- تعزيز الموقع التنافسي بجودة عالية وتكلفة أقل؛

- تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها، المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم، حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح تطبيق هذه الفلسفة؛
- التركيز المستمر على تحسين العملية فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد غاية في الأهمية؛
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن، (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين)؛
- زيادة الحصة السوقية لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير في زيادة الحصة السوقية.

ثانياً - الإطار النظري للثقافة التنظيمية وأبعادها:

يعتقد الكثير من الباحثين والممارسين بأن نجاح المؤسسات المعاصرة مقرون بامتلاكها ما يسمى بالشروط الأسبقية للنجاح وهي (تملك عوائق عالية لدخول المؤسسات الجديدة، عدم وجود منتجات معوضة لمنتجاتها، امتلاك حصة سوقية كبيرة، عدم امتلاك المشترين والمجهزين لقوة المساومة، ضعف المنافسة بينها وبين الشركات الأخرى داخل الصناعة)، لكن ما يجلب الدهشة هو وجود مؤسسات ناجحة عديدة في 20 سنة الأخيرة أمثال كل من (Plenum publishing ،Tyson foods، Wel-mart، Southwes airliner) لا تملك أي من هذه الشروط مع أنها تحقق انفجارات مالية في أدائها، وحسب ما ذكر (Cameron and Quinn (1999 فإن هذا يعود لامتلاك هذه المؤسسات ثقافة تنظيمية فريدة تم تحديدها بشكل واضح من قبل الأفراد العاملين فيها⁷. ويمكن تقديم أهم الأطر النظرية للثقافة التنظيمية ومكوناتها وأبعادها كما يلي:

1. مفهوم الثقافة التنظيمية

إن ارتباط الثقافة التنظيمية بالجوانب غير المدركة والصعبة القياس جعل من الاختلاف والتوسع في المناظير التي يعالج بها الموضوع أمراً لا بد منه.

أ. مفهوم الثقافة

❖ المعنى اللغوي للثقافة:

ثقافاً وتقفاً وثقافة معناه صار حاذقاً خفيفاً فطناً⁸، وفي القرآن الكريم استخدم الفعل ثقف بمعنى ظفر بالشيء لقوله تعالى: (وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْ) البقرة: 191، أي تجدهم وتدركوهم⁹، في اللغة الإنجليزية الكلمة Culture تترجم على أنها الثقافة والتهديب وقد تعطى أحياناً معنى الحضارة، وجذور الكلمة Cult تعني: "العبادة والدين"¹⁰.

❖ المعنى الاصطلاحي:

- عرفها **تايلور** بأنها: ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في الجماعة¹¹.
- وعرفتها **اليونسكو**: الثقافة بمعناها الواسع يمكن النظر إليها على أنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل القانون والآداب طرق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات¹².

ب. مفهوم الثقافة التنظيمية:

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، مع ظهور المؤسسات الحديثة وتزايد مشكلاتها، وأصبح هذا المفهوم سائداً ويشير إلى مجموعة من القيم المادية والتقنية التي تميز مؤسسة ما من غيرها من المؤسسات الأخرى، وتتسم هذه القيم بالاستمرارية النسبية، كما أنها مؤثر مهم في سلوك وأداء الأفراد في المؤسسات التي يعملون فيها، وإذا أردنا أن نعرف الثقافة بشكل محدد، فإن ذلك يشكل صعوبة بالغة وذلك لأن مفهوم الثقافة التنظيمية كغيره من المفاهيم الإدارية السلوكية يحتمل أكثر من تعريف، ومن الصعوبة بمكان الاتفاق بين المفكرين علي تعريف محدد، نظرا لطبيعة العلوم الاجتماعية بشكل عام وعلوم الإدارة بشكل كونها ظاهرة غير ملموسة وغير ظاهرة للعيان¹³.

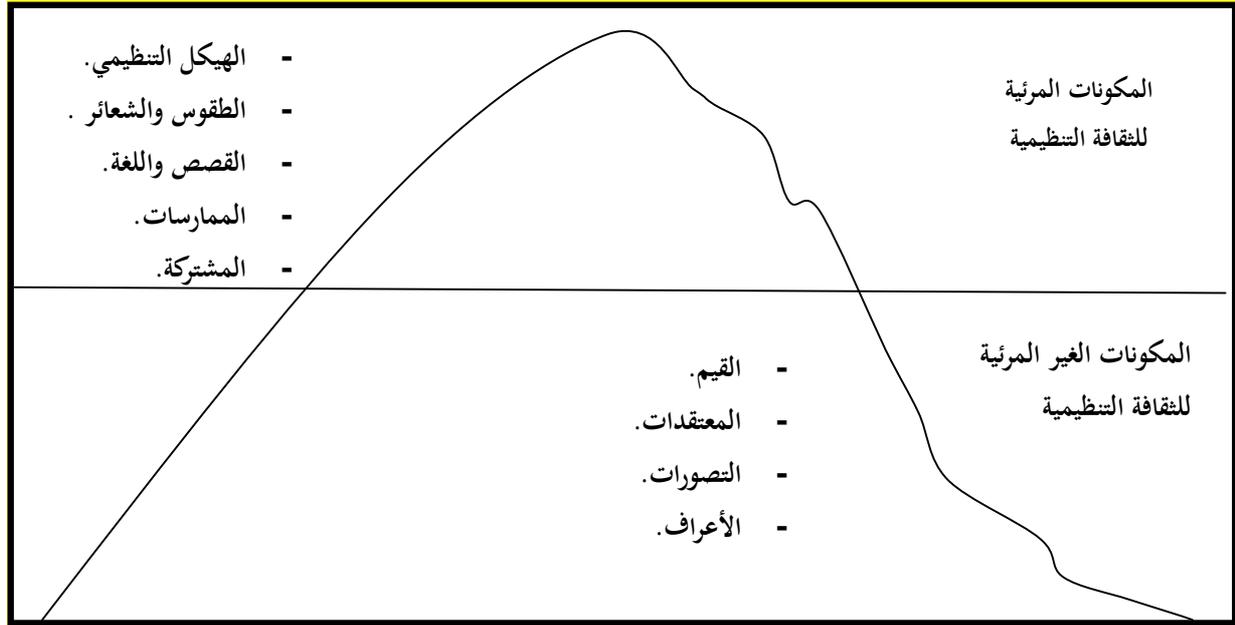
ويمكننا تقديم تعريف **العمرى** الذي رأيناه شاملا : الثقافة التنظيمية تتضمن مجموعة القيم والعادات والتقاليد والأساطير والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وما يميزهم عن غيرهم من المؤسسات¹⁴.

من خلال ما سبق نستخلص **التعريف التالي**: "الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات وافتراسات التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة وينشأ كونها والتي تأثر في أنماط العمل والسلوك وأساليب وطرق التفكير مما يشكل للمؤسسة هوية محددة".

2. مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المؤسسة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المؤسسة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمؤسسة، حيث يتضح أن كل من تاريخ المؤسسة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخلا المؤسسة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المؤسسة، ومن المنظور التصوري في إطار وصف الثقافة التنظيمية بالجبل الجليدي فقد صنفت مكونات الثقافة التنظيمية إلى التصنيف الآتي¹⁵:

الشكل رقم(01): مكونات ثقافة المؤسسة.



المصدر: خميس ناصر محمد، مرجع سبق ذكره، ص218.

- أ. المكونات المرئية للثقافة التنظيمية: وهي المؤشرات المرئية والسلوكيات التي تمكن ملاحظتها في الثقافة التنظيمية، وتتمثل في الملابس تصرفات القصص والرموز الخاصة بأعضاء المؤسسة وغيرها.
- ب. المكونات غير المرئية للثقافة التنظيمية: ويعكس القيم الخفية الراسخة في أذهان أعضاء المؤسسة، وتمثل في قيمهم وافتراساتهم ومعتقداتهم.

3. خصائص الثقافة التنظيمية

تتسم الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص نذكر منها:¹⁶

- أ. الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها في تشكيل المجتمع، والمؤسسة والثقافة والموردين وتشمل ثقافة كنظام مركب ثلاث عناصر التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) والجانب السلوكي: (العادات والتقاليد والآداب والفنون وممارسات العمليات المختلفة) والجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والأطعمة...).
- ب. الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها كل مركب فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين العناصر المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- ج. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من الأجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم وتزايد الثقافة من خلال ما

تضيفها لأجيال إلى مكوناتها من العناصر والخصائص وطرق تفاعل هذه الأخيرة مع بعضها البعض.

د. الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة التنظيمية لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

هـ. الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة للمطالب البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالأفراد من جانب، والاستجابة لخصائص بقية المؤسسة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

4. أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة

تملك الثقافة مجموعة من القيم القادرة على تشكيل توجهات الأفراد بالإضافة إلى التأثير على أهم العناصر التنظيمية، ويمكن تبين أثر الثقافة على المؤسسة في الآتي:¹⁷

أ. التأثير على النمط الإداري: فمط الإدارة يكشف عن الأساليب التي يتهجها المدراء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية، لكن يبقى المناخ السائد من قيم واعتقادات راسخة في المؤسسة هو العنصر الرئيسي الذي يؤثر في قرارات المدراء من أجل تحقيق أهدافهم.

ب. التأثير على الإستراتيجيات التنظيمية: إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية التنظيمية علاقة تداخل وتشابك فالتأثير بينهما متبادل إلى حد يصعب معرفة أيهما أكثر تأثيراً في الآخر.

ج. التأثير على أداء التنظيم: وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها وتبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية رهين بتجاوب سلوكيات العمال معها إيجاباً.

د. التأثير على العلاقات ونظم المعلومات: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً في إنعاش العلاقات العمودية والأفقية بين الموظفين والقيادة، كما توفر نظم المعلومات والاتصال وتيسر أشكال المعاملات داخل إطار المؤسسة.

هـ. الحفاظ على هوية المؤسسة: هي من بين الأسباب التي تدل على عراقية المؤسسات، ومن بين أسباب قدرتها على الصمود، وتماسك نسيجها لفترة طويلة، مما يرسخ هويتها على خلاف المؤسسات الضعيفة.

و. الحفاظ على استقرار المؤسسة: إن الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمؤسسة والعمل على إتباع سياساتها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.

ز. **دعم التوجهات الأخلاقية السائدة:** تفرض المؤسسة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، وإن إتباع أي نمط آخر خارج الإطار سيدفع بقوى مضادة إلى إلزامها بالتقيد بالمعايير السائدة.

5. الثقافة التنظيمية في المؤسسات التي تطبق TQM

لقد أجريت العديد من الدراسات على المؤسسات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة فوجد أن هذه الشركات تتميز ثقافتها ب:¹⁸

أ. **التوجه نحو المستهلك:** تبين أن جميع المؤسسات التي تطبق TQM تهتم وبشكل أساسي برغبات المستهلك وحاجاته من حيث الجودة والسعر وغير ذلك وتستجيب لها من خلال تقديم منتجات ذات قدرة تحمل عالية وبأسعار تنافسية مع مزيد من خدمات ما بعد البيع.

ب. **تشجيع العاملين على الاستقلال والإبداع:** تشجع هذه المؤسسات التفكير الخلاق وحث العاملين على التجديد والابتكار ومساعدة الأفراد الذي يقدمون أفكارا جديدة وخلاقة تهدف إلى التحسين المستمر في الجودة وزيادة الإنتاجية.

ج. **العمل بمرونة بدلا من التقيد بالإجراءات:** معظم المؤسسات التي تطبق TQM تبين بأنها تميل للعمل بقدر عال من المرونة، والقدرة على التجريب والتعديل والتوجيه نحو تحقيق الأهداف وليس التقيد بالإجراءات المتعلقة بالرسميات أو التفصيل بصورة كبيرة في التخطيط والعمل وبالتالي تتجه الشركة إلى الحرص على تطبيق الإجراءات وليس على النتائج المطلوب تحقيقها من قبل الجميع.

د. **الاستثمار الأفضل للموارد البشرية:** تعتبر هذه المؤسسات أن الاهتمام بالعاملين في المؤسسة ضرورة تزويدهم بالمعلومات الكافية عن المؤسسة من حيث رسالتها والأنشطة التي تقوم بها وغير ذلك مما يجعل العاملين يتحملون المسؤولية عن أداء مهامهم حيث تتولد لديهم روح الالتزام بتحقيق الأهداف وبالتالي يساهم ذلك في زيادة الإنتاجية وتحسين العمليات الإنتاجية وبشكل مستمر.

ولو تفحصنا ما تم ذكره من خصائص مميزة للثقافة التنظيمية لهذه المؤسسات العالمية لتبين أنها تمثل معظم المتطلبات التي ينبغي على الإدارة العليا من تهيئتها في بيئة المؤسسة وخلق هذه المؤسسة ثقافة مميزة وخاصة يمكن أن نطلق عليها ثقافة إدارة الجودة الشاملة وهي الثقافة التنظيمية الجديدة للمؤسسة إذا ما أرادت إن تطبق TQM بنجاح، فعليها أن تهيئ ثقافة جديدة لمؤسستها.

6. أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

وضع قاسم نايف علوان نموذجا مقترحا لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحيث تم حصرها في الأبعاد التالية:¹⁹

- أ. **القيادة:** يعتبر هذا البعد مهما في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر التزام الإدارة العليا ودعمها لإجراء التطوير والتحسين وعلى الأمد الطويل من أهم متطلبات بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ب. **الهيكل والنظم:** يعتبر هذا البعد أحد أهم الجوانب الرئيسية التي تصف ثقافة المؤسسة وهو ما يتعلق بعملية الاتصال، والعمل الجماعي، والمهام والتدريب، والتعليم واستقرار الهدف ومراقبة التقدم في العمل.
- ج. **التوجيه نحو المستهلك:** إدارة الجودة الشاملة تركز على احتياجات المستهلك، ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلكين الخارجيين، ولكن أيضا المستهلكون الداخليون، أي النظر للمستهلك من زاوية أوسع فكل من يتلقى أو تؤدي له مهمة فهو مستهلك، وكل من يؤدي مهمة لغيره فهو مورد، وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي وعلى ذلك فإن تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد في المؤسسة هو من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- د. **العملية والقياس:** إن هذا البعد يهتم بالعمليات التي تتم داخل المؤسسة، ومحاولة القيام بعمليات القياس وتحديد المقاييس والأفراد لكل عملية وفي جميع المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة.
- هـ. **التحسين المستمر:** تتضمن ثقافة المؤسسة إقناع الإدارة العليا بمتابعة إجراءات التحسين المستمر بحيث تشمل جميع النواحي لتضلل بيئة العمل مواتية ومشجعة لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بالجودة.

ثالثا- الدراسة الميدانية، اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها:

1. تحليل أداة الدراسة

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على الاستبانة والتي تعد أداة من أدوات البحث العلمي، وذلك من خلال الاعتماد على قائمة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة وفرضياتها، والتي تم اقتراحها من قبل الدكتور (قاسم نايف علوان) في دراسته سنة (2013)، ولهذا الغرض تم استخدام إحدى الأساليب الإحصائية التي تستعمل لتحليل البيانات والمعالجات الإحصائية المتمثل في برنامج Spss. وفيما يلي سوف نعرض كل من أداة الدراسة وعينة الدراسة أخيراً صدق وثبات الاستبانة، وفق الآتي:

أ. **أداة الدراسة:**

انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي نهدف من خلالها إلى تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة مطاحن الجلفة، ومدى ملائمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد اعتمدنا على إستبانة قاسم نايف علوان التي جاءت بعنوان إدارة الجودة الشاملة: حالة تطبيقية²⁰، تتكون هذه الإستبانة من جزأين:

❖ **الجزء الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية: (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، مدة الخدمة في المؤسسة).

❖ **الجزء الثاني:** أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في:

- **البعد الأول:** بعد القيادة ويقاس بالفقرات (01-07).
- **البعد الثاني:** بعد الهياكل والنظم ويقاس بالفقرات (08-14).
- **البعد الثالث:** بعد التوجيه نحو المستهلك ويقاس بالفقرات (15-21).
- **البعد الرابع:** بعد العملية والقياس ويقاس بالفقرات من (22-28).
- **البعد الخامس:** بعد التحسين المستمر ويقاس بالفقرات من (29-35).

ب. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة مطاحن الجلفة والبالغ عددهم 205 موظف، أما عينة الدراسة فقد اخترنا عينة عشوائية مقدره بـ(70) موظف. والأوزان المعطاة لخيارات الإجابة مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في الاستبانة.

الوزن	خيارات الإجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص540.

انطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول السابق ولحساب طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي تم حساب المدى (4=1-5) ثم قسمته على عدد فئات المقياس (5/4= 0.8) للحصول على طول الخلية، ثم إضافة الناتج إلى أقل قيمة في مقياس والاستمرار بالإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي 5، ويمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1 ← 1.79
غير موافق	1.80 ← 2.59
محايد	2.60 ← 3.39
موافق	3.40 ← 4.19
موافق بشدة	4.20 ← 5

المصدر: عبد الفتاح عز، مرجع سبق ذكره، ص 541.

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه، والذي يضم ثلاث مستويات وهي: مرتفع، متوسط، منخفض، ولحساب طول الأهمية النسبية، تم حساب المدى (4=1-5) ثم قسمته على عدد الفئات وهو "3 / (1.33=3/4)", ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس والجدول التالي يوضح ذلك كما يلي:

الجدول رقم (03): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها.

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	1 - 2.33
متوسط	2.34 - 3.67
مرتفع	3.68 - 5

ج. الصدق والثبات لأداة الدراسة:

سيتم التأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف مع تحديد حقيقة صدقها "أي قياس المقصود من قياسه"، وذلك وفق الاختبارات التالية:

❖ الاتساق الداخلي

ولحساب الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط (Spearman) بين معدل كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للبعد، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الفقرات بالمجال الواحد، وذلك بهدف التحقق من انتماء فقرات كل مجال، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم(04): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.

بعد التوجيه نحو المستهلك		بعد الهياكل والنظم		بعد القيادة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.894**	15	.924**	08	.938**	01
.826**	16	.924**	09	.824**	02
.925**	17	.931**	10	.826**	03
.891**	18	.914**	11	.854**	04
.925**	19	.903**	12	.852**	05
.891**	20	.903**	13	.898**	06
.871**	21	.903**	14	.917**	07
		بعد التحسين المستمر		بعد العملية والقياس	
		معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
		.857**	29	.827**	22
		.857**	30	.827**	23
		.857**	31	.827**	24
		.857**	32	.811**	25
		.857**	33	.815**	26
		.857**	34	.827**	27
		.675**	35	.841**	28

*** رفض فرض العدم عند مستوى دلالة 1%.
** رفض فرض العدم عند مستوى دلالة 5%.
* رفض فرض العدم عند مستوى دلالة 10%.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط سبيرمان الخطي (Spearman) بين معدل كل فقرة من فقرات الدراسة مع المعدل الكلي للبعد دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أخذت الاحتمالية المرفقة لها قيم أقل من 0.05، كما تؤكد ذلك قيمها المحسوبة r التي تجاوزت القيمة الجدولية 0.2319، والتي كانت قيمها محصورة ما بين 0.938-0.675 وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين كل الفقرات والأبعاد التابعة لها ككل أي أن جميع أسئلة الاستبانة تصب في قياس المقصود من قياسه من هذه الدراسة.

❖ الصدق البنائي:

ولمعرفة علاقة الارتباط الكلية بين أبعاد الاستبانة والاستبانة ككل تم حساب معاملات الارتباط (Pearson) بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الأبعاد بالمعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم(05): علاقة الارتباط الكلية بين إبعاد الاستبانة والاستبانة ككل.

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	بعد القيادة	.925**	.000
2	بعد الهياكل والنظم	.989**	.000
3	بعد التوجيه بالمستهلك	.931**	.000
3	بعد العملية والقياس	.951**	.000
4	بعد التحسين المستمر	.966**	.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الارتباط بيرسن (Pearson) بين كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أخذت الاحتمالية المرفقة لها قيم أقل من 0.05، كما تؤكد ذلك قيمها المحسوبة r التي تجاوزت القيمة الجدولية 0.2319، والتي كانت قيمها محصورة ما بين 0.925-0.989 وهذا يدل على وجود اتساق خارجي.

❖ ثبات فقرات الإستبانة

ولقياس ثبات أداة الدراسة أي مدى صلاحية وملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة، تم التحقق من الثبات بطريقة معامل الثبات ألفا-كرونباخ Alpha، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم(06): معاملات الثبات لأداة الدراسة (ألفا-كرونباخ Alpha).

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الاستبانة ككل	35	0.99

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الثبات معامل (ألفا-كرونباخ Alpha) ككل تساوي 99% وهي قيمة ممتاز وتدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع أي اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة، إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة فسوف تكون نفس النتائج بنسبة 99%.

2. تحليل بيانات الدراسة

وهنا يتم عرض عملية التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة وذلك عن طريق تفصيل خصائص العينة واستخراج التكرارات والنسب المئوية لها، كما يلي:

الجدول رقم (07): التكرار والنسبة المئوية للبيانات الشخصية.

البيان	الجنس		السن			المؤهل العلمي			الخبرة في المؤسسة		
	ذكر	أنثى	أقل من 30 سنة	بين 30 و39 سنة	أكثر من 40	ثانوي	جامعي	تكوين	سنوات	أقل من 5 سنة	بين 5 و15 سنة
التكرار	52	18	15	37	18	12	32	26	15	37	18
النسبة	73.2	25.4	21.1	52.1	25.4	16.9	45.1	36.6	21.1	52.1	25.4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة 73.2% ذكور وأعمارهم تتراوح ما بين 30 و39 سنة وذلك بنسبة 52.1%، أما المؤهل العلمي فقد غلب المؤهل الجامعي بنسبة 45.1% ثم تليها فئة التكوين بنسبة 36.6%، أما بالنسبة لخبرة عينة الدراسة فقد كانت أغلبية العينة خبرتها تتراوح ما بين 5 و15 سنة بنسبة 52.1%.

3. التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية المدعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

أ. توافر بعد القيادة الداعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول البعد الأول.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد الأول: القيادة
محايد	1.05550	3.2429	يرتبط مستوى الجودة بمدى قبول إدارة المؤسسة بالمسؤولية المستقلة بالجودة
موافق	0.87299	3.6143	يمكن تحقيق الجودة من خلال التحول الشامل في نمط إدارة الشركة
موافق	0.89269	3.5857	تؤمن إدارة المؤسسة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
موافق	0.94310	3.5429	تشرك إدارة المؤسسة العاملين في شتى نواحي التغيير
موافق	0.91105	3.5571	تدرك إدارة المؤسسة بأهمية الدوافع والحوافز في العمل
موافق	0.97261	3.44429	تشعر الإدارة بأن دورها هو الاهتمام بمستقبل المؤسسة
موافق	0.97261	3.4429	إدراك الإدارة بأهمية تنظيم العناصر الإنتاجية بالمؤسسة
متوسط	0.87161	3.4837	المتوسط الحسابي للبعد ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة توافق على عبارات هذا البعد، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.48) ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ (0.87)، وهذا يدل على توفر بعد القيادة الداعم لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الجلفة بدرجة متوسطة.

ب. توافر بعد الهياكل والتنظيم الداعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول البعد الثاني.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد الثاني: بعد الهياكل والتنظيم
موافق	0.97261	3.4429	تكون عملية الاتصال في صورة رسمية ومكتوبة
موافق	0.97261	3.4429	تهتم الإدارة بتدريب العاملين بالمؤسسة
محايد	1.10560	3.2286	تقوم المؤسسة بمراجعة التقدم المشترك اتجاه ثقافة الجودة بالمؤسسة
موافق	0.95889	3.4714	يوجد التزام كامل من قبل جميع العاملين بفلسفة الجودة الشاملة بالمؤسسة
موافق	0.94409	3.5000	إدارة المؤسسة تؤيد وتساند الثقافة المبنية على تنافس العاملين
موافق	0.94409	3.5000	يوجد تحديد واضح ومفهوم بقائمة المهام المشتركة بين العاملين في المؤسسة
موافق	0.94409	3.5000	يوجد دعم من قبل ادارة المؤسسة للعاملين من اجل استمرار تطویرهم الذاتي
متوسط	0.92956	3.4408	المتوسط الحسابي للبعد ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة توافق على عبارات هذا البعد، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.44) ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ (0.92)، وهذا يدل على توفر بعد الهياكل والنظم الداعم لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الجلفة بدرجة متوسطة.

ج. توافر بعد التوجيه بالمستهلك الداعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول البعد الثالث.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد الثالث: التوجيه بالمستهلك
موافق	0.94409	3.5000	مؤسستنا تستهدف إدخال البهجة والسرور على مستهلكي منتجاتها
محايد	1.01704	3.2571	يوجد اهتمام من قبل إدارة المؤسسة بالمستهلكين الداخليين في المؤسسة
موافق	0.98393	3.4000	يتم عقد اجتماعات ومقابلات منتظمة مع الموردين بهدف حل المشاكل المتعلقة بالجودة
موافق	0.98530	3.4143	تهتم المؤسسة في تخطيط الاحتياجات من منتجاتها في المستقبل

موافق	0.98393	3.4000	إدارة المؤسسة ترى نفسها كمورد وترى العاملين كمستهلك
موافق	0.98530	3.4143	يوجد هناك تغذية عكسية بين المؤسسة والمستهلك لتحديد الاحتياجات
موافق	0.95889	3.4714	العلاقة بين المؤسسة والموردين هي علاقة جيدة.
متوسط	0.99561	3.3633	المتوسط الحسابي للبعد ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة توافق على عبارات هذا البعد، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.36) ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ (0.99)، وهذا يدل على توفر بعد التوجيه نحو المستهلك الداعم لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الجلفة بدرجة متوسطة.

د. توافر بعد العملية والقياس الداعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول البعد الرابع.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد الرابع: بعد العملية والقياس
موافق	0.94409	3.5000	تقبل الإدارة بأن مسؤولية العمليات التي تتم داخل المؤسسة تقع عليها
موافق	0.94409	3.5000	تقوم المؤسسة بفحص جودة منتجاتها
موافق	0.94409	3.50000	تهتم المؤسسة اهتمام كامل بكل الأمور التي يمكن قياسها
محايد	0.96962	3.0429	تركز المؤسسة على تحسين النظام وتوجيه العاملين
محايد	0.91502	3.0571	هناك وضوح حول مفهوم الاختلافات الحاصلة في المواصفات ونسب المساحات عند إجراء عملية القياس
موافق	0.94409	3.5000	تعمل الإدارة من خلال وجود مقياس واسع يغطي المجالات المتعلقة بعمليات المؤسسة
محايد	1.09922	3.2571	الإدارة مهتمة بالمبدأ العلمي القائل بأن الفاقد الأكبر هو الفشل في استخدام مقدرة العاملين
متوسط	0.81904	3.3367	المتوسط الحسابي للبعد ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة توافق على عبارات هذا البعد، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.33) ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ (0.81)، وهذا يدل على توفر بعد العملية والقياس الداعم لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الجلفة بدرجة متوسطة.

هـ. توافر بعد التحسين المستمر الداعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول البعد الخامس.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	البعد الخامس: بعد التحسين المستمر
موافق	0.94409	3.5000	إن عملية قياس الجودة لا تشكل أولوية في أعمال مؤسستنا.
موافق	0.94409	3.5000	تحرص المؤسسة على توفير وتخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين
موافق	0.94409	3.5000	تستثمر إدارة المؤسسة معظم وقتها في التفكير طويل الأجل والتخطيط لتحقيق الجودة
موافق	0.94409	3.5000	مؤسستنا حتى الآن لم تستوف متطلبات شهادة الجودة العالمية
موافق	0.94409	3.5000	يوجد في المؤسسة فهم كامل للعلاقات الاعتمادية لكل من أهداف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة
موافق	0.94409	3.5000	مستوى الأرباح المتحقق في المؤسسة غير محدد بسبب تغير الأعمال
محايد	1.04802	2.7857	تتصف مؤسستنا بأنها غير مقاومة للتغيير
متوسط	0.85780	3.3980	المتوسط الحسابي للبعد ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة توافق على عبارات هذا البعد، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.39) ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ (0.85)، وهذا يدل على توفر بعد التحسين المستمر الداعم لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الجلفة بدرجة متوسطة.

و. توافر أبعاد الثقافة التنظيمية الداعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية.

المستوى العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
متوسط	01	0.87161	3.4837	بعد القيادة
متوسط	02	0.92956	3.4408	بعد الهياكل والنظم
متوسط	04	0.99561	3.3633	بعد التوجيه بالمستهلك
متوسط	05	0.81904	3.3367	بعد العملية والقياس
متوسط	03	0.85780	3.3980	بعد التحسين المستمر
متوسط		0.84246	3.4102	المتوسط الحسابي للمحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة توافق على توفر أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة حسب المقياس المستخدم "شدة الموافقة"، حيث جاءت القيادة في المرتبة الأولى حسب دراجة موافقية، والعملية والقياس في المرتبة الأخيرة.

النتائج والتوصيات:

النتائج

- إدارة الجودة الشاملة هي طريقة جديدة في المبادئ والقيم الخاصة بالإدارة وهي فلسفة إدارية ومدخلا إستراتيجيا ووسيلة لإدارة التغيير وتهدف إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المستقبلية
- الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات وافترضات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة ويتشاركونها والتي تآثر في أنماط العمل والسلوك وأساليب وطرق التفكير مما يشكل للمنظمة هوية محددة".
- **للثقافة التنظيمية أبعاد مرئية:** وهي المؤشرات المرئية والسلوكيات التي تمكن ملاحظتها في الثقافة التنظيمية وأبعاد غير مرئية **للثقافة التنظيمية:** ويعكس القيم الخفية الراسخة في أذهان أعضاء التنظيم.
- تتوافر أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن الجلفة بدرجة متوسطة؛ حيث :
 - ✓ يتوفر بعد القيادة الداعم لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الجلفة بدرجة متوسطة.
 - ✓ يتوفر بعد الهياكل والنظم الداعم لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الجلفة بدرجة متوسطة.
 - ✓ يتوفر بعد التوجيه نحو المستهلك الداعم لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الجلفة بدرجة متوسطة.
 - ✓ يوفر بعد العملية والقياس الداعم لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الجلفة بدرجة متوسطة.
 - ✓ يتوفر بعد التحسين المستمر الداعم لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة مطاحن الجلفة بدرجة متوسطة.

التوصيات:

- ينبغي على الإدارة العليا في مؤسسة مطاحن الجلفة تهيئة ثقافة تنظيمية مميزة إذا ما أرادت أن تطبق إدارة الجودة الشاملة فعليها أن تهيئ ثقافة جديدة لمؤسستها عن طريق المتطلبات التالية:
- الاهتمام برغبات المستهلك وحاجاته من حيث الجودة والسعر وذلك من خلال تقديم منتجات ذات قدرة تحمل عالية وبأسعار تنافسية مع مزيد من خدمات ما بعد البيع.
 - تشجيع التفكير الخلاق وحث العاملين على التجديد والابتكار ومساعدة الأفراد الذي يقدمون أفكارا جديدة وخلاقة.

- العمل بقدر عال من المرونة، والقدرة على التجريب والتعديل والتوجيه نحو تحقيق الأهداف وليس التقييد بالإجراءات المتعلقة بالرسميات
- الاهتمام بالعاملين وتزويدهم بالمعلومات الكافية عن المؤسسة من حيث رسالتها والأنشطة التي تقوم بها وغير ذلك مما يجعل العاملين يتحملون المسؤولية عن أداء مهامهم حيث تتولد لديهم روح الالتزام بتحقيق الأهداف.

المراجع والهوامش:

- ¹- نجم العزاوي، المدخل الإداري والمعلوماتي نظم ومتطلبات وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص: 32-33.
- ²- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014، ص: 347.
- ³- نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 35.
- ⁴- يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 347.
- ⁵- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2008، ص: 20.
- ⁶- ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية: دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر: جامعة بسكرة، 2014، ص: 29.
- ⁷- عامر علي عطوي والهام ناظم الشباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسة التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (11)، العدد (1)، 2011، ص: 37.
- ⁸- مجد الدين بن يعقوب الفيروز، قاموس المحيط، ط(8)، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، 2005، ص: 795.
- ⁹- سمير يوسف، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص: 17.
- ¹⁰- طارق طعمة الشميري، دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسل الأموال، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الأنبار، المجلد(6)، العدد(11)، 2014، ص: 301.
- ¹¹- سمير يوسف، مرجع سابق الذكر، ص: 17.
- ¹²- نفس المرجع السابق، ص: 17.
- ¹³- عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة القاهرة، 2008، ص: 58.
- ¹⁴- نفس المرجع أعلاه، ص: 60.
- ¹⁵- خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام البيئة ISO14001، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة الأنبار، المجلد (4)، العدد (8)، 2012، ص: 218.
- ¹⁶- مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص: 312.
- ¹⁷- مسعود الشرفي وكريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، الجزائر: جامعة بشار من 14 إلى 15 فيفري 2012، ص: 09.
- ¹⁸- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013، ص: 167-168.
- ¹⁹- نفس المرجع أعلاه، ص: 155-163.
- ²⁰- نفس المرجع أعلاه، ص: 274-275.