

## تأثير أنماط الثقافة التنظيمية على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة (AMC) بالعلمة

### Impact of organizational culture patterns on firm's Total Quality Strategy: Case of AMC - EULMA company

د.بن سديرة عمر  
جامعة سطيف1 - الجزائر  
[amor.bensedira@univ-setif.dz](mailto:amor.bensedira@univ-setif.dz)

د.مرزوقي رفيق  
جامعة سطيف1 - الجزائر  
[rafik.merzougui@univ-setif.dz](mailto:rafik.merzougui@univ-setif.dz)

تاريخ النشر: 2019/12/31

تاريخ القبول: 2019/11/10

تاريخ الإرسال: 2019/08/15

#### الملخص:

لقد تمحور الهدف من البحث حول دراسة مدى تأثير أنماط الثقافة التنظيمية على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بالتطبيق على مؤسسة (AMC) بالعلمة؛ وقد تم الاعتماد على استبيان لعينة من المديرين بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة البيروقراطية والمرنة موجودة بدرجة متوسطة، أما الثقافة المبدعة والمساندة فهي موجودة بدرجة منخفضة، كما تبين وجود تأثير لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة على نجاح استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، عدا نمط الثقافة البيروقراطية الذي لم يتضح تأثيره؛ وقد أوضحت النتائج وجود أهمية نسبية لكل من نمطي الثقافة المرنة والثقافة المساندة على التوالي في التأثير على استراتيجية الجودة مقارنة بالثقافة البيروقراطية والثقافة المبدعة.

- الكلمات المفتاحية: ثقافة الجودة الشاملة؛ أنماط الثقافة التنظيمية؛ استراتيجية الجودة الشاملة؛ مؤسسة (AMC) بالعلمة.
- تصنيف JEL: M14؛ M11.

#### Abstract:

The purpose of this study was aimed to investigate the impact of organizational culture patterns on firm's Total Quality Strategy, to achieve the purpose mentioned above, the company of AMC - EULMA was selected, where the data was collected using a questionnaire for a sample of 34 managers of the company under study.

The study results that the bureaucratic and flexible culture exists with a medium degree, but the creative and support culture was in a low degree, The study also results that there is an impact of dominant organizational culture patterns (without the bureaucratic type) on firm's Total Quality Strategy in the company under study. The results also showed the relative importance of both of flexible culture and supporting culture, respectively, in influencing the quality strategy compared to the bureaucratic and creative culture.

- **Keywords:** Total Quality Culture ; Organizational Culture Patterns ; Total Quality Strategy ; AMC - EULMA company.
- **Jel Classification Codes :** M14 ; M11.

## -1- تمهيد :

إن أهم التحديات التي تواجهها استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، هي كيفية بناء ثقافة تنظيمية أحد رموزها هذه الفلسفة، بحيث يؤمن بها الأفراد ويجسدونها في سلوكهم وعملهم، ولا يتم ذلك إلا من خلال إعادة تقييم المنظمة لخصائصها الثقافية، وذلك لتهيئة الفرص الواسعة للثقافة السائدة، لقبول مدخل إدارة الجودة الشاملة إذا ما أرادت هذه المنظمات الأخذ بهذه الفلسفة؛ وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر أنماط الثقافة التنظيمية على استراتيجية الجودة الشاملة وتوضيح العلاقة بينهما.

## 1.1- إشكالية البحث :

## 1.1.1- طرح الإشكالية :

إن نجاح تطبيق أي استراتيجية للتغيير إنما يتوقف على مدى قبول الثقافة التنظيمية لهذه الاستراتيجية، ولذلك فإن هئية الثقافة التنظيمية حتى تكون متوافقة مع استراتيجية الجودة الشاملة، يعتبر من أهم التحديات في هذا المجال، كون الثقافة التنظيمية هي المحرك الرئيسي للجودة؛ وعليه تتحدد إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير أنماط الثقافة التنظيمية على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC) بالعلمة؟

## 2.1.1- فرضيات البحث :

يتأسس البحث عن مجموعة من الفرضيات كما يلي:

1.2.1.1- الفرضية 1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة منفردة على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة. وتتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الفرعية 1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية البيروقراطية على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية 2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المرنة على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية 3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المبدعة على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية 4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المساندة على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

2.2.1.1- الفرضية 2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة مجتمعة على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

## 3.1.1- أهداف البحث :

تتمحور أهداف البحث حول العناصر التالية:

- التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.
- التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات الملائمة إلى المديرين في هذه المؤسسة، تهدف إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

## 4.1.1- أهمية البحث :

تتركز أهمية هذا البحث حول أهمية مفهومي الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة باعتبارهما من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، إضافة إلى أهمية دراسة تكامل الثقافة التنظيمية مع إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة تسعى العديد من المنظمات لتطبيقها والاستفادة من المزايا التي تقدمها في بيئة سريعة التغير وشديدة التنافس.

## 2.1- الإطار النظري للعلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية واستراتيجية الجودة الشاملة:

من الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية للمؤسسة داعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ باعتبار هذه الأخيرة تعبر عن ثقافة تنظيمية، ولما كانت ثقافة المنظمة تعني مجموعة القيم والأفكار المشتركة بين أفراد التنظيم الواحد والتي تمثل آلية لضبط السلوك التنظيمي فيه، فحتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح فلا بد أن تنتقل المنظمة من الإدارة التقليدية والتي تعنى بالربح كهدف رئيسي إلى الإدارة بالقيم، وهنا ينشأ ما يسمى بثقافة الجودة الشاملة.

### 1.2.1- مفهوم ثقافة الجودة الشاملة:

إذا أردنا الوصول إلى تعريف شامل، وجب الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت الثقافة التنظيمية وربطها بمفهوم الجودة، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة، فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم، والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل (الزبيدي و يوسف محمد، 2008).

كما تعرف ثقافة الجودة بأنها نظام القيم التنظيمية، والتي تشمل القيم والتقاليد والاجراءات والتوقعات، الناتجة من محيط المشاركة، والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة (لياس و بومنقار، 2016)؛ وفي سياق متصل يقصد بثقافة الجودة على أنها مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة والتي تبين قدرة المنظمة على مواجهة متغيرات بيئتها الخارجية وإدارة شؤونها الداخلية (كاظم العامري، 2016).

وتعرف ثقافة الجودة بأنها نظام المعتقدات والقيم والاتجاهات والمواقف والسلوكيات الجماعية، التي تميز أعضاء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي تجعلهم يدركون البيئة الداخلية الايجابية للمؤسسة، والبيئة الخارجية المرتبطة برضا المستفيدين من أداؤهم (yorke, 2000).

هذا وتعتبر ثقافة الجودة عن المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه العاملون مهامهم، ولها مكونين الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية تشير إلى المهام والمعايير وسلوكيات الأفراد، أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والمشاركة، والثقافة هي المظلة لهذه السمات التنظيمية والنفسية، والتي تدفع الأفراد اتجاه تحقيق هذه الأهداف (علي الطائي و السبعوي، 2013).

وفي ذات السياق يمكن القول بأن ثقافة الجودة تتضمن الأسلوب الذي تتعلم بموجبه الجماعات، كيف تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من المواقف والظروف داخل بيئة العمل، من أجل تحقيق الجودة في جميع الأنشطة والعمليات التي تؤثر على أداء المنظمة، ومن هذا المنطلق فهي تمثل استراتيجية تغيير جذري، تهدف إلى إحداث تغيير ثقافي اتجاه الجودة وتتطلب التزاما طويلا للأجل (الصواف و مصطفى محمد بلال، 2009).

من خلال ما سبق، يمكن تعريف ثقافة الجودة بأنها نمط القيم والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة، والتي يتم تعلمها بشكل مشترك، من أجل تطوير قدرة المنظمة، على مواجهة الظروف الخارجية المحيطة بها، وإدارة شؤونها الداخلية لتلبية احتياجات الزبون .

وتبنى ثقافة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس، أهمها ما يلي (بوحدود، 2013):

1.1.2.1- القيم: باعتبار القيم تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية، فإن نشر ثقافة الجودة يتطلب قيما قد تختلف حسب ما وضعت له وحسب أهداف المؤسسة، ويمكن حصر القيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ضمن ثلاث مجموعات رئيسية ترتبط بالعملاء، العاملين، والموردون؛ وإن الوصول إلى هذه القيم يتطلب تحليلا للفجوة القائمة، بين القيم المستهدفة والقيم السائدة في المنظمة، وإيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة، ما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وعليه تعد القيم دعامة أساسية لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة، خصوصا إذا كانت هذه القيم متناسبة مع متطلبات هذه الاستراتيجية.

2.1.2.1- استراتيجية التشغيل الأساسية: تشير الاستراتيجية إلى الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة أو الأعمال داخل المنظمة، من أجل تحقيق الجودة، فهي بمثابة مرشد للعاملين في المواقف المختلفة، كما أن التطبيق الصارم لها، يؤدي إلى توفير الظروف الملائمة من أجل فعل الأشياء بطريقة صحيحة وبالتالي تلافي الأخطاء مستقبلا.

3.1.2.1- التحسين المستمر: يمثل التحسين المستمر العامل الحاسم للتمييز بين النجاح والفشل، وهو جوهر نظام إدارة الجودة الشاملة، ويقضي التحسين المستمر الاهتمام بكل الأنشطة والعمليات والاستفادة من التراكم المعرفي لرفع الأداء، من أجل تحقيق التفوق والتميز، هذا ويتوقف نجاح المنظمات في تحقيق التحسين المستمر على ضرورة التحول من رد الفعل في العمل إلى المبادرة فيما يخص تحقيق الجودة، لذلك فإنه ينبغي على كافة الأقسام أن تطور فهمها لاحتياجات الزبون وأن يصبح التحسين جزءا من العمل الروتيني للعاملين، وأن ينظر إلى تحسين الجودة في المنظمة على أنه عملا استراتيجيا، ويتحقق ذلك من خلال تطوير الفهم المشترك للإدارة والعاملين نحو الجودة والالتزام بها.

وتجدر الإشارة إلى أن ثقافة الجودة تتسم بمجموعة من الخصائص، أبرزها قابلية التحول (التغيير) وفقا لطبيعة المتغيرات المؤثرة فيها، الموضوعية (وجودها مرتبط بهدف معين) باعتبارها سلوكا اجتماعيا، وهي كذلك توارثية تنتقل من خلال الأجيال التي تمر بالمؤسسة، ومعاصرة لكل التغيرات في المحيط، كما أنها تميز مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات بمعنى خاصية الانفرادية (bouheroud & bensedira, 2018).

ومن خلال العديد من البحوث التي أجريت حول ثقافة المنظمات الرائدة في الولايات المتحدة، والتي تطبق إدارة الجودة الشاملة وجد أن ثقافتها تتسم بما يلي (نايف علوان، 2005):

- التوجه نحو الزبون: من خلال الاستجابة لحاجاته ورغباته.
- تشجيع العاملين على الاستقلالية والإبداع: حيث تعمل هذه المنظمات على تشجيع المبادرة والتفكير الخلاق ومكافأة كل من يأتي بحلول مبدعة.
- المرونة بدل التقيد بالإجراءات: ويقصد بذلك عدم التقيد الحرفي بالإجراءات الرسمية أو المبالغة في التخطيط المفصل لكل مجالات النشاط.
- الاستثمار الأفضل للموارد البشرية: حيث تركز هذه المنظمات بشكل كبير على الاهتمام بعاملها، عن طريق احترامهم وتمكينهم مما يجعلهم يتحملون المسؤولية عن أداء أعمالهم، فترتفع روحهم المعنوية، فيساهم ذلك في زيادة الإنتاجية وتحسين العمليات بشكل مستمر.

وبالتالي، يمكن القول بأن بناء ثقافة الجودة الشاملة يقوم على التركيز على خدمة الزبون بشقيه الداخلي والخارجي، ولن يتأتى ذلك إلا بالاعتماد على برامج تدريبية فعالة، تهدف بالأساس إلى ترسيخ الإدراك والوعي بأهمية وقيمة الجودة لدى العاملين، والعمل على ترجمتها في صورة ملموسة للارتقاء بمستويات الجودة في كافة أنشطة المنظمة، خدمة للزبون وتمهيدا لنجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة.

## 2.2.1- علاقة الثقافة التنظيمية باستراتيجية الجودة الشاملة:

### 1.2.2.1- مفهوم استراتيجية الجودة الشاملة:

وهي نموذج لدمج الأهداف وتكاملها وكذا السياسات وسلسلة العمليات في وحدة متكاملة لتطوير ثقافة المنتج المتميز، والتي تسعى المؤسسة من خلالها لإرضاء عملائها وزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي (evans & dean, 2003): فاستراتيجية الجودة الشاملة تركز وتهتم بالعمل؛ مما يساعد على تحقيق عوائد مالية ومزايا تسويقية متنوعة. فالجودة الشاملة هي استراتيجية لتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل، ومدخلا لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية وتتضمن التقييم المستمر للتغيرات الداخلية المتعلقة بالجودة، وتعديل سياسات المنافسة خارجيا على أساس هذا التقييم (doucet, 2005): وتوجد مجموعة من المراحل لبلورة هذه الاستراتيجية، يمكن تلخيصها في الآتي (صبيحي ادريس و محسن منصور الغالي، 2007):

- وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية؛
- وضع خطة استراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في قناة تحقيق الأهداف، وتشتمل على مجموعة من التغييرات في مجالات مختلفة داخل المؤسسة: الثقافة، الفلسفة، العمليات، الأنظمة، السياسات، الإجراءات... وإدخال تحسينات مستمرة على عدد من الأنشطة والفعاليات، والتي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة منتجاتها تحقيقا لرضا العميل؛
- دراسة الإمكانيات الحالية من أجل تحديد النواقص في مسعى توفير احتياجات وضع الخطة موضع التنفيذ، وتشمل كافة المتطلبات المادية والمعنوية؛
- ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية.

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرارا استراتيجيا، وفق مقارنة بعيدة الأمد في تحديد النتائج والأبعاد، وذلك أخذا في الاعتبار متطلبات التغيير في ثقافة المؤسسة، شمولية مفهوم الجودة، التغيير في النظم والعمليات، وما يتطلبه ذلك من تغيير في المهارات وجهد مكثف واستثمارات كبيرة، ومن هنا تأخذ الجودة الشاملة بعدها الاستراتيجي (حسين، 2008) (بوحرود، إدارة الجودة في منظمات الأعمال: النظرية والتطبيق، 2015). ومن جهة أخرى، فإن استراتيجيات التنافس بالجودة تعتمد على التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال، وفق بعدين أساسيين يهتم الأول بتحليل المركز الاستراتيجي للمؤسسة في بيئتها التنافسية، والكيفية التي تؤثر بها القوى التنافسية على خياراتها الاستراتيجية، أما البعد الثاني فيهتم بتحليل الموارد والقدرات الاستراتيجية التي تحدد

بدورها المرونة الاستراتيجية للمؤسسة في استثمار الفرص وتجنب التهديدات وتحقيق المزايا التنافسية كهدف استراتيجي لضمان البقاء والاستمرارية (الدوري و علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، 2009).

كما يتضمن هذا المنظور إدماج البعد الاستراتيجي للعلاقة مع الزبون على المستويين الداخلي والخارجي، وفهم متطلبات الزبون الداخلي وتلبيةها بما يتوافق وتحقيق متطلبات الزبون الخارجي (مستقبل مخرجات المؤسسة) وهذا في إطار منهج تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة (danie, 2008).

### 2.2.2.1- أنماط الثقافة التنظيمية:

على ضوء ما كتب بخصوص أنماط الثقافة التنظيمية، نجد أن جزءا منها ارتبط بالأفراد، وجزء آخر ارتبط بمنظمات الأعمال، إذ تصنف إلى صنفين ثقافة تعاونية تنتج من خلال التركيز عن بعد الالتزام التنظيمي وبعد المرونة، ثقافة المراقبة وهي ثقافة هرمية تنتج عن بعدي التنظيم الداخلي (بيروقراطي) والاستقرار (zafer & pinar, 2014). ويوجد هناك تداخلا وتكرارا فيما جاء من أنواع الثقافة في أدبيات الفكر الإداري، فالثقافة الجامدة أو غير المتكيفة، هي نفسها الثقافة البيروقراطية، وثقافة العمليات تشبه إلى حد كبير ثقافة الدور، كما أن لجميع الثقافات مزايا وعيوب، فالثقافة الملائمة لمنظمة ما قد لا تكون بالضرورة ملائمة لمنظمة أخرى، كما أن الثقافة التي حققت نجاحا قد تتغير وتزول مع مرور الوقت وتحل محلها ثقافة أخرى. وبالتالي سيعتمد هذا البحث على أكثر التوجهات شيوعا في التصنيف وهي أربعة أنماط من الثقافة التنظيمية يمكن توضيحها فيما يلي (محمود حجازي) (السلواط و العتيبي، 1999):

- الثقافة البيروقراطية: وتتسم بالتحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات والعمل، ويتم التنسيق بين الوحدات، أما تسلسل السلطة فبشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- الثقافة المرنة: وهي التي تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة.
- الثقافة المساندة: وتتصف بالصدقة والتعاون بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- الثقافة الإبداعية: وتخص المنظمات ذات البيئة المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

### 3.2.2.1- مكانة أنماط الثقافة التنظيمية ضمن استراتيجية الجودة الشاملة:

يرتبط نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية منظمة بمدى قدرتها على إحداث تغييرات في ثقافتها التنظيمية، ويقصد بذلك تغيير مجموعة القيم والمعتقدات السائدة بين أفراد المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة، تركز حول جودة المعلومات، وتناسب السلطة مع المسؤولية، والتعاون في أداء الأعمال، والعدالة بين العاملين، بغرض العمل بشكل مستمر على تحسين جودة السلع والخدمات، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن عملية التغيير عادة ما يصاحبها مقاومة، لأن التطبيق الناجح لهذه الفلسفة يتطلب من الأحيان تغييرا في طريقة التفكير والأداء (الصواف و بلال، 2009).

وامتدادا لما سبق، فإن ثقافة المنظمة تمثل استراتيجية تغيير جذري وعليه فإن المنظمة في حالة الوضع الجديد بحاجة إلى أن تتجاوز الممارسات الإدارية التقليدية، القائمة على تخفيض التكاليف والتحول إلى ثقافة تنظيمية جديدة تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد وتوحيدها، لغرض تحسين الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة (مشنان، 2016).

وفي مجال الربط بين أنماط الثقافة التنظيمية واستراتيجية الجودة الشاملة، فإن تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9000 يعتمد على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين، مما يسهل عملية مراجعة وتقييم التقدم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، والالتزام بالتحسين المستمر، والتركيز على متطلبات الزبون، ووضع الأهداف وتحديد وتقييم العملية، أي أن ثقافة الجودة تضمن تحقيق أهداف العملية وتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة أمام المنظمة (النفار، 2016).

إن مجرد التبني النظري لفلسفة إدارة الجودة وحده، لا يكفي لنجاح التطبيق مالم تهيء له مقومات النجاح، حيث أن معظم نماذج إدارة الجودة الشاملة، مبنية على افتراض ومتطلب رئيسي يتمحور حول التزام المنظمة بتغيير ثقافتها لتتلاءم وتتناغم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة (طعامنة، 2000). ويتوافق هذا مع فكرة أن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لاستراتيجية الجودة الشاملة، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق الجودة في بيئة أو ثقافة مقاومة لا تتوافر لها مقومات النجاح والاستمرار (مشنان، 2016).

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات، إلى الارتفاع النسبي لمعدلات الفشل في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وقد يرجع ذلك إلى عوامل عدة تأتي في مقدمتها عدم قيام المنظمات بالتغيير التنظيمي الملائم، الذي يتماشى مع فلسفة

إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى وجود ثقافة تقليدية وقفت عائقا دون تحقيق التحسين المستمر للجودة (قرطام، 1998). وقد تفقد الجودة الشاملة أهدافها المرجوة في المنظمات بعد فترة من الزمن، ولتفادي ذلك ينبغي فهم مقاربة التغيير الثقافي، حيث أن عدم توافق الجهود المبذولة مع ثقافة المنظمة يؤدي إلى عدم الاهتمام بها (أديبانجو و كيو، 1998).

كما أجريت دراسة لمقارنة ثقافة الجودة بين القطاعين الخدمي والصناعي وأثرها على نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت إلى أن الثقافة التقليدية للجودة كانت من الأسباب الأساسية لبطء التقدم نحو التغييرات في الاتجاهات والسلوك الضروريين لنجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات المالية (قرطام، 1998). وينسجم ذلك مع رأي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية والفضل في الوصول إلى ما هو مطلوب سببه عدم دراسة العلاقة بين الإنتاجية والسلوكيات الثقافية، لذلك لا بد أن تتكامل الاستراتيجيات والمهام مع القيم السلوكية من أجل التعجيل في عملية إدارة الجودة الشاملة (الصرن و تيسير، 2009).

وبالتالي، فإنه دون تأييد قوي لثقافة الجودة الشاملة، فإن إدارة الجودة الشاملة تصبح مجرد برنامج سرعان ما يكتب له الفشل، لذلك من الضروري فهم ماذا تعني الثقافة التنظيمية، وكيفية انشائها وتغييرها أو تعديلها إن اقتضى الأمر ذلك، كما أن الثقافة التي تدعم الجودة ليست برنامجا جاهزا وملامتا لكل شيء، وإنما يجب أن تنمو وتنضج ويساندها الجميع (الصرن و تيسير، 2009).

وبذلك نستنتج أن هناك علاقة وثيقة بين أنماط ثقافة المنظمة واستراتيجية الجودة الشاملة بوصفها ثقافة تبني على الثقة والمشاركة، وفرق العمل لتحقيق رضا الزبائن، من خلال التحسين والتعلم المستمرين، لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة باتجاه تحقيق التوافق مع إدارة الجودة الشاملة من خلال استراتيجية طويلة الأمد وتحديد معالم تطبيقها.

## II - الطريقة والأدوات :

### 1.1- منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي؛ الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة بصورة دقيقة، والتي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع المراد دراسته وتطويره، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، لما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية، عن الحالة موضوع الدراسة (مؤسسة AMC)، كما تم الاستعانة بالمنهج الاستقرائي لاختبار فرضيات البحث.

### 2.2- أدوات جمع البيانات:

لمعالجة موضوع البحث فقد تم الاعتماد على أسلوب البحث المكتبي، لتغطية الجانب النظري لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة، وتم الاعتماد في ذلك على المصادر الثانوية من كتب، ودوريات، وبحوث ودراسات سابقة، فضلا عن الأسلوب التحليلي الاختباري لتغطية الجانب التطبيقي أو الميداني من هذه الدراسة.

ولقد تمثلت أدوات جمع المعلومات فيما يلي:

### 1.2.1- الاستبيان:

لقد اعتمد البحث على تصميم الاستبيان، من خلال مراجعة أدبيات كل من موضوعي الثقافة التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة، والعناصر المكونة لكلا المفهومين، وبعض الاستبيانات التي أجريت في بعض الدراسات والبحوث السابقة منها مقياس (Wallache) للثقافة، الذي اشتمل على أربع أبعاد للثقافة، وهي الثقافة البيروقراطية، المرنة، الإبداعية، المساندة. وقد تكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي

- يشمل معلومات عامة متعلقة بالعمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.
  - وتضمن فقرات أو عبارات خاصة بالمتغيرات المستقلة للبحث، تقيس كل منها أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة من خلال المحاور التالية: الثقافة البيروقراطية، الثقافة المرنة، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة.
  - اشتمل على فقرات حول المتغير التابع، متعلقة بمدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة متمثلة في: التخطيط الإستراتيجي، التزام القيادة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، إدارة الموارد البشرية.
- ولقياس آراء المستجوبين بإجاباتهم على أسئلة كل محور من محاور الدراسة، تم استخدام سلم (Likert) ذو الخمس نقاط، ومن المعروف أن هذا المقياس يحظى بانتشار واسع في دراسات العلوم الاجتماعية. وقد تم تحديد المتوسط الفرضي بـ 03، كما تحددت قاعدة القرار كما يلي:

الجدول (1): مقياس درجات الاستجابات

الاستجابة	درجة الاستجابة
[ 1.8 - 1 ]	منخفضة جدا
[ 2.6 - 1.8 ]	منخفضة
[ 3.4 - 2.6 ]	متوسطة
[ 4.2 - 3.4 ]	مرتفعة
[ 5 - 4.2 ]	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين.

2.2.ii- المقابلة:

إضافة إلى الاستبيان، فقد اعتمد البحث على أسلوب المقابلة لعدد من الأشخاص والمسؤولين السامين في المؤسسة محل الدراسة مثل: رئيس مصلحة إدارة وتوكيد الجودة ورئيس دائرة الموارد البشرية بهدف توضيح فقرات الاستبيان في حالة الحاجة لذلك لضمان الإجابة الصحيحة فضلا عن التعرف على آرائهم فيما يخص واقع إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

3.ii- صدق وثبات الاستبيان:

1.3.ii- صدق الاستبيان:

ويقصد بصدق الاستبيان مدى صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه، وبمعنى آخر التحقق من مدى صلاحية مفرداته (أسئلته) لقياس المحاور التي تحت صياغتها، وللتأكد من صدق الاستبانة في فقد تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين من أساتذة جامعيين أكاديميين، وطلب منهم تقييم الاستبيان من حيث دقة الفقرات ودرجة شمولها، واقتراح ما يروونه مناسبة لإجراء التعديلات عليها، وقد كان لملاحظاتهم وآرائهم أبلغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة بعض بنود الاستبيان، لتصبح أكثر وضوحا وصدقا في قياسها للمتغيرات المراد قياسها.

2.3.ii- ثبات الاستبيان:

ويقصد بالثبات مدى استقرار ظاهرة معينة في مناسبات مختلفة، ويعني ثبات أداة الاستبيان استقرار نتائجه، فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين، وقد تم إجراء اختبارات الثبات على جميع فقرات الاستبيان باستخدام تحليل للمعامل ألفا كرونباخ "Cronbach' Alpha"، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2): قيمة معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبيان

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الثقافة البيروقراطية	0.872	0.933
الثقافة المرنة	0.859	0.926
الثقافة الإبداعية	0.941	0.970
الثقافة المساندة	0.863	0.928
التخطيط الاستراتيجي	0.848	0.920
التركيز على الزبون	0.861	0.927
التزام القيادة العليا	0.848	0.920
التحسين المستمر	0.847	0.920
إدارة الموارد البشرية	0.849	0.921
كافة المتغيرات	0.881	0.938

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من الجدول السابق ارتفاع قيمة معامل الثبات، وهذا يشير إلى ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات التي يتضمنها كل محور من محاور الاستبيان، حيث أن كل المعاملات تتجاوز 0.6، مما يدل على تمتع الأداة بثبات إحصائي مرتفع، كما أن معاملات الصدق هي الأخرى مرتفعة، وعليه يمكننا القول بأن جميع فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

## 4.ii- عينة البحث وأدوات التحليل:

## 1.4.ii- عينة البحث:

تم تطبيق متغيرات البحث على أحد أهم المؤسسات الصناعية الوطنية؛ وتتمثل في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة بالعلمة بولاية سطيف (AMC)، حيث حدد مجتمع الدراسة بمجموع الإطارات في كافة المستويات بالمؤسسة محل الدراسة، والبالغ عددهم 133 واشتملت عينة البحث على جميع عناصر مجتمع البحث، غير أنه تم توزيع 50 استبيان فقط، وذلك بسبب إعراض عدد معتبر من الإطارات، وعدم تجاوبهم مع متغيرات البحث لأسباب مختلفة. وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 40 استبيانا تم استبعاد 06 منها لعدم اكتمالها، وبذلك كانت الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 34 استبيان أي نسبة استجابة تقدر 25.56% وهي عينة مقبولة إحصائيا، حيث أن العينة المقبولة في دراسات العلوم الإنسانية تتراوح من 5% إلى 10%، وقد تجاوزت عينة البحث هذه النسبة.

## 2.4.ii- أدوات التحليل:

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بمساعدة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) وأهم هذه الأدوات:

- المتوسطات، والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف بيانات الدراسة المتعلقة بالمتغيرات.
- معامل الارتباط (R) لقياس قوة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.
- معامل التحديد ( $R^2$ ) لقياس حجم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- اختبار T لعينة الواحدة (One Sample T-test) لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي.
- اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent samples -T-test) لمقارنة متوسطات الإجابات لعينتين مستقلتين.
- تحليل الانحدار المتعدد: لمعرفة أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).
- اختبار التوزيع الطبيعي (One-sample Kilmogrov- Smirnov Test) لمعرفة مدى اتجاه البيانات نحو التوزيع الطبيعي.

## 5.ii- اختبار التوزيع الطبيعي (One- sample Kilmogrov- Smirnov Test):

الهدف من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات هو معرفة توزيعها ومدى اقترابها من التوزيع الطبيعي، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن الاختبارات المعلمية يشترط فيها أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي (Kilmogrov- Smirnov Test)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة
الثقافة البيروقراطية	0.143	0.075
الثقافة المرنة	0.107	0.200
الثقافة المبدعة	0.151	0.058
الثقافة المساندة	0.110	0.200
إدارة الجودة الشاملة	0.081	0.200

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 5%، وعليه فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

## III- النتائج ومناقشتها:

## 1.iii- تحليل نتائج أنماط الثقافة التنظيمية السائدة:

## 1.1.iii- الثقافة البيروقراطية:

يمكن توضيح إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد الثقافة البيروقراطية من خلال الجدول التالي:

الجدول (4): البيانات الوصفية للثقافة البيروقراطية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(1)	تتغاضى ثقافة المنظمة عن التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية.	02.82	01.029
(2)	تركز ثقافة المنظمة على الإلتزام بالمسؤوليات المحددة بدقة.	03.00	0.778
(3)	تركز ثقافة المنظمة على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.	02.97	0.797



0.96	02.44	تلتزم الإدارة العليا للمنظمة بتحقيق العدالة بين الأفراد.
0.825	02.53	تهتم الإدارة العليا بالعلاقات الإنسانية الإيجابية مع الأفراد.
0.853	02.62	تهتم إدارة المؤسسة باحتياجات الأفراد.
0.748	02.47	تعمل الإدارة العليا على تمكين الأفراد لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
0.775	02.53	المتوسط الحسابي العام

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

تؤشر نتائج الجدول أعلاه على وجود الثقافة المساندة بدرجة منخفضة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها، اعتماد على المتوسط الحسابي العام، والذي بلغ 02.53، وبانحراف قدر بـ 0.775، الدال على وجود اتفاق واضح في إجابات المبحوثين وعدم وجود تشتت ملحوظ، كما تراوحت متوسطات إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بنمط الثقافة المبدعة بين (02.44، 02.62).

### 2.III- تحليل نتائج اختبار الفرضيات:

سيتم اختبار الفرضيات بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث باستعمال النظام الإحصائي (SPSS)، من خلال استخدام العديد من الأدوات الإحصائية، كمعامل الارتباط، ومعامل التحديد، وتحليل التباين، واختبار T للعينة الواحدة والعينتين المستقلتين، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وغيرها من الأدوات الإحصائية الملائمة لتحقيق تلك الغاية.

#### 1.2.III- تحليل نتائج اختبار الفرضية 1:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة منفردة على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؛ وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية لها كما يلي:

- الفرضية الفرعية 1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- ولاختبار هذه الفرضية تم تطبيق نموذج تحليل الانحدار البسيط، وقبل ذلك يجب اختبار صلاحيته وقدرته التفسيرية، فإذا تبين أن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لقيمة (F)، أقل من 5%، فهذا يعني أن النموذج بمتغيراته صالح للتنبؤ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (8): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	0.024	01	0.224	0.046	0.831
العوامل الأخرى	16.904	32	0.528		
المجموع	16.929	33			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يبين الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت 00.046 وبمستوى معنوية 0.831، وبالتالي فالنموذج غير صالح للتنبؤ، وعليه لا يمكننا اختبار تأثير الثقافة البيروقراطية على استراتيجية الجودة الشاملة، وما يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط Pearson حيث بلغت (- 00.038) بمستوى دلالة قدرت بـ 0.416 وهي غير دالة إحصائية، إذن ترفض الفرضية الفرعية الأولى، بمعنى لا توجد علاقة إحصائية بين الثقافة البيروقراطية واستراتيجية الجودة الشاملة، ويفسر ذلك كون هذا النوع من الثقافة، يتسم بالمركزية من خلال عدم السماح للعاملين بإبداء آرائهم حول المشاكل المتعلقة بعملهم، دون الرجوع إلى المستويات العليا وعدم ترك المجال للمبادرة، وهذا ما يتنافى مع مفاهيم استراتيجية الجودة الشاملة.

- الفرضية الفرعية 2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المرنة على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

ويمكن توضيح نتائج تحليل تباين الانحدار لاختبار صلاحية نموذج الاختبار وقدرته التفسيرية، لغرض قياس تأثير الثقافة المرنة على استراتيجية الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

الجدول (9): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	09.852	01	09.852	44.555	0.000
العوامل الأخرى	07.076	32	00.221		
المجموع	16.929	33			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يبين الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت 44.555 عند مستوى المعنوية 0.000، وبالتالي فالنموذج صالح للنتيـؤ، وعليه يمكننا اختبار تأثير الثقافة المرنة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقافة المرنة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري للتقدير	معامل الارتباط R	إحصائية T	مستوى المعنوية
الثقافة المرنة	0.763	0.124	00.763	06.675	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة من الجدول أعلاه، ثبوت معنوية معامل الانحدار المقدر بـ 0.763، كما أن قيمة T المحسوبة 06.675، أكبر من الجدولية البالغة 02.035 وهي دالة إحصائية، زيادة على ذلك فقد بلغ معامل الارتباط مقدار 00.763 وهو ذو دلالة إحصائية، إذن تقبل الفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي هناك علاقة إحصائية إيجابية، بين الثقافة المرنة واستراتيجية الجودة الشاملة، ويفسر ذلك كون هذا النوع من الثقافة، يمتاز بالمرونة في تنفيذ اللوائح والإجراءات، ونظم العمل، وهذه المرونة من شأنها أن تشجع العامل على تجاوز المشكلات التي تواجهه خلال أداء عمله، وكل ذلك يتفق مع مفاهيم ومبادئ استراتيجية الجودة الشاملة.

• الفرضية الفرعية 3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المبدعة على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

ويمكن توضيح نتائج تحليل تباين الانحدار لاختبار صلاحية نموذج الاختبار وقدرته التفسيرية، لغرض قياس تأثير الثقافة المبدعة على استراتيجية الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

الجدول (11): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	05.681	01	05.681	16.164	0.000
العوامل الأخرى	11.247	32	00.351		
المجموع	16.929	33			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يبين الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت 16.164 عند مستوى المعنوية 0.000، وبالتالي فالنموذج صالح للنتيـؤ، وعليه يمكننا اختبار تأثير الثقافة المبدعة على استراتيجية الجودة الشاملة، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقافة المبدعة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري للتقدير	معامل الارتباط R	إحصائية T	مستوى المعنوية
الثقافة المبدعة	0.579	0.21	00.579	04.020	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، ثبوت معنوية معامل الانحدار المقدر بـ 0.579، كما أن قيمة T المحسوبة 04.020، أكبر من الجدولية البالغة 02.035 وهي دالة إحصائية، زيادة على ذلك فقد بلغ معامل الارتباط مقدار 00.579 وهو ذو دلالة إحصائية، إذن تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، وبالتالي هناك علاقة إحصائية إيجابية، بين الثقافة المبدعة واستراتيجية الجودة الشاملة، ويمكن القول أن هذه النتيجة موضوعية كون حرص المؤسسة على تهيئة البيئة المناسبة للعمل من أجل توليد الأفكار الجديدة، التي من شأنها أن تساهم في تسهيل إنجاز العمل، ودعمها للمبدعين من خلال تشجيعهم ومكافأتهم باستمرار، للاستفادة من خبراتهم وتمكينهم من عرض مشكلاتهم ومقترحاتهم، كل هذا من شأنه أن يزيد من فرص نجاح استراتيجية الجودة الشاملة في أي مؤسسة.

• الفرضية الفرعية 4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المساندة على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

ويمكن توضيح نتائج تحليل تباين الانحدار لاختبار صلاحية نموذج الاختبار وقدرته التفسيرية، لغرض قياس تأثير الثقافة المساندة على استراتيجية الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

الجدول (13): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	07.589	01	07.589	26.004	0.000
العوامل الأخرى	09.339	32	00.292		
المجموع	16.929	33			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يبين الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت 26.004 عند مستوى المعنوية 0.000، وبالتالي فالنموذج صالح للتنبؤ، وعليه يمكننا اختبار تأثير الثقافة المساندة على استراتيجية الجودة الشاملة، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقافة المساندة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري للتقدير	معامل الارتباط R	إحصائية T	مستوى المعنوية
الثقافة المساندة	00.670	00.121	00.670	05.099	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، ثبوت معنوية معامل الانحدار المقدر بـ 0.670، كما أن قيمة T المحسوبة 05.099، أكبر من الجدولية البالغة 02.035 وهي دالة إحصائية، زيادة على ذلك بلغ معامل الارتباط مقدار 00.670 وهو ذو دلالة إحصائية، إذن تقبل الفرضية الفرعية الرابعة، وبالتالي هناك علاقة إحصائية إيجابية بين الثقافة المساندة واستراتيجية الجودة الشاملة، وعليه فإن للثقافة التنظيمية المساندة دور إيجابي في نجاح استراتيجية الجودة الشاملة حيث يمكننا القول بأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية الجودة الشاملة بمؤسسة AMC هي علاقة طردية، فكلما زاد مستوى هذه الثقافة التي تشجع العمل بروح الفريق، والتعاون في إنجاز الأعمال، ومعاملة المديرين لمؤسسيهم بشكل جيد، زاد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعكس صحيح.

### 2.2.III- تحليل نتائج اختبار الفرضية 2:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية الساندة مجتمعة على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد المتدرج، بعد إدخال جميع المتغيرات المستقلة في النموذج، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	11.199	01	02.80	14.170	0.000
العوامل الأخرى	05.73	29	00.198		
المجموع	16.929	33			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة (F) قد بلغت 14.170 عند مستوى المعنوية 00.000، وعليه يمكننا القول بقبول الفرضية الثانية، بمعنى هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (أنماط الثقافة التنظيمية الأربعة) مجتمعة على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

ويمكن توضيح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)، لتحديد أكثر المتغيرات المستقلة (أنماط الثقافة التنظيمية) أهمية وتأثيراً في المتغير التابع (استراتيجية الجودة الشاملة).

الجدول (16): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية المتغيرات المستقلة بشكل تدريجي في النموذج

المتغيرات المستقلة	R <sup>2</sup>	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة المرنة	00.582	04.177	00.000	44.555	00.000
الثقافة المساندة	00.647	02.389	00.023	28.405	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن متغير الثقافة المرنة، قد احتل المرتبة الأولى في دخوله لنموذج الانحدار، ويفسر نسبة 58.20% من التغيرات الحادثة في المتغير التابع استراتيجية الجودة الشاملة، ثم جاء بالمرتبة الثانية متغير الثقافة المساندة، حيث أضاف تفسيراً ولو ضئيلاً إلى جانب تفسير المتغير السابق، لتصبح نسبة التفسير التراكمية مساوية إلى نسبة 64.70% من

التغيرات الحاصلة في إدارة الجودة الشاملة، أما النسبة الباقية والمقدرة ب 35.30%، فترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

#### IV- الخلاصة :

لقد اهتم هذا البحث بتحليل علاقة التأثير بين أنماط الثقافة التنظيمية واستراتيجية الجودة الشاملة، وذلك من خلال التطرق إلى توضيح أنماط الثقافة التنظيمية المعتمدة بحسب أكثر الاتجاهات شيوعا، وهي أربعة أنماط تتعلق بالثقافة البيروقراطية، الثقافة المرنة، الثقافة المبدعة والثقافة المساندة، ومن ثم دراسة الإطار النظري للعلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية واستراتيجية الجودة الشاملة؛ ليتم تحليل واختبار هذه العلاقة ميدانيا على مستوى مؤسسة (AMC) بالعلمة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ساهمت في الإجابة عن إشكالية البحث استنادا إلى اختبار الفرضيات الموضوعية، هذه النتائج ستكون أساسا للعديد من المقترحات ذات الصلة بموضوع البحث.

#### 1.IV- استنتاجات البحث:

يمكن تلخيص نتائج البحث من خلال العناصر التالية:

- لا يوجد نموذج ثقافي واحد يمكن تطبيقه لجميع المنظمات، وذلك كون كل ثقافة تشترك مع ثقافة أخرى في جوانب، وتختلف معها في جوانب أخرى.
- تعد ثقافة المنظمة القاعدة الأساسية التي تقوم عليها مبادئ استراتيجية الجودة الشاملة، لذلك يجب أن تأخذ حيزا هاما، حتى يتم وضع هذه الفلسفة موضع التطبيق.
- يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن فلسفة وثقافة تنظيمية، تهدف إلى التميز في الأداء الكلي للمنظمة، من أجل إرضاء الزبون، وذلك عن طريق تحقيق رغباته واحتياجاته.
- أثبتت النتائج بأن أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة هي: الثقافة البيروقراطية بمتوسط حسابي بلغ 03.04، تليها الثقافة المرنة بمتوسط حسابي قدر ب 02.83، مما يشير إلى سيادتها بدرجة متوسطة فالثقافة المساندة بمتوسط بلغ 02.53، وأخيرا الثقافة المبدعة بمتوسط حسابي بلغ 02.34، وهي متواجدة بدرجة منخفضة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية وبين استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية المرنة وبين استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- وبينت النتائج وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية المبدعة على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- وقد أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية المساندة واستراتيجية الجودة الشاملة.
- أظهرت النتائج الخاصة بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الثقافة التنظيمية وأنماطها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الثقافة البيروقراطية، المرنة، المبدعة، المساندة) مجتمعة على استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- بينت نتائج البحث باستخدام نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة مجتمعة أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا في المتغير التابع، هو متغير الثقافة المرنة، يليه متغير الثقافة التنظيمية المساندة.

#### 2.IV- مقترحات البحث:

وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم المقترحات التالية:

- العمل على تطوير الثقافة التنظيمية، من خلال العمل على إشراك العاملين في تطوير هذه الثقافة، بعد تحديد مستوى الثقافة السائدة حاليا وتقييمها، لجعلها ملائمة لاستراتيجية الجودة الشاملة.
- العمل على نشر ثقافة الجودة وذلك على جميع المستويات في المؤسسة، عن طريق تصميم برامج تدريبية متعلقة أساسا بمفاهيم الجودة، وأساليب إدارتها والسيطرة عليها، ونظم إدارة الجودة ISO 9000، والالتزام بالجميع بتحسين الجودة كل حسب عمله وموقعه.
- إعطاء اهتمام أكبر للعاملين، عن طريق حسن اختيارهم والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في تحسين العمل، تعزيزا لمفهوم الاستثمار في الموارد البشرية.
- تخصيص الميزانية الكافية للنشاط التدريبي، لضمان تعميم برامج التدريب على كافة المستويات، دون اقتصرها على فئة الإطارات فقط.

- تهيئة البيئة المناسبة أو المشجعة للتحسين والابتكار، لتشجيع عملية توليد الأفكار الجديدة، وإبراز أهمية التفكير في حلول ابتكارية لمواجهة المشاكل والصعوبات.
- الاعتراف بإنجازات العاملين ومنحهم الثقة والمكافآت، بهدف تطوير نظام تقييم الأداء الذي يعتمد على الإنجاز والتميز.
- دعم سياسة المشاركة في العمل عن طريق مشاركة جميع العاملين في تحديد وتحقيق الأهداف التدريبية، مشاركة جميع العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، مشاركة جميع العاملين في عمليات صنع القرار، استعمال التقييم الجماعي للتدريب بمشاركة المتدربين ومشرفهم والمدرسين.
- الاهتمام بأسلوب العمل الجماعي، عن طريق تشكيل فرق العمل على اختلاف أنواعها، لما لها من دور في رفع مستويات الأداء.

### - قائمة المراجع :

1. bouheroud, f., & bensedira, a. (2018). quality culture evaluation in algerian companies: an empirical study. REMAH, 8-9.
2. danie, m. (2008). la validation intégrée. france: dunod.
3. doucet, c. (2005). la qualité. france: presses universitaires de france.
4. evans, j., & dean, j. (2003). total quality management: organization and strategy. south-western.
5. yorke, m. (2000). developing a quality culture in higher education. tertiary education and management, 22.
6. zafer, a., & pinar, a. (2014). organizational culture types and their effects on organizational performance in turkish hospitals. emerging markets journal, 20.
7. الدوري ز، & علي صالح، أ. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال. الأردن: دار اليازوري.
8. الزبيدي، ن، & يوسف محمد، س. (2008). إدارة الجودة الشاملة: مفهومها وسبل إرسائها. مجلة كلية التربية، 921،
9. السلواط، ع، & العتيبي، س. م. (1999). البعد الوقي لثقافة التنظيم. مجلة الاقتصاد والإدارة، 12(01)،
10. الصرن، ر، & تيسير، ز. (2009). نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية. المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات المعاصرة. الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
11. الصواف، م، & مصطفى محمد بلال، ل. (2009). اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية بمحافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين، 151،
12. النصار، ح، ن. (2016). أثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز للجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. مجلة كلية فلسطين التقنية، (03)
13. بوحرود، ف. (2013). الإدارة بالجودة الشاملة: مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف. الجزائر: جامعة سطيف 1.
14. بوحرود، ف. (2015). إدارة الجودة في منظمات الأعمال: النظرية والتطبيق. الأردن: درا المسيرة للنشر والتوزيع.
15. حسين، ع. (2008). الأهمية الاستراتيجية لقرار تطبيق TQM في منظمات الأعمال الصناعية. مؤتمر الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة. (p. 181) مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
16. دوتن أديبانجو، و دينيس كمو. (1998). تقييم مشكلات ثقافة الجودة في شركات المملكة المتحدة. المجلة الدولية لعلوم الجودة، 03(03)، 275.
17. صبيحي ادريس، و، & محسن منصور الغالي، ط. (2007). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الأردن: درا وائل للنشر.
18. طعمانة، م. (2000). مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية لمواجهة القرن الواحد وعشرين. (p. 02) مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
19. علي الطائي، ب، & السبعواي، إ. (2013). الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعية. مجلة دراسات إدارية، 251،
20. قرطام، و. (1998). نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة: دراسة نظرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 168، (02)
21. كاظم العامري، ع. (2016). أثر ثقافة الجودة في الأداء المتميز: دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والانتاجية العاملة في بغداد. مجلة الدنانير، 268،

22. لياس, س &, بومنقار, م. (2016). أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال: دراسة ميدانية تحليلية على هيئة الإطارات الوسطى. مجلة دراسات وابحاث. 45 ,
23. محفوظ حمدون الصواف, و ليلي مصطفى محمد بلال. (2009). اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية بمحافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين, 31(94), 151.
24. محمود حجازي, sur, 28, 01, 2019, Consulté le (s.d).  
<https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/20329?locale-attribute=en>
25. مشنان, ب. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر بباتنة. الجزائر: جامعة باتنة.
26. نايف علوان, ق. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.