

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة مؤسسة A.M.C بالعلمة (سطيف)

تحت إشراف

من إعداد الطالب:

د. بن سديرة عمر

مرزوقي رفيق

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بروش زين الدين	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
بن سديرة عمر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
رواجي عبد الناصر	أستاذ	جامعة سطيف 1	مناقشا
عباس نجمة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة باتنة 1	مناقشا
عقون شراف	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي ميلة	مناقشا
بركاتي حسين	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

المقدمة:

في ظل ما تشهده المنظمات في وقتنا الحالي، من تطورات متسارعة في مختلف مجالات الأعمال، حيث أفرزت هذه التطورات تغيرات وتحديات أهمها اشتداد حدة المنافسة، فقد أضحت المنظمات تنشط في بيئة أكثر تغيرا وتعقيد وذات درجة عالية من عدم التأكد، ومن أجل ضمان بقائها واستمراريتها، فإنها مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية، وتبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من الإستجابة لهذه التحديات وتحقيق التغيير المنشود، وإدارة الجودة الشاملة هي أحد هذه الأساليب الإدارية التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية الحديثة للتعامل مع تلك التحديات ومواجهتها بفعالية.

لقد أضحت إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة الإدارية أو بالأحرى الحل السحري الذي علقت عليه الكثير من منظمات الأعمال، الآمال لأجل تحسين الأداء ومواجهة الكثير من المشاكل، كارتفاع تكاليف المنتجات، وعدم قدرتها في الإستمرار في تقديمها بأسعار منافسة لتحقيق السبق على المنافسين.

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة، على تظافر جميع الجهود لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل، من أجل إجراء التحسين المستمر في الجودة، من خلال ترجمة رغبات وحاجات الزبون إلى استراتيجيات وسياسات عملية وصولا إلى رضاه، وعليه فهي فلسفة توجه نحو رغبات الزبون.

إن أهم التحديات التي تواجهها تطبيق 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 ارتضت هذه المنظمات الأخذ بهذه الفلسفة.

وبما أن الجزائر كغيرها من الدول لا تعيش بمعزل عن التغيرات العالمية في كافة المجالات، وخاصة ما يتعلق منها بقوانين التجارة والمواصفات العالمية، وما أفرزته ظاهرة العولمة من منافسة حادة وتغيير مستمر في بيئة الأعمال، حيث وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها في مواقف حرجة من أجل التصدي لحدة هذه المنافسة، خصوصا أن معظمها يعاني من عدم القدرة على منافسة المؤسسات الأجنبية، بسبب عدم إلمامها الكافي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وعدم إعطائها الاهتمام الكافي للتغيير في ثقافتها التنظيمية، من أجل التوجه نحو ثقافة الجودة الشاملة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

ورغم الجهود الجبارة التي تبذلها السلطات الجزائرية من أجل تأهيل هذه المؤسسات، وذلك بإرساء الأساليب الحديثة في تسييرها، ومنها فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلا أن الأمر لا يزال بعيدا أو ليس في مستوى التطلعات،

لذلك فمن الواجب التفكير بجدية في كيفية إرساء هذه الفلسفة، مع التركيز على الثقافة التنظيمية كعنصر حاسم من أجل تحقيق التحسين المستمر لإرضاء الزبون، الذي يعد الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة.

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتوضح أثر الثقافة التنظيمية على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوضيح العلاقة بينهما، إذ أن عدم إدراك تلك العلاقة قد ينعكس سلباً على نجاح تطبيق تلك الفلسفة.

أولاً: مشكلة البحث

إن نجاح تطبيق أي استراتيجية للتغيير إنما يتوقف على مدى قبول الثقافة التنظيمية لهذه الإستراتيجية، ولذلك فإن تهيئة الثقافة التنظيمية، حتى تكون متوافقة مع استراتيجية الجودة الشاملة، يعتبر من أهم التحديات في هذا المجال، كون الثقافة المحرك الرئيسي للجودة اليوم.

بناءً على ما طرح فقد تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة على نجاح تطبيق إدارة الجودة

الشاملة بها؟"

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية؟
- 3- ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لمدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية؟
- 5- ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات البحث

للإجابة على تساؤلات البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- الفرضية الأولى: يوجد مستوى عالٍ لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2- الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية.
- 3- الفرضية الثالثة: تهتم المؤسسة محل الدراسة المتبينة للجودة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

- 4- **الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية.
- 5- **الفرضية الخامسة:** يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- 1- التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين.
- 2- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية.
- 3- التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين.
- 4- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لمدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية.
- 5- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 6- تقديم بعض التوصيات والإقتراحات الملائمة إلى المديرين في هذه المؤسسة، تهدف إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: أهمية البحث

تحدد أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- يحظى هذا البحث بأهمية تنبع من أهمية الموضوع الذي يتصدى له، كون مفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المهمة في الفكر الإداري.
- 2- يعاني القطاع الصناعي في الجزائر من مشاكل حمة متعلقة بتحسين الجودة وإدارتها، وبإمكان هذا البحث تسليط الضوء على أهمية تحسين الجودة، وذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحديد نقاط الضعف في أداء مؤسسات هذا القطاع لمعالجتها وتعزيز نقاط قوتها.
- 3- تتجلى أهمية هذا البحث أيضاً، في تكامل الثقافة التنظيمية مع إدارة الجودة الشاملة، كفلسفة إدارية حديثة تسعى العديد من المنظمات لتطبيقها والاستفادة من المزايا التي تطرحها في بيئة سريعة التغير وشديدة التنافس.

4- إن أهمية البحث ترجع إلى كونه يتطرق، إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعوامل نجاحها بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه ثقافة المنظمة لتتوافق مع ثقافة الجودة الشاملة.

خامسا: منهج البحث

اعتمد بحثنا على مجموعة من المناهج العلمية المختلفة وهي:

1- المنهج التاريخي: لعرض و تتبع الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث.

2- المنهج الوصفي التحليلي: 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).

3- المنهج الإستقرائي: لاختبار فرضيات البحث.

سادسا: الدراسات السابقة.

يمكن حصر الدراسات السابقة، التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة، وفقا لتسلسلها الزمني تصاعديا فيمايلي:

1- دراسة (Hadcastle Alan John 1994) أطروحة دكتوراه بعنوان: "the voices of organisatioanl culture : anethnographic study of total quality management implementation at Douglas Aircraft Company, PHD Dissertation ,University of California,USA,1994¹.

هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أسلوب تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لشركة Douglas، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر سلبا على تقبل العاملين لأي نظام إداري جديد، كما تبين أن الثقافة التنظيمية لهذه الشركة، لم تكن مهيأة لاستقبال نظام إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي لم يحقق هذا المفهوم النتائج المرجوة منه، وأوصى الباحث بضرورة النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من العلاقات الإجتماعية والتنظيمية والفنية، كما أوصى بضرورة تدريب العاملين على التكيف مع التغيير للتعامل مع الواقع الإداري الجديد.

¹ Hard castle Alan John,the voices of organisational culture:an ethnographic study of total quality management implementation at Douglas Aircraft Company,PHD Dissertation,University of California,USA,1994.

2- دراسة (Chang Chao-Lang 1996) أطروحة دكتوراه تحت عنوان: "Organisational culture and total quality management, University of Missouri-Rollo, Diss, Abst, Int"¹، حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، وكانت دراسة استكشافية حول الخصائص الثقافية التي تدعم وتسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد أشارت النتائج إلى أن الربط بين الثقافة التنظيمية وأداء إدارة الجودة كان أقل من المستوى، ولم يتم التوصل إلى ما يؤشر بأن الجماعات الثقافية تختلف درجة أهميتها في قياس أداء إدارة الجودة، واقترح بأن يكون هناك منظور ثقافي واحد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن يكون للمنظمات ثقافة مختلفة في مراحل تطوير مختلفة، كما اقترح نموذجاً استراتيجياً للتطوير الثقافي، من أجل تطبيق المنظمات لإدارة الجودة الشاملة.

3- دراسة (هيفاء سويري عام 2000) رسالة ماجستير حول: "مدى توافق قيم الموظفين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة"²، حيث هدفت الدراسة إلى لفت انتباه المديرين في المنظمات التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلى أهمية توافق قيم العاملين مع قيم الجودة لزيادة فرص نجاح التطبيق، وقد قامت الباحثة بالاعتماد على الإستبيان الذي طوره P.Morrow لمعرفة مدى تطبيق ثلاثة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي (التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، فرق العمل)، لتشكيل ثقافة المنظمة، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مبادئ الجودة الثلاثة تطبق بشكل كبير في الشركة، وأن قيم الموظفين متوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي متدرجة بحيث كانت قيم التعاون والمشاركة في المرتبة الأولى، تليها قيم التحسين المستمر، وأخيراً قيم الإهتمام بالمستفيد.

4- دراسة (Milan Ambroz and Burevei 2004) مقال بمجلة بعنوان: "total quality systeme as a product of the empowered corporate culture"³، حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الجديد للثقافة التنظيمية في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وقد تمت الدراسة على ثلاث شركات كبرى في جمهورية سلوفاكيا، و أظهرت النتائج أن واحدة فقط من الشركات الثلاثة يمكن أن ينجح فيها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي الشركة التي يتم فيها تمكين العاملين تمكيناً فعلياً، والقادرة على تفعيل دور الثقافة التنظيمية الموجهة

¹ Chang Chao-Lang, Organizational culture and Total Quality Management, University of Missouri – Rollo, Diss, Abst, Int, 1996.

² هيفاء سويري بنت محمد، مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.

³ Milan Ambroz and Burevei, total quality systeme as a product of the empowered corporate culture, the TQM magazine, vol16, N02, 2004.

للأفراد، والأخذ بالنظام المفتوح، لتكون معالم الثقافة التنظيمية المرنة، القادرة على التأقلم مع التغيير، واستيعاب الأساليب الإدارية الحديثة في القطاع العام والخاص.

5- دراسة (منال طه بركات عام 2007) رسالة ماجستير بعنوان: "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"¹، وكان الهدف من الدراسة، التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة بقطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الإحتياجات الإدارية للمنافسة)، وتوضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، كما أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، يعزى (للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، الجنس).

6- دراسة (جاسم بن فيحان الدوسري عام 2007) أطروحة دكتوراه تحت عنوان: "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين"²، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية السائدة والداعمة لإدارة الجودة الشاملة في الإدارتين المعنيتين هي: تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والإحترام المتبادل، العمل يتم بموجب الأنظمة واللوائح التنظيمية، التزام العاملين بشعار نحن في خدمة المستفيد عند التعامل مع الجمهور الخارجي، وسيادة الإعتقاد لديهم بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سيكون في صالحهم، وأخيرا عدم وجود نظام فعال للحوافز يعتمد على معايير موضوعية.

7- دراسة (Y.Karimi and S.Latifah Sayed Abdul Kadir 2012) مقال بمجلة يحمل عنوان: "the impact of organisational culture on the implementation of TQM: empirical study in

¹ منال طه بركات بعنوان، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.

² جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

the Iranian oil company"¹، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية متمثلة في (الثقافة العقلانية، الثقافة التطويرية، ثقافة المجموعة، ثقافة الهرمية)، وإدارة الجودة الشاملة ببعدها الملموس والمتمثل في (التخطيط، تسيير المعلومات والعمليات)، والجانب غير الملموس المتمثل في (القيادة، التركيز على العاملين، والتركيز على الزبون)، وتوصلت الدراسة إلى أنه ليس لكل أنماط الثقافة التنظيمية علاقة إيجابية مع إدارة الجودة الشاملة، كثقافة المجموعة، والثقافة العقلانية، فقد دلت النتائج على أن الثقافتين الهرمية والتطويرية، تربطهما علاقة سلبية مع إدارة الجودة الشاملة، ضف إلى ذلك فإن الثقافة الهرمية تدعم الجانب الملموس من إدارة الجودة الشاملة، دون الجانب غير الملموس، على عكس الثقافة التطويرية التي تدعم الجانب الملموس دون الجانب غير ملموس من إدارة الجودة الشاملة، كما أوصت الدراسة على أنه قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب على المديرين أن يكونوا على دراية بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، لضمان نجاح التطبيق.

8- دراسة (إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري سنة 2015) مقال بمجلة تحت عنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"²، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة متوسط، وحازت جميع مجالاتها المتمثلة في (الفلسفة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) على درجة توافر متوسطة وأن ممارسة إدارة الجودة الشاملة كان أيضا بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات، وتعزيزها عن طريق تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

9- دراسة (بركة مشنان عام 2016) أطروحة دكتوراه بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة"³، تمثل الهدف من الدراسة، في التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي، وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة البيروقراطية هي السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى غياب القيم

¹ Y.Karimi and S.Latifah Sayed Abdul Kadir , the impact of organisational culture on the implementation of TQM: empirical study in the Iranian oil company,american journal of industrial and business management,vol02,N°4,2012.

² إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة دراسات في العلوم التربوية، المجلد42، العدد01، الأردن،2015.

³ بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016.

والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الإبداعية إلا في بعض الكليات، كما أن درجة ممارسة القيم التنظيمية بأتماطها الأربعة (قيم تسير الإدارة، قيم إدارة المهام، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) كانت متوسطة، وأن العلاقة بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومعايير إدارة الجودة الشاملة قوية.

10- دراسة (لياس سارة، بومنقار مراد، عام 2016) مقال بمجلة تحت عنوان: "أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال التابعة للدولة الجزائرية"¹، دراسة ميدانية تحليلية على هيئة الأطارات الوسطى"، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف على أثر التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة، خاصة بعد الشراكة الأجنبية، وخلصت الدراسة إلى أن أكثر مكونات الثقافة التنظيمية الأكثر تأثراً، بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثلت في، المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، حيث طرأت عليها عدة تغييرات وتحسينات، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة عالية، ويعزى السبب في ذلك إلى رغبة المؤسسة إلى الحفاظ على شهادة الإيزو الممنوحة لها.

11- دراسة (رعد الصرن، تيسير زاهر سنة 2016) ورقة علمية بمؤتمر والموسومة ب: "نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية"²، وكان الهدف من الدراسة هو تقديم نموذج لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية يستند على سمات ثقافة الجودة بها والمتمثلة في (الأمانة، الثقة، النزاهة، الخلو من الأخطاء، الإلتزام، إمكانية القياس، الشمول) ومظاهرها المتمثلة في (القيم، المعتقدات، اللغة، الإتجاهات، العادات والتقاليد، الافتراضات الأساسية، التنوع، التغيير، الأخلاق) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعد ثقافة الجودة ثقافة فرعية من الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات الفندقية؛
- توضيح وتعريف الموارد البشرية بالمظاهر المختلفة لثقافة الجودة بالمنظمات الفندقية؛
- التأكيد على أهمية التغيير الثقافي ودوره في تعزيز ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية؛
- فهم مسألة التنوع الثقافي كون المنظمات الفندقية تتعامل مع بيئات وثقافات مختلفة؛
- التأكيد على أهمية التدريب الثقافي، لأنه يزود الموارد البشرية في المنظمات الفندقية بالمهارات والمعارف اللازمة لثقافة الجودة فيها؛

- دراسة العوامل المتعلقة بالبيئة الفندقية ومدى أهمية فهمها.

¹ لياس سارة، بومنقار مراد، أثر التوجه نحو ادارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال، دراسة ميدانية تحليلية على هيئة الأطارات الوسطى، مجلة دراسات وابحاث، السنة الثامنة ، العدد 25، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر، ديسمبر 2016.

² رعد الصرن، تيسير زاهر، نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال، التحديات المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-28 أبريل 2009.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين لنا أنها تتشابه في كثير من الجوانب، كتركيزها على دور الثقافة التنظيمية كعنصر حاسم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي استخدامها للأسلوب الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والإستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، وتختلف عنها في جوانب أخرى على حد علم الباحث وإطلاعها، كون الدراسة أجريت على مؤسسة AMC الصناعية العريقة في الجزائر وذات السمعة الطيبة، بسبب جودة منتجاتها وسعة نطاق حصتها السوقية، وانتشار منتجاتها على مستوى القطر الوطني، ودورها الكبير في الإقتصاد الوطني، كما شملت الدراسة الإطارات في المؤسسة محل الدراسة وفي جميع المستويات، واعتمدت على نموذج Wallache 1983 للثقافة التنظيمية، الذي اشتمل على أربع أنماط للثقافة، وهي الثقافة البيروقراطية، المرنة، الإبداعية، المساندة، أما بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فقد تم اعتماد خمسة أبعاد يراها الباحث ضرورية لنجاح تطبيق هذه الفلسفة وهي، التخطيط الإستراتيجي، إلتزام القيادة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، إدارة الموارد البشرية، كما أنها موضع إجماع الكثير من المفكرين والباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة.

وأخيرا يأمل الباحث أن تضيف هذه الدراسة لبنة جديدة في مجال بناء الأدب الإداري من خلال الموضوع الذي تناولته والنتائج التي توصلت إليها.

سابعاً: خطة البحث

اشتمل البحث على أربعة فصول، إضافة إلى الإشكالية العامة والخاتمة العامة، حيث تضمنت الإشكالية العامة تحديدا لمشكلة البحث، أهدافه، أهميته، فروضه، منهجه، الدراسات السابقة، خطة البحث، والصعوبات التي واجهت الباحث أثناء إنجازها.

فقد تخصص الفصل الأول بالإطار النظري لمتغير الدراسة، المتمثل في الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة مباحث، تناول الأول مدخل عام في فلسفة ثقافة المنظمة، وعرض الثاني القيم التنظيمية التي تمثل جوهر الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثالث فاهتم بمصادر ثقافة المنظمة، وطرق تشكيلها والحفاظة عليها.

وانصرف الفصل الثاني إلى الإطار النظري لمتغير الدراسة التابع المتمثل في إدارة الجودة الشاملة، من خلال ثلاثة مباحث كذلك، تخصص الأول بتوضيح مفاهيم عامة عن الجودة، وتخصص المبحث الثاني بتوضيح ماهية إدارة الجودة الشاملة، وأهم الرواد الذين كان لهم الفضل في تطور مفاهيمها، وعناصرها الأساسية، كما ناقش الباحث مراحل ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهم النماذج الرائدة في ذلك، وأخيرا تم التطرق لما يسمى بسلسلة مواصفات الإيزو 9000، من حيث تعريفه ونشأته، فوائده، وأهم إصداراته، وأخيرا علاقته بإدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثالث فقد تناول الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، استهل بمبحث يمثل علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة، ومبحث ثان تطرق لأبعاد ثقافة الجودة الشاملة وهي، التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة، قيادة الجودة الشاملة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، إدارة الموارد البشرية. وقد احتوى الفصل الرابع على تقديم للمؤسسة محل البحث، يليه منهجية البحث الميداني التي اشتملت بدورها على أدوات جمع المعلومات، صدقه وثبات أداة البحث، عينة البحث، الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث. كما تضمن وصف إجابات المبحوثين اتجاه فقرات الاستبيان، التحليل الإحصائي لنتائج البحث، واختبار الفرضيات، بمساعدة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. وأخيرا تناول الباحث الخاتمة العامة، وتضمنت أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات وآفاق الدراسة.

ثامنا: حدود البحث

يمكن الاعتماد على نتائج البحث والعمل على تعميمها، أخذا بعين الاعتبار الحدود التالية:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على معرفة أثر الثقافة التنظيمية، على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة AMC.
- 2- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على الإطارات في جميع المستويات التنظيمية، دون العاملين المنفذين، ويعود السبب في ذلك، إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتطلب التزام وإيمان الإدارة العليا، بهذه الفلسفة الحديثة، كم أنهم يضطلعون بمسؤولية التأسيس للثقافة ونشرها في المنظمة.
- 3- الحدود المكانية: حددت مؤسسة AMC مجالاً للبحث والدراسة العملية.
- 4- الحدود الزمنية: حددت مدة إنجاز هذا البحث من شهر جوان 2016 م حتى ديسمبر 2017 م.

تاسعا: صعوبات البحث

- 1- واجه الباحث صعوبة كبيرة في توزيع الاستبانات واستردادها، بسبب صعوبة تجاوب المبحوثين وانشغالهم بأعمالهم اليومية.

تمهيد:

لقي مفهوم الثقافة التنظيمية اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة عامة، والسلوك التنظيمي خاصة، لما لها من تأثير على المنظمة، من خلال دورها الأساسي في تشكيل استراتيجيات المنظمة على اختلاف أنواعها، وبناء هيكلها التنظيمية، ودورها كمرشد لسلوك الأفراد والمديرين داخل المنظمة والمتعاملين معها، إذ تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد للسلوك التي يقتنعون بها ويتبنونها في تصرفاتهم، كما تعطي للمنظمة شخصيتها وتميزها عن غيرها من المنظمات حتى ولو كانت تنشط في نفس البيئة، ضف إلى ذلك مكانتها الهامة في التغيير والتطوير الذي هو سمة من سمات المنظمات المعاصرة، وما تشهده من تحديات على المستويين المحلي والعالمي، إذ أضحى الإعتماد على المدخل الثقافي في إدارتها أكثر من ضروري، للإندماج في الإقتصاد العالمي ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها.

سوف يحاول الباحث أن يتناول في هذا الفصل المحاور التالية:

المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة

المبحث الثاني: ماهية القيم التنظيمية

المبحث الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية، تكوينها والمحافظة عليها

المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة

بما أن لكل مجتمع ثقافة خاصة تميزه عن غيره من المجتمعات، فإنه يوجد أيضا مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المجتمع، وتعد ثقافة المنظمة ثقافة فرعية تخص فئة معينة من فئات المجتمع، وتظهر فيها ملامح كثيرة من الثقافة العامة له، بجانب انفرادها بخصائص وسمات تميزها عن الفئات والقطاعات الأخرى في المجتمع، يتناول هذا المبحث تعريفا لثقافة المنظمة ونظريات نشأتها، أهميتها، خصائصها، أنواعها، مستوياتها ومكوناتها، وقبل ذلك وجب علينا أن نتعرف على معنى الثقافة بإطارها العام.

المطلب الأول: تعريف الثقافة وخصائصها

يرجع أصل الثقافة إلى مجال علم الاجتماع، ونتيجة لتشعب المفهوم واتساعه، كان من الواجب علينا الخوض فيه، سوف نحاول من خلال هذا المطلب التركيز على أهم تعاريف الثقافة وخصائصها.

أولا: مفهوم الثقافة

ورد في اللغة العربية أن لفظ "الثقافة"، مشتق من الفعل "ثقف"، ويقال ثقف الشيء ثقفا وثقافا، أي حذقه وفهمه، وفي بعض المعاجم فهي تعني، التعلم والتهدب، وأيضا ثقف الإنسان أي أدبه وعلمه وهذبه¹. وفي اللغات الأخرى، فإن أصل كلمة ثقافة، مشتقة من الفعل اللاتيني "culture" والذي يعني عملية الزرع، أو الفلح أو الغرس².

ويؤكد هذا مالك بن نبي في كتابه "مشكلة الثقافة" بقوله الثقافة المعاصرة هي فكرة حديثة قد جاءتنا من أوروبا، وأن الكتاب عندنا دائما يقرنون كلمة الثقافة بالعربية بكلمة "culture" باللاتينية³. هذا ويرجع استخدام هذا المصطلح إلى عهد قديم، إلا أنه لم يأخذ معناه المحدد إلا حديثا على أيدي علماء الاجتماع أو الإنترولوجيين، الذين أصبحوا يستعملونه للإشارة إلى كل ما صنعه الإنسان لنفسه، من مصوغات يدوية، ونظم اجتماعية سائدة تساعده على العيش في بيئته⁴.

ولقد لاقى مصطلح الثقافة الكثير من التعريف لدى العلماء، بسبب اختلاف اهتماماتهم وخلفياتهم الفكرية، حيث ينظرون إليه من زوايا مختلفة وعناصر متعددة، فتختلف تعاريفهم في تباين كبير، وفي هذا السياق

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص43.

² Mohamed Nouiga, la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, essai de modélisation systémique et application a l'entreprise marocaine, thèse de doctorat en génie industrielle, Paris, 2003, p53.

³ كمال محمد بشير، خاطرات ومؤلفات في اللغة والثقافة، دار غريب للطباعة والنشر، 1995، ص75.

⁴ سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 1998، ص27.

قدم الكاتبان **K.Robert and Kluckhunn** سنة 1952 مؤلفا هاما تحت عنوان "الثقافة" واحتوى على 164 تعريفا للمفهوم¹.

فلقد عرف **Herbert Spenser** الثقافة باعتبارها، البيئة فوق العضوية، عندما صنف البيئات إلى ثلاثة أقسام، دون العضوية وتتمثل في، الهواء، الصخور، الضوء... إلخ، وبيئة عضوية، وتتمثل في الكائنات الحية والنامية، ثم البيئة فوق العضوية وهي، تخص الإنسان دون غيره من الكائنات².

وفي تعريف **Panzio** للثقافة فهي: "ذلك النسق الكلي من المفهومات، والإستعمالات، والتنظيمات، والأدوات، التي تتعامل بها البشرية مع البيئة البيولوجية لإشباع حاجاتها"³.
فإذا تأملنا في هذين التعريفين نجد أنهما ركزا على الجوانب المادية للثقافة دون المعنوية.

أما إذا تطرقنا إلى تعريفات الثقافة التي اشتملت على الجوانب المعنوية لها، فأهمها تعريف **K.Robert and Kluckhunn** حيث عرفها بأنها: "مجموعة من العادات والتقاليد والأفكار والرموز التي تشكل السلوك"⁴.
ويتفق معهما **E.Shein** ويضيف بأنها: "مجموعة القناعات التي طورها شعب أو جماعة عبر التاريخ، للتمكن من التعامل فيما بينها، وهي بمثابة قوانين غير مكتوبة يتم توارثها من جيل لآخر"⁵.

ويعتبر التعريف الذي قدمه **Taylor** في كتابه "الثقافة البدائية" أشهر تعريف للثقافة، حيث عرفها على أنها: "ذلك المركب المعقد والذي يشمل المعلومات، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والأعراف، والتقاليد، والعادات، وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع"⁶.
وهكذا يبرز **Taylor** العناصر اللامادية للثقافة، كالأخلاق، والقانون، والأعراف، التي تنشأ نتيجة التفاعل الإجتماعي، للإنسان مع بيئته، وتأخذ طابعا إلزاميا، إلى جانب العناصر المادية، علاوة على العلاقات بين الناس، وبين العناصر المكونة للثقافة.

¹ Armand Dayan,manuel de gestion, volume1,2^{ème} édition,Elipses,Paris,2004,p112.

² السيد علي الشنا، البناء الثقافي في المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الجزء الخامس، الإسكندرية، دون سنة للنشر، ص09.

³ سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص36.

⁴ السيد علي الشنا، مرجع سابق، ص13.

⁵ عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08، جامعة سطيف1، الجزائر، 2008، ص77.

⁶ Imvan Ukhan,an organizational culture model for comparative studies,a conceptuel ,international journal of global business,2010,p53.

ولعل من أبسط تعريفات الثقافة وأكثرها وضوحاً، ما جاء به عالم الاجتماع **Robert Bierstedt** أوائل الستينات، حيث عرف الثقافة بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه، أو نقوم بعمله، أو نمتلكه كأعضاء في المجتمع"¹.

ويبين هذا التعريف أن الثقافة ظاهرة مركبة تتكون من عناصر، بعضها فكري وبعضها سلوكي ومادي. ونظراً لتعدد وتنوع تعريفات الثقافة إلا أن أغلبها ركز على اتجاهين واضحين لها، فالأول ينظر للثقافة على أنها تتكون من القيم، والمعتقدات، والمعايير، والرموز، والإيديولوجيات، وغيرها من المنتجات العقلية، أما الثاني فيربط الثقافة بنمط الحياة الكلي للمجتمع، والعلاقات التي تنشأ بين الأفراد وتوجهاتهم في الحياة². وفي نفس الاتجاه فقد صنفت **الساعاتي** تعريفات الثقافة إلى ستة أقسام تعتبر كمدخل لتعريف الثقافة يمكن حصرها في³:

1- **التعاريف الوصفية**: وهي التي ركزت على محتوى الثقافة، وهي ذات صبغة تايلورية، أي متأثرة بتعريف **Taylor** للثقافة، والذي تم الإشارة إليه سابقاً، وأدرج تحتها عشرون تعريفاً.

2- **التعاريف التاريخية**: وقدرت باثنين وعشرين تعريفاً، وتميزت بأنها ركزت على التراث الاجتماعي والتقاليد.

3- **التعاريف المعيارية**: وضمت خمسة وعشرون تعريفاً، وهي تهتم بالمثل والقيم للأفراد كأسلوب للحياة.

4- **التعاريف النفسية**: واشتملت على ثمان وثلاثون تعريفاً، وهي تنظر للثقافة كعملية تكيف وتوافق لحل المشكلات التي تواجهها الجماعة.

5- **التعاريف التطورية**: قدمت أربعين تعريفاً، واستندت على ثلاث اتجاهات، فالأول ينظر للثقافة كونها أفكار، والثاني ينظر إليها كونها نتاج للتفاعل الإنساني، والأخير ينظر إليها كرموز.

وإذا أخذنا بتعاريف الثقافة من جميع الجوانب والزوايا، نجد أن مفهومها يشير إلى :

- كل ما صنعه الإنسان لنفسه، سواء كان مادياً أو غير مادي؛
- مفهوم مشترك بين الناس في مختلف المجتمعات، وينتقل للأجيال من خلال عملية التواصل؛
- مكتسبة وتشكل جزءاً من التفكير والعمل المشترك بين الجماعات؛
- موجهة لسلوك الأفراد في المواقف المختلفة؛
- الثقافة نظام مركب متفاعل الأجزاء، له مدخلات وعمليات ومخرجات.

¹ ميكل تومبسون وآخرون، نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1978، ص 09.

² المرجع نفسه، ص 12.

³ سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص 34.

وعموماً فإن فهم الثقافة يعد أمراً صعباً وذلك لصعوبة التمييز بين مفهومها من جهة والأشياء التي تشير إليها من جهة أخرى ومن ثم كيفية وصفها وتحديد مضامينها وخصائصها.

ثانياً: خصائص الثقافة

تتميز الثقافة بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

1- **الثقافة إنسانية:** فهي خاصة فقط بالإنسان، وهو المصدر الرئيسي للثقافة، وهي ميزة يتفوق بها على سائر الكائنات أو المخلوقات.

2- **الثقافة عملية مكتسبة:** إذ يكتسبها الفرد من الوسط الذي يعيش فيه، أو الأوساط التي ينتقل بينها، وهي تكتسب عن طريق التعلم المقصود وغير المقصود والمحاكاة، ومن خلال احتكاك الفرد مع الآخرين.

3- **الثقافة متصلة ومستمرة:** أي بمعنى أن الأجيال تحافظ على سماتها الثقافية رغم ما يعترضها من تغيرات مفاجئة، أو تدريجية لتورثها للأجيال اللاحقة، فتصبح جزءاً من ميراثها.

4- **الثقافة انتقائية وتراكمية:** حتى تستمر الثقافة ينبغي أن يحصل تراكمًا لسماتها عبر العصور، وتنتقل بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، هذا وتختلف الطرق التي تتراكم بها السمات الثقافية فاللغة مثلاً: تتراكم بطريقة تختلف فيها عن سمة أخرى كالتيكنولوجيا، أما بالنسبة للانتقائية فإن على كل جيل أن ينتقي السمات الثقافية التي تشبع له حاجاته، وتساعد على التكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعة المحيطة به².

5- **الثقافة قادرة على التكيف:** حيث تتغير وتتطور، فهي مرنة وقادرة على الإستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، وتطور الثقافات المجاورة.

6- **الثقافة قابلة للانتشار:** حيث يتم انتشار السمات الثقافية من مجتمع لآخر، أو عن طريق احتكاك الجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد.

7- **الثقافة تكاملية:** بمعنى أن مكوناتها تميل لتتحد وتكون نسقاً متكاملًا من السمات الثقافية، تحقق لها تكيفا مع المتغيرات التي تشهدها المجتمعات³.

8- **الثقافة متغيرة:** فهي كالظواهر الكونية خاضعة لقانون التغير في عناصرها المادية، كالمباني، والأثاث، والأدوات، والملابس... إلخ وغير المادية، أو المعنوية، ونقصد بها العادات والأعراف والتقاليد والأفكار.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الافراد في المنظمات- دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص144.

² Williams Allan, Dolson Paul, changing culture, institute of personnel management, London, 1989, p14.

³ سامية الساعاتي، مرجع سابق، ص ص79-80.

9- الثقافة عملية رضى نفسي: فهي قادرة على إشباع حاجات الإنسان، وتريح النفس، وترضي الضمير، لأنها تشعر الفرد بأنه مقبول في جماعته.

المطلب الثاني: مفهوم ثقافة المنظمة ونظريات تكوينها ونشأتها

كما أسلفنا القول فإن الثقافة التنظيمية مشتقة من الثقافة العامة، وأن مفكري علم الاجتماع والأنثروبولوجيين أثروه بما فيه الكفاية، واعتمد علماء الإدارة على أفكار وأطروحات سابقهم من أجل استخدام كلمة ثقافة في نظرية المنظمات وبلورة ما يسمى بالثقافة التنظيمية، ومن ثم تحليل العلاقة بين بين الثقافة والأفراد والتنظيم، والإستفادة من تلك العلاقة، والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة المنظمة، يحاول هذا المطلب تبيان مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهم النظريات التي ساهمت في تفسيرها.

أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة

قبل أن نعرف ثقافة المنظمة، أرتأينا أن نقدم ولو عرضاً موجزاً حول التطور التاريخي للمفهوم، حيث تعود البدايات الأولى لنشأة الثقافة التنظيمية سنوات الخمسينيات من القرن الماضي بكندا، من خلال أبحاث **Elliot Jacques** سنة 1952 والذي اعتبر ثقافة المنظمة تمثل نمطاً للتفكير المشترك بين أعضاء التنظيم، تساعدهم على إرساء نظام للعادات والروابط المشتركة بينهم، ورغم هذا فأصلها يمتد إلى بداية الثلاثينيات، عندما تم الإشارة إلى وجود العلاقات الإنسانية داخل الكيانات الإجتماعية في التنظيمات في جامعة **Chicago** سنة 1934¹.

وقبل ذلك لم تهتم النظرية الكلاسيكية بموضوع ثقافة المنظمة، حيث انصب جل تركيزها على موضوع الفعالية في الإدارة، أو ما يسمى بمدرسة الإدارة العلمية التي سادت ما بين (1880-1940) كما اعتبر رواد هذه المدرسة أن المنظمة نظاماً مغلقاً وشبهوها بالعلبة السوداء، لا تتأثر ببيئتها الخارجية ويمكن عن طريق إعادة تنظيمها تحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة الإدارية المطلوبة، وقد كان **F.W.Taylor** من أبرز من نادى بهاته الفكرة، ولحق به **Max Weber** مؤسس نظرية البيروقراطية، وكانت أبرز أفكاره هو أن أي تغيير في الهيكل التنظيمي يجب أن يرفع درجة التخصص بتقسيم العمل، وتخفيض نطاق الإشراف، كمعيار لقياس الفعالية الإدارية في المنظمة، وإهماله لدور العنصر البشري².

ومع بداية العقد الخامس من القرن الماضي، بدأ التحول من التركيز على الأفراد ودوافعهم وسلوكهم إلى تحليل أعمق وأشمل يخص جماعات العمل، والمنظمة كوحدة متكاملة، تتكون من العديد من المتغيرات التنظيمية التي

¹ Jean Pierre Jardel, l'apport de l'anthropologie à la GRH, revue française de gestion n°415, décembre 2000, p23.

² عبد الله بن عطية الزهراني، أثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2007، ص ص 35-36.

هي في تفاعل مستمر مع بعضها ومع محيطها، وحسدت هذه الأفكار المدرسة السلوكية بدءاً من مطلع الأربعينات، والتي جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية، للعناية أكثر بمفهوم ثقافة المنظمة وزيادة الإهتمام بها، فيما أطلق عليه آنذاك بدراسات **Howthorne** في مصانع شركة **Western Electric** وانبثقت عنها مجموعة من النتائج، جسدت أسساً قامت عليها هذه المدرسة والمتمثلة في¹:

- التركيز على موضوع التفاعل بين الفرد والمنظمة؛

- مراعاة الجانب الثقافي للمنظمات عند صنع القرارات؛

- الإهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد داخل المنظمة؛

- العنصر البشري هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي؛

- البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

كما نالت نظرية الحاجات لـ **Maslow** سنة 1943 نصيباً من الإهتمام بثقافة المنظمة، من خلال التركيز على الحاجات الإنسانية للفرد وتأثيرها على سلوكه، حسب أهميتها النسبية، وتعرض **Douglas MC Gregore** إلى مفهوم ثقافة المنظمة، من خلال وضعه لأنماط مثالية حول سلوك الإنسان واصفاً واحداً منها بافتراضات **x** السلبية، والثاني بافتراضات **y** الإيجابية².

كما عالج الباحث **Ouchi** محتوى الثقافة وأثرها على الإنتاجية، من خلال نظرية **z** اليابانية، وخلص إلى أن مشاركة الأفراد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية³.

وعن تعريف ثقافة المنظمة فقد قيل بشأنه الكثير، حيث أشارت الكتابات إلى وجود أكثر من 250 تعريفاً، ويمكن تصنيف هذه التعاريف ضمن الإتجاهات التالية⁴:

الإتجاه الأول: حيث ركز على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة، واعتبرها نظاماً من المعاني المشتركة، والقيم والإفتراضات، التي يتمسك بها أعضاء التنظيم بقوة.

وأهم التعاريف التي صيغت في هذا الإتجاه هي: "تمثل الثقافة التنظيمية المفاهيم والمعاني السائدة في المنظمة، والقيم المشتركة، وهي تتعلق بتماسك وانسجام القيم، والأساطير، والبطولات، والرموز، والطقوس، والتي

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة- إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 67.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 37-39.

³ الجبوسي محمد رسلان، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 57.

⁴ علي عوض الوقفي، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص 40-45.

تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، وأيضا مجموعة الافتراضات، والمعتقدات، والقيم والقواعد، والمعايير، التي يشترك بها أعضاء التنظيم، وهي بمثابة البيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله¹.

الاتجاه الثاني: يعطي هذا البعد وزنا هاما للمظاهر المادية، في تعريف ثقافة المنظمة، مثل طريقة اللباس، والمباني، والشعارات، وكما يقول **Ouchi** فإن ثقافة المنظمة هي: "مجموعة من الرموز، والرسميات، والأساطير، والشعائر، التي تتصل بقيم ومعتقدات المنظمة والموظفين".

الاتجاه الثالث: وجاء كمزيج منسجم من مع الاتجاهين السابقين، واشتمل على الأنماط الفكرية والسلوكية لتكون لنا بما يسمى النسيج الثقافي، الذي يوازن بين العقل والفعل، على اعتبار أنه يمثل القيم، والمعتقدات، والافتراضات الصحيحة للمنظمة، والظواهر المادية الثقافية مثل: القصص، الرموز، الهيكل التنظيمي.

فحسب **Pettigrew** فإن الثقافة التنظيمية، تظهر وتتجلى في الرموز التالية: اللغة، الطقوس، الأساطير، الهندسة المعمارية، كما تظهر من خلال الممارسات التنظيمية، ومعايير السلوك المرتبطة بها، وهي الفكرة التي أكدها كل من **Schwarz and Davis** اللذان استخلصا مبادئ الثقافة التنظيمية من خلال دراسة الممارسات التنظيمية، كالتوظيف، التكوين، نظام الحوافز، نسق الأهداف التنظيمية، والعلاقات مع الزبائن².

الاتجاه الرابع: وتميزت آراء أصحاب هذا الاتجاه بالشمولية، حيث وصفت بأنها السبيل لحل جميع المشاكل التنظيمية، ووسيلة للتكيف مع البيئة الخارجية، والإندماج الداخلي للمنظمة، وأهم تعريف صيغ في هذا الاتجاه، هو تعريف **Shein**.

فحسبه فتقافة المنظمة هي: "نمط القيم، والافتراضات الأساسية، التي تبتدعها وتكتشفها أو تطورها مجموعة ما، من خلال تعلمها التعايش مع المشاكل المرتبطة بتكيفها الخارجي، وتلك المرتبطة بتكاملها الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن المفروض أن يتم تعلمها للأعضاء الجدد، كطريقة صحيحة في إدراك الأمور، وفي التفكير والشعور بالعلاقة مع تلك المشاكل"³.

ومن أمثلة المبادئ التي أشار إليها **Shein** والتي تساعد على التكيف الخارجي نذكر، احترام المحيط الطبيعي والتفتح على العالم الخارجي، ومن بين المبادئ الأساسية أو القيم التي تساعد على الإندماج الداخلي، نجد مبدأ الإستماع للغير واحترام القواعد⁴.

¹ نورالدين حروش، رقيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص135.
² مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس والتربية، جامعة الجزائر، الجزائر، يومي 28-29 نوفمبر 1992، صص 273-274.
³ الرشيد عادل محمود، الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال الأردنية، استخدام منهج هوفتسيد المستند إلى إدراك العاملين لممارسة العمل، مجلة أبحاث البرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20، العدد03،الأردن، 2004، ص1674.
⁴ مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص273.

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق محدد على تعريف الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك نقاطا متفقا عليها، والتي التفت حولها أغلب التعاريف وهي:

- الثقافة التنظيمية مرتبطة بالجماعة في المنظمة؛
- ثقافة المنظمة تتضمن جانبين، الأول مشاهد مادي ويشمل أدوات العمل وسائل الإنتاج، الملابس... والثاني غير مشاهد معنوي ويشمل القيم، الرموز، وطرق التفكير؛
- جوهرها القيم التي التي يحملها أفراد المنظمة؛
- تعتبر كمرجع لسلوك وأداء الأفراد في المنظمة؛
- وسيلة للتكيف مع البيئة الخارجية والإندماج الداخلي.

ويرى الباحث أنه يمكن تقديم تعريف متواضع للثقافة لتنظيمية مفاده أنها: " نسيج متكامل من القيم والإفتراضات والمعتقدات التي تؤثر على سلوك الأفراد، وكيفية أدائهم لأعمالهم، في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية، لتحقيق أهداف المنظمة".

ثانيا: نظريات تكوين ونشأة الثقافة التنظيمية

لقد أحرقت العديد من الدراسات المستفيضة حول الثقافة التنظيمية، وقد أدى ذلك إلى بلورة العديد من النظريات التي تفسر هذه الظاهرة، وفيما يلي عرضا موجزا لأهم هذه النظريات¹:

1- نظرية المؤسس أو القائد (Pettigrew 1979): مفاد هذه النظرية أن القائد أو المؤسس هو الذي يلعب الدور الأول في تكوين الثقافة، عن طريق وضعه لرسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، من خلال الرؤية التي يؤمن بها الأعضاء، كاستخدام لغة خاصة بها للتعريف بالأدوار والممارسات، كل ذلك يساعد على خلق شكل من المعاني والقيم والوعي الذي يعرف بثقافة المنظمة، وهناك أمثلة تطبيقية على ذلك النوع من الثقافة كما في ثقافة شركة **MC Donalds، IBM، Ford** وهي أمثلة حية لثقافة مؤسسيها وغالبا ما يتم ذلك عن طريق:

- أ- القيادة الرمزية: بمعنى أن يفرض هؤلاء القادة قيما ثقافية وأخلاقية وتنظيمية ويؤثرون على قيم وثقافة العاملين.
- ب- قيادة التغيير: وذلك من خلال تغيير الثقافة السائدة بثقافة جديدة تتناغم مع المتغيرات والمستجدات، حيث يلجأ القادة إلى تغيير كل من أنظمة الرقابة والهيكلة التنظيمي، من أجل تعزيز المشاركة والمرونة وإدارة التكيف والإبداع، لتحقيق الأهداف والغايات.

¹ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص ص 85-93.

2- **النظرية التعددية (Louis 1980):** يرى **Louis** أنه مع كبر حجم المنظمات وتعدد المستويات الوظيفية، والأقسام، والوحدات، والوظائف، تتطور مجموعة من الثقافات يطلق عليها إسم الثقافات الفرعية، وبأسلوب يأخذ شكل النظام، ويعزى السبب في ذلك إلى تدعيم الثقافة السائدة بفعل آليات الرسمية، مما يقلل من فرضية انتشار هذه الثقافات الفرعية، بفعل وجود الحاجز المهني، وعن طريق الصراعات الناجمة عن التباين في قيم وافتراضات الأفراد والجماعات.

3- **نظريات المستويات (Fombrum 1983):** ومفاد هذه النظرية أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، لذلك فالمجتمع هو المصدر الأول لهاته الثقافة، ويتضح ذلك من خلال الدين، والمعتقدات، والأعراف، والتقاليد، واللغة... بعد ذلك انتقلت إلى الجماعات ليشاركوا في مجموعة من السمات الثقافية يطلق عليها إسم الثقافة الفرعية، لتنتقل بعدها إلى المستوى الأخير، ألا وهو الفرد من خلال ما يحمله الفرد القائد أو المؤسس، من قيم، ورموز، وما يتركه من تأثير داخل أفراد المنظمة، وعليه يمكن تصور هذه النظرية لتأثيرها في ثقافة معينة، ومن ثم تخصص هاته الثقافة بطابع إداري بحت لتعرف عندئذ بثقافة المنظمة¹.

4- **نظرية المراحل (Shein 1983):** ركزت هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافتراضاتها، من أجل تحديد أدوارها وإشباع حاجاتها، في ضوء الأهداف التنظيمية، ويرى **Shein** أن جماعة العمل وفي سبيل بقائها واستمرارها والمحافظة على قيمها ومعاييرها المشتركة التي تمثل النسيج الإجتماعي المتماسك لها، سوف تمر بعدة مراحل تعزز ولادتها وهذه المراحل هي:

أ- **مرحلة مواجهة السلطة والإعتمادية:** بمعنى من يقود الجماعة أو المنظمة، والمشكل الرئيسي الذي تواجهه الجماعة، يتمثل في البحث عن الشخص القائد الذي سيقودها، ويتصف بمجموعة من الخصائص والتي تلعب دورا مهما في عملية الإختيار، مثل العمر، الخبرة، الجنس، وبالتالي يرسم هذا القائد ثقافة المنظمة، والتي تطغى عليها ثقافة القائد.

ب- **مرحلة مواجهة الألفة وتمايز الأدوار والعلاقة بالزملاء:** عندما تتعدى الجماعة المرحلة الأولى بنجاح، بمعنى اختيار القائد، سيتولد لدى بقية الأعضاء الشعور بروح التعاون والإنتماء، والعضوية، والمشاركة، واستمرار النجاح، مما يحفزها على إظهار الإلتزام بصورة أكبر.

¹ أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد، 18، العدد، 04، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص192.

ج- مرحلة الابتكار والإستقرار: خلال هذه المرحلة تسعى المنظمة إلى الإبداع والابتكار، حيث تبدأ المجموعة بالتكيف على الطرق والأساليب الإبداعية، من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها، إذ تحاول أن تحشد الجهود الجماعية وتركز على البقاء والنمو والتوسع أكثر.

د- مرحلة البقاء والنمو: قصد تحقيق المنظمة للنمو والتوسع، ينبغي عليها أن تكون مرنة ومتكيفة مع متغيرات البيئة المحيطة، وإلا فإنها ستواجه تهديدات متعلقة بالحفاظ على بقائها واستمراريتها، وهنا يكمن دور القائد في إحداث التغيير الثقافي لمواجهة تلك المشاكل والتهديدات.

5- نظرية الأبعاد (Scholz 1987): ترى هذه النظرية أن ثقافة المنظمة هي محصلة تأثير مجموعة من الأبعاد نوجزها في:

أ- البعد التطوري: إفترض Scholz أن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مراحل عبر الزمن، استجابة للتحديات التي تواجهها المنظمات، لتحل محلها ثقافة جديدة تستمر أيضا لمراحل لاحقة، واقترح أربعة مراحل لتطور الثقافة، فالأولى هي مرحلة الإستقرار وعدم توقع وجود تحديات خارجية تتطلب التغيير، والثانية هي مرحلة رد الفعل والإستجابة، فتلقى التغيير في حدود بسيطة وتراقب ما يترتب عن ذلك من تغيير بشأن السياسات والأفراد وبيئة العمل، أما الثالثة فهي مرحلة التحري، والتي تحاول المنظمة تجاوزها بالبحث عن طرق وأساليب تستجيب فيها سريعا لتلك التغيرات، وأخيرا مرحلة الإبداع والابتكار، وهي على قدر كبير من الأهمية عندما يكون التغيير ضرورة حتمية ومستمر.

ب- البعد الداخلي: ويعنى بالظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر بالتأكيد على الثقافة، فمثلا المنظمات التي تركز أنشطتها على الإنتاجية، سوف تبني ثقافة تدعم ذلك التوجه، أما إذا كانت الثقافة المتبناة تشجع المهنية، فإنها سوف تسعى إلى تعزيز المهارات والخبرات المهنية لدى العاملين.

ج- البعد الخارجي: ويقصد بها القوى والمتغيرات الخارجية والتي تمارس تأثيرها على الثقافة الطبيعية الحالية، وكيفية إدراك أعضاء المنظمة لهاته القوى والمتغيرات، ومن ثم الإستجابة لها عن طريق تطوير الثقافة المناسبة لها، فإذا واجهت المنظمة بيئة متغيرة ومعقدة، فإنها سوف تعمل على تطوير ثقافة مرنة أو إبداعية أو ثقافة تتحمل المخاطر، أما إذا اتسمت بيئة المنظمة بالإستقرار النسبي والبساطة، فالأولى بها أن تطور ثقافة محافظة متجنبة للمخاطر وتتسم بالبيروقراطية.

6- نظرية النفاعل (Gibson and Ivancevic 1988): حسب هذه النظرية فإن نشأة ثقافة المنظمة يكون بفعل، تفاعل الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) مع الخصائص التنظيمية(قواعد، هيكل تنظيمي،

إجراءات...)، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المشكّلة، من خلال الإدارة العليا، التي تساهم في تهيئة العاملين، لتبني وقبول القيم والمعتقدات المهمة، عبر الإجراءات والقواعد المكونة لهاته الثقافة.

7- **نظرية التوافق:** وتشير هذه النظرية إلى مفهوم التكامل والتوافق بين ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات والإستراتيجيات المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها، بيئة المنظمة إذا كانت ساكنة أو متغيرة، وحاجات الجمهور، ويساعد هذا التوافق والتجانس المديرين على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

8- **نظرية سجية الثقافة:** تركز أفكارها على الخبرة المكتسبة لدى أفراد التنظيم، والتي يولونها اهتماما بالغا، وهي تعبر عن مجموعة من المشاعر والعواطف والتي تكون محركة لسلوكهم، ويكتسب الفرد هذه الخبرة من خلال عمليات التدريب والتكوين، التي تزيد من مهاراته، ومعارفه، وتوجهه وتحدد سلوكه، وقد كشفت دراسة **Wallace** أن الثقافة التنظيمية الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل مرجعا لسلوك الأعضاء، ومن لا يلتزم بها يعتبر غير سوي أو منحرف.

بعد استعراضنا لأهم النظريات المتعلقة بنشأة وتكون ثقافة المنظمة، يرى الباحث أنها تنشأ وتتكون نتيجة لتطور القيم، والمعتقدات، والإفتراضات عبر الزمن وأن المجتمع هو المصدر الأول لها، وهنا تظهر أهمية الدين، والمعتقدات والأعراف، والتقاليد، واللغة... وغيرها من المؤثرات في أنماط الحياة، لنتقل إلى المستوى الآخر ألا وهو الجماعة، وتشكل ثقافات فرعية تنعكس على ما يحمله القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل المنظمة، لتمثل فيما بعد الثقافة السائدة أو التنظيمية، وحتى تتطور وتستمر هذه الثقافة ويكتب لها البقاء والإستمرار، يجب أن تتوافق مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية ومجتمعها المحلي، وأن تتمتع بدرجة من المرونة وسرعة التكيف لمواجهة هذه المتغيرات.

المطلب الثالث: أهمية، خصائص، أنواع الثقافة التنظيمية

تشير ثقافة المنظمة إلى مجموعة مشتركة من المعاني التي يتمسك بها أعضاء التنظيم، و تكمن أهميتها في التأثير على ظاهري السلوك الإداري والتنظيمي، من خلال ما تنتجه من تصورات، ورموز، وقيم، كما تمتلك خصائص مترابطة، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى، ولذلك فمن الصعوبة بمكان تحديد هيكل واحد لثقافة المنظمة يمكن إسقاطه على جميع المنظمات، غير أنه يمكن تحديد مجموعة من الخصائص العامة، بحيث يكون الإختلاف في المنظمات، في درجة الإهتمام بكل خاصية، مما ينعكس على الثقافة السائدة، يحاول هذا المطلب إبراز أهمية الثقافة التنظيمية، خصائصها وأنواعها.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد حظيت ثقافة المنظمة بأهمية بالغة لدى المنظمات ويرجع ذلك للأسباب التالية¹:

1- **التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية:** وذلك نتيجة التطورات الهائلة والإكتشافات العلمية، خصوصاً تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي حولت العالم إلى قرية صغيرة، كل هذا أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على المستويين المحلي والعالمي، وأعطى حرية أكثر لحركة رؤوس الأموال والعمالة بين الدول ذوي الثقافات المختلفة.

2- **الإتجاه نحو العولمة:** تزامن الإنفجار في الثورة التكنولوجية، ظهور ما يسمى بالشركات متعددة الجنسيات، والتي تنشط في بلدان مختلفة، ومع سريان اتفاقية منظمة التجارة العالمية زالت الحدود بين الدول، مما مهد لظهور ثقافات قومية أثرت على هذه الشركات سواء الناشطة بالدولة الأم أم التي تعمل خارجها.

3- **ظهور حركات الإندماج:** خصوصاً في فترة الثمانينات التي شهدت حركات اندماج كثيرة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية، لما حققته هذه الأخيرة من نتائج باهرة، لكن فيما بعد ظهرت حالات فشل لبعض الإندماجات، وحتم ذلك على الباحثين دراسة الأسباب التي أدت إلى الفشل، وكانت النتيجة هي عدم التناغم بين ثقافتى المؤسستين في كثير من النواحي، مما دعا إلى ضرورة التركيز على دراسة القيم والمعتقدات السائدة قبل إتمام عملية الإندماج.

4- **الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية:** فقد تزامن التركيز على المدخل الثقافي في إدارة المنظمات، مع الإهتمام المضطرب بالموارد البشرية فيها، وتراكم التراث العلمي في هذا المجال، مع مناداة كثير من الكتاب بضرورة وجود استراتيجيات وسياسات خاصة لإدارة الموارد البشرية، في كل فروع الشركات متعددة الجنسيات، في ظل اختلاف ثقافات المجتمعات التي تنشط فيها هذه الشركات.

5- **تأثير الثقافة على الأداء:** أثبتت الكثير من الدراسات بأن ثقافة المنظمة، تؤثر على أداء المنظمات خصوصاً على نتائجها الإقتصادية على المدى الطويل، والمتمثلة في زيادة حصتها السوقية، وربحيتها محلياً ودولياً وهناك دراسات وأبحاث تؤكد ذلك، ففي دراسة قام بها **J.P Kotter and J Heskett** خلصت إلى أن المؤسسات ذات الثقافة القوية التي تولي أهمية كبيرة للعنصر البشري والزبائن، كانت نتائجها متميزة عن المؤسسات التي لم تعط هذا الجانب الإهتمام الكافي، وخلال مدة 11 سنة ارتفعت الإيرادات للأولى بنسبة 682% مقابل 166% للثانية،

¹ عادل أمين، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2000، ص ص172-174.

وزادت نسبة العاملين للأولى ب 282% مقابل 36% للثانية، كما أن قيمة أسهمها ارتفعت ب 901% مقابل 74%، وزادت الأرباح ب 756% للأولى مقابل 01% للأخيرة¹.

6- تأثير الثقافة على الإستراتيجية: يعد محيط المنظمة من أكثر ما يؤثر على ثقافتها، إذ أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى استجابة هذه الثقافة لمحيطها، مع وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم تجنيد جميع الإمكانيات المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف والخطط الإستراتيجية، وبالتالي فإن أي تغيير يطرأ على الثقافة سيؤثر على الإستراتيجية الموضوعة لذلك على الإدارة أن تهتم بتحقيق الإنسجام بين الثقافة والإستراتيجية لتحقيق الفعالية المرجوة².

7- وظائف الثقافة: وفي هذا الصدد ترى خطاب أن ثقافة المنظمة تضطلع بوظيفتين أساسيتين هما³:

1- البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية: حيث تلعب الثقافة دورا كبيرا في تكوين فهم واضح عن كل من:

- رسالة المنظمة أو مهمتها الأساسية؛

- الوظائف المعلنة والمستترة للمنظمة؛

- تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة، والوسائل المستخدمة لبلوغ تلك الأهداف.

ب- تكامل العمليات الداخلية للمنظمة: والمقصود بها كل العمليات التي تنجزها الجماعة معا، وترتبط الثقافة بقضايا التكامل الداخلي من خلال المحافظة على أفراد المنظمة عن طريق:

- اللغة المشتركة: لتسهيل الإتصال بين الأفراد داخليا وخارجيا؛

- معايير الإنضمام للجماعة: بمعنى تكوين اتفاق جماعي يحدد شروط الإنضمام للجماعة؛

- المكانة والسلطة: تحديد كيفية بلوغ الفرد مكانة معينة، وسبل الإرتقاء السلمي للسلطة وكيفية فقدانه لها؛

- الألفة والصدقة: ينبغي على جميع المنظمات وضع القواعد التي توضح شكل العلاقات بين الافراد، والإطار الذي تدور حوله هذه العلاقات؛

- أساليب الثواب والعقاب: تلعب الثقافة دورا جوهريا في تحديد أساليب الثواب والعقاب في المنظمة؛

- المعتقدات والإيديولوجية: قد تتعرض المنظمة لمواقف غير قابلة للتفسير وخارجة عن نطاق سيطرتها، وهنا يكمن دور الثقافة من خلال المعتقدات والإيديولوجيات في تفسير تلك المواقف.

¹ Jean Brilman, les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, édition d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2001, p58.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 156.

³ عابدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2001، ص12.

أما القربوتي فيرى أن من الوظائف الرئيسية التي تؤديها ثقافة المنظمة ما يلي¹:

- توفير الشعور بوحدة الهوية لدى العاملين؛
- تعزيز قيم الإنتماء والولاء للمنظمة وتحسين علاقات العمل؛
- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث وما يتم تبنيه من سياسات؛
- إرساء القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا؛
- توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل المرغوب؛
- توفير البيئة المناسبة للإبداع؛
- تستخدم كأداة للتغيير والتطوير التنظيمي.

ويضيف مرسى بأن وجود ثقافة تنظيمية متميزة يحقق العديد من المزايا أهمها²:

- تحقيق الإستقرار الوظيفي؛
- تحديد مجالات الإهتمام المشترك؛
- التعرف على الأولويات الإدارية؛
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة؛
- تحديد معايير الإستقطاب والإختيار والترقية والإستغناء؛
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.

ويبرز جاد الرب بعض العوامل التي قد تزيد من أهمية الثقافة التنظيمية وهي على النحو التالي³:

- تمد الثقافة التنظيمية الواضحة الأفراد برؤية وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء؛
- يؤدي الإطار الثقافي المناسب في المنظمة، إلى انخفاض معدل دوران العمل وسرعة الإستجابة لقرارات الإدارة؛
- تنمي الثقافة التنظيمية الإهتمامات الجماعية بدل الفردية؛
- إن التغييرات في ثقافة المنظمة جزءا أساسيا ومتمما للجودة وتحسين الأداء، وأن الجودة تساهم في وضوح رسالة المنظمة التي تعتبر مفتاحا للكفاءة المنظمة.

يتضح مما سبق أن للثقافة التنظيمية أهمية قصوى بسبب الدور الذي تلعبه في المنظمة، فهي التي تحدد طبيعتها ونمط الحياة السائدة فيها، كما تحدد طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها، وهي بمثابة مرشد لسلوك الأفراد

¹ محمد قاسم القربوتي، مرجع سابق، ص 150.

² جمال الدين مرسى، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص ص18-19.

³ جاد الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي، موضوعات وبحوث إدارية، مطبعة العشري، السويس، 2005، ص ص153-156.

عن طريق توسيع آفاقهم ومداركهم للأحداث التي تدور حولهم في البيئة التي يعملون فيها، وعليه فالثقافة القوية الملائمة، هي التي تعمل على بناء القيم والمعتقدات، التي تخدم أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى بناء الجودة، وتحقيق الريادة والتميز في الأداء.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية من وجهة نظر **Hofstede** بمجموعة من الخصائص أهمها¹:

1- التوجه نحو الأفراد: وتتصف هاته الخاصية بدرجة الإهتمام التي توليها المنظمة للعاملين، ويتجلى ذلك من خلال القيم والإفتراضات ومعايير السلوك التي تدعم علاقات الود والألفة مع العاملين، وعدم التقيد بالرسميات في التعامل، والإستماع بصدر رحب للآخرين، والتعامل بروح الأسرة الواحدة، ضف إلى ذلك مدى تأثير القرارات التي تتخذها الإدارة، والتي تخص العاملين داخل المنظمة.

2- التركيز على فرق العمل: وترتبط هذه الخاصية بمدى تشجيع المنظمة للعمل الجماعي وليس الفردي، وتظهر من خلال القيم، والإفتراضات، ومعايير السلوك التي ترسخ عمل الفريق بالتعاون بين العاملين، ومحافظه الجماعة على تقاليدها بالرقابة على أعضائها، واعتماد جماعات العمل غير الرسمية، وعمل المنظمة على تحقيق الأمان المعنوي لكل من الرؤساء والمرؤوسين، والمسؤولية الجماعية، وتجنب الصراعات، وتدعيم الحماس المشترك، وزرع التنافس بين العاملين لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

3- الإبداع والمخاطرة: وتتصف هذه الخاصية بمدى تشجيع المنظمة للإبداع والإبتكار، ويظهر ذلك في تشجيعها للمبادرة وطرح الأفكار والمقترحات الجديدة، والإستعداد لتقبل التغيير والتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه وتشجيع التجريب كأولى الخطوات نحو التطوير، من خلال عقد اجتماعات دورية لتبادل الافكار والآراء وتكريم المبدعين والتميزين، وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الافكار الجديدة وخلق نظام فعال للإتصالات بين الوحدات المختلفة.

4- القدرة على التكيف: تمثل القدرة على التكيف إحدى الخصائص الأساسية لثقافة المنظمة، وهي تعني وجود نظام من المعتقدات، والقيم، والمعايير تدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير وترجمة الإشارات الصادرة من البيئة الداخلية والخارجية، إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرص المنظمة في البقاء والنمو والتطوير، ويساهم تحليل البيئة في تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة.

¹ عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012، ص ص44-46.

5- **التوجه نحو النتائج:** وتعني هذه الخاصية درجة تركيز الإدارة على تحقيق النتائج أو المخرجات، بدلا من الإهتمام بالتفاصيل، الأمر الذي يتطلب الدقة في تحديد الأهداف، وتوقع الأداء العالي والمشاركة في المعلومات، والإهتمام بالإنجازات والمكافأة عن الأداء المتميز، والإيمان بأن الأفراد قوة دافعة نحو التطوير والتغيير في المنظمة، في سبيل تحقيق الجودة وإرضاء الزبون.

6- **المسؤولية الاجتماعية:** ترتبط هذه الخاصية بمدى تحمل المنظمة لمسئوليتها تجاه المجتمع والمحيط الذي تنشط فيه، وتوفير فرص التدريب بأنواعه المختلفة، والمساهمة في التنمية المحلية عن طريق خلق مناصب عمل، والتنمية الفكرية والثقافية من خلال تنظيم ندوات ومؤتمرات علمية.

أما **Hodge** فقد أكد أن خصائص ثقافة المنظمة تتمثل فيما يلي¹:

- 1- **القوة:** وهي حجم الضغوطات التي تمارسها ثقافة المنظمة على الأفراد لتوجيههم نحو طرق معينة.
 - 2- **الإلتزام:** وهو درجة تأثير ثقافة المنظمة في أعضائها، بحيث يكونون مستعدين لتقديم التزامهم لها.
 - 3- **المرونة:** وتشير إلى قابلية المنظمة للتعامل مع الظروف الصعبة والحرجة، بما يؤدي إلى تكيفها وفقا لمرونتها.
 - 4- **التوجه:** مدى كون المنظمة متجهة لتحقيق أهدافها، حسب استراتيجياتها.
 - 5- **الإنتشار:** مدى انتشار القيم والمعتقدات بين أفراد التنظيم وقبولهم لها، لضمان الأداء الأفضل.
- وحسب **حريم** فإنه لا توجد ثقافة واحدة في المنظمة، وإنما توجد ثقافة سائدة ومسيطر عليها ومجموعة من الثقافات الفرعية التي من المقترض أن تنسجم مع الثقافة السائدة، ويضيف بأن لثقافة المنظمة الخصائص التالية²:
- 1- **المبادرة الفردية:** وتقاس بدرجة الجدية والمسؤولية والإستقلالية لدى الافراد.
 - 2- **التسامح مع الإقبال على المخاطرة:** ويقصد بها إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين، ليكونوا مبدعين ومقبلين على المخاطرة.
 - 3- **التوجيه:** إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
 - 4- **التكامل:** ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
 - 5- **دعم الإدارة:** ويقصد به إلى أي تقوم الإدارة بتوفير الإتصالات الواضحة لمساعدة ومؤازرة العاملين.
 - 6- **الرقابة:** وتعني درجة تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

¹ أريج سعيد خليل العاني، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية في شركات الإتصال الخليوي العاملة في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2008، صص 66-67.

² حسين حريم، مرجع سابق، صص 262-263.

7- **الهوية:** إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل، بدلا من الوحدات والأقسام التي يعملون بها أو مجال تخصصهم المهني.

8- **نظم العوائد:** أي إلى أي مدى يتم توزيع العوائد على أساس معايير أداء العاملين، مقارنة بالأقدمية والمحابة.... وغيرها.

9- **التسامح مع النزاع:** إلى أي مدى تشجع الإدارة العاملين على إعلان النزاع والانتقاد بصورة مكشوفة.

10- **أنماط الإتصال:** بمعنى درجة اقتصار الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن هذه الخصائص تتفاوت من حيث الشدة، وهي بمثابة دليل يعطي صورة عن المنظمة عن طبيعة العلاقة بين الأفراد وكيفية إنجازهم لمهامهم، ويعكس هذا كله حالة التنوع الثقافي للمنظمات.

ويرى **جاد الرب** أن سبب وجود ثقافة في المنظمة هم الأفراد، وهي عنصر أساسي في مدخلات النظام الكلي للمنظمة، وأن إهمالها سيؤثر على كفاءتها وتحقيق أهدافها، ويضيف بعض الخصائص¹:

1- مدى سرعة استجابة المنظمة لمتغيرات التنافسية.

2- كفاءة الهياكل التنظيمية والوظيفية للمنظمة.

3- عدالة نظام الأجور والمكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين.

4- حجم وقوة الصراعات والضغوطات التنظيمية السائدة في المنظمة.

5- طبيعة الثقافة السائدة في المجتمع.

بناء على ما تقدم من عرض لخصائص ثقافة المنظمة، فإن الباحث يرى بأنها تشتمل على خصائص هيكلية وسلوكية، ورغم وضوح أثر الخصائص السلوكية بشكل جلي فهي مترابطة ومنسجمة بشكل كبير، أما الخصائص الهيكلية فهي تعكس سلوكيات المنظمة، كما أن هذه الخصائص من الممكن أن تفرز ثقافة سائدة وأخرى فرعية، من المفترض أن تدعم كل منها الأخرى.

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية

لقد اختلف علماء الإدارة ومنظروها في تحديد أنواع الثقافة التنظيمية لاختلافها من قطاع إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى، وكذلك بسبب توجهات كل منهم، وحسب المعايير التي اعتمدها في التصنيف، هذا ويمكن تصنيف ثقافة المنظمة إلى عدة أنواع كما يلي:

1- **من حيث شمولية الثقافة:** يمكن أن نميز بين نوعين من الثقافة.

¹ جاد الرب سيد محمد، مرجع سابق، ص167.

1- **ثقافة رئيسية وثقافة فرعية:** يوجد في المنظمات على اختلاف أنواعها خصوصاً الكبيرة منها ثقافة رئيسية، وتمثل أساساً في مجموعة القيم المشتركة، والمعتقدات، والتوقعات، التي تسود بين العاملين، وثقافات فرعية تتمثل في المعتقدات، والقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تعيش مع الثقافة الرئيسية، وبصفة عامة فإن هناك اتجاهات لأن تنتشر مجموعة من القيم، والمعتقدات في مهنة واحدة أو قسم واحد، ويعني هذا أن لتلك الجماعات المختلفة ثقافات فرعية، والتي تتفاوت فيما بينها وبين الثقافة الرئيسية، والتي عادة ما تكون مسيطرة على هذه الثقافات الفرعية وعلى شخصية المنظمة، وبالتالي فإن الثقافة الفرعية لا يمكن اعتبارها ثقافة مختلفة عن الثقافة الرئيسية، ولكن يمكن اعتبارها ثقافة جزئية تنطوي تحتها¹.

وهنا يجب التنويه أنه كلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة بشكل صارخ عن الثقافة الرئيسية، فإن ذلك سيؤثر سلباً على المنظمة، لعدم القدرة على ضبط السلوك، وضياع الهوية العامة للمنظمة، لذلك وجب دائماً التقريب بين هذه الثقافات، حتى تكون منسجمة مع بعضها، ومتماشية مع الثقافة السائدة من أجل دعمها وتعزيزها².

2- **من حيث درجة القوة:** حيث تصنف ثقافة المنظمة إلى نوعين، ثقافة قوية وثقافة ضعيفة.

1- **الثقافة القوية:** حيث تكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماعاً واتفاقاً أكبر على القيم والمعتقدات لها من قبل أعضاء التنظيم وتمسكهم بها، ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال العوامل الآتية³:

- درجة ثبات القيم والمعتقدات؛

- درجة انسجام القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة مع قيم الفرد ومعتقداته؛

- درجة مشاركة أعضاء المنظمة لنفس القيم والمعتقدات؛

- مدى تماسك وانسجام القيم والمعتقدات السائدة مع بعضها.

ومن هنا تبرز أهمية وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة، تسهل عملية التواصل بين الأفراد وتزيدهم تلاحماً فيما بينهم، لمواجهة مشاكل العمل التي تعترضهم، زيادة على ذلك فالثقافة القوية المتماشية تشجع العمل الجماعي وترفع الروح المعنوية لدى العاملين، مما يوفر جواً مريحاً لهم يمكنهم من تفجير طاقاتهم خدمة للمنظمة⁴.

¹ جيرالد هيرنبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد اسماعيل علي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، صص 629-630.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، صص 153.

³ حسين حريم، مرجع سابق، صص 268.

⁴ Borith Biv, culture d'entreprise, à la recherche des valeurs partagées in revue personnel, Paris, N °455; décembre 2004, p37.

ومن الأمثلة على الثقافة القوية ما قامت به شركة **Sony** للمنتجات الإلكترونية، عن طريق التكامل بشرائها لشركة **Columbia** لإنتاج الأفلام المصورة، حيث اعتمدت على استوديوهات أفلام السينما والفيديو، للمساعدة في دعم المبيعات الدولية وتنشيط حصة المنتجات الإلكترونية المختلفة للشركة¹.

وقد يظن البعض أن للثقافة القوية دائما آثارا إيجابية للمنظمة، لأنها تنمي الدافعية والالتزام وتسهل من التنسيق وتعزز التعاون، غير أنه قد تلعب دورا سلبيا، خصوصا إذا كانت القيم المعتنقة في حد ذاتها سلبية مثل، عدم تشجيعها للعمل الجماعي، أو دكتاتورية الإدارة، وكذلك في حالات التغيير الثقافي في المنظمة ومحاولة زرع قيم جديدة غير قادرة أن تكون بديلا للقيم القديمة، وعدم رغبة الأفراد في اعتناقها، مما يؤدي بهم إلى مقاومتها وعدم تقبلها، فيكون مصير النظام الجديد الفشل.

ب- الثقافة الضعيفة: وهي التي لا يتم اعتناقها من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع لديهم، وتفقد المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين الأعضاء بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها².

فإذا كان الأفراد في الثقافة القوية لا يلجأون إلى الأنظمة واللوائح في أداء مهامهم، فالكل يعرف ما يجب فعله، فإن الأفراد في الثقافة الضعيفة يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين³.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الثقافة شركتنا **Dell** للحاسب و**Compaq**، فالثقافة التنظيمية للأولى تقوم على الإستجابة لمتطلبات الزبون، بل يمكن للزبائن حتى الإتصال بها عبر قنوات اتصال لتبيحهم ما يحتاجون، أما الشركة الثانية فعكس ذلك، فهي أسيرة ثقافة بعيدة عن التفاعل مع الزبائن، وعاجزة عن تنفيذ أي استراتيجية للتوزيع أو التسويق، وحتى على إدخال تحسينات على منتجاتها لتتوافق ورغبات الزبائن⁴.

3- من حيث القدرة على التكيف: وهنا يمكن تصنيف الثقافة إلى:

أ- ثقافة متكيفة(مرنة): يتيح هذا النوع من الثقافة للمنظمة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، فهي تعمل على تشجيع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص البيئية لذلك، فالمنظمات المنضوية تحت غطاء هذه الثقافة، تعمل على تشجيع اكتشاف واستغلال امكانيات التكيف في مرحلة التغيير، أما مهمة القيادة فتتمثل في تعميم التغيير

¹ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص131.

² J.P Kotter and J Heskett.culture et performance,le seconde souffle de l'entreprise,traduit par Laurence Naicolaieff,édition d'Organisation,Paris,1992,p37.

³ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008، ص87.

⁴ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص132.

وذلك باكتسابهم القدرة على طرح نظم تشغيل جديدة والتعديل في استراتيجية المنظمة وهيكلها، ومن ثم ضمان بقائها واستمرارها في البيئات المتغيرة اعتمادا على أدائها العالي¹.

ويتفق هذا الطرح مع ما جاء به Daft، من أن الثقافة تتأثر بشكل كبير بالبيئة الخارجية للمنظمة، ونجاح هذه الأخيرة متوقف على امتلاكها لثقافة تستجيب لمتغيرات هذه البيئة، ما يعني أن القيم الثقافية تكون منسجمة مع طلبات أصحاب المصلحة، ضف إلى ذلك دراسة P Kotter and J Heskett على 207 منظمة بريطانية، خلصت إلى نتيجة مفادها أن نجاح المنظمة، ما هو إلا دلالة على علاقة بين ثقافة قوية والبيئة الخارجية².

ب- ثقافة غير متكيفة (جامدة): تتسم المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة بالحذر وعدم التغيير، خصوصا إذا تعلق الأمر باتخاذ قرارات استراتيجية جديدة، نظرا لإمكانية تغير البيئة، لذلك فإن هذه الثقافة من النوع البيروقراطي الذي لا يجذب مشاركة الأفراد في إدارة التغيير، وتحمل المسؤوليات، وتشجيع روح المبادرة، مما يجعلها مثبطة ومكبته للحماس، خصوصا في الحالات التي تتطلب إحداث التغيير³.

4- من حيث الأنماط الرئيسية: حيث قسم Handy 1984 ثقافة المنظمة إلى أربعة أنواع⁴:

أ- ثقافة القوة: حسب هذا النمط من الثقافة، فإن القوة تتركز لدى اشخاص محددتين، والذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، ومن الصعب على غيرهم التأثير في الأحداث مما يضعف من فرص الإبداع لديهم، هذا وتتوقف قدرة هذه الثقافة على التكيف مع المتغيرات البيئية إلى حد بعيد، على من تتركز في يده سلطة اتخاذ القرار، مما يترتب عليه نجاح المنظمة أو فشلها بسرعة في مواجهة التغيير، ومن ثم إخفاقها، وتناسب هذه الثقافة المنظمات الخاصة.

ب- ثقافة الدور: وهي الثقافة التي تعتمد على الوحدات الوظيفية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، حيث القرارات تتخذ في أعلى الهرم التنظيمي والتنفيذ يتم على مستوى هذه الوحدات، ويعتبر التحليل الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للأفراد، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مرغوبا فيه، وتناسب هذه الثقافة المنظمات التي تتسم بالإستقرار لأن الوظائف تكون مناسبة للبيئة الثابتة نسبيا، لكنها غير مضمونة في البيئة المتغيرة، وتخص هذه الثقافة المنظمات الحكومية.

¹ Steven L, MC Shane, Marry Ann Von Glinow, organizational behavior, MC Graw Hill companies , USA, 2000, P506.

² نعمة عباس خفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 25-26.

³ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، العربية السعودية، 2001، ص 115.

⁴ توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة- الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات- سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة، 2003، ص ص 107-110.

ج- ثقافة المهمة: تناسب هذه الثقافة المنظمة الأكثر ديناميكية والتي تكون مهمة بشكل مستمر بأنشطة البحوث والتطوير، كما أن البيئة التي تنشط فيها تكون معرضة باستمرار للتغيير، لذلك فإنها دائما ما تلجأ إلى فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها، وهي ملائمة للمنظمات الإستشارية.

د- ثقافة الفرد: حسب هذا النوع من الثقافة، فالأفراد داخل الهيكل التنظيمي هم الذين يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المنظمة، ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد هو تلبية احتياجات الأعضاء في أي موقع وظيفي، من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، وإتاحة فرص أكبر للإبداع والابتكار.

5- من حيث الفعالية: ونفرق بين نوعين من الثقافة¹:

أ- ثقافة ديناميكية: وهي الثقافة ذات الفعالية الكبيرة حيث تحقق الأداء الجيد والتكيف مع مستجدات المحيط.

ب- ثقافة سلبية: وهي ثقافة تتصف بكونها مثبطة ومحبطة وغالبا ما تعكس صفات عدم الإنتماء للمنظمة.

ويحصر **Wallache 1983** أهم أنواع الثقافة التنظيمية فيما يلي²:

1- الثقافة البيروقراطية: وتتسم بالتحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات والعمل، ويتم التنسيق بين الوحدات، أما تسلسل السلطة فبشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والإلتزام.

2- الثقافة المرنة: وهي التي تأخذ بعين الإعتبار التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة.

2- الثقافة المساندة: تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

3- الثقافة الإبداعية: وتخص المنظمات ذات البيئة المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ومن وجهة نظر **Sonnenfeld 1998** فتتقافة المنظمة لها أربعة أنواع³:

1- الثقافة الأكاديمية: وهي تخص المنظمات التي توفر لموظفيها الجدد التدريب الكافي، كما تعمل على تنويع

الوظائف التي يعملون بها وكأنها أكاديمية، ومن أهم الأمثلة على هذه المنظمات شركة **IBM, Coca-Cola**.

¹ JC.Fauvert, JR.Fourton, la passion d'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 1985, p109.

² السواط عوض الله، العتيبي سعود محمد، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 12، العدد 01، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1999، ص ص 62-63.

³ جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص 31.

2- **ثقافة النادي:** وترتبط بالمنظمات التي لديها موظفون ذوو درجات عالية من الولاء لكي يمكثوا لفترات طويلة، بسبب الإستقرار والرضا الوظيفي، ومثال ذلك أفراد الجيش الذين يلحقون صغاراً ويقوا لفترات طويلة في الخدمة، تمكنهم من اكتساب الخبرة والمهارات الكافية خلال هذه الفترة الطويلة من الخدمة.

3- **ثقافة البيسبول:** وتخص هذه الثقافة المنظمات التي تنشأ في موقف بيئي متغير وسريع، كالتى تعمل في مجال التقنية العالية لتطوير برامج الكمبيوتر، حيث يتجه الأفراد إلى أن يكونوا رائدين في أعمالهم، وهم على استعداد لتحمل المخاطر وعدم المكوث في المنظمة لفترات طويلة، ويمكن تشبيههم بالأفراد الموهوبين في فريق البيسبول والذين يتمتعون برواتب عالية، ولكن يمكن أن يغادروا الفريق إذا عرضت عليهم رواتب أكثر.

4- **ثقافة القلعة:** وهي مناسبة للمنظمات التي تنشط في ظروف بيئية صعبة، وتركيزها يكون على البقاء والإستمرار، أما الأفراد فهم لا يبالون بمستقبل المنظمة ولا باستقرارهم الوظيفي.

أما **Gerald Heremberg and Robert Boron** فقد وصفا أربعة أنواع رئيسية من الثقافة كمايلي¹:

1- **ثقافة شبكة العلاقات:** تتصف هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة، ودرجة منخفضة من فهم عمل المنظمة وأهدافها، وفي هذا النوع من الثقافة يتعرف الأفراد على بعضهم بسرعة ويشعرون بأنهم أعضاء في جماعة واحدة.

2- **ثقافة الأجراء:** تتميز بمستوى صداقة منخفض ومستوى عال من فهم رسالة المنظمة وأهدافها، ويعتبر الريح أهم شيء ومن الواجب تحقيقه.

3- **الثقافة المتناثرة:** تتميز بانخفاض معرفة العاملين لرسالة المنظمة وأهدافها، وبانخفاض مستوى الصداقة بينهم، وعادة هناك اتصال محدود بين العاملين ولذلك فليس من المستغرب أن يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وبدلاً من ذلك فأهم يفضلون الإنتماء إلى المهنة التي يقومون بها.

4- **الثقافة الطائفية:** يتسم هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية من الصداقة بين العاملين، وبمعرفتهم لرسالة المنظمة وأهدافها، ويتمسك العاملون بشدة بالإنتماء إلى منظماتهم، وعلامة ذلك أنهم يرتدون الملابس التي تحمل رموزاً خاصة بالمنظمة، كما أنهم يدعمون المنظمة بقوة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين.

وقدم **Tichy 1983** نموذجاً لتصنيف الثقافة مراكزها فيه على مدى إدراك العاملين للقيم الثقافية للمنظمة

وقوة هذا الإدراك، ويشمل هذا التصنيف نوعين من الثقافة²:

¹ جيرالد هرنبرغ، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 633-634.

² أكتف عبد المجيد الصرايرة، مرجع سابق، ص 197.

1- **ثقافة آلية:** حيث يكون فيها إدراك الأفراد العاملين للقيم والمعتقدات والإتجاهات الإدارية منخفضة، ومن خصائصها أن المنافسة تتركز حول القوة والسلطة، وغالبا ما تكون العلاقات بين العاملين أشبه بالمانورات والمعايير الدفاعية الناجمة عن عدم الثقة.

2- **ثقافة عضوية:** وهي على عكس سابقتها أي أن عدم التأكد الثقافي مرتفع، ومن خصائصها توجه نحو العلاقات الإنسانية واحترام الفردية وتحمل المخاطرة والولاء الداخلي.

ويضيف **David and Elness 1988** أن تصنيف الثقافة يعود إلى الأشخاص والأماكن التي تتميز بطابع معين مثل¹:

1- **ثقافة النخبة:** وهي تخص ثقافة قادة ورموز المنظمة.

2- **الثقافة الهرمية:** وهي ثقافة الأشخاص حسب مستوى أعمارهم وثقافتهم، كما في شركة **Meredin** .**Phone**

3- **الثقافة الغرضية:** وهي ثقافة التوقع والرؤية للمستقبل عند المخططين كما في شركة **Minesota**.

4- **ثقافة السوق:** وهي ثقافة يتم التركيز فيه على نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وتكون العلاقة بين العاملين والمؤسسة علاقة تعاقدية يقل فيها الشعور بالعمل الجماعي والتماسك، كما في شركة **Toyota**.
على ضوء ما تقدم من استعراض لأنواع الثقافة، نجد أن جزءا منها ارتبط بالأفراد، وجزء آخر ارتبط بمنظمات الأعمال، كما يرى الباحث أن 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، والمشكل المطروح هو كيفية تنمية هذه الثقافة لتكون مناسبة للمنظمة، ضف إلى ذلك فالثقافة التي حققت نجاحا قد تتغير وتزول مع مرور الوقت وتحل محلها ثقافة أخرى، وخدمة لأغراض هذا البحث وخصوصا في الجانب التطبيقي، سوف يعتمد الباحث على أربعة أنواع من الثقافات والتي اعتمدها **Wallache 1983** نراها ملائمة وهي: **الثقافة التكيفية (المرونة)**، **الثقافة غير المتكيفة (الجامدة)**، **الثقافة الإبداعية**، **الثقافة المساندة**.

¹ أكتف عبد المجيد الصرايرة، مرجع سابق، ص198.

المطلب الرابع: مستويات ومكونات الثقافة التنظيمية

انطلاقاً من التطور الحاصل للمجتمعات البشرية عبر مراحل مختلفة من الزمن، نرى أن الثقافة قد عاصرت وواكبت تلك المراحل التاريخية عبر العصور من أجل تحسين مستوى معيشتها، ولما كانت الثقافة وسيلة تأقلم للأفراد مع المشكلات الخارجية والداخلية، ويجري تعلمها للأعضاء الجدد، فمن الطبيعي أن يظهر لها مستويات ومكونات تلقي بظلالها على منظمات الأعمال، كما تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية ومحتواها، يحاول هذا المطلب التطرق إلى مستويات الثقافة التنظيمية ومكوناتها.

أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية

تتمثل مستويات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- 1- الثقافة المهنية:** ويقصد بها السمات الثقافية التي يكتسبها الأفراد داخل المنظمة، بحكم شغلهم لوظائف مهنية على أساس الخبرة ودورات التدريب التي يتلقونها، فموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي، وحجم السلطات والمسؤوليات الممنوحة له، يمكن أن تشكل لديه قيماً ومعتقدات ثقافية تميزه عن غيره ضمن مستويات وظيفية أخرى في عدة جوانب، منها أسلوب العمل، وطريقة التفكير، ومستوى التعليم، هذه القيم والمعتقدات تضمن وجوده في المنظمة¹.
- 2- ثقافة تنظيمية وثقافة فرعية:** تختلف ثقافات المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة، عن ثقافة المنظمات الصغيرة والخاصة عادة، كما يكون هناك اختلاف بين الثقافات داخل الإدارة أو الأقسام في المنظمات الكبيرة، وعموماً فتثقافة المنظمة تشكل من الثقافة السائدة العامة والثقافات الفرعية داخل هذه الإدارات أو الأقسام².
- 3- ثقافة الصناعة أو النشاط:** وهي ترتبط بالسمات الثقافية التي يعتنقها معظم أو كل المنظمات الناشطة في نفس قطاع الصناعة، حيث هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط³.
- 4- الثقافة الجهوية:** رغم وجود ثقافة مجتمعية واحدة داخل كل دولة، فهذا لا يمنع من ظهور ثقافات أخرى مرتبطة بمناطق جغرافية، أو أقاليم معينة داخل الدولة، وهو ما يسمى بالثقافة الجهوية، والتي تساهم بشكل فعال في تكوين ثقافة المنظمة داخل هذا الإقليم⁴.

¹ Fogherini Carneira, organisation et gestion d'entreprise, les conceptions moderne de management, Dunod, Paris, 1995, P275.

² ابتسام عبد الرحمن حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي- معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، من 01-04 نوفمبر 2009، ص15.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص90.

⁴ لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير-دراسة حالة مؤسسة AMC، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة سطيف1، الجزائر، 2006، ص49.

5- **ثقافة المجتمع:** حيث تستمد ثقافة المنظمة مكوناتها من الثقافة السائدة في المجتمع الذي يحتوي هذه المنظمة، وذلك بانتقالها عبر الأفراد، وهناك العديد من العوامل التي تتأثر بها ثقافة المنظمة، مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، الهيكل الإداري للدولة، وبما أن المنظمة نظاما مفتوحا فهي داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث تؤثر على استراتيجيات المنظمة، ورسالتها، وأهدافها، ومعاييرها، وممارساتها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها، وخدماتها، وسياساتها، منسجمة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب شرعيتها، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها، كما يمكن أن تتأثر ثقافة المنظمة أيضا بالثقافات المجتمعية للدول الأخرى، في إطار ما يسمى بعولمة الثقافة¹.

6- **ثقافة الأمة:** وتمثل خصائص ثقافية لأفراد من دول عديدة ينتمون إلى أمة واحدة (حدود قومية)، ومثال ذلك الثقافة الأوروبية، الثقافة العربية، الثقافة الصينية².

ومن جانب يرى بعض الكتاب وفي مقدمتهم **Shein**، أن لثقافة المنظمة ثلاثة مستويات وهي³:

1- **الماديات أو ما يصنعه الأفراد:** وهو يمثل المستوى المشاهد والواضح لثقافة المنظمة، بحيث يمكن رؤيته بطريقة سهلة من خلال البيئة الاجتماعية والمادية للمنظمة، ويستطيع الفرد عند هذا المستوى التعرف على الترتيبات المادية واللغة المستخدمة، والسلوك العلني لأفراد التنظيم، وبصفة عامة فهو يجسد ما يمكن أن يرى ويسمع، أو يشعر به وخاصة من قبل العاملين والزبائن، فمثلا: في منظمة نجد الأفراد مجتمعين بيئة عمل مفتوحة، لا توجد حوائط أو أبواب مغلقة، والأفراد يلبسون لباسا غير رسمي، ويتحركون بحرية، بينما نجد في منظمة أخرى عكس ذلك، كل شيء يتسم بال رسمية والأفراد داخل مكاتب مغلقة، يرتدون ملابس رسمية، والحركة تتم ببطء، ولكن لانعلم لماذا يتصرف العاملون بهذه الطريقة، فإذا ما فكرنا في السؤال لماذا؟ نكون قد انتقلنا إلى المستوى الثاني ألا وهو عنصر القيم.

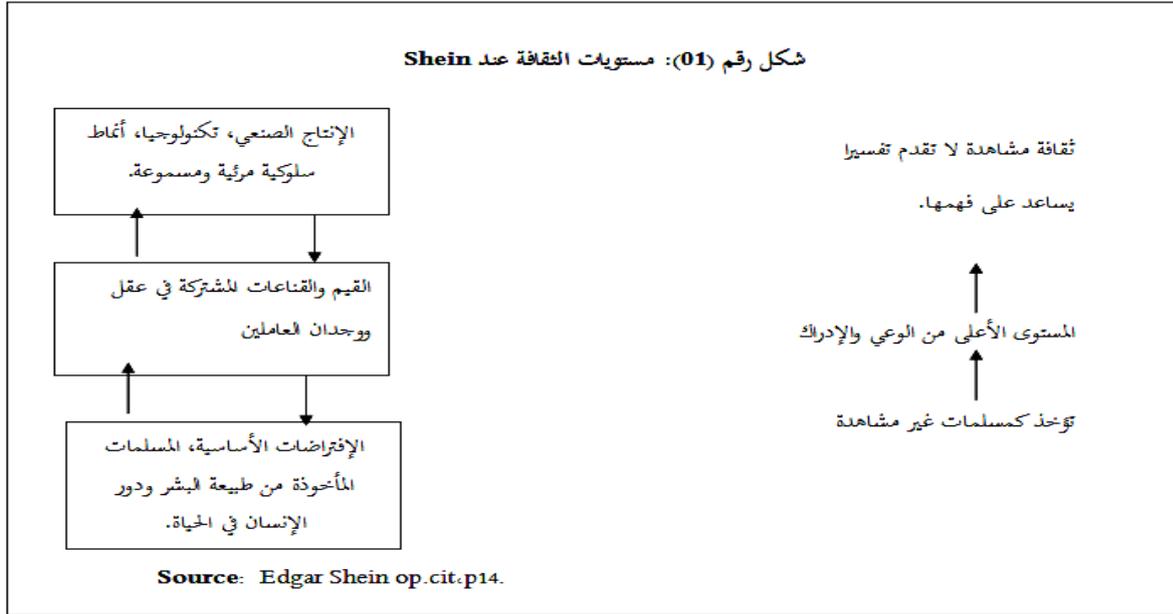
2- **القيم:** وهي تمثل جوهر وقالب ثقافة المنظمة، وهي على درجة أكبر من حيث الوعي وإدراك أفراد المنظمة وتشكل ثقافتهم، حيث يمكن ملاحظتها بالعين المجردة ولا يمكن استخلاصها منطقيا، وتحدد القيم لأعضاء المنظمة ما هو مقبول وغير مقبول، وما هو مفضل وغير مفضل، وهناك بعض القيم يجري ترسيخها وتأصيلها إلى الحد الذي يجعل أعضاء التنظيم لا يدرون بها لأنها تحولت إلى معتنقات أصلية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص91.

² نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص36.

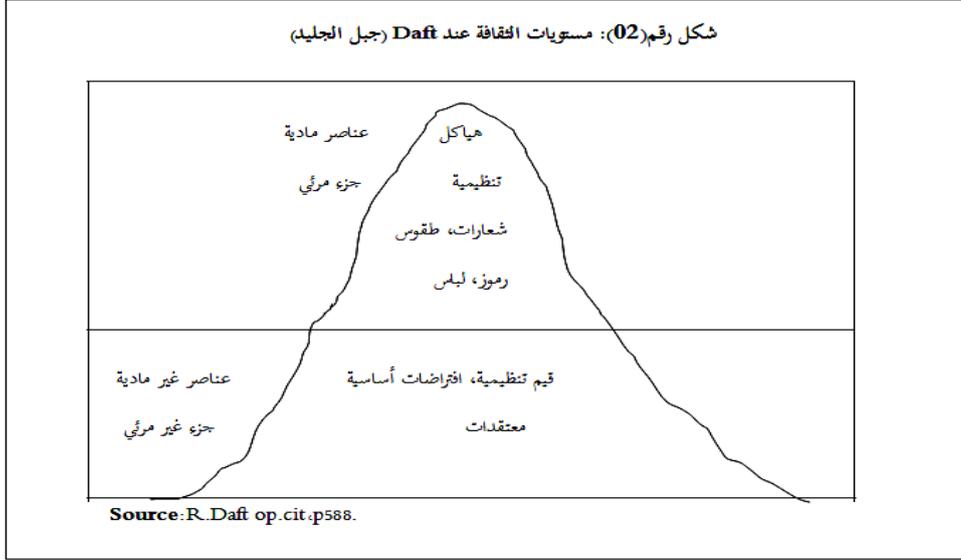
³ Edgar Shein, organizational culture and leadership, 2nd edition, San Francisco, Jossey-Boss Inc, 1992, p14.

3- **الإفتراضات الأساسية:** يعتبر هذا المستوى لثقافة المنظمة غير مشاهد أو مرئي، وهو يعبر عن مجموعة من المعتقدات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات بديهية ولا تقبل التشكيك فيها، ويعتبره **Shein** الأساس الذي تبنى عليه القيم، وتتناول الإفتراضات الأساسية العديد من جوانب السلوك الإنساني والعلاقات الأساسية داخل المنظمة، والعلاقات مع العناصر الموجودة بالبيئة الخارجية، فمثلا عند إصابة أحد العاملين بمكروه أثناء العمل، فإن زملاءه يقومون بمساعدته على الفور، والشكل الموالي يوضح مستويات ثقافة المنظمة عند **Shein**.



ويتفق **Daft** مع ما جاء به **Shein**، حيث يرى أن ثقافة المنظمة يمكن فهمها من خلال ثلاث مستويات وشبهها بجبل الجليد **Iceberg**، فالمستوى الأول هو الجزء المرئي ويمثل الجانب المادي للثقافة كطريقة اللباس، والرموز والشعارات بينما الجزء غير المرئي، فيتمثل في الجانب غير المادي ويجوي مستويين هما: القيم التنظيمية والإفتراضات الأساسية¹، والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ Richard Daft, organisational theory, 7th edition, southern western college publishing, 2003, p588.

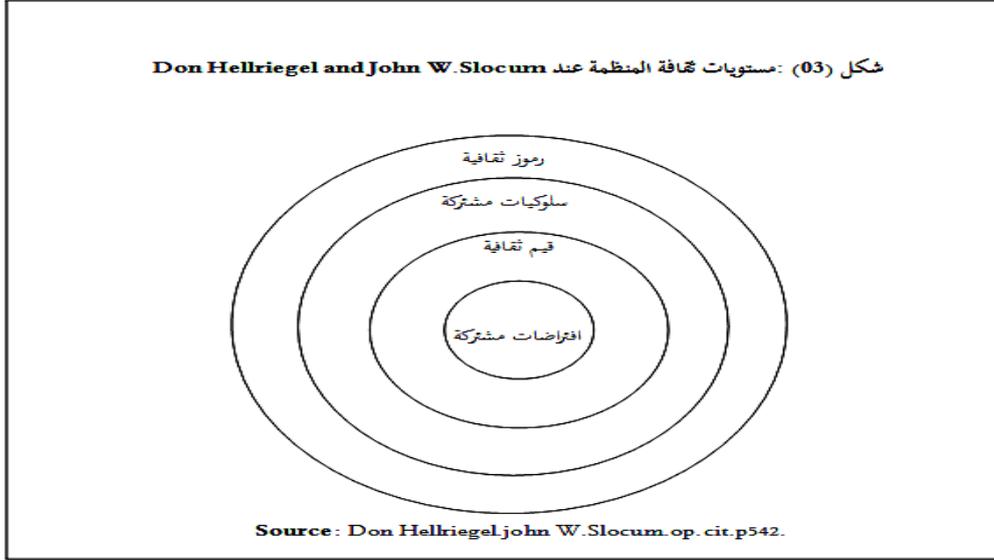


ويؤكد ذلك **Ralph Lenton** في كتابه "الأساس الثقافي للشخصية" أن الثقافة تتضمن على الأقل ثلاث عناصر وهي، العنصر المادي وهو الإنتاج الصناعي، والعنصر الحركي وهو عبارة عن السلوك الظاهر، وأخيرا العنصر النفسي وهو يمثل المعرفة والقيم التي تشترك فيها أفراد المجتمع، ويشمل العنصر الأول والثاني المظهر المفتوح من الثقافة، أما الثالث فيمثل المظهر المستتر¹.

ويضيف كل من **Don Hellriegel and John W.Slocum** أن لثقافة المنظمة أربعة مستويات، وشبهها بنسيج حبة البصل، وحسب درجة وضوحها ورؤيتها واستجابتها للتغيير، فالمستوى الأول الأكثر عمقا يتمثل في، الافتراضات المشتركة، وهي القناعات المشتركة والأساسية للأفراد وطريقة تصرفهم داخل التنظيم، أما المستوى الموالي فهو يمثل القيم والمعتقدات والشعور المشترك اتجاه الأشياء، ويمثل المستوى الثالث السلوكيات المشتركة بين الأفراد والتي تستجيب بسهولة للتغيير، أما المستوى الأخير فيتمثل في الرموز الثقافية، والتي تشير إلى الكلمات والأشكال والصور والأشياء التي تحمل معاني مختلفة²، كما هو موضح في الشكل الموالي.

¹ مذكور إبراهيم وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975، ص201.

² Don Hellriegel and John W.Slocum, management des organisations, 2^{ème} édition, De Boek université, 2006, P541.



يتضح من الشكل أن السلوكيات المشتركة، والرموز الثقافية، تقع على الطبقات العليا للنسيج، وهي تمتاز بروتها، كما أنها ظاهرة يمكن ملاحظتها، بينما القيم والافتراضات الأساسية، تقع في الطبقة الأسفل، لذلك فهي عميقة ومتجذرة، ومن الصعوبة ملاحظتها، وتعتبر ذات وزن كبير من ناحية التأثير على سلوك الأفراد. وهو ما أشار إليه **Hawkins**، حيث اعتبر أن ثقافة المنظمة ينظر إليها من أربعة مستويات وهي¹:

المستوى الأول: النتائج الصناعي ويتجسد في طريقة اللباس والأثاث والبنائيات....

المستوى الثاني: ويرتبط بالسلوك بمعنى ما الذي يقوله ويفعله الأفراد.

المستوى الثالث: التفكير وطرقه التي تعيق السلوك والقيم التنظيمية قيد الإستعمال، إذ هي قاعدة من الافتراضات الأساسية.

المستوى الرابع: ويمثل الإحساس والشعور المشترك والذي يربط الأفراد بالمنظمة.

ويرى **الخازندار** أن الثقافة تتشكل من خمسة عناصر، تبدأ بالطور الأبسط الذي يتمثل في الرموز ثم السلوك، ثم تمر لطور أعلى من الأول هو الحاجات، أما الطور الأرقى فيتمثل في القيم المشتركة ثم في المعتقدات والافتراضات الأساسية².

نستنتج مما سبق ومن خلال الأفكار التي طرحها العديد من الكتاب بشأن تقسيم مستويات ثقافة المنظمة، أن هناك تبايناً وتعددًا في تقسيمهما، وعدم اتفاقهم على تقسيم واحد لهذه المستويات، غير أن الباحث يرى أن التقسيم يتمحور حول مستويين رئيسيين هما، المستوى الخارجي ويشمل، الثقافة الفرعية والتنظيمية، الثقافة المهنية،

¹ داسي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2014/2013، ص103.

² عبد الله بن عطية الزهراني، مرجع سابق، ص54.

ثقافة الصناعة، ثقافة المجتمع، الثقافة الجهوية، ثقافة الأمة ومستوى داخلي، وهو بدوره ينقسم إلى مستويين، الأول مادي مرئي كالتجهيزات، والترتيبات المادية، والشعارات، والطقوس... والثاني غير مادي مستتر كالقيم، والمعتقدات، والإفتراضات الأساسية، والتوقعات... يتداخلان ويتكاملان ليشكل ما يسمى بالثقافة التنظيمية.

ثانيا: عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من العناصر والمكونات والتي تعمل معا لتطويرها وتشكيلها، فهي تتكون من مجموعة من العناصر غير المرئية أو الغير معلنة، ومجموعة أخرى من العناصر المرئية والمادية، والتي أوجدها الإنسان لنفسه، وهي تتفاعل مع هدف ورسالة المنظمة وهيكلها ونظمها، بحيث تطبعها بطابعها الخاص وتعبّر عنها.

1- الثقافة غير المرئية أو غير المعلنة: وتتمثل في¹:

أ- القيم: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، وتتضح أكثر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ويكون لها تأثيرا كبيرا على أداء مهامهم وعلى فهم الأحداث المحيطة بهم²، وسوف نتطرق لموضوع القيم بتفصيل أكثر فيما بعد.

ب- المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتعكس المعتقدات كيفية فعل الأشياء، وتتخذ من الذات والأحداث والمنظمة والبيئة محاورا لها، وتتمتع بصغر الملائمة والمشاركة للخصائص والأحداث، ويمكن تغييرها كونها تعتمد على المعلومات التي يستلمها الأفراد، وغالبا ما يتم الخلط بين القيم والمعتقدات، إلا أن هناك فرقا واضحا بينها، حيث تعبر القيم عن العنصر المثالي للأشياء والذي يجب أن تكون عليه، وهذه القيم لا يختلف حولها الأفراد، بينما المعتقدات تختلف من فرد لآخر، ويمكن إخضاعها للتقييم، كما أن المعتقدات هي تفسيرات للقيم ولتفضيل سلوك معين، وهي تمثل الجانب الخفي أو المستتر للقيم³.

ج- الإفتراضات الأساسية: تعبر عن المستوى الأكثر عمقا وتعقيدا في مستويات الثقافة، والمستوى الأكثر ترسخا في عملية التفكير، ولقد عرفها Shein بأنها معتقدات مسلم بها وأفكار ومشاعر يحملها الأفراد، وتشير إلى

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص266.

² Peretti et autres, gestion des ressources humaines, DeBoeck université, Canada, 2001, p2001.

³ Gary Johns, organisational behavior, understanding life at work, illinois scott foreman and company glemview, 2nd edition, 1998, p119.

حقائق ثابتة حول النفس والعالم الخارجي، ويضيف بأنه إذا أثبتت القيم والمعتقدات الأساسية فعاليتها في حل المشاكل اليومية وبشكل دائم، سوف تتحول تدريجياً إلى افتراضات أساسية، وتنتقل من مستوى الوعي إلى مستوى اللاوعي في التفكير اتجاهها، بمعنى تصبح أكثر عمقا في ثقافة أفراد المنظمة، لدرجة أنها تطبق بشكل لا شعوري وهي غير قابلة للنقاش، ومن الأمثلة على هذه الافتراضات المسلم بها، الزبون هو الملك، الأفراد داخل المنظمة يشكلون عائلة واحدة، ولكونها من المسلمات وتشكلت نتيجة خبرة في فترة زمنية معتبرة حول كيفية أداء الأفراد لمهامهم وحل مختلف المشاكل التنظيمية، فمن الصعب تغييرها لاسيما الإستراتيجية منها، وبمجرد اقتراح تغييرها سيؤدي ذلك إلى حالة عدم الإستقرار داخل المنظمة، لكونها راسخة في مستوى اللاوعي مما يصعب تغيير ثقافة المنظمة¹، وتختلف الافتراضات الأساسية عن المعتقدات في²:

- باستطاعة الفرد التعرف على المعتقدات وتحديدتها فهو يحملها وهو واع ومدرك لها، بينما لا يستطيع إدراك الافتراضات الأساسية لوجودها في منطقة اللاوعي؛

- المعتقدات قابلة للمناقشة، حيث يمكن تعديلها بشكل نسبي، بينما الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش؛

- تعتبر المعتقدات معارف بسيطة غير معقدة، بينما الافتراضات معارف معقدة نتيجة تراكم خبرات عبر مدة معينة من الزمن.

د- الإتجاهات: تعرف الإتجاهات بأنها مشاعر الفرد تجاه الأشياء أو الحوادث أو الآخرين، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية نتيجة عملية التعلم على مدى فترة زمنية، وهي تنمو بشكل داخلي لدى الفرد³، هذا وتكتسب دراسة الإتجاهات داخل المنظمات أهمية بالغة لتطوير ثقافة المنظمة، ذلك أن التعرف عليها يسمح بغرس الإتجاهات الإيجابية نحو العمل ومحاولة التخلص أو تعديل السلبية منها، وذلك عن طريق الدورات التدريبية أو اللوائح⁴، وتتكون الإتجاهات لدى الإنسان بشكل تدريجي وفقا للأنماط الافتراضية التالية⁵:

- **الجزء الإدراكي:** وهي عبارة عن المعلومات الموجودة لدى الفرد نحو شخص أو موضوع معين؛

- **الجزء العاطفي:** وهو الشعور السلبي أو الإيجابي الذي يتولد لدى الفرد نحو شخص أو موضوع معين؛

- **الجزء السلوكي:** وهو يمثل نية الفرد أو رغبته للتصرف بطريقة معينة نحو شخص أو موضوع معين؛

¹ الدليمي انتصار عباس، الموازنة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الإستراتيجي وأثرها في الأداء، دراسة ميدانية لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة بغداد، 1998، ص12.

² Andrew Brown, organizational culture, London Pittman publishing, 1995, p91.

³ كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة والتنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص130.

⁴ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص168.

⁵ سهام محمد رمضان محمد، نموذج مقترح للتغيير لزيادة فعالية المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الأدوية بقطاع الأعمال العام، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، ص100-101.

تتداخل هذه الأجزاء الثلاثة لتكون الإتجاهات لدى فرد ما، كما أن أي تغيير يطرأ على أحد هذه الأجزاء سوف يؤثر لاحتمالاً على الجزئين الآخرين، فمثلاً إذا كان لدى العامل المعلومات الكافية عن الخطة المراد تنفيذها، فهو يميل إلى تكوين اتجاه إيجابي نحوها، فالعنصر الإدراكي قد ساعد على تكوين العنصر العاطفي، ومن ثم فإن العامل يظهر تصرفاً إيجابياً نحو الخطة (العنصر السلوكي)، لتقديم الإقتراحات البناءة وتنفيذ الأوامر والتعاون لتنفيذ هذه الخطة¹. وتختلف القيم عن الإتجاهات في النقاط التالية²:

- القيم أكثر ثباتاً من الإتجاهات التي هي قابلة للتغيير؛
 - القيم معلنة بدرجة أعلى من الإتجاهات؛
 - القيم ذات طابع إجتماعي بدرجة أكبر من الإتجاهات؛
 - تنطوي القيم على جانب تفضيلي في حين تأخذ الإتجاهات جوانب السلب والإيجاب؛
- هـ- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإتباع فمثلاً: عدم السماح لمن يتزوج بأجنبية بالعمل في بعض المنظمات.
- و- التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد النفسي غير المكتوب الذي تم بين الفرد والمنظمة، وهي ما يتوقعه الفرد من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الفرد، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والإحترام المتبادل.

2- الثقافة المرئية أو المعلنة: تتمثل الثقافة المرئية كما أوردها حريم فيما يلي:

أ- الرموز: وهي الكلمات والأشكال والصور والأشياء التي تحمل معاني معينة لدى الناس، مثل شعار المؤسسة، أو علمها أو إسمها التجاري، وهي تستخدم كأداة تعريفية عن المؤسسة لدى محيطها الخارجين وبإمكانها أن تعطي صورة عامة لدى الأفراد العاملين عن ثقافة المنظمة.

ب- اللغة: هي منظومة من المعاني المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة، يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة IBM اعتادوا أن يطلقوا تعبير ملفات صلبة **Hard Files**، ويقصدون بذلك الأقراص الصلبة **Disk Drives** إلى جانب بعض الإختصارات التي تبدو غريبة، ومن أمثلة ذلك **ERISA** والتي تعني قانون الضمان الإجتماعي للعاملين، ومع مرور الوقت فإن هذه اللغة التي ينمىها العاملون تستخدم كعامل مشترك بينهم، يعبر عن ثقافتهم حتى ولو بدت غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة³.

¹ سهام محمد رمضان محمد، مرجع سابق، ص101.

² عبد الحافظ سلامة، علم النفس الإجتماعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، صص96-97.

³ جيرالد هيرنبرغ، روبرت بارون، مرجع سابق، صص640-641.

ج- الطقوس والإحتفالات: تتمثل الطقوس والإحتفالات في مجموعة النشاطات الخاصة التي تنظمها المنظمة، والتي تعد ضرورية من الناحية الإجتماعية مثل: احتفالات بداية العام الدراسي، أو الإحتفال بيوم إنشاء المنظمة، أو زيارة الموظفين المرضى لتقديم الهدايا لهم، والتي من شأنها تعزيز القيم والمعايير الرئيسية بصورة دائمة.

د- القصص والأساطير: هي روايات لمجموعة من الأحداث الهامة في حياة المنظمة، يعرفها جيدا العاملون وهذه القصص تدور غالبا حول المؤسسين الأوائل، كما أنها توفر معلومات حول أهم الأحداث التي مرت بها المنظمة، بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

هـ- العادات والتقاليد: تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي من أهم مصادر الثقافة، إذ تعتبر كعامل مؤثر في شخصيته يحدد نمط تصرفه وسلوكه في البيئة التي يعيش فيها.

و- الطرائف والنكت والألعاب: تستخدم كأساليب مجازية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف الصراع بين العاملين، وهي وسيلة إنسانية تستخدم في الإحتفالات، لإزالة الحواجز خلال عملية الإتصال بين أعضاء المنظمة، وتقدم بأسلوب مرح بغرض تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكيات.

ي- البيئة المادية: تعطي البيئة المادية في المنظمة دلالة على الثقافة السائدة لدى أعضائها، وهي تشير إلى كل ما يحيط بالأفراد ماديا، وتتضمن كيفية تصميم المباني، والمكاتب، ونوع الأثاث، وموقع الفرد، وكذلك مكان استقبال الضيوف والعملاء.

ويرى **Hoftsed** أن هذه العناصر يمكن أن تندرج تحت مسمى واحد ألا وهو الممارسات، لأنها تبدو ظاهرة وواضحة بشكل ملموس لدى الملاحظ، لكن معناها من منظور ثقافة المنظمة يكمن في كيفية إدارتها من قبل الأفراد، ويضيف بأن بعضها كالرموز والقصص والأساطير، لا يوجد خلاف حول تأثيرها على صبغة المنظمة، لكن عند استخدامها في دراسة الثقافة، فأنها قد لا تتوفر إلا في بعض منظمات القطاع الخاص، أو بعض المنظمات الحكومية، التي تتأثر بإنشائها بشخص معين¹.

¹ Geert Hoftsed, measuring organizational culture, qualitative study, twenty centry administrative science quarterly 35, 2001, p292.

المبحث الثاني: ماهية القيم التنظيمية

نال موضوع القيم التنظيمية أهمية بالغة خصوصا لدى منظمات الأعمال، نظرا لأهميتها في بناء الفهم التنظيمي والسلوكي لأي منظمة، فمعرفة ما أصبحت من متطلبات نجاحها، فالقيم جزء لا يتجزأ من حياة الأفراد والمنظمات، ولها تأثيرا قد يكون سلبيا أو إيجابيا، وهي تعكس ثقافة المنظمة على اعتبار أنها إحدى العناصر الأساسية لها، يتناول هذا المبحث تعريف القيم التنظيمية، أهميتها، خصائصها، أنواعها، مصادر تكوينها.

المطلب الأول: تعريف القيم التنظيمية وأهميتها

يستعرض الباحث في هذا المطلب تعريفا للقيم التنظيمية وأهميتها.

أولا: تعريف القيم التنظيمية

إن كلمة قيمة تدل على أن الشيء يحمل في حد ذاته منفعة أو وزنا أو ثمنا، وكلمة قيم هي جمع كلمة قيمة، وتدل على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره، ويعتبرها مهمة ويلتزم بها، وتحدد له عادة الخطأ من الصواب والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني¹.
أما **Hoftsed** فيعرفها " بأنها معتقدات عامة تحدد الصحة من الخطأ وما هي الأمور المفضلة من غير المفضلة"².

ويضيف **Shein** بأنها: " مجموعة من المبادئ المعلنة والمشاركة، والتي تحاول الجماعة تحقيقها وهي غالبا تكون مشاعر غير ظاهرة بشكل مباشر ولا يجري مناقشتها"³.

ويرى **Kluckhumm** أن القيم: " مفهوم ضمني أو صريح مميز عن مميزات الفرد، أو خاصية من خصائص الجماعة، حول ما هو مرغوب فيه، وهو يؤثر على اختيار أنماط ووسائل وأهداف الفعل"⁴.

فالقيم بهذا المعنى تعني كل ما يعتقد الفرد سلوكا صحيحا مرغوبا فيه أو لايعتبره كذلك، وتتضمن خاصيتان أساسيتان هما، خاصيتا المضمون والعمق فالأولى تتعلق بالمحتوى الجيد لهذه القيم والثانية تتعلق بدرجة العمق أو مدى أهمية الأنماط السلوكية الناتجة عن القيم، وبناء عليه فإن ترتيب الفرد لها وفقا لأهميتها النسبية يشكل ما يعرف بنظام القيم⁵.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص158.

² Geert Hoftsed op.cit,p31.

³ Edgar Shein,op.cit,p09.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص170.

⁵ المرجع نفسه.

وقد أورد **المدهوني والجزراوي** في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها: "القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، إذ تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة"¹.
وتضيف **عباس** بأنها: "مجموعة دائمة من القواعد، تعد الدليل الشخصي الذي يملئ السلوك المناسب وغير المناسب في نطاق العمل، وتحكم علاقات العاملين مع منظماتهم"².

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مايلي:

- القيم شيء مدرك وغير محسوس أو ملموس؛
- تعد القيم بمثابة موجّهات لسلوك الفرد نحو الغايات؛
- يميز الفرد بواسطتها بين ما هو مرغوب وغير مرغوب،
- تمثل القيم معايير تحكم سلوكيات وتصرفات الأفراد؛
- القيم تقدير لمعاني وأهمية الأشياء.

وبناء عليه يقترح الباحث التعريف الآتي: "القيم التنظيمية مجموعة من الأفكار والمعتقدات، والفلسفة التي يحملها الفرد ويلتزم بها، وتعتبر بمثابة الموجه لسلوكه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة".

ثانيا: أهمية القيم التنظيمية

تعبّر القيم عن جوهر الثقافة التنظيمية المؤثرة على السلوك التنظيمي، كونها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكات الأفراد، وتلعب القيم دوراً أساسياً في تحديد السلوك المرغوب فيه، فهي تمثل معياراً يلجؤون إليه أثناء الاختيار بين مجموعة من البدائل السلوكية، في المواقف المختلفة، كما أنها تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث تكون منسجمة مع القيم، كذلك فالقيم تعكس التنوع الثقافي للمجتمعات، لذلك فمن الضروري معرفة وفهم القيم السائدة لأي مجتمع، من أجل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد³.

إن الإلتزام بالقيم التنظيمية يقوي الثبات في سلوكيات العاملين، مما يشكل نوعاً من الرقابة الضمنية على سلوكياتهم، وبالتالي يقل مستوى اهتمام المنظمات بوضع التعليمات والأنظمة، ضف إلى ذلك فإن الإجماع حول

¹ مشاعل بنت فهد العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمة، مداخله ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، من 01-04 نوفمبر 2009، ص11.

² عباس سحر قنوري، القيم والمنظمة برنامج للبقاء في القرن الحادي والعشرين، مجلة العرب والمستقبل، مركز دراسات وبحوث الوطن العربي، السنة 02، العدد 07، جامعة المستنصرية، العراق، 2004، ص14.

³ سندية مروان الحياي وأخرون، انعكاس القيم المنظمة في تنمية المورد البشري، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادة الإدارية بجامعة الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 93، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص165.

القيم يزيد من إخلاص العاملين وولائهم وانتمائهم لها، مما يشكل ميزة تنافسية ذات نتائج إيجابية وهامة على الأداء الوظيفي، ويمنحهم الشعور بالتوحد والهدف المشترك والهوية التنظيمية¹.

وبناء عليه فإن أهمية القيم التنظيمية تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة ومنها²:

- 1- تشكل أساس بناء الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها؛
 - 2- تعد القيم التنظيمية مهمة في فهم السلوك التنظيمي داخل التنظيم وفي إمكانية تغييره أو تعديله، لما تلعبه من دور في فهم ودراسة الدوافع والإتجاهات، كما تعتبر محددًا أساسيًا لجوانب الفرد الشخصية؛
 - 3- دورها في دراسة الإدارة من خلال أسلوب المقارنة الثقافية والاجتماعية بين المنظمات؛
 - 4- استخدامها كمعيار مرشد لسلوك الفرد والجماعة داخل التنظيم، وضبط تصرفاتهم وتفاعلمهم؛
 - 5- إن القيم هي الأساس الذي يركز عليه الأفراد، في التمييز بين الأشياء و السلوك المقبول وغير المقبول، وتوجيهه ضمن الأطر المقبولة والصحيحة؛
 - 6- وجودها يعطي حافزا قويا للفرد لإشباع رغباته وتحقيق ذاته، فهي تعطي للأشياء وزنها وأهميتها وتشكل دافعا حيويًا للسلوك الإنساني³؛
 - 7- تأثيرها على القرارات الصادرة من الأفراد وعلى درجة ابتكارهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار؛
 - 8- دورها في تحقيق الإنسجام بين الأفراد داخل التنظيم؛
 - 9- تساعد القيم التنظيمية على بناء الإستقرار داخل المنظمة وعلى تحقيق أهدافها وتطورها؛
- كما تتضح أهمية القيم التنظيمية في دورها المحوري خلال عملية التغيير في ثقافة المنظمة، لتوطين ثقافة الجودة الشاملة، وتكوين الأرضية المناسبة لإحداث ذلك، لضمان نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

¹ خالد يوسف محمد الزعي، أثر الإلتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة الإقتصاد والإدارة، مجلد22، العدد 01، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008، ص24.

² أنظر كل من:

شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بخنشلة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2014/2015، ص50.

خالد يوسف محمد الزعي مرجع سابق، ص21.

³ أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2015، ص38.

المطلب الثاني: خصائص، أنواع، مصادر تكوين القيم التنظيمية

تختلف القيم التنظيمية عن بقية القيم في طبيعتها ووظيفتها، سواء كانت قيم دينية، أو فكرية، أو سياسية، على الرغم من أنها ترتبط بها، وتستمد منها بعضا من خصائصها، كما أنها ذات تأثير على سلوك المديرين والعاملين خلال تأديتهم لمهامهم، وطريقة تنفيذها، وعلى العلاقات التي تربطهم ببعضهم البعض، يتناول هذا المطلب خصائص، أنواع، ومصادر تكوين القيم التنظيمية.

أولا: خصائص القيم

تتميز القيم التنظيمية بمجموعة من الخصائص يمكن تحديدها فيما يلي¹:

- 1- النسبية: فهي تختلف من شخص إلى آخر بالنسبة لحاجاته، ورغباته، وتربيته، وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان إلى مكان، ومن ثقافة لأخرى فمثلا، **Durchein** يعتبرها من مقتضيات الوعي الإجتماعي، **K.Max** يراها من إنتاج الطبيعة، **S.Freud** يراها من إسقاطات الغريزة الجنسية.
- 2- مكتسبة: بمعنى أن الفرد يكتسبها ضمن الجماعة، وعن طريق التنشئة الإجتماعية لتتفاعل مع تكوين الفرد، حيث يصبح مهتما ببعضها ويفضلها عن غيرها من القيم، وبالتالي فهي قابلة للقياس والتقييم.
- 3- متدرجة: بمعنى أنها تنتظم في سلم قيمي متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا وتهيمن بعض القيم على بعضها الآخر.
- 4- ذاتية اجتماعية: القيم عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته، وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الإجتماعية دورا أساسيا في ترسيخ هذه القيم.
- 5- مرنة: بمعنى إمكانية التغيير في بنائها، إذ أنها لا تأخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد بل ترتفع وتنخفض.
- 6- تلقائية: فهي ليست من صنع الفرد ولكن من صنع المجتمع.
- 7- تجريدية: للقيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والإستقلالية، تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد.
- 8- القيم متداخلة مترابطة متضمنة حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية.

إضافة إلى هذه الخصائص يضيف العميان مجموعة أخرى من الخصائص نوجزها فيما يلي²:

- 1- صعوبة الدراسة بسبب تعقيدها.

¹ عجال مسعودة القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس وعلوم التربية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص ص 45-46.

² محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 106-107.

2- القيم إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.

3- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد.

4- مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع ومرغوبة اجتماعيا لأنها تشبع حاجات الإنسان.

5- أنها ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب كما أنها تحرم وتفرض.

في حين أشار الرشيد أن من خصائص القيم مايلي¹:

1- تحتل القيم مركزا رئيسيا في تكوين شخصية الفرد ونسقه المعرفي وتحديد سلوكه.

2- يتعلم الفرد من خلال تفاعله مع البيئة الاجتماعية في مواقف الاختبار والمفاضلة.

3- تعد القيم معيارا للحكم، حيث لا تتوقف على الذاتية بل على أساس من التعقل والتذوق والتقدير الخلقى، بعيدا عن الفردية والمصلحة الخاصة.

ثانيا: أنواع القيم

هناك تصنيفات عديدة لأنواع القيم في مجال السلوك التنظيمي إلا أن أكثرها قبولاً هو التصنيف الذي

اقترحه عالم النفس الألماني **Spranger** حيث وضعها في ستة مجموعات هي²:

1- **القيم الفكرية**: وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية أو الفلسفية للفرد، وتهتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق وأسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم.

2- **القيم الاقتصادية**: وهي التي تؤدي إلى اتجاهات عملية، مع التركيز على الجوانب والأهداف الاقتصادية.

3- **القيم الاجتماعية**: وتتعلق اهتماماتها بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات أفرادها.

4- **القيم الجمالية**: وتنصب على الجوانب الفنية والجمالية في الحياة، من حيث الشكل والتنسيق والإنسجام في التعبير عنها.

5- **القيم السياسية**: وتهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.

6- **القيم الدينية**: وهي التي تؤدي إلى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد.

هذا وتجدر بنا الإشارة إلى أن الفرد قد يحمل مجموعة أو تركيبة من القيم، فمثلا قد يجمع مدير بين القيم

الدينية والاقتصادية، والجمالية، وقد يجمع مدير آخر بين القيم الاقتصادية، والسياسية، وتعمل هذه القيم بدرجات مختلفة في توجيه دوافع الفرد وسلوكه.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل، دراسة كمية على عدد من المديرين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 30، فلسطين، 2014، ص 308.

² كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 159.

كما صنف التمييزي القيم المرتبطة بالعمل إلى¹:

1- **قيم العمل**: وهي القيم التي تركز على مقدرة الفرد على القيام بالمهام، ودرجة طموحه، ومدى ثقته بنفسه في مواجهة أي أمر يتعلق بوظيفته.

2- **قيم الانضباط**: تركز على سلوك الانضباط في العمل في المكان والزمان المناسبين.

3- **قيم الحرية**: تركز على إعطاء الحرية المتاحة لأعضاء المنظمة، دون وضع قيود عليهم من قبل الرؤساء.

وهناك تصنيفا أخرى مختلفة باختلاف طبيعة المناخ التنظيمي، وحجم المنظمة، وطبيعة النشاطات التي تقوم بها فهناك، تصنيف **Buchholz** الذي يصنفها إلى أربعة أنظمة قيمية هي: القيم التنظيمية، والقيم الإنسانية، وقيم الأخلاقيات، وقيم الراحة، أما **Quinn and Rohrbaugh** فقد صنفها إلى، قيم الهدف الرشيد، وقيم العلاقات الإنسانية، وقيم النظام المفتوح، وقيم العمليات الداخلية، وتصنيف **Rokeach** العالمي الذي يصنفها إلى، قيم وسائلية، وقيم نمائية، أما **التويجر** فيصنفها إلى، قيم الاهتمام بالعاملين، وقيم الثقة المتبادلة، وقيم المشاركة في اتخاذ القرارات، وقيم العمل بروح الفريق، وقيم العدالة، وقيم الشفافية، وقيم التغيير، وقيم الإبداع².

كما قسم الباحثان **Mike Woodcock and Dave Francis** في كتابهما **unblocking**

organisation values القيم التنظيمية إلى اثنتا عشر قيمة كما يلي³:

1- **أسلوب الإدارة**: وتتضمن قيم القوة، الصفة، المكافأة.

2- **إدارة المهمة**: وتتضمن قيم الفعالية، الكفاءة، الإقتصاد.

3- **إدارة العلاقات الإنسانية**: قيم العدل، فرق العمل، القانون.

4- **إدارة البيئة التنظيمية**: قيم الدفاع، الإبداع، التنافس.

وقد قام الباحثان باختبار هذه القيم في عدة بلدان، ووجد أن هناك شبه اتفاق على أن التنظيم الذي تتوفر

فيه مثل هذه القيم، يعتبر تنظيماً إيجابياً، كما وجد أن المنظمات عبارة مؤسسات بنيت على أساس من القيم.

1- **أسلوب الإدارة**: بمعنى أن تكون الإدارة قادرة على التعامل مع الأمور الرئيسية المتعلقة بمراكز القوة، من خلال

أسلوب الإدارة الجيد المعتمد، على القيام بوظائف الإدارة بشكل فعال ويتناول هذا البعد:

¹ سندية مروان الحياي وأخرون، مرجع سابق، ص166.

² خالد يوسف محمد الزعبي، مرجع سابق، ص24.

³ فرانسيس دايف، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد بن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص ص40-44.

1- **القوة:** تتمثل القوة في امتلاك الإدارة العليا لنظم المعلومات والسلطة والمركز، وهذه القوة تمكنها من تقرير مهمة المنظمة ومصادرها واتخاذ القرارات، وبهذا فالإدارة الناجحة يجب أن تدرك هذا وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة، لذلك تتبنى قيمة، **المديرون يجب أن يديروا.**

ب- **الصفوة:** إن التركيز على النخبة المتميزة داخل منظمات أمر في غاية الأهمية، لذلك فإن نوعية الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الإدارية يعد أمراً حاسماً، فالمنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذلك فهي تتبنى قيمة، **النخبة دائماً في المقدمة.**

ج- **المكافأة:** المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه، ومن ثم تتبنى قيمة، **الأداء ملك،** وتعتبر المكافآت شكل من أشكال الحوافز التي تساعد الأفراد على أداء مهامهم، فتوقع الحصول على الحوافز يعتبر حافزاً قوياً لإثارة السلوك الوظيفي لدى الأفراد.

2- **إدارة المهمة:** تهتم إدارة المهمة بالقضايا ذات العلاقة بأداء العمل وكيفية تحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع ذلك هي:

أ- **الفعالية:** تعني الفعالية أن تركز الإدارة على القضايا الصحيحة، ويجب أن يكون ذلك بشكل مستمر، بحيث تختار الأنشطة التي تعود عليها بأفضل النتائج، وهي بذلك تتبنى قيمة، **إعمل الأشياء الصحيحة.**

ب- **الكفاءة:** وتشير هذه القيمة إلى ضرورة تحقيق الأهداف وممارسة النشاطات بطرق صحيحة، للوصول للأهداف العامة التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية، باستخدام أقل قدر ممكن من المصادر المتوفرة، فالمنظمة بذلك تتبنى قيمة، **إعمل الأشياء بطريقة صحيحة.**

ج- **الإقتصاد:** إن غياب الرقابة على التكاليف يعد سبباً في فشل الكثير من الأعمال، وكذلك الإسراف والهدر في الموارد المالية، والنظام الذي يعتمد الربح أو الخسارة يزود التنظيم بمعيار أساسي للنجاح، وبما أن أي نشاط في المنظمة يكلف مبلغاً من المال فإنه يجب مواجهة الحقيقة الإقتصادية، وتبني قيمة، **لا شيء مجاناً.**

3- **إدارة العلاقات:** تهتم إدارة العلاقات بالقضايا المتعلقة بكيفية الحصول على أفضل ما لدى العاملين، وضمن التزامهم بالمهام الموكلة إليهم، لذلك فهم يحتاجون إلى المعاملة الحسنة وإشعارهم بقيمتهم وأهميتهم، وأن يثقوا في عدالة القواعد والأنظمة، والقيم التي تتبع إدارة العلاقات هي:

أ- **العدل:** حيث تقوم هذه القيمة على أساس أن العاملين يقارنون جهودهم في العمل بما يحصلون عليه، إضافة إلى مقارنة أنفسهم مع زملائهم من حيث الجهد، وكذا العائد، والحوافز، لذلك فإن تطبيق نظام عادل يؤثر عليهم ويؤدي إلى بناء الثقة والولاء لديهم، فضلاً فذلك يؤثر على حياة الأفراد سواء في العمل أو خارجه، لذلك على

المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار وجهات نظر الأفراد وإدراكاتهم، وشعورهم إذن فهي تتبنى قيمة، من يهتم يكسب.

ب- فرق العمل: إن العمل الجماعي داخل المنظمة مهم جدا، ومن شأن ذلك أن يجعل الأفراد يستمتعون بالعمل معا بإتقان، ومن الأهمية بمكان أن يشعروا بأنهم ينتمون إلى بعضهم البعض، والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع تكوين فرق للعمل، وبذلك فهي تتبنى قيمة، العمل معا بانسجام.

ج- القانون والنظام: كل جماعة تنشئ إطارا من القوانين والنظام الذي يحكم تصرفاتها، هذه القوانين توفر القواعد الأساسية للسلوك، والمديرون يتصرفون كقضاة في تطبيق هذه القوانين دون وجود حق الاعتراض، لذا يجب وضع نظام مناسب من القواعد والإجراءات، إذن فالمنظمة تتبنى قيمة، العدل لا بد أن يسود.

4- إدارة البيئة: تهتم إدارة البيئة بعملية تنافس المنظمة مع المنظمات الأخرى في محيطها، وكيفية التأثير على هذه البيئة والإستفادة منها لصالحها، والقيم التي تتبع إدارة البيئة هي:

1- الدفاع: تواجه المنظمات مخاطر تهدد البيئة لذلك فمن واجبها تحليل هذه البيئة والعمل على وضع خطط دفاعية لمواجهتها، حتى تضمن وجودها، لذلك فهي تتبنى قيمة، اعرف عدوك.

ب- التنافس: تتخذ المنظمات الرائدة كل الخطوات الضرورية اللازمة من أجل تمتعها بميزة تنافسية، ففي البيئة التجارية البقاء للأفضل مع خروج الضعيف، إذن فالمنظمة تتبنى قيمة، البقاء للأفضل.

ج- استغلال الفرص: بمعنى أن المنظمة في بحث دائم عن فرص للنمو والتطور في محيطها الخارجي، وعدم إفساح المجال للآخرين للحصول على مثل هذه الفرص، لذلك فهي تتبنى قيمة، اغتصم فرصتك.

من خلال ماسبق يمكن أن نستنتج أنه مهما اختلفت تصنيفات القيم، إلا أنها جميعا اتفقت على أنها تمثل

ما يعتبر مرغوبا فيه ويجب الإلتزام به وأن لها شروطا يجب توفرها وهي¹:

- أن يكون هناك تناسقا فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد في المنظمات؛
- أن تكون محددة وواضحة وقابلة للتوصيل، لكي يدركها جميع العاملين في التنظيم؛
- أن تكون ثابتة وواقعية يمكن ترجمتها إلى واقع عملي تدعم وتعزز الأداء؛
- أن تكون جذابة ومقبولة وتجلب الفخر للعاملين؛
- أن تحقق المواءمة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

¹فرانسيس دايف، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص74.

كما أن تحقيق المنظمة لفعاليتها، مرتبط بمدى قدرتها على غرس القيم الإيجابية بين العاملين، واستبعاد السلبية منها، وإرساء منظومة قيمية منسجمة بين قيم الفرد الشخصية، وقيم المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على الطرفين وتجنباً للكثير من المشاكل التنظيمية التي تسببها التناقضات في القيم ودفعاً بعملية السلوك الإداري نحو الاستقرار والنجاح.

ثالثاً: مصادر تكوين القيم التنظيمية

للقيم التنظيمية عدة مصادر نذكر منها¹:

1- الأسرة: حيث تعد المصدر الأول لتكوين القيم لدى الفرد خصوصاً في مراحل العمرية الأولى، إذ يكتسب منها الأساسيات من الحب والعطف والحنان، ويضطلع الوالدان بالدور الأكبر في تشكيل القيم الأصلية، لما يعبرون به دائماً عن قيمهم بإخباره بما يقوم به أو لا، ضف إلى ذلك أدوار الجماعات الأخرى المكملة لدور الأسرة في عملية التنشئة الاجتماعية، مثل المدرسة، الأصدقاء،... الخ.

2- التعاليم الدينية: تعتبر المصدر الرئيسي لكثير من القيم الإنسانية، فقد ورد في السنة النبوية الشريفة والقرآن الكريم الكثير مما يدل على ذلك، ومن الأمثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، إذ جاء في الحديث الشريف، "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، وعلى عدم الغش، "من غشنا فليس منا"، وغيرها من الأحاديث الشريفة التي لا يتسع المجال هنا لذكرها، والسنة النبوية الشريفة ماهي إلا ترجمة لبعض القيم التي جاءت في القرآن الكريم.

3- التعليم: يعد التعليم الركن الأساسي في إحداث التغيير في حياة الأفراد، وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى، وتكوين قيم جديدة لديهم، لتتناسب والتغيرات الثقافية المتجددة، والتي يجب احترامها وتقديرها والإستفادة منها، بما يتفق والمتغيرات المستجدة.

4- المجتمع: للمجتمع دور كبير في تكوين القيم لدى الأفراد، فالمجتمع هو البيئة التي يعيش فيها الفرد، حيث يؤثر ويتأثر بها نتيجة تفاعله مع الآخرين داخل حدود أو نطاق معين، وعليه فإن القيم تختلف من فرد لآخر، ومن مجتمع لآخر، فمثلاً المجتمع الغربي يتصف بالقيم المادية، أكثر من المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتقارب الأسري، والانتماءات العشائرية.

5- الخبرة السابقة: تمثل الخبرات والتجارب التي مر بها الأفراد خلال حياتهم، دوراً بارزاً في تشكيل مجموعة القيم، ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال أحكامه التي يصدرها عن الأشياء، وكذلك الأوزان التي يعطيها

¹ سنديّة مروان الحيايلى وآخرون، مرجع سابق، صص 165-166.

إياها، والتي واجهته خلال حياته، فالسجين الذي ضاق طعم احتجاز الحرية، يفترض به أن يقدر قيمة الحرية أكثر، لأنه عانى من كبت ومصادرة حريته، كذلك فالغني الذي مر بفترة عصبية وفقير، يصبح المال بالنسبة له قيمة كبيرة، حتى بعد أن تتحسن أحواله المادية.

6- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: تشكل الجماعة مصدرا مهما من مصادر القيم، فبانتحاء الفرد إلى جماعة معينة، تترسخ لديه مجموعة من القيم تساعد على تشكيل وتغيير أنماط سلوكية معينة، بحيث تنسجم وقيم الجماعة، ويقوم الفرد بذلك نتيجة لحساباته وأهدافه وحاجاته، محاولا التكيف مع سلوك وقيم الجماعة، لإشباع هذه الحاجات والأهداف، فمثلا بالنسبة للأفراد الذين يسافرون للخارج للدراسة أو العمل، فيمرون خلال فترة الدراسة أو العمل، بأشبه ما يكون بغسيل الدماغ، حيث تتغير قيم كثيرة لديهم، كتلك التي تتعلق بالزواج أو الشرف¹.

7- الإعلام: للإعلام دور كبير في التأثير على قيم واتجاهات الأفراد، حيث يعمل الإعلام بنوعيه المرئي وغير المرئي، على تكوين وتغيير بعض القيم والعادات، الإجتماعية، ويرى البعض أن قيام الإعلام بنقل السلوك المقبول في المجتمع، والقيم الأصلية ومساندتها، تؤدي إلى استقبال أفراد المجتمع لهذه القيم، وبالتالي اكتساب شخصية ذات سمات معينة، وفي بحث تم إجراؤه حول التلفزيون والتنشئة الإجتماعية، تبين أن مشاهدة التلفزيون تؤثر على اكتساب القيم الإجتماعية أو تغييرها، تبعا لاختلاف المضمون القيمي للبرامج التلفزيونية.

8- القيادة: تبرز أهمية القيادة كمصدر من مصادر القيم التنظيمية، في النسق القيمي الذي يتبناه القائد، فحسب هذا النسق يتحدد حجم المشاركة المسموح به للعاملين في اتخاذ القرارات التي تخصهم، وهامش المسؤولية المتاح لهم، وعليه فإما أن يكون ديمقراطيا أو مستبدا، فمثلا القائد الذي يتبنى قيم المساواة في نسقه القيمي، سيكون حريصا على أن يزيل أو يقلل من مظاهر التفرقة والتمييز بينه وبين مرؤوسيه².

المبحث الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية، تكوينها والحفاظ عليها

لا تأتي ثقافة المنظمة من فراغ، وإنما تستمد قيمها، وافترضاها، ومفاهيمها من مجموعة من المصادر التي تتفاعل فيما بينها، وتمارس تأثيرها على أنماط السلوك في المنظمة، ولذلك فمن الضروري فهم تلك المصادر، لما لها من أهمية من أجل العمل على تعزيز وترسيخ مكونات الثقافة، والمحافظة عليها، أو من أجل تغييرها وتعديلها استجابة للمواقف التي تواجهها، يحاول هذا المبحث استعراض أهم مصادر الثقافة التنظيمية وسبل تكوينها والحفاظ عليها.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص161.

² عجال مسعودة، مرجع سابق، ص52.

المطلب الأول: مصادر تكوين ثقافة المنظمة

يقصد بمصادر ثقافة المنظمة، المنابع التي تسقي المنظمة افتراضاتها الأساسية، وقيمها، ومفاهيمها التي تتبناها وتكيفها مع طبيعتها، وتكون منها ثقافتها الخاصة ولقد تعددت وتباينت هذه المصادر.

فحسب **Robbins** فإن أصل الثقافة مشتق من فلسفة مؤسسيها، والتي تعتبر كموجه لسلوك الإدارة العليا ولعمليات التكيف والاندماج الاجتماعي¹، ويتفق معه **Shein** إذ يرى أن معظم ثقافات المنظمات ترجع إلى مؤسسيها، وأن نصف القيم السائدة بالمنظمة هي انعكاس لقيم المؤسس، والنصف الآخر يتشكل استجابة للمتغيرات البيئية للمنظمة².

ويشير **العزاوي**، أيضا أن ثقافة المنظمة، هي انعكاس لثقافة المجتمع الذي تعيش فيه، من خلال التفاعل الذي يساعد على قبول أو رفض القيم الضمنية، وضمان الحفاظ على الثقافة³.

ويضيف **Vecchio** ستة مفاهيم أساسية تمثل مرجعا لفهم أصل ثقافة المنظمة وهي⁴:

- القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل المؤسس؛

- الأفكار الإرشادية ورسالة المنظمة؛

- الهيكل التنظيمي للمنظمة؛

- الأعراف والقيم والإعتبارات الاجتماعية؛

- تاريخ المنظمة ورموزها؛

- الترتيبات المؤسسية.

أما **David Drennan** فيرى أن نشأة ثقافة المنظمة يرجع إلى مجموعة من المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية وهي، مدى تأثير المؤسس ورؤيته، تاريخ المنظمة وتقاليدها، التقنيات والمنتجات والخدمات الخاصة بالمنظمة، الصناعة وطبيعة المنافسة السائدة، وأخيرا العملاء⁵.

¹ عباس نعمة الخفاجي، مرجع سابق، ص76.

² سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص169.

³ المرجع نفسه.

⁴ Vecchio, R.P, organisation behavior, 3rd edition, New York, Harcourt Brace college publishers, 1995, p620.

⁵ David Drennan, transforming company culture, London, MC Graw Hall, 1992, p12.

وفي مجال الإجابة على التساؤلات المطروحة وهي، من أين تأتي الثقافة التنظيمية؟ ولماذا يكون لكل منظمة ثقافة خاصة بها؟ وهل يمكن إدارة الثقافة؟ يرى **Jones** أن ثقافة المنظمة تتطور من خلال التفاعل بين أربعة عناصر وهي، نظام حقوق الملكية، الهيكل التنظيمي، الأخلاقيات المنظمة خصائص الأفراد داخل المنظمة¹. من جانب آخر يؤكد **جاد الرب**، أن مصادر ثقافة المنظمة متعددة، وتتوقف هذه المصادر على عدة اعتبارات منها، عمر المنظمة، قوة المؤسسين، التطور التاريخي للمنظمة، الانتشار الجغرافي، التميز والتفوق، الثقافة السائدة في المجتمع².

ويرى الباحث أن أهم مصادر ثقافة المنظمة والمتفق عليها من أغلب الكتاب والباحثين هي³:

أولاً: القادة أو المؤسسون: قد يعزى تشكيل ثقافة المنظمة إلى مؤسسيها، والذين يقومون بتكوين وتنمية العادات، والتقاليد، وطرق، وأساليب العمل وفقاً لرؤيتهم، لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك، فحسب **Shein** فإنه على الرغم من اختلاف الثقافات من منظمة لأخرى، إلا أنها جميعاً تنشأ وفقاً لخطوات عملية هي⁴:

- 1- يمتلك المؤسس فكرة إنشاء منظمة أو مشروع جديد؛
- 2- يبحث هذا المؤسس عن مجموعة من الأفراد يتشاركون معه نفس الفكرة ونفس الهدف، وينشئون معاً فريق عمل لتحقيق أهداف المنظمة أو المشروع الجديد؛
- 3- يعمل أفراد هذا الفريق (المؤسسون) من أجل تكوين هذه المنظمة، وذلك من خلال توفير كافة الموارد اللازمة مثل، رأس المال، الموقع الجغرافي، المباني وغيرها من الموارد المرتبطة بحياة المنظمة.
- 4- يعمل فريق المؤسسين على استقطاب عاملين جدد للمنظمة، وينقلون لهم قيمهم وأفكارهم ومعتقداتهم التي يؤمنون بها من أجل إنجاح المشروع.

وفي نفس السياق يرى **Shneider** أن للقيادة دوراً حاسماً في تشكيل ثقافة المنظمة، فكلما طالت مدة بقائهم في المنظمة كلما كان وقع تأثيرهم في قيم العاملين أشد وأعمق، خصوصاً إذا كانت الإدارة مركزية، ويعزز ذلك قيام القائد أو المؤسس بالعديد من المهام والواجبات، التي تؤثر في ثقافة المنظمة، منها وضع المعايير التي

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، سوريا، 2010، ص 125.

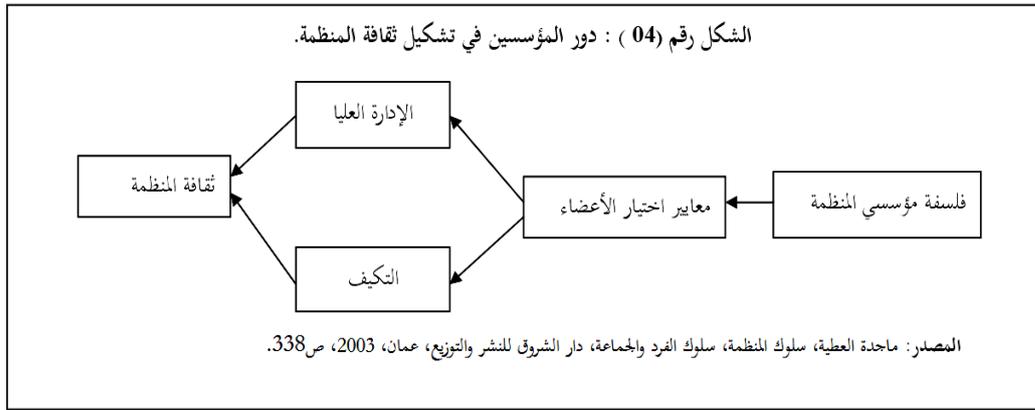
² جاد الرب سيد محمد، مرجع سابق، ص 173.

³ عبد اللطيف عبد اللطيف محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 126.

⁴ Edgar Shein, the role of the founder in creating organisational culture, family business review, vol08, N°03, 1995, P225.

تنتشر في الداخل، كحجم المخاطرة التي يمكن تبنيها، ومقدار الحرية الممنوحة للعاملين، واللباس الذي يمكن ارتداؤه، والأفعال التي تكافأ مادياً¹.

هذا وقد تؤثر قيم المؤسسين ورؤيتهم الشخصية إيجاباً على نجاح المشروع، فعلى سبيل المثال لقد ساعدت رؤية **Watson** لأهمية البحث والتطوير، والإبتكار، والعمل الجماعي، وسياسة المكافأة، على تحقيق **IBM** للتميز في مجال صناعة أجهزة الكمبيوتر، على الرغم من أنه توفي سنة 1956 وبالمثل فقد ساهمت الرؤية الأساسية ل **Walt Disney** حول الترفيه، وكيفية إشباع رغبات الزبائن، إلى احتلال المؤسسة الريادة في مجال صناعة الترفيه²، والشكل الموالي يوضح دور المؤسسين في تشكيل ثقافة المنظمة.



يتضح من الشكل أثر ثقافة المؤسس التي على أساسها يتم اختيار الأعضاء، بما ينسجم وفلسفتهم وأهدافهم، وفقاً لمجموعة من المعايير، والتي من خلالها تحدد أيضاً عمليات التكيف اللازمة، والمناخ العام للسلوك المرغوب وغير المرغوب، كما تكون همزة وصل بين المؤسسين والأفراد داخل المنظمة، من أجل مدهم بقيمتهم ومعتقداتهم، وحثهم على قبولها، فكلما كانت هذه القيم والمعتقدات ثابتة ومستمرة وكثيفة، كلما ترسخت في ثقافة العاملين.

ثانياً: الثقافة المجتمعية: رغم تعدد وتباين الكتابات بشأن ثقافة المنظمة، إلا أن أغلبية الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، خلصوا إلى نتيجة مفادها، أن ثقافة المنظمة لا تعدو أن تكون جزءاً من ثقافة المجتمع، وبأنها المصدر الأساسي لها، ومن خلالها تظهر أهميتها، وحيث أنها تتأثر بالثقافة المجتمعية، فإن المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية، تتشابه أيضاً في بعض الجوانب والأبعاد الثقافية³، فعلى سبيل المثال فإن العاملين في المنظمات اليابانية، يعتقدون قيم الإخلاص، والطاعة لرؤسائهم، حيث هذا الافتراض أخذ قضية

¹ ابنتام عبد الرحمن حلواني، مرجع سابق، ص 17-18.

² جمال الدين مرسى، مرجع سابق، ص 24.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص 263.

مسلمة بها، ومن النادر أن نجد منظمة مقرها اليابان لا تعمل بهذا الافتراض، ومن جهة أخرى فإنه من الصعب جدا على منظمة أمريكية، مقرها خارج اليابان أن تعمل بنفس النمط والممارسة اليابانية، حيث البيئة الاجتماعية ومحيط العمل يختلف كلية¹،

وفي مجال البحث عن مدى تأثير الخصائص الثقافية الوطنية، على قيم وسلوك العاملين، قدم العالم الهولندي **Hofstede** نتائج دراسته سنة 1984 التي أجريت على شركة **IBM** ومختلف فروعها المنتشرة في 50 دولة بالعالم، ونشر النتائج المتحصل عليها في كتابه الشهير " **Culture Consequences** "، حيث اختبر حالات قيم ثقافة العاملين لأكثر من 116000 عاملا، يعملون في فروع الشركة المختلفة، وبينت النتائج وجود تأثير لثقافة البلد على قيم العاملين، وقدم نظريته "أثر الاختلافات الثقافية في فهم سلوكيات وانطباعات الأفراد داخل المنظمات"²، بناء على أربعة أبعاد وهي³:

1- **تفاوتات القوة**: ويقصد به المدى الذي يتقبل فيه أفراد المجتمع التوزيع غير المتساوي للسلطة في المنظمات، ويلخص هذا البعد طريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين في المستويات الدنيا للتنظيم، من حيث المشاركة في عملية اتخاذ القرار، والتعامل الرسمي وغير الرسمي بين المستويات الإدارية المختلفة، ففي الثقافة عالية القوة، يمارس المديرون الأسلوب الأبوي التسلسلي في الإدارة، واتخاذ القرار على نحو مركزي، أما في الثقافة المنخفضة القوة فيمارس المديرون أسلوب التشاور، القائم على حرية إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

2- **تجنب عدم التأكد**: بمعنى المدى الذي يكون فيه المجتمع غير مرتاح من الغموض وعدم التأكد وتتخذ إجراءات لتجنب ذلك، فبينما تميل المجتمعات ذات الميل المنخفض لتجنب المجهول إلى تخفيض حالات الغموض عن طريق وضع القوانين واستخدام التكنولوجيا والطرق العلمية في التحليل واتخاذ القرار، تميل المجتمعات ذات الميل العالي نحو تجنب المجهول إلى تحقيق شعورها بالأمان عن طريق انتمائها للآخرين أو الإحتماء بالغيبيات والدين.

3- **الفردية مقابل الجماعية**: ويعني المدى الذي يتوقع فيه المجتمع من أفراده أن يعتنوا بأنفسهم وبأسرهم المباشرة فقط، أو أن يتوقع من أفرادهم أن يدعم بعضهم البعض، وتنعكس هذه الممارسات داخل المنظمة مثل، التعيين، والترقية التي غالبا ما تتم على أساس معرفة المسؤول بالعاملين، أو علاقاتهم بجماعاتهم كالعائلة، والعشيرة ما يجعل

¹ منصور بن ماجد بن سعود عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الأمنية، أكاديمية نابف للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2010، ص20.

² نافذ فايز الهرش، قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتمادا على أبعاد هوفستيد الثقافية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 03، الأردن، 2008، ص336.

³ هالة عبد القادر صبري، أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 04، الأردن، 2010، ص ص460-461.

العلاقات تتفوق على الواجبات في هذه الثقافة، أما في المجتمعات الفردية، فالتركيز يكون على إنجاز الفرد دون ارتباطه بجماعة معينة، ما يجعل الواجبات تتفوق على العلاقات.

4- الرجولة مقابل الأنوثة: حيث تتصف المجتمعات الأنثوية بالميل نحو تشجيع كل من الإناث والذكور على السواء، للتحلي بالعلاقات الإجتماعية، المتسامحة، والتلاطف، والإهتمام بجودة الحياة الإنسانية، أما المجتمعات الذكورية، فتركز على المساواة، وإطلاق روح المنافسة بين الأفراد، لتحقيق إنجاز أفضل في العمل. والجدول الموالي يوضح تصنيف الثقافة العربية على الأبعاد الأربعة حسب دراسة **Hoftsed**.

جدول رقم (01): تصنيف الثقافة العربية على الأبعاد الأربعة حسب دراسة (Hoftsed 2003)

أبعاد الثقافة العربية	الدرجة/النتيجة	الرتبة بين 50 بلد و 3 مناطق	التصنيف الثقافي للدول العربية
تفاوت القوة	80	07	عالي
تجنب عدم التأكد	68	27	قوي
الفردية مقابل الجماعية	38	27/26	جماعية
الرجولة مقابل الأنوثة	53	23	معتدلة

المصدر: مروان نظمي عواد، دور قيم ثقافة المنظمة في تحسين جودة خدمة الرعاية التمريضية، بحث مقارنة بين مستشفى الرمادي التعليمي العام ومستشفى بغداد التعليمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، العراق، 2016، ص 235.

مقارنة بالقيم السائدة في مجتمعات أخرى، فإن الثقافة العربية قد صنفت بدرجة عالية من تفاوت السلطة، وأيضاً تجنب عدم التأكد، والميل للجماعية والإلتزام بمصالح الجماعة (العائلة أو القبيلة)، والمتوسط بين الميل إلى المساواة بين الجنسين بالأدوار، رغم التمييز بين الذكور والإناث.

كما أضاف **Hoftsed** بعداً خامساً يتعلق بالتوجه للمدى الطويل مقابل التوجه للمدى القصير، وارتبط هذا البعد بالنمو الإقتصادي لحالة بلدان شرق آسيا وخصوصاً ما يتعلق بالثقافة الصينية، ويلتزم هذا البعد بتحديد أكثر مظاهر القيم في الثقافات الآسيوية، واعتبرت دراسة **Hoftsed** من أهم الدراسات التي شخصت ملامح الفكر الإداري في المجتمعات العالمية، اعتماداً على المنظور الثقافي، حيث أن النظم والممارسات الإدارية، تتباين وتختلف بناء على تباين الثقافات¹.

إن دراسة الثقافة المجتمعية يفيد المنظمة في العديد من الجوانب نذكر منها²:

- تؤثر ثقافة المجتمع على سلوكيات وتصرفات القادة في المنظمات، خصوصاً ما يتعلق بعلاقتهم مع المرؤوسين؛

¹ مروان نظمي عواد، مرجع سابق، ص 235.

² عبد الكريم إبراهيم الثويني، مرجع سابق، ص ص 62-63.

- إن معرفة أبعاد الثقافة المجتمعية، يساعد المنظمة على تكوين قاعدة مشتركة من القيم لدى مواردها البشرية، تسهل من عملية إدارتها، خصوصا مع انتشار الشركات متعددة الجنسيات؛
- إن معرفة هذا الجزء من ثقافة المجتمع، يساعد إدارة المنظمة على إدارة ثقافتها، استجابة للضغوطات المستمرة التي تواجهها؛
- يساعد فهم ثقافة المجتمع ومكوناتها، على تجنب ما يسمى بالصراع الثقافي، والذي يحدث نتيجة التقاء أفراد يحملون ثقافات مختلفة، ومحاولة كل طرف التمسك بثقافته ورفض ثقافة الطرف الآخر.

وبناء على ماسبق يمكننا القول أن ثقافة المنظمة ماهي إلا امتداد وانعكاس لثقافة المجتمع، والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة، وكذلك على الأنماط السلوكية لديهم، وعليه فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري وإنما هو محصلة السلوك المجتمعي الإيجابي أو السلبي، لذلك فإن فهم ثقافة المجتمع وعاداته، وتقاليد، وطرق التأقلم الخاصة به، لا يمكن إغفالها أو تجاهلها، بأي حال من الأحوال، عند تطوير ثقافة المنظمة أو إدارتها.

ثالثا: طبيعة الصناعة أو قطاع النشاط: وهي ترتبط بمجموعة من القيم، والمعتقدات، والأعراف الخاصة بمنظمات تنشط في نفس قطاع الصناعة، إذ مع مرور الوقت يتولد نمطا ثقافيا معين داخل الصناعة أو النشاط، يمارس تأثيراته على جوانب متعددة للمنظمة مثل، نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، ونوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس قطاع الصناعة أو النشاط، ومثال ذلك النمط الثقافي المميز للبنوك، أو شركات البترول، أو شركات الطيران... وغيرها¹.

رابعا: خصائص العاملين: إن المصدر الأساسي لثقافة المنظمة هم الأفراد العاملون فيها، حيث تعمل المنظمة على استقطاب الأفراد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة التي تؤمن بها، ومع مرور الوقت فإن الأفراد الذين لا تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، يغادرون ويبقى فقط الذين يتوافقون مع الثقافة السائدة، ليصبحوا أكثر تقاربا مع بعضهم في أفكارهم، ومعتقداتهم، وأكثر بعدا عن التنظيمات الأخرى في هذا المجال، وهكذا يتحقق الإنسجام.

خامسا: نظام حقوق الملكية: حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد حقوق وواجبات ومسؤوليات الأفراد في المنظمة، كما تقوم بتحديد حقوق الملكية لهم، ويتعلق الأمر بالأجور، والتعويضات، وحقوق التوظيف مدى الحياة، أو الإحالة على التقاعد، أو إنهاء الخدمة، والإستفادة من الأرباح، وبذلك فإن حقوق الملكية تؤثر في القيم التي تحد سلوك الفرد وتصرفاته، وبالتالي تحديد الثقافة التي سيتم تطويرها، وإن أي تخفيض في حقوق الملكية، سوف يؤدي

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص90.

إلى عدم الرضا ، ومن ثم مغادرة المنظمة، وعلى العكس من ذلك فإن زيادة هذه الحقوق، يرفع من دافعية الفرد اتجاه العمل، ويعزز من مستويات الإبداع والولاء التنظيمي.

سادسا: الهيكل التنظيمي: يعتبر مصدرا مهما من مصادر الثقافة التنظيمية، فقد يفضل بعض الأفراد الإلتحاق بالمنظمات التي تتوافق مع قيمهم، من ناحية المسؤوليات، والصلاحيات، والأنظمة، كما يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم التي تشكل التكامل والتنسيق الجيد، وتخفيض مشكلات الإلتصال، وسرعة تدفق المعلومات وغير ذلك...

سابعا: الأخلاقيات التنظيمية: تعرف الأخلاقيات التنظيمية على أنها: " مجموعة القيم الإعتبارية، والمعتقدات، والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة والملائمة، في التفاعل والتعامل ما بين العاملين بعضهم البعض، ومع مختلف أصحاب المصالح داخل وخارج المنظمة"¹.

وحسب أبوبكر طه فإن الأخلاقيات التنظيمية تعتبر مصدرا رئيسيا لأصل الثقافة وهي تتكون من²:

- أخلاقيات الأفراد الذين يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمجتمع؛
 - أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة معينة؛
 - أخلاقيات المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع؛
- وحرصا منها على ضمان تواجد أخلاقيات عامة فقد سعت الكثير من المنظمات الكبرى إلى وضع ميثاق أخلاقي أو دستور للعمل يتضمن مجموعة من السياسات والمبادئ التي توجه السلوك داخل المنظمة لتشجيع الأنماط الإيجابية المتوقعة لدى العاملين، ولتحقيق العديد من المزايا أهمها³:
- تحديد طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يتضمنه من عناصر الطاعة والولاء؛
 - تشجيع أخلاقيات العمل الإيجابية مثل حسن التعامل وإنجاز العمل وعدم تأجيله؛
 - تفادي التصرفات المنافية للذوق العام والأعراف والتقاليد أثناء العمل؛

¹ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة- مدخل للتصميم- دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص60.

² أبوبكر مصطفى السيد طه، المدير وتنمية سلوك العاملين- مدخل استراتيجي لتنمية السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2005، ص ص146-147.

³ بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد02، الجزائر، 2003، ص05.

ولضمان فعالية تطبيق هذا الميثاق الأخلاقي، وجب على المنظمة وضع لجنة للأخلاقيات وعقد اجتماعات دورية بشكل منتظم ومراجعة الميثاق دورياً، من أجل تحديثه ومحاسبة كل من يخرج عن هذا الميثاق ضماناً للإلتزام بمبادئه من قبل أفراد المنظمة¹.

وتظل القيادة العليا ساهرة وحريصة على تنفيذ ذلك الميثاق الأخلاقي، حتى يطبق تلقائياً ويتم التعود عليه من قبل العاملين، كما تعمل على عقاب كل من لا يلتزم به، دون إغفال دورها في إنشاء علاقات ود واحترام وصدق مع العاملين داخلياً والجمهور خارجياً، من خلال عدم التكتم على المشاكل التي تواجه سير المنظمة وتقدمها، وإعطاء معلومات مضللة تزين وضع المنظمة، ومحاوله إظهارها بغير حقيقتها، وما فضيحة **Watergate** الشهيرة والتي حدثت في عهد الرئيس الأمريكي **Nixon** والتي أطاحت به، فيما بعد خير دليل على بيروقراطية البيت الأبيض وأجهزته، في طمس الحقائق أمام الجمهور الأمريكي، والذي طالب بحقه في معرفة ما يدور بهذا الجهاز الحساس للدولة².

من خلال ما تم طرحه من أفكار تتعلق بمصادر الثقافة التنظيمية يمكننا أن نقدم الإستنتاجات التالية:

- 1- تباين وتعدد مصادر ثقافة المنظمة وعدم الإتفاق عليها.
- 2- كان من أكثر المصادر المتفق عليها، ثقافة المجتمع، المؤسسون، قطاع الصناعة أو النشاط، خصائص الأفراد.
- 3- مصادر ثقافة المنظمة يمكن أن تقسم إلى مصدرين، مصادر تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة، كبيئة الجماعة، خصائص الأفراد، الهيكل التنظيمي، المؤسسون، الإجراءات والسياسات، التكنولوجيا...، ومصادر تتعلق بالبيئة الخارجية كثقافة المجتمع، الصناعة والمنافسة، الزبائن، والعوامل القانونية والسياسية والإقتصادية... الخ.
- 4- ارتبطت هذه المصادر بالعمليات التي تؤثر على أداء المنظمة كالمناخ التنظيمي، وأنماط القيادة، وشكل الإستراتيجية... الخ.

¹ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, Marc Buelens, organisation behavior, London, MCgraw Hill publishing co, 1999, p63.

² أحمد إبراهيم أبوسن، القيم والأخلاقيات والتوجهات المعاصرة في إدارة المنظمات، بحوث وأوراق عمل ملتقى الإدارة العربية وأفاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين المنعقد بالجمهورية العربية السورية في أبريل 2004، أعمال مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص66.

المطلب الثاني: تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها

كما أشرنا إليه سابقا فإن مؤسسي المنظمة هم من يضعون اللبنة الأولى لتشكيل وتكوين ثقافتها، حيث تلعب الرؤية أو الفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية لأفراد التنظيم، بما يتناسب وهذه الرؤية أو الفلسفة، لتحقيق الرسالة التي أنشئت من أجلها المنظمة.

ويرى أبوخديجة أن هناك عدة خطوات يمكن اتباعها عند تكوين ثقافة المنظمة وهي¹:

أولاً: بلورة القيم: في هذه المرحلة تعمل الإدارة العليا على تحديد القيم الثقافية المرغوب فيها، والتي تود أن تنقلها للعاملين، كما تعمل على بلورة القيم الثقافية اليومية أو التشغيلية والتي تمثل مرجعا يوجه أنماط السلوك داخل المنظمة، حتى تصل إلى قيمها الإستراتيجية.

ثانياً: اختيار وتعيين العاملين: حيث يتم اختيار العاملين الذين يتفقون مع الإدارة في نفس القيم والمعتقدات، وعادة ما تحدد المنظمة لهؤلاء العاملين فترة تجريبية، وذلك للتأكد من الخلفية الثقافية للعامل ودراسة سلوكه.

ثالثاً: صياغة رؤية واستراتيجية المنظمة: حيث يتم صياغة رؤية واستراتيجية المنظمة، والتي تعبر عما ستكون عليه المنظمة وسبل الوصول إلى ذلك.

رابعاً: إتباع أساليب إدارية معينة للتأثير في تكوين الثقافة: هناك أربعة أساليب يمكن للإدارة أن تقوم بها للتأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، تسمى في مجموعها بكلمة **HOME** الإنجليزية، وذلك بتجميع الأحرف الأولى في كل منها وهذه الأساليب هي:

1- بناء إحساس بالتاريخ **History**، من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.

2- إيجاد شعور بالتوحد لدى أعضاء المنظمة **Oneness**، عن طريق نشر القيم والمعايير والأنماط السلوكية الواحدة.

3- إيجاد إحساس بالعضوية **Membership**، عن طريق الحوافز والإستعداد الوظيفي والتنشئة الجيدة.

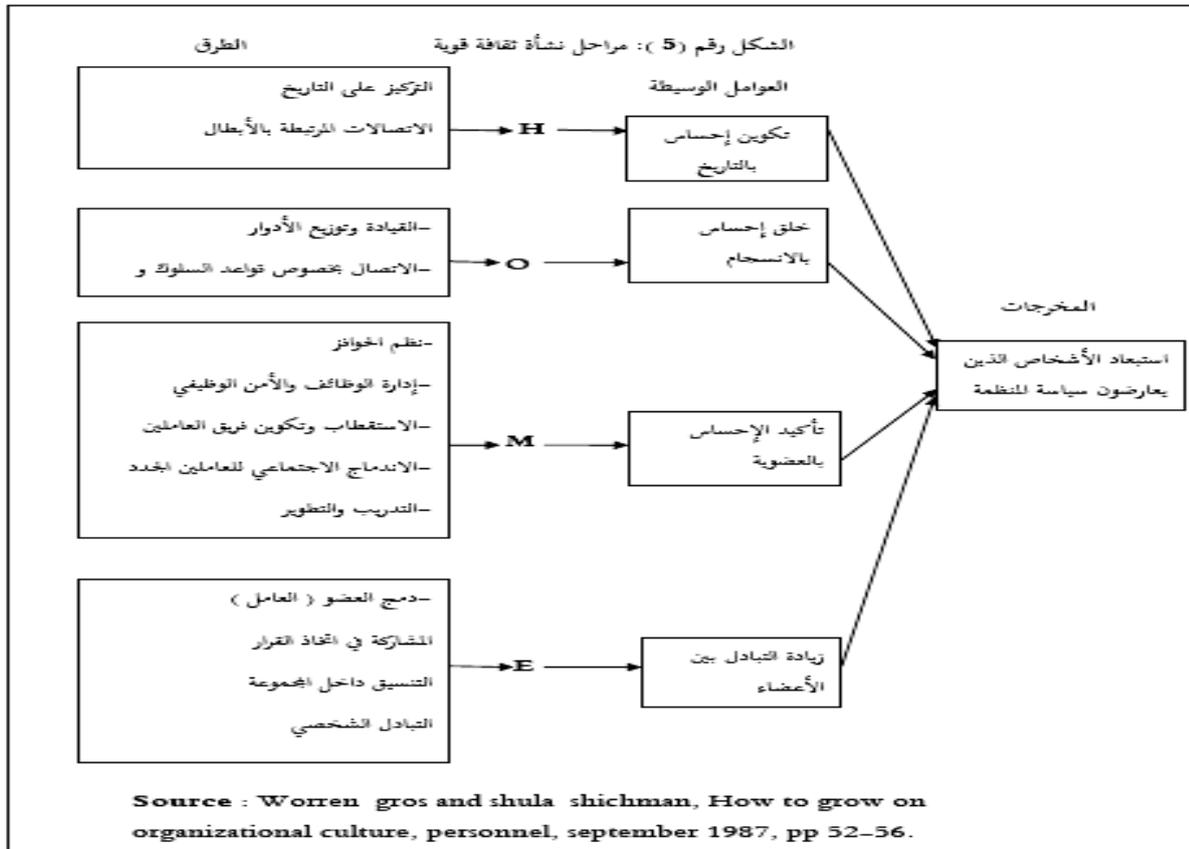
4- تفعيل التبادلية بين الأعضاء **Exchange**، عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

خامساً: نشر ثقافة المنظمة: وذلك من خلال إجراء الدورات التدريبية والتي تتعلق بقيم المنظمة وعناصرها، ويتم ذلك بعدة طرق منها، شبكات الإتصال غير الرسمي بين العاملين، أو من خلال التفاعل والإحتكاك المستمر بين العاملين القدامى والجدد، كما يمكن إيصال هذه العناصر من خلال المضامين الإتصالية الرسمية وغير الرسمية

¹ هيثم عبد الله أبوخديجة، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007/2006، صص 100-102.

المكتوبة، في شكل مذكرات وتقارير سنوية، وبيانات متعلقة بفلسفة المؤسسين، أما إذا أرادت الإدارة العليا أن توصل ثقافتها خارج المنظمة، لتعزيزها والحد من التفاوت بين القيم داخل المنظمة، فيتم ذلك عن طريق وسائل الإعلام المرئية والمكتوبة، حتى يتم إظهار القيم والفلسفة التي تميز المنظمة عن غيرها.

سادسا: تعزيز السلوك الثقافي: في هذه المرحلة يتم تحفيز السلوك المرغوب فيه والمتفق مع القيم الثقافية للمنظمة، واستبعاد السلوك غير المرغوب فيه، والذي يتعارض وقيم المنظمة، والشكل الموالي يوضح مراحل تكوين ثقافة المنظمة.



يتضح من الشكل السابق أن نشأة ثقافة تنظيمية قوية يتم وفقا لآلية النظام، له مدخلات تتمثل في الطرق وهي، تشمل التركيز على التاريخ، والقصص عن الأبطال أو المؤسسين والقيادة، وتوزيع الأدوار، والتدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار...، أما عناصره المتفاعلة فهي، تتمثل في العوامل الوسيطة بما تحتويه، من تكوين إحساس بالتاريخ، وخلق الإحساس بالانسجام، وتأكيد الإحساس بالعضوية، وزيادة التبادل بين الأعضاء، لتفرز لنا ما يسمى بالثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة، وهي تمثل مخرجات النظام.

وبعدما تتشكل ثقافة المنظمة، لا بد من العمل على ترسيخها والحفاظة عليها، ويتم ذلك وفقا لآليات

وطرق هي:

أولاً: أسلوب تصرف المؤسسة والإدارة العليا: تمتلك تصرفات المؤسسة والإدارة العليا تأثيراً أساسياً للمحافظة على ثقافة المنظمة وتكوينها، وذلك من خلال أقوالهم التي ينبغي أن تدعم أفعالهم وسلوكياتهم، وتعزز قيم المنظمة ومعتقداتها، فالإدارة العليا بما فيها المؤسسون، عليها أن تؤسس وتحافظ على معايير وقواعد وسلوكيات تمثل بالنسبة للعاملين نموذجاً يحتذى به، كما عليها أن توفر لهم تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة¹.

ثانياً: معايير الإستقطاب والإختيار والترقية والإستبعاد: تلعب عملية استقطاب واختيار العاملين دوراً مهماً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من الإختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات، والقادرين على تأدية مهام العمل، وتقديم الإضافة للمنظمة، لذلك لا بد من اختيار العاملين الذين يمتلكون قيماً تتوافق وتتناسب مع قيم المنظمة وثقافتها، وفي المقابل استبعاد أولئك الذين قد يعارضون قيم المنظمة وثقافتها².

ثالثاً: التأقلم والتكيف الإجتماعي للأفراد الجدد: وتتم هذه العملية بعدة مراحل هي³:

1- مرحلة ما قبل الإلتحاق: تعتبر كمرحلة تعلم في عمليات التأقلم الإجتماعي، وهي تحدث قبل التحاق العامل الجديد بالمنظمة، وتتعرف هذه المرحلة بأن لكل الحق في امتلاك قيمه، وأتجاهاته، وتوقعاته الشخصية المميزة.

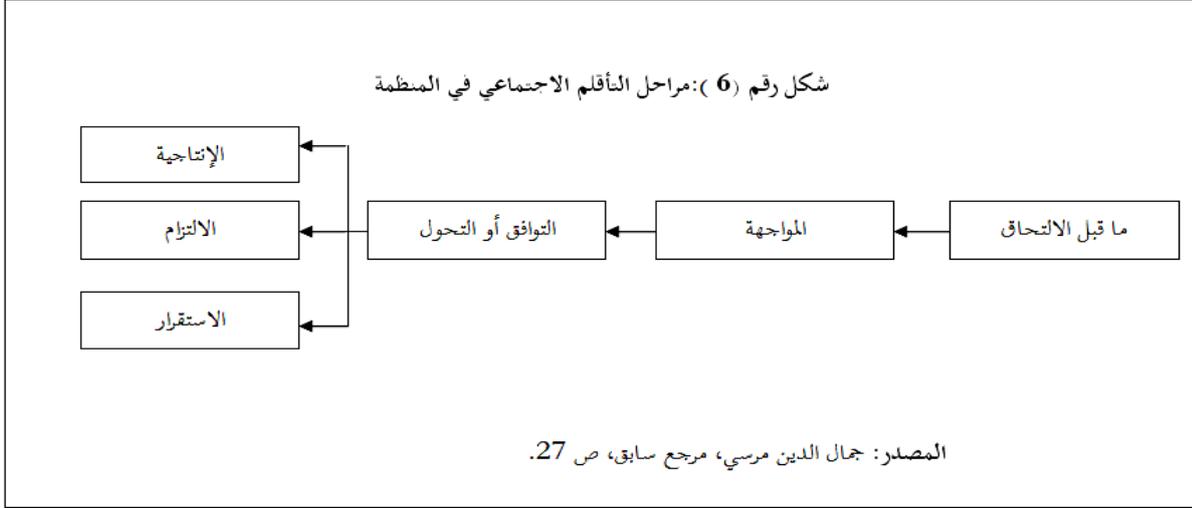
2- مرحلة المواجهة: بعد اختيار العاملين الجدد، يتعين عليهم مواجهة حقيقة الثقافة التنظيمية السائدة، ومقارنتها مع توقعاته للوظيفة، والزملاء، والرؤساء، وبين ما يحدث في الواقع العملي.

3- مرحلة التوافق أو التحول: في هذه المرحلة يقوم العامل بإحداث التكيف أو التوافق مع القيم والأعراف السائدة في التنظيم، أو المجموعة التي ينتمي إليها، عن طريق المخالطة الإجتماعية، ويقصد بها العمليات التي من خلالها يتعلم الأفراد أو العاملون، القيم والسلوكيات الضرورية، للقيام بأدوارهم بعد أن يصبحون متفهمين لمعايير المنظمة التي يعملون بها، والشكل الموالي يوضح مراحل التأقلم الإجتماعي في المنظمة.

¹ منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، الأردن، 2009، ص 142.

² Don Hellriegel, John-W. Slocum, op. cit, p549.

³ جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص 27.



يتضح من الشكل أن حصول التوافق القيمي الإيجابي بين قيم العاملين الجدد والقيم السائدة في المنظمة، سوف ينجم عنه العديد من المزايا والفوائد، المتعلقة بزيادة الإنتاجية، والتزام العاملين وولائهم للمنظمة، كما يقلل من معدل دوران العمل.

رابعاً: نظم العوائد الشاملة: حيث لا تقتصر على الجوانب المادية فقط، وإنما تشمل أيضاً الجوانب المعنوية، كالتقدير والإعتراف، والإحترام، والقبول وسط الجماعات، كما يجب أن تركز هذه العوائد، على الجوانب الذاتية، والنفسية، كالشعور بالانتماء للمنظمة¹.

خامساً: التعليم والتدريب: حيث تعتمد الإدارة إلى إخضاع العاملين الجدد لجملة من الدورات التدريبية، تستمر فترة زمنية، حسب نوعية، وحجم المنظمة، تهدف إلى إعطائهم صورة متكاملة حول قيم وفلسفة وأهداف المنظمة، والسمات التي تميزها عن غيرها، ومن خلالها أيضاً يتعرفون على حقوقهم، وواجباتهم حتى يكونوا قادرين على العمل، وعلى التمشي مع الثقافة السائدة، فمثلاً في شركة SANYO اليابانية، يتم إدخال العاملين الجدد في برنامج تدريسي مكثف، حيث يأكل وينام المتدربون مع بعضهم البعض، ويقضون إجازتهم في مساكن الشركة، لكي يتعلمون طريقة فعل كل الأشياء، ابتداءً من أسلوب الحديث مع الرؤساء، وحتى طريقة اللباس، وتعتبر الشركة هذا البرنامج مهماً في عملية تحويل العاملين الشباب الجدد المتخرجين حديثاً من المدارس، وتحويلهم إلى أبطال للشركة².

سادساً: طرق إدارة الأزمات: فعندما تواجه المنظمات وضعيات صعبة أو أزمات محتملة، فإن طريقة إدارة هذه الأزمة سوف تؤثر لآحالة على الثقافة التنظيمية السائدة، وذلك بالعمل على تعزيزها أو تجديدها، فمثلاً فإن

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 269.

² ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 334-335.

المنظمات التي تعاني تراجعاً رهيباً في الطلب على منتجاتها، سوف تلجأ إلى تخفيض العمالة، وتعديل نظام المكافآت، وبالتالي فإن المنظمة قد غيرت من سياستها اتجاه إدارتها لمواردها البشرية، وهذا ما حدث لشركة **lincoln Electric** الأمريكية، فمع إنشائها سنة 1895 انتهجت سياسة الإستقرار في العمل، فالعامل الذي عمل في الشركة لمدة سنتين أو أكثر، من حقه أن يضمن 30 ساعة عمل أسبوعياً، لكن مع تراجع الطلب على منتجاتها سنة 1982، غيرت من سياستها، وذلك بتخفيض عمالتها ومن عدد ساعات العمل الأسبوعية، كما أحيل البعض إلى التقاعد، وأعيد النظر في نظام المكافآت¹.

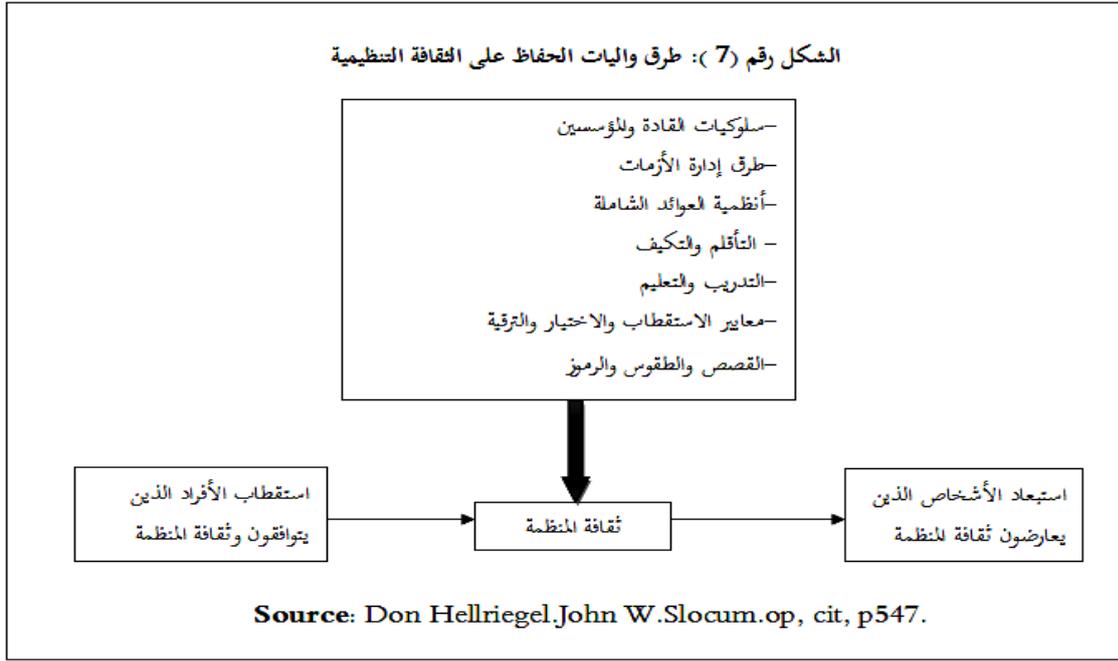
سابعاً: القمص والطقوس: يسعى التنظيم إلى ترسيخ الثقافة التنظيمية بكل السبل، حتى إنه يوظف القمص، والطقوس، والرموز، من أجل غرس القيم، والتصورات التي يؤمن بها، ومن الأمثلة على ذلك، ما يتداوله عاملو مؤسسة **IBM** عن توجهات مؤسسها **T.J.Watson SR**، المتمثلة في تقديم أحسن خدمات للزبائن، وهوايته للبيع وأخلاقه التي تعد أفضل مثال عن التفاني والإلتزام والكفاءة العالية، ومثل هذه القصص تؤكد للعامل أهمية الإقتداء بهذا السلوك، بحكم تأثيرها على المستوى النفسي والسلوكي².

وتعتبر كافة الأشكال الإحتفالية داخل المنظمة، كتكريم المتفوقين والمبدعين، وتنظيم الرحلات، من الطقوس التي تحرص المنظمة على إقامتها، لدعم قيم التعاون، وتحسين مناخ العمل، والرغبة في زيادة التفاعل الإيجابي بين العاملين، كما تحرص بعض المنظمات على أن يكون لها نمطها الخاص، مثل اختيار نوع معين من الملابس، والالوان، والمباني، والأثاث المستخدم، حتى يميزها ذلك عن غيرها من المنظمات، مما يعطي انطبعا لدى العامل، بتفرد منظمته وعمق هويتها³، والشكل الموالي يوضح طرق وآليات الحفاظ على الثقافة التنظيمية

¹ Don Hellriegell, John-W. Slocum, op.cit, p548.

² Fogherini Carneira, op.cit, p275.

³ السيد رجب إبراهيم عيد، دور الثقافة التنظيمية والمجتمعية في دعم وتوجيه القرار، بحوث واوراق عمل ملتقى صناعة القرار والتميز المؤسسي المنعقد بدولة الإمارات العربية المتحدة (الشارقة)، ديسمبر 2013، أعمال مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 86-87.



وتجدر الإشارة إلى أن ترسيخ ثقافة المنظمة والحفاظ عليها، لا يعني في بعض الحالات عن تجديدها أو تغييرها، إن إقتضى الأمر ذلك، استجابة لمتغيرات البيئة التي تنشط فيها، وإلا فإن الثقافة ستصاب بالجمود والوهن، هذا ويتوقف نجاح تغييرها، على القدرة في إحداث التغييرات المطلوبة، بالتوازي مع التغييرات الداخلية والخارجية، بما في ذلك التغيير في القيم التنظيمية.

خلاصة الفصل الأول:

إن نجاح أو فشل أي منظمة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية المستدامة، مرهون بمدى امتلاكها لثقافة قوية متماسكة، هذه الأخيرة تعبر عن مجموعة من القيم، والمعتقدات، والإفتراضات المشتركة بين العاملين، والتي تحكم طريقة تفكيرهم وطريقة تعاملهم، مع المتغيرات البيئية، وقد تكونت عبر تاريخ حياة المنظمة، وتقع مسؤولية تطويرها على القادة أو المؤسسين، الذين يغرسون ذلك النمط الفكري في العاملين من خلال فلسفتهم ورؤياهم وتوجهاتهم التي يؤمنون بها، فالثقافة القوية تسهل عملية التواصل بين الأفراد وتزيدهم تلاحماً فيما بينهم، لمواجهة مشاكل العمل التي تعترضهم مما يؤدي إلى الرفع في كفاءة المنظمة، وعلى العكس من ذلك فإن الثقافة الضعيفة والغير متماسكة تكون غير فعالة في أداء مهامها مما يخلق صعوبة لأفراد التنظيم للتوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

كما أن كل منظمة تسعى إلى أحداث أي تغيير تنظيمي، كالتغيير مثلا اتجاه الجودة الشاملة، ينبغي عليها أن تمتلك ثقافة مرنة تؤهلها لقبول هذا التغيير لتقبل مفاهيم هذه الفلسفة الجديدة، لضمان نجاح تطبيقها، والتي سوف يتم التعرف عليها في الفصل الثاني.

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الثقافة بصفة عامة، وخصائصها، لنعرج إلى استعراض أهم المفاهيم التي توصل إليها الباحثون وعلماء الإدارة، فيما يخص الثقافة التنظيمية، ثم أهم النظريات التي فسرت هذه الظاهرة، كما ركز هذا الفصل على مكونات الثقافة التنظيمية، خصوصا عنصر القيم، والتي تعتبر جوهرها وأساس نشأتها، لما لها من تأثير على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، واحتتم هذا الفصل بعرض لأهم مصادر أو مشارب الثقافة التنظيمية، والتي تسقي منها فسيفسائها، وطرق تشكيلها وكيفية المحافظة عليها وترسيخها.

تمهيد:

أصبح مفهوم الجودة أحد المقومات الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، حيث أيقنت هذه الأخيرة وكنتيحة مباشرة لمتغيرات البيئة التي تنشط فيها، عدم إمكانية الإستمرار في السوق دون تبني مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات التنافسية، وتعد استراتيجية الجودة أحد هذه الإستراتيجيات.

لقد أخذ مفهوم الجودة الأولوية نحو تحقيق الكفاءة والتحسين في الإنتاج، بعد أن تبين أنها مثلت العامل الرئيسي في نجاح المنتجات اليابانية خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي، خصوصا في سوق الصناعات الإلكترونية، وصناعة السيارات، وتحقيقها للسبق والتفوق على المنافسين من مثيلاتها من المنتجات الأوربية والأمريكية، لتثبت للعالم بأن الجودة لا تعني سعرا مرتفعا، بل العكس اتضح أن معظم التحسينات في الجودة، قد أدت إلى تخفيض التكلفة.

ولقد تجاوز مفهوم الجودة معناه الضيق والذي كان يقتصر على جودة المنتج فقط ليشمل جودة جميع الأنشطة في المنظمة بهدف تطوير وتحسين العمليات والأداء، أو ما يعرف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة وثقافة تنظيمية تركز على الزبون وعلى العمليات والنتائج معا، فهذه الفلسفة لا تشمل مخرجات المنظمة فحسب، بل كل ما يتعلق بها من مدخلات وعمليات أيضا، لذلك اتجهت أغلب المنظمات عبر العالم، إلى تبني هذه الفلسفة، لما لها من مزايا متعلقة بزيادة الربحية وتعظيم الجودة للزبون.

يتناول هذا الفصل المحاور التالية:

المبحث الأول: ماهية الجودة

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول نظام إدارة الجودة ISO 9000

المبحث الأول: ماهية الجودة

تعتبر الجودة الهدف الأساسي للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في أدائها، عبر التركيز على إشباع حاجات ورغبات زبائنهم، لذلك ارتأينا أن نتطرق إلى المعنى الذي يتضمنه هذا المفهوم، قبل أن نضفي عليها فكرة الشمولية أو ما يعرف بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، يتم فيما يلي تعريف الجودة وأبعادها، وكيفية نشأتها وتطورها، لنخلص الحديث عن أهميتها، وتكاليها.

المطلب الأول: تعريف الجودة وأبعادها

الجودة في اللغة العربية كلمة مشتقة من "الجيد"، وهو عكس "الردى"¹، أما في اللغة اللاتينية فإن كلمة الجودة "Quality" مشتقة من "Qualitas"، والتي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان².

ولقد ورد في الكتاب والسنة العديد من الأمثلة التي اهتمت وأكدت على العمل الجاد والملتقن، مصداقا لقوله تعالى "وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"³، وقوله صلى الله عليه وسلم، "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"⁴.

أما اصطلاحا فإن مفهوم الجودة يعتبر من المفاهيم التي أثارت الجدل بين الكتاب والباحثين، نتيجة تعدد وتباين التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم، فمنهم من يعرفها على أنها: "المطابقة لمواصفات ومعايير معدة مسبقا من طرف المؤسسة، فيكون المنتج ذو جودة، إذا كان يمثل مجموعة هذه المواصفات والمعايير"⁵.

كما يرى بعض الكتاب بأن الجودة: "تعني قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات الزبون الضمنية والمعلنة"⁶.

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص27.

² بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد05، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2007، ص28.

³ سورة التوبة، الآية105.

⁴ حديث نبوي شريف.

⁵ J.C tarondeau, marketing stratégique industrielle, édition Vuibert, Paris, 1998, p236.

⁶ Etienne Colignon, Michel Wissler, qualité et compétitivité des entreprises, 2^{ème} édition, édition Economica, Paris, 1983, P05.

أما عقيلي فيضيف بأن الجودة بمعناها العام: "إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائننا، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها"¹.

ما يلاحظ على التعاريف السابقة، هو ربطها لمفهوم الجودة في مدى مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير والمواصفات المعدة سلفاً من طرف المؤسسة، بحيث تتماشى وتتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن.

أما مفهوم الجودة عند روادها الأوائل والمهتمين بموضوعها، فهي عند **Juran** تعني: "الملاءمة للإستخدام أو الإستعمال"²، فيكون المنتج ذو جودة عالية، إذا كان ملائماً للإستخدام من طرف الزبون.

ويقول **E.Deming** مركزاً في تعريفه على احتياجات المستهلك أو الزبون وكيفية الوصول إليها، بأنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك حاضراً ومستقبلاً"³.

وكذلك **PH.Crosby** يرى بأنها: "المطابقة مع متطلبات ورغبات الزبون التي هي أساس التصميم"، وعليه فهو يركز في تعريفه بشكل أساسي على عمليات التصميم، كضمان لتحقيق متطلبات الزبون"⁴.

ويعرفها **Feigebaum** بأنها تعني: "الرضا التام للزبون"⁵، حيث ركز هذا التعريف للجودة عن الرضا التام للزبون، وأنه يجب دمج جميع الأنشطة داخل المنظمة، كالتسويق، والتصنيع، والصيانة، من أجل إرضاء الزبون، بغض النظر عن مدى مطابقة المنتج للمواصفات.

كما عرف **K.Ishikawa** الجودة بأنها: "العملية التي يتسع مداها، لتشمل جودة العمل، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة القسم والنظام، وجودة المورد البشري، وجودة الأهداف وغيرها"⁶.

ويعتبر التعريف الذي أورده **G.Taguchi** أشمل التعاريف المقدمة، حيث عرف الجودة بأنها: "تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه وتتضمن هذه الخسارة، الفشل في تلبية توقعات الزبون، والآثار الجانبية على المجتمع، كالتلوث والضجيج"⁷، وبذلك يكون هذا التعريف قد أضاف البعد المجتمعي كمحاولة جادة جادة لاستيعابه.

¹ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص17.

² مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2001، ص19.

³ خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997، ص70.

⁴ بومدين يوسف، مرجع سابق، ص28.

⁵ نورالدين حروش، رقيقة حروش، مرجع سابق، ص194.

⁶ خالد بن سعد، مرجع سابق، ص72.

⁷ لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، 2011، ص20.

إزاء هذا التعدد والتباين في تعاريف الجودة، فقد قام أحد الكتاب المهتمين بالجودة وهو **D.Garvin** بحصر التعاريف المختلفة للجودة ضمن خمس مداخل هي¹:

1- **مدخل التفوق أو التسامي**: ويعني أن الجودة مفهوم مطلق، تعبر عن أعلى مستويات التفوق والإمتهان، وبالتالي لا يمكن تعريفها، ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها.

2- **مدخل المنتج**: بموجب هذا المدخل، فإن الجودة يمكن قياسها، فهي تمثل بالنسبة له مجموعة من الخصائص والمواصفات المكونة له.

3- **مدخل المستخدم**: حسب هذا المدخل، فإن الجودة هو ما يرغبه الزبون في المنتج وما يريده، أي مدى ملاءمته للإستخدام، ويميل إلى الأخذ بهذا المدخل رجال التسويق، وتتفق مبادئ هذا المدخل مع ما جاء به **Juran**.

4- **مدخل التصنيع أو المنتج**: حسب هذا المدخل فإن الجودة هي مدى مطابقة المنتج للمواصفات، والمعايير المعدة قبل الإنتاج.

5- **المدخل المبني على أساس القيمة**: حيث ترتبط الجودة وفق هذا المدخل، بالسعر والتكلفة، فالمنتج ذو الجودة العالية هو الذي يحقق مواصفات معينة بتكلفة معقولة، أو يقدم أداء معيناً بسعر معقول، والجدول الموالي يلخص أهم تعاريف الجودة وفقاً لبعض روادها.

جدول رقم (02): مفاهيم الجودة في نظر روادها

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران Juran	الملاءمة للإستخدام	المستهلك
ديمينغ Deming	الملاءمة للغرض	المستهلك
جارفين Garvin	حسب خصوصية المستخدم	المستهلك والمورد
كروسبي Crosby	المطابقة للمواصفات	المورد
ايشيكاوا Ishikawa	حسب خصوصية المستخدم	المورد
فيجنوم Fegmbaum	رضا المستهلك عند أقل تكلفة	المورد
تاجوشي Taguchi	حسب خصوصية المستخدم	المورد والمجتمع

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 72.

¹ جمال ظاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة القاهرة للطباعة والتصوير، القاهرة، دون سنة للنشر، ص 283.

من خلال التعاريف التي طرحت في الجدول السابق، نلاحظ أن هناك تعددا واختلافا لمفهوم الجودة، تبعا للهدف المراد والوظيفة المناطة بها، وأن هذه التعاريف تمس جوانب مختلفة للظاهرة، وهي مكملة لبعضها البعض، وأن هذا الاختلاف إنما يرجع بالأساس إلى الخلفية الفكرية والفلسفية للباحث ورؤيته، للخصائص والمزايا التي ينبغي أن تحظى برضى الزبون.

وأيا كانت الاختلافات بين هذه التعاريف، فهذا لا يمنع من تحديد العديد من النقاط المشتركة أهمها:

- الجودة حالة نسبية وليست مطلقة فهي تتغير باستمرار فما اعتبر اليوم جودة قد لا يكون كذلك غدا؛
- الجودة تشمل تلبية احتياجات الزبون وتوقعاته بل حتى تجاوزها وتخطيها؛
- لا تتعلق الجودة بالمنتج والخدمة فقط بل تشمل جميع الأنشطة في المؤسسة؛
- الجودة مفهوم مرتبط بمدى مطابقة المنتج للمواصفات والخصائص المحددة سلفا، بما يتماشى ورغبات وحاجات الزبائن، وبما يراعي سلامة وراحة الغير (المجتمع)؛
- الجودة مسؤولية جميع الأفراد بالمنظمة.

من خلال ما سبق يمكننا صياغة التعريف البسيط الآتي: "الجودة عبارة عن مجموعة من المواصفات والخصائص، التي يحتويها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات الزبائن ورغبتهم، في سبيل الوصول إلى رضاهم بما يراعي سلامة وراحة الغير".

ثانيا: أبعاد الجودة

لقد حدد Garvin في كتابه: "Competing on the eight dimension of quality" بأن الجودة هي محصلة ثمانية أبعاد وهي¹:

- 1- الأداء: ويشير هذا البعد إلى الخصائص الوظيفية والتشغيلية للمنتج، كوضوح الألوان بالنسبة للصورة، والسرعة للآلة.
- 2- الإعتدالية: ونعني بها مجموعة المواصفات التي تحدد فترة استمرار صلاحية أداء المنتج الوظيفية مثل: متوسط الوقت، الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
- 3- السمات والملامح المتميزة: ويقصد بها الخصائص الثانوية للمنتج، والتي تدعم الوظيفة الأساسية له.
- 4- التطابق أو التوافق: ويعبر عن درجة تطابق تصميم المنتج، مع المواصفات الموضوعية.

¹ نبيل مرسي، استراتيجية الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص ص-335-337.

5- **قوة التحمل (المتانة):** وتعني فترة الاستفادة من المنتج قبل تدهور أدائه.

6- **إمكانية الخدمة:** وهذا البعد خاص بمدى توافر خدمات الإصلاح والصيانة للمنتج.

7- **النواحي والجمالية والذوقية:** وتعبر عن المظهر والشكل العام والكماليات التي يحتويها المنتج، وتخضع للحكم الشخصي للزبون ورغباته.

8- **الجودة المدركة:** وتعني التقييم أو الإنطباع الذاتي للزبون اتجاه المنتج، والمتولد عن سمعته وسمعة المؤسسة وحملات الإشهار عنه، وإسم علامته التجارية.

إن الأبعاد المشار إليها أعلاه يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أثناء عمليات التصميم، من أجل تلبية رغبات وتوقعات الزبائن، وهنا تكمن أهمية بحوث التسويق التي تحدد أنواع المنتجات التي يرغبها الزبون، ومستوى الجودة المتوقع، لتدمج فيما بعد في تصميم المنتج، وتوكل إلى إدارة العمليات لضمان التنفيذ.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة

بدأ الإهتمام بالجودة منذ القدم، حيث مر هذا المفهوم بسلسلة من التطورات والمراحل التاريخية، والتي أثرت بشكل واضح على الفكر الإداري والسلوكي للمنظمات، وأسفرت عن الفلسفة الحديثة له أو ما يسمى إدارة الجودة الشاملة.

ويشير العديد من الكتاب أن موضوع الجودة قديم قدم الحضارات الإنسانية، وبصفة خاصة في عهد الفراعنة، وظهر ذلك في الرسوم والنقوش التي تزين معابدهم، كما يوضحه معهد **جوران الأمريكي** المهتم بالجودة، لاثنان من قدماء المصريين الفراعنة أحدهما يعمل، والآخر يقيس جودة العمل¹.

غير أن الإهتمام الفعلي بهذا الموضوع، يرجع إلى ما قبل الثورة الصناعية، حيث كان الإنتاج يتم باستخدام أدوات بسيطة داخل ورشات صغيرة، أما بالنسبة للرقابة على الجودة، فكانت ذاتية من قبل العامل، مع تدقيق لها من قبل مالك الورشة الذي كان يضطلع بهذه المهمة².

وكانت نقطة التحول مع بداية الثلاثينيات من القرن الماضي، مع ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة **W.F.Taylor** وما جاء به من أفكار، تجلت في دراسة الوقت والحركة وطرق تخفيض تكاليف الإنتاج، من خلال الحد من الوقت الضائع في العمل المصنعي، وكان هدفه الأساسي تجويد العمل وبالتالي الإنتاج، حيث تمحور معنى

¹ نبيل مرسي، مرجع سابق، ص543.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص23.

الجودة في هذه المرحلة في البداية على التفتيش وإعادة تأهيل المنتجات المرفوضة، إذ اعتبر أن المفتش مسؤول عن جودة العمل¹، لتنتشر فكرة الرقابة على الجودة، من خلال العديد من المفكرين الذين أرسو المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة أمثال: Taguchi, Crosby, Ishikawa, Juran, Demig... إلخ.

هذا ويمكننا تقسيم تطور حركة الإهتمام بالجودة إلى أربعة مراحل أساسية كما يلي:

أولاً: مرحلة الفحص (1920-1940): ظهرت مع كبر حجم المصانع وتعدد النظام الإنتاجي خلال الحرب العالمية الأولى، قصد اكتشاف الوحدات المعيبة وعزلها عن الإنتاج، اعتماداً على أجهزة التفتيش والاختبار، وإجمالاً كانت مهمتها الأساسية تتمثل في فحص المنتج، قبل شحنه للزبون وإعداد التقارير لمدى مطابقته وصلاحيته للمعايير الموضوعية مسبقاً²، وعليه فإن هذه المرحلة ركزت على تحليل القرارات الخاصة بتحديد متى يتم فحص المنتجات، وما هو عدد المنتجات الخاضعة للفحص، من أجل اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها³.

ثانياً: مرحلة ضبط ومراقبة الجودة (1940-1960): ونعني بمراقبة الجودة جميع الأنشطة التي والطرق المختلفة التي تهدف إلى التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية سلفاً، باستخدام أساليب وأدوات إحصائية حديثة، مثل مخطط Pareto، ومخطط السبب والنتيجة، شكل الإنتشار... إلخ، والتي أثبتت كفاءتها في تشخيص وعلاج مشاكل الإنتاج، وفقاً لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص⁴.

ثالثاً: مرحلة ضمان وتأكيد الجودة (1960-1980): ونعني بضمان الجودة، جميع الأنشطة المخططة والنظامية والتي تنفذ ضمن نظام الجودة، والتي تثبت عند الحاجة، لتوفير الثقة الكافية بأن الكيان قد أوفى بمتطلبات الجودة، هذا الأخير قد يكون عملية، أو منتجاً، أو منظمة أو أي توليفة أخرى⁵، فمدخل ضمان وتأكيد الجودة يركز على منع حدوث الأخطاء، وذلك بتطبيق رقابة شاملة على كافة العمليات، من مرحلة تصميم المنتج حتى لحظة تسليمه للزبون، ويقتضي هذا تظافر جميع الإدارات المعنية بذلك داخل المنظمة، وعليه فمدخل ضمان وتأكيد الجودة أوسع من مدخل الرقابة على الجودة، فهو يمتد ليشمل كل الإجراءات المخططة اللازمة، لإعطاء الثقة بأن المنتج أو العملية سوف تستوفي متطلبات الجودة، مع التركيز على حاجات ورغبات الزبائن⁶.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 23.

² المرجع نفسه.

³ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مكتبة القوس للطباعة، عمان، 2008، ص 162-163.

⁴ بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 163.

⁵ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 21.

⁶ جمال ظاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص 291-292.

رابعاً: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 حتى الآن): ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980، حيث بلغت هذه الفترة أو المرحلة ذروتها من ناحية التنافسية بين المؤسسات اليابانية والأمريكية، وخسارة هذه الأخيرة لخصص كبيرة من أسواقها، إزاء هذا الوضع أدركت هذه المؤسسات أن مدخل ضمان وتأكيد الجودة، لم يعد كافياً لضمان بقائها واستمرارها، فهي بحاجة إلى تحقيق التميز في كافة العمليات والأنشطة داخل المنظمة، من أجل التميز في منتجاتها وأصبح المطلوب التوصل إلى مدخل يحقق لها ذلك عن طريق¹:

1- النظر للجودة من وجهة نظر الزبون، وذلك بالإهتمام برغباته وتعاون كل الأطراف داخل المنظمة لتحقيق تلك الرغبات، مع تحقيق المنافع لجميع العاملين والمجتمع.

2- الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي للجودة، الذي يضمن حشد كافة الجهود في ضوء رغبات ومتطلبات الزبون.

3- تحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات والأنشطة، وعلى جميع المستويات، واعتبار ذلك فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمنظمة².

4- ربط الجودة بالتكلفة باعتبار هذا الربط أحد أقوى الأسلحة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

ومن هنا ظهر فكر فلسفي معاصر يراعي كل هذه المتطلبات، أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، والذي أدى إلى التغيير الجذري لمفاهيم الجودة التقليدية، وأصبح ينظر إليه اليوم نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف الإنتاج، والعمليات، بل أصبحت استراتيجية تنافسية وأساساً لفلسفة إدارية شاملة.

وتجدر الإشارة أن إرساء إدارة الجودة الشاملة، يتطلب تغييراً في ثقافة المنظمة اتجاه ثقافة الجودة، التي تركز على أساس التعاون في أداء الأعمال، والتحسين المستمر في جميع الأنشطة والعمليات الإنتاجية، مع الأخذ بعين الإعتبار رغبات وحاجات الزبائن، وهكذا فقد تطورت الجودة من المفهوم الضيق الذي يعنى بالرقابة على المنتج فقط، إلى المفهوم الأوسع أو الشامل الذي يعنى بتطبيق الجودة في جميع أجزاء وأنشطة المنظمة، وجعل الجودة مسؤولية الجميع، ويبين الجدول الموالي مقارنة لأهم المراحل في مسيرة تطور الجودة.

¹ نادية حمدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال، دراسة ميدانية في شركات الغزل والنسيج، مطبعة العمرانية للأوفست، الجيزة، 1995، ص26.

² Daniel Boeri, Melina Cuguen, maitriser la qualité tout sur la certification et la qualité totale, édition Maxima, Paris, 2000, p20.

جدول رقم(03): مقارنة أهم أنظمة الجودة

أوجه المقارنة	فحص الجودة	ضبط الجودة	ضمان وتأكيد الجودة	إدارة الجودة الشاملة
الفلسفة	تفتيش	تخطيط - تنظيم	بناء	إدارة
المبادئ	تفتيش المنتج النهائي	مراعات المواصفات	مراقبة التصنيع	تطوير مستمر
النظام	اكتشاف بالتفتيش	تصميم وملاءمة	الوقاية بالتفتيش	تغيير بيئة العمل
الفوائد	معيبات أقل للمستهلك	تقليل الكلف	نوعية الإنتاج	فعالية إدارة التغيير
المسؤولية	مسؤولية المفتشين	أقسام التصميم والجودة	قسم الجودة	جميع العاملين
البداية	مواصفة المنتج	التصميم وكلف الجودة	طريقة العمل	رغبات وحاجات الزبون

المصدر: لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص38.

من الجدول السابق، يمكننا أن نلاحظ أن التطور في حركة الجودة لم يحدث في صورة هزات مفاجئة أو طفرات للفكر الإداري، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت، وأن مراحل تطور الجودة ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل هناك تداخل وترابط بينها، وقد ركزت كل مرحلة على اهتمامات معينة، حيث لم تلغ المرحلة التي سبقتها، ولكنها استندت إليها ولكن بمنظور أوسع وأشمل.

المطلب الثالث: أهمية الجودة

يعتبر مستوى الجودة المتوفرة في منتجات المؤسسة من الأمور الهامة التي ينبغي عليها أخذها بعين الاعتبار أثناء تقديمها للزبون، إذ أن قرار شراء هذا الأخير يتوقف على مدى جودة هذا المنتج، وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والزبون على حد سواء.

ويرى Lewis بأن جميع المؤسسات تولي أهمية قصوى لموضوع الجودة وهذا راجع لعدة اعتبارات أهمها¹:

1- تطور وتحدد رغبات وحاجات المستهلكين، لدرجة أن عملية الشراء لديهم أصبحت تتميز بالتعقيد والتشابك، وأصبحوا لا يترددون في تقديم الشكاوي بخصوص رداءة المنتجات.

2- التطور التكنولوجي أو التقني الهائل والذي ساعد المؤسسات كثيرا على تقديم خدمات إضافية وملائمة للمستهلكين.

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص88.

3- احتدام واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، إذ أصبحت الجودة تعتبر كميزة تنافسية تجبر المؤسسات على أن تأخذها بعين الاعتبار، لضمان البقاء والاستمرارية في الأسواق.

واعتمادا على ما سبق، فإنه إذا أردنا إبراز أهمية الجودة، وجب علينا أن نتطرق إليها بالنسبة للزبون الذي يتلقى المنتجات، وكذلك بالنسبة للمؤسسة (المنتج) الذي يقدم هذه المنتجات.

أولاً- أهمية الجودة بالنسبة للزبون: ويتجلى ذلك في حصوله على منتجات مطابقة للمواصفات وتتوافق مع رغباته وحاجاته، فقد يرغب هذا الزبون في شراء السلع الأجنبية رغم ارتفاع أسعارها ويرفض السلع المحلية لانخفاض مستوى جودتها، وفي حالة انخفاض مستوى جودة المنتجات فإن هناك العديد من المخاطر التي يتحملها الزبائن، والتي تؤدي إلى تراجع الطلب على منتجات المؤسسة الموردة نذكر منها¹:

- كثرة شكاوي الزبائن وبالتالي كثرة استرجاع المنتج وبالتالي فقدان الكثير منهم؛
- ارتفاع تكاليف الإنتاج؛

- آثار على الصحة والأمان الشخصي؛

- الآثار السلبية على جودة العمليات الإنتاجية ومخرجاتها، لدى الزبون الذي يمارس نشاطا إنتاجيا معتمدا على ما يتلقاه من مورّد أو أكثر.

ثانيا- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة المنتجة: تظهر أهمية الجودة في المنتجات بالنسبة للمؤسسة المنتجة من خلال المزايا التي يمكن أن تستفيد منها وهي²:

- تعتبر الجودة العالية من أهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم المبيعات؛

- جذب عدد أكبر من المستهلكين الحاليين والمحتملين؛

- القدرة على رفع الأسعار وبالتالي زيادة الأرباح وارتفاع الحصة السوقية؛

- تحسين سمعة المؤسسة؛

- انخفاض التكاليف بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها؛

- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دون دار للنشر، 1998، القاهرة، ص79.
² مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002، ص ص62-63.

وللتدليل أكثر على أهمية الجودة، وجب علينا أن نقف أمام تجارب بعض المؤسسات الأمريكية، التي اعتمدت مبدأ الجودة في إدارة عملياتها ومن أمثلة ذلك¹:

1- لقد حققت عمليات الجودة لمؤسسة "Caterpillar" تقليصا للتكاليف، من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال سبعة سنوات.

2- تشير الوثائق الرسمية لدى مؤسسة "Florida" للإضاءة والقوة، إلى أن فعالية أنشطة الجودة فيها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي من قبلهم، من معدل 100 دقيقة عام 1982، إلى معدل 48 دقيقة عام 1988، كما ساهمت في تقليص الحوادث للعاملين من 3 إلى 1.

3- لقد ساهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة، في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير، ومثال ذلك مؤسسة "Wallace.co" والتي استطاعت رفع نصيبها السوقي من 10% إلى 18%.

4- حققت مؤسسة "Icl.Co" خفضا في نفقات التصنيع، بلغ 30% وارتفع معدل دوران المخزون من 3 مرات عام 1985 إلى 7 مرات عام 1988، كما انخفض زمن التصنيع إلى زمن دورة التصنيع من 76 أسبوع إلى 26 أسبوع، إضافة إلى انخفاض في زمن دورة التصنيع ذاتها إلى ثلاثة أيام بدلا من 5 أسابيع.

5- تشير التقارير التي أكدتها مؤسسة "Henlett Packard" بأن أرباحها زادت بمقدار 244% والإنتاجية ارتفعت بمقدار 120%، وقد حققت بالوقت ذاته انخفاضاً بالمخزون السلعي بنسبة 36%، وانخفاضاً في تكاليف التصنيع بنسبة 42%، وانخفاضاً في نسبة المعيب (الفاشل) بنسبة 79%.

6- لقد تحققت في مؤسسة "Pirellireckan" وفورات مالية قدرها 11 مليون، وذلك بفضل الاتصال والتعاون الجماعي الذي حققه اعتمادها لمبدأ الجودة.

وبشكل عام فإن أهمية الجودة تكمن في كونها تقلل من العيوب والأخطاء في المنتجات، وهي أفضل مصدر لوفاء الزبائن، وتطوير القدرات التنافسية للمنظمات، للحفاظ على النمو والربحية.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص78.

المطلب الرابع: تكاليف الجودة

تواجه المؤسسات اليوم هدفين متعارضين، هما العمل على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف، على اعتبار أن الجودة الرديئة، تؤدي إلى تضخم تكاليف الجودة، والناجمة عن الانحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلا¹، وعليه فإن تفادي الآثار السلبية للجودة الرديئة، لا يتم إلا عن طريق تقديم المؤسسات لمنتجات تتلاءم مع متطلبات ورغبات الزبون، وبالتالي تخفيض وترشيد التكاليف الكلية للجودة، والتي تكتسي أهمية كبيرة للمؤسسات لعدة أسباب أهمها²:

- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في الأسواق المحلية والدولية؛
- حجمها الكبير وما تشكله من إجمالي التكاليف في المؤسسة؛
- تخفيض تكاليف الجودة ينعكس إيجابا على نتائج المؤسسة؛
- تحسين التنظيم الداخلي لإدارة الجودة ومراجعة وظائفها؛
- المساهمة في وضع برنامج أفضل لتطوير الجودة وتحسينها.

ولقد تعددت وتباينت آراء الباحثين بشأن تصنيف تكاليف الجودة، فحسب المعيار الفرنسي لسنة 1986 (X50-126) فإنها تقسم إلى ثلاثة أصناف هي: تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم وتكاليف المعيب أو الإختلالات الداخلية والخارجية، أما **J.M.Goguenne** فإنها تضم نوعين هما، تكاليف التقييم وتكاليف المعيب، أما **J-Bank** فيصنفها إلى ثلاثة أنواع هي، تكلفة المطابقة، التي تضم تكاليف الوقاية والتقييم، وتكلفة اللامطابقة، التي تشمل تكاليف المعيب الداخلية والخارجية، وأخيرا تكلفة الفرصة الضائعة³.

ويعتبر التصنيف الذي اعتمده الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (**ASQC**)، أهم تصنيف حيث يضم أربعة أنواع من تكاليف الجودة هي⁴:

أولا- التكاليف الوقائية: وهي تخص جميع عناصر التكاليف التي تتحملها المؤسسة للوقاية من أو منع حدوث إنتاج غير مطابق للمواصفات المحددة ومن أمثلتها:

1- تخطيط الجودة: وهي تكلفة تخطيط الجودة، ووضع المواصفات التي تلبى احتياجات الزبون.

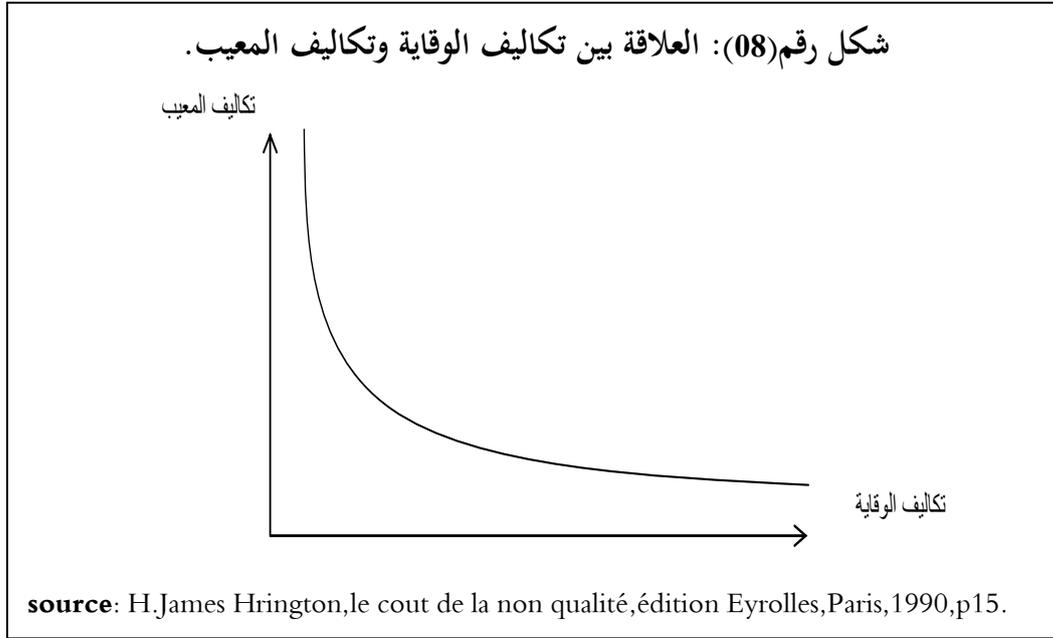
¹ C.Jamber, l'assurance qualité, les normes ISO 9000 en pratique, édition Economica, Paris, 2000, p11.

² توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1999، ص82.

³ رحال علي إلهام يحيوي، اللاجودة تكلف باهضا، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 08، جامعة باتنة، الجزائر، 2003، ص201.

⁴ سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة- الفلسفة ومداخل العمل- الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص231.

- 2- **معدات الفحص:** وهي تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص والتفتيش، للمدخلات والعمليات والمخرجات.
- 3- **التدقيق الداخلي:** وهي تكلفة تخطيط وإجراء التدقيق الداخلي، لصيانته وضمان سلامته.
- 4- **التدريب:** وهي تضم تكلفة تدريب العاملين والرفع من قدراتهم، على أساليب الوقاية من الوقوع في الأخطاء، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين تكاليف الوقاية وتكاليف المعيب.



نلاحظ من الشكل أنه هناك علاقة عكسية بين تكاليف الوقاية وتكاليف المعيب، فكلما ارتفعت قيمة تكاليف الوقاية انخفضت قيمة تكاليف المعيب والعكس صحيح حتى تقارب الصفر عند ذروة الإستثمار في تكاليف الوقاية، وعند هذا الحد لا تنعدم تكاليف المعيب تماماً، لأن المؤسسة مهما استثمرت في الجانب الوقائي، فلن تقضي على العيوب تماماً.

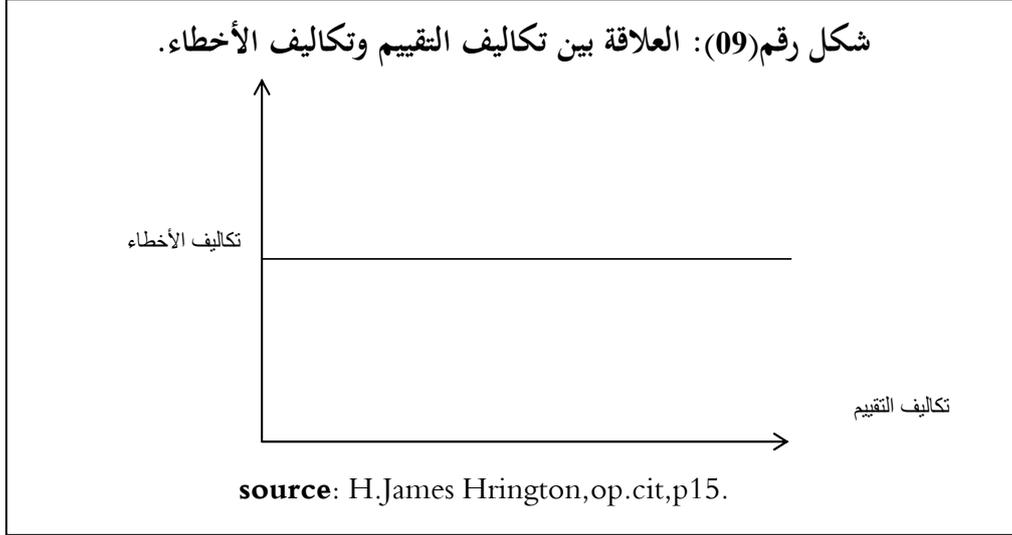
ثانياً- تكاليف التقييم: وهي تمثل تكاليف عمليات القياس والتقييم والتدقيق للمنتجات أو الخدمات، بهدف التأكد من المطابقة للمواصفات ومتطلبات الجودة وتتضمن تكاليف¹:

- 1- **فحص المواد الداخلة:** فحص المواد والآلات والمعدة المشتراة، والتي تعتبر من مدخلات عملية الإنتاج، وذلك بهدف التحقق من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات- الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص169.

2- **فحص العمليات:** فحص العمليات أو الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل هذه التكلفة فحص العمليات في كافة مراحل العملية الإنتاجية.

3- **فحص المنتجات:** وتتمثل في تكلفة فحص المنتجات في صورتها النهائية قبل تسليمها إلى الزبون، بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات، ويوضح الشكل الموالي العلاقة بين تكاليف التقييم وتكاليف الأخطاء.



يبين لنا الشكل أنه مهما ازدادت تكاليف التقييم، فإن تكاليف الأخطاء تبقى ثابتة، بفرض ثبات تكاليف الوقاية، ومنه فإن التقييم لا يعمل على منع حدوث الأخطاء بل اكتشافها، فقط حتى لا تسلم إلى الزبون، وعليه فتكاليف الأخطاء تبقى ثابتة مهما استثمرت المؤسسة في جانب التقييم.

ثالثاً- تكاليف الفشل الداخلي: ويقصد بها تلك الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العملية الإنتاجية، قبل إرسالها إلى الزبون ومن أمثلتها¹:

1- **تكاليف المنتجات رديئة الجودة:** والتي يجب التخلص منها، بما في ذلك العمل والمواد والتكاليف غير المباشرة.

2- **تكاليف إعادة العمل:** وهي تشمل تكاليف إصلاح المنتجات أو تعديلها للتوافق مع مواصفات الجودة.

3- **تكاليف إخفاق العملية:** تكاليف تحليل أسباب إنتاج منتجات رديئة.

4- **تكاليف إيقاف العملية الإنتاجية:** من أجل إصلاح المشكلة.

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة- مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات- دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص75.

رابعاً- **تكاليف الفشل الخارجي:** تشمل تكاليف الفشل الخارجي تلك التكاليف المتعلقة باكتشاف الأخطاء بعد تسليم المنتجات أو أداء الخدمات للزبون، بمعنى آخر تكاليف تقديم منتجات غير مطابقة للمواصفات، ومن أمثلتها¹:

1- **كلف شكاوي الزبائن:** وهي التكاليف المتعلقة بعمليات الإستجابة لشكاوي الزبون، الذي تلقى منتجات ذات جودة رديئة.

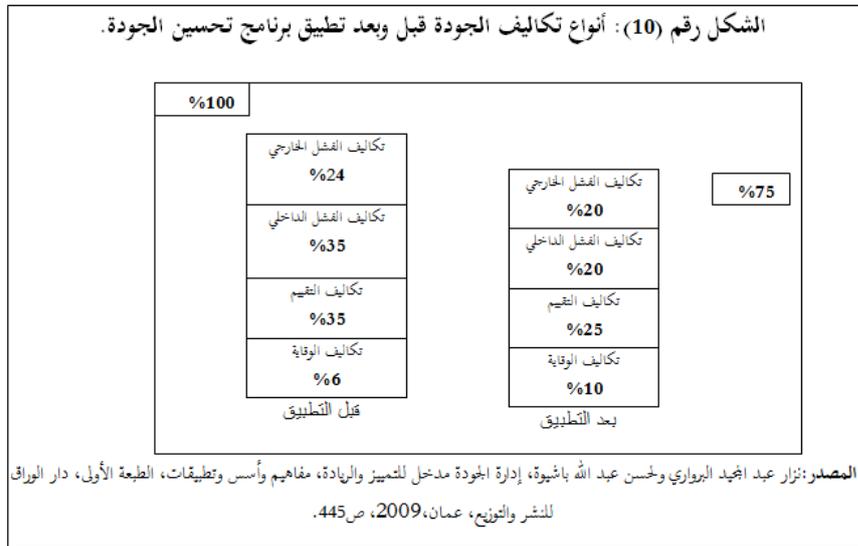
2- **تكاليف إعادة المنتج:** وتشمل تكاليف استبدال وإصلاح المنتجات المباعة للزبائن، ذات الجودة الرديئة، وتم إرجاعها إلى المؤسسة.

3- **تكاليف الطلبات التحذيرية:** وهي التكاليف المرتبطة بالتحذيرات الناشئة عن المنتجات ذات الجودة الرديئة.

4- **تكاليف المساءلة القانونية عن المنتج:** وهي التكاليف المرتبطة بفشل المنتج في أداء وظائفه، وألحقت أضراراً بالزبون بسبب رداءة المنتج.

5- **تكاليف فقدان المبيعات:** وهي التكاليف الناشئة عن عدم رضا الزبون عن المنتج، وإعراضه عن شرائه.

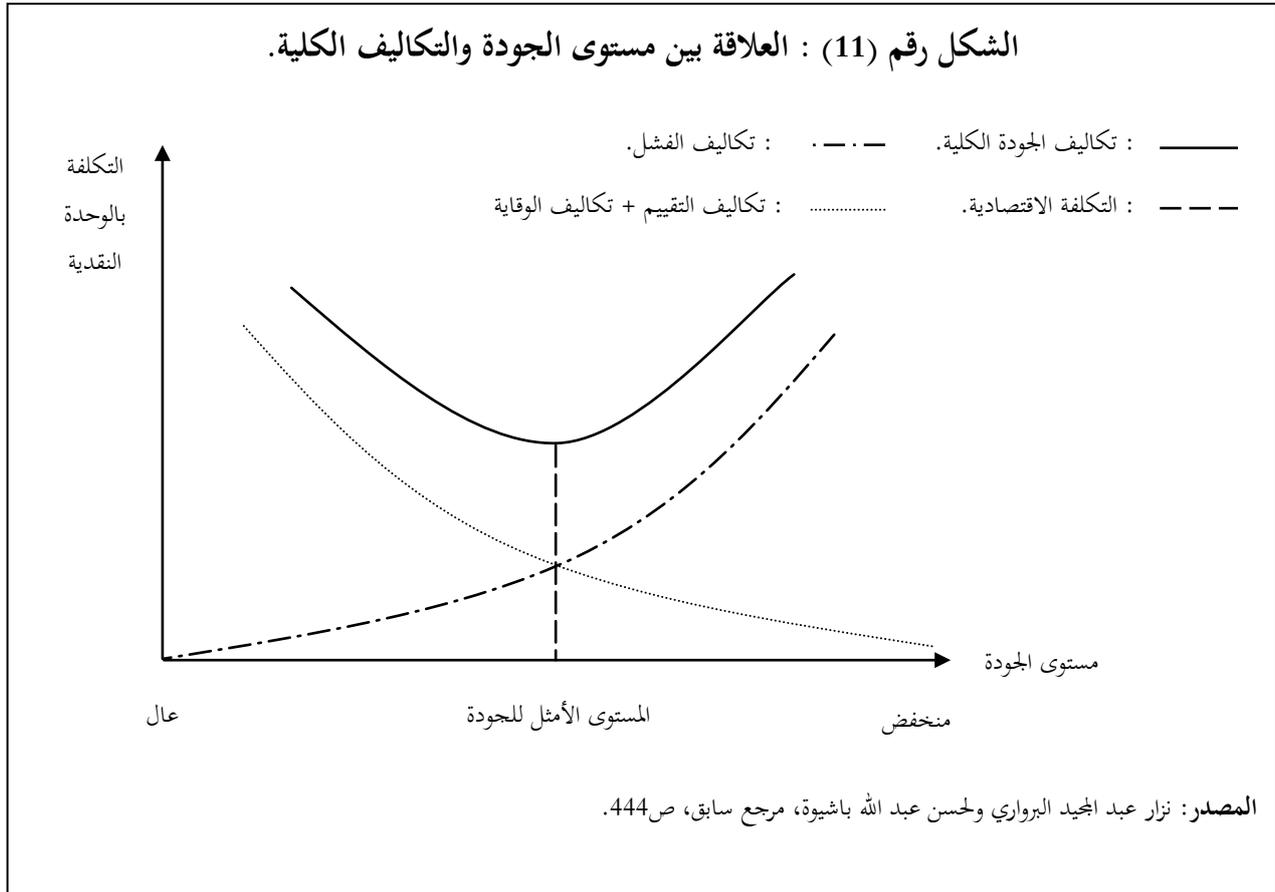
والشكل الموالي يوضح أنواع تكاليف الجودة الأربعة.



من خلال الشكل يتبين لنا بأن التكاليف الكلية قد انخفضت بعد اعتماد برنامج تحسين الجودة، ويرجع السبب في ذلك إلى انخفاض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، وتكاليف التقييم، على الرغم من ارتفاع تكاليف الوقاية، مما ينعكس على زيادة الأرباح ووضع الميزانيات بواقعية، للسيطرة على التكاليف بفعالية.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 54-55.

إن الفشل الداخلي أو الخارجي يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الجودة الكلية الرديئة، مما يؤثر على استخدام موارد المنظمة وفقدان الثقة بين المنظمة وزبائنها، مع إمكانية تعرضها إلى دفع غرامات، نتيجة لتأخرها في تسليم المنتجات المطلوبة بالمواصفات المحددة، كما أن مستوى الجودة له تأثير مباشر على تكلفة تصنيع المنتج وعلى قيمته، كما يوضحه الشكل الموالي.



يتضح من الشكل أن المستوى الأمثل للجودة يتحقق عند مستوى صفر من العيوب، أي أن المنتجات تكون مطابقة للمواصفات، وتكاليف الجودة تكون في أدنى مستوياتها، كما نلاحظ أيضا أنه مع انخفاض تكاليف الفشل، ترتفع تكاليف الوقاية، مقارنة بتكاليف التقييم، وهو ما يفسر توجه المؤسسة إلى الإستثمار في الجانب الوقائي، على اعتبار أنه يمنع وقوع الأخطاء، في حين أنشطة التقييم تعمل على اكتشافها فقط. وتجدر الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى أنواع التكاليف الظاهرة والتي تم التطرق إليها، يوجد نوع آخر من التكاليف غير ظاهر تسمى تكاليف الجودة المستترة أو الخفية، وهي ترجع إلى عدم كفاءة الأنظمة مثل، طاقة

الآلات الضائعة، أو الزائدة عن الحاجة، تقطع جداول الإنتاج، تخزين المواد الفائضة عن الحاجة عدم الإستخدام الأمثل للموارد... إلخ، وعلى الرغم من عدم ظهورها إلا أن وزنها قد يفوق وزن تكاليف الجودة الظاهرة، ولها تأثير سلبي على ربحية المؤسسة¹.

ويرى الباحث أن تحديد التكاليف الكلية للجودة مسألة معقدة يصعب التحكم فيها بصفة مطلقة، لكن من المهم أن يتم تقييمها دوريا، من أجل مقارنة النتائج وبغية معرفة الإنحرافات ومواطن الخلل، ومن ثم إدخال التحسينات الممكنة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

إن اشتداد حدة المنافسة في بيئة منظمات الأعمال، قد أكسب إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة لدى مديري هذه المنظمات، لقناعتهم بصعوبة منافسة المنظمات الأجنبية في كثير من جوانب التنافس، لذلك كان لزاما عليها العمل على ترسيخ مبادئها ومفاهيمها، ووضعها ضمن أولوياتها الإستراتيجية لتعزيز قدراتها التنافسية، ولما أثبتته التجارب من وجود علاقة قوية بين تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وزيادة أرباحها وإنتاجيتها، يحاول الباحث من خلال هذا المبحث الوقوف على تعريف إدارة الجودة الشاملة، وأهم الأسباب التي كانت وراء تشجيع فكرة الشمولية في الجودة، وأهم الفوائد الناتجة عن تطبيق هذه الفلسفة الحديثة، وبعض الرواد الذين كان لهم الفضل في تطور مفاهيمها، بالإضافة إلى عناصر، مراحل، مستويات، معوقات إدارة الجودة الشاملة، وأخيرا بعض النماذج الرائدة في هذا المجال أو ما يعرف بجوائز الجودة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوصيف أساسياتها، ومبادئها الرئيسية، ومع ذلك لا نجد تعريفا موحدا ، ولذلك فقد تعددت التعاريف التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة، وكل منها يتناول إبراز سمة أو خاصية معينة لها، وسوف نستعرض أهم تلك التعاريف للوقوف على هذا المدخل الحديث، في مسيرة تطور الجودة.

¹ سلمان زيدان، مرجع سابق، ص232.

فقد عرفها **Rity Carlton** بأنها: " مجموعة متكاملة من الأدوات والطرق الكمية والموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحسين منتجات وخدمات المؤسسة، والعمليات والأنشطة المنجزة، بالتركيز على إشباع حاجات الزبون"¹.

ويرى البعض بأنها: " نظام متكامل يعتمد أساسا على الإدارة الفعالة للموارد البشرية، وعلى عمليات التحسين المستمر، قصد تلبية حاجات ورغبات الزبائن، بأقل تكلفة"².

ويعتبر **الطعامنة** بأنها: " منهج إداري يهدف إلى خلق ثقافة تنظيمية، يتم من خلالها إشراك جميع العاملين في المنظمة، من مديرين وعاملين في عمليات التحسين المستمر للخدمات والسلع، بغية تحقيق رضا الزبائن، باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة"³.

وحسب **Deming** فإن إدارة الجودة الشاملة هي: " اشتراك والتزام الإدارة العليا والعمال في ترشيد العمل، من أجل تحقيق ما يتوقعه الزبون، أو ما يفوق توقعاته"⁴.

ويضيف **Juran** بأنها: " مفهوم يستلزم ضرورة تحديد الأهداف، والزبائن، واحتياجاتهم، وتحديد ملامح المنتج والخدمة المقدمة، وتحديد ملامح العمليات، ووسائل التحكم"⁵.

وأعطت **رابطة الجودة البريطانية** لإدارة الجودة الشاملة ثلاثة مفاهيم، حيث يركز الأول على الصفات النوعية، والتي تتضمن عناصر، مثل التركيز على خدمة الزبائن، الثقافة بوصفها ميزة العمل الجماعي، وتدريب وإشراك العاملين، أما المفهوم الثاني، فيضم جوانب الإنتاج، مثل القياس المنظم، والسيطرة على العمل، ووضع المعايير، واستخدام الإجراءات الإحصائية، أما الثالث فقد جمع بين المفهومين السابقين، ليوضح بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هي، مجموعة من التقنيات والإجراءات التي ينبغي استخدامها، من أجل تخفيض أو القضاء على الإختلالات في عملية الإنتاج⁶.

¹ Jean Bilman, les meilleures pratiques de management, 2^{ème} tirage, édition d'Organisation, Paris, 1998, p203.

² B.Dividollon, C.Vincent, le client au cœur de l'organisation, édition d'Organisation, Paris, 2001, p97.

³ محمد طعامنة، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 34، العدد 03، جامعة اليرموك، الأردن، 2001، ص88.

⁴ خالد سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات على القطاع الصناعي- الطبعة الأولى، دون دار للنشر، المملكة العربية السعودية، 1998، ص73.

⁵ لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص67.

⁶ بسام منيب علي الطائي، إسراء السبعواوي، الأثر التتبعي لمنظمات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في كلية الحدباء الجامعة، مجلة إدارة الاعمال الأردنية، المجلد 05، العدد 10، 2013، الجامعة الأردنية، الأردن، ص251.

أما **Steven and Ronald** فقاما بتعريف الكلمات الثلاثة المكونة لهذا المفهوم كما يلي¹:

الإدارة: وتعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة، من أجل التحسين المستمر للجودة.

الجودة: تعني الوفاء والإلتزام بتحقيق متطلبات الزبون بل تجاوزها.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، بدء من التعرف على

احتياجات الزبون، وانتهاء بتقييم ما إذا كان الزبون راضيا عن الخدمات، أو المنتجات المقدمة له.

ويعتبر التعريف الذي أورده **J.Jablanski** من أشمل التعاريف، حيث أشار إلى أنها تعني: "الإسهام الفعال

للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره، في تحقيق الكفاءة الإستثمارية للموارد المتاحة، من مواد أولية، ومعدات،

وقوى عاملة، ومعلوماتية، وإدارة، وإستراتيجية، ومعايير، ومواصفات... إلخ، بحيث تسهم جميعا في تحقيق الإشباع

الأمثل للمستهلك الأخير، من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة، والسعر

الذي يتلاءم مع قدرات المستهلك الشرائية"².

من مجمل ما سبق، من تعاريف يتبين لنا، أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يتمحور حول مجموعة من

الأفكار الأساسية التي تعبر عنه وهي³:

1- التميز: وهذا يعني أن المنظمات تأخذ رغبات الزبائن واحتياجاتهم وتوقعاتهم، على شكل معلومات مرتدة في

خططها وإستراتيجياتها التنظيمية، أي وضع الزبائن ورغباتهم على أعلى سلم الأولويات.

2- التركيز على الجودة بمعناها الواسع: وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي

تقدمها المنظمة، والطريقة التي يدرك بها الزبائن تلك السلع والخدمات.

3- التحسينات المستمرة: ينبغي أن يشمل التحسين جميع عمليات وأنشطة المنظمة، وعلى فترات متقاربة.

4- الحاجة إلى تغيير نظرة الأفراد والعاملين بالمنظمة: من خلال زرع وخلق ثقافة تنظيمية، تركز مبدأ

التعاون بين الأفراد من أجل النجاح.

5- الإعتماد على البيانات والمعطيات الإحصائية: وهو ما يتطلب التسجيل الدائم للأحداث التي تتم داخل

المنظمة، من أجل تصحيح الإنحرافات، وضمان التحسين المستمر.

¹ عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة العامة، المجلد34، العدد03، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1994، ص412.

² ناظم جواد الزبيدي، سدى يوسف محمد، إدارة الجودة الشاملة مفهومها وسبل إرسائها، مجلة كلية التربية، المجلد38، العدد04، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص917.

³ نورالدين حروش، رقيقة حروش، مرجع سابق، صص209-210.

- 6- الإعتداد على العمل الجماعي: من خلال اعتماد فرق العمل المدربة على اختلاف أنواعها.
- 7- إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر: لاسيما في مجال تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بها.
- 8- الإهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم: من أجل إكسابهم المهارات والقدرات اللازمة، لتحسين جودة العمل، مع تقدير جهودهم، لضمان إعطائهم أقصى ما لديهم من جهد.
- 9- الرؤية المشتركة: لكل من العاملين والمديرين، بحيث تكون واضحة ومحددة، وتمثل توجه المنظمة، بدل الشعارات والخطابات الفارغة.

وبذلك يمكننا بلورة تعريفا إجرائيا يتضمن مجموعة الأفكار المتفق عليها من مختلف الكتاب والباحثين، وهو أن إدارة الجودة الشاملة هي: " فلسفة وثقافة تنظيمية، تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة، تضع احتياجات ورغبات الزبون محور اهتمامها، بالتركيز بشكل كبير على الجودة والتحسين المستمر لجميع الأنشطة والعمليات، من خلال المشاركة الفعالة لجميع العاملين، وفي جميع الأقسام، لتحقيق رضا الزبون، للحصول على الميزة التنافسية لتحقيق أرباح أكثر".

كما يمكن إبراز الفرق بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة، حيث يوجد هناك خلط بينهما على الرغم من وجود اختلاف، فالجودة مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو المواصفات الواجب توفرها في منتج ما، وفي العمليات والأنشطة المرتبطة بذلك المنتج، من أجل تحقيق تلك المواصفات، وهي عملية مؤقتة، بينما تعني إدارة الجودة الشاملة جميع الأنشطة والخطط التي يبذلها المسؤولون في تسيير المؤسسة، من أجل تحسين الجودة والمحافظة عليها، وهي عملية تأخذ بعين الإعتبار البعد الإستراتيجي وليست مؤقتة¹.

ولقد تعددت أسباب الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، ومن أهم هذه الأسباب²:

- 1- التطورات التقنية والعالمية الهائلة، والتي جعلت الجودة الشاملة أمرا ممكنا ينفي كل الأساليب التقليدية في ممارسة العمليات الإدارية والإنتاجية³.

¹ أحمد خليل الحسيني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 04، جامعة بابل، العراق، 2013، ص 1319.

² أحمد خليل الحسيني وآخرون، مرجع سابق، ص 1920.

³ بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 158.

2- إشتداد حدة الصراع والمنافسة بين المنظمات في الأسواق، فرض عليها تقديم منتجات ذات جودة عالية، تراعي رغبات وحاجات الزبون بأقل الأسعار، من أجل فرض نفسها في هذه الأسواق.

3- بروز ظاهرة العولمة والتي أدت إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى العالمي، الأمر الذي زاد من مسؤوليات المنظمات في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ووضعها على سلم أولوياتها.

4- ظهور أقطاب صناعية جديدة، هي دول جنوب شرق آسيا ككوريا الجنوبية، وماليزيا، الفلبين، إندونيسيا، وغيرها.

5- الأزمات الإقتصادية التي واجهتها الكثير من الدول، والتي أدت إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحسين نوعية المنتجات، وبالتالي تنشيط الطلب الخارجي وتحسين الميزان التجاري.

6- تنامي عدد التكتلات الإقليمية مثل الإتحاد الأوروبي EU، والسوق الأمريكية الشمالية NAFTA، ومنتدى التعاون الإقتصادي لدول شرق آسيا والمحيط الهادي APEC، فالدول الأعضاء بكل تكتل تمارس التجارة البينية فيما بينها وفق معاملاتهما التفضيلية، ومن ثم يمكن أن تكون سلاحا تنافسيا، يساعد المؤسسات على ولوج أسواق هذه التكتلات¹.

7- سعي العديد من المؤسسات للحصول على شهادة الإيزو، من أجل الولوج إلى الأسواق العالمية، وكان السبيل إلى ذلك، إدارة الجودة الشاملة والذي يمكن أن يفرز نظاما للجودة، يتفق مع شروط الحصول على هذه الشهادة².

كما أن الإستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة، سوف ينجم عنه العديد من الفوائد الملموسة والمتمثلة فيما يلي³:

- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ورفع معدلات الربحية؛

- تعزيز العلاقات مع الموردين؛

- رفع درجة رضا العملاء؛

- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة؛

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة، دون دار للنشر، مصر، 1999، ص567.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص568.

³ محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة بالأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2001، صص23-24.

- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف؛

- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية؛

- زيادة معدل سرعة الإستجابة للمتغيرات داخل المنظمة؛

- تحفيز العاملين ورفع درجة الولاء لديهم من خلال اشتراكهم في وضع واتخاذ القرارات.

وعليه فإدارة الجودة الشاملة، هي مدخل إداري يهدف إلى تحقيق التميز في الأداء داخليا وخارجيا، من خلال العمل على تقليل الأخطاء، وحسن استثمار الموارد لتخفيض التكاليف، وبالتالي تقديم سلع وخدمات للزبائن تلي رغباتهم وبسعر أقل، وذلك عن طريق التقرب منهم والإستماع لآرائهم ومقترحاتهم، مما يؤدي إلى تحقيق السبق والتفوق على المنافسين، وأحسن مثال على ذلك التفوق الياباني الذي تحقق من وراء تبني هذا المدخل الحديث من القرن الماضي، حيث حذت المؤسسات العالمية الأوروبية والأمريكية حذو المؤسسات اليابانية، بتطبيق هذا المدخل للإستفادة من تجربتها،

المطلب الثاني: أهم رواد إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهم في تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وصياغة مبادئها ومداخلها الأساسية، مجموعة من المفكرين والرواد الذين ينتمون إلى مدرستين مختلفتين، هما المدرسة الأمريكية، والمدرسة اليابانية، وفيما يأتي استعراض لأهم الرواد البارزين أو المؤسسين لهذه الفلسفة.

أولا: المدرسة الأمريكية

1- ادوارد ديمينج (1900-1993): أطلق عليه أبو الجودة وهو متخصص في علم الإحصاء، بدأ حياته العملية في أمريكا، سافر إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية لمساعدتها على تحسين جودة صناعاتها، حيث قام هناك بإلقاء العديد من المحاضرات المتعلقة باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، وفي عام 1951 أنشأت الحكومة اليابانية جائزة أسمتها باسمه (جائزة ديمينج) تمنح سنويا للمؤسسات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة، وفيما يلي برنامجا متكاملا يتكون من 14 نقطة، يمكن الإعتماد عليه في تحقيق تميز في جودة المنتجات نذكرها¹:

- تحديد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها؛

¹ محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، صص 31-33.

- تبني فلسفة جديدة للتغيير تتضمن استمرارية التوجه نحو جودة المنتج؛
 - التوقف عن ممارسة فلسفة الشراء المعتمدة على الأسعار فقط، ويفضل أن يتمتع المورد بخاصية الجودة؛
 - التوقف عن الاعتماد على التفتيش والفحص لاكتشاف الأخطاء، ولكن يفضل استخدام الوسائل الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية؛
 - التحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة، من أجل تطوير الجودة ورفع الإنتاجية؛
 - ضرورة استخدام الطرق الحديثة للتدريب على العمل بما في ذلك رجال الإدارة؛
 - التركيز على القيادة والاعتماد على أساليب حديثة في الإشراف، لمساعدة العامل على أداء وظيفة جديدة؛
 - إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين وإزالة العوائق في الاتصالات، والعمل على توفير المناخ الملائم للعمل؛
 - القضاء على الحواجز القائمة بين الأقسام المختلفة وتشجيع العمل بروح الفريق؛
 - التخلي عن الشعارات والتهنئات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات جديدة للإنتاجية دون تقديم الوسائل، والعمل على حث العاملين بأن يكون هدفهم الوصول إلى العيوب الصفرية؛ من خلال التوصل إلى الأساليب العلمية المحققة لذلك؛
 - التقليل من استخدام الأهداف والمعايير الكمية دون ربط ذلك بالجودة؛
 - إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر بالعمل والتخلي عن نظام تقييم الأداء؛
 - إقامة مجموعة من البرامج التدريبية لتحسين الأداء الذاتي لكل العاملين لمواكبة التطور التكنولوجي؛
 - تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.
- وقد قدم **Deming** ستة نقاط على أساس أنها علامات مرضية، تؤدي إلى نهاية المنظمة، وحذر من عدم معالجتها وهي¹:
- عدم وجود استقرار في الهدف؛
 - التركيز على الأهداف قصيرة الأجل؛
 - تقييم الأداء، التقارير السنوية وتقارير الجودة والاستحقاق؛

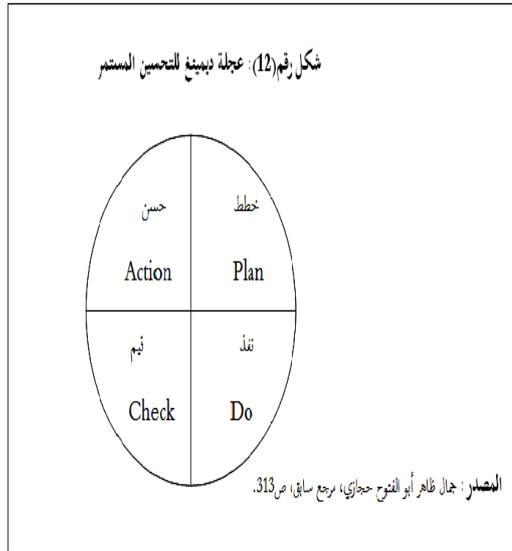
¹ قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، يومي: 08-09 مارس 2005، ص225.

- كثرة القفزات الوظيفية بين المديرين؛

- الإدارة بالنماذج المعروفة فقط ودون اعتبار للنماذج غير المعروفة؛

- الارتفاع المستمر للتكاليف.

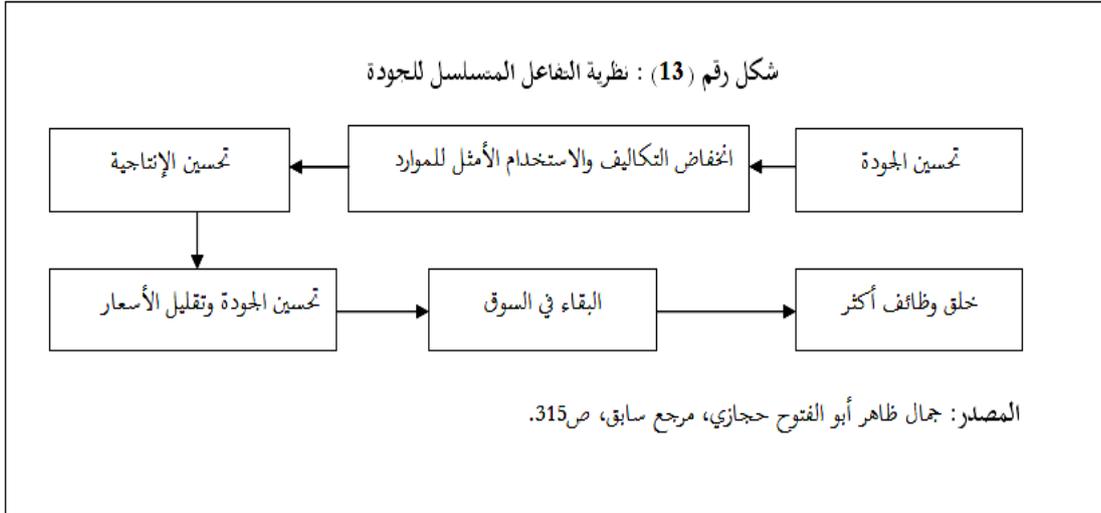
كما اقترح العجلة الخاصة بالتحسين المستمر، والتي أطلق عليها **عجلة ديمينغ**، والتي تتكون من أربعة مراحل متتالية هي، خطط **Plan**، نفذ **Do**، قم بناء على المعايير **Check**، واتخذ الإجراءات التصحيحية بناء على نتيجة التقييم **Act**، والشكل الموالي يوضح هذه الدورة أو العجلة¹.



كما قدم أيضا نظرية التفاعل المتسلسل للجودة، والتي تركز على أن تحسين الجودة من شأنه خلق فرص أكثر، للقضاء على البطالة على مستوى المنظمات والمجتمع، فبتحسين الجودة تنخفض التكاليف بسبب قلة الأخطاء، والإستغلال الأمثل للموارد، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، ومن ثم أرباحا أكثر، و إن التفاعل بين كل هذه العوامل ينتج عنه خلق وظائف أكثر²، والشكل أدناه يوضح ذلك.

¹ جمال ظاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص313.

² نزار عبد المجيد البروراي ولحسن عبد الله باشيو، مرجع سابق، ص89.



2- جوزيف جوران (1904-2008): أحد أبرز المروجين لنظام إدارة الجودة، وهو المؤسس والرئيس الفخري لمؤسسة **Juran**، شغل العديد من المناصب الإدارية، كمدير تنفيذي في شركات صناعية، مدير متدني لدى الحكومة، مستشار إداري، وله العديد من المؤلفات أبرزها، **تخطيط وتحليل الجودة، الإبداع الإداري، التقدم المعرفي التكنولوجي، جوران وتخطيط الجودة، جوران وقيادة الجودة**¹.

لعب **Juran** دوراً كبيراً في التقدم الصناعي الياباني، حيث قام بتدريب اليابانيين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة خلال فترة الخمسينيات من القرن الماضي، وكان أول من تنبأ بأن اليابان ستصل إلى مركز القيادة في مجال الجودة².

لقد أكد **Juran** على دور الإدارة العليا في مجال السيطرة على العيوب حيث قال، بأن 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من طرف الإدارة، وجاء ذلك في كتابه الذي أصدر عام 1964 تحت عنوان **الإبداع الإداري**، ويمكن تلخيص مبادئه للجودة الشاملة من خلال المحاور التالية³:

1- **ثلاثية الجودة**: والتي تتضمن ثلاثة أبعاد:

البعد الأول: تخطيط الجودة: وقسم إلى خطوات أساسية هي:

- تحديد الزبون؛

- تحديد حاجات الزبون؛

¹ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009، عمان، ص34.

² مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص92.

³ فويدر عياش، مرجع سابق، ص218.

- تحديد خصائص المنتج الذي يفني باحتياجات الزبون؛
- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص؛
- تحويل الخطط إلى قوى تشغيل.

البعد الثاني: مراقبة الجودة: وقسم إلى:

- تقييم الأداء الفعلي للعمل؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية؛
- معالجة الانحرافات باتجاه الإجراءات التصحيحية.

البعد الثالث: تحسين الجودة: ويركز على:

- اعتبار التحسين القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة؛
 - لا تقتصر الجودة على السلع والخدمات المقدمة وإنما تتعداها إلى جودة العمليات؛
 - تصنيف المستهلكين إلى نوعين داخلي وخارجي بالنسبة للمنظمة.
- 2- النقاط العشر لفلسفة جوران: تركز إدارة الجودة الشاملة عند **Juran** حول عشر نقاط هي¹:
- زيادة الوعي بأهمية التحسين والتركيز عليه؛
 - وضع أهداف التحسين المستمر؛
 - بناء التنظيم لتحقيق الأهداف الموضوعية؛
 - الإهتمام بعملية التدريب على أساليب ومبادئ الجودة لجميع العاملين؛
 - حل المشكلات بشكل علمي ومدروس وتحديد أولويات المعالجة؛
 - مراقبة التنفيذ وتقديم تقارير دورية عن وضع المنظمة وسير العمل؛
 - تشجيع التميز وتقديره؛
 - الإهتمام بعملية التغذية العكسية والإبلاغ عن النتائج المحققة للأقسام المعنية؛
 - الإحتفاظ بسجل للنجاح المحقق وتوثيق المعلومات في أشكال بيانية؛

¹ مهدي السامرائي، مرجع سابق، صص 93-94.

- دمج التحسينات السنوية والعمليات واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من نظم المنظمة.
أما وجهته فيما يخص بناء إدارة الجودة الشاملة، فتركز على عدة خطوات هي¹:
- 1- يضم مجلس تخطيط الجودة كبار المدراء القدامى، والذين يقع على عاتقهم وضع خطط وسياسة الجودة وأهدافها، بالإضافة إلى تخصيص الموارد، لتنفيذ تلك الخطط وإجراء التغييرات اللازمة.
 - 2- ربط الأهداف بالأداء التاريخي، حيث تعتمد أهداف المستهلك الخارجي، على المقارنة المرجعية بينما أهداف المستهلك الداخلي، يجب أن تعتمد على تقليل الفقدان.
 - 3- يمكن تغيير بيئة المنظمة من أجل مطابقة أهداف الجودة.
 - 4- توفير الموارد لنجاح الخطط.
- 3- **فيليب كروسي (1926-2001)**: اشتغل في مؤسسة (ITT) ، وقام بتأسيس مؤسسات أكاديمية للتدريس حول موضوع الجودة، كما كان أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية "Zero Defects" ، واعتبر أن المؤسسة بحاجة إلى استثمارات ضخمة لتحسين الجودة، وتمثلت مبادئه الأساسية والتي كانت موجهة لكبار المديرين²:
- الإلتزام الدائم من قبل الإدارة العليا للجودة؛
 - تكوين فرق لتحسين الجودة؛
 - استخدام القياس كأداة موضوعية؛
 - تحديد تكلفة الجودة؛
 - زيادة الوعي بالجودة وإشراك جميع العاملين؛
 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية لحل المشاكل السابقة ذكرها؛
 - التخطيط السليم لإزالة العيوب؛
 - التركيز على تدريب العاملين للقيام بدورهم في تحسين الجودة؛
 - تحديد الأهداف، وتشجيع الابتكار الفردي داخل المؤسسة؛
 - التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال؛

¹ نورالدين حروش، رقيقة حروش، مرجع سابق، ص 219.

² قويدر عياش، مرجع سابق، ص 228-229.

- تشجيع وتقدير المشاركة؛
- التعرف على أهمية عجلة تحسين الجودة، ومكافأة من يقدم جهود غير عادية في تحسين الجودة؛
- تكوين مجالس للجودة من مهامها، القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تحسين الجودة؛
- الاستمرار في عمليات تحسين الجودة وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة، لكي تعطي للعاملين تشجيعاً مستمراً لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المؤسسة.

لقد خالف كل من **Deming** وخاصة **Juran ، Crosby**، حول فكرة المعيب الصفري كشعار مستخدم لقوة العمل، مؤكداً على أن العامل له رقابة محدودة على العوامل التي تؤدي إلى تدهور الجودة، لذلك فمن الضروري أن تتحمل الإدارة مسؤولياتها في بناء الجودة للنظم والأدوات والخامات التي يستخدمها العامل، كما أن من وجهة نظره لم يختلف معهما حول مسؤولية الإدارة، فهو يرى أن 80% من مشاكل الجودة سببها الإدارة¹.

ثانياً: المدرسة اليابانية

1- كاورو ايشيكاوا (1915-1989): يطلق عليه أبو حلقات الجودة وله كتاب بعنوان "مرشد الرقابة إلى الرقابة على الجودة" كما قام باقتراح تحليل عظمة السمكة، الذي يستخدم لتتبع شكاوي الزبائن عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور، وقد تركزت أبحاثه أساساً في تطويره لأساليب علمية وأدوات إحصائية سماها، أدوات تحليل الجودة لمساعدة الموظفين والعاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذكر أن ذلك قد يمكن الإدارة من السيطرة على أكثر من 50% من مشكلاتها، وهذه الأدوات هي: رسم باريتو، خرائط الرقابة، أشكال الأثر والسبب، الرسوم البيانية، هذا ويمكن استخلاص أبرز مبادئه بخصوص إدارة الجودة الشاملة في ست نقاط هي²:

- الجودة أولاً وليست المكاسب الآنية أو قصيرة الأجل؛
- الإستماع لشكاوي متلقي المنتج أو الخدمة وليس توجيهات المنتجين؛
- تحديد مجالات الجودة في السلعة والخدمة المقدمة للزبون؛
- الإعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات للإستخدامات الإحصائية؛
- الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين وجعلها ثقافة تنظيمية؛
- مشاركة العاملين في تسيير شؤون العمل.

¹ فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون دار للنشر، مصر، 1996، ص33.

² مهدي السمراني، مرجع سابق، ص91-92.

لقد اعتمدت فلسفة **Ishikawa** في إدارة الجودة على التركيز على العميل بشقيه الداخلي أو الخارجي، كما نادى بأهمية التدريب والتعليم لجميع العاملين، لحل المشاكل المتعلقة بالجودة والعمليات الإنتاجية، وضرورة إشراكهم في حل المشكلات وطرحها عبر حلقات الجودة، أما بالنسبة لدور الإدارة، فهو العمل على تطبيق الأساليب الإحصائية.

2- شينجي تاجوشي: من مواليد 1924 أخصائي واستشاري ياباني عين على رأس الأكاديمية للجودة، كما ساعد العديد من الشركات الكبرى في مجال تحسين الرقابة الإحصائية على جودة عملياتها، كشركة **Ford** وشركة **IBM** وهو الحائز على جائزة **Deming** للجودة في اليابان عام 1960¹.

ارتكزت أفكار **Taguchi** على المدخل الهندسي للجودة، بمعنى التركيز على جودة المنتج أولاً، بدلا من التركيز على جودة العملية الإنتاجية من أجل تحقيق المتطلبات، وتقليص الانحرافات في بيئة الزبون، وأطلق على الانحراف مصطلح الضجيج (**Noise**)، وميز بين ثلاث أنواع مختلفة من الضجيج²:

أ- الضجيج الخارجي: وهو يعبر عن التباينات التي تحدث في بيئة العمليات، أو ظروف الاستخدام والتي تؤدي إلى اضطراب وظائف المنتج مثل، الحرارة، الغبار... إلخ.

ب- الضجيج الداخلي: ويقصد به التغيرات التي تظهر على المنتج، نتيجة التخزين أو الاستخدام.

ج- ضجيج الوحدة الواحدة: ويقصد به الاختلافات بين الوحدات المنتجة بنفس المواصفات.

كما حدد ثلاثة مستويات لتصميم المنتج وهي³:

أ- تصميم النظام: وهو التصميم الوظيفي داخل المؤسسة بحيث يتطابق مع متطلبات العميل.

ب- التصميم المعياري: وهي الوسائل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الأداء.

ج- تصميم القدرة على الاحتمال: وهي الوسائل التي تخفف الانحرافات، عن طريق السيطرة على أسباب حدوثها .

¹ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار الصفاء للنشر، عمان، 2010، ص575.

² عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص49.

³ المرجع نفسه.

هذا وقد أكد **Taguchi** في تعريفه للجودة على الخسارة الكلية للمجتمع، من خلال دالته التي أطلق عليها دالة الخسارة، وهي تتضمن تكاليف شكاوي الزبائن، وتكاليف خسارة استحسان الزبون للمنتج أو الخدمة، وقد نادى بضرورة أخذ هذه التكاليف بعين الاعتبار، أسوة مع تكاليف التصنيع وخدمات ما بعد البيع¹.

لقد وافق **Taguchi** في تعريفه للجودة **Crosby** ونظر إليها بنفس منظوره، على أنها المطابقة للمواصفات المطلوبة، حيث يرى أن عملية تحسين الجودة مرتبطة بالتقليل من الانحرافات الخاصة بأداء العمليات، أو المنتجات المحددة بمواصفات دقيقة، فكلما ابتعدت هذه الانحرافات عن مستوى الجودة المطلوب، كلما أدى ذلك إلى زيادة في معدل الخسائر (التكاليف)، وبالرغم من أن مدخله في إدارة الجودة أكثر تعقيدا، إلا أنه أثبت نجاعته وفعاليتها خصوصا في تقييم تصميم المنتجات والعمليات، وتحديد الخسائر الناتجة بسبب القصور في تحقيق الجودة.

من خلال ما سبق وما طرح من أفكار لأبرز منظري إدارة الجودة الشاملة سواء بالنسبة لأولئك الذين ينتمون إلى المدرسة الأمريكية أو اليابانية، نجد أن هذه الأفكار والطروحات تتشابه وتتكامل في جوانب أساسية، كمسؤولية الإدارة عن الجودة، والتحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة، واعتماد التدريب لجميع العاملين وعلى كافة المستويات، وتختلف في جوانب أخرى، كبحت المدخل الياباني على تحقيق رضا الزبون داخليا وخارجيا، على عكس المدخل الأمريكي، الذي اهتم كثيرا بضمان الجودة، ويعود السبب في هذا الاختلاف إلى تجاربهم المهنية وخلفياتهم الفكرية، وعلى الرغم من ذلك فتبقى هذه الأفكار والفلسفات تشكل دائما تراكما معرفيا، يمكن أن يؤدي إلى تطوير إطار متكامل لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفتها على مجموعة من العناصر الأساسية، والخصائص الإيجابية، والتي إذا تبنتها الإدارة وطبقتها، فإنها ستساعدها حتما إلى أفضل أداء ممكن، وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق على عدد معين من العناصر من قبل الرواد والباحثين، إلا أننا سوف نحاول التركيز على أهم هذه العناصر التي نراها أكثر شمولية من وجهة نظرنا وهي²:

1- التركيز على المستهلك: يعتبر المستهلك أهم المرتكزات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة، كما يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بها، ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمنظمة والذي تسخر

¹ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص109.

² عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة-مدخل متكامل- مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، القاهرة، 2003، صص 44-50.

المنظمة كل جهودها لتحفيزه على شراء منتجاتها، بل تشمل أيضا كلمة مستهلك، المستهلك الداخلي وهم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة سواء كانوا أقساما أو إدارات أو أفراد، فالإدارات والأقسام داخل المنظمة ينظر إليها على أنها مورّد ومستهلك في نفس الوقت، فالقسم الذي يؤدي مهمة ما هو إلا مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورّد للقسم الذي يليه.

2- التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة: أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بقناعة الإدارة العليا في المنظمة بالفوائد المترتبة عنها وأهمية تطبيقها، للوصول إلى مركز تنافسي مرموق لهذه المنظمات، حيث أن إرساء منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يمس حاضر ومستقبل المؤسسة¹.

3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: قبل إدارة الجودة الشاملة كان المديرون يعتقدون بأن التحكم في الجودة يتم عن طريق التكتيف من عمليات الفحص والتفتيش، على عكس ما يحدث أثناء اعتماد هذه الفلسفة الحديثة، إذ يتطلب الأمر استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج، وبالتالي توجيه الاهتمام نحو منع المنتجات والخدمات المعيبة بدلا من اكتشاف العيوب والأخطاء.

4- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق: بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن القرارات تتخذ استنادا إلى الحقائق وليس على أساس الخبرة والتخمين والحدس، كما يتبنى هذا المدخل مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال ما يسمى بفرص التحسين المستمر، يساهم في تنفيذه كل العاملين في كافة المستويات وكذا المستهلكين، من خلال الفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساس القرارات، وهذا يتطلب جهازا كفؤا لنظم المعلومات بالمنظمة.

5- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج: إن حصول الزبون سواء كان داخليا أو خارجيا على منتجات معيبة وغير مطابقة للمواصفات، يعتبر كمؤشر لعدم الجودة في العمليات في حد ذاتها، لذلك فمن الواجب تحسين هذه العمليات، لتأثيرها المباشر على جودة المنتج، على اعتبار أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يهتم بأسلوب العمل وكيفية أدائه وتحسينه، وليس الإهتمام فقط بالنتائج².

6- مشاركة العاملين: تعد مشاركة العاملين أساس نجاح إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أنهم المصدر الرئيسي للأفكار الخاصة بتحسين الجودة، ويساعد مشاركة جميع العاملين في برامج تحسين الجودة على تحقيق أمرين، الأول

¹ عدنان الماضي وفريد نصيرات، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 04، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011، ص20.

² فريد زين الدين، مرجع سابق، ص44.

يزيد من إمكانية تصميم خطط أفضل، والثاني تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال المشاركة، حيث يعتبر العاملون هم الأدرى بمشاكل العمل والقادرين على تحديدها بدقة، وبالتالي اتخاذ الأفعال التصحيحية التي تتضمن المعالجة الجذرية لتلك المشكلات¹.

7- التعليم والتدريب: إن تدريب الأفراد لتطوير أدائهم هو ضرورة ملحة لتحسين وتطوير عمل المنظمة، حيث يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد على كافة المستويات بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها، من خلال التدريب المتواصل لهم، وصياغة البرامج التدريبية حسب احتياجات إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن تركز عملية التدريب بالأساس نحو التغيير في السلوك بما يساعد على إنجاز العمل بسرعة ونجاح².

8- التحسين المستمر: يقصد بالتحسين المستمر مجموعة العمليات التي يتم من خلالها التقليل أو الحد من جميع النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عمليات إنتاج السلع والخدمات، من أجل السعي الدائم لتحقيق رغبات الزبائن، وبهذا المعنى فإن الجودة الشاملة برنامج ليس له بداية ونهاية، وإنما هي عملية مستمرة حيث تشبه بالعجلة التي ما إن تبدأ حتى تنتهي، وفيها تقوم المنظمة بتشخيص الوضع الحالي ومحاولة تحسينه، كما ينبغي تدقيق الأنظمة والإجراءات الخاصة بالعمل والتي قد تكون هي السبب في الخلل وانخفاض الأداء.

9- تكوين وبناء فرق العمل: يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تكوين فرق عمل بجميع أقسام وإدارات المنظمة مهمتها تحسين الجودة وحل المشاكل، ويترب عن تكوين فرق العمل بناء الثقة في مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحسين عملية الاتصال داخل المنظمة، فضلاً عن تحفيز الأفراد العاملين لتنفيذه، ويتكون فريق العمل من أعضاء ذوي وظائف مختلفة في المنظمة، ويمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تكوينها، إما فرقا لتحسين الأداء أو أخرى لأداء العمل (الفريق الوظيفي) أو ثالثا ذاكفاءات متنوعة عند الحاجة (فريق المهام) أو غير ذلك من فرق العمل.

¹ صفاء أحمد محمد العاني، دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص388.

² زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 01، الجامعة الأردنية، الأردن، 2012، ص175.

10- التغذية العكسية: يمثل مبدأ التغذية العكسية المبدأ الأخير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويسمح هذا المبدأ بنجاح المبادئ السابقة، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات دوراً حيوياً لأن أي منتج لا يمكن إنتاجه أو تصميمه دون مدخلات العنصر البشري، وبالتالي فإن النجاح في الحصول على تغذية عكسية آمنة ورغبة المشرفين في مساعدة التابعين لهم، من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح والإبداع، وكذلك هو الضمان للارتقاء بمستوى الأداء.

تتفاعل هذه العناصر فيما بينها لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تتركز جميع الأنشطة والموارد في المنظمة من أجل تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبون، هذه الأخيرة مرتبطة بجودة أداء العمليات، والتي تبدو مستحيلة دون توافر أفراد عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية وتنظيم ناجح للعمل، هذا التنظيم يصبح عديم الفائدة، إذا لم تتوافر قيادة إدارية فعالة داعمة وملتزمة بتطبيق هذه الفلسفة، وذلك بخلق نظام يركز على الزبون، ويعتمد على التغذية العكسية، من أجل تحقيق رغباته وتوقعاته.

المطلب الرابع: مراحل و مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة اتباع عدة مراحل، تشكل فيما بينها منظومة متكاملة حتى يمكن تطبيقها، كما أن هناك مستويات لتطبيق هذه الفلسفة الإدارية الحديثة، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى، غير أن تطبيقها قد يواجه العديد من المعوقات والعراقيل، ينبغي على المنظمة تجنبها وتفاديها من أجل إنجاح التطبيق.

أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في الواقع لا توجد مراحل للتطبيق متفق عليها من قبل العلماء والباحثين، فحسب **John Okland** فإن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال، فهم الجودة، الإلتزام والقيادة، تصميم الجودة، تخطيط الجودة، أنظمة الجودة، القياس، تكاليف الجودة، أدوات التحسين، القدرة والرقابة، تنظيم الجودة، الإتصالات، عمل الفريق لأجل تغيير الثقافة، تدريب الجودة¹.

أما **H.Drummond** فيعتقد أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية يمكن أن يتم من خلال المراحل التالية، التعرف على عناصر الجودة في المنظمة ومعرفة توقعات المستفيد، إيجاد نظام جيد لتقديم الخدمات، تنفيذ المستفيد، إيجاد نظام مساند قوي، توفير تغذية مرتدة عن سير برنامج التطبيق².

¹ محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص165.

² عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، مرجع سابق، ص428.

ويختلف **Juran** مع الرأيين السابقين، حيث يرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر عبر ست مراحل هي، توضيح مدى الحاجة للتحسين، تحديد البنية الأساسية، تحديد مشاريع التحسين، تكوين فرق عمل للمشاريع، تزويد هذه الفرق بالمصادر وتأهيلها بالتدريب، وأخيرا إيجاد نظام للتحكم والرقابة¹.

ولقد ارتأى الباحث أن يتناول المراحل التي ذكرها **Jablanski**، باعتبارها شاملة ومتكاملة لوضع هذه الفلسفة موضع التنفيذ، حيث يرى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بخمسة مراحل أساسية هي²:

1- المرحلة الصفيرية (الإعداد): تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يطلق عليها مرحلة اقتناع الإدارة العليا، والتزامها بتطبيق هذا المدخل، وتهيئة الثقافة التنظيمية المناسبة للتطبيق، ويستلزم على المديرين في هذه المرحلة أن يظهروا عزمهم على الاستفادة من مزايا هذا المدخل، وذلك بتعلم عناصر هذا المفهوم الجديد، بالإطلاع حول ما نشر عن هذا الموضوع في الكتب والمقالات والأبحاث، حتى يمكنهم الوصول إلى قناعات ثابتة حول هذا الموضوع، ومحاولة إقناع الآخرين بمدى جدواه قبل الشروع في تطبيقه.

إضافة لما سبق فإن على المديرين أن يتيحوا لأنفسهم فرصة التدريب على عناصره الأساسية، حيث ينبغي أن يشمل التدريب، المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وكيفية توصيل هذه المبادئ إلى جميع العاملين، كذلك فإنه في هذه المرحلة، نجد أن المديرين التنفيذيين يقومون بإعادة صياغة رؤية المنظمة، ووضع أهدافها، وإعداد السياسات التي تدعم بشكل مباشر، الخطة الإستراتيجية بالمنظمة، وتنتهي هذه المرحلة بالإلتزام بتخصيص الموارد الضرورية، لتخطيط تطبيق هذا المدخل.

2- المرحلة الأولى (التخطيط): في هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، ويمكن إنجاز الخطوات اللازمة لإنجاز ذلك كما يلي:

1- اختيار أعضاء مجلس الجودة: ويتكون مجلس الجودة، من رئيس المنظمة وممثلين على مستوى عال، وبالتالي فإنه يشمل هؤلاء الأفراد الذين ساهموا بكفاءة عالية في مرحلة الإعداد، أما مهامه فتتمثل في إدارة وتوجيه إدارة الجودة الشاملة، خلق ودعم فرق العمل لتحسين الجودة والعمليات، وأعظمها فيتمثل في إزالة العقبات بين الكيانات الوظيفية.

¹ المرجع نفسه.

² جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، الجزء الثاني من سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة، 1998، ص 70-71.

ب- اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة: غالبا يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ومن مسؤولياته تنظيم الاجتماعات الدورية، وتقديم الإرشاد للمستويات الوظيفية، تقديم الإقتراحات ونقل مشورة الإستشاريين إلى فرق العمل بالمنظمة، ويجب أن تتوفر فيه العديد من الصفات، كأن يكون ذا مصداقية، وله سجل حافل بالإبتكارات والإلتزام التنظيمي، وقدرات كبيرة على الإتصالات، ويؤمن بمبدأ المشاركة في إنجاز الأعمال، وعلى قناعة خاصة بتحسين الجودة وإرضاء الزبون.

ج- تدريب مجلس الجودة والمنسق: ويشمل التدريب أعضاء مجلس الجودة الذين لم يتدربوا في المرحلة الإعدادية، وكذا المنسق، ويتناول التدريب مبادئ وأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

د- عقد أول اجتماع للمجلس وإعداد مسودة خطة التنفيذ: في هذا الإجتماع يتم تناول ميثاق عمل المجلس، تقسيم المسؤوليات لدعم خطة الجودة، تحديد التوقيت المناسب لتطبيق أساسيات إدارة الجودة الشاملة، وتحديد رزنامة الاجتماعات التقييمية الدورية، بعد ذلك يتم إعداد مسودة بحضور كل من أعضاء المجلس وممثلي العمال بالمنظمة، وكذا ممثل التدريب، على اعتبار أن المسودة سيركز فيها على برامج التدريب اللازمة، لإنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة.

هـ- إعتتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة واختيار استراتيجية التطبيق: بعد مناقشة مسودة خطة التنفيذ، يتم المصادقة عليها، ويتعهد المجلس بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ، كما يقوم باختيار استراتيجية تنفيذ الخطة، بعد اختيار الفرق المكلفة بالعمليات.

3- المرحلة الثانية (التقييم والتقدير): في هذه المرحلة يتم تقييم الوضع الحالي للمنظمة، والتعرف على أهم العوامل التي تساهم في دعم نقاط قوة المنظمة، فيما يخص تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة، وأهم العوامل المعيقة للتطبيق، وأهم العناصر التي يمكن أن تتركز عليها عملية التقييم هي:

أ- التقييم الذاتي: ويهدف إلى معرفة وعي وإدراك العاملين لأهمية الجودة الشاملة.

ب- التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين، أو استقصائهم، لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية، وتلك المرغوب فيها فيما يتعلق بالجودة الشاملة.

ج- تقييم رأي الزبائن: وذلك بالتعرف على مدى رضاهم، وعلى ما يقترحون من مجالات للتحسين.

د- تقييم تكلفة الجودة: بمعنى تقييم التكاليف المالية للجودة.

هـ- التغذية العكسية لتقييم التدريب: ويتم ذلك من خلال الإطلاع على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية، من عاملين، ومدربين، وأعضاء فرق العمل، وآرائهم ومقترحاتهم في إمكانية تحسين الأداء ومجالاته.

4- المرحلة الثالثة (التطبيق): وهي تحتوي على الخطوات التالية:

أ- اختيار من يتولى التدريب في المنظمة: وهم مجموعة أفراد داخل المنظمة، يتم اختيارهم بعناية فائقة، حيث يتلقون تدريباً مكثفاً، لإكسابهم الخبرة اللازمة، وبعد عملية التدريب هذه، يتولون مسؤولية التدريب، فيما يخص الجودة الشاملة.

ب- تدريب الإدارة وقوة العمل: بعد تهيئة المدربين، يشرف هؤلاء على عملية تدريب الإدارة وقوة العمل، وتتضمن برامج التدريب ما يلي:

- خلق الوعي والإدراك بإدارة الجودة الشاملة؛

- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها؛

- التدريب على إكساب المهارات للأفراد كمهارات بناء فرق العمل، ديناميكية الجماعة، الإتصال وحل المشاكل.

5- المرحلة الرابعة (تبادل ونشر الخبرات): تتمثل هذه المرحلة في دعوة الأطراف الأخرى في المنظمة، للمشاركة في عملية التحسين، وتشمل هذه الدعوة، وحدات المنظمة وفروعها، والموردون الذين يتعاملون معها، ويتم التوصية بتبادل ونشر الخبرات، بمجرد الحصول على المصادقية بواسطة المنظمة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يأخذ شكل التغيير السريع أو التدريجي، وعلى الرغم من أن هذا الأخير يمكن أن يستغرق وقتاً أطول، إلا أنه يحقق العديد من المزايا، منها اقتناع وفهم العاملين لإدارة الجودة الشاملة، مما يقلل من حدة مقاومتهم للتغيير¹.

وعلى الرغم من المزايا العديدة والفوائد المتولدة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، فهناك معوقات قد تتعرض تطبيق هذا المدخل أهمها²:

- ضعف التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة³؛

¹ محفوظ أحمد جودة، تحديد إحتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص168.

² Zirani, A. Beskese and P. Love, total management and corporate culture, constructs of organizational excellence, technovative, vol24, UK, 2004, P64.

³ عبد العزيز أبو نبعنة، فوزية مسعد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات- مجلة الإداري، المجلد20، العدد74، جامعة اليرموك، الأردن، 1998، ص89.

- الفهم الخاطئ من قبل الأفراد في المنظمة، بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي فقط إلى فقدان الأدوار والسيطرة وتحجيم الصلاحيات؛
- المركزية في الإدارة، والذي من شأنه أن يقتل روح الإبداع لدى العاملين ويزرع الخوف والشك في نفوسهم؛
- التركيز على النتائج بدلا من تحسين العمليات؛
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة؛
- ضعف نظام المكافآت والحوافز.

تعتبر هذه المعوقات كمشاكل واجهتها منظمات الأعمال، خلال تجاربها مع إدارة الجودة الشاملة، لذلك على الإدارة أن تولي اهتماماتها وتركز جهودها للحد منها، وعموما يمكننا القول أن نجاح التطبيق مرتبط بمجموعة من العوامل، يأتي في مقدمتها العامل الثقافي، إذ يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بالمرونة والإستجابة السريعة لتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة العليا من خلال قيادتها للتغيير الثقافي، ودعمها اللامتناهي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، بمشاركة كافة العاملين في المنظمة.

ثانيا: مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن تقسيم مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ستة مستويات، مختلفة تعكس تطور الوعي بإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة وهي¹:

- 1- مستوى غير ملتزمون: وتخص المنظمات التي بدأت بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لكنها لا تمتلك خططا طويلة الأجل للتحسين المستمر، وتركز فقط على الحصول على شهادة ISO 9000 استجابة لمتطلبات الزبائن، ومن أهم خصائص هذه المنظمات في هذا المستوى:

 - التركيز على معدل العائد على الأصول والمبيعات؛
 - عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب والإستثمار في العنصر البشري؛
 - أغلبية الأفراد غير مهتمين بالجودة؛
 - دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة دون النظر إلى عدم مطابقة المنتج للمعايير المعدة؛
 - عدم فعالية الإتصالات مع الزبائن وكذا العاملين؛
 - إثارة الدافعية من خلال التهديد والعقاب؛

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات- مرجع سابق، ص 209-2013.

- اتباع أسلوب الفحص الشامل سواء للمواد المشتراة أو المنتج النهائي.

2- مستوى المترددون: يختلف هذا المستوى عن سابقه باعتباره متقدما، حيث لدى منظمات هذا المستوى الاستعداد للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة ولكنها حديثة العهد بتحسينات الجودة، حيث في الغالب لا تتعدى فترة اهتمامهم بعمليات التحسين ثلاث سنوات، ومن أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى:

- لا توجد خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين؛

- لا تفرق الإدارة بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة ISO 9000 ؛

- تعتبر أنشطة التحسين الجودة أكثر منها تجميلية؛

- دائرة الجودة غير فعالة وليس لها تأثير كبير في سير الأمور؛

- فرق العمل صورية وانتشار ثقافة لوم الآخرين بين الدوائر؛

- عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل العديد من المسيرين.

3- مستوى مستخدمو الأدوات: إن منظمات هذا المستوى تمتلك خبرة في تحسين الجودة أكثر من المنظمات في المستوى الثاني، وفي العادة فهي تتراوح بين ثلاثة وخمس سنوات، غير أن المميز في هذا المستوى هو توظيف مجموعة من أدوات إدارة الجودة، كالأاليب الإحصائية لضبط العمليات، وأدوات ضبط الجودة، حلقات الجودة، مجموعات تحسين الجودة، ومن أهم خصائص هذا المستوى:

- لا يلتزم كل أعضاء الإدارة التنفيذية بإدارة الجودة الشاملة، فبعضهم يرى أن تحسينات الجودة ليست من مسؤولياتهم؛

- تقتصر جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات فقط؛

- أسلوب الإدارة وقراراتها رد فعل لما يجري؛

- التركيز على حل المشاكل الآنية أكثر من المشاكل المستقبلية؛

- المنتجات جيدة ومعروفة في السوق، ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات في هذه المنظمات.

4- مستوى منفذو التحسينات: بعد مضي خمسة إلى ثمانية مستويات من ممارسة المنظمات لعملية تحسين الجودة، تصل إلى المستوى الرابع، وهي مدركة لأهمية تغيير ثقافة المنظمة على المدى الطويل والتحسين المستمر للجودة، وهي تتسم هذه المنظمات ب:

- اتباع سياسة الوقاية من الأخطاء والتشدد فيها؛
 - اعتماد التدريب لجميع المستويات الإدارية في المنظمة؛
 - ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال والدوائر في المنظمة؛
 - اندماج العاملين وانضمامهم إلى فرق العمل، ووجود الثقة المتبادلة بين العاملين؛
 - إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين؛
- 5- مستوى رابحو الجوائز:** في هذا المستوى تكون المنظمة قد وصلت إلى النضج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من حيث طبيعة الثقافة السائدة، والقيم، والقدرات، واندماج الموظفين، والتحسين المستمر أصبح جزءا من المنظمة، أي أنها تكون قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل، **جائزة ديمنغ، وجائزة مالكولم بالدريج، والجائزة الأوروبية للجودة**، ومن أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى:
- كافة العاملين لديهم اهتمام بتحسين الجودة؛
 - إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المنظمة؛
 - إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بالإستراتيجيات وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية؛
 - اعتقاد كافة العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال يهدف إلى تحقيق رضا الزبون.
- 6- المستوى العالمي:** خلال هذه المرحلة والتي تستغرق أكثر من عشر سنوات في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، يسعى العاملون إلى إرضاء الزبون بالتكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجية الأعمال، وتصبح إدارة الجودة الشاملة أسلوب حياة لإدارة الأعمال في كافة المنظمات التي وصلت إلى هذا المستوى.
- وبصفة عامة فإن المنظمات تتباين في مستويات تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، فهي تتوزع على المستويات الستة السابقة، ويقل عدد المنظمات كلما انتقلنا إلى مستوى أعلى، حيث يصبح العدد محدودا.

المطلب الخامس: بعض النماذج الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (جوائز الجودة)

تمثل جوائز الجودة مسابقات تتنافس فيها المنظمات استنادا إلى تقديمها لتقديمها نماذج متميزة، يمثل كل منها نظاما لإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، يعكس فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتم تقييم أداء هذه المنظمات وفقا لمجموعة من المعايير أو المؤشرات التي يتم تطويرها لهذا الغرض، وقد تنظم هذه الجوائز على مستوى

عالمي، أو إقليمي، أو محلي، وبغض النظر عن مسميات أو موقع الجائزة أو منشئها، إلا أنها جميعاً تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة، يمكن ذكر أهمها فيما يلي¹:

- زيادة وعي المجتمعات بأهمية إدارة الجودة الشاملة، بسبب مساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات المشاركة للحصول على هذه الجوائز؛

- تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات مقارنة بالمعايير الموضوعية؛

- تشجيع تبادل المعلومات ونشر ثقافة الجودة؛

- زيادة الوعي بخصوص متطلبات تحقيق التميز؛

- تشجيع المنظمات على تطوير عمليات إدارة الجودة.

ومن أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي:

أولاً: جائزة مالكولم بالدريج القومية (Malcolm Baldrige National Quality Awards)

في 20 أغسطس من سنة 1987 (في عهد الرئيس الأمريكي رونالد ريغان)، ونتيجة لظروف المنافسة الشديدة التي كانت تواجهها المؤسسات الأمريكية، تم إقرار جائزة مالكولم بالدريج لتحسين الجودة نسبة إلى رجل الصناعة الشهير مالكولم بالدريج، والذي شغل منصب وزير التجارة في الحكومة الأمريكية، حيث تمنح هذه الجائزة سنوياً لمؤسستين من ضمن ثلاث قطاعات من الأنشطة هي: المؤسسات الصناعية الكبيرة، المؤسسات الخدمية الكبيرة ومنشآت الأعمال الصغيرة، وعن إجراءات الحصول على الجائزة فيمكن تلخيصها كالتالي²:

1- تتقدم المؤسسة الراغبة في الحصول المشاركة، بموجب لا يزيد عن 75 صفحة مدعماً بوصف لنظام الجودة بها **Quality Systems**، وإذا تم قبول هذا الموجز، تعتبر المؤسسة المتقدمة قد اجتازت مرحلة التصنيف.

2- تقوم لجنة من الأخصائيين من الجهاز الحكومي الأمريكي ومن حقل الصناعة، بتقييم المتنافسين باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط، تشمل سبعة مجالات رئيسية هي:

- القيادة (100 نقطة)

- المعلومات وتحليلها (60 نقطة)

- التخطيط الاستراتيجي للجودة (90 نقطة)

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات- مرجع سابق، ص291.

² فريد زين الدين، مرجع سابق، ص65.

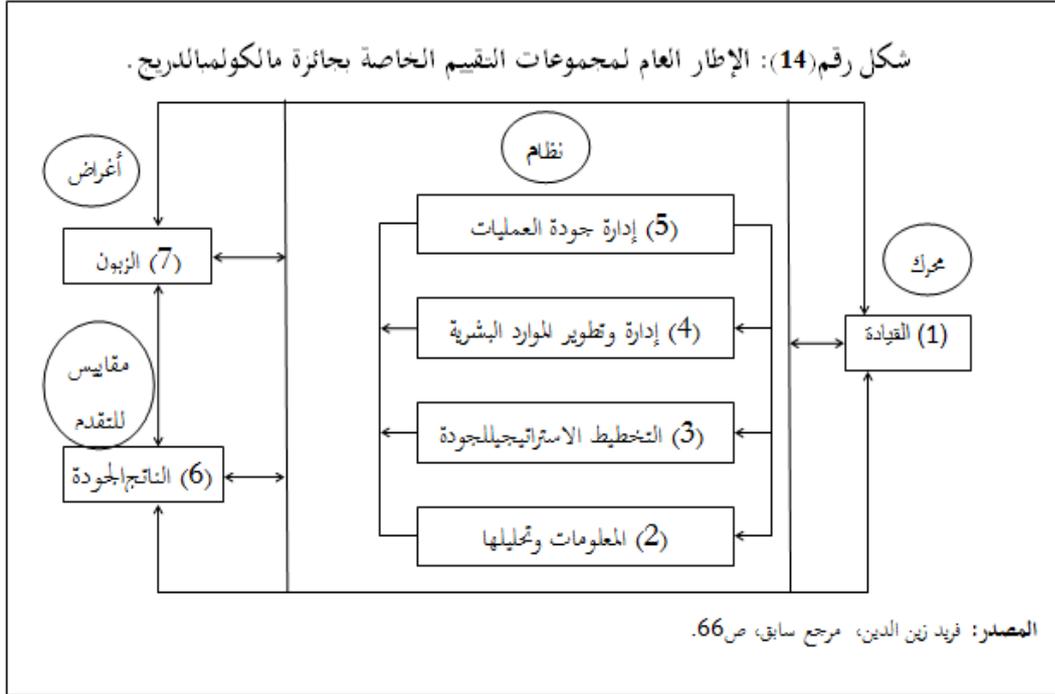
- إدارة الموارد البشرية وتطويرها (150 نقطة)

- ضمان جودة السلع والخدمات (150 نقطة)

- نتائج الجودة (150 نقطة)

- رضا الزبون (300 نقطة)

والشكل الموالي يوضح الإطار العام للمجموعات السبعة وعلاقتها ببعض.



يظهر من الشكل السابق أن العنصر الأساسي والجوهري لجائزة بالدريج هي، القيادة، والنظام الذي تمثله المعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، ونظم الموارد البشرية، وبرامج ضمان الجودة، في حين أن الأغراض تتمثل في تحقيق الدرجة العالية من رضا الزبون، كما أن الأهمية البالغة قد أعطيت للزبون بـ 300 نقطة، أي 30% من مجموع النقاط لنيل الجائزة باعتبارها أهم عنصر من العناصر السبعة السابق ذكرها، وأهم المؤسسات التي تحصلت عليها في سنة 2016 هي، المؤسستين الصغيرتين **Chalmers Ford Don** الممثلة لشركة **Ford** لبيع السيارات ومؤسسة **Momentum Group** لصناعة النسيج، بالإضافة إلى مؤسستي **Kindred Nursing** و **Memorial Hermann Sugar Land Hospital, and Rehabilitation** للخدمات الصحية¹.

¹ الموقع الرسمي لجائزة بالدريج متوفر على الرابط: http://patapsco.nist.gov/Award_Recipients/ تم الإطلاع عليه يوم: 2017/10/01.

ثانيا: الجائزة الأوروبية للجودة (The European Quality Awards)

أنشئت هذه الجائزة عام 1991 من قبل المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) والمنطوي تحت لوائها أكثر من 800 عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامة، ووضعت معايير منحها استنادا إلى الأفكار الرئيسية التي قامت عليها كل من جائزة بالدريج وديمنج، وهي خاصة بالمنظمات التي تحقق تميزا في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم منح الجائزة إلى أربعة فئات للمنظمات هي، الشركات الكبيرة الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات، منظمات القطاع العام المنظمات المتوسطة والصغيرة¹.

أما فيما يخص إجراءات الحصول على هذه الجائزة، فتقوم المنظمة الراغبة في ذلك بتقديم طلب للمنظمة الأوروبية للجودة، وتقوم هذه الأخيرة بالقيام بعمليات التقييم لجميع المنظمات المترشحة، وفقا لمعايير محددة مسبقا، ويفوز بالجائزة من يحصل على أكبر عدد ممكن من النقاط، ويحق له الإعلان عن فوزه عبر وسائل الإعلام².

ويشتمل نموذج التقييم على معايير قسمت في مجموعتين رئيسيتين هما³:

1- مجموعة العناصر المساعدة: وتشمل:

أ- القيادة (100 نقطة): يهتم بسلوك ودور المديرين في قيادة الجودة الشاملة لتحقيق التميز.

ب- السياسة والإستراتيجية (80 نقطة): يهتم هذا العنصر بسياسة وإستراتيجية المنظمة تجاه الجودة الشاملة.

ج- إدارة الأفراد (90 نقطة): يشير هذا العنصر إلى أسلوب المنظمة في إدارة مواردها البشرية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وحسن استغلالهم .

د- الموارد (90 نقطة): كيفية تخصيص الموارد بفعالية لإسناد السياسة الإستراتيجية.

هـ- العمليات (140 نقطة): يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم العمليات ومراجعتها، لضمان التحسين المستمر لأعمال الشركة.

2- مجموعة النتائج: وتشمل:

أ- رضا الزبون (200 نقطة): يشير هذا العنصر إلى ما تقوم به المنظمة لتحقيق رضا الزبون.

ب- نتائج الأفراد (90 نقطة): بمعنى كيف يشعر العاملون اتجاه المنظمة.

¹ عبد العزيز عبد العال زكي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010، ص16.

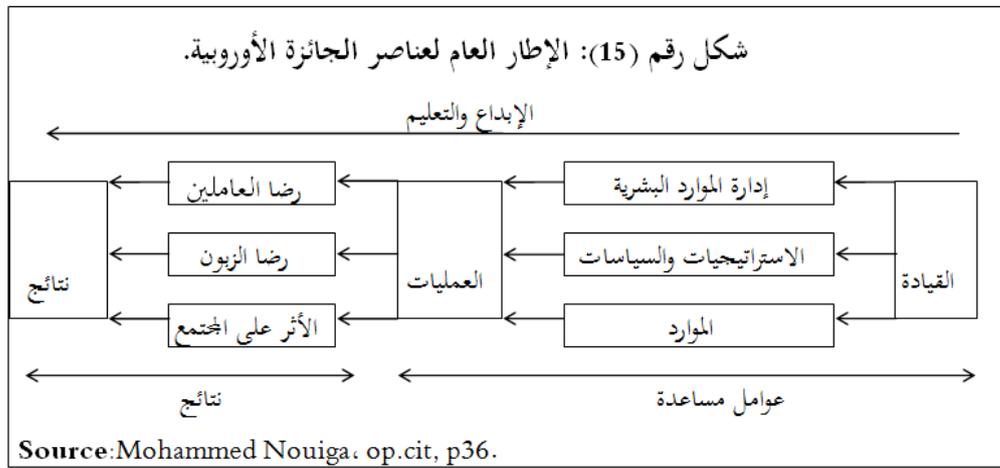
² إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص221.

³ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص142.

ج- نتائج المجتمع (60 نقطة): كيف تدرك المنظمة مكانتها في المجتمع ككل، وهذا يتضمن مدخل المنظمة اتجاه نوعية الحياة والبيئة.

د- نتائج الأعمال (150 نقطة): تعبر هذه النتائج عن الأشياء التي أنجزتها الشركة من خلال قياس جودة المنتج. وتجدر بنا الإشارة أن إدارة الجودة الشاملة في نظر نموذج الجائزة الأوروبية، عبارة عن نظام متكامل يتكون من مدخلات، تمثل العوامل المساعدة، توجهها قيادة إدارية فعالة للوصول إلى مخرجات، والتي تتمثل في مجموعة النتائج المحققة أو المتوقعة من تطبيق النظام.

ويبين الشكل التالي الإطار العام للعناصر التسعة المذكورة أعلاه.



ما يلاحظ على هذا النموذج أخذه بعين الإعتبار الآثار على المجتمع، وهذا جزء متميز عن باقي الجوائز، وهو اقتراب مهم من الواقع، وتوافق مع أفكار المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالمحافظة على البيئة والمجتمع. ومن بين المؤسسات التي حصلت على الجائزة، مؤسسة PETROMIN السعودية لإنتاج زيوت التشحيم وخدمات السيارات سنة 2017، مؤسسة BOSH البرتغالية لصناعة الوسائط المتعددة الخاصة بالسيارات سنة 2015، ومؤسسة BMW الألمانية لصناعة السيارات، Coca-Cola الأمريكية للمشروبات الغازية والمؤسسة اليابانية SANDEN لصناعة مكيفات السيارات سنة 2013¹ ..

ثالثاً: جائزة ادوارد ديمينغ **Edwards deming Prize**

¹ الموقع الرسمي لجائزة الجودة الأوروبية متوفر على الرابط: <http://www.efqm.org/success-stories/industry/manufacturing> تم الإطلاع عليه يوم: 2017/10/01.

أنشئت عام 1951 من خلال الإتحاد الياباني للعلماء المهندسين، تقديراً للعالم الأمريكي **Deming** لجهوداته المبذولة في مجال نشر وتحسين الجودة في المؤسسات اليابانية، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي، المؤسسات اليابانية، الأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم، وهذه الأخيرة أضيفت عام 1986 كاستجابة لهذه الفئة، والسماح لها بالمشاركة في هذه الجائزة، أما الغرض منها، فهو تشجيع المؤسسات والأفراد على تحسين وتطوير الجودة في مختلف مجالات العمل، فبالنسبة لعناصر نموذج ديمينغ للجودة، فهي عشرة وتمثل فيما يلي¹:

- 1- **السياسات**: وهي تتضمن سياسات الجودة، ومضمونها، وكيفية إعدادها، وتناسقها مع السياسات الأخرى.
- 2- **التنظيم وإدارته**: وهو يتعلق بمدى وضوح السلطات والمسؤوليات في المنظمة، وأشكال التنظيم السائدة، لتحقيق اندماج العاملين في اللجان، وحلقات الجودة.
- 3- **التعليم والنشر**: ويخص برامج التدريب والتعليم الخاصة بالأساليب الإحصائية، لمراقبة الجودة، وأساليب التحسين.
- 4- **إدارة معلومات الجودة**: يركز هذا العنصر على أنشطة جمع المعلومات واستغلالها فيما يخص الجودة.
- 5- **التحليل**: ينصب على اختيار الطرق المعتمدة لحل المشكلات، وتحليل البيانات الخاصة بالعمليات، والإستفادة من نتائج التحليل.
- 6- **التقييم**: وهو يخص طرق وضع المقاييس ومحتوياتها واستخدامها.
- 7- **السيطرة**: ويتعلق بنظم السيطرة على الجودة، واعتماد الأساليب الإحصائية في السيطرة على العمليات.
- 8- **ضمان الجودة**: وهي تتعلق بوجود نظام إجرائي لتقديم منتجات تلي حاجات الزبائن، فحص و تدقيق المنتج.
- 9- **النتائج**: قياس نتائج الأداء من حيث الجودة، والتكلفة، والربح، والسلامة.
- 10- **التخطيط**: وينصب على وضع الخطط المستقبلية ومدى دقتها.

ما يمكننا ملاحظته هو خلو عناصر جائزة ديمينغ، من العلاقات السببية بين هذه العناصر، حيث لا يعرف أي العناصر هي المدخلات (السبب)، وأيها هي المخرجات (النتيجة)، كما أن عناصر الجائزة لا تستعمل للتقييم

¹ محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص ص198-199.

الذاتي للمنظمات ، كما في جائزة بالدريج وجائزة الجودة الأوربية، وإنما هي عبارة عن مراحل عملية وإرشادات واجبة الإتباع، لتحقيق التميز في إدارة الجودة الشاملة.

وقد حازت على هذه الجائزة سنة 2014 ثلاث مؤسسات هي مؤسسة **GC America** الأمريكية لصناعة المعدات الطبية الخاصة بالأسنان، ومؤسسة **Sekiso Corporation** اليابانية لصناعة مستلزمات السيارات ومؤسسة **Mahindra Powerol Business** الهندية لصناعة محركات الديازل¹.

رابعاً: الجائزة الجزائرية للجودة

سعيًا منها للرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، وزيادة الوعي لديها بأهمية مفاهيم الجودة الشاملة والأداء المتميز، واقتداء بالدول المتطورة، قامت الجزائر بإنشاء جائزة وطنية متمثلة في الجائزة الجزائرية للجودة في، مارس 2000، وأعلن عنها سنة 2001 بمساهمة وزارة الصناعة².

وعن شروط المشاركة والفوز بالجائزة فهي³:

1- تكوين ملف الترشيح للحصول على الجائزة، وإيداعه لدى المديرية العامة للتنسيق والتقييس التابعة لوزارة الصناعة، قبل 29 جويلية من كل سنة.

2- التقويم الأولي، حيث يتم إجراء اختبار معمق، وذلك بزيارة المؤسسة من قبل فوج من المقيمين أو المراجعين، من أجل التأكد من مختلف عناصر الملف الذي تم وضعه، حيث يتم التعامل مع المعلومات الموجودة بسرية تامة، ولا يجوز لأحد الإطلاع عليها ما عدا المعنيين بالتقييم .

3- يتم الإعلان عن المؤسسة الفائزة بالجائزة في اليوم الوطني للتقييس، الموافق لـ 19 ديسمبر من كل سنة.

هذا وتمنح الجائزة في شكل مكافأة مالية قدرها 2 مليون دينار جزائري كجائزة استحقاق وهدية شرفية لأحسن مؤسسة، أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري.

أما عناصر التقييم فهي تتوزع على ثمانية مجموعات، بمجموع (1000 نقطة) بأوزان مختلفة كما يلي⁴:

¹ الموقع الرسمي لجائزة ديمينغ متوفر على الرابط: <http://blog.deming.org/2014/10/2014-deming-prize-awardees/> تم الإطلاع عليه يوم: 2015/10/01.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، المرسوم التنفيذي 02-05 الصادر بـ 09 جانفي 2002 والمتضمن انشاء جائزة الجودة الجزائرية، ص 08.

³ Ministère de l'industrie, direction générale de la régulation et de la normalisation, prix algérien de la qualité, 2004, p03.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 31، القرار المؤرخ في 03 أفريل 2002 والمحدد لنظام مسابقة منح جائزة الجودة الجزائرية، المادتين 03، ص 29.

1- **إلتزام الإدارة (120 نقطة):** ويظهر هذا الجانب مدى التزام الإدارة بالجودة، ودورها في نشر ثقافة الجودة، وتوفير الموارد اللازمة للتحسين، من أجل تحقيق متطلبات الزبون، وجميع الأطراف ذوي المصلحة، ولتقييم ذلك ينبغي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يتم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مسعى الجودة في المؤسسة؟
- هل أفعال الإدارة تمثل قدوة للعاملين، كالتزام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- هل يتم مكافأة الجهود المبذولة من أجل تحسين الجودة؟

2- **الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة):** ويقاس هذا العنصر درجة توافق إستراتيجية المؤسسة مع إستراتيجية الجودة المتبعة، ومدى شمول المفهوم للعاملين، ويتم تقسيم إستراتيجية وأهداف الجودة، بناء على الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل هناك علاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الجودة الشاملة؟
- هل إستراتيجية وأهداف الجودة واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين؟
- هل يساهم العاملون في تحقيق إستراتيجية الجودة؟

3- **الإصغاء للزبون (200 نقطة):** ويبين هذا العنصر مايلي:

- الطرق والأدوات المستعملة لقياس رضا الزبون؟
- طرق وأساليب المؤسسة في تحليل البيئة الخارجية والقيمة التي يقدمونها للزبون، ويتم تقييم مدى الإصغاء للزبون، بالإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يتم قياس رضا الزبون بشكل كاف؟

- هل يتم توقع احتياجات الزبون؟

- كيف يتم التعامل مع شكاويهم؟

- كيف يتم الأخذ بعين الإعتبار حاجاته ورغباته؟

- كيف يتم التعامل مع المنافسين في نفس القطاع، وماهي ردة فعل المؤسسة تجاههم؟

4- **التحكم في الجودة (120 نقطة):** ويعكس هذا الجانب مدى قدرة المؤسسة على التحكم في خصائص ومواصفات المنتج، ويتم تقييم ذلك بناء على الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف يمكن التحكم في جودة السلع والخدمات المقدمة؟
- كيف يمكن التحكم في الإجراءات العملية الداعمة لعملية التحكم في الجودة؟
- كيف يمكن التحكم في الخدمات المقدمة من طرف الموردين؟
- 5- **قياس الجودة (100 نقطة):** يختص هذا العنصر بالمعايير المعتمدة لقياس الجودة وانعكاسها على عمليات التحسين المستمر، ويتم تقييم ذلك بناء على الإجابة على ما يلي:
 - ماهي المؤشرات التي تسمح للمؤسسة ببلوغ أهدافها؟
 - هل يتم اعتماد هذه المؤشرات من أجل تحسين أداء العمليات؟
- 6- **تحسين الجودة (80 نقطة):** ويبين هذا العنصر مدى قدرة المؤسسة على قيادة عمليات التحسين، وماهي الإجراءات اللازمة لضمان فعاليتها، ويتم الحكم على ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:
 - هل يتم تحليل نتائج الإجراءات المتعلقة بالجودة بشكل ملائم؟
 - كيف يتم تحديد الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة، بالنظر إلى أهداف المؤسسة والنتائج المحققة؟
 - كيف يتم إدارة العمليات المتعلقة بالتحسين المستمر؟
 - كيف يتم ضمان فعالية الإجراءات المتعلقة بالتحسين المستمر؟
- 7- **مشاركة العاملين (100 نقطة):** يختص هذا الجانب بدرجة تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين العمليتي، ويتم تقييم ذلك بالإجابة عن:
 - هل يتم تشجيع العاملين على المشاركة في إطار تنفيذ الجودة وكيف يتم قياس ذلك؟
 - كيف يتم اقتراح الإجراءات المتعلقة بالتحسين من قبل العاملين؟
 - كيف يتم إبلاغ العاملين عن النتائج الإيجابية المحققة في مجال الجودة؟
- 8- **النتائج (200 نقطة):** حيث يتم التركيز على النتائج المتعلقة برضا الزبون، برضا العمال، بالجوانب المالية، بالعمليات الإنتاجية، بالأثر على المجتمع والبيئة. ويتم تقييم ذلك بناء على الرد على الأسئلة التالية:
 - ماهي نتائج المؤسسة المتعلقة برضا الزبون الخارجي؟
 - ماهي نتائج المؤسسة المتعلقة برضا العاملين؟
 - ماهي نتائج المؤسسة المالية كالربحية الحصة السوقية... إلخ؟

- ماهي نتائج المؤسسة المتعلقة بالأثر على المجتمع كالأضرار على البيئة، خلق مناصب العمل... إلخ؟
ومن أهم المؤسسات التي فازت بالجائزة سنة 2015، مؤسسة **Infrarail** لبناء السكك الحديدية، وهي فرع للمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، ومخبر **Venus** لصناعة مستحضرات التجميل¹.
ما يمكن استنتاجه هو اعتماد جائزة الجودة الجزائرية للجودة في عناصر تقييمها، على عناصر تقييم الجائزة الأوروبية للجودة، وهذا يعكس التوجه الإيجابي الذي سلكته الجزائر، في مجال اعتماد إدارة الجودة الشاملة، وأنظمة إدارة الجودة **ISO9000** لأجل تشجيع المؤسسات الوطنية على تحقيق التميز في أدائها، لمواجهة حدة المنافسة داخليا وخارجيا، خصوصا بعد الإنفتاح الإقتصادي .

وعلى الرغم من ذلك فقد اقتصر الجائزة على المؤسسات الصناعية دون الخدمية، حيث لم يتم التوضيح ما إذا كانت هذه الأخيرة معنية بالمشاركة أم لا، خصوصا وأن الجائزة تسير من قبل وزارة الصناعة، وحتى المؤسسات الصناعية لم يتم تصنيفها حسب الحجم، مما أغلق باب المشاركة والفوز بالجائزة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، لاعتقادها بأنها غير معنية بذلك.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول نظام إدارة الجودة **ISO 9000**

نظرا للإهتمام الكبير بموضوع الجودة، وفي ظل ما تشهده الساحة العالمية من منافسة حادة، ومع تنامي الضغوط للإستجابة لتوقعات الزبون، ظهرت سلسلة مواصفات **ISO9000** كنظام لإدارة الجودة، كنتيجة تعكس الوعي لدى المنظمات الحديثة بالجودة، والتي تؤكد لزبائنها أن أنشطة الجودة لديها تتم وفقا للمعايير المهنية العالمية، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهية نظام **ISO9000** وكيفية نشأته.

المطلب الأول: تعريف نظام **ISO9000** ونشأته

يكتسي نظام إدارة الجودة **ISO9000** أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات، ولذلك لقي تعريفه اهتمام جل الباحثين والكتاب، يتناول هذا المطلب تعريفا لهذا النظام، نشأته وأخيرا فوائده.

أولا: تعريف نظام **ISO9000**

من باب تسهيل الفهم، وقبل أن نتحدث عن نظام إدارة الجودة **ISO9000** إرتأينا أن نسبق تعريفه، بشرح بعض المفاهيم ذات العلاقة وتمثل في كل من، الإيزو، المواصفة، نظام الجودة، نظام إدارة الجودة.

¹ أنظر الموقع: http://www.eldjazaircom.dz/index.php?id_rubrique=335&id_article=4599 تاريخ الإطلاع: 2017/10/02.

1- معنى كلمة ISO: اشتقت كلمة ISO من الكلمة الإغريقية ISOS، والتي تعني التساوي أو عدم الاختلاف، ولأغراض الجودة فهي تعني تساوي أو معادلة الشيء مع المواصفة¹، كما تتكون كلمة ISO من ثلاث حروف لاتينية تمثل اختصارا لاسم المنظمة الدولية للتقييس، **International Standardisation Organisation**، التي تأسست عام 1947 في أعقاب الحرب العالمية الثانية، بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946، وباشرت عملها رسميا في 1947/02/23، ومقرها العاصمة السويسرية جنيف².

إن الهدف من وجود هذه المنظمة هو³:

- تشجيع عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات، وتطوير التعاون في مجالات التنمية، العلوم، التكنولوجيا، الإقتصاد؛

- تطوير مجموعة مشتركة من المعايير، في مجالات الصناعة والتجارة والاتصالات؛

- رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والشهادات المتعلقة بها، بمنظور يسهل تبادل السلع والخدمات. وتضم المنظمة في عضويتها أجهزة المواصفات الوطنية عبر العالم بلغت 162 جهاز، والجزائر عضو في المنظمة متمثلة بالمعهد الجزائري للتقييس IANOR، ولكل جهاز مقعد دائم في الجمعية العامة يتمتع بحق التصويت، أما اللجنة المسؤولة عن سلسلة مواصفات ISO9000 فهي اللجنة (T.C 176)، وهي بدورها تتكون من لجان فرعية ومجموعات عمل، تضم خبراء لتغطية مختلف أعمال اللجنة الفنية الرئيسية⁴.

ومن أهم الأعمال التي تقوم بها منظمة المواصفات العالمية ISO9000⁵:

- إصدار المواصفات في جميع مجالات النشاط، باستثناء النشاطات المتعلقة بالهندسة الكهربائية والإلكترونية، فهي مسؤولية اللجنة العالمية للإلكتروميكانيك CEI والتي تأسست عام 1906؛

- ترشد المنظمة المشتركين إلى أساليب التسجيل، وتوفر النشرات والدوريات والتعديلات التي تصدر عنها؛

- لا تمنح المنظمة شهادة الإيزو، بل هناك شركات تسجيل مختصة في ذلك؛

¹ نزار عبد المجيد البروراي، لحسن باشيو، مرجع سابق، ص 48.

² على بوكيميش، مرجع سابق، ص 102.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص 310.

⁴ A.Quaret, les dirigeants algériens face à la performance de leurs entreprises: rôle de la direction dans un système de management de la qualité, édition G.A.L, Alger, 2009, p29.

⁵ نور الدين حروش، ربيعة حروش، ص 279.

- تقوم المنظمة بتعديل وإعادة النظر في المواصفات كل خمس سنوات، طبقاً لالتجاهات مستخدمى المواصفة وانعكاساتها وتطبيقاتها ومشكلاتها؛

- تعتمد فى تمويلها على اشتراكات أجهزة المواصفات العالمية، التى تمثل الدول المختلفة بنسبة 70% ويتم تغطية 30% من إيرادات المطبوعات.

يتضح مما سبق أن الإيزو هو نظام عالمى يعتبر كمعيار للتفاهم، يوفر لغة مشتركة لمختلف أشكال التعامل بين الدول، يتم الإحتكام إليها من خلال مواصفات عالمية لأنظمة الجودة، قابلة للتطبيق على نطاق واسع داخل المنظمات على اختلاف أنواعها، لضمان الجودة وارتقاء بنظم إدارة الجودة فيها، خدمة لمصالح كل من المستهلكين والمنتجين على حد سواء.

2- معنى مصطلح مواصفة: تعرف المواصفة على أنها: " وثيقة تم إعدادها والمصادقة عليها بالإجماع، ومعترف بها من طرف هيئة أو منظمة معروفة، تعطي هذه الوثيقة قواعد إرشادية، أو خصائص النشاطات، أو نتائجها، لضمان مستوى أمثل من النظام فى مجال معين"¹.

والمواصفات أنواع منها ما يتعلق بأنظمة إدارة الجودة ISO9000، أنظمة إدارة البيئة ISO14000، أنظمة السلامة والصحة المهنية، ISO18000... إلخ.

3- نظام الجودة: يعبر هذا المفهوم عن الهيكل التنظيمى، والإجراءات، والعمليات والموارد اللازمة، والتي تحقق التفاعل والتبادل فيما بينها لتطبيق إدارة الجودة².

4- إدارة الجودة: وتشمل تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة كل الأنشطة اللازمة لضمان وتأكيد الجودة³.

5- نظام إدارة الجودة: يعنى نظام الإدارة فى المنظمة، الذى يركز على الأداء الكلى المرتبط بأهدافها اتجاه الجودة⁴.

وقد عرف نظام إدارة الجودة ISO9000 على أنه: "سلسلة من المعايير والتوصيات التى تحدد أدنى مستلزمات نظام جودة فعال مقبول عالمياً"⁵.

¹ لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص103.

² سلمان زيدان، مرجع سابق، ص267.

³ جمال ظاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص292.

⁴ سلمان زيدان، المرجع نفسه.

⁵ جون ريبب وبيتربرغ، دليل الجيب إلى إيزو 9000، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999، ص33.

وعرفت المنظمة الدولية للمواصفات **ISO9000** بأنه: "نظام إدارة يسمح بتوجيه والسيطرة على المنشأة في مجال الجودة"¹.

كما يعرف على أنه: "عبارة عن متطلبات وإرشادات ينبغي على المنظمات المراد الحصول على شهادة المطابقة، أن تطور وتوثق نظام الجودة المعتمد لديها بشكل متكامل وشامل، يحقق خلال استخدامه توفير متطلبات رضا المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي"².

وعرف أيضا على أنه: "سلسلة من المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات **ISO** سنة 1987، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة، الذي يتعين أن تصممه وتتبنه إدارة المؤسسة، للتأكد أن منتجاتها (سلع وخدمات)، تتوافق أو تفوق رغبات وتوقعات الزبائن والمستهلكين"³.

فمن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن نظام إدارة الجودة **ISO9000**: "عبارة عن سلسلة من المواصفات تمتاز بالعالمية والشمولية، خاصة بنظام إدارة الجودة في المؤسسة، تهدف إلى توفير الضمان للزبون أو المشتري للسلعة أو الخدمة بأنها قد أنتجت بطريقة تلي متطلباته ورغباته، وتقع مسؤولية إصدارها على المنظمة العالمية للمواصفات".

ثانيا: نشأة وتطور **ISO9000**

يعود أصل نشأة **ISO9000** كمواصفات لأنظمة إدارة الجودة، إلى أعقاب الحرب العالمية الثانية مع تطور الصناعات العسكرية والنووية، بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها، أدى بها لأن تفرض على مورديها قواعد محددة لتأكيد الجودة (**Quality Assurances Mesures**) كشرط من شروط التعاقد، وكنتيحة لهذا تم إطلاق المواصفة العسكرية الأمريكية **Mil -Q- 9858** عام 1959، المتعلقة ببرامج إدارة الجودة، تلاها صدور منشورات الحلفاء **NATO** لضمان الجودة **AQAP***⁴.

¹ يحيى بروقات عبد الكريم، بوطيبة فيصل، توطين أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي 03-04 ماي 2005، ص02.

² خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو 9000، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص27.

³ سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000، ص119.

* **AQAP**: Allied Quality Assurance Publication.

⁴ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص126.

وفي عام 1970 اعتمدت وزارة الدفاع البريطانية المواصفة العسكرية DEF-08-Stan-05، وهي نسخة محلية مطابقة لمواصفة الحلف المشار إليها سابقا ليتم تطويرها عام 1972 من قبل معهد التقييس البريطاني BSI، لتصبح صالحة للتطبيق في الجوانب العسكرية والمدنية على حد سواء¹.

وفي عام 1979 أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة رقم BS5750 للنهوض بمستوى الجودة في الصناعات البريطانية، اشتملت على ثلاثة أجزاء للأغراض التعاقدية، وتضمنت شروط تسجيل الشركات طبقا للمواصفة، وتطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل².

بعدها تعددت المؤسسات التي تصدر المعايير ومنها المنظمة الدولية للمواصفات ISO، والتي سعت إلى إيجاد مواصفة دولية تتعلق بالجودة للمتطلبات والهيئات الإنتاجية والخدمية لتكون الحكم في الصفقات التجارية، حيث قامت سنة 1984 وبدعم من المعهد البريطاني للتقييس بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC/176 بعضوية 26 دولة، مهمتها إصدار مواصفة خاصة بالجودة، وتوَج ذلك بإصدار سلسلة المواصفات ISO9000 عام 1987، وهي مطابقة تماما للمواصفة البريطانية BS5750، وبالتالي أطلق عليها BS5750/ISO9000، ثم عدل اسم المواصفة سنة 1994 لتصبح BS/EN/ISO9000 وذلك لإرجاعها لأصلها البريطاني وإعطائها البعد الأوروبي، على أن يتم مراجعة هذه المواصفة كل خمس سنوات³، وقد لاقت هذه المواصفات منذ صدورهما قبولا وانتشارا في أرجاء العالم.

ثالثا: فوائد تبني نظام إدارة الجودة ISO 9000

إضافة إلى الفوائد الحقيقية التي تحصل عليها المؤسسة من تطوير نظم العمل بها لضمان الجودة الشاملة، فإن التسجيل للشهادة، أي بمعنى اعتراف جهة التسجيل بتوافر شروط المواصفة في المؤسسة المتقدمة بطلب التسجيل، يحقق فوائد ومنافع هامة يمكن إجمالها فيما يلي⁴:

1- الفوائد الداخلية: وتتمثل في:

- تأسيس نظام للجودة عندما لا يكون هناك نظام للجودة أساسا؛

- فهم أفضل للعمليات والفعاليات؛

¹ يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص313.

² حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص116.

³ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص116-117.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص65.

- فهم أفضل لإدارة الجودة الشاملة؛

- وضوح أفضل للمسؤوليات والصلاحيات؛

- نظام أفضل للتدريب والتثقيف؛

- تحسين الاتصالات التنظيمية.

ب- الفوائد الخارجية: وتتجلى في:

- توفير ميزة تنافسية ومساعدة المنظمة على تلبية توقعات زبائنها؛

- علاقة أكثر ثقة مع الزبائن الحاليين والمستقبليين وخدمة أفضل لهم؛

- ازدياد الطلب على المنتج؛

- زيادة الحصة السوقية.

وعلى الرغم من الفوائد التي يطرحها نظام الإيزو 9000، فعلى المنظمة أن تدرك جيدا بأن الحصول على شهادة المطابقة ليست نهاية المطاف، بل هي رحلة طويلة نحو الجودة غايتها التحسين المستمر في أداء المنظمة للوصول إلى الإدارة بالجودة الشاملة، للمنافسة في الأسواق العالمية لضمان البقاء والإستمرار.

المطلب الثاني: سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000

ظهرت عائلة المواصفات القياسية العالمية ISO9000 سنة 1987، وقد قامت المنظمة الدولية للمواصفات بمراجعتها سنة 1994، 2000، 2008، 2015، لتأخذ أشكالا جديدة تختلف عن بعضها البعض، لهذا سوف في هذا المطلب التعرف على جميع الإصدارات.

أولا: سلسلة مواصفات ISO9000 إصدار 1987

تضمنت هذه السلسلة مجموعة من الوثائق تعنى بمتطلبات تأكيد جودة المنظومة الإدارية، ويمكن تصنيف هذه المواصفات إلى¹:

1- المواصفات الإرشادية العامة: وهي تختص بالإرشادات العامة حول تطبيق المواصفات التعاقدية (9003،

9002, ISO 9001)، بما يتلاءم وظروف واحتياجات المنظمة، وتتكون هذه المواصفات من أربعة أجزاء:

¹ سلمان زيدان، مرجع سابق، ص272.

المواصفة القياسية ISO9001-1: وهي مواصفة لإدارة وتوكيد الجودة، وهي بمثابة مفتاح للدخول لبقية سلسلة **ISO9000**، وتقوم هذه المواصفة بشرح المفاهيم الأساسية للجودة، كما تشمل أيضا تحديد الأهداف، والمسؤوليات وتقييم أداء، وفعالية نظام إدارة الجودة.

المواصفة القياسية ISO9000-2: تمثل المرشد لتطبيق مجموعة (9003, 9002, ISO 9001) بدقة ووضوح.

المواصفة القياسية ISO9000-3: المرشد لتطبيق المواصفة **ISO9000** في مجال تطوير وتوريد وإدامة البرمجيات.

المواصفات القياسية ISO9000-4: وهي مواصفة تتعلق ببرامج الاعتمادية الذي يشمل ثلاث خصائص وهي، الإنتاجية، المعولية، وقابلية الصيانة.

2- مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الخارجية: تستخدم لأغراض تأكيد الجودة خارجيا، كالتزام اتجاه الزبون بتوفير منتج وفقا للمواصفات المعتمدة، وهي تشمل¹:

ISO9001: وتعتبر أكثر المواصفات شمولا، وهي تهدف لتأكيد الجودة في التصميم والتطوير، الإنتاج وخدمات ما بعد البيع، وتغطي هذه المواصفة 20 عنصرا من عناصر نظام الجودة، وتنطبق على المنظمات القادرة على تصميم المنتج بناء على طلب الزبون، وبالتالي فهي لا تنطبق على المنظمات التي تقوم بتصميم المنتج بناء على دراستها للسوق.

ISO9002: وهي نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتكيب، وتطبق على المنظمات المسؤولة عن تأكيد جودة المنتج أو الخدمة، خلال عمليتي الإنتاج والتكيب، وتحتوي هذه المواصفة كافة العناصر الواردة في **ISO 9001** ماعدا عنصرا التصميم والتطوير وخدمة ما بعد البيع.

ISO9003: نموذج لتأكيد الجودة في التفتيش والاختبار النهائيين، وهي تحتوي على 12 عنصرا من عناصر نظام الجودة، ومن خلالها يكون الزبون على ثقة بأن المنتج المطلوب توريده، سيكون مطابقا للمتطلبات المحددة، وذلك بقيام المورد بالتفتيش والاختبار على المنتج النهائي، وتناسب هذه المواصفة الورش الصغيرة، أو الموزعين للأجهزة والمعدات، وهي محدودة الاستخدام.

فمن أجل الحصول على شهادة **ISO9000** ينبغي الإيفاء بمتطلبات المواصفات الثلاثة السابقة حسب طبيعة نشاط المنظمة.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000، دون دار للنشر، القاهرة، 1998، ص 33-34.

3- مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الداخلية: تستخدم لأغراض تأكيد الجودة داخليا، لمنح الثقة بأن نظام إدارة الجودة يتمتع بالكفاءة والفعالية، وبالتالي تقديم سلع وخدمات بالمواصفات المطلوبة، وهي ذات صفة غير تعاقدية وتشمل المواصفات التالية¹:

المواصفة 1-ISO9004: وهي إرشادات مخصصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة.

المواصفة 2-ISO9004: إرشادات الخدمات، وهي مخصصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة.

المواصفة 3-ISO9004: إرشادات المواد المصنعة، وهي مخصصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة.

المواصفة 4-ISO9004: إرشادات تحسين الجودة، وهي مخصصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة.

لقد ارتكزت فلسفة سلسلة مواصفات ISO9000 لسنة 1987، على المطابقة لضمان أداء الأعمال بفعالية، لتحقيق جودة المنتج، حيث تعمل المؤسسة مسبقا على تحديد النشاطات والأعمال وكيفية أدائها، ومن يقوم بها، ومن ثم توثيقها كتابيا على شكل إجراءات وتعليمات، يجب على العاملين اتباعها حسب ما تنص عليه الفقرات الواردة في هذه المواصفة، مع وضع الحلول والتدابير التصحيحية، من أجل تلافي وقوع الأخطاء مستقبلا².
ثانيا: التعديل الأول (سنة 1994)

بخصوص التعديل الأول وانسجاما مع الضوابط التي اعتمدها المنظمة العالمية للمواصفات، والقاضي بإجراء المراجعة لمواصفاتها كل خمس سنوات، وبناء على ذلك قامت اللجنة الفنية (T.C 176) واللجان الفرعية التابعة لها سنة 1992، بمراجعة لبعض مواصفات هذه السلسلة وتقديم بعض التوصيات بشأنها، كما قامت بوضع صيغ لمواصفات جديدة اتضحت الحاجة إليها، لكن التعديلات لم تكن جوهرية إذ لم تمس البنية الأساسية لها، وإنما اقتصر على تغييرات طفيفة نوجزها في³:

1- اتجهت هذه السلسلة نحو التركيز على الزبون، وذلك من خلال التعديل في مجال التطبيق، حيث تم التأكيد على أن المتطلبات تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق رضا الزبون، الذي لم يعد يقتصر على المشتري النهائي فقط، بل حتى المستهلك النهائي، المستخدم، المستفيد وكل من يتلقى الخدمة.

2- الإعتراف بإمكانية استخدام المواصفات لأغراض الإشهاد من أطراف خارجية.

¹ سلمان زيدان، مرجع سابق، ص273.

² ملوك منصف، أثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة إحصائية بمؤسسة AMC، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2010/2009، ص18.

³ Jérôme pytlak, le passage d'une certification ISO9000 à un management par la qualité totale, thèse de doctorat, université de sciences sociales, Toulouse, 2002, p95.

3- تطوير المحاور المتعلقة بالإجراءات الوقائية والتصحيحية وتخطيط الجودة.

وأهم تلك المواصفات المعدلة لسنة 1994 هي:

ISO8402: وهي المواصفات الخاصة بالمصطلحات.

ISO 9001, 9002, 9003: مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الخارجية.

ISO10012: مواصفات ضمان الجودة لتجهيزات القياس.

ISO10000, ISO9004, ISO 9000: مواصفات إرشادية للإختيار من بين مواصفات تأكيد الجودة.

ثالثا: التعديل الثاني (سنة 2000)

استجابة منها للإنتقادات الموجهة للمواصفة ISO لعام 1994، وبعد عملية مسح واسع على مستوى العالم من أجل دراسة المواصفة من مختلف النواحي، لتلبية حاجات المستفيدين من سلسلة مواصفات إيزو، قامت المنظمة بإجراء استقصاء شمل 1120 جهة معنية بالموضوع، مؤسسات حاصلة على شهادات المطابقة، هيئة مانحة للشهادات، ومجالس اعتماد هيئات، مواصفات ومقاييس وطنية، مدققين، مراكز تدريب مستشارين... إلخ، واعتمادا على نتائج هذا الإستقصاء، تم مراجعة هذه السلسلة حيث أجريت عليها تغييرات رئيسية، مع الإحتفاظ بالمتطلبات الأساسية للمواصفات السابقة، وبما ينسجم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة¹.

أما نتائج هذا التعديل فمست العناصر الأساسية التالية²:

1- التعاريف والمصطلحات: حيث حلت المواصفة ISO9000 محل المواصفة السابقة ISO8402.

2- بنية المواصفة القياسية: إذ أصبحت مواصفات إصدار 2000 تضم أربعة فصول بدل 20 فصلا للمواصفة

القديمة وهي مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتجات أو الخدمات، القياس والتحليل والتحسين.

3- النطاق: وتؤكد المواصفة على إمكانية تطبيقها في جميع أنواع المنظمات مهما كان حجمها أو نوعها أو القطاع

الذي تنتمي إليه.

4- مدخل العملية أو السيورة

5- التوافق مع المواصفة القياسية ISO14001

¹ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص159.

² إلهام يحيى، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2006/2005، ص ص87-88.

6- الشائئ المتوافق ISO9004,ISO9001.

7- التحسين المستمر.

8- رضا الزبون.

9- المتطلبات القانونية.

10- محيط العمل: حيث أكدت المواصفة على أهمية توفير محيط عمل مناسب.

11- الأسس الهيكلية: إذ أوضحت المواصفة ولفقرة منفصلة، ضرورة تحديد وتوفير وصيانة المعدات والخدمات السائدة، ذات العلاقة بجودة المنتج كأحد متطلبات المطابقة.

12- التدريب: حيث أضافت المواصفة بندا متعلقا بتقييم فعالية التدريب.

13- السيطرة على البرمجيات المستخدمة في الضبط والقياس ومدى مطابقتها للأغراض المحددة من استعمالها.

أما عن الأهداف الرئيسية لهذا التعديل، فيمكن أن نوجزها فيما يلي¹:

- سهولة التطبيق في مختلف الأنشطة والمنظمات؛

- وضوح اللغة وسهولة الفهم والترجمة؛

- إمكانية الربط بين منظومة الجودة والعمليات التي تتكون منها أعمال المنظمة؛

- اعتبار ISO9000 نقطة انطلاق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

- ضرورة التكامل مع باقي المواصفات المتعلقة بالمنظومة الإدارية مثل، مواصفة ISO14000 الخاصة بالبيئة.

- توضيح العلاقة مع نماذج الإمتياز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمعمول بها في معظم الدول المتقدمة، كنموذج ديمغ، ونموذج جائزة الجودة الأوربية، ونموذج مالكولم بالدريج.

وتتكون عائلة المواصفات ISO9000 إصدار 2000 من أربعة مواصفات هي²:

ISO9000: مصطلحات نظم إدارة الجودة.

ISO9001: متطلبات نظم إدارة الجودة وقد حلت هذه المواصفة محل مواصفات الإيزو الثلاث إصدار 1994

وهي، ISO9001,ISO9002,ISO9003.

ISO9004: إرشادات لتحسين أداء نظم إدارة الجودة.

¹ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، صص161-162.

² A.Ouaret, l'esprit des normes ISO, guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, édition, G.A.L Alger, 2005, p32.

ISO19011: إرشادات لتدقيق أنظمة إدارة الجودة وأنظمة الإدارة البيئية، يعتبر **ISO9001,ISO9004** إصدار 2000 كثنائي منسجم أو لهما بنية متماثلة يكمل كل منهما الآخر لكن من الممكن أن يستخدمما بشكل منفصل.

رابعاً: التعديل الثالث (سنة 2008)

بعد ثماني سنوات من تطبيق المواصفة (ISO 9001:2000) ظهرت الحاجة لتوضيح بعض المتطلبات، عن طريق تبسيطها وإعادة التنسيق، خصوصاً مع المواصفة (ISO14001:2000)، الخاصة بأنظمة إدارة البيئة، وإزالة الغموض عن بعض الفقرات، كالمعلقة بقياس رضا الزبون، حيث تم توضيح الطرق المختلفة التي يمكن على أساسها قياس رضاه، دون المساس بمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي بقيت دون تغيير¹.

خامساً: التعديل الرابع (لسنة 2015)

يلغي ويحل إصدار (ISO 9001:2015)، محل الإصدار الرابع (ISO 9001:2008)، حيث يهدف إلى ضمان التكامل والتوافق مع النظم الإدارية المختلفة، كأنظمة إدارة البيئة ISO14001 أو السلامة المهنية ISO18000، وكذلك من أجل التوافق مع المتغيرات العالمية مثل، التكنولوجيا الحديثة، وإدارة المعلومات، والتنافسية، وإدارة سلاسل التوريد، وإدارة المخاطر وغير ذلك من المتغيرات، بالإضافة إلى تعزيز قدرات المنظمة لإرضاء زبائنها، وتوطيد العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، وأهم التعديلات الخاصة بهذه المواصفة²:

1- إعادة هيكلة محتوى المواصفة، فبعد أن كانت تحتوي على ثمانية بنود للمواصفة ISO 9001:2008 أصبحت عشرة بنود هي، مجال التطبيق، المراجع القياسية، المصطلحات والتعريفات، سياق المنظمة، القيادة، التخطيط لنظام إدارة الجودة، الدعم، العمليات، تقييم الأداء، التحسين.

2- تبني المواصفة لمنهجية التفكير المبني على المخاطر، وهو أسلوب لتحديد المخاطر والفرص التي قد تواجهها المنظمة داخليا وخارجيا، بغرض تقليل المخاطر أو منعها، واستغلال الفرص المتاحة لصالح المنظمة.

3- تم دمج مبادئ إدارة الجودة لتصبح سبعة مبادئ بدل ثمانية وهي، التركيز على الزبون، القيادة، مشاركة الأفراد مفهوم العمليات، التحسين، اتخاذ القرارات استنادا على الأدلة، إدارة العلاقات.

¹ L'ISO et L'IAF annoncent un calendrier pour la mise en œuvre de la certification accréditée selon la norme ISO 9001 :2008, Revue EL MIQYAS, IANOR, N° 24, T4, 2008, p.36

² https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf, visité le 07/10/2017.

4- تغيير في بعض مفردات المواصفة لتكون أكثر مرونة في التطبيق في أي منظمة مهما يكن نشاطها، كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (04): أهم التعديلات في مصطلحات المواصفة ISO 9001:2015

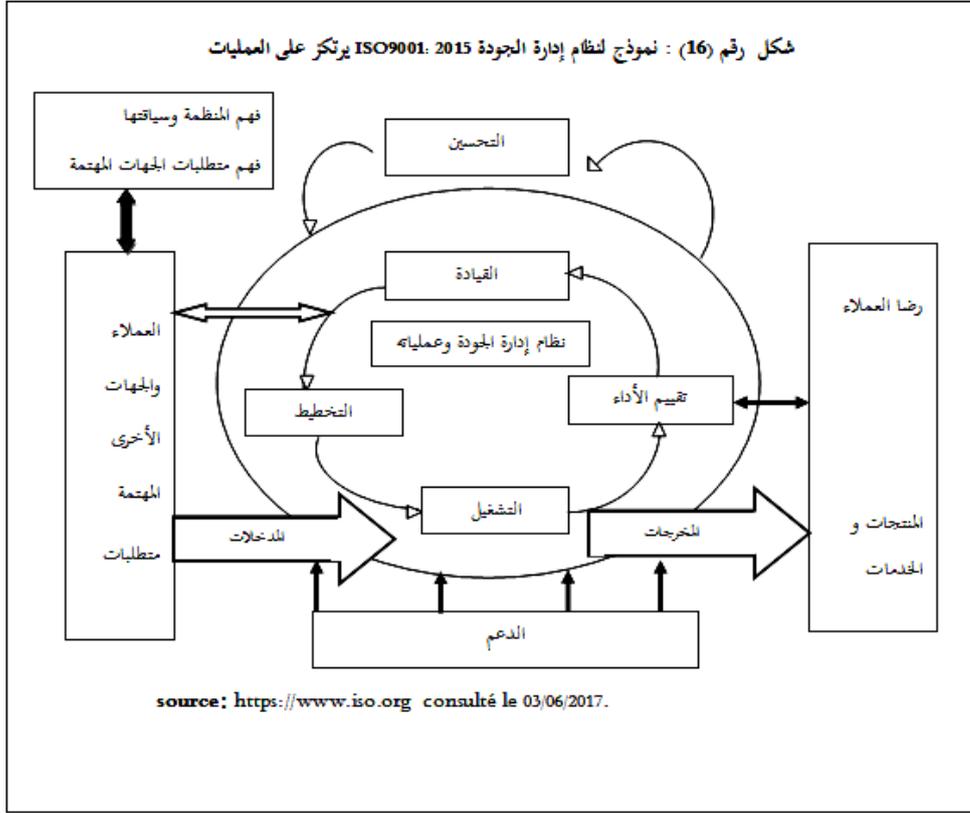
ISO 9001:2015	ISO 900:2008
المنتجات والخدمات	المنتجات
غير مستخدم	الإستثناءات
المعلومات الموثقة	الوثائق والسجلات
بيئة تنفيذ العمليات	بيئة العمل
المنتجات والخدمات المقدمة من جهات خارجية	المنتجات المشتراة
المزود الخارجي	المورد

Source: <http://www.qualitiso.com/comparaison-iso-9001-2015-vs-2008/> visité le

07/10/2017.

- 5- إضافة بعض المتطلبات والمتمثلة في، سياق المنظمة، تحديد المخاطر، المعرفة داخل المنظمة، خطط تحقيق الأهداف، تخطيط التغييرات، ملكية مقدمي الخدمات والمنتجات، ضبط عدم المطابقة لنتائج العمليات.
- 6- إلغاء بعض المتطلبات، كدليل الجودة، ممثل الإدارة، الإجراءات الوقائية، والإجراءات الست الأساسية.

وكما سبق ذكره فإن نظام إدارة الجودة وفقا لهذه المواصفة، تم حصرها ضمن عشرة بنود، تضم كل منها مجموعة من العناصر الفرعية، وتأخذ في صياغتها نموذج العملية، كما هو موضح في الشكل الموالي.



من خلال الشكل يتضح لنا تركيز نظام ISO 9001:2015 على مبدأ العمليات، من أجل التواصل مع الزبائن، وهو الهدف الذي تسعى إليه المنظمة عبر تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم، لذلك فهي تسخر كافة العمليات والأنشطة للوصول إلى تحقيق رضاهم، كما تلعب التغذية العكسية دورا محوريا للحكم على جودة أداء جميع العمليات نظام إدارة الجودة، من أجل التحسين المستمر والتطوير.

كما يعتمد نظام إدارة الجودة على مبدأ ديمنج للتحسين المستمر وهو¹:

1- **خطط Plan**: وهي تشتمل على دراسة العمليات الحالية وفهمها بعد جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم وضع خطة للتحسين وفقا لمعايير تقييمية محددة مسبقا.

2- **نفذ Do**: ويعني تطبيق ما تم التخطيط له.

¹ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص84.

3- **تأكد أو إفحص Check:** وتتضمن هذه المرحلة تحليل وتقييم النتائج ومقارنتها مع أهداف الخطة الموضوعية، لتحديد الإنحرافات وحالات الفشل التي قد تحدث، مع تبيان ومعرفة مسبباتها.

4- **تصرف Act:** بمعنى اتخاذ كافة الإجراءات المناسبة، نحو تصحيح حالات الإنحراف أو الفشل، من أجل تحسين العمليات المختلفة في المنظمة.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن فترة الانتقال من نظام إدارة الجودة الحالي ISO 9001:2008 وتبني الإصدار الخامس ISO 900:2015، قدرت بثلاث سنوات أي حتى نهاية عام 2018، وبالتالي تلغى جميع الشهادات التي تم منحها سابقاً.

نستنتج مما سبق أن المواصفة القياسية ISO9000 منذ صدورها عام 1987، وهي في تطور مستمر حيث عدلت ونقحت سنوات 1994، 2000، 2008، 2015 من أجل صياغتها بلغة سهلة يمكن فهمها وتطبيقها على جميع القطاعات مهما يكن نوع نشاطها، بما يتفق وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويعزى السبب في ذلك إلى أنها أصبحت مطلبا تجاريا من أجل الولوج إلى الأسواق العالمية، مع اشتداد حدة المنافسة في بيئة تتسم بالإضطراب والتغير المستمرين.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000

قد يتبادر إلى ذهن الكثير من القراء والمهتمين بالجودة، أن إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو 9000 هما وجهان لعملة واحدة، بل نسمع حتى من يتحدث عن الإيزو 9000 ويعني به إدارة الجودة الشاملة، لكن الحقيقة غير ذلك فهما نظامان مختلفان، لكن هذا لا يمنع من وجود نقاط تشابه والتقاء بينهما.

أولاً- أوجه الاختلاف: يختلف نظام إدارة الجودة الشاملة عن الإيزو 9000 في النقاط التالية¹:

1- إدارة الجودة الشاملة فلسفة وثقافة تنظيمية، تهدف إلى التحسين في أداء المنظمة، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن بلد لآخر، بينما يركز نظام ISO9000 على مواصفات محددة من قبل المنظمة العالمية للمواصفات، حيث يكون التطبيق باتباع إرشادات محددة للحصول على الإشهاد، والذي يعتبر كدليل لامتلاك المنظمة لنظام جودة موثق علمي².

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، صص 257-258.

² قاسم نايف علوان، مرجع سابق، صص 213.

2- لا يأخذ الزبون الإهتمام الكافي بالنسبة للإيزو 9000، بينما يعتبر ركيزة أساسية أساسية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال تلبية رغباته واحتياجاته وحتى تجاوزها.

3- لا يركز ISO9000 على مبادئ التحسين المستمر، على عكس إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر التطور والتحسين للعمليات التشغيلية والإنتاجية ركنا أساسيا.

4- يشترط على المنظمة الحاصلة على شهادة الجودة، الخضوع إلى تفتيش دوري لنظام إدارة الجودة بها للتأكد من إستيفائها لمتطلبات هذه الشهادة، والقيام بالتعديلات والتغييرات المفروضة عليها، بينما هناك استقلالية تامة للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، فهي حرة في إجراء التعديلات والتغييرات المناسبة لذلك.

5- تعتبر شهادة الإيزو بالنسبة للشركات الصغيرة كجواز سفر من أجل دخول السوق العالمية أو الإقليمية، أما الشركات الكبيرة فقد تحطت هذه المرحلة، حيث أصبحت تركز اهتمامها على الزبون مباشرة في ظل المنافسة الشديدة.

6- يشمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة جميع الأقسام والإدارات بالمنظمة، أما الإيزو فيمكن تطبيقه داخل قسم أو فرع أو خط إنتاجي، معين وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل، وزمنيا يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى مدة أطول كونها ثورة ثقافية¹.

ثانيا- أوجه التشابه: يمكن إيجازها فيما يلي²:

1- الدعم اللامتناهي من قبل الإدارة العليا لكلا النظامين، يجسده الإلتزام بإحداث تغييرات على جميع المستويات والأصعدة، والحرص على نشر ثقافة كلا النظامين بين الأفراد، من أجل تفادي مقاومتهم للتغيير وتحقيق التطور المطلوب.

2- يهتم النظامان بضرورة توطيد العلاقة مع جميع الأطراف والمتعاملين مع المنظمة، خصوصا الموردين باعتبارهم شركاء في تحقيق الجودة وخلق القيمة داخل المؤسسة.

3- يعتمد كلا النظامين على وجود نظام كفاء للمعلومات، يسمح بتوفير وتحليل وتخزين المعلومات الضرورية، لاتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة.

¹ نور الدين حروش، رقيقة حروش، مرجع سابق، ص284.

² بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2007، ص54.

4- يركز كلاهما على تدريب العاملين، من أجل الانتقال بالمنظمة من الأسلوب الإداري التقليدي، إلى الأسلوب الذي يضع الجودة على رأس اهتمامات المنظمة.

5- الإهتمام بالعمليات، حيث يعتبر النظام أن تقديم منتج أو خدمة، لا يتم إلا من خلال تحديد متطلبات كل عملية، ابتداء من عملية الشراء إلى غاية تحقيق الخدمة أو المنتج، وفقا لما يرغبه الزبون.

ويرى الباحث أنه على الرغم من وجود تشابه واختلاف بين النظامين، فهما ليسا بديلين عن بعضهما البعض، حيث لكل نظام خصوصيته التي يتميز بها، بل هما متكاملان، فحصول المنظمة على شهادة الإيزو يعتبر كإعلان لها بأن لها نظاما إداريا قويا يتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما نلمسه في التعديلات الجديدة لنظام الإيزو في إصداره الأخير سنة 2015، وعليه فإن المواصفة الدولية تعتبر كخطوة أولى للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، من أجل إرضاء الزبون وتحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل الثاني:

إن مفهوم الجودة قديم قدم الحضارات الإنسانية، فهي حالة مرتبطة بتقديم المنظمة لمنتجات تلي حاجات الزبائن وتوقعاتهم، كما أن تطورها مر بالعديد من المراحل أهمها، مرحلة الفحص، مرحلة الرقابة على الجودة، مرحلة ضمان وتوكيد الجودة، مرحلة إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة تعبر عن فلسفة وثقافة تنظيمية تهدف إلى تحقيق التميز في جميع نواحي الأداء، من أجل تحقيق رضا الزبون.

إن إدارة الجودة الشاملة لا تهتم فقط بتغيير المناهج والأدوات والأنظمة، بل تركز أيضا على التغيير في ثقافة المنظمة، وصولا إلى بناء ثقافة الجودة الشاملة، من خلال تشجيع فرق العمل، والمشاركة الفعالة للموارد البشرية، وعدم الإكتفاء بحد معين من الجودة، بل لا بد من استمرار التحسين والتطوير اللانهائيين.

إن الإهتمام المضطرب بموضوع الجودة أدى إلى ظهور ما يسمى بسلسلة مواصفات الإيزو والذي تم اعتماده من قبل كبريات المنظمات العالمية و بصفة خاصة الجزائرية، نتيجة للعديد من المزايا والفوائد التي تطرحها والمتعلقة بتعزيز قدراتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي، خصوصا بعد العمل باتفاقيات تحرير التجارة والخدمات.

لقد قام الباحث في هذا الفصل بمناقشة مفهوم الجودة وتطويرها ونشأتها، أهميتها، تكاليفها، كما قام باستعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأسباب ظهورها، أهم رواد تطورها وفوائدها إضافة إلى مبادئ ومراحل تطبيقها، أهم النماذج الرائدة في تطبيقها، كما عرجنا على مفهوم ISO9000، فوائده وأهم إصداراته، وأخيرا علاقته بإدارة الجودة الشاملة.

وأخيرا تمت مناقشة ما يسمى بسلسلة مواصفات نظام الإيزو 9000 من حيث تعريفه، ونشأته، فوائده، وأهم إصداراته، وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

تمهيد:

تنشط المنظمات اليوم في سوق حر ومفتوح يعتمد نجاح المنظمات فيه، على الجودة في تقديم منتجاتها وخدماتها، ولن تستطيع الصمود في عالم المنافسة، إلا من خلال التخلص من النظم والمبادئ والأساليب الإدارية القديمة في مجال التحسين والتطوير، والتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، وقبل تطبيق هذه الفلسفة، فعلى المنظمات القيام ببعض التغييرات في بيئتها الداخلية، لكي تتوافق مع متغيرات وأساليب تطبيق هذا المفهوم، مع التركيز على الجانب الثقافي، وذلك بالعمل على تغيير الثقافة التنظيمية، بحيث يصبح جذب الإنتباه اتجاه إدارة الجودة الشاملة جزءا طبيعيا في سلوك المنظمة، على اعتبار أن نجاح التطبيق وفعاليتها، يعتمد على مدى تهيئة الثقافة السائدة لتقبل مفاهيم هذه الثقافة الجديدة، والتي تعرف بثقافة الجودة الشاملة.

يتناول هذا الفصل علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة، وأبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة

الجودة الشاملة وذلك من خلال مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عن ثقافة تنظيمية، لذلك فلا بد أن تكون هذه الأخيرة داعمة لها، 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 فقط إلى الإدارة بالقيم، وهنا سوف ينشأ ما يسمى بثقافة الجودة الشاملة، سوف نحاول أن نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف ثقافة الجودة الشاملة وأهميتها، وأخيراً تغيير ثقافة المنظمة للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم ثقافة الجودة الشاملة

يمكننا القول أن الدراسات التي تناولت ثقافة الجودة الشاملة نادرة، بسبب تركيزها على ثقافة المنظمة بصفة عامة، وأول دراسة تمت بهذا الصدد، كانت في سنة 1994، حيث يعرف **Alberto Galgano** ثقافة الجودة بأنها: " تعني الأسلوب الذي من خلاله تمنهج الشركة المشاكل والقرارات والاتجاهات، التي يحملها العاملون نحو المواقف أو نحو بعضهم البعض في كافة المستويات داخل الشركة"¹.

ما يعاب على هذا التعريف هو قصوره النسبي لتحديد مفهوم ثقافة الجودة، حيث ركز على الجوانب الفكرية وأغفل الجوانب الفنية والتطبيقية.

ويرى الباحث أنه إذا أردنا الوصول إلى تعريف شامل، وجب علينا الرجوع إلى الأدبيات التي تناولت الثقافة التنظيمية وربطها بمفهوم الجودة، وهذا ما جاء به **Ph. Atinkson**، فالثقافة من وجهة نظره 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"².

ويضيف **Goetsh and Stanley** بأنها: " نظام القيم التنظيمية، والتي تشمل القيم والتقاليد والاجراءات والتوقعات، الناتجة من محيط المشاركة، والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والإرتقاء بمستوى الجودة"³.

¹ وائل قرطام، نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة - دراسة نظرية- مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 02، جامعة القاهرة، مصر، 1998، ص 171.

² ناظم جواد الزبيدي، سدى يوسف محمد، مرجع سابق، ص 921.

³ لياس سارة، بومنقار مراد، مرجع سابق، ص 45.

في حين يعرفها Defeo بأنها: " القابليات التنظيمية والعادات والاعتقادات، التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات، التي يمكن أن تلي حاجات ورغبات الزبون، وتحقيق النجاح على المدى البعيد"¹.
وحسب John 1999 فإنها: " 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 أدائهم"².

هذا وتعتبر ثقافة الجودة عن المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه العاملون مهامهم، ولها مكونين الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية تشير الى 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 الأهداف³.
وفي هذا السياق يؤكد Bonesronning أن 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 طويل الأجل⁴.

من خلال ما سبق، يمكننا 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 ".
هذا ويمكننا أن نميز بين نوعين من ثقافة الجودة هما⁵ :

1- ثقافة جودة سلبية (سيناريو اخفاء المخالفات):يرتكز هذا النوع من الثقافة على وجود عادات وقيم ومعتقدات وانماط سلوك سلبية، تؤثر سلبا على كفاءة وفعالية المنظمة.

2- ثقافة جودة ايجابية (سيناريو تحمل المتاعب من أجل إرضاء الزبون):يركز هذا النوع من الثقافة على إرضاء الزبون، حيث يعتمد القائمون على المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة، إلى بذل الجهود من أجل التغلب على الأخطاء سعيا منهم الى تلبية حاجات الزبون.

¹ حسام نعيم النفار، أثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الاخلاقية على تحقيق التميز للجامعات -دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية- مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد03، فلسطين، 2016، ص26.

² Mantz York ,Developing a Quality Culture in Higher Education, Tertiary Education Management , Vol 06 , 2000 , p 22.

³ بسام منيب على الطائي، إسرائ و عد الله قاسم السبعواوي، مرجع سابق، ص251.
محفوظ حمدون الصواف، ليلى مصطفى محمد بلال، اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة الجودة الشاملة -دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية بمحافظة نينوى- مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 94، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 151.

⁵ وائل قرطام مرجع سابق ص ص 171- 172.

وتبنى ثقافة الجودة الشاملة، على مجموعة من الأسس أهمها¹:

1- القيم: كما أسلفنا فإن القيم تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية، وعليه يتطلب نشر ثقافة الجودة قيما قد تختلف حسب ما وضعت له وحسب أهداف المؤسسة، ويمكن حصر القيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ضمن ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

أ- الزبائن: تتمحور جميع أنشطة المنظمة من أجل تلبية حاجات الزبائن، لذلك على العاملين أن يدركوا أن الزبون يمثل ضرورة بل حتمية للمنظمة.

ب- العاملون: من الوظائف الأساسية لأي منظمة، ضمان الاستقرار الوظيفي لعاملها، فاذا ما شعر العاملون بأن الإدارة حريصة على تحقيق الأمن الوظيفي لهم، فسوف ترتفع الروح المعنوية لديهم وتزيد درجة ولائهم لها.

ج- الموردون: يمثل الموردون قيمة أخرى، فدورهم على قدر كبير من الأهمية لرضى الزبون، حيث أن تعاون المورد مع المنظمة يصب في صالح الزبون دائما.

إن 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 إستراتيجية الجودة الشاملة، خصوصا إذا كانت هذه القيم متناسبة مع متطلبات هذه الإستراتيجية.

2- استراتيجية التشغيل الأساسية: تشير الإستراتيجية 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- التحسين المستمر: يمثل التحسين المستمر العامل الحاسم للتمييز بين النجاح والفشل، وهو جوهر نظام إدارة الجودة الشاملة، ويقتضي التحسين المستمر الإهتمام بكل الأنشطة والعمليات والإستفادة 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 إستراتيجيا، ويتحقق ذلك من خلال تطوير الفهم المشترك للإدارة والعاملين نحو الجودة والالتزام بها.

¹ وائل قرطام مرجع سابق، ص ص 174 - 175.

ولقد حدد جودة العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة من أهمها: التركيز على الزبون، التفاني في العمل، النزاهة والمسؤولية، احترام الآخرين والصدق في التعامل معهم، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف اجراء اتصالات أكثر فعالية، اتباع التميز كنهج، وهنا يقع على الإدارة العليا مسؤولية غرس هذه الثقافة، بغرض الوصول إلى السلوكيات والأنشطة المرغوبة الممكن تعلمها عن طريق التجارب والرموز والسلوكيات الواضحة¹.

ويضيف عقيلي جوانب أخرى لثقافة المنظمة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة وهي²:

- اعتماد الولاء والانتماء والإخلاص في العمل، لتحقيق رسالة المنظمة التي هي غاية الجميع؛
- التميز والكمال في الإنجاز هدف استراتيجي؛
- نشر أخلاقيات العمل (احترام الآخرين، الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية) بين العاملين في المنظمة، وجعلها بمثابة صورة للمنظمة لدى المتعاملين معها؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات واعتماد انماط قيادة وارشاف مساندة؛
- الفشل ليس نهاية بل نتيجة تجربة يمكن الاستفادة منها.

وفي هذا يذكر قاسم علوان أنه قد أجريت العديد من البحوث حول ثقافة المنظمات الرائدة في الولايات المتحدة، والتي تطبق ادارة الجودة الشاملة فوجد أن ثقافتها تتسم بما يلي³:

- 1- التوجه نحو الزبون: من خلال الإستجابة لحاجاته ورغباته.
- 2- تشجيع العاملين على الاستقلالية والإبداع: حيث تعمل هذه المنظمات على تشجيع المبادرة والتفكير الخلاق ومكافأة كل من يأتي بحلول مبدعة.
- 3- المرونة بدل التقيد بالإجراءات: ويقصد بذلك عدم التقيد الحرفي بالإجراءات الرسمية أو المبالغة في التخطيط المفصل لكل مجالات النشاط.
- 4- الإستثمار 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.

مما ذكر يمكننا القول إن بناء ثقافة الجودة الشاملة يقوم على التركيز على خدمة الزبون بشقيه الداخلي والخارجي، ولن يتأتى ذلك إلا بالإعتماد على برامج تدريبية فعالة، تهدف بالأساس إلى خلق الإدراك والوعي

¹ محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات- مرجع سابق، ص:48.

² محفوظ حمدون الصواف، ليلي مصطفى محمد بلال، مرجع سابق، ص 155-156.

³ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 168-169.

بأهمية وقيمة الجودة لدى العاملين، والعمل على ترجمتها في صورة ملموسة للإرتقاء بمستويات الجودة في أوجه الأعمال كلها داخل المنظمة، خدمة للزبون وتمهيدا لنجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة

يرتبط نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في أي منظمة كانت بمدى قدرتها على إحداث تغييرات في ثقافتها التنظيمية، ويقصد بذلك تغيير مجموعة القيم والمعتقدات السائدة بين أفراد المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة، تتركز 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 في الكثير من الأحيان تغييرا في طريقة التفكير والأداء¹.

وامتدادا لما سبق، يذكر هيجان أن ثقافة المنظمة تمثل استراتيجية تغيير جذري وعليه فإن المنظمة في حالة الوضع الجديد بحاجة إلى أن تتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية، القائمة على تقليص النفقات والتحول إلى ثقافة تنظيمية جديدة تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد وتوحيدها، لغرض تحسين الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة².

وفي مجال الربط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، يرى Hildebrandt 1991 أن تناول موضوع الثقافة التنظيمية من قبل المهتمين بإدارة الجودة الشاملة، قائم أصلا على افتراض أنه يوجد ارتباط قوي بين مفهوم الجودة الشاملة ومفهوم الثقافة التنظيمية، وهذا يؤكد أن العمل مع الجودة الشاملة يقتضي العمل مع ثقافة المنظمة أو عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة³.

وفي هذا الصدد يرى Miller 2008 أن تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9000 يعتمد على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين، مما يسهل عملية مراجعة وتقييم التقدم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، والإلتزام 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 المنظمة⁴.

¹ محفوظ حمدون الصواف، ليلي مصطفى محمد بلال، مرجع سابق، ص 151.

² مشنان بركة، مرجع سابق، ص 130.

³ عمر محمود عبد الله، تقييم مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة ما جستير غير منشورة في ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص 45.

⁴ حسام نعيم النفار، مرجع سابق، ص 27.

إن مجرد التبنّي النظري لفلسفة إدارة الجودة وحده، لا يكفي لنجاح التطبيق ما لم تهيء الأرضية الخصبة لذلك، حيث يرى **محمد طعمانة** أن معظم نماذج إدارة الجودة الشاملة، مبنية على افتراض ومتطلب رئيسي، وهو التزام المنظمة بتغيير ثقافتها لتتلاءم وتتناغم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة¹.

ويتوافق هذا مع ما جاء به كل من **ديل وكوبر**، بأن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق الجودة في بيئة أو ثقافة مناوئة لا تتوافر لها مقومات النجاح والاستمرار².

ويؤكد ذلك **Ghany Fred 1996** في قوله بأن تهيئة الثقافة التنظيمية هو سر نجاح تطبيق إدارة الجودة، وأن الإستخفاف بمدى تأثير ثقافة المنظمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يمكن أن يؤثر سلباً على فعالية تقييم المنظمة لخصائصها الثقافية³.

ولقد أشارت نتائج بعض الدراسات، إلى أن معدلات الفشل في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتعدى 75% ويمكن القول أن ارتفاع معدلات الفشل هذه، ترجع إلى عوامل عدة يأتي في مقدمتها عدم قيام المنظمات بالتغيير التنظيمي الملائم، الذي يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى وجود ثقافة تقليدية وقفت حائلاً دون تحقيق التحسين المستمر للجودة⁴.

وفي نفس السياق يقول **Smith 1993** أن الجودة الشاملة ستفقد زخمها على الأرجح في المنظمات بعد مرور 18 شهراً إلى 24 شهراً من بدء تطبيقها، ولتفادي ذلك ينبغي فهم مقارنة التغيير الثقافي، فضلاً عن ذلك فقد أوضح **Atinksson 1990** أنه وفي حال لم تتوافق الجهود المبذولة مع ثقافة المنظمة فسيتم الإستخفاف بها⁵. كما أجرى كل من **Kathryn Troy and Lawrence Shein 1995** دراسة لمقارنة ثقافة الجودة بين القطاعين الخدمي والصناعي وأثرها على نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، توصل الباحثان إلى نتيجة مفادها أن الثقافة التقليدية للجودة، كانت من الأسباب الأساسية لبطء التقدم نحو التغييرات في الإتجاهات والسلوك الضروريين لنجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات المالية⁶.

¹ محمد طعمانة، مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة القرن الواحد وعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 06-08 نوفمبر، 2000، ص 02 .

² مشنان بركة، مرجع سابق، ص 129.

³ عمر محمود عبد الله، مرجع سابق، ص 02.

⁴ وائل قرطام، مرجع سابق، ص 167-168.

⁵ دوتن ادبيانجو، دينيس كيهو، تقييم مشكلات ثقافة الجودة بالمملكة المتحدة، المجلة الدولية لعلوم الجودة، منشورات جامعة MCB، المجلد 03، العدد 03، 1998، ص 275.

⁶ وائل قرطام، مرجع سابق، ص 168 .

ويتناغم ما ذكر سابقا مع رأي كل من **Seddon et Jackson 1990** والذي مفاده بأن تطبيق ادارة الجودة الشاملة بفعالية والفتشل في الوصول الى ما هو مطلوب، مرده لعدم دراسة العلاقة بين الإنتاجية والسلوكيات الثقافية لذلك لابد أن تتكامل الاستراتيجيات والمهام مع القيم السلوكية من أجل التعجيل في عملية إدارة الجودة الشاملة¹.

ويعتقد **williams 1999** أنه بدون تأييد قوي لثقافة الجودة الشاملة، فإن إدارة الجودة الشاملة تصبح مجرد برنامج سرعان ما يكتب له الفشل، لذلك فمن الضروري فهم ماذا تعني الثقافة التنظيمية، وكيفية انشائها وتغييرها أو تعديلها إن اقتضى الأمر ذلك، كما أن الثقافة التي تدعم الجودة ليست برنامجا جاهزا وملائما لكل شيء، وإنما يجب أن تنمو وتنضج ويساندها الجميع².

من خلال ما سبق وما طرح من أفكار نستنتج أن هناك علاقة وثيقة بين ثقافة المنظمة وإدارة الجودة الشاملة بوصفها ثقافة تتبنى على الثقة والمشاركة، وفرق العمل لتحقيق رضا الزبائن، من خلال التحسين والتعلم المستمرين، لذلك يجب على الادارة العليا الالتزام بتغيير الثقافة السائدة بالمنظمة للتوافق مع إدارة الجودة الشاملة، من خلال استراتيجية طويلة الأمد مصاغة جيدا وسهلة التطبيق وهذا ما سوف نتناوله في المطلب المقبل.

المطلب الثالث: تغيير ثقافة المنظمة للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة

تختلف الثقافة من منظمة إلى أخرى إذ ليس لجميع المنظمات قيما ثقافية واحدة، وكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة لا تتسم بالاستقرار والثبات النسبي وهي تتطور خلال العديد من السنوات، والسؤال الذي يطرح نفسه بشدة هل يمكن تغيير ثقافة المنظمة أو تعديلها بصفة عامة؟ ولأغراض الجودة الشاملة بصفة خاصة؟ للإجابة على هذا السؤال فقد ظهرت ثلاث وجهات نظر متباينة نذكر منها:

1 - وجهة النظر الأولى: كما يرى **Thomas Christopher** فإن تغيير الثقافة التنظيمية هو الشكل الأكثر شيوعا لتحويل المنظمات، وبنيت وجهة نظره هذه من فكرة مفادها، أن المنظمة بإمكانها التحكم في أي قوة من القوى المكونة لمحيطها الداخلي، ومسؤولية هذا التغيير يقع على عاتق القادة في المنظمة³.

2- وجهة النظر الثانية: حيث يجمع أصحابها على أن الثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير، فهي موضوع خارج عن السيطرة، وأن الدراسات العلمية حسبهم لم تثبت أن ثقافة إحدى المنظمات قد تغيرت فعلا، فهي نسيج من

¹ رعد الصرن، تيسير زاهر، مرجع سابق، ص25 .

² رعد الصرن، تيسير زاهر، مرجع سابق، ص16.

³ G.cumming .T ,worley christopher ,theory of organisational développement and chane , printed in India by Akach press ,2009 ,p577.

القيم والمعتقدات والافكار الراسخة لدى العاملين، لذلك فإن تغييرها يعني تغيير القيم والمعتقدات وهذا ما لا يمكن حدوثه¹.

3- وجهة النظر الثالثة: فحسب **Mats and Stefan** فإن تغيير ثقافة المنظمة ليس بالأمر الهين، لأنها بنى عميقة مرتبطة مع الإفتراضات الأساسية أو القيم والمعتقدات، فإذا نظرنا إليها على اعتبار أنها شبكة ومتكاملة وشاملة من المعاني والرموز والقيم المتأصلة، فمن غير الممكن أن تتغير، أما اذا اعتبرت سطحية وضيقة النطاق فتصبح مسألة التغيير فيها أسهل، ويرجع السبب في صعوبة التغيير الثقافي، هو أنه ليس مجرد فرض سلوكيات جديدة من قبل قادة المنظمة، وإنما تغييرا للأفكار والقيم والمعاني لمجموعة كبيرة من العاملين داخل المنظمة².

ويتفق الباحث مع الطرح الأخير والمتعلق بصعوبة تغيير ثقافة المنظمة، فالثقافة المرئية أو المادية من السهل تغييرها، أما الثقافة غير المرئية فمن الصعوبة بمكان تغييرها، لأنها تتعلق بالقيم والأفكار والإفتراضات المترسخة لدى العاملين.

وعند تغيير ثقافة المنظمة، ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل التي تساعد على إحداثها وهي³:

1- حدوث أزمة مؤثرة: تقوض الحالة الراهنة وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية، ومن هذه الأمثلة على حدوث الأزمات، فقدان الحصة السوقية أو صعوبة الحفاظ على هامش الربح، أو في حالة تغيير تكنولوجي أساسي... إلخ، كل هذا يستدعي من المنظمة أن تحدث تغييرات مفاجئة في ثقافتها⁴.

2- الإندماجات وشراء الشركات الأخرى: إذ تعتبر مصدرا من مصادر التغيير المفاجئ في الثقافة التنظيمية، حيث يعمل المشتري على تقييم الثقافة السائدة للشركة التي يشتريها، لمعرفة مدى ملاءمتها لثقافة شركته تجنبا لحدوث مشكلة الصراع الثقافي بين الشركتين⁵.

3- تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن تتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة وواضحة، لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلا.

4- مرحلة دورة حياة المنظمة: إذ تتطور الثقافة التنظيمية بتطور المنظمة، أي من مرحلة النشأة والتأسيس إلى النمو والتوسع، وصولا الى مرحلة الإنحدار الذي يعتبر عاملا كافيا لتغيير الثقافة.

¹ حسين حريم ، مرجع سابق، ص270 .

² Alvesson, Mats ,Stefan ,changing organisational culture ,cultural change work in progress ,British library cataloguing in publication Data ,2008 ,p42.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص270-271.

⁴ ماجدة العظيمة، مرجع سابق، ص341.

⁵ جيرالد هرنبرغ، روبرت بارون، مرجع سابق، ص644.

5- **عمر المنظمة:** فمن السهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات الصغيرة الحجم، على عكس المنظمات كبيرة الحجم.

6- **مدى قوة الثقافة الحالية:** فكلما كانت الثقافة السائدة قوية كلما كان من الصعب تغييرها.

7- **غياب الثقافات الفرعية:** أن وجود ثقافات فرعية عديدة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة السائدة، خصوصاً إذا كانت مدعومة لها، أما إذا كانت الثقافات الفرعية لا تتوافق مع الثقافة السائدة فإنه من السهل إحداث التغيير.

ويرى **Andrew Brown** أن الثقافة عندما تفقد حيويتها ويصيبها الجمود، فلن تكون قادرة على الاستجابة لظروف بيئتها بشكل فعال، فتظهر الحاجة إلى تطويرها أو تغييرها، ومن بين أهم أعراض الركود وجمود الثقافة ما يلي¹:

- إحساس المنظمة أن أساليبها وطرقها العادية لتحقيق النجاح، لم تعد فعالة كما كانت سائدة في الفترات السابقة؛

- افتقاد المنظمة القدرة على المفاضلة بين البدائل أو التوصل إلى بدائل أفضل منها، وتمثل ذلك نوعاً من الثقافة المسببة لتقصر النظر وعدم التميز؛

- سيطرة السلوكيات الروتينية والنمطية في المنظمة، والتي بدورها تؤدي إلى وجود دائرة مفرغة يدور في إطارها الأداء المتدني للمنظمة؛

- استنفاد المنظمة الكثير من الوقت والموارد والجهود في عمليات إعادة التنظيم الهيكلية للمنظمة.

وتبرز أهمية التغيير الثقافي كونه القاعدة التي يستند إليها التغيير التنظيمي، فقد يفشل التغيير التنظيمي إذا لم يكن متفقاً مع الثقافة السائدة أو متجاهلاً لها، أو الاعتقاد بأن الثقافة لا تحتاج إلى تخطيط، لأنها واضحة بطبيعتها وهذا ما يقلل من أهميتها، وفي الوقت نفسه لا بد أن تتواءم الثقافة مع بيئتها، فإذا كانت قوية فمن الصعب تغييرها لتستجيب للتغيرات البيئية، وخير مثال على ذلك ما واجهته شركة **Mutsubishi** اليابانية لصناعة السيارات بأمريكا من مشاكل قانونية، بسبب ثقافتها القوية التي تقوم على سيطرة الرجال على الشركة، فقد رفعت دعاوى قانونية ضدها من طرف جمعيات المساواة بين الرجل والمرأة وتمت مقاطعتها من طرف منظمات نسائية بأمريكا، كل ذلك بسبب قوة الثقافة المسيطر عليها وعدم قدرتها على تغيير ثقافتها للتكيف مع الواقع².

¹ علي بن فهد الشريف، الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة أم القرى، العربية السعودية، 2007، ص 57.

² ابتسام عبد الرحمن حلواني، مرجع سابق، ص 20.

ونظرا لصعوبة تغيير ثقافة في أي منظمة فإن التغيير لن يتم إلا بتوافر حاجة فعلية لذلك ورغبة صادقة واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بعملية التغيير، بحيث يلعب القادة والمديرون دورا أساسيا ومهما في نجاح عملية التغيير الثقافي.

ويؤكد **Atinksson 1990** أهمية التغيير الثقافي في حياة المنظمات بقوله: "دعنا لانقلل من تأثير ثقافة المنظمة على إدارة الجودة الشاملة، إنها تمثل استراتيجية تغيير جذري، حيث تهدف لإحداث تغيير ثقافي طويل الأجل وفي الواقع تتطلب إدارة الجودة الشاملة، التزاما ذاتيا من الأفراد مع توفر نمط إداري مناسب يوضح أن هناك مقاومة محتملة لا بد من التعامل معها"¹.

وفي دراسة قام بها **Peters and Waterman** حول بعض الشركات الأمريكية واليابانية الناجحة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، توصلوا الى نتيجة مفادها أن لهذه الشركات قيما معززة لهذه الفلسفة، وعلى العكس من ذلك فإن الشركات التي لديها قيما تقلل من الأداء، على مديريها أن يحاولوا التغيير في ثقافات منظماتهم، على الرغم من أن العمل من الصعب القيام به، على اعتبار أن الثقافة مقاومة للتغيير، فعندما يحاول المديرون أن يغيروا الثقافة، فإنهم يحاولون أن يغيروا أهم افتراضات الأفراد عن السلوك المناسب وغير المناسب بالمنظمة، وعلى الرغم من ذلك فقد قامت بعض الشركات بتغيير ثقافتها، اتجاه ثقافة الجودة الشاملة².

ولقد قدم **Porter and Steers** أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة اتجاه الجودة الشاملة وهي³:

1- **الإدارة عمل ريادي ورمزي**: إن وضوح الإدارة وتحديد أهداف التغيير، يساعد على غرس القيم والمعتقدات المرغوبة فيها، فالأفراد دائما ما يبحثون عن معرفة ما هو ضروري في العمل، فهم يتابعون الإدارة العليا بعناية فائقة، لذلك فمن واجبها أن تعزز أفعالها أقوالها حتى تجعلهم يؤمنون بها ويصدقونها، وأن لا تجعل من عملية التغيير الثقافي مجرد شعارات فارغة.

2- **مشاركة العاملين**: تعد مشاركة العاملين في عملية التغيير الثقافي على قدر كبير من الأهمية، فالمشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، ومن ثم تحفيزهم على قبول القيم والمعتقدات الجديدة المراد غرسها في التنظيم.

¹ رعد الصرن، تيسير زاهر، مرجع سابق، ص24.

² عبدالله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية بالتطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص125.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص318.

3- **المعلومات عن الآخرين:** تساعد المعلومات المتبادلة بين العاملين حول عملية تغيير ثقافة المنظمة اتجاه الجودة الشاملة في الحد من امكانية مقاومتهم لهذا التغيير، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات، فسيتكون لديه تكوين اجتماعي قوي وذلك من خلال توفير التفسيرات المختلفة لما سيحدث.

4- **أساليب الثواب والعقاب:** بمعنى أن يرافق التغيير في الثقافة التغيير في سلوك الأفراد، وعليهم أن يرو القيمة الملازمة لتعديل سلوكهم في الاتجاه الجيد، كالمكافآت مثلاً أو العقاب في حالة عدم تعديل سلوكهم.

ويضيف **Flamholtz and Kranston** أن هناك العديد من الأدوات التي تسهل عملية التغيير الثقافي لبناء ثقافة الجودة الشاملة، أهمها التطوير والتدريب والقيادة، فالقيادة الإبداعية التي تمتلك قناعة قوية بأهمية التغيير والقدرة على إقناع الأفراد في المنظمة وإلهامهم، يمكن أن تكون أداة فعالة في إحداث التغيير، كما أن التعلم والتطوير والتدريب يمثل وسائل فعالة بالنسبة للمنظمة لتغيير الثقافة السائدة¹.

ولقد أكد **Edgar Shein** على الدور الذي يضطلع به قادة المنظمة من أجل تغيير ثقافة المنظمة وصنفها

إلى نوعين من الوسائل:

1- الوسائل الأساسية: وتمثل في²:

- إعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات؛

- ردود فعل القيادة اتجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية؛

- القيام بدور نموذجي كمعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراضات معينة للأفراد؛

- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز؛

- وضع المعايير والأسس للاستقطاب والاختيار والترقية والتقاعد.

2- الوسائل الثانوية: والتي تعزز الوسائل الرئيسية وهي:

- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي؛

- نظم وإجراءات العمل في المنظمة؛

- تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها؛

- القصص والأحداث حول أشخاص مهمين؛

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص160.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص273.

- البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.

ويشير **العميان** إلى أن اجراءات التغيير لبناء ثقافة الجودة يتم وفقا للخطوات التالية¹:

1- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.

2- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفقا للمتطلبات المرغوبة للمنظمة.

3- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

4- اتخاذ الخطوات التي من شأنها أن تتبنى السلوك التنظيمي الجديد.

ولقد قدم **Cameron 2004** سبع خطوات اتجاها عملية تغيير الثقافة لتأسيس ثقافة الجودة الشاملة وهي²:

1- **توضيح الهدف أو المعنى**: وهي الخطوة الأولى في عملية تغيير ثقافة المنظمة، والتي تتمثل في تحديد هدف

ومعنى التغيير، في محاولة خلق نوع معين من الثقافة، وهذا لا يعني إهمال أو إلغاء الثقافات الفرعية الأخرى،

والأسئلة التي تطرح عند تحديد الهدف أو المعنى هي:

- ماهي المزايا التي يجب التركيز عليها إذا الثقافة اتجهت نحو النقطة المفضلة؛

- ماهي الخصائص التي ينبغي أن تسود في الثقافة الجديدة؛

- ماهي المزايا التي يجب أن تخفض أو تترك عند التحرك بعيدا عن الثقافة المحددة؛

- ماهي الخصائص التي سيتم الإحتفاظ بها؛

- ماهي النقاط المهمة التي يجب التركيز عليها في الثقافة الحالية حتى لو تم التحرك اتجاها ثقافة أخرى.

2- **تحديد القصص**: حيث تعمل الإدارة على التعريف بوحدة أو اثنان من الأحداث الإيجابية، والتي تصور القيم

الأساسية التي تميز الثقافة الجديدة للمنظمة بواسطة القصص، ولا تساعد هذه القصص فقط في عملية توضيح

التغيير الثقافي المحتمل، ولكنها تعتبر كعامل مخفض لقلق الأفراد اتجاها الثقافة الجديدة.

3- **تحديد المبادرات الإستراتيجية**: تتضمن هذه المرحلة تحديد النشاطات التي سيبدأ العمل بها من أجل

إحداث التغيير الثقافي أي تحديد:

- الأنشطة الجديدة التي يجب أن تبدأ؛

- الأنشطة التي سيتم إيقافها؛

- تخصيص الموارد لإنجاز هذه النشاطات؛

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص319.

² عامر علي العطوي، إهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية-دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء- مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد04، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص ص50-51.

- الموارد الجديدة الجديدة التي ستكون مطلوبة؛

- العمليات والأنظمة التي يحتاج تصميمها أو إعادة تصميمها لتدعيم مبادرات التغيير؛

- الطرق التي يمكن بها رفع وتعزيز القدرات التنافسية المستدامة.

4- **التعريف بالمنافع الصغيرة:** بمعنى أن يعمل القادة أو المديرون على النجاح في القيام بتغييرات بسيطة، والإعلان عن تغييرها داخل المنظمة، من أجل منع مقاومة التغيير وخلق نوع من الإحساس والتقدم والإنجاز، الذي يساعد على دعم التغييرات الأساسية، بشرط أن لا تظل الإدارة معتمدة على استراتيجية المكاسب الصغيرة، وإنما اعتبارها كخطوة مهمة ودافعة لا غير.

5- **المقاييس والمعالم الحرفية:** بمعنى قياس حالة الإنجاز والتقدم في التغيير الثقافي بواسطة مؤشرات للقياس، فالتغيير يتطلب التعرف على مؤشرات النجاح والتقدم خلال كل مرحلة وكل فترة زمنية.

6- **الاتصال والرموز:** لاشك أن الأفراد داخل المنظمة سوف يبدون مقاومة للتغيير، بسبب حالة الخوف التي تعترضهم، ويرجع ذلك إلى التغيير الذي سيطرأ على طريقة حياتهم داخل المنظمة، لذلك على الإدارة أن تعمل على شرح أسباب التغيير الثقافي، لما لها من أهمية في تأكيد الالتزام والمواقف الإيجابية اتجاه عملية التغيير داخل المنظمة.

7- **تطوير القيادة:** يتطلب نجاح التغيير الثقافي قيادة وأبطالاً ملهمين، يمتلكون القدرة على التأثير، فعلى سبيل المثال فإن كل مبادرة استراتيجية أو كل عملية اتصال، تحتاج قائداً بطلاً أو شخصاً ما يتولى قيادة التغيير، ليس هذا فقط بل يجب أيضاً أن يتم إعداد هؤلاء القادة مستقبلاً لقيادة المنظمة عندما يوضع التغيير الثقافي موضع التنفيذ، لذلك فإن نشاطات التدريب وتنمية الخبرات، يجب أن تحدد لتطوير القدرات القيادية المطلوبة.

وهناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها للحكم على نجاح التغيير الثقافي نحو الجودة الشاملة وهي¹:

- فهم الثقافة الحالية، حيث أنه لا يمكن إرساء دعائم الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين يبدأون.

- تشجيع العاملين والفرق التي تحمل أفكاراً عن الثقافة الأفضل، من أجل تطبيق هذه الأفكار، مع احترامهم وتقديرهم.

- إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في المنظمة، واستخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها.

- التزام الأفراد بالقيم والتقاليد واللغة المشتركة.

- إعادة تصميم عمليات الاختيار للأفراد الذين يتوافقون ثقافياً مع ثقافة المنظمة.

¹ السيد رجب السيد إبراهيم عيد، مرجع سابق، ص93.

- التثقيف والتكيف الاجتماعي.

- تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة والفعالة.

وتجدر الإشارة إلى أن التغيير في ثقافة المنظمة، أو التحول إلى ثقافة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الفعالية في الأداء، لا يتم عبر استعارة أو تقليد الأنظمة والتجارب الناجحة، وإنما عن طريق تعزيز الجوانب الإيجابية في الثقافة والقضاء على السلبية منها، وهذا التحول لا يحدث بسرعة، حتى لو كانت كل الظروف مهيأة للتغيير واتخذت كل الإجراءات السابقة بنجاح، لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة وليس أشهراً قليلة ومعدودة.

ففي دراسة قام بها كل من **John and Keith** عن إمكانية تغيير ثقافة المنظمات على أكثر من تسع منظمات كبيرة مثل: **IBM، M3، Ford، Johnson and Johnson** وغيرها من المنظمات، فقد توصلوا إلى أن ثقافة المنظمة من الممكن أن تتغير، ولكن هذا يتطلب جهداً طويلاً المدى، وغالباً مدة تتراوح بين خمس إلى عشر سنوات لتكتمل عملية التغيير¹.

المبحث الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

يتناول هذا المبحث أهم أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، والتي نراها ذات أهمية في تطبيق هذه الفلسفة، كما أنها محل إجماع الكثير من المفكرين والمهتمين بمجال الجودة وهي: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، التركيز على الزبون، التزام القيادة العليا، التحسين المستمر، إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة من أهم مرتكزات تحقيق جودة الأداء المنظمي، وذلك من خلال وضع وتنفيذ رسالة المنظمة، ورؤيتها، وأهدافها، وسياساتها، عن طريق حسن إدارة الموارد المتوفرة، حتى تتمكن من تحقيق أعلى درجات الجودة من أجل تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن، يتناول هذا المطلب تعريفاً للتخطيط الاستراتيجي وأهميته، مبرراته وخصائصه، وأخيراً خطوات التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة.

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي وأهميته

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الوظائف الإدارية الهامة للمنظمة كما يعتبر ركيزة أساسية لصياغة وتشكيل الإستراتيجية، لذلك فمن الضروري تسليط الضوء على تعريفه وأهميته.

¹ Emmanuel Ogbonna, Lioyd Haris, Organisational Culture, journal of General Management, vol 23, N°03, Spring, 1998, p39.

1- تعريف التخطيط الإستراتيجي

يرجع الأصل في بدايات ظهور التخطيط الإستراتيجي إلى العالم **I. Ansoffe** في أوائل السبعينات، ليحظى بعد ذلك بأهمية متزايدة من قبل الإداريين والإقتصاديين وحتى السياسيين في الدول المتقدمة، مما دفع بالرئيس الأمريكي الأسبق **ليندون جونسون** إلى طلبه من المؤسسات الأمريكية كافة اعتماد وتطبيق التخطيط الإستراتيجي¹، وتوج ذلك بتصميم أول نموذج للتخطيط الإستراتيجي لكلية الإدارة في جامعة **Harvard** الأمريكية، من أجل مساعدة المنظمات على تحقيق أعلى درجات من التوافق بين رسالة المنظمة وبيئتها الخارجية واختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها².

ولقد تعددت تعاريف التخطيط الإستراتيجي، حيث عرفه **Strategor** بأنه: "هو العملية التي يتم بموجبها تحديد الخطوط العريضة للمنظمة من أجل تعديل أو تحسين وضعيتها التنافسية"³.

ويعرفه **David** بأنه: "عملية معقدة تركز على المدى المستقبلي غير الواضح، ليقود المنظمة إلى إيجاد أجوبة للأسئلة المطروحة والمتعلقة بالمشكلات التي تشكل عائقاً أمام نجاح المنظمة"⁴.

ويضيف **Basel** على أنه: "عملية تحديد اختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز أداء المنظمة على المدى الطويل، من خلال وضع الإتجاهات وخلق التوافق المستمر بين مصادر ومهارات البيئة الداخلية، والتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة"⁵.

في حين يعرفه **السلمي** على أنه: "الأسلوب الذي تختاره الإدارة للإستفادة من الموارد المتاحة وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المنظمات من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها"⁶.

كذلك هناك من عرفه على أنه: "عملية بناء وتنمية الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع فرص وتهديدات البيئة الخارجية للمنظمة، في ظل مصادر القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، إضافة إلى تحديد

¹ فاضل حمد القيسي، زيد خوام محمود، المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الإستراتيجي، بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص205.

² القطامين أحمد، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي- دراسة تحليلية تطبيقية- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد18، العدد02، جامعة بغداد، العراق، 2002، ص48.

³ Jean Pierre Detrie et autres, strategore politique générale de l'entreprise, 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2004, p601.

⁴ David Freed, strategic management, 5th edition, Prentic Hall Inc, 2001, p17.

⁵ فاضل حمد القيسي، زيد خوام محمود، مرجع سابق، ص205.

⁶ علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب للنشر، مصر، 2000، ص120.

رسالة المنظمة وصياغة الأهداف المراد تحقيقها، من خلال تطوير استراتيجيات مناسبة ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة"¹.

أما التخطيط الإستراتيجي للجودة فهو: "خطة استراتيجية واضحة المعالم، تحدد من خلالها سبل التصرف والهدف المراد الوصول إليه وكيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف، ويشمل ذلك استمرارية التحسين، المنافسة، الأسعار، الإحتياجات ومتابعة التغيرات في حاجات الزبائن، ومتابعة التطورات في المقاييس والمواصفات الخاصة بتقييم الجودة ووضع خطط طويلة الأجل، لضمان جودة المنتج، ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه الخطط أثناء وبعد تنفيذ العملية"².

من خلال استعراضنا للتعريف السابقة للتخطيط الإستراتيجي نستنتج أنه ينطوي على العناصر التالية:

- توقع واستشراف المستقبل ومواجهة تغيراته وتحدياته؛
 - تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحديد المخاطر والإستفادة القصوى من نقاط القوة، مع الإعتماد على الوسائل الحديثة من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بهذه البيئة؛
 - صياغة رؤية رسالة المنظمة والغايات والأهداف وسبل تحقيقها والبرامج الزمنية اللازمة لذلك؛
 - تحديد الخيارات الإستراتيجية، مما يمكن المنظمة من العمل في ظل أهداف مستقبلية واضحة،
 - حسن استغلال الموارد والإمكانات والوسائل المتاحة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة؛
- وبناء على ماسبق فإن التخطيط الإستراتيجي هو: "عملية علمية شاملة لرؤية مستقبلية للمنظمة تحدد فيها الغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في الفترة القادمة، وطرق تحقيقها، والبرامج والجدول الزمني اللازمة لذلك، من خلال تدبير الوسائل وتجنيد الإمكانيات، والتحليل المستمر لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة التهديدات، واستغلال الفرص، وإيجاد الإستراتيجيات المناسبة للوصول بالمنظمة إلى وضعية أفضل".

2- أهمية التخطيط الإستراتيجي

يمكننا إيجاز أهمية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية³:

- أ- توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات.
- ب- يساعد المنظمة على ترشيد مواردها وتعظيم العائد من استخدامها في حدود القيود المفروضة عليه.

¹ بن سديرة عمر، التخطيط الإستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة المتوسطة والصغيرة الجزائرية- دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف- مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد13، جامعة سطيف1، الجزائر، 2013، ص233.

² محمد الطراونة، بدرية البليسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بالأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد01، جامعة مؤتة، الأردن، 2002، ص21.

³ الفليت عودة جميل، واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي للتعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، العدد17، فلسطين، 2001، صص115-116.

ج- التقليل من ظروف عدم التأكد من خلال فهم عوامل البيئة المختلفة وخاصة الخارجية منها، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها، وأخذ التدابير اللازمة للتعامل معها، وتحديد الفرص المتاحة مما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة.

د- يسمح للمنظمة أن تكون أكثر مبادرة بالنسبة للمنتج والسوق والجانب التكنولوجي، لا أن تكون قراراتها مجرد فعل للأحداث أو مستجيبة له.

هـ- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والإلتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.

و- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين المستويات الثلاثة في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) ومع المتعاملين معها، وسبل نجاحها وتطورها.

على ضوء هذه الأهمية بات ممارسة المنظمة للتخطيط الإستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية، بالنظر لدوره البارز لكل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وذلك من خلال تركيز طاقاتها وتجنيد إمكانياتها المادية والبشرية والمعلوماتية اتجاه تحقيق أهدافها، كونه يساعد المنظمات في الحصول على معرفة كبيرة بالتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للتصدي لها، ووضع الإستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الملائم منها، للتحكم ولو بشكل نسبي في مستقبلها.

ثانيا: مبررات وخصائص التخطيط الإستراتيجي

سوف نحاول في هذا المطلب أن نتطرق إلى أسباب اعتماد التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، وخصائصه المميزة والتي تجعله يختلف عن أنواع التخطيط الأخرى، كونه يأتي تطورا نوعيا لها.

1- مبررات التخطيط الإستراتيجي

لقد تزايد الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمات للأسباب التالية¹:

أ- ازدياد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمات، مع اشتداد حدة المنافسة، بينها مما أدى بها إلى اعتماد عملية التخطيط الإستراتيجي من أجل ضمان بقائها.

ب- اتساع الأسواق وتنوعها، أدى إلى ضرورة تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية لمختلف العوامل التي تؤثر على الأسواق التي تستهدفها المنظمة.

¹ يوسف حليم الطائي، عبير محمد حسون كرمائشة، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 19، العراق، 2010، ص08.

ج- ندرة الموارد وضرورة توزيعها حسب الأهمية والأولويات المحددة من قبل الإدارة، مما يعني حسن استخدامها وتوجيهها للمشروعات ذات الجدوى الإقتصادية والإجتماعية في الأجلين المتوسط والطويل.

د- التقدم التكنولوجي في مختلف الصناعات، والذي أدى إلى تغيير نسبي في أذواق المستهلكين خصوصا بعد تعدد استخدامات المنتجات التي أخذت بهذا التطور التكنولوجي.

ويضيف Mintzberg أن ظهور واحد أو أكثر من الأمور التالية، سوف يؤدي بالمنظمة للتفكير بالتخطيط استراتيجيا، وهذه الأسباب تتلخص فيمايلي¹:

أ- اكتشاف أخطاء مؤثرة في عمل المنظمة تحول دون الوصول إلى النتائج المرجوة قياسا بما وضع من أهداف.

ب- ظهور فجوة في أداء المنظمة، وذلك عندما تنحرف نتائج الأداء عن التوقعات، أو مقارنة بأداء المنظمات المنافسة.

ج- تولي مدير جديد لمهامه.

2- خصائص التخطيط الإستراتيجي

يتسم التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص نوردتها فيمايلي²:

أ- يختص بتحديد التوجهات الكبرى للمنظمة ومجال عملها في المستقبل، مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

ب- يتوجه عادة إلى المدى البعيد، حيث يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة لا تظهر نتائجها في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة وتكاليف وجهود مهمة.

ج- يتم عادة على مستوى الإدارة العليا، غير أنه من الممكن مشاركة بقية المستويات نزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم، حتى يكون أكثر فعالية وواقعية.

د- يتصف بالتقنين والكتابة فعادة ما تكون الإستراتيجية الرسمية مكتوبة ومعلنة.

هـ- يستند إلى نظرة مستقبلية للأمور فهو عملية منظمة لتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية.

و- المرنة، بمعنى قدرة المنظمة على التحول من استراتيجية إلى أخرى استجابة لظروف المحيط.

ي- الشمولية، فهو يشمل المنظمة ككل وليس جزءا منها فقط، فهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد ووفق خطوات متعارف عليها عموما.

¹ عبد الخالق محمد مانع القرني، التخطيط الإستراتيجي بمدارس التعليم العام بالطائف- تصور مقترح- رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص11.

² بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص237.

ثالثاً: خطوات التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة

على الرغم من تباين واختلاف آراء في عدد الخطوات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، إلا أنهم لم يختلفوا في مضمونها، وربما يرجع هذا الاختلاف إلى الإسهاب أو الإختصار، لذلك لا نجد نمطا موحدًا يمكن تطبيقه على جميع المنظمات، وسوف يعتمد الباحث على الخطوات التي أجمع عليها أغلب الباحثين والكتاب ومنهم الحربي 2008، جودة 2004، Hill and Jones 2001 وهي:

1- الرؤية الإستراتيجية: في هذه المرحلة يعمل فريق الإدارة العليا على وضع الرؤية أو الوضع المرغوب للمنظمة في الأجل الطويل، لذلك فإن الرؤية الإستراتيجية الواضحة تعتبر كدليل يبين إتجاه المنظمة وتصورا للمستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال إتجاهه¹، وعلى الرغم من أن الرؤية الإستراتيجية يمكن لها أن تنبثق من ذهن قائد واحد، إلا أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على ضرورة مشاركة الجميع، من أصحاب المصلحة، والعاملين والعملاء، وحتى الموردين في وضع هذه الرؤية، ومن أمثلة صياغة الرؤية الإستراتيجية²:

أ- تقديم المنتجات ذات الجودة الأعلى في السوق المعني شعارنا (شركة IBM).

ب- يجب أن نكافح من أجل التميز بكل الطرق الممكنة، ويجب أن نضع أهدافنا لتحقيق الرضا التام ولتسليم منتجات منافسة خالية من العيوب وفي الوقت المحدد، وتقديم خدمة ما بعد البيع (شركة Burroughs).

ج- لقد كرست مؤسسة ملليكن نفسها لتزويد عملائها بمنتجات وخدمات ذات جودة، يمكن هؤلاء الزبائن من النمو والإزدهار، ويتوقع أن يقدم مجالها العلمي وظائفها تماما كما هو مكتوب في التوصيف المعد بعناية (شركة ملليكن).

وعموما يمكننا القول أن هذه المرحلة تعتمد على وضع صورة للمستقبل، بالإعتماد على الفحص البيئي وتحليل البيانات، وتخصيص الموارد والإمكانات المادية والمعنوية المتوفرة بهدف توفير احتياجات الخطة الإستراتيجية.

2- تحديد رسالة المنظمة: تحدد رسالة المنظمة سبب وجودها، ونطاق عملها من حيث المنتجات والأسواق وطبيعة التقنية المستخدمة، والصورة المرغوبة للمنظمة، وفلسفة مؤسسيتها³، فهي بمثابة موجه لنشاطها وما تسعى إلى تحقيقه مستقبلا، من خلال تطبيقها لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، لذلك ينبغي أن تكون الرسالة مفهومة

¹ ايد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2010/2011، ص58.

² ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز- رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009، ص63..

³ يوسف حجيم الطائي، عبير محمد حسون كرماتشة، مرجع سابق، ص10.

وشاملة لكافة المستويات في المنظمة، كما تعتبر كقوة تأثير على العاملين، فمن خلالها سوف يعرفون الهدف الأساسي الذي أنشئت من أجله المنظمة، وبالتالي سوف يزداد ولاؤهم اتجاهها¹.

هذا وقد قام **Batrol and Martin** بعرض مجموعة أسئلة يعتقدان أن رسالة المنظمة بإمكانها الإجابة عليها²:

- من هم زبائن المنظمة؟
 - ماهو المنتج الأساسي للمنظمة؟
 - ماهي التقنية الأساس لها؟
 - ماهو دور المنظمة الإقتصادي؟
 - ماهي فلسفة المنظمة وقيمها ومعتقداتها؟
 - أين تقع المنظمة وماهي ميزتها التنافسية؟
 - ماهي مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع واتجاه العاملين فيها؟
- ومن أهم الأمثلة على صياغة رسالة المنظمة³:

1- إننا نعمل معا لنخلق نظم الجودة للقدرة على القتال، وذلك لتأكيد أن نظل أفضل دفاع جوي في العالم وصيانة حياة أمريكا للأبد (قسم نظم علم الطيران بالولايات المتحدة الأمريكية).

ب- إن سياسة قسم الصلب بالوسط الغربي لأمريكا بمؤسسة **ARAMCO** هو التزويد بالمنتجات التي تلبي احتياجات الزبائن، وتسليمهم إياها في الوقت المحدد وبسعر تنافسي، إن إسمننا يجب أن يظل ممثلاً للجودة بالنسبة لزبائننا، ولأنفسنا، ولبائعينا (مؤسسة **ARAMCO**).

3- **تحديد الأهداف الرئيسية:** تساعد عملية تحديد الأهداف الرئيسية بدقة على تحويل رؤية ورسالة المنظمة إلى مستويات أداء، وعليه فالأهداف هي النتيجة المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، فوضع الأهداف أمر ضروري، فوجودها لايعني فقط توجيه جهود المنظمة من أجل تحقيقها، بل يقضي كذلك على الإنحرافات والنشاطات الزائدة، والإرباك وضيق الغاية من وجود المنظمة، وحتى تكون الأهداف جيدة ينبغي أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط هي⁴:

¹ فاضل حمد القيسي، زيد خوام محمود، مرجع سابق، ص210.

² يوسف حجيم الطائي، عبير محمد حسون كرماشة، المرجع نفسه.

³ ختيم محمد العيد، مرجع سابق، ص62.

⁴ فاضل حمد القيسي، زيد خوام محمود، مرجع سابق، ص207.

أ- **قابلية للقياس:** يجب أن تكون الأهداف واقعية ونتائجها وقابلة للقياس، ومثال ذلك زيادة الحصة السوقية من 8% إلى 10% عن طريق زيادة الإنفاق على الإشهار بمقدار 15% عن العام الماضي.

ب- **التحديد:** بمعنى أن تكون محددة وواضحة وتعكس منجزات أو معطيات مرغوبة، ومثال ذلك تحقيق أرباح مقدارها مليون أورو نهاية عام 2017.

ج- **الملاءمة والتوافق:** يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعية مع رسالة ورؤية المنظمة.

د- **المرونة:** أن يكون الهدف قابلاً للتحقق، ويعطي الفرصة للمنظمة من أجل التكيف و التفاعل مع متغيرات بيئتها.

هـ- **التوقيت:** يجب أن تتحدد الأهداف بجدول زمني لتنفيذها، ومثال ذلك، الإنتهاء من تحويل نظام المعلومات الحالي بالبنك بجميع فروعها على الحاسب الآلي قبل 2001/12/31.

وتقتضي منهجية إدارة الجودة الشاملة أن يتم وضع وصياغة الأهداف، باستدعاء جميع الأطراف المعنية والفاعلة من أجل خلق المواءمة بين الأهداف العامة للمنظمة، والأهداف الإجرائية على مستوى الدوائر والأقسام، للعمل على ترجمتها إلى خطط تفصيلية، تكون منظمة على شكل سلوكيات قابلة للملاحظة.

4- **مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة:** تعد هذه المرحلة أساسية بالنسبة لعملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تقوم على تشخيص وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف من خلال جمع المعلومات عن بيئة المنظمة واستخدامها بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، وينقسم التحليل الإستراتيجي البيئي إلى قسمين¹:

أ- **تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:** تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة بالمنظمة والمؤثرة عليها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتنقسم البيئة الخارجية للمنظمة إلى بيئة عامة تتمثل في المتغيرات السياسية والإقتصادية، والإجتماعية، والتكنولوجية، والثقافية، وبيئة خاصة تتمثل في الموردين، والزبائن، والمنافسين، وأصحاب المصلحة، والحكومة.

إن اهتمام المنظمة ببيئتها الخارجية قد يؤثر عليها إيجاباً وبالتالي عليها الإستثمار فيها كفرص متاحة، وقد يكون تأثيرها سلبياً وعلى المنظمة مقاومتها وأخذ الحيطة والحذر والإستعداد لمواجهةها.

ب- **تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:** يقصد بتحليل البيئة الداخلية عملية اكتشاف نواحي القوة والضعف داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء، حيث يتم التركيز على الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد

¹ يوسف حجيم الطائي، عبير محمد حسون كرماشة، مرجع سابق، ص. 12

البشرية والمادية، والوظائف الأخرى، وهي إما أن تكون عوامل قوة تدعم المنظمة وتميزها عن غيرها، وتقودها إلى أعلى مستويات الأداء، أو عوامل ضعف تحد من قدرتها على الإستجابة لاحتياجات الزبائن، ويلاحظ من جوانب التحليل البيئي الداخلي أنها مكتملة لنتائج تحليل البيئة الخارجية فهما عمليتان متلازمتان ومتراپتان يخدم كل منهما الآخر.

5- تحديد الإختيارات الإستراتيجية المناسبة: حيث تعمل المنظمة على خلق عدة خيارات استراتيجية وتقييمها واختيار البديل الأكثر ملاءمة لتوجهات المنظمة، وأهدافها واستبعاد غير المناسب منها، وهناك ثلاثة معايير ينبغي أن تؤخذ في الحسبان عند تقييم أي خيار استراتيجي وهي¹:

أ- معيار الملاءمة: حسب هذا المعيار يتم اختيار البديل الإستراتيجي الذي يأخذ بعين الإعتبار ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بمعنى الإستفادة من الفرص وتلافي التهديدات، واستبعاد كل البدائل التي لاتصب في هذا الإتجاه.

ب- معيار إمكانية التنفيذ: وهو يقيس قدرة المنظمة على تنفيذ الخيار المطروح واستبعاد بقية الخيارات الغير قابلة للتنفيذ أو عديمة الجدوى.

ج- معيار القبول: ويقيس هذا المعيار مدى قبول الأطراف ذات المصلحة (ملاك، مساهمون، إدارة، عمال، زبائن) وترفض بقية الخيارات التي لا تلاقي قبولا من قبل هذه الأطراف.

وتبقى عملية تحديد الخيار الإستراتيجي عملية دقيقة وحرحة للغاية لأن الخطأ فيها سوف يكلف غالبا.

6- مرحلة التنفيذ الإستراتيجي: يتم في هذه المرحلة تحويل الإستراتيجية التي تم اختيارها إلى خطط تشغيلية أو تنفيذية متنوعة، لتحقيق الأهداف والغايات وفي الوقت المحدد، ويتضمن ذلك مجموعة من التغيرات على مستوى الهيكل التنظيمي، الثقافة تنظيمية، العمليات، الأساليب والإجراءات بما يخدم تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى وضع السياسات والبرامج والميزانيات التي يؤمن تنفيذها تطبيق الإستراتيجية للوصول إلى التميز في مستوى جودة المنتجات والخدمات لإرضاء وإسعاد الزبون²، ويتطلب العمل باستراتيجية الجودة الشاملة توزيع الأدوار على ثلاثة مستويات استراتيجية هي³:

¹ رقية منصور، توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات وأثره على تحقيق التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص120.

² محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص179.

³ محمد علي القضاة، أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي- دراسة ميدانية لشركات الصناعات الدوائية الأردنية- رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص58.

أ- مستوى الإستراتيجية العليا: وهي الإستراتيجيات التي تعكس اتجاهات المنظمة العامة نحو النمو وإدارة أعمالها، وتقع على الإدارة العليا مسؤولية حشد الطاقات والموارد اللازمة، لتمويل أنشطة الجودة والتحسين المستمر.

ب- مستوى الإستراتيجيات الوظيفية: وهي التي توضع على مستوى الأقسام الإنتاجية المختلفة، ويقع على عاتق الإدارة الوسطى نقل رؤية الإدارة و العليا وترجمتها إلى واقع، من خلال تعزيز ثقافة الجودة وتحسين العمليات التي تعتبر الأساس لرضا الزبائن.

ج- مستوى الإستراتيجية التشغيلية: وتتضمن الإستراتيجيات التي تبني الطرق والوسائل المناسبة، لحل مشكلات الجودة وتقديم الحلول الممكنة، لها بهدف تلبية متطلبات الزبائن وتحسين الأداء.

7- مرحلة الرقابة الإستراتيجية: يجري فيها إعداد معايير لتقييم الأداء الإستراتيجي الكلي، لبيان مدى ما حققته استراتيجية المنظمة على تحسين الأداء، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الإستراتيجيات المطبقة على كل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية، ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة استراتيجية، لرصد الأخطاء والتجاوزات والإنحرافات إن وجدت، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك¹.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية مستمرة ودائمة، يمكن تشبيهها بمجموعة من الحلقات المترابطة يكمل بعضها البعض، فمثلا فإن نتائج الرقابة الإستراتيجية قد تتطلب إعادة النظر في عملية التحليل الإستراتيجي أو الصياغة الإستراتيجية، أو التوجه الإستراتيجي متمثلا في رؤية ورسالة المنظمة، كما قد تبرز الحاجة إلى مراجعة عملية التنفيذ الإستراتيجي وهكذا تتواصل العملية بتعاقبها بصورة مستمرة².

المطلب الثاني: التركيز على الزبون

في ظل ما تشهده الأسواق من منافسة، أدركت المنظمات أن سر نجاحها مرتبط ببحثها على الأساليب والمداخل الحديثة، لغرض تقديم منتجات ذات جودة عالية، لتحقيق رضا زبائنها، وإدارة الجودة الشاملة أحد هذه المداخل، حيث يعتبر التوجه نحو الزبون جوهر فلسفتها، لذلك يجب تسخير كل الإمكانيات لخدمته، والتقرب منه، والإستجابة لرغباته، لكسب ثقته وولائه، على اعتباره مصدر بقاء المنظمة وتطورها.

¹ محمد علي القضاة، مرجع سابق، ص60.

² محمود حسين الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص180.

أولاً: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون

يعتبر التوجه نحو الزبون حجر الأساس بالنسبة لاستراتيجية المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، حيث أن الزبون يمثل مصدراً للمواصفات التي تترجم إلى سلع وخدمات تلبي حاجاته، بل العمل حتى على إسعاده، وتقديم مالا يتوقعه، وربط علاقات تفاعلية معه للحفاظ عليه.

1- تعريف إدارة العلاقة مع الزبون

قبل الخوض في مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون من المفيد الوقوف عن ماهية الزبون.

فقد عرف قاموس **Oxford** الزبون على أنه: "المشتري الذي يشتري السلعة، أو يقتني الخدمة من بائع واحد، بشكل منتظم، وليس بالضرورة أن يكون المستهلك الأخير لها"¹.

أما المنظمة الدولية للمواصفات **ISO** فقد عرفت الزبون على أنه: "وجهة المنتج الصادر عن المورد"².

فحسب هذا التعريف يعتبر زبوناً، كل كيان يتعامل ويتلقى سلع وخدمات المؤسسة.

كما عرفه **عبيدات** على أنه: "ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما، وشرائها لاستخدامه الخاص، أو استخدامه العائلي"³.

وقد فرق **Doole** بين مفهوم المستهلك والزبون، فالأول هو الذي يستخدم السلع والخدمات، بمعنى الذي يفني المنتج باستهلاكه وهو المستفيد النهائي من السلعة أو الخدمة، أما الزبون فهو الفرد أو المؤسسة الذي يشتري السلع والخدمات، وهو المتخذ الفعلي لقرار الشراء⁴.

ومن وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة فإن الزبون ينقسم إلى قسمين:

أ- **الزبون الداخلي**: وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الوظيفية والذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال ومثال ذلك: مسؤول إدارة الحسابات، الرئيس المباشر في العمل، زملاء العمل، مسؤولو العمليات، فريق الإنتاج..... إلخ⁵.

ب- **الزبون الخارجي**: وهم الذين من خارج المؤسسة، ويتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها ويتلقون المخرجات النهائية منها، ويمكن التمييز بين ثلاثة زبائن خارجيين⁶:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 247.

² رقاد صليحة، محاضرات في جودة الخدمة، مطبوعة غير منشورة، جامعة سطيف 1، 2016/2015، ص 01.

³ محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك- مدخل استراتيجي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 19.

⁴ بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونية ببرج بوعريبيج، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص 15-16.

⁵ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 182.

⁶ المرجع نفسه.

- **المورد:** وهو الذي يزود المؤسسة بما تحتاجه من مدخلات في عملية الإنتاج، كالمواد الأولية، أو المالية مثل، البنوك والمصارف، أو بشرية كسوق العمل.

- **الموزع:** والذي يعتبر شريكا استراتيجيا، ويساهم في تصريف منتجات المؤسسة، ويعمل كحلقة وصل بين المؤسسة وبين الزبائن.

- **الزبون:** وهم الأفراد الطبيعيون أو المعنويون الذين يدفعون للحصول على سلع وخدمات المؤسسة.

هذا ويرجع أصل مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون، إلى مصطلح التسويق العلائقي، والذي شكل أداة فعالة لبناء علاقات متميزة مع الزبون، من أجل زيادة البيع وتعظيم الأرباح، ليتبلور فيما بعد من خلال التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسخيرها للتعامل مع الزبون، حيث عمدت المنظمات لتأسيس مراكز اتصال تهدف إلى توفير المعلومات المختلفة، عن احتياجات الزبون وتوقعاته بشكل دوري¹.

يعني مصطلح إدارة العلاقة مع الزبون، ويرمز لها باللغة الإنجليزية بـ **CRM** إدارة الإتصال عن طريق جمع المعلومات التي تخص الزبون، وفهم متطلباتهم لتمتين العلاقة معهم².

أما **Soutedeh** فيعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها: " استراتيجية عمل تركز على الزبون، والتي تهدف إلى زيادة رضا وولاء الزبون، من خلال تقديم منتجات أكثر استجابة، وبجسب الطلب لكل زبون"³.

ويضيف **Kotler** بأنها: " عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون على حدى، وكذا التسيير بكل عناية لكل لحظات الإتصال مع الزبائن، هذا كله من أجل تحقيق الإحتفاظ بولاء الزبون للمؤسسة"⁴.

تأسيسا على ما سبق فإن إدارة العلاقة مع الزبون هي: " ثقافة وفلسفة إدارية لبناء واستدامة علاقات مستمرة ومتواصلة مع الزبائن، لزيادة الربحية والقيمة المقدمة للزبون، بغرض الإحتفاظ بهم."

¹ علي محسن عبد الرضا، علي حسون الطائي، إدارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد، بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية متوفر على الموقع <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=50958> تاريخ الإطلاع 2017/10/23.

² براهيم عبد الرزاق، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص31.

³ غانم محمود أحمد الكيكي، هيكل ثقافة المنتج وأثره في تحقيق أهداف إدارة العلاقة مع الزبون، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في معمل الألبسة الولادية بالموصل، مجلة تنمية الرافين، المجلد32، العدد100، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص39.

⁴ Philippe Kotler et al, marketing et management, pearson éducation, 12^{ème} édition, Paris, 2006, p180.

2- أهمية إدارة العلاقة مع الزبون

تسعى المنظمة من خلال إدارة العلاقة مع الزبائن، إلى تحقيق مجموعة من الفوائد لها ولزبائنها منها:

أ- الفوائد المتعلقة بالمؤسسة: وتتمثل في¹:

- زيادة عوائد المؤسسة عن كل زبون: وذلك بسبب العلاقة القوية مع الزبائن، مما يخلق لديهم ولاء مستمرا للتعامل مع المؤسسة، وينعكس هذا على زيادة الأرباح على المدى الطويل.

- انخفاض التكاليف التشغيلية للمؤسسة: أي أن الزبائن الذين تم بناء علاقات معهم، يصبح تقديم الخدمة لهم أفضل وأسهل، على عكس الزبائن الجدد الذين هم بحاجة إلى جهود كبيرة، لخلق وتطوير العلاقات معهم.

- حصول المؤسسة على مزيد من التوصية الشخصية: والتي تعني السمعة الطيبة لها بين أفراد المجتمع، بسبب العلاقات القوية معهم، وإخبار الزبائن لبعضهم عن التجربة الطيبة للتعامل معها.

- قدرة المؤسسة على فرض فارق في السعر: ويعني هذا استعداد الزبائن القدامى لدفع سعر أعلى، نظير نفس الخدمات أو المنتجات التي يتحصل عليها الزبائن الجدد، وبالتالي تحقيقها لعوائد أكثر.

ب- فوائد متعلقة بالزبون: وتتجسد في²:

- الثقة: وذلك لاتباع المؤسسة لتقدم منتجات تلي رغباته وتوقعاته، تفوق تكلفتها ما قدمه الزبون.

- المزايا الإجتماعية: والتي تتولد بسبب العلاقات الإجتماعية التي تكونها المؤسسة مع الزبون.

- المعاملة الخاصة: حيث يستفيد الزبائن القدامى من معاملة تفضيلية فيما يخص الأسعار والعروض الخاصة...إلخ.

وقد ذكر **Kotler** في أحد الأمثلة عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزبائنها: " كل منتجائنا مضمونة لتحقيق لكم 100% من الرضا، أعيدوا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نقودكم من أجل لباقتم، لانريد أن نقدم لكم شيئا لا يحقق رضاكم"³.

من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية تبني المنظمات لاستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون، لأسباب تنافسية، ورغبة منها في تقليص النفقات وزيادة العوائد، عن طريق تطوير الرضا لدى الزبون والمحافظة عليه، واكتساب ولائه، وهو الهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجية.

¹ بوجرود فتيحة، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف- أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012/2013، ص ص190-191.

² بن حمو نجاة، مرجع سابق، ص27.

³ Philippe Kotler et Dubois, marketing management, dauphine manceau, 11^{ème} édition, Paris, 2006, p79.

ثانيا: مراحل تطوير العلاقة مع الزبون

نحاول فيمايلي تسليط الضوء على كل من، مراحل وأساليب تطوير العلاقة مع الزبون.

1- **مراحل تطوير العلاقة مع الزبون:** تهدف المنظمة من ربطها لعلاقات مع زبائنها، إلى تكوين الولاء لديهم، ويتحقق ذلك من خلال المراحل التالية¹:

أ- **كسب ثقة الزبون:** وهي شرط ضروري لتنمية العلاقة، فقد لا يرغب الزبون بتغيير التعامل الذي اعتاد عليه مع المؤسسة، والإنتقال والتحول إلى منافس آخر بشكل متكرر، ويعزى السبب في ذلك إلى أن المؤسسة أصبحت قادرة على معرفة حاجيات الزبون وتلبيتها، فعندما يجد الزبون من يحقق مطالبه، ويشعر بالمصداقية، والأمانة، وإرادة العناية به من قبل المؤسسة، وانتهاج حتى مسلك المخاطرة للحفاظ عليه، فمن الطبيعي أن يمنحها ثقته لتنفيذ هذه الحاجيات والمتطلبات، وعادة ما تصل المنظمة إلى هذه المرحلة بعد إنفاق مبالغ كبيرة، وبذل جهود تسويقية، سعيا منها لكسب هذا الزبون وإضافته إلى محفظتها الحالية².

ب- **رضا الزبون:** يعرف الرضا من الناحية الشعورية، كعملية استجابة إيجابية للمؤسسة، ومن الناحية الإدراكية فهو شعور إيجابي، ناتج عن مقارنة توقعات الزبون الناتجة عن تجربته في استخدام المنتج، أي مدى تعويض المنتج للتضحيات المقدمة لنيله، وإذا جمعنا بين الجانب الشعوري والإدراكي، فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي)، صادر عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية.

فالرضا يشجع على الولاء، لكن إذا كان ضعيفا، فقد يؤدي بالزبون إلى الإمتناع كلية عن اقتناء منتجات المؤسسة، و التفكير في اختيار أو التنقل إلى عرض آخر، للحصول على ما يرضيه³. مما يترتب عنه خسارة للمؤسسة تتجاوز الفهم البسيط لعدم الرضا، وقد أكدت هذه الحقيقة دراسة **Trap** والتي توصلت إلى نتيجة مفادها، أن الزبون غير الراضي يخبر حوله من الزبائن أكثر من الزبون الراضي، ويتراوح عدد الزبائن الذين يتم إخبارهم من الزبون غير الراضي، بين 10 إلى 20 شخص في المتوسط، ويؤكد ذلك **F.Reichheld**، حيث أن الزبون الراضي يكلم من ثلاثة إلى خمسة أشخاص، أما الزبون غير الراضي، فيكلم 10 زبائن من حولهن وعليه فهو يشكل خطرا على مستقبل المؤسسة⁴.

¹ بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية بورقلة)، مجلة الباحث، العدد07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص ص368-369.

² بن حمو نجاة، مرجع سابق، ص56.

³ Philippe Kotler et Dubois, op.cit, p68.

⁴ جمال خنشور، أثر قيمة الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد10، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، نوفمبر2006، ص287.

ج- الإلتزام: يعرف على أنه الرغبة الشديدة للحفاظ على علاقة قوية ودائمة بين الطرفين واستمرار التبادل المريح بينهما وتوجد ثلاث صيغ للإلتزام وهي:

- **الإلتزام الشخصي:** وهو إرادة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها قدر الإمكان.

- **الإلتزام الأخلاقي:** إحساس وشعور بوجوب متابعة العلاقة والمحافظة عليها (التزام المؤسسة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لزيائنها حتى في الحالات الطارئة).

- **الإلتزام الهيكلي:** عدم إمكانية تجاهل العلاقة بين الطرفين في حالة الإخلال بالإلتزام ومحاولة تجنب الخسائر. ويؤسس الإلتزام على الشعور المشترك بين طرفي العلاقة، وعلى علاقة الثقة، كما أن هناك من يرى على أنه أكثر أهمية من الثقة لتكوين الولاء.

د- الولاء: تؤدي كل من الثقة والرضا والإلتزام إلى الولاء، والذي يركز على إعادة الزبون لسلوك الشراء، وبعدم وجود أي نية للتحويل إلى علامات منتج، أو مقدم خدمة آخر¹، وإن الوصول بولاء الزبون إلى درجة ولاء العامل لمؤسسته أمر يعود بالنفع للمؤسسة، لكون تكلفة الإحتفاظ أقل من تكلفة الحصول على زبون جديد، ويمكن أن تزيد من الولاء بدعم النقاط التالية²:

- **المشاركة:** بمعنى الإصغاء بشكل مستمر لصوت الزبون لتحقيق كل توقعاته.

- **التجنيد:** بمعنى تجنيد جميع الجهود المادية والبشرية، لأجل تحسيس الزبائن بأنهم شركاء في المنظمة، بناء على قربهم الدائم منها.

- **التنوير:** العمل على تثقيف الزبائن وتقديم جميع المعلومات لهم، فيما يخص منتجات المنظمة، تجنباً للمغالطات الممكن حدوثها في السوق، كالتقليد في المنتج مثلاً.

- **التمكين:** مساعدة الزبون على الشعور بالثقة والأمان، نظراً لكثرة العروض في السوق ومنه خوفه من فقدانه لفرصة بديلة يقدمها له طرفاً آخر.

- **السحر:** بمعنى منح الزبون لفرصة عيش تجربة ساحرة من أجل استمالاته لتكرار سلوك الشراء ويتجلى ذلك في الرسائل والومضات الإشهارية.

¹ عامر علي حسين، أميرة هاتف الجنابي، التوجه نحو الزبون وولائه تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 09، جامعة الكوفة، العراق، 2008، ص 79.
² براهيم عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 154.

إن الحصول على ولاء الزبون يتطلب من المنظمة وضع استراتيجية واضحة المعالم لإدارة العلاقة معه، بحيث تكون هذه الإستراتيجية موجهة من الخارج إلى الداخل وليس العكس، وهذا يعني التركيز على حاجات الزبون بدلاً من التركيز على خصائص المنتج.

ثالثاً: رضا الزبون

إن هدف أي منظمة، هو الوصول إلى تحقيق رضا الزبون عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات الزبون والمنظمة، ولا يتأتى ذلك إلا بتقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية، حيث أضحت الجودة العامل الأساسي لإبهارهم والحفاظ عليهم، كما أن كسبهم يعد إضافة كبيرة لقيمة المنظمة، نحاول فيما يلي تناول تعريف رضا الزبون وأهمية قياس رضاه.

1- تعريف رضا الزبون

كان يعتقد في السابق بأن الجودة والتكلفة الأقل هي التي تحقق رضا الزبون، أما حديثاً فقد توصل الباحثون إلى أن الرضا هو الذي يحقق أسبقية الجودة والتكلفة الأقل، وتغير مفهوم الجودة على أساس الملاءمة للإستخدام من وجهة نظر المنتج، إلى مفهوم الملاءمة للإستخدام من وجهة نظر الزبون، حيث أن معرفة العوامل التي تؤدي إلى الملاءمة للإستخدام من قبل الزبون، والتي تؤدي بدورها إلى رضاه، سوف يقضي نهائياً على مشاكل الإنتاج، فنعرف ماذا نتج وماذا نبيع، وعليه فالمشكلة التي تواجهها المنظمات اليوم، هي كيفية الوصول إلى رضا الزبون¹.

ولقد ورد مفهوم الرضا في الكثير من الدراسات التسويقية وأول من عرفه كان **Cardozo** عام 1965، فالرضا في المفهوم التسويقي هو: "شعور السعادة أو خيبة الأمل، تنشأ بالمقارنة بين الحاجات المتوقعة وتجربة الإستهلاك"².

والرضا هو تلك الجهود التي تقوم بها المنظمة، للوقوف على مدى رضا زبائننا عما تقدمه لهم من سلع، وخدمات وبرامج، بهدف إجراء التعديلات المؤسسية، والبرامج اللازمة، بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات، وتطلعات أفراد المجتمع، والفئة التي تخدمها³.

¹ رياض حمزة البكري، رضا الزبون... الثورة المحاسبية الجديدة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 09، العدد 28، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص ص 13-14.

² J.Lendrevie, D.Lindon, mercator théorie et et pratique de marketing, 7^{ème} édition, édition d'allez, France, 2003, p911.

³ حاكم الجبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، دراسة حالة مصرف بابل الأهلي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الثامنة، عدد 25، جامعة الكوفة، العراق، 2012، ص 84.

فيما عرفه **Khirallah** على أنه: " إدراك الزبون بأن حاجاته وتوقعاته حيال المنتج أو الخدمة قد تم إشباعها"¹.

كما عرفه **Hunt** على أنه: " تقييم لخبرة وامتلاك واستخدام المنتج، والتي تكون على الأقل جيدة قدر الإمكان، لما هو مفترض أن يكون"².

ويرى **Oliver** أن رضا الزبون يعبر: " عن المشاعر الوجدانية الإيجابية ومشاعر السرور، التي تصاحبه خلال اقتنائه للمنتج واستعماله، وما يترتب عن مدى تطابق الأداء المدرك للمنتج، مع التوقعات المسبقة عنه، وأن هذه المشاعر المؤقتة سرعان ما تتحول إلى اتجاه عام نحو المنتج"³.

كما يمكن تصنيف الرضا إلى⁴:

- **الرضا عن النظام:** ويقصد به تقييم الزبون للمنافع الكلية التي حصل عليها مثل: الأسعار، الجودة، توافر السلعة.

- **الرضا عن المنظمة:** ما يحصل عليه الزبون جراء تعامله مع منظمات السلع والخدمات.

- **الرضا عن السلعة أو الخدمة:** تقييم الزبون عن استهلاك أو استخدام السلع والخدمات.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن رضا الزبون، يتولد جراء حصوله على سلعة أو خدمة تلي متطلباته وتوقعاته الفردية، وذلك بمقارنتها مع الأداء الفعلي والمتوقع للسلعة أو الخدمة قبل عملية الشراء والإستعمال، فإذا ما تحققت هذه التوقعات كان الزبون راضيا وإذا لم تتحقق تنشأ لديه حالة عدم الرضا.

2- أهمية قياس رضا الزبون

يكتسب رضا الزبون أهمية بالغة لدى المنظمات الراغبة في تحقيق هدف النمو والإستمرار، وتبرز أهميته في⁵:

- الوقوف على تحديد مدى رضا الزبون؛

- تقديم النتائج للأطراف ذوي المصلحة ومنهم مثلا الممولين؛

- يساعد في تشخيص أسباب عدم تحقيق أهداف المنظمات؛

- معرفة هل أن الفئة المستهدفة قد استفادت من السلع والخدمات المقدمة؛

¹ نظام مؤسى سويدان، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه (دراسة حالة)، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 01، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011، ص663.

² C.Derbaix,J.Bree,comportement du consommateur,édition Economica,Paris,2000,p505.

³ فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها لدى العميل البنكي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص154.

⁴ المرجع نفسه.

⁵ حاكم الجبوري الخفاجي، مرجع سابق، ص ص84-85.

- يساعد المشرفين على إمكانية توسيع نطاق الأنشطة، والخدمات التي تقدمها المنظمة لتشمل مجتمعات أخرى؛
- تجنب تكرار نفس الأخطاء في الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة؛
- معرفة إذا كان نمط الإدارة المتبع يحقق رضا الزبائن أم يحتاج لمراجعة.

3- أساليب قياس رضا الزبون

هناك العديد من أساليب قياس رضا الزبون، للعمل على تحسين وتقديم منتجات وخدمات تلي متطلباته الحالية والمستقبلية، نذكر منها¹:

أ- **المقابلة الشخصية:** هي محادثة أو حوار كلامي بين شخصين أو أكثر، إما مباشرة ووجهها لوجه، وإما بطريقة غير مباشرة، من خلال وسائل أخرى، كالهاتف أو البريد الإلكتروني وغيرها، حيث يتم طرح مجموعة من الأسئلة على الزبون، ويطلب منه الإجابة وإبداء الرأي، حول موضوع متعلق بمنتج المؤسسة، أو خدماتها المقدمة.

ب- **الإستبيان:** وهو أداة من أدوات جمع المعلومات، يحتوي مجموعة من الأسئلة والمرتبطة ببعضها البعض، بشكل يحقق الهدف من وضعها، ويقدم للزبون للإجابة عن الأسئلة، وإعطاء رأيه في المواضيع المتعلقة بعبارات الإستبيان، وغالبا ما نجد هذه الإستبيانات في المواقع الإلكترونية للمؤسسات.

ج- **مشاركة الزبون ضمن فرق الجودة:** قد تلجأ المنظمة في بعض الأحيان بإشراك زبائنها ضمن فرق تحسين الجودة، من أجل مساهمتهم في حل مشاكل الجودة، وتقديم اقتراحات وتوصيات لحل هذه المشكلات، وتخصيص مكافآت مجزية لكل مقترح من مقترحاتهم يحقق نتائج إيجابية، وعليه فرأي الزبون هنا مهم، لأنه هو من يستخدم المنتج، كما أنه هو من يتلقى الخدمات.

د- **نظام الإقتراحات:** حيث تعتمد المنظمة نظاما خاصا للإقتراحات، وتحت زبائنها على تقديم اقتراحاتهم، آرائهم وملاحظاتهم، والتي تعتبر كمرجعية معتمدة لتجويد السلع والخدمات، وكثيرا من المؤسسات تضع صناديق للإقتراحات والشكاوي في مكان بارز من الشركة أو المؤسسة، حيث يقوم موظف العلاقات العامة بفتح الصندوق بصفة دورية .

هـ- **تحليل الزبائن المفقودين:** تعتبر من الدراسات الكيفية ذات الأهمية، حيث تقوم المؤسسة بالإتصال بالزبائن الذين لم يعودوا راغبين في التعامل المؤسسة، لمعرفة سبب ذلك (أسعار مرتفعة، خدمات غير مرضية)، وذلك بالإستماع إليهم، لتحديد أسباب عزوفهم عن اقتناء منتجات وخدمات المؤسسة، من أجل معالجة هذه المشاكل

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات- مرجع سابق، ص 73-74.

والتغلب عليها، وقبل إجراء المؤسسة لهذه الدراسة، فعليها أن تحلل مردودية هؤلاء الزبائن وتكلفة استرجاعهم، فإذا كانت تكلفة استرجاعهم أكثر من مردوديتهم فلا داعي للقيام بالدراسة¹.

المطلب الثالث: قيادة الجودة الشاملة

يرتكز بنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على التزام القيادة العليا ودعمها اللامتناهي لها، من أجل قيادة أعضاء المنظمة كفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، المتعلقة بتطوير وتحسين الجودة الدائم، يتناول هذا المطلب تعريفاً للقيادة وأهميتها، نظريات أنماط القيادة من أجل استنتاج بعض الأنماط القيادية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة، وأخيراً دور القيادة العليا في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم القيادة وأهميتها

تعد القيادة أحد المعاني المهمة في حياة المنظمات، بوصفها إحدى المحددات الأساسية لنجاحها، حيث غالباً ما يعزى تقدم أي منظمة أو فشلها إلى كفاءة وإبداع قياداتها أو عدم كفاءتها، وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذا المفهوم وأهميته.

1- تعريف القيادة

يرجع أصل كلمة قيادة إلى الفكر اليوناني وأيضاً الفكر اللاتيني، حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية "leadership" من الفعل "archein" بمعنى يبدأ أو يقود وهو موافق للفعل اللاتيني "agere"، ومعناه يحرك أو يقود، هذا وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزئين، بداية يقوم بها شخص واحد، ومهمة أو عمل ينجزه. كما أن كلمة "archein" لدى اليونانيين تشير إلى الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه استنتج أنه هناك علاقة بين قائد ومرؤوسين، تجمعهما وظيفتين متباينتين، هما وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات، وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وهي من واجب المرؤوسين².

أما في اللغة العربية، فإن القيادة مشتقة من القود وضدها السوق، ويقال يقود الدابة من امامها ويسوق الدابة من خلفها، فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد، وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين³.

¹ بن حمو نجاة، مرجع سابق، ص140.

² فاروق فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادات الادارية المبدعة من خلال معايير ادارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003، ص329.

³ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، 2002، ص165.

وبالنسبة للتعريف الموضوعي للقيادة فقد قيل بشأنه مايلي:

القيادة هي: "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل رغبة في تحقيق أهداف محددة"¹.

كما تعرف: "بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الانساني، في سبيل تحقيق هدف مشترك متفق عليه، ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها، في الإتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف"².

وعرفت أيضا أنها: "مجموعة من النشاطات أو الأعمال التي يمارسها القائد الإداري، في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، باستخدام السلطة الرسمية، والتي من خلالها يمكن التأثير على سلوك الأتباع، لتحقيق الأهداف إراديا، وعن قناعة"³.

أما إذا عرفنا القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة فهي: "القدرة على حث الأفراد في أن تكون لديهم الرغبة والالتزام الطوعي في إنجاز الأهداف التنظيمية وتجاوزها"⁴.

فهذا التعريف يأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كونها ترى أن للعاملين دورا لا يقل أهمية عن دور الإدارة العليا من أجل تحقيق الجودة، لذلك فمن الضروري مشاركتهم في وضع وتنفيذ الخطط المتعلقة بالجودة، من أجل الإرتقاء بها كون الجودة تعتبر مسؤولية الجميع.

من خلال التعاريف السابقة يتضح جليا أن هناك قاسما مشتركا واحد بينها، ألا وهو عملية التأثير، ويتفق مع هذا الرأي كل من **Victor Vroom and Arthur Jago** في دراستهما، حيث توصلا إلى أن معظم تعاريف القيادة تدور في فلك واحد ألا وهو عملية التأثير، وأكد ذلك **Mat.J** حيث خلصت دراساته المتعلقة بالقيادة، إلى نتيجة مفادها أن العنصر التأثير هو الأكثر استخداما في تعاريف القيادة⁵.

علاوة على ذلك فإن القيادة تشتمل على عنصرين أساسيين آخرين هما⁶:

- قوة نابعة من مركز القائد الوظيفي ومن صفاته الشخصية، يتسلح بها من أجل التأثير في مرؤوسيه؛

¹ فواد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994، ص185.

² احمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة سطيف2، الجزائر، يومي 08-09 أفريل 2007، ص284.

³ Bergeron et autre ,les aspects humaines de l'organisateur, Canada, Gaetin Morin, 1980, p223.

⁴ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص192.

⁵ بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي- دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة- أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015/2016، صص62-63.

⁶ قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد04، جامعة القادسية، العراق، 2013، ص120.

- تأثير القائد على مرؤوسيه يجب أن يؤدي إلى تحقيق أهداف محددة له و للجماعة؛
هذا وتقوم القيادة على ثلاثة أركان أساسية نوجزها فيما يلي¹:

أ- الرؤية: ويقصد بها الحالة المرجو الوصول إليها مستقبلا، وهي الدافع للإبداع والإبتكار ووضع الخطط لتحقيقها.

ب- الأتباع المخلصون: لكل قائد أتباعه المخلصون الذين يلتفون حوله، ويؤمنون بأفكاره ويسعون معاً، لتحقيق الأهداف الموضوعه.

ج- التشجيع والتحفيز: يعتبر هذا العنصر أساس القيادة فهو يتعلق بمعنويات الأتباع وإذا تحقق ذلك فسوف ينطلقون ذاتيا لأداء أعمالهم، وبالتالي الوصول إلى مستوى عال من الأداء والإنتاجية.

ولقد ورد بشأن التحفيز عدة نظريات كنظرية ماسلو للحاجات الإنسانية، والمتمثلة في الحاجات البيولوجية، حاجات الأمان، حاجات التقدير والإحترام، وحاجات تحقيق الذات، وكذا نظرية كوفي والتي تنادي بضرورة تحقيق التوازن بين الحاجات الأربعة وهي: الروح، الجسد، العقل، العاطفة، ونفس الشيء بالنسبة للقدرات الثلاث للفرد وهي: إدراك الذات المتمثل في قوة الشخصية، والضمير الحي المتمثل في قوة الإيمان، والادارة المستقلة والمتمثلة في قوة العقل.

واتساقا مع التعريف الأخير للقيادة وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك مجموعة من الخصائص يمتاز بها القيادي، تتناغم مع هذا التعريف وهي²:

- الإنتاجية العالية في أداء المهام الإدارية؛

- القدرة على خلق اتجاهات ايجابية نحو العمل لدى العاملين؛

- الإلتزام بتحقيق أهداف التنظيم؛

- الإستخدام الفعال والكفاء للموارد؛

- تحقيق مستوى عال من الجودة؛

- تبني مفهوم التعاون في أداء الأعمال كونه مدخلا لعمل الفريق؛

وعليه فإن القيادة الفعالة التي تجتبيها إدارة الجودة الشاملة، تتطلب أن يمتلك القائد القدرة على التأثير في مرؤوسيه بفعالية، على أساس عوامل النجاح، المستندة إلى رسالة وأهداف المنظمة لغرض تنفيذ المهام المرتبطة

¹ عجيلة محمد، بن النوي مصطفى، متطلبات القيادة الرشيدة في ظل الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسة الإقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 09-10 ديسمبر، 2007، ص163.

² مهدي السمرائي، مرجع سابق، صص192-193.

بتحسين الجودة، بدافعية ورغبة وعن قناعة، دون إهمال الجانب الإنساني لإدارة فريق العمل، مع الاعتراف بأهمية الحوافز على اختلاف أنواعها حتى تنجح المنظمة في تحقيق أهدافها.

2- أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري، والذي أصبح محور اهتمام المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي تمتلكها، كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوك الأفراد، ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع جو عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع والابتكار بين مرؤوسيه¹، لذلك فمن المهم البحث في الخصائص والمقومات التي يجب على المدير أن يتسلح بها، وحتى لا تبقى السلطة التي يعطيها المركز الوظيفي تفتقر لدعامة أساسية هي مهارة القيادة². ومن خلال ذلك يمكننا إنجاز أهمية القيادة في النقاط التالية³:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر في داخله طاقة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات؛
- تمكين المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة؛
- تعزيز القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل السلبية منها قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب الأفراد ورعايتهم باعتبارهم المورد الأهم في المنظمة؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

ثانيا: نظريات أنماط القيادة

لقد تعددت وتباينت النظريات والمداخل التي تناولت ظاهرة القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص والمميزات التي تميز القائد عن غيره وقد أفرزت هذه النظريات العديد من الأنماط القيادية تمثل مجموعة من السلوكيات التي يتصرف بها القائد عند تعامله مع الآخرين، ومن أهم هذه النظريات⁴:

¹ كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، صص 163-164.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، صص 180.

³ عقيل ابوبكر غلبون، محمد يوسف خالد، خصائص القيادة الإدارية الحديثة وأثرها على أداء المرؤوسين- دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا- مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 30، الجزء الأول، فلسطين، حزيران 2013، صص 45-46.

⁴ وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، مرجع سابق، صص 253-255.

1- المدخل التقليدي: يفترض هذا المدخل أن القائد يولد ولا يصنع وهو من أقدم المداخل ويتكون من:

أ- نظرية الرجل العظيم (القيادة الموروثة): وتعني هذه النظرية أن العوامل الوراثية هي المسؤولة عن تحديد صفات القائد، فهناك من يولد ليكون قائدا وهناك من يولد ليكون تابعا، غير أن هذه النظرية تعرضت للعديد من الانتقادات نذكر منها:

- إهمالها لتأثير الجماعة على المواقف والسياسة الإدارية؛

- فشلت النظرية في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والتي تكون ضرورية لدعم شخصيته؛

- لم تركز النظرية على تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصفه فقط؛

- لم تستطع تحديد صفات القائد الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

ب- نظرية السمات: تقوم هذه النظرية على فرضية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة وأن هذه السمات هي الفيصل بين القادة الناجحين وغير الناجحين، ونظرا لعدم قدرة نظرية السمات على التمييز بين صفات القائد الفعال وغير فعال من خلال سمات شخصية معينة تتمثل في المهارة، الثقة في النفس، الذكاء الحنكة، أو ماشابه ذلك، كما يؤخذ عليها وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها لذلك انتقل التركيز على سلوك القائد¹.

ج- نظرية سلوك القائد: جاءت هذه النظرية كرد على الأولى وركزت هذه النظرية على تحليل سلوك القائد وممارسته للقيادة في الجماعة، ومن أهم هذه النظريات²:

- دراسات ميشيغان (Michigan Studies 1946): أجرت مجموعة من الباحثين في جامعة Michigan برنامجا من الأبحاث المكثفة حول القيادة، بهدف التعرف على العلاقة بين نمط القيادة والإنتاج، ووجد أن هناك نمطين قياديين:

نمط قيادي يهتم بالعملين: حيث يركز القائد على رضا العاملين، مما ينعكس إيجابا على ارتفاع مستوى عطائهم وإنتاجيتهم.

نمط قيادي يهتم بالإنتاج: حيث يولي القائد اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين، مع التركيز على الإنتاج على حساب العلاقات الإنسانية التي تسود بينهم واحتياجاتهم.

¹ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص89.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص244-245.

- دراسات اوهايو(Ohio Studies 1945) تشبه هذه الدراسات دراسات Michigan إلى حد ما، كما أنهما متقاربتان من ناحية الزمن، و انصب إهتمام هذه الدراسات على وصف سلوك القائد وبالتالي تم التوصل إلى نمطين قياديين هما:

نمط يهتم بالعاملين: حيث يراعي القائد مشاعر أتباعه، ويسعى إلى بناء علاقات إنسانية طيبة، قوامها الثقة والإحترام.

نمط يهتم بالعمل: يكون هم القائد إنجاز العمل بغض النظر عن ظروف العمل ومشاعر العاملين.

- **نظرية Likert:** قام **Likert** بإجراء العديد من التجارب في العديد من المنظمات من أجل معرفة الأنماط القيادية فيها، وقد وضع خلاصة دراساته هذه في كتابه المشهور **New Patterns of Management** والذي اشتهر باحتوائه لأربعة أنماط قيادية هي¹:

النظام المتسلط الإستغلالي: وهنا تكون ثقة القائد بمروؤسيه قليلة، فهو يحدد القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه، كما يلجأ إلى طرق التخويف والإكراه في الإنجاز.

النظام المركزي النفعي: وهو يشبه السابق إلا أنه أقل مركزية، فالقائد يسمح بمشاركة المرؤوسين في موضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

النظام الإستشاري: وهنا يثق القادة بمروؤسيهم، فهم يستفيدون من آرائهم وأفكارهم في بعض جوانب القرار.

النظام الجماعي المشارك: للقادة ثقة مطلقة بمروؤسيهم وتتم مشاركتهم في اتخاذ القرار الذي يتخذ بالأغلبية.

- **نظرية الشبكة الإدارية:** عمدت هذه النظرية الى تطوير الأفكار السابقة لدراستي **Michigan and Ohio** وحددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد هما الإهتمام بالأفراد، الإهتمام بالإنتاج²:

وقد وضعت تلك الأبعاد في شكل شبكة ذات محورين الغرض منها تحديد أساليب القيادة المختلفة،

وقد قسم كل محور من محاور الشبكة إلى تسع درجات من الإهتمام بالأفراد والإنتاج، للحصول على 81 نمطا

قياديا، غير أنها ركزت على خمسة أساليب للقيادة، وفيما يلي شكلا توضيحيا للأنماط القيادية حسب هذين

البعدين:

¹ Lakhdar Sekiou, Louise Blondin, gestion des ressources humaine, 2^{ème} edition, Montréal Canada , 2002, p403.

² محمود عيد مسلم الصليبي، مرجع سابق، ص ص92-94.

مرتفع	1-9								9-9
	الاهتمام بالعمالين			5-5					
		1-1							
عالي	الاهتمام بالإنتاج								

شكل رقم (18): شبكة الأنماط الإدارية

المصدر: محمود عيد المسلم الصليبي، مرجع سابق، ص 93.

القائد المنسحب (التسيبي) (1.1): لا يعطي أهمية كبيرة للإنتاج أو الأفراد، فهو ينسحب من العملية القيادية. القائد المهتم بالإنتاج (9.1): وهو الذي يعطي جل اهتمامه للعمل ومتطلباته، مع اهتمام أدنى بالعلاقات الإنسانية.

القائد الاجتماعي (رئيس نادي) (1.9): يركز كل اهتمامه على مرؤوسيه ومشاعرهم، ولا يعطي اهتماما كافيا للإنتاج ولا العمل كذلك.

القائد التوفيق (5.5): الذي يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والعمالين.

القائد المثالي (قائد الفريق) (9.9): حيث يكون الإهتمام عاليا سواء بالإنتاج أو العاملين، ويفترض أن يكون هذا هو النمط المناسب لإدارة الجودة الشاملة، حيث يعمل القائد على تفويض السلطات للعاملين مع تحميلهم المسؤولية، وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، من أجل الحصول على ولائهم والتزامهم.

د- النظرية الموقفية: حسب هذه النظرية فإن القيادة لا تعتبر موهبة، بل هي موقف يتفاعل فيه القائد وجماعة الموقف، فالقائد الناجح هو الذي بإمكانه تغيير سلوكه ويكيفه بما يلائم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، ومن أهم هذه النظريات:

- **نظرية Fiedler:** والتي ترى بأن سلوك القائد عادة ما يكون مرتبطاً بالموقف القيادي، والذي يتأثر بالعوامل التالية:

قوة مركز القائد، طبيعة العمل، علاقة القائد بمروسيه.

فعندما يركز القائد على مهام العمل، فإنه حتما سيميل إلى المركزية والتسلط، وبالتالي فإن الإنتاجية العالية للمرووسين ستتحقق في المواقف المتطرفة (السهلة جدا أو الصعبة جدا)، أما القائد الذي يركز على العلاقات والنواحي الإنسانية، فإن الإنتاجية العالية للمرووسين، سوف تتحقق في المواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة).

- **نظرية المسار والهدف ل House and Evans:** حسب هذه النظرية فدور القائد يتمثل في وضع مسارات واضحة لتحقيق الأهداف من قبل المرووسين، سواء كانت أهدافا للمنظمة أو أهدافا شخصية، وتستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية مختلفة:

المساند: وهو الذي يعطي اهتماما لحاجات المرووسين ويعمل على ارتياحهم.

المشارك: يثق القائد في المرووسين ويمنحهم المجال للمشاركة في صنع القرار.

الإجرائي: وهو الذي يمنح المرووسين التعليمات والإجراءات بشكل واضح.

الإنجازي أو المتحدي: الذي يضع أهدافا يتحدى بها قدرات المرووسين، بغرض تطوير أدائهم، وزيادة الثقة لنفسه.

أما بالنسبة للموقف القيادي فإن نظرية المسار والهدف تعتبر أن هناك عاملين موقفيين هما:

بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، العلاقة مع الآخرين؛

صفات العاملين: حاجاتهم، قدراتهم، الثقة في النفس؛

2- المدخل الحديث

ظهرت في السنوات الأخيرة نماذج سلوكية يمارسها القادة في منظماتهم، لمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل، وقد اعتمد هذا المدخل على مزاجية نظريات المدخل التقليدي لتكوين إطار عام أكثر حداثة لدراسة القيادة وأهم هذه النظريات¹:

1- **نظرية القائد الموهوب (الكارزماتية):** يعتمد هذا النموذج على تحديد بعض الصفات الشخصية للقادة، الذين استطاعوا من خلال سحر شخصيتهم، التأثير في الأفراد واستمالتهم وإثارة ولاءهم وحماسهم، وعليه فإن

¹ خضير مهدي صالح وآخرون، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي- دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء- مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السابع، العدد 03، العراق، 2009، ص119.

القائد الكاريزمي عادة ما يكون ناجحاً في معظم نواحي العمل، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه واتصاله الدائم بمروؤوسيه، وهناك نمطين أساسيين من هؤلاء القادة¹:

- **القائد الكاريزمي ذو الرؤية:** حيث تعتبر الرؤية شرطاً أساسياً في تكوين شخصية القائد الكاريزمي، وهي تتعلق بما يستطيع القائد تحقيقه في المستقبل وقدرته على إثارة أتباعه اتجاه هذه الرؤية والعمل على تحقيقها.

- **القائد الكاريزمي المستند على الأمانة:** حيث يبرز دور القائد الكاريزمي خلال المواقف المتأزمة، ويطلب منه إيجاد حلول لها بأساليب جديدة مبتكرة وغير تقليدية.

ب- **النظرية التبادلية:** يركز مفهوم القيادة التبادلية على مفهوم تبادل المنافع بين الفرد والمنظمة، حيث يعمل القائد على مساعدة مروؤوسيه، من خلال توضيح أدوارهم ومهامهم من أجل تحقيق الأهداف، مع وضع نظام فعال للحوافز، لأن مساهمة الفرد في تحقيق هذه الأهداف مرتبط بما يحصل عليه من إشباع لحاجاته الذاتية أو ما يتوقع الحصول عليه، كالراتب والترقيات والإجازات.

ج- **النظرية التحويلية:** يطلق عليها أيضاً نظرية القائد المحول أو المغير، حيث يتميز هذا الأسلوب من القيادة بخلق الدافعية لدى المرؤوسين، من خلال التحلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية وخلق بيئة صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء، من أجل تمكينهم ورفعهم لمستويات أداء أخرى، عن طريقة تغيير طريقة تفكيرهم جذرياً، وتحفيزهم نحو التغيير من خلال تركيزه على الرؤية والقيم والأفكار المشتركة، لتوليد الأفكار الجديدة لحل المشكلات المختلفة، مما يشعر أعضاء التنظيم بأهميتهم في المنظمة، فيزيد احترامهم اتجاهه، كما يمكن للقادة التحويليين أن يلتزموا بمجموعة من السلوكيات من أجل التغيير والتنمية في منظماتهم ويتطلب ذلك ثلاث مراحل²:

- الشعور بالحاجة للتغيير؛

- وضع رؤيا جديدة؛

- تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة بالتغيير؛

كل هذا يحتاج إلى مهارات والتزام لتحقيق التغيير المنشود بنجاح.

من خلال ما تم عرضه من نظريات للقيادة، يرى الباحث أن هذه النظريات متعددة ومتباينة وكل واحدة فسرت ولو جزئياً ظاهرة القيادة، هذه الأخيرة ديناميكية ودائمة التغير مع تطور وتغير سلوك المنظمات، وبالتالي لا يمكن أن نجد نموذجاً قيادياً صالحاً لجميع الظروف، لأن القيادة عملية معقدة ومتشعبة العوامل والمتغيرات التي

¹ عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة- رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 23.

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 250-251.

تؤثر فيها، فضلا عن تأثير الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة، وخصال القائد، وخصائص المرؤوسين والمهمة التي سيؤديها، والهدف الذي سيحققه، وعليه فإن الشخص القائد هو الذي يمتلك القدرة على التأثير على أتباعه، بشكل يزيد من فعاليتهم في تحقيق الأهداف ورفع الروح المعنوية لهم، ولا يتأتى هذا إلا إذا كان قدوة أو نموذجا لأعضاء المجموعة وأن لا يخالف بأفعاله ما يطلب من المرؤوسين تحقيقه.

ثالثا: دور القيادة العليا في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من المتفق عليه أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بشكل مباشر بدور القيادة العليا، التي عليها أن تعمل على خلق التوجه نحو الجودة والتركيز على الزبون، وترسيخ مفاهيم الجودة وأهدافها التي تتفق مع احتياجات الزبون، كما أن عليها التخطيط للجودة وإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لذلك، والإلتزام بتوفير الدعم لعمليات التحسين في جميع مراحلها، كما تمثل القيادات القدوة الحسنة والمثل الأعلى للإلتزام بمبادئ التحسين المستمر للجودة، من خلال اقتناعها وجديتها وحماسها للموضوع¹.

ونظرا لأن القيادة تمثل عنصر حاسما لنجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة، فقد جذبت تلك العلاقة بعض الباحثين لدراسة أثر دعم القيادة العليا على نجاح جهود الجودة، وإجراء مقارنات بين قطاعات مختلفة، وقد خلصت إحدى الدراسات (kathrynTroy and Lawrence Shein 1995) إلى أن الإجتتماعات الدورية لمراجعة الجودة مع الإدارة العليا تمثل عنصرا هاما من أجل النجاح، كما وجدت أن أكثر من 60% من المنظمات الخدمية التي تناولتها الدراسة يمكن وصفها على أنها تتمتع بمستويات مرتفعة من الدعم من الإدارة العليا، مقارنة بحوالي 50% من المنظمات الصناعية².

وفي نفس السياق يرى كل من **Juran and Deming** أن 85% من أسباب انخفاض الجودة، يرجع إلى الإدارة العليا، وأن الإدارة العليا هي المسؤولة أولا عن تحسين الجودة، علاوة على ذلك قال **Deming** أن الفشل في تحقيق الجودة يقع بنسبة 80% على النظام الذي يمكن تغييره بواسطة الإدارة، وأن نسبة 20% تقع على عاتق العمال³.

كما أن **Wayna Bronty** نائب الرئيس المنفذ لشركة الطاقة والضوء في **فلوريدا**، والتي تم منحها جائزة **Demin** للجودة عام 1989، قد أقرت بأن هناك أربعة حواجز تحول دون تطبيق البرنامج الناجح للجودة،

¹ حنان عبد الرحيم الأحمدى، التحسين المستمر للجودة، المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، العدد 03، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2000، ص 415.

² وائل قرطام، مرجع سابق، ص 184.

³ مهدي السامرائي، مرجع سابق، ص 197.

الفصل الثالث _____ التأسيس النظري لعلاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة

الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإشراف على الخط الأول، الموظفون التقنيون الذين لديهم معرفة متعلقة بتحسين الجودة¹.

واتساقا مع ما سبق، يرى (هيريرا 2004) أن سياسة الجودة من بين العناصر الأساسية الخاضعة إلى سيطرة الإدارة العليا ومسئوليتها اتجاه ذلك كبيرة، كما بين أن إرساء أو تغيير ثقافة المنظمة في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يستلزم دعم والتزام القيادة العليا، فضلا عن تدفق أوامر الإدارة العليا من أعلى إلى أسفل²، ويجب أن تبعد الإدارة عن مكاتبها وتكون حاضرة في مواقع العمل جنبا إلى جنب مع العاملين ومع الزبائن والموردين، والذي يسمى أسلوب الإدارة الجوال أو الإدارة المرئية، وهو الأسلوب الذي يوفر قنوات الإتصال المفتوحة بين القمة و القاعدة، لمعرفة مدى اقتناعهم وتطبيقهم لمبادئ الجودة الشاملة³.

وقد ذكر أحمد سيد مصطفى أن جائزة Deming قد ركزت على التزام القيادة العليا ومشاركتها في برامج تحسين الجودة كما أخذت الجائزة في الإعتبار أربعة أنشطة أساسية للقيادة العليا⁴:

- طبيعة توجهات وأنشطة طاقم الإدارة العليا اتجاه الجودة؛
- مستوى ارضاء الزبائن؛
- إشراك العاملين في قضايا وأنشطة الجودة؛
- نشاط التدريب؛

وعرضت المنظمة الدولية للتقييس ISO بشكل واضح مسؤولية القيادة العليا في تحقيق الجودة، ويتلخص ذلك في النقاط التالية⁵:

- وضع سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة والإلتزام بتطويرها؛
- تعميم ونشر سياسة واهداف الجودة على كافة المستويات، من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسة وتحفيزهم؛
- التركيز على احتياجات الزبون؛
- ضمان التحسين المستمر في العمليات لتلبية احتياجات الزبائن والأطراف ذات المصلحة؛
- تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال بالإضافة إلى تحقيق أهداف الجودة؛

¹ المرجع نفسه، ص197.

² محفوظ حمدون الصواف، ليلي مصطفى محمد بلال، مرجع سابق، ص157.

³ N.Srinivasa Gupta, total quality management, Mc Graw- Hill, 2sed, 2009, p15.

⁴ صلاح منصور عباس، أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2001، ص37.

⁵ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص100.

- تدبير الموارد الضرورية؛

- مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل دوري.

وقد قدم **Juran 1989** خطوات عملية، توضح دور القيادة العليا في التحسين المستمر للجودة وهي¹:

- تأسيس مجلس للجودة تكون مهمته قيادة نشاطات التحسين المستمر للجودة؛

- مشاركة الإدارة العليا مجلس الجودة في صياغة أهداف التحسين، مع تحديد الأفق الزمني لتحقيقها؛

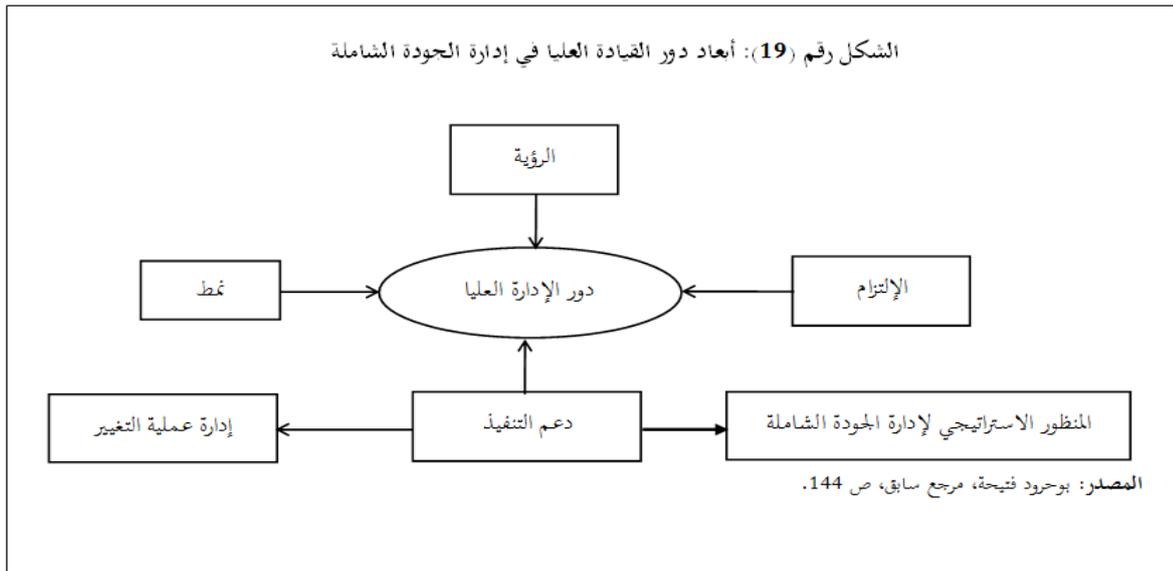
- تقديم الدعم المادي والمعنوي لنشاطات الجودة، مع الإلتزام بمتطلبات تحسين الجودة؛

- جدولة مراجعات دورية لتقييم مدى التقدم في تحسين الجودة؛

- مراعاة متطلبات التحسين المستمر عند تصميم وتطوير نظام للحوافز، خاص بالمنظمة.

من خلال ماسبق يمكننا تلخيص دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفقا لمجموعة من الأبعاد كما

يوضحها الشكل الموالي.



من خلال الشكل أعلاه يتضح أنه لكي تتحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي على القيادة العليا

أن يتمحور دورها حول الأبعاد التالية:

1- تحديد الرؤيا: إن تحديد رؤيا القيادة العليا لمستقبل المنظمة وبيئتها وكيف سيكون وضعها، يعد اللبنة الأولى

اتجاه تثبيت الإلتزام اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالرؤيا تساعد على جهود تنفيذ برامج التغيير وتطويرها،

¹ ندى عبد القادر، خليل إبراهيم عيسى، دور الإدارة العليا في التحسين المستمر للجودة، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة بالبصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 25، المجلد 07، جامعة البصرة، العراق، تشرين الثاني 2009، ص 72.

لذلك على القائد أن يقود عملية التغيير من خلال تحديد أهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأن يكون قادر على إقناع الآخرين لقبول التغيير كلما ظهرت الحاجة إلى ذلك.

2- الإلتزام: حيث يبدأ هذا الإلتزام بالمستويات العليا مروراً بالمستويات الوسطى والدنيا، هذه الأخيرة تكون مهمتها تنمية الوعي والإحساس بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وهناك مجموعة من الأفعال ينبغي على القيادة القيام بها حتى تكون ملتزمة اتجاه الجودة وهي¹:

- البحث عن فرص التحدي للتغيير والنمو والإبتكار والتطوير؛

- التجريب وتعلم المخاطر والتعلم؛

- التخيل وتعظيم المستقبل؛

- حث الأفراد من ذوي الرؤية المشتركة على إبداء آرائهم؛

- تشجيع التعاون بالترويج للأهداف المشتركة وبناء الثقة؛

- تحفيز الافراد من خلال مشارك المعلومات والسلطة وزيادة حريتهم في التصرف والرؤية الواضحة؛

- إعطاء نموذج للمرؤوسين من خلال الأفعال التي تتسق مع القيم المحددة؛

- التخطيط للنجاحات الصغيرة التي تشجع على التقدم المستمر؛

- الإعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاحات لكل عملية من العمليات؛

- الإحتفال بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم.

3- نمط القيادة: إن النمط القيادي المناسب هو ذلك الذي يملك الشخصية والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة، ويفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام، كما يكرس مبدأ المشاركة والإقناع، والسماح للعاملين بقدر من الحرية، والتشجيع في تنفيذ تفاصيل النظام والتحدث مع الآخرين، وهذا ضروري من أجل تأسيس ثقافة تنظيمية تتوافق مع إدارة الجودة الشاملة، وتقوي تطوير وتحسين الجودة المستمر.

4- إدارة عملية التغيير: إن أهم مجالات التغيير التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي الهيكل التنظيمي، وإعادة تقييم العمليات، والأنظمة والسياسات، وخصوصاً ثقافة المنظمة، أي التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات الإدارة والعاملين، حتى تستمر جهود التحسين، وتتمثل مهمة القيادة العليا في تشجيع ودعم هذا التحول في ثقافة المنظمة.

¹ بوحروود فنتيحة، مرجع سابق، ص145.

المطلب الرابع: التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة

يعد التحسين المستمر ركيزة أساسية لإدارة الجودة الشاملة، ولذلك تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى التحسين المستمر ليس لجودة منتجاتها فقط، وإنما في جميع أنشطتها وعملياتها بمشاركة جميع العاملين خدمة لحاجات الزبون وتوقعاته، واستجابة لمخطط المنظمة الخارجي المتغير باستمرار، سوف نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التحسين المستمر، أسسه ومراحلها، وأخيرا التحسين المستمر وفقا للمدخل الياباني أو ما يسمى بفلسفة **Kaizen**.

أولا: مفهوم التحسين المستمر

لتبيان مفهوم التحسين المستمر فقد قدم الكتاب والباحثون تعاريف مختلفة أهمها:

يعرف التحسين المستمر حسب **krawajeski and Ritzman** على أنه: "البحث المستمر والدائم عن الطرق التي تحسن العمليات، وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات"¹.

ويعرفه **Chase Ritchard and Jacobs Robert** على أنه: "البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في المكائن، والمواد، والعمل، وطرق الإنتاج، من خلال تشجيع الإقتراحات والأفكار، من قبل فرق العمل في الوحدة الإقتصادية، أو المصنع"².

كما عرفه **الجبوري** بأنه: "مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة، وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئا جديدا يختلف تماما عن الأصل"³.

ويضيف **Pitts and Lee** على أنه: "عملية البحث المنسق، الذي يتناول أفضل السبل لإنجاز الأشياء، وأن الهدف من التحسين المستمر، هو التفوق على المعايير الحالية للصناعة، وتحديد المشكلات، وحلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة"⁴.

هذا ويمكن تحديد أوجه التحسين في المنظمة، من خلال النقاط التالية:

¹ Krawjeski Lee, and Ritzman Larry, operations managements strategy and analysis, Addison-Wesley .Inc ,New York, United States of America, 1999, p65.

² ريزان صلاح الدين عزت، أسلوب كايزن وعلاقته بتخفيض التكاليف-دراسة حالة مؤسسة هيمن لصناعة الاسفنج والمفروشات- مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دهوك، العراق، 2008، ص3.

³ مهند عبد الرحمان، رشا عدنان أحمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد36، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص231.

⁴ العكيلي جميل جابر تمر، أثر التحسين المستمر لوظائف ادارة الموارد البشرية في أداء المستشفيات-دراسة استطلاعية في مستشفى الصدر العام- مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص37.

1- تخفيض الموارد المستخدمة: تسعى فلسفة التحسين المستمر على القضاء على كل أنواع الإسراف في استخدام الموارد أكثر مما هو مخطط له.

2- تخفيض الأخطاء: بسبب ضعف كفاءة العاملين، لذلك ينبغي تطوير مهاراتهم باستمرار من أجل تحقيق أهداف المنظمة، المتمثلة في تقديم منتج أو خدمة متميزة.

3- تحقيق السبق على توقعات الزبائن: من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلي أو تفوق توقعاتهم.

4- جعل العمليات أكثر أماناً: من خلال توفير بيئة عمل أكثر أماناً حيث يكون الإنتاج أكثر فعالية، وتقل التعويضات للعاملين بسبب قلة حوادث العمل.

5- تحقيق الرضا الوظيفي للعامل: يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي للعامل على قدر كبير من الأهمية من خلال توفير أجواء العمل المناسبة وتقدير كفاءته ودفع مستحقته في الوقت المناسب¹.

وعليه فالتحسين المستمر هو مجموعة من الطرق المرتبطة بأنشطة تحويل المدخلات الى مخرجات، والتي تهدف عن طريق تضافر كل الجهود المبذولة في المنظمة وفي كل الأقسام، إلى إدخال تحسينات بصفة مستمرة، ويتحقق ذلك بالبحث الدائم عن هذه الطرق من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة، لإنتاج منتج أو تقديم خدمة متميزة، تلي حاجات الزبون بتكلفة أقل، وبالتالي تحقيق فعالية المنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية، حتى تضمن بقاءها في سوق المنافسة.

وهناك العديد من الأسباب التي دفعت بالمنظمات باتجاه التحسين لمنتجاتها وخدماتها نذكر منها²:

- تشبع الأسواق بالمنظمات والشركات ذات الاختصاصات المتشابهة؛
 - دخول منافسون جدد بقوة الى السوق وامتلاكهم لإمكانيات دعائية هائلة لمنتجاتهم؛
 - التطور في التكنولوجيا السريع وسعي الكثير من المنظمات للحصول عليها رغم تكاليفها الباهضة؛
 - تجدد رغبات وحاجات الزبائن بزيادة وعيهم وصعوبة إقناعهم أو التأثير عليهم؛
 - ندرة الموارد التي تمثل مدخلات بالنسبة للمنظمات، مع ارتفاع أسعارها مما فرض عليها الترشيد في استعمالها؛
 - التغيرات الحاصلة والمتسارعة في بيئة أعمال المنظمة سواء على المستوى الإقتصادي أو السياسي أو الإجتماعي.
- كل هذه الأسباب كانت وراء اعتماد المنظمات لثقافة التحسين المستمر، بغرض تحسين جودة منتجاتها وخدماتها والمحافظة على بقائها واستمراريتها طبقاً للمقولة الشهيرة: " إما أن تجدد أو تتلاشى".

¹ علاء جاسم سلمان، استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة- بالتطبيق على بنك سبأ الإسلامي- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد41، العراق،2010، ص ص 282-283.

² مهدي السامرائي، مرجع سابق،ص222.

ولقد أثبت العديد من الدراسات أن التحسينات في الجودة تقود إلى التحسين في الإنتاجية، ويترتب عن هذا خفضاً في تكاليف الإنتاج عن طريق تقليل تكلفة إصلاح العيوب، أو إعادة إصلاح المنتجات المعيبة، وبالتالي الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج¹.

هذا ويمكن إيجاز أهداف التحسين المستمر بصفة عامة في النقاط التالية²:

1- استخدام تقنية المقارنة المرجعية **Benchlarking** والتي من خلالها يتم الوصول إلى أفضل التطبيقات والممارسات في مجال الصناعة، أي المقارنة بمنافس نموذجي من أجل الإرتقاء لمستواه أو مضاهاته، بالشكل الذي يحقق الأداء الأفضل والذي يعد جوهر التحسين المستمر.

2- الرقابة والتحكم في العمليات، من خلال بعض المؤشرات، مثل التخلص من الهدر والفاقد وتخفيض مدة العملية الإنتاجية وتكلفتها.

3- الرفع من كفاءة وفعالية العمليات، وذلك من خلال التعرف على أسباب المشكلات التي تعيق السير الحسن لهذه العمليات، ومحاولة القضاء عليها.

4- تخفيض التكاليف، من خلال التخفيض المستمر لتكاليف الأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة أو التخلص منها.

5- تحسين العلاقة مع الزبون وذلك عن طرق كسب رضاه وبالتالي الحفاظ عليه والعمل على جلب زبائن جدد.

إن الوصول إلى هذه الأهداف يتم وفقاً لمدخلين هما:

1- مدخل ثلاثية **Juran** والتي تم التطرق إليها سابقاً.

2- مدخل عجلة **PDCA** والتي تم الإشارة إليه من قبل.

ثانياً: أسس ومراحل التحسين المستمر

حتى يتم وضع فلسفة التحسين المستمر موضع التطبيق، ينبغي الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأسس الضرورية وإلى جانبها مجموعة من الخطوات، تمثل مراحل عملية هذه الفلسفة في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذلك سنحاول التطرق إليها في هذا المطلب.

1- أسس فلسفة التحسين المستمر

يحتاج التطبيق الناجح لفلسفة التحسين المستمر إلى مجموعة من المرتكزات أو الأسس أهمها³:

¹ محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص109.

² مهند عبد الرحمن، رشا عدنان أحمد، مرجع سابق، ص232.

³ محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص112.

أ- دعم الإدارة العليا للتحسين المستمر: يحتاج التحسين المستمر لدعم كافة المستويات الإدارية بالمنظمة وخصوصا الإدارة العليا، ويتحقق ذلك من خلال رئاسة مجلس الجودة، الإشتراك في فرق العمل، الزيارات الميدانية، إجراء المقابلات مع العاملين أو حتى تقديم الدعم المالي، وزيادة المخصصات المالية لبرامج التحسن المستمر.

ب- اهتمام العاملين: إن اهتمام العاملين ببرامج التحسين المستمر من خلال مشاركتهم في تنفيذها، سيكون له أثرا كبيرا في نجاح هذه البرامج وتحقيق أهدافها.

ج- وجود قنوات اتصال فعالة: تعتبر الاتصالات الفعالة من أهم أسس التحسين المستمر، لذلك فمن الضروري أن تجري كافة الاتصالات بين أعضاء الفريق بعضهم ببعض، وكذلك بين أعضاء الفريق والفرق الأخرى بفعالية، ودون أي تشويش أو تحريف.

د- تصميم وتنفيذ برامج للتدريب المستمر: تأخذ بعين الاعتبار الإحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، موجهة أساسا لتنمية مهارات العاملين على استعمال أدوات التحسين المستمر.

هـ- البحث في أسباب المشاكل وليس أعراضها، حيث أن عملية الخلط بين الأسباب والأعراض، قد يتسبب في تضليل المنظمة وتوجيهها في الإتجاهات الخاطئة لحل مشاكلها.

و- ربط نظام التحسين المستمر بمكافآت، وذلك من أجل خلق حافز مهم للعاملين، لتشجيعهم على تفجير طاقتهم الإبداعية.

ورغم أهمية تكامل جهود كافة المستويات الإدارية في المنظمة، من أجل تخطيط وتنفيذ ممارسات التحسين المستمر فيبقى دور الادارة العليا والأفراد هاما ومحوريا لنجاح هذه الممارسات، لذلك على الإدارة أن تتصدى لأي مشكلات تحول دون تشجيع السلوك الإبداعي لدى الأفراد، مع تطوير نظام كفاء للحوافز والمكافآت للحصول على التزامهم وتعظيم جهودهم لنجاح برامج التحسين المستمر.

2- مراحل التحسين المستمر

إن تحسين العمليات يحقق نتائج باهرة، عندما يتم بأسلوب حل المشاكل وفقا لمجموعة من المراحل نذكرها¹:

المرحلة الأولى- تحديد الفرص: هدفها الأساسي هو تحديد واقتناص الفرص المتاحة للتحسين، وهي تتكون من جزأين، تحديد المشاكل وتكوين فرق العمل، فبالنسبة لتحديد المشاكل فيمكن الحصول عليها بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات منها:

¹ سلمان زيدان، مرجع سابق، ص ص 244، 248.

- المؤشرات المتحصل عليها من الخارج مثل، الفشل، الشكاوي، المردودات؛
- المؤشرات المتحصل عليها من الداخل مثل، العادم وإعادة الانتاج؛
- المقترحات من المدير والمشرفين والمهنيين ؛
- المقترحات من فرق العمل؛
- معلومات العاملين عن الأداء مقارنة بالمنافسين؛
- معلومات الزبائن وجمهور البيئة الخارجية عن المنتجات؛

أما الجزء الثاني من المرحلة فيتمثل في اختيار فريق العمل وإسناد المهام له ليقدم التحسين أو الحل المتعلق بالعملية.

المرحلة الثانية- تحديد النطاق: إن الفشل في حل المشكلة عادة ما يرجع إلى التشخيص الغير السليم، وبالتالي يجب تشخيص المشكلة بدقة، لأنه يمثل نصف الحل، ويمكن الإعتماد على العوامل التالية للتشخيص السليم للمشكلة:

- وصف المشكلة بوضوح وتكون سهلة الفهم؛
- وصف التأثير ما هو الخطأ، متى يحدث، وأين يحدث، ومن المسؤول؟
- التركيز على ما هو معروف، وما هو غير معروف، وماذا نحتاج ان نعرف؟
- التركيز والاعتماد على توضيح التأثير على الزبون؛

ولذلك فإن هذه المرحلة تحتاج الى وضع قواعد واضحة لحل المشكلة.

المرحلة الثالثة- تحليل العمليات الحالية: الهدف من هذه المرحلة هو فهم تفاصيل العمليات التي تقوم بها المنظمة، وطريقة الأداء ومستواه، والأنشطة الهامة لتقرير المقاييس المطلوبة لتحليل العمليات، وجمع البيانات، وتحديد الموارد والمدخلات والزبائن، ومستوى رضاهم، وعلى ضوء ذلك يتم رسم خريطة تدفق العمليات، بطريقة تمكن من فهمها عن طريق الرسم، ويقوم فريق العمل باتخاذ الخطوات التالية:

- تحديد مقاييس الأداء مع تحديد الزبائن وتوقعاتهم؛
- تجميع البيانات المطلوبة لأداء العمليات؛
- إنشاء معلومات التغذية العكسية مع الزبائن والموردين؛
- وضع مقاييس للجودة والتكلفة والوقت بالنسبة للمدخلات والمخرجات؛

المرحلة الرابعة- وضع تصور للعمليات المستقبلية: تهدف لوضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل

الأمثل لتحسين العمليات، ويمكن اقتراح التحسين عبر إحدى الطرق الثلاثة الآتية:

- ابتكار عمليات جديد تعتبر ابتكارا وتجديدا شاملا؛

- دمج مجموعة من العمليات معا لخلق عملية تحسين أفضل للمنظمة؛

- تعديل الطريقة الحالية-أداء عمليات ووظائف بطريقة أحسن.

المرحلة الخامسة- تنفيذ التغيير: بمجرد أن يتم اختيار الحل الأمثل، يتم تطبيقه والهدف من هذه المرحلة، هو

إعداد خطة التطبيق والحصول على موافقة التطبيق الفعلي لعمليات التحسين، ويتضمن التقرير الخاص بتنفيذ

الخطة الجديدة:

- ماذا سيتم عمله؟

- كيف سيتم عمله؟

- متى سيتم العمل به؟

- من سيقوم بالعمل؟

- أين سيتم تنفيذ العمل؟

وبعد الحصول على موافقة لجان الجودة، فلا بد من الحصول على نصائح وتغذية عكسية من الإدارات

والأفراد الذين سيمسهم التغيير، تساعد في تقديم اقتراحات التحسين.

المرحلة السادسة- استطلاع التغييرات أو التحقق منها: حيث يتم في هذه المرحلة:

- متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين، من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم الذي

حصل؛

- اجتماع الفريق دوريا لتقييم النتائج ولمعرفة هل بالمشاكل قد تم حلها أم لا، أو هناك تحسينا مازال مطلوبا؛

- التركيز على أهمية توثيق عمليات الرقابة والعمليات، وتوثيق نظام الجودة والنواحي البيئية.

المرحلة السابعة- التحسين المستمر: الهدف من هذه المرحلة هو الوصول الى مستوى التحسين المطلوب في

العمليات وضمان استمراريته، استجابة لمتطلبات الزبائن، كما تتم مراجعة التقدم الذي تم الوصول اليه من قبل

فريق العمل في المنظمة، لتحديد التحسين المستقبلي ومتابع الأداء بالنسبة للزبائن.

وعلى الرغم من أهمية التحسين المستمر لمدخل إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك من المشاكل والمعوقات التي قد تعترض طريق تنفيذه من أهمها¹:

- عدم الإدراك الكافي بنظام التحسين المستمر وفوائده سواء بالنسبة للمنظمة أو العامل.
- مقاومة التغيير الذي يديه الفرد في المنظمة، فالفرد بطبيعته مقاوم لكل ما هو جديد.
- قلة اهتمام العاملين بتطبيق النظام.
- نقص المعلومات الضرورية عن معدلات الأداء أو التأخر في وصولها.
- عدم وجود روح الإبداع والابتكار لدى الإدارة العليا، واتخاذها للقرارات كرد فعل للأحداث.
- عدم الإهتمام بالتدريب على أدوات ونظام التحسين المستمر.

ثالثا: التحسين المستمر وفقا للمدخل الياباني (kaizen)

إن أصل أسلوب التحسين المستمر أو ما يعرف بفلسفة "Kaizen" هو ياباني، حيث تتكون هذه الكلمة من مقطعين هما "kai" وتعني التغيير و"zen" وتعني الجيد، ليصبح معناها التغيير الجيد أو الأفضل²، ولقد ظهرت وتطورت هذه الفلسفة بسبب ثقافة اليابانيين المبنية على حب التميز والتفوق على الآخرين، كونهم السباقين في هذا المجال، ثم اعتمدت لأول مرة من قبل شركة Toshiba اليابانية عام 1946، تلتها شركة Matsushita عام 1950، وشركة Toyota عام 1951³، لغرض تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال إجراء تحسينات بسيطة وبصورة تدريجية في جميع أوجه العملية الإنتاجية والخدمية بدءا بعملية تصميم المنتج، مروراً بعمليات إنتاجه، وصولاً إلى إيصال المنتج إلى الأسواق العالمية⁴.

إن الأساس في أسلوب التحسين المستمر وفقا للمدخل الياباني، هو الإلتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن، بشكل متواصل وتدرجي في العمليات والانتاج والمنتج، أي أن التحسين يتم خطوة بخطوة، بدلا من التحسينات والتطويرات الجذرية والكبيرة، التي تولدها الابتكارات والاستثمارات الضخمة، لذلك فإن المنظمة تسعى باستمرار إلى تقديم أفضل أداء عبر التعلم وحل المشاكل والأخذ بإجراءات التحسين المستمر.

¹ محفوظ احمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص ص 110-111.

² S.Have, key management models, 1st Ed, UK: Person education, 2003, p105.

³ علاء جاسم سلمان، مرجع سابق، ص 283.

⁴ مهند عبد الرحمن، رشا عدنان أحمد، مرجع سابق، ص 231.

كما تقوم هذه الفلسفة على مبدأ أن كل عمل مهما بلغت درجة إتقانه يمكن تحسينه، بمعنى آخر أن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، تبعاً لتغير مستوى الجودة المرتبط برغبات وتوقعات الزبائن المتغيرة والمتجددة¹.

وبصفة عامة يمكننا إيجاز المفاهيم الأساسية لنظام **Kaizen** فيما يلي²:

1- جعل مسألة الجودة على رأس الأولويات مع خدمة الزبون على المدى البعيد، والتركيز على منظومة الجودة والتكلفة والتسليم.

2- الإعتماد على نظام الوقت المحدد **JIT**، والذي يعني بأن يتم انتاج وتسليم المنتجات في الوقت المناسب، مع جعل المخزون أقل ما يمكن لتقليل الهدر في التخزين.

3- يطبق أسلوب **kaizen** على توليفة متكاملة متمثلة في، القوى البشرية، طرق الأداء، الإمكانيات المادية، الأجهزة والمعدات، المواد الخام، المخزون، ومكان العمل.

4- يتطور أداء العمليات بخطوات صغيرة، وكلف منخفضة، مع التقييم المستمر للأداء.

5- التغييرات بسيطة ومتواصلة، بدل التغييرات الجذرية أو الابتكارية ذات الإستثمارات الضخمة.

6- حل المشكلات مسؤولية كل الأشخاص في المنظمة، ولا تشمل مجال الإنتاج فقط، بل يتعدى إلى المجالات الإدارية.

7- تتحقق نتائج **Kaizen** على المديين القريب والبعيد.

كما تتطلب فلسفة **Kaizen** مجموعة من العناصر تمثل اختصاراً لخمس كلمات يابانية **5S**، وهي تعني نشاطات التحسين المستمر اليومية على كافة الأصعدة، ويمكن تلخيص هذه العناصر فيما يلي³:

1- **التصفية Seriri**: يركز هذا العنصر على التخلص من الأنشطة والأشياء غير الضرورية، وهو يمثل نقطة البداية للبحث في أسباب المشاكل الخفية من أجل معالجتها.

2- **التنظيم Seiton**: أي وضع الأشياء في مكانها وترتيبها في مواقعها، بمعنى تنظيم مكان العمل، من أجل الوصول إليها بسهولة وعدم تضييع الوقت في البحث عنها.

3- **التنظيف Seiso**: بمعنى فحص وتنظيف مكان العمل بصفة مستمرة، من أجل تجنب عطل الآلات والمحافظة عليها.

¹ بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص163.

² بوحروود فتيحة، مرجع سابق، ص164.

³ علاء جاسم سلمان، مرجع سابق، ص284.

4- **التقييم Seiketsu**: ويتعلق هذا العنصر بوضع معايير للأداء، يشارك في صياغتها العاملون بصفتهم أقرب إلى موقع العمل، يمكن الرجوع إليها لتحديد الأخطاء وتصحيح الإنحرافات.

5- **التدريب والانضباط Shitsuke**: يعتبر هذا العنصر من أهم وأصعب العناصر في التحقيق، كونه مرتبط بتدريب القوى العاملة على متابعة تطبيق المفاهيم الأربعة السابقة، وجعلها جزءا من سلوكها، للمحافظة على العمل بكفاءة ورفع مستوى المهارات وتحسين الجودة.

تمثل هذه العناصر فيما بينها منظومة متكاملة ومتراصة، تهدف إلى تحسين العمل بشكل مستمر، من خلال ترتيب مواقع العمل وتنظيفها، وتدريب العاملين، مما ينعكس على المناخ التنظيمي العام، نتيجة سلوك العاملين الإيجابي، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في رفع مستوى الأداء تدريجيا لكافة عناصر المنظمة دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة في الأموال.

وتجدر بنا الإشارة أنه إلى جانب المدخل الياباني للتحسين المستمر أو ما يسمى بفلسفة **Kaizen**، يوجد المدخل الأمريكي أو الغربي، والذي يطلق عليه مدخل الإبداع، يركز على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة لتحل محل القديمة، فعملية الإحلال هذه تمثل التحسين الذي يتم دفعة واحدة أو بضرية واحدة، كما يسميها الأمريكيون "one shot"، وهي تحتاج إلى إمكانيات مالية كبيرة، تكيفات سريعة وصعبة يطول تحقيقها، ومنه وجود خطر دائم على النتائج¹.

وأكد ذلك **Masaki Imai** في كتابه "الكايزن مفتاح نجاح المنظمات اليابانية" سنة 1984، حيث أشار إلى أن المديرين الأمريكيين، يميلون إلى الإعتماد على الإنطلاقة المتناهية المبتكرة انطلاقة واحدة، تعالج ذلك الإنجاز لمستويات أكثر إثارة في الأداء، وأيد **Juran** هذا التوجه في كتابه "الوثبة الإدارية" عام 1964².

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص134.

² نزار عبد المجيد البروراي، علي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي، تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والإقتصادية، العدد 01، جامعة القادسية، العراق ، يونيو2008، ص05.

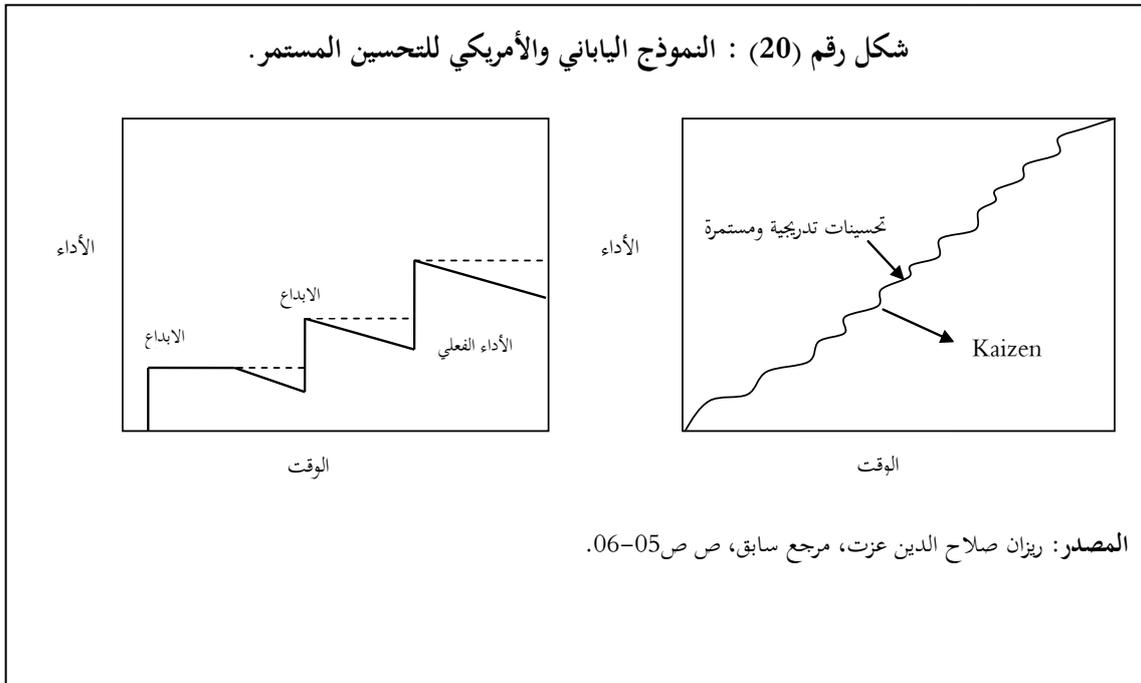
كما حدد Imai الفرق بين فلسفة Kaizen واستراتيجية الابداع innovation في الجدول الموالي:

جدول رقم (05): الفرق بين فلسفة الكايزن واستراتيجية الإبداع

عوامل المقارنة	فلسفة الكايزن	استراتيجية الإبداع
الآثار	التحسين على المدى الطويل، دائم وغير مبدع	التحسين على المدى القصير ومبدع
وتيرة التحسين	خطوات قصيرة	خطوات وقفزات واسعة
المدى الزمني للتحسين	مستمر	متقطع
التغيير	بشكل تدريجي وثابت دون إحداث تغييرات جذرية	جذري وفوري
متطلبات التطبيق	استثمارات مالية عادية	استثمارات مالية كبيرة
الإلتزام بالتحسين	جميع العاملين بالمنظمة	نخبة مختارة وممتازة من العاملين
المدخل	جماعي، نظامي	فردى
أسلوب التحسين	إصلاح وهدم بآن واحد	هدم وإعادة بناء
التوجه به	العنصر البشري وهو المفكر المبدع وليس التكنولوجيا	التكنولوجيا المتطورة والاختراعات الجديدة والنظريات الحديثة
المزايا والفوائد	مناسب لاقتصاديات تنمو بشكل تدريجي	مناسب لاقتصاديات متطورة جدا

Source: B. Dividollon, C. Vincent, Le Client au Cœur de l'Organisation, éd. d'Organisation, Paris, 2001, p. 62.

وفيما يلي شكلا توضيحيا لكلا المدخلين



يتضح من الشكل أعلاه أنه وفقا لمدخل التحسين المستمر الياباني، فإن التحسينات تكون صغيرة و تدريجية ومستمرة، مع ثبات في مستوى الأداء، ويرجع ذلك إلى تقارب فترات التحسين، على عكس المدخل الأمريكي الذي يشهد انخفاضاً في الأداء، في انتظار إبداعات جديدة لتحسين مستوى الأداء، ويعزى السبب في ذلك إلى أن التحسينات كانت في البداية جذرية ومتباعدة، مما أدى إلى انخفاض مستوى الأداء لفترة من الزمن.

المطلب الخامس: الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة.

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها إنما يرتبط بكفاءة بمواردها البشرية وحسن استثمارها، كما أن التركيز على العنصر البشري، وذلك بالعمل على تنميته، وتطويره، وتحفيزه، وتوفير الظروف الملائمة لعمله، يعد بمثابة اللبنة الأولى لتعزيز ثقافة الجودة بالشكل الذي ينعكس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أن زيادة فرص نجاح تطبيق هذه الفلسفة وأهدافها الخاصة بالجودة، يعتمد على طبيعة الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في المنظمة.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية، أهميتها، أهدافها

على الرغم من أهمية جميع موارد المنظمة في العملية الإنتاجية، إلا أن معظم الكتاب والباحثين في مجال الإدارة متفقون على أن أكثرها أهمية هي الموارد البشرية، مما أدى بالمنظمات إلى خلق وحدة متخصصة تعنى بشؤون هذه الموارد، تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتحقيق رضاهم، والرفع من مستويات أدائهم، للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة، سنعمل في هذا المطلب على استعراض مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل المختلفة، والتي جاءت كنتيجة لتطور علم الإدارة وتطور إدارة الموارد البشرية في حد ذاتها، حيث تعتبر هذه الأخيرة أوسع وأشمل من مفهوم إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين في المنظمة وإنما شأها شأن بقية الوظائف الأخرى، بل أكثر من ذلك فهي مجموعة من السياسات المتعلقة بالموارد البشرية والمتكاملة مع استراتيجيات المنظمة، من خلال تحقيق التوافق بين أنشطتها وكل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة¹.

يعتبر مفهوم الموارد البشرية مرادفاً لمفاهيم أخرى، كالقوى البشرية، والعناصر البشرية ورأس المال البشري، ولقد عرفها أحمد سيد مصطفى على أنها: " تلك المجموعات من الأفراد القادرين على العمل، والراغبين فيه

¹ عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية- نظرة استراتيجية- الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص34.

بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة من هذه الموارد، عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها، بالتعليم، والإختيار، والتدريب، والتقييم"¹.

أما بالنسبة لتعريف إدارة الموارد البشرية، فقد تعددت وتباينت الرؤى حولها، فبعض الكتابات ركزت على وظائفها الإدارية من، تخطيط، تنظيم، رقابة، تقييم، ومنها من اهتم بتعريف إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها وأعمالها، التي تقوم بها، كالاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، الحوافز والأجور، تقييم الأداء.

لقد عرف **French** إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"².

كما عرفها **برنوطي** بأنها: "عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة، ويشمل ذلك تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة النواحي المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومكافأة، ورعاية الأفراد، والمحافظة عليهم لغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية"³.

وفي نفس الإتجاه يرى **أبو النصر** بأنها: "النشاط الخاص بتخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالإختيار، والتدريب، والأجور، والحوافز، وتقييم الأداء، وتوفير الخدمات الصحية والإجتماعية، وصولاً إلى الإحالة على التقاعد، بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والمجتمع"⁴.

كما عرفت أيضاً بأنها: "إحدى الوظائف الإستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية، للمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمنظمة، من خلال عملية التوافق بين حاجات المنظمة من الموارد البشرية حالياً ومستقبلاً، وبين ماهو متاح منها داخليا أو في سوق العمل"⁵.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تسيير شؤون القوى العاملة داخل المنظمة وهي ترمي إلى تحقيق أهدافهم وأهدافها وأهداف المجتمع، من خلال مجموعة من الأنشطة خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتقييمها والمحافظة عليها بشكل فعال.

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإتجاهات المعاصرة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص31.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص22.

³ سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص17.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص62.

⁵ Jean Marie Peretti, gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1998, p32.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية

تؤكد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشري في العصر الحالي، لأنها أهم أصول المنظمة، لذلك ينبغي على المنظمة أن تعمل على استغلاله بكفاءة للإستفادة منه، وعليه فقد أولت المنظمات اهتماما كبيرا بإدارة الموارد البشرية، ويرجع ذلك للأسباب التالية¹:

- كونها مركز الجذب في المنظمة، حيث بواسطتها يتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة؛
- أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، وتعد مصدرا للتميز والتفوق؛
- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية؛
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى؛
- تكمن أهميتها كونها أحد مدخلات العملية الإنتاجية ودورها الهام في تحسين الأداء الإنساني للعمل؛
- ارتفاع الوعي الثقافي للعاملين واختلاف رغباتهم وآمالهم للمستقبل، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

3- أهداف الموارد البشرية

في ضوء الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، بما فيها أهداف الأفراد، يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي²:

- استقطاب واختيار الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل لمختلف الوظائف من أجل إنتاج سلع وخدمات بأحسن الطرق وبأقل التكاليف؛
- الإستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المعدة مسبقا؛
- تحقيق الولاء والانتماء للعاملين نحو منظماتهم؛
- تنمية قدرات ومهارات العاملين لتكوين قوة عمل منتجة ومبدعة لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة؛

- تحسين نوعية الحياة في العمل لأداء الأعمال بشكل جيد والزيادة في إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية؛
- وضع سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار؛
- توقع العاملين أن تتاح لهم فرص الترقية في المنظمة عندما يكونوا مؤهلين لذلك؛

¹ أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 04، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 502.

² محمد جاسم الشعيان، محمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة- الجودة الشاملة والهندرة- دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 45-46.

- توقع العاملين وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

ثانيا: مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً وحظي بالمكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، كأهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أصبحت الأساليب الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر بهذا المورد ومن بينها إدارة الجودة الشاملة.

لقد أفرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة تأكيداً على العلاقة بينها وبين إدارة الموارد البشرية إذ تعد هذه الأخيرة مسؤولة عن توفير المهارات البشرية وتدريبها وتحفيزها، كونها عنصراً حاسماً لتطبيق هذه الفلسفة، لأن إدارة الجودة الشاملة ترمي إلى إحداث تغييرات فكرية وسلوكية في المنظمة، ولن تتأتى هذه التغييرات إلا بنخبة من الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات العالية¹.

كما تتجسد العلاقة أيضاً بين المتغيرين، كون الموارد البشرية هي القادرة على فهم واستيعاب أبعاد إدارة الجودة الشاملة وشروط تطبيقها، لما تمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية، مما يسهل كثيراً في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، فضلاً عن تخفيض التكاليف وكلها تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقه، لذلك فالعلاقة بينهما ضرورة لا غنى عنها².

وينسجم ما ذكر سابقاً مع ما ذهب إليه كل من **Lee et Pour** والذي مفاده أن للعاملين الماهرين الذين يمتلكون معلومات عن الجودة أثراً كبيراً في تطوير الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها³.

ويرى **Shadure** أن نجاح تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة مرتبط بنجاح تطوير الموارد البشرية في المنظمة، وذلك بالعمل على تزويدها بالمهارات والقدرات اللازمة من خلال البرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض، على اعتبار أن هذا الفلسفة تزيد من دور ومسؤوليات العاملين في المستويات الدنيا كصانعي قرار ومقترحي حلول للمشكلات، كما تتبنى أيضاً مدخل العمليات وفرق العمل والتكامل بين الوظائف كوسيلة للتطوير والتحسين المستمر، لذلك فالحاجة ماسة للتدريب والتطوير لتمكين العاملين من المشاركة في عمليات التحسين⁴.

¹ دينا حامد جمال، ارادن حاتم خضير العبيدي، مدى إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة العلوية المقدسة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 27، جامعة تكريت، العراق، 2013، ص 62.

² عادل حرحوش المفرحي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص ص 67-68.

³ المرجع نفسه.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، أحمد سليمان محمد الجرجري، إدارة الموارد البشرية وإمكانية تطبيق الجودة الشاملة، دراسة نظرية تحليلية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 81، عدد 28، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص 234.

وقد ذكر **فؤاد القاضي** أن تطوير وتنمية الموارد البشرية، ينبغي أن يكون متكاملًا ومتربطًا مع استراتيجية التحسين المستمر، إذا رغبت المنظمة في تأهيل إدارة الجودة الشاملة، ويتجلى ذلك من خلال برامج التنمية البشرية والإستثمار والتي تعد ذات تأثير مباشر على استراتيجية التحسين المستمر بالمنظمة¹.

وقد دلت العديد من الدراسات الميدانية على أهمية الموارد البشرية كعنصر حرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث بينت دراسة **B.mathlus** التي شملت 450 مؤسسة أوربية في المملكة المتحدة، البرتغال، فنلندا، إلى أن التركيز على تنمية وتطوير الموارد البشرية كان عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واستناداً لدراسة أجريت من طرف **general accounting office** فإن برامج التنمية والتدريب ركزت على الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب حل المشاكل ومهارات التحسين المستمر، أما دراسة **Cebeci.uBeskesa.A** فتوصلت إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات التي طبقت برامج التدريب حققت تحسينات معتبرة في قدرات الأفراد وفي جودة المنتجات².

وقد نال رواد الجودة نصيبهم من الإهتمام بالموارد البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حينما أشار **Deming** في واحدة من مبادئه، إلى ضرورة تزويد العاملين في المنظمة وعلى جميع المستويات بقدر مناسب من التدريب، لإكسابهم الوعي بأهمية المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة وجعل مهاراتهم وتوجهاتهم معززة خاصة لفلسفة التحسين المستمر، كما نادى بضرورة استبعاد الخوف من نفوس العاملين ومنحهم الثقة التي يستحقون والقضاء على العوائق في الإتصالات بين الأقسام التنظيمية لتشجيع العمل بروح الفريق، وأكد على ضرورة التخلي عن الشعارات والتحذيرات والكف عن لوم العاملين وإزالة الحواجز التي تسلبهم الفخر والإعتزاز بعملهم³.

وقد ضمت فلسفة **Juran** مبادئه ذات العلاقة بالموارد البشرية من بينها، التأكد على أهمية ترسيخ مفاهيم وعقائد معينة لا تترسخ بغير أساليب التعلم والتدريب لجميع العاملين في المنظمة، من أجل إعدادهم وتنميتهم لأغراض الجودة الشاملة، كما ركزت فلسفته على ضرورة تنمية وعي العاملين بأهمية التحسين المستمر، والإعتراف والتقدير بما يقدمونه من خدمات متميزة⁴.

¹ صلاح منصور عباس، مرجع سابق، ص67.

² يحي بروفقات عبد الكريم، التدريب والتعليم كعامل من عوامل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى

الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات بجامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، 2010، ص06.

³ بلجبل نادية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص134.

⁴ محمد بندقي، اتجاهات المديرين نحو تنمية الموارد البشرية لاحتياجات الجودة الشاملة في شركات الفنادق الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 18، العدد 21، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص271.

كما حدد Crosby مجموعة من الخطوات لتحسين الجودة منها ما ارتبط بالعنصر البشري وهي¹:

- ضرورة التزام الإدارة العليا واهتمامها بالجودة ونقل ذلك إلى العاملين؛
- فرق تحسين الجودة تتكون من رؤساء الإدارات لتحسين الجودة على مستوى إدارتهم والمؤسسة ككل؛
- تدريب المشرفين في جميع المستويات الإدارية للقيام بدورهم في تحسين الجودة؛
- تشجيع العاملين على الابتكار.

وبالنسبة لIshikawa فإن الجودة تبدأ بتدريب العنصر البشري وتنتهي به أي أن التدريب يجب أن يكون مستمرا²، كما اقترح تكوين مجموعات عمل صغيرة مهمتها مناقشة وحل المشكلات أطلق عليها إسم حلقات الجودة.

كما اهتمت جوائز التميز العملي في الجودة بدور بالموارد البشرية وخصصت لها حيزا مهما فقد ركزت جائزة Deming على مجموعة من الإرشادات والخطوات الواجبة الإلتباع لتحقيق التميز في إدارة الجودة الشاملة، منها الإهتمام بتنمية العنصر البشري وتطويره، عبر عملية التدريب والتعلم الموجهة لكافة العاملين، وعن جائزة بالدريج فقد جاء عنصر الإهتمام بالموارد البشرية في المرتبة الرابعة من ناحية الأهمية وحظي ب150 نقطة³، أما الجائزة الأوروبية للجودة فقد أعطت 90 نقطة للموارد البشرية حيث أكدت في هذا العنصر على سلوك ودور المديرين في المنظمة، لتحقيق التميز من خلال إدارة الجودة الشاملة⁴.

وبدوره ركز معيار ISO 9001:2015 على ضرورة توفر الأفراد اللازمين والمؤهلين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة ولضبط العمليات بها، وكان ذلك في البند السابع المتعلق بالدعم والمساندة⁵.

من خلال ما سبق يمكننا أن نقول أن إدارة الموارد البشرية عنصر أساسي لإدارة الجودة الشاملة، حيث أنها تمارس دورا مهما في تنفيذ برامج الجودة الشاملة والتحسين المستمر، وينبغي أن تكون العلاقة بينهما تكاملية، فعلى إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، كما على إدارة الموارد البشرية أن تكيف أنظمتها السابقة باعتماد أنظمة جديدة قادرة على إحداث التغيير في ثقافة الأفراد، على اعتبار أن هذه

¹ فوزية غربي، فتيحة حبشي، الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، متوفر على الموقع: www.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/ar2(3).pdf تاريخ الإطلاع 2017/10/16، ص153.

² محمد بندقي، مرجع سابق، ص271.

³ فوزية غربي، فتيحة حبشي، مرجع سابق، ص154-155.

⁴ بلجبل نادية، مرجع سابق، ص135.

⁵ المواصفة العالمية إيزو 9001:2015 متوفر على الموقع: eng.utq.edu.iq/images/jaf/ISO-9001---2015-English---Arabic.pdf تاريخ الإطلاع 2017/11/20.

الفلسفة هي ثورة لتغيير أساليب العمل والممارسات التقليدية، وحجر الأساس فيها هو الفرد داخل المنظمة، وإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تهيئة هذا الفرد للتغيير وقبول المنهج الجديد وتطبيقه بشكل جيد.

ثالثاً: العلاقة بين مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

لأجل أن يكتمل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، يتطلب امتلاك هذه المنظمات موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ متطلباتها، وعليه فإن هناك العديد من المجالات ضمن إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر كعوامل حاسمة يتطلب الإهتمام بها، لوضع هذه المنهجية موضع التنفيذ.

أ- استراتيجية التوظيف: ويقصد بها مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، من أجل تأمين احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، واستقطاب المؤهلين والراغبين في العمل والذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب امتلاكهم الرغبة في تعلم مهارات جديدة، وانتقاء أفضلهم بصفاتهم عاملين جدد، وهنا يتكفل قسم إدارة الموارد البشرية بالوصول إلى هؤلاء¹.

ب- أنظمة المكافآت والتعويضات: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على أنظمة فعالة للمكافآت والتعويضات، لتشجيع وتحفيز العاملين بالمنظمة لبذل أقصى ما يملكون لإنجاح جهود تحسين الجودة، وعلى الرغم من تعدد أشكال المكافآت، إلا أنه يمكن تصنيفها بصفة عامة ضمن مجموعتين هما، مكافآت فردية كالترقية، ومكافآت جماعية كاقتراس الأرباح، وإذا كانت فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز مبدأ العمل بروح الفريق، فإنه من المستحسن الإعتماد على النوع الثاني من المكافآت، بمعنى أن يتم التركيز على الأداء الجماعي وليس الفردي، كما شاع في نظم المكافآت التقليدية²، كما لا يجب التركيز على استخدام الجوانب المادية فقط لتحفيز العاملين، بل يجب التركيز أيضاً على الحوافز الفكرية كتشجيع العاملين على التفكير المبدع والمبادرة، واستخدام الأساليب الحديثة في حل المشاكل، والمعنوية كاحترامهم، ومعاملتهم معاملة حسنة، وتشجيعهم على المشاركة، وتحقيق الإستقرار الوظيفي لهم³.

ج- استراتيجية التدريب والتطوير: يعد التدريب والتطوير المستمرين أداة فعالة يتحقق من خلالها الفهم الواضح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة، ويعرف التدريب على أنه العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية، والتقنية، والسلوكية، من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم، في إطار

¹ ليث سعد الله حسين، آلاء عبد الموجود عبد الجبار، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العامة بنينوى، مجلة تنمية الراغبين، المجلد 77، العدد 27، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص 84.

² وائل قرطام، مرجع سابق، ص 193.

³ فوزية غربي، فتحة حبشي، مرجع سابق، ص 148.

تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية¹، أما التطوير فيقصد بها رفع المهارات العامة للفرد ليصبح أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت به، ويفرق البعض بين المفهومين على أساس المدى الزمني حيث يرى هؤلاء بأن التدريب يهتم بالوظائف الحالية، في حين تهتم التنمية أو التطوير بالوظائف أو الأعمال المستقبلية، فتسعى عملية التطوير أو التنمية إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لإعداده لأداء أعلى مستوى من الأداء الحالي، أي أن العملية تركز على الأداء المستقبلي للفرد².

وفي ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، تظهر الحاجة إلى التدريب والتطوير، خاصة عندما تكتشف الإدارة أن هناك فجوة بين أداء المنظمة الفعلي والمتوقع منها، أثناء محاولة خدمة الزبون، والذي يعتبر أفضل مؤشر للحاجة للتدريب³.

وعليه فإن التدريب والتطوير هما عمليتان مستمرتان غير منتهيتان، تبعا لتغير رغبات وحاجات الزبون، وتشملان كل فرد داخل المنظمة، كما يمكن اعتبارهما استثماراً له عائد وليس نفقة أو تكلفة.

ويجب أن تتضمن برامج التدريب سياسة الجودة، العيوب الصفرية، رضا الزبون، والضبط الإحصائي للعملية، وتكلفة الجودة، مهارات عمل الفريق، التحسين المستمر، وغيرها من المواضيع التي تخص إدارة الجودة الشاملة⁴.

وفي الأخير يعتبر التدريب والتطوير من أهم الخطوات التي تقوم بها المنظمة بهدف تطبيق برامج تحسين الجودة، ويجب أن ينظر إليهما على أنهما استثمار يبنى على ضوء خطط فعالة، وتحديد فعلي للإحتياجات التدريبية، للوقاية من الأخطاء وتحسين العمل.

د- استراتيجية التمكين: لما كانت الموارد البشرية جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة فقد أولت المنظمات جل اهتمامها لهذه الموارد وذلك بتمكينهم وإشراكهم في العمل من أجل الإنجاز بكفاءة وفعالية، وعليه فإن التمكين هو فلسفة إدارية، تركز على الإهتمام بالعاملين والعمل على تأهيلهم، وإطلاق قدراتهم الكامنة، من خلال إتاحة المعلومات، ومنحهم الحرية في صنع واتخاذ القرارات، لحل المشكلات التي تواجههم في المواقف التنظيمية المختلفة، وحلها ضمن مجالات المسؤولية والسلطة الممنوحة لهم، من قبل المستويات الإدارية العليا⁵، فالتمكين لا يتوقف عند

¹ بن لوصيف زين الدين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، أيام 19-30 أكتوبر 2001، ص323.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص224.

³ وائل قرطام، مرجع سابق، صص187-188.

⁴ سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص98.

⁵ أمل محمد علي، أكرم محسن الياسري، صالح مهدي محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد21، العراق، 2012، ص113.

منح الصلاحية أو تفويض السلطة بل يتعداه لمفهوم أوسع فهو يتضمن حرية أكبر في ممارسة الأعمال وتقليل درجة الإشراف المباشر وتحقيق الرقابة الذاتية والإستقلالية في إنجاز المهام¹، و يعني أيضا القدرة على الدعم إذا ما وقعت الأخطاء، كما ينطبق على مجموعات وفرق العمل وتبرز فرق تحسين الجودة كمثال واضح لتمكين جماعات العمل².

ويحقق التمكين العديد من المزايا سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد، فعلى مستوى المنظمة يسهم في تحسين جودة المنتج وتخفيض التكاليف، الإستغلال الأمثل للموارد، خفض نسبة دوران العمالة، زيادة فعالية الإتصال بين المنظمة والزبائن، من خلال الإستفادة من آرائهم عن طريق التغذية العكسية حول مستوى جودة المنتج، أما بالنسبة للفرد فإن التمكين يفيد في، السرعة في إنجاز المهام نتيجة غياب البيروقراطية، زيادة دافعيته والتزامه فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليه، والإلتزام بروح الفريق، وتشجيعه على الإبداع، وتنمية المسؤولية لديه، وتحقيق الرضا الوظيفي³.

هـ- نظام تقييم الأداء: تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة وينطوي على مجموعة من الأسس والإجراءات والأساليب العلمية والتي تقوم على أساسها عملية التقييم ولجميع العاملين، سواء ما يتعلق بالرؤساء أو المرؤوسين أو فرق العمل⁴.

وعند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة فسرعان ما يتم التخلي عن نظام التقييم التقليدي الذي لا يتماشى مع مبادئها ومعيق لتطبيقها واعتماد نظام تقييم تظهر خصائصه في الجدول الموالي:

¹ صفاء جواد، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد32، جامعة بغداد، العراق، 2012، ص83.

² وائل قرطام، مرجع سابق، ص186.

³ ثائرة عدنان الماضي، فريد نصيرات، مرجع سابق، ص534.

⁴ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص257.

جدول رقم(06): الفرق بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعه الرئيس ليقاس أداء الأفراد ولا يمددهم بالتغذية العكسية	يشترك فيها العاملون مع المديرين ويستفيدون من التغذية العكسية مستقبلا
العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات	يركز على فرق العمل وليس الأشخاص
طريقة التقييم	تميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم العاملين	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم
المسؤول عن التقييم	المدير والمشرف هو المسؤول على تقييم أداء العاملين	يقوم بالتقييم المشرفون، المدير، الزبائن، التقييم الذاتي، الزملاء

المصدر: صلاح منصور عباس، مرجع سابق، ص68.

يتضح من الجدول أعلاه، أن الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء تركز بدرجة أكبر على الأداء الفردي، والذي يشجع على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل فقط، كما أن اعتمادها يمكن أن يقضي على روح الفريق، ويشتت الجهود، بسبب تقديم الفرد لمصلحته على حساب مصالح الجماعة، من أجل الحصول على المكافآت، ولنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيجب على إدارة الموارد البشرية إعطاء اهتمام أكبر للعامل، من خلال إشراكه في عملية التقييم، ومناقشة طرق ونتائج التقييم معه، وتعدد الجهات المكلفة بالتقييم، مع إعطاء الزبائن دورا لتقييم العامل والمنظمة ككل، لكسب رضاهم، ومن أجل تحديد جوانب التطوير في أداء العاملين، وفي الأداء العام للمنظمة.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نقول بأن الموارد البشرية الفعالة في المنظمة، هي القوة الدافعة لاستمرار نجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذلك فمن الضروري على إدارة الموارد البشرية أن توجه الإهتمام إليها من خلال حسن إدارتها واستغلالها ، ابتداء من استقطابها، واختيارها وتعيينها، وتطويرها لاستثمار القدرات الكامنة لديها، وتحفيزها للقيام بالمهام المنوطة بها، وأخيرا تقييمها، من أجل التأكد من أن أداء الفرد لعمله كان بشكل كامل وناجح وفعال، لتحقيق التحسين في المنتجات والخدمات المقدمة، للوصول إلى رضا الزبون.

خلاصة الفصل الثالث:

إن تحقيق التفوق في الجودة مرتبط بمقومات أساسية، أهمها العمل على خلق وإرساء ثقافة تنظيمية، تضع الجودة هدفا لها، لذلك على المنظمة أن تعمل على نشر هذه الثقافة، لتقديم أفضل السلع والخدمات للزبون، كما أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بمدى قدرة المنظمة، على تكوين أطر ثقافية تدعم هذا التطبيق، وتزيد من فرص نجاحه، وعلى الرغم من قيام العديد من المنظمات بعمل متميز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذه الجهود قد تكفل بالفشل، ومرد ذلك عدم سعيها بشكل جدي لتغيير ثقافتها التنظيمية، التي تعد ثقافة الجودة ثقافة فرعية منها، لذلك فالحاجة ماسة لتغيير محتوى ثقافة العاملين، وغرس ثقافة جديدة لديهم قوامها الجودة في أداء العمل.

لقد حاول الباحث في هذا الفصل التطرق إلى، تعريف ثقافة الجودة الشاملة والتي تشير إلى مجموع القيم والمعتقدات والسلوكيات الإنسانية المرتبطة بالجودة، والتي تعد ثقافة فرعية من الثقافة التنظيمية، وهي تمثل تحدياً بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، حيث ينبغي أن تكيف هاته الثقافة مع متطلبات النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، كما أن تطوير ثقافة الجودة ينبغي أن يقوم على أبعاد تساهم في تطبيق هذه الفلسفة، متمثلة في قيادة ملتزمة بهذه الفلسفة وداعمة لها، واعتمادها بشكل مستمر على مبادئ وقيم الجودة الشاملة في إدارتها للمنظمة، ووضعها لاستراتيجيات تقوم على مبدأ الجودة أولاً، وإدارتها الفعالة لمواردها البشرية، وذلك من خلال توفير التدريب المناسب لهم، لضمان إكسابهم المؤهلات اللازمة مع تشجيعهم على المشاركة في إبداء رأيهم لتحسين جودة الخدمات و المنتجات، لتحقيق رضا الزبون، ويتحقق ذلك بالإعتماد على نظام معلومات فعال.

تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصول الثلاثة السابقة، أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة، والعلاقة بينهما، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط أهم الأسس النظرية السابقة، كما يسمح لنا لا محالة بالتأكد من الفرضيات التي وضعناها في مستهل بحثنا والوقوف على حقيقة ما يحدث في المؤسسة الجزائرية.

وللتعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة، ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والعلاقة التأثيرية بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة، فقد تم الإعتماد على خطة تتكون من العناصر التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

المبحث الثالث: وصف وتحليل إجابات أفراد الدراسة، اختبار الفرضيات، النتائج والمقترحات

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

أولاً: تقديم المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة: تعتبر المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة من أهم وأقدم المشاريع الإقتصادية على مستوى ولاية سطيف، والوحيدة من نوعها على المستوى الإفريقي في مجال صناعة الميكانيك الدقيقة، أنشئت بعد إعادة هيكلة العضوية، التي مست مؤسسة سونلغاز طبقاً للمرسوم 83/63 المؤرخ بتاريخ 1983/11/05، هذه المؤسسة تابعة لقطاع الصناعات الثقيلة، تختص في صناعة مختلف أجهزة القياس والمراقبة المستعملة في قياس الماء، والكهرباء، والغاز، والبنزين، كما تختص أيضاً في صناعة بعض أنظمة التحكم الكهربائي، كالمقاطع، وأزرار التماس، والموصلات الحرارية، وتعد منتجاتها واسعة ومتنوعة، وموجهة لمختلف الإستعمالات المنزلية، والفلاحية والصناعية، أنشأ المصنع بتاريخ 1975/06/12 في جنوب شرق مدينة العلمة، مساحته 13 هكتار منها وعن مقرها الإجتماعي فيتواجد على الطريق الرابط بين العلمة ومدينة جميلة.

في 19 مارس 1989 دخلت المؤسسة في مرحلة الاستقلالية برأس مال يقدر بـ: 30 000 000 دج وارتفع إلى 10 5000 000 دج في 1993 وفي 1997 قدر بـ: 560 000 000 دج ليصل سنة 2000 إلى 770 000 000 دج. وفي سنة 2015 إلى 1.462.825.000 دج.

تقوم المؤسسة بتسويق أجهزة العد والقياس والتنظيم والحماية ولواحق هذه الأجهزة ومكوناتها، كذلك من مهامها البحث والتنمية والاستيراد والتصدير وقد دخلت عملية الإنتاج تدريجياً بعد حصولها على الفحص من أصحاب المنتج الأصليين.

ثانياً- تشكيلة منتجات المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة

تقوم المؤسسة بتسويق تشكيلة متنوعة من المنتجات ذات الجودة العالية، التي تغطي كلا من مجالات القياس والمراقبة، التحكم، والحماية، ويمكن توضيح مختلف منتجاتها في الجدول الآتي:

جدول رقم (07): أهم منتجات مؤسسة (AMC)

الخط	المنتجات	الدخول في الإنتاج	الطاقة السنوية	التشكيلية	مانح الرخصة
الكهرباء	- أحادي القطب 5161		700.000	قواطع	ABB
	- ثنائي القطب				
	- تفاضلي F 191	1985	300.000		STOTz
	- رباعي الأقطاب	1985	45.000		ألمانيا
	- تفاضلي F 194	1985			
	- أحادي الطور	1980	220.000	عداد الكهرباء	LANDIS
	- ثلاثي الطور	1980	40.000		And GYR
	- أزرار التماس قوة LC ID		200.000	أزرار التماس	TELE
	- وموصلات حرارية LR ID		100.000	وموصلات	Mécanique
	- قاطع أزرار LE IP	1990	35.000	حرارية	فرنسا
	- أزرار التماس				
	- مساعدة CA2DN		50.000		
	- علب أزرار النحاس LAIP		85.000		
	السوائل	- منتجات غاز AC 5 M		70.000	منتجات
- منظم غاز 1293 - 18933 B			70.000	غاز	OSA
- قذف واحد 3م ³ /سا TNRE				عداد	AQNA METRO
- قذف متعدد 3م ³ /سا SNR15				الماء	سويسرا
- قذف متعدد 5م ³ /سا SNR15			200.000		
- 50ل/د			1.200	موزع البنزين والمازوت	NVOVO
- 90ل/د			300		إيطاليا

المصدر: دائرة الإنتاج.

من خلال الجدول، يتضح أن أغلب منتجات المؤسسة الوطنية لإنتاج القياس والمراقبة، ناجمة من الحصول على تراخيص من أحسن الشركات الأجنبية، التي تنشط على المستوى العالمي.

وقد بلغ عدد العمال بالمؤسسة 550 عامل من بينهم:

- الإطارات: 133.

- المتحكمون: 150.

- المنفذون: 267.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف وأهم المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة

أولاً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة

باعتبار المؤسسة "ENAMC" الوحيدة من نوعها في الوطن التي تنتج العدادات وأجهزة القياس المختلفة، فإنها تعتبر ذات أهمية اقتصادية بالغة فهي:

- تستجيب للطلبات الوطنية من منتج العدادات وأجهزة القياس والتي تشهد طلباً متزايداً ودائماً؛
- تقوم بخلق صناعة جيدة وجديدة في مجال الميكانيك الدقيقة؛
- نظراً لكثرة منتجاتها وتنوع خدماتها، فهي توفر بذلك مناصب شغل جديدة، وتعمل على التخفيض من أزمة البطالة في الوطن؛
- كون المؤسسة تقوم بالتصدير والإستيراد، مما جعلها تكون علاقات مع أكبر المتعاملين الاقتصاديين في العالم؛
- كون المؤسسة هي الوحيدة من نوعها على المستوى الإفريقي، فهذا جعل الإقبال الواسع على منتجاتها يزيد من سنة إلى أخرى.

ثانياً: أهداف المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة

- تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات السوق من العدادات وأجهزة المراقبة كما تطمح أيضاً لتصدير منتجاتها عبر دخولها في شراكة مع الأجانب لتطوير الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة لديها بغية تطوير منتجاتها، ويمكن أن نوجز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فيما يلي:
- تلبية حاجيات السوق الوطنية من أجهزة القياس والمراقبة؛
 - تصدير منتجاتها إلى الخارج وخصوصاً بلدان المغرب العربي وإفريقيا؛
 - تطوير وتوسيع تشكيلة منتجاتها؛
 - إعادة الإعتبار للصناعة الثقيلة خاصة الصناعات الميكانيكية الدقيقة؛
 - البحث عن شركاء أجانب بغية جذب أحدث التكنولوجيات المستخدمة في الخارج.

ثالثا: أهم المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة، من أهم المشاريع الاقتصادية على المستوى الوطني والإفريقي، وينعكس ذلك على حجم العلاقات التجارية التي تربطها بكبار المؤسسات، سواء كانت داخلية أم خارجية ويمكن تقسيم هذه المؤسسات، إلى مجموعتين رئيسيتين:

1- **المؤسسات الوطنية:** تضم هذه الفئة جميع المؤسسات المحلية التي تساهم في تمويل المؤسسة، بمختلف اللوازم التي تساعدها على القيام بنشاطها، ويمكن حصر هذه المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة في:

- **BCR** عين الكبيرة تمون الشركة باللوالب؛
- **ENIP** ولاية سكيكدة تمون المؤسسة بالمواد الأولية؛
- **NAFTAL** بالعلمة تمون المؤسسة بالزيوت؛
- **ENIP** للطلاء والدهن، تمون المؤسسة بالدهن؛
- **SMC** تقع في بازر سكرة تمون المؤسسة بالورق؛
- **SOVTELEC** الجزائر العاصمة تمون المؤسسة بالمواد المساعدة في عملية التلحيم.

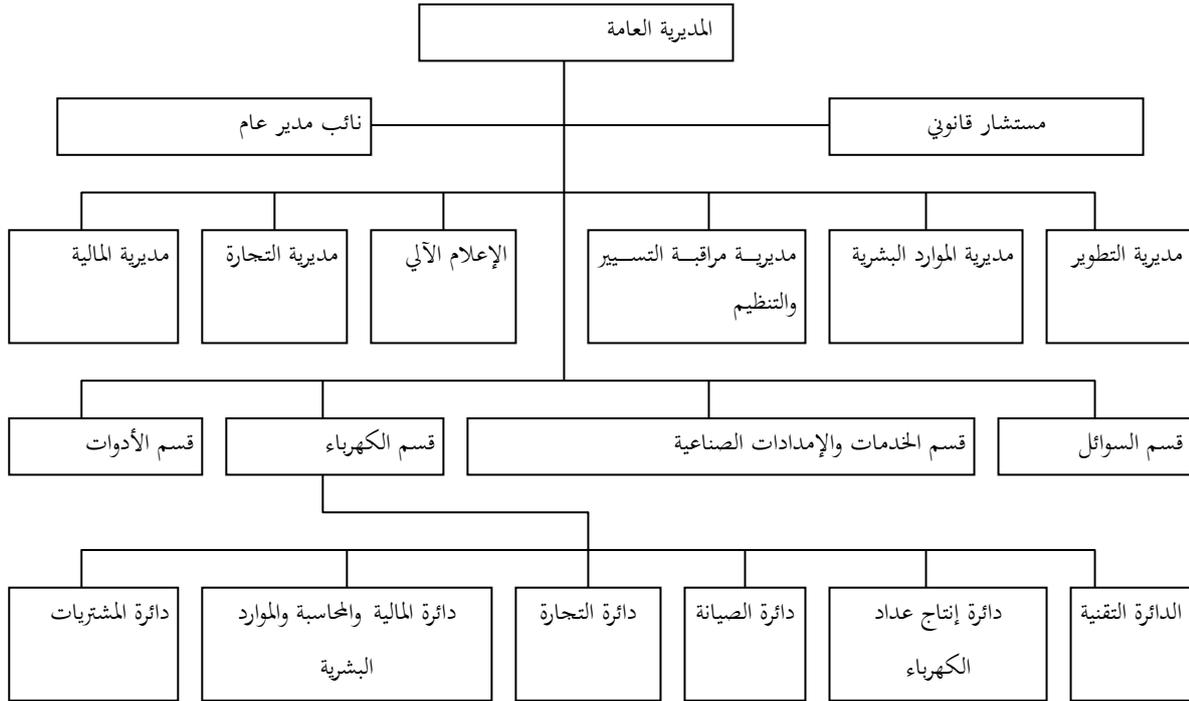
ب- **المؤسسات الأجنبية:**

- **B.MASON** إنجليزية تمون المؤسسة بالمواد المعدنية؛
- **CIBA GEIYOI** فرنسية تمون المؤسسة بالمواد الكيميائية؛
- **PERSTROP** إيطالية تمون المؤسسة بالمواد الأولية؛
- **GEBEAUET GRILLA** النمساوية تمون المؤسسة بالمواد الكيميائية؛
- **ATE KRUBERLU BRIC** بلجيكية تمون المؤسسة بالمواد الأولية؛
- **A.B.B** الألمانية تمون المؤسسة بالمواد الكيميائية، قطع الغيار، مواد ثانوية؛
- **ALLUBEU ZIREU** سويسرية تمون المؤسسة بالمواد الأولية؛
- **AUGUSST KREMPEZ** ألمانية تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تقوم المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بتأدية مهامها أو وظيفتها، من خلال اعتمادها على الهيكل التنظيمي التالي:

شكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لمؤسسة (AMC)



المصدر: دائرة الموارد البشرية

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

المطلب الأول: أساليب جمع البيانات

لمعالجة موضوع البحث فقد تم الإعتماد 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، فضلاً عن الأسلوب التحليلي الاختباري لتغطية الجانب التطبيقي أو الميداني من هذه الدراسة.

ولقد تمثلت أدوات جمع المعلومات فيما يلي:

أولاً: الاستبيان (الاستمارة): لقد قام الباحث بتصميم الاستبيان أو الاستمارة، من خلال مراجعة أدبيات كل من موضوعي الثقافة التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة، والعناصر المكونة لكلا المفهومين، وبعض الاستبانات التي

أجريت في بعض الدراسات والبحوث السابقة منها مقياس **Wallache 1983** للثقافة، الذي اشتمل على أربع أبعاد للثقافة، وهي الثقافة البيروقراطية، المرنة، الإبداعية، المساندة.

ولقد تكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي

الجزء الأول: ويشمل معلومات عامة متعلقة بمعيى الاستبيان مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ويتضمن 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.

الجزء الثالث: اشتمل على فقرات حول المتغير التابع، متعلقة بمدى تطبيق أبعاد 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، ثم استخدام سلم **Likert** ذو الخمس نقاط، ومن المعروف أن هذا المقياس يحظى بانتشار واسع في دراسات العلوم الاجتماعية.

لقد تم تحديد المتوسط الفرضي البالغ 3 من أصل 5 كمايلي:

المتوسط الحسابي الفرضي = مجموع الدرجات على السلم / عدد الدرجات = $3=5/5+4+3+2+1$ ، أما المتوسط الحسابي للمقياس فيتم تحديده بناء على طول الفئة أولاً وهي مساوية إلى حاصل قسمة 4 على 5 حيث 4 تمثل عدد المسافات على المقياس وعليه فطول الفئة يساوي $0.8=5/4$ ، ويصبح التوزيع كما هو في الجدول رقم (08).

جدول رقم (08): مقياس درجات الإستجابات.

الإستجابة	درجة الإستجابة
من 1 - 1.80	منخفضة جداً
من 1.81 - 2.60	منخفضة
من 2.61 - 3.40	متوسطة
من 3.41 - 4.20	مرتفعة
من 4.20 - 5.00	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحث.

كما يلخص الجدول رقم (09) متغيرات الدراسة، ورموزها، وأرقام الفقرات المقابلة لكل متغير.

جدول رقم (09): متغيرات الدراسة والفقرات المقابلة لها.

متغيرات الدراسة	الرمز الموافق	أرقام الفقرات الموافقة لكل متغير
1- الثقافة التنظيمية	X	(20-01)
- الثقافة البيروقراطية	X1	(05-01)
- الثقافة المرنة	X2	(10-06)
- الثقافة الإبداعية	X3	(15-11)
- الثقافة المساندة	X4	(20-16)
2- إدارة الجودة الشاملة.	Y	(52-21)
- التخطيط الإستراتيجي	Y1	(25-21)
- التركيز على الزبون	Y2	(30-26)
- إلتزام القيادة العليا	Y3	(34-31)
- التحسين المستمر	Y4	(39-35)
- إدارة الموارد البشرية	Y5	(52-40)

المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: المقابلة: إضافة إلى الاستبيان، فقد اعتمد الباحث 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.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان.

أولا: صدق الاستبيان: يقصد 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 مناسبا 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.

ثانياً: ثبات الاستبيان: يقصد 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:

جدول رقم (10): قيمة معاملات الصدق والثبات لمحاور الإستبيان

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 الإستراتيجي	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 الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي، مجتمع وعينة البحث.

أولاً: أدوات التحليل الإحصائي.

استخدمنا في بحثنا هذا لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المستجوبين الواردة في الاستبيان عدداً من الأدوات الإحصائية، وقد تم ذلك بمساعدة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)* وأهم هذه الأدوات:

1- التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات، والانحرافات، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها.

* (spss) : Statistical Package for Social Science.

2- معامل الارتباط (R): لقياس قوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

3- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الإستبيان.

4- تحليل التباين الأحادي: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول

أنماط الثقافة التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى إلى العوامل التالية: العمر، المستوى التعليمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة.

5- معامل التحديد (R²): يوضح مقدار التغيرات في المتغير التابع والتي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل.

6- إختبار T للعينة الواحدة One Sample T-test: لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي.

7- إختبار T للعينتين المستقلتين (Independent samples -T-test): لمقارنة متوسطات الإجابات لعينتين مستقلتين.

8- تحليل الانحدار المتعدد: لمعرفة أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

9- إختبار التوزيع الطبيعي (One- sample Kilmogrov- Smirnov Test): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

ثانيا: مجتمع وعينة البحث

اخترت مؤسسة AMC الصناعية مجالا للبحث الحالي، ولقد تمثل مجتمع الدراسة في مجموع الإطارات في كافة المستويات بالمؤسسة محل الدراسة، والبالغ عددهم 133 و اشتملت عينة البحث على جميع عناصر مجتمع البحث، غير أنه تم توزيع 50 استبيان فقط، وذلك بسبب إغراض عدد معتبر من الإطارات، وعدم تجاوبهم مع الباحث، بسبب انشغالهم بأعمالهم اليومية.

لقد 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 بكثير.

المبحث الثالث: وصف إجابات أفراد الدراسة، إختبار الفرضيات

سوف يحاول الباحث من خلال هذا المبحث التعرف إلى استجابات أفراد الدراسة نحو الأسئلة أو المحاور المكونة للاستبيان وتحليلها، وبناء عليه فإن الباحث سوف يتناول هذا المبحث من خلال مطلبين رئيسيين هما: وصف إجابات أفراد الدراسة (المبحوثين)، يليه تحليل إجابات أفراد الدراسة المتعلقة بتغيرات البحث.

المطلب الأول: وصف إجابات أفراد الدراسة

أولاً: الخصائص الشخصية للمبحوثين

الجدول أدناه يبين خصائص أفراد عينة الدراسة حسب بياناتهم الشخصية.

جدول رقم (11): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب بياناتهم الشخصية

النسبة	العدد	المتغير	
70.6%	24	ذكر	الجنس
29.40%	10	أنثى	
14.70%	50	أقل من 30 سنة	العمر
79.40%	27	من 30 سنة إلى 50	
05.90%	02	أكثر من 50 سنة	
94.10%	32	جامعي	المستوى التعليمي
05.90%	02	دراسات عليا	
29.40%	10	أقل من 05 سنوات	عدد سنوات الخبرة
58.80%	20	من 05 سنوات إلى 15	
05.90%	02	من 15 سنة إلى 20	
05.90%	02	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

1- **الجنس:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 70.6% من أفراد عينة الدراسة، هم من الذكور بينما تشكل نسبة الإناث 29.40% وتعد نسبة الذكور مرتفعة نوعاً مقارنة بالإناث ويعزى السبب في ذلك إلى طبيعة العمل في المجال الصناعي بصفة عامة والمجال الإداري بصفة خاصة، والذي يتطلب وجود عدد كبير من الذكور.

2- **العمر:** يشير الجدول رقم (11) إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة، تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة، حيث يمثلون ما نسبته 79.40%، مما يعطي انطباعاً إلى أن المؤسسة محل الدراسة تميل إلى الإعتماد على الكفاءات التي تتسم بالنضج والخبرة العملية، في حين أن الفئة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة، فقد بلغت نسبتهم 14.70% وإن كانت هذه النسبة متدنية، فهي مؤشر على اتجاه المؤسسة إلى توظيف إطارات شابة تتصف بالحيوية والنشاط،

تليها نسبة الأفراد الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة، حيث بلغت 05.90%، وهي النسبة الأقل، والسبب في ذلك هو وصولهم سن التقاعد.

3- **المستوى التعليمي:** من الملاحظات الايجابية التي بإمكاننا ملاحظتها، أن المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، قد توزع بين المستوى الجامعي، بنسبة 94.10%، والدراسات العليا بنسبة 05.90%، ويدل هذا على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمستوى التعليمي، خصوصا إذا تعلق الأمر بتبوء مناصب في أعلى السلم الإداري.

4- **عدد سنوات الخبرة:** بالنسبة لسنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن نسبة معتبرة قدرت ب 58.80% من الباحثين، تتراوح خبرتهم بين 05 إلى 15 سنة، تليها فئة من لديهم 5 سنوات أو أقل بنسبة 29.40%، وأخيرا من لديهم 15 إلى 20 سنة و 20 سنة فأكثر، فكانت نسبهم متساوية ب 05.90%، وعليه فالمؤسسة تمتلك طاقما من الإطارات يمتلك سنوات طويلة من الخبرة، وهو ما من شأنه أن يضيف مصداقية على البيانات التي قام الباحث بجمعها والمرتبطة بموضوع البحث، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم واستيعاب أسئلة الاستبيان .

ثانيا: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمتغيرات البحث

يتناول هذا المطلب عرض وتحليل البيانات التي جمعها بواسطة الاستبيان، والنتيجة من خلال استعمال مقياس **Likert** الخماسي، ولأغراض عملية التحليل الإحصائي، فقد تم عمل جداول تكرارية لمعرفة اتجاهات إجابات افراد عينة الدراسة على فقرات محاور الدراسة، وقبل ذلك وجب القيام باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمعرفة توزيعها ومدى واقتربها من التوزيع الطبيعي، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن الإختبارات المعلمية يشترط فيها أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الإختبار.

جدول رقم (12): 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: من إعداد الباحث بالإعتماد على 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 الإعتماد على الإختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

1- إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة

1- الثقافة البيروقراطية

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد الثقافة البيروقراطية.

جدول رقم (13): الإحصاءات الوصفية للثقافة البيروقراطية

رقم الفقرة	الفقرة	درجة وجودها					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا			
(1)	تتغاضى ثقافة المنظمة عن التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية.	02	05	16	07	04	02.82	01.029	
		%05.90	%14.70	%47.10	%20.60	%11.80			
(2)	تتركز ثقافة المنظمة على الإلتزام بالمسؤوليات المحددة بدقة.	00	09	17	07	01	03.00	0.778	
		%00	%26.50	%50	%20.60	%02.90			
(3)	تتركز ثقافة المنظمة على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.	01	06	19	07	01	02.97	0.797	
		%02.90	%17.60	%55.90	%20.60	%02.90			
(4)	تحرص ثقافة المنظمة على تسلسل السلطة بشكل هرمي.	02	11	15	04	02	03.21	0.946	
		%05.90	%32.40	%44.10	%11.80	%05.90			
(5)	تتمتاز الثقافة السائدة في المنظمة بمقاومتها للتغيير.	02	10	15	07	00	03.21	0.845	
		%05.90	%29.4	%44.10	%20.60	%00			
		المتوسط الحسابي العام					03.04	0.491	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتبين من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (13)، أن تواجد الثقافة البيروقراطية كان بصورة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها، اعتماداً على المتوسط الحسابي العام، والذي بلغ 03.04، بانحراف معياري قدر ب 0.491، الدال على وجود اتفاق واضح في إجابات المبحوثين وعدم وجود تشتت ملحوظ، كما تراوحت متوسطات إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بنمط الثقافة البيروقراطية بين (02.82، 03.21)، وقد توزعت إجاباتهم على فقرات هذا النمط من الثقافة على الشكل التالي:

- تتغاضى ثقافة المنظمة عن التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، حيث حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي قدر ب 02.82 وانحراف معياري قدره 01.029، كما وافق على توافرها بدرجة مرتفعة نسبة 20.60% مقابل 47.10% وافقوا على توافرها بدرجة متوسطة و 32.40% وافقوا على توافرها بدرجة منخفضة.

الفصل الرابع ————— أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة AMC

- تركز ثقافة المنظمة على الإلتزام بالمسؤوليات المحددة بدقة، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي بلغ 03.00 بانحراف معياري قدره 0.778 ، كما وافق على توافرها بدرجة مرتفعة نسبة 26.50% مقابل 50% وافقوا على توافرها بدرجة متوسطة و 23.50% وافقوا على توافرها بدرجة منخفضة.

- تركز ثقافة المنظمة على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل ، وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدره 02.97 وانحراف معياري 0.797 ، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة نسبة 20.60% مقابل 55.90% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 23.50% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تحرص ثقافة المنظمة على تسلسل السلطة بشكل هرمي، وقد حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدره 03.21 وبانحراف معياري قدر ب 0.946، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة نسبة 38.30% مقابل 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 17.70% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تمتاز الثقافة السائدة في المنظمة بمقاومتها للتغيير، وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي قدر ب 03.21 وانحراف معياري 0.845 ، كما وافق على توافرها بدرجة مرتفعة 35.30% مقابل 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 20.60% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

ب- الثقافة المرنة

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد الثقافة المرنة.

جدول رقم (14): الإحصاءات الوصفية للثقافة المرنة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					الفقرة	رقم الفقرة
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
0.921	03.00	2 %5.90	7 %20.60	15 %44.10	9 %26.50	01 %02.90	تحتّم المؤسسة بمسايرة تغيرات بيئتها الخارجية للتعامل معها.	(6)
0.931	02.74	03 %08.80	10 %29.40	15 %44.10	05 %14.70	01 %02.90	تستفيد المؤسسة من تجارب الآخرين ضمن المقارنة المرجعية	(7)
0.906	02.71	03 %08.80	11 %32.40	13 %38.20	07 %20.60	00 %00	تميل إدارة المؤسسة إلى تعديل الهيكل التنظيمي ليتناسب مع طرق العمل.	(8)
0.821	02.53	03 %08.80	12 %35.30	15 %44.10	04 %11.80	00 %00	تدعم الثقافة السائدة التغيير الإيجابي لإجراءات أداء العمل.	(9)
0.925	3.15	02 %05.90	04 %11.80	17 %50	09 %26.50	02 %05.90	استعداد أفراد المؤسسة للتغييرات الداخلية.	(10)
0.661	02.83	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتبين من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (14)، أن تواجد الثقافة المرنة كان بصورة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها، اعتماداً على المتوسط الحسابي العام، والذي بلغ 02.83، بانحراف معياري قدر ب 0.661، الدال على درجة تجانس عالية في إجابات المبحوثين، كما تراوحت متوسطات إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بنمط الثقافة المرنة بين (02.53، 03.15)، وقد توزعت إجاباتهم على فقرات هذا النمط من الثقافة على الشكل التالي:

- تهتم المؤسسة بمسايرة تغيرات بيئتها الخارجية للتعامل معها، حيث نالت هذه الفقرة متوسطاً حسابياً بلغ 03.00 وانحراف معياري قدر ب 0.921، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 29.40%، مقابل 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 26.50% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تستفيد المؤسسة من تجارب الآخرين ضمن المقارنة المرجعية، حيث نالت هذه الفقرة متوسطاً حسابياً بلغ 02.74 وانحراف معياري 0.931، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة نسبة 17.60%، مقابل 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 38.20% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تميل إدارة المؤسسة إلى تعديل الهيكل التنظيمي ليتناسب مع طرق العمل، حيث حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدر ب 02.71 وانحراف معياري قدر ب 0.906، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 20.60% مقابل 38.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 41.20% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تدعم الثقافة السائدة التغيير الإيجابي لإجراءات أداء العمل، حيث حصلت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي قدر ب 02.53 وانحراف معياري بلغ 0.821، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 11.80%، مقابل 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 44.10%، وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- استعداد أفراد المؤسسة للتغييرات الداخلية، حيث نالت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي قدر ب 03.15 وانحراف معياري بلغ 0.925، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 32.40%، مقابل 50% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 17.70% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

ج- الثقافة المبدعة

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد الثقافة المبدعة.

جدول رقم (15): الإحصاءات الوصفية للثقافة المبدعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					الفقرة	رقم الفقرة
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
01.08	02.53	8 %23.50	7 %20.60	12 %35.30	07 %20.60	00 %00	الإدارة تشجع أفراد المؤسسة على المبادرة والإبداع.	(11)
01.134	02.47	08 %23.50	10 %29.40	09 %26.50	06 %17.60	01 %02.90	إدارة المؤسسة تشجع الأفكار الجديدة.	(12)
01.029	02.18	12 %35.30	07 %20.60	12 %35.30	3 %08.80	00 %00	المؤسسة تمتلك نظاما لتسيير الإقتراحات المتعلقة بالإبداع.	(13)
01.149	02.12	15 %44.10	05 %14.70	09 %26.50	05 %14.70	00 %00	تحرص إدارة المؤسسة على تهيئة مناخ العمل الملائم لتوليد أفكار جديدة.	(14)
01.021	02.44	08 %23.50	08 %23.50	13 %38.20	05 %14.70	00 %00	تقوم الإدارة بمكافأة الأفراد نتيجة إنجازات جديدة.	(15)
01.093	02.34	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة بالجدول (15)، أن تواجد الثقافة المبدعة كان بصورة منخفضة في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر إطاراتها، اعتمادا على المتوسط الحسابي العام، والذي بلغ 02.34، وبانحراف قدر ب 01.093، الدال على وجود اتفاق واضح في إجابات المبحوثين وعدم وجود تشتت ملحوظ، كما تراوحت متوسطات إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بنمط الثقافة المبدعة بين (02.12، 02.53)، وقد توزعت إجاباتهم على فقرات هذا النمط من الثقافة كما يلي:

- الإدارة تشجع أفراد المنظمة على المبادرة والإبداع، حيث نالت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي قدر ب 02.53 وانحراف معياري بلغ 01.08، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 20.60%، مقابل 35.30% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.
- إدارة المؤسسة تشجع الأفكار الجديدة، حيث حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدر ب 02.47 وانحراف معياري بلغ 01.134، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 20.50%، مقابل 26.50% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 52.90% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

الفصل الرابع ————— أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة AMC

- المؤسسة تمتلك نظاما لتسيير الإقتراحات المتعلقة بالإبداع، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدر ب 02.18 وانحراف معياري بلغ 01.029، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 08.80%، مقابل 35.30% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 55.90% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تحرص إدارة المنظمة على تهيئة مناخ العمل الملائم لتوليد أفكار جديدة، حيث حازت هذه الفقرة على أدنى متوسط حسابي قدر ب 02.12 وانحراف معياري بلغ 01.149، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 14.70%، مقابل 26.50% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 58.80% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تقوم الإدارة بمكافأة الأفراد نتيجة إنجازات جديدة، حيث حازت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدر ب 02.44 وانحراف معياري بلغ 01.021، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 14.70%، مقابل 38.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 47% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

د- الثقافة المساندة

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد الثقافة المساندة.

جدول رقم (16): الإحصاءات الوصفية للثقافة المساندة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					الفقرة	رقم الفقرة
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
01.048	02.59	06 %17.60	09 %26.50	13 %38.20	05 %14.70	01 %02.90	تنتشر الثقة بين الإدارة والعاملين في إطار تبادل المعلومات.	(16)
0.96	02.44	05 %14.70	15 %44.10	08 %23.50	06 %17.60	00 %00	تلتزم الإدارة العليا للمنظمة بتحقيق العدالة بين الأفراد.	(17)
0.825	02.53	03 %08.80	14 %41.20	13 %38.20	04 %11.80	00 %00	تتمتع الإدارة العليا بالعلاقات الإنسانية الإيجابية مع الأفراد.	(18)
0.853	02.62	03 %08.80	12 %35.30	14 %41.20	05 %14.70	00 %00	تتمتع إدارة المؤسسة باحتياجات الأفراد.	(19)
0.748	02.47	04 %11.80	11 %32.40	18 %52.90	01 %02.90	00 %00	تعمل الإدارة العليا على تمكين الأفراد لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	(20)
0.775	02.53	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

تؤشر نتائج الجدول رقم (16) على وجود الثقافة المساندة بدرجة منخفضة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها، اعتمادا على المتوسط الحسابي العام، والذي بلغ 02.53، وانحراف قدر ب 0.775، الدال

الفصل الرابع _____ أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة AMC

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)، وقد توزعت إجاباتهم على فقرات هذا النمط من الثقافة على الشكل التالي:

- تنتشر الثقة بين الإدارة والعاملين في إطار تبادل المعلومات، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدر ب 02.59 وانحراف معياري بلغ 01.048، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 17.60%، مقابل 38.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تلتزم الإدارة العليا للمنظمة بتحقيق العدالة بين الأفراد، وقد حازت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي قدر ب 02.44 وانحراف معياري بلغ 0.96، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 17.60%، مقابل 23.50% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 58.80% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تهتم الإدارة العليا بالعلاقات الإنسانية الإيجابية مع الأفراد، حيث حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدر ب 02.53 وانحراف معياري بلغ 0.825، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 11.80%، مقابل 38.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 50% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تهتم إدارة المؤسسة باحتياجات الأفراد، حيث حظيت هذه الفقرة بأعلى متوسط حسابي قدر ب 02.62 وانحراف معياري بلغ 0.853، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 14.70%، مقابل 41.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

2- إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة

1- التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة

يوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية، لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة.

جدول رقم (17): الإحصاءات الوصفية لبعده التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					الفقرة	رقم الفقرة
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
01.013	02.94	04 %11.80	04 %11.80	18 %52.90	06 %17.60	02 %5.90	تبنى الإدارة العليا خطة استراتيجية طويلة المدى لتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة.	(21)
0.878	03.32	00 %00	06 %17.60	14 %41.20	11 %32.40	03 %08.80	تركز رسالة المؤسسة على إشباع حاجات الزبون.	(22)
0.977	02.88	02 %05.90	10 %29.40	14 %41.20	06 %17.60	02 %05.90	سياسات الجودة واضحة لدى جميع الأفراد.	(23)
0.913	03.12	02 %05.90	05 %14.70	15 %44.10	11 %32.40	01 %02.90	خطط الجودة محددة لكل قسم في المؤسسة.	(24)
0.968	03.18	01 %02.90	07 %20.60	14 %41.20	09 %26.50	03 %08.80	استراتيجية الجودة في المنظمة تراعي شؤون البيئة وسلامتها.	(25)
0.818.	03.08	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من واقع النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك مستوى متوسط لممارسة التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها، بناء على المتوسط الحسابي العام والذي بلغ 03.08، بانحراف معياري 0.818، الدال على تجانس عال في إجابات المبحوثين، أما بالنسبة للفقرات المكونة لهذا البعد فقد تراوحت متوسطاتها بين (02.88، 03.32)، وقد توزعت إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد كما يلي:

- تتبنى الإدارة العليا خطة استراتيجية طويلة المدى لتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة، حيث نالت هذه الفقرة متوسط حسابي قدره 02.94 وانحراف معياري 01.013، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 23.50% مقابل 52.90% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 23.60% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة..

الفصل الرابع _____ أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة AMC

- تركز رسالة المؤسسة على إشباع حاجات الزبون، حيث حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدره 02.94 وانحراف معياري 01.013، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 41.20% تقابلها نفس النسبة ممن وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 17.60% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- سياسات الجودة واضحة لدى جميع الأفراد، حيث تحصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي قدر ب 02.88 وانحراف معياري 0.977، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 23.50% مقابل 41.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 35.30% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة..

- خطط الجودة محددة لكل قسم في المؤسسة، حيث حازت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدر ب 03.12 وانحراف معياري 0.913، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 35.30% مقابل 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 20.50% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة..

- استراتيجية الجودة في المنظمة تراعي شؤون البيئة وسلامتها، وقد حظيت هذه الفقرة بأعلى متوسط حسابي قدر ب 03.18 وانحراف معياري 0.968، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 35.30% مقابل 41.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 23.50% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

ب- التركيز على الزبون

يوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية، لإجابات المبحوثين لبعث التركيز على الزبون.

جدول رقم (18): الإحصاءات الوصفية لبعث التركيز على الزبون.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					الفقرة	رقم الفقرة
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
0.88	03.12	01 %02.90	07 %20.60	14 %41.20	11 %32.40	01 %02.90	تبنى استراتيجية الجودة في المؤسسة على تحديد احتياجات الزبون.	(26)
0.958	03.15	02 %05.90	04 %11.80	18 %52.90	07 %20.60	03 %08.80	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لمستوى منتجاتها.	(27)
0.871	03.291	01 %02.90	04 %11.80	15 %44.10	12 %35.30	02 %05.90	يتم تسجيل شكاوي الزبائن.	(28)
0.751	03.26	01 %02.90	02 %05.90	19 %55.90	11 %32.40	01 %02.90	تتم معالجة شكاوي الزبائن.	(29)
0.970	03.29	01 %02.90	06 %17.60	12 %35.30	12 %35.30	03 %08.80	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة للإتصال بالزبائن.	(30)
0.699	03.22	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتبين من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين، على فقرات بعد التركيز على الزبون، قد جاءت لتعكس مستوى متوسطا من ممارسة الأنشطة المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون، من وجهة نظر الإطارات بالمؤسسة محل الدراسة، بناء على المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 03.22 بانحراف معياري قدر ب 0.699 الدال على تجانس عال في إجابات المبحوثين كما تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات هذا البعد بين (03.12، 03.29) ، وقد توزعت إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد كما يلي:

- تبنى استراتيجية الجودة في المؤسسة على تحديد احتياجات الزبون، حيث نالت هذه الفقرة أقل متوسط حسابي قدره 03.12 وانحراف معياري 0.88، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 35.30% مقابل 41.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 23.50% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة..

- تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لمستوى منتجاتها، حيث حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدره 03.15 وانحراف معياري 0.958، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 29.40% تقابلها نسبة 52.90% ممن وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 17.70% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- يتم تسجيل شكاوي الزبائن، حيث تحصلت هذه الفقرة على أكبر متوسط حسابي قدر ب 03.291 وانحراف معياري 0.871، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 41.20% مقابل 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 14.70% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة..

- تتم معالجة شكاوي الزبائن، حيث حازت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدر ب 03.26 وانحراف معياري 0.751، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 35.30% مقابل 55.90% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 08.80% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة..

- تعتمد المؤسسة على التكنولوجيات الحديثة للإتصال بالزبائن، وقد حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدر ب 03.29 وانحراف معياري 0.97، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 44.10% مقابل 35.30% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 20.50% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

ج- التزام القيادة العليا

يوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية، لإجابات المبحوثين لبعء التركيز على الزبون.

جدول رقم (19): الإحصاءات الوصفية لبعء التزام القيادة العليا

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					الفقرة	رقم الفقرة
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
0.925	02.85	02 %05.90	10 %29.40	14 %41.20	07 %20.60	01 %02.90	تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة بدعم فلسفة إدارة الجودة الشاملة.	(31)
0.983	03.06	02 %05.90	07 %20.60	14 %41.20	09 %26.50	02 %05.90	تحت الإدارة العاملين على الإلتزام بالجودة.	(32)
0.965	02.91	03 %08.80	07 %20.60	15 %44.10	08 %23.50	01 %02.90	تبدل الإدارة العليا جهودها لنشر مفاهيم الجودة لدى العاملين.	(33)
0.937	02.97	03 %08.80	05 %14.70	17 %50	08 %23.50	01 %02.90	تحرص الإدارة العليا على مراقبة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.	(34)
0.881	02.94	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من واقع النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك مستوى متوسط من التزام القيادة العليا اتجاه إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها، بناء على المتوسط الحسابي العام والذي بلغ 02.94، بانحراف معياري 0.881، الدال على تجانس عال في إجابات المبحوثين، أما بالنسبة للفقرات المكونة لهذا البعد فقد تراوحت متوسطاتها بين (02.85، 03.06)، وقد توزعت إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد كمايلي:

- تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة بدعم فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث نالت هذه الفقرة أقل متوسط حسابي قدر 02.85 وانحراف معياري 0.925، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 23.50% مقابل 41.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 35.30% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة..

- تحت الإدارة العاملين على الإلتزام بالجودة، حيث حظيت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي بلغ 03.06 وانحراف معياري 0.983، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 32.40% مقابل 41.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 26.50% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تبذل الإدارة العليا جهودها لنشر مفاهيم الجودة لدى العاملين، حيث تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدر ب 02.91 وانحراف معياري 0.965، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 26.40% مقابل 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 29.40% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة..

- تحرص الإدارة العليا على مراقبة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث حازت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدر ب 02.97 وانحراف معياري 0.937، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 26.40% مقابل 50% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة و 23.50% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة..

د- التحسين المستمر

يوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية، لإجابات المبحوثين لبعث التحسين المستمر.

جدول رقم (20): الإحصاءات الوصفية لبعث التحسين المستمر

رقم الفقرة	الفقرة	درجة وجودها					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا		
(35)	تتحم الإدارة بالتحسين المستمر في العمل.	01	07	13	12	01	02.85	0.892
		%02.90	%20.60	%38.20	%35.30	%02.90		
(36)	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة.	00	07	14	11	02	02.76	0.855
		%00	%20.60	%41.20	%32.40	%05.90		
(37)	يملك العاملون صلاحيات كافية تسهم في تحسين العمل.	02	05	17	07	03	02.88	0.977
		%05.90	%14.70	%50	%20.60	%08.80		
(38)	الإدارة مقتنعة بأهمية الزبائن في تحسين الجودة.	03	08	16	05	02	03.15	0.989
		%08.80	%23.50	%47.10	%14.70	%05.90		
(39)	الإدارة مقتنعة بأهمية الموردين في تحسين الجودة.	01	10	16	06	01	03.12	0.844
		%02.90	%29.40	%47.10	%17.60	%02.90		
		المتوسط الحسابي العام					02.95	0.79

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من خلال النتائج النهائية أن إجابات المبحوثين، على فقرات بعث التحسين المستمر، قد جاءت لتعكس مستوى متوسطا من تبني مفاهيم التحسين المستمر، من وجهة نظر الإطارات بالمؤسسة محل الدراسة، بناء على المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 02.95 بانحراف معياري قدر ب 0.79، الدال على تجانس عال في إجابات

الفصل الرابع _____ أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة AMC

المبحوثين ، كما تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات هذا البعد بين (03.15،02.76)، وقد توزعت إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد كما يلي:

- تهتم الإدارة العليا بالتحسين المستمر، حيث نالت هذه الفقرة متوسط حسابي قدره 02.85 وانحراف معياري 0.892، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 23.50%، مقابل 38.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 38.20% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة..

- تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة، حيث حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي قدره 02.76 وانحراف معياري 0.855، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 20.60% مقابل 41.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 38.30% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة..

- يمتلك العاملون صلاحيات كافية تسهم في تحسين العمل، حيث نالت هذه الفقرة متوسطا حسابيا قدره 02.88 وانحراف معياري 0.977، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 20.50% مقابل 50% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 29.40% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- الإدارة مقتنعة بأهمية الزبائن في تحسين الجودة، وقد حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدره 03.15 وانحراف معياري 0.989، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 32.30% مقابل 47.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 20.60% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- الإدارة مقتنعة بأهمية الموردين في تحسين الجودة، وقد حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدره 03.12 وانحراف معياري 0.844، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 32.30% مقابل 47.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 20.50% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

هـ- إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول الموالي أهم الإحصاءات الوصفية، لإجابات المبحوثين لبعده إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (21): الإحصاءات الوصفية لبعده إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	درجة وجودها					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا		
(40)	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات إدارة الجودة الشاملة خلال التوظيف.	00	05	16	10	03	02.68	0.843
		%00	%14.70	%47.10	%29.40	%08.80		
(41)	تنظر إدارة المؤسسة للأفراد باعتبارهم ثروة يجب الحفاظ عليها.	00	05	12	09	08	02.41	01.019
		%00	%14.70	%35.30	%26.50	%23.50		
(42)	تسود روح فريق العمل بين العاملين.	00	06	13	09	06	02.56	0.991
		%00	%17.60	%38.20	%26.50	%17.60		
(43)	فرق العمل متماسكة في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.	00	06	14	09	05	02.62	0.954
		%00	%17.60	%41.20	%26.50	%14.70		
(44)	تضع المؤسسة خطة تدريب سنوية لأفرادها.	02	12	11	04	05	03.06	01.153
		%05.90	%35.30	%32.40	%11.80	%14.70		
(45)	يتلقى الأفراد برامج تدريبية كافية لإدارة الجودة الشاملة.	02	05	15	10	02	02.85	0.958
		%05.90	%14.70	%44.10	%29.40	%05.90		
(46)	يتلقى الأفراد برامج تدريبية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة.	01	06	16	08	03	02.82	0.936
		%02.90	%17.60	%47.10	%23.50	%08.80		
(47)	تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية على أداء العاملين.	00	05	13	10	06	02.50	0.961
		%00	%14.70	%38.20	%29.40	%17.60		
(48)	يتم تقييم أداء العاملين وفقا لأسس موضوعية معلنة.	00	05	11	08	10	02.32	01.065
		%00	%14.70	%32.40	%23.50	%29.40		
(49)	تتم مشاركة العاملين في تسيير نظام الحوافز.	00	03	08	14	09	02.15	0.925
		%00	%08.80	%23.50	%41.20	%26.50		
(50)	يتم التعامل مع اقتراحات العاملين بجدية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.	00	02	13	12	07	02.29	0.871
		%00	%05.90	%38.20	%35.30	%20.60		
(51)	يشعر العاملون بالفخر لانتمائهم للمؤسسة.	01	07	15	06	05	02.79	01.038
		%02.90	%20.60	%44.10	17.60%	%14.70		
(52)	يبتعد الرؤساء في المؤسسة عن الأسلوب العقابي في التعامل مع المرؤوسين.	02	03	20	03	06	02.76	01.046
		%05.90	%08.80	%58.80	%08.80	%17.60		
		المتوسط الحسابي العام					02.57	0.759

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يحتوي الجدول أعلاه البيانات الممثلة لنتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة بشأن مدى وجود الأفكار المعبرة عن بعد إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة وقد دلت المؤشرات الإحصائية أن هناك مستوى منخفض لممارسات إدارة الموارد البشرية بناء على المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 02.57 بانحراف معياري قدر ب 0.759، الدال على تجانس عال في إجابات المبحوثين، كما تراوحت قيم الوسط الحسابي لفقرات هذا البعد بين (03.06 02.15)، وقد توزعت إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد كما يلي:

- تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات إدارة الجودة الشاملة خلال التوظيف، حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدر ب 02.68 وانحراف معياري 0.843، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 14.70% مقابل 47.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 38.20% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تنظر إدارة المنظمة للأفراد باعتبارهم ثروة يجب الحفاظ عليها، حيث نالت هذه الفقرة متوسط حسابي قدر ب 02.41 وانحراف معياري 01.019، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 14.70% مقابل 35.30% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 50% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تسود روح فريق العمل بين العاملين، حيث حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدر ب 02.56 وانحراف معياري 0.991، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 17.60% مقابل 38.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- فرق العمل متماسكة في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدر ب 02.62 وانحراف معياري 0.954، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 17.60% مقابل 41.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 41.20% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- تضع المؤسسة خطة تدريب سنوية لأفرادها، حيث حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدر ب 03.06 وانحراف معياري 01.153، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 41.20% مقابل 32.40% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 26.50% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- يتلقى الأفراد برامج تدريبية كافية لإدارة الجودة الشاملة، وقد نالت هذه الفقرة متوسطا حسابيا قدر ب 02.85 وانحراف معياري 0.958، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 20.60% مقابل 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 35.30% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

- يتلقى الأفراد برامج تدريبية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة، حيث تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدر بـ 02.82 وانحراف معياري 0.936، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 20.50% مقابل 47.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 32.30% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.
- تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية على أداء العاملين، حيث حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدر بـ 02.506 وانحراف معياري 0.961، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 14.70% مقابل 38.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 47% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.
- يتم تقييم أداء العاملين وفقا لأسس موضوعية معلنة، وقد نالت هذه الفقرة متوسطا حسابيا قدر بـ 02.32 وانحراف معياري 01.065، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 14.70% مقابل 32.40% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 52.90% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.
- تتم مشاركة العاملين في تسيير نظام الحوافز، حيث تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدر بـ 02.15 وانحراف معياري 0.925، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 08.80% مقابل 23.50% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 67.70% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.
- يتم التعامل مع اقتراحات العاملين بجدية عند اتخاذ القرارات المتعلقة، حيث حظيت هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدر بـ 02.29 وانحراف معياري 0.871، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 05.90% مقابل 38.20% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 55.90% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.
- يشعر العاملون بالفخر لانتمائهم للمؤسسة، وقد نالت هذه الفقرة متوسطا حسابيا قدر بـ 02.79 وانحراف معياري 01.038، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 23.50% مقابل 44.10% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 32.30% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.
- يتعد الرؤساء في المؤسسة عن الأسلوب العقابي في التعامل مع المرؤوسين، حيث تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدر بـ 02.76 وانحراف معياري 01.046، كما وافق على وجودها بدرجة مرتفعة 14.70% مقابل 58.80% وافقوا على وجودها بدرجة متوسطة، و 26.40% وافقوا على وجودها بدرجة منخفضة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سوف يقوم الباحث من خلال هذا المبحث، باختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث، وذلك 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 الإنحدار المتعدد والبسيط، وغيرها من الأدوات الإحصائية الملائمة لتحقيق تلك الغاية.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد مستوى عال لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد مستوى عال لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة لكل نمط، وللوقوف على أي من هذه الأنماط، تأخذ اهتماماً أكثر من غيرها على مستوى عينة الدراسة، و الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (22): أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة

الترتيب	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	أنماط الثقافة التنظيمية
1	60.80%	03.04	الثقافة البيروقراطية
2	56.60%	02.83	الثقافة المرنة
4	46.80%	02.34	الثقافة المبدعة
3	50.60%	02.53	الثقافة المساندة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من بيانات الجدول السابق، يتضح للباحث أن المتوسطات الحسابية لأنماط الثقافة التنظيمية، البيروقراطية، المرنة، في المؤسسة محل الدراسة، قد بلغت على التوالي 03.04، 02.83، بأهمية نسبية قدرت ب 60.80%، 56.60%، مما يشير إلى سيادتها بدرجة متوسطة، أما بالنسبة للثقافة المبدعة والمساندة، فقد قدر متوسطاتها 02.34، 02.53 وبأهمية نسبية قدرت ب 46.80%، 50.60% مما يدل على تواجدهما بدرجة منخفضة، إذن يمكن القول أن الثقافة السائدة بالمؤسسة محل الدراسة هي الثقافة البيروقراطية، ويعزى السبب في ذلك إلى أن المؤسسة محل الدراسة تنتمي إلى القطاع العام، لذلك فالمديرون ملزمون بتطبيق أنظمة العمل السائدة، وللسيطرة على ذلك فهم يلزمون العاملين، باحترام هذه اللوائح والأنظمة، تليها الثقافة المرنة، فالثقافة المساندة، وأخيراً الثقافة المبدعة، وعليه تقبل فرضية العدم H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 . أي أنه لا يوجد مستوى عال لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية.

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية.

سنقوم باختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات التابعة لها كما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى.

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T (Independent samples - T-test)، ويبين الجدول

الموالي نتائج هذا الإختبار.

جدول رقم (23): نتائج اختبار T لأثر متغير الجنس على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة

محل الدراسة

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الثقافة البيروقراطية	ذكر	24	03.00	0.471	-0.704	0.492
	أنثى	10	03.14	0.550		
الثقافة المرنة	ذكر	24	02.89	0.601	0.319	0.755
	أنثى	10	02.80	0.821		
الثقافة المبدعة	ذكر	24	02.02	01.057	-02.561	0.015
	أنثى	10	03.00	0.884		
الثقافة المساندة	ذكر	24	02.55	0.732	0.216	0.832
	أنثى	10	02.48	0.910		
الثقافة التنظيمية	ذكر	24	02.61	0.431	-01.652	0.122
	أنثى	10	02.95	0.584		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

الفصل الرابع ————— أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة AMC

من خلال الجدول السابق، يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت مستويات الدلالة لكل من الثقافة البيروقراطية، المرنة، المساندة، أكبر من 5%، ما عدا متغير الثقافة المبدعة حيث قل عن ذلك، وعليه تقبل فرضية العدم H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني عدم وجود تأثير لمتغير الجنس في اتجاهات الباحثين نحو الثقافة التنظيمية.

2- الفرضية الفرعية الثانية.

- **فرضية العدم H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير العمر.

- **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)، ويبين الجدول الموالي نتائج هذا الإختبار.

جدول رقم (24): نتائج اختبار (ANOVA) لأثر متغير العمر على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة

بالمؤسسة محل الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة البيروقراطية	بين المجموعات	0.089	02	0.045	0.175	0.840
	داخل المجموعات	07.893	31	0.255		
	المجموع	07.982	33			
الثقافة المرنة	بين المجموعات	0.166	02	0.083	0.180	0.836
	داخل المجموعات	14.292	31	0.461		
	المجموع	14.458	33			
الثقافة المبدعة	بين المجموعات	01.432	02	0.716	0.584	0.564
	داخل المجموعات	38.023	31	01.227		
	المجموع	39.455	33			
الثقافة المساندة	بين المجموعات	0.663	02	0.331	0.536	0.591
	داخل المجموعات	19.168	31	0.618		
	المجموع	19.831	33			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.325	02	0.162	0.651	0.529
	داخل المجموعات	7.737	31	0.250		
	المجموع	08.062	33			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من خلال الجدول السابق، يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة تبعاً لمتغير العمر، حيث كانت مستويات الدلالة لكل أنماط الثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية بصفة عامة، أكبر من 5%، ، وعليه تقبل فرضية العدم H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير العمر، مما يعني عدم وجود تأثير لمتغير العمر في اتجاهات الباحثين نحو الثقافة التنظيمية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة.

- **فرضية العدم H_0 :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T (Independent samples -T-test)، ويبين الجدول الموالي نتائج هذا الإختبار.

جدول رقم (25): نتائج اختبار T لأثر متغير المستوى التعليمي على أنماط الثقافة التنظيمية

السائدة بالمؤسسة محل الدراسة

المتغير	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الثقافة البيروقراطية	جامعي	32	03.01	0.488	-0.932	0.511
	دراسات عليا	02	03.40	0.565		
الثقافة المرنة	جامعي	32	02.89	0.67	02.124	0.180
	دراسات عليا	02	02.40	0.282		
الثقافة المبدعة	جامعي	32	02.27	01.093	-0.679	0.612
	دراسات عليا	02	02.90	01.272		
الثقافة المساندة	جامعي	32	02.56	0.772	0.914	0.516
	دراسات عليا	02	02.00	0.848		
الثقافة التنظيمية	جامعي	32	02.68	0.509	0.134	0.895
	دراسات عليا	02	02.67	0.035		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من خلال الجدول السابق، يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث كانت مستويات الدلالة لكل أنماط الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية بصفة عامة، أكبر من 5%، وعليه تقبل فرضية العدم H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 وهذا يعني عدم وجود تأثير لمتغير المستوى التعليمي في اتجاهات الباحثين نحو الثقافة التنظيمية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة.

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)، وبين الجدول الموالي ذلك.

جدول رقم (26): نتائج اختبار (ANOVA) لأثر متغير سنوات الخبرة على أنماط الثقافة التنظيمية

السائدة بالمؤسسة محل الدراسة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة البيروقراطية	بين المجموعات	00.058	03	00.019	0.074	00.974
	داخل المجموعات	07.924	30	0.264		
	المجموع	07.982	33			
الثقافة المرنة	بين المجموعات	0.556	03	0.185	00.400	00.754
	داخل المجموعات	13.902	30	0.463		
	المجموع	14.458	33			
الثقافة المبدعة	بين المجموعات	05.937	03	01.979	01.771	00.174
	داخل المجموعات	33.518	30	01.117		
	المجموع	39.455	33			
الثقافة المساندة	بين المجموعات	01.949	03	0.650	01.090	00.369
	داخل المجموعات	17.882	30	0.596		
	المجموع	19.831	33			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	00.677	03	00.226	00.916	00.445
	داخل المجموعات	07.385	30	00.246		
	المجموع	08.062	33			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من خلال الجدول السابق، يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت مستويات الدلالة لكل أنماط الثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية بصفة عامة، أكبر من 5%، ، وعليه تقبل فرضية العدم H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني عدم وجود تأثير لمتغير سنوات الخبرة في اتجاهات المبحوثين نحو الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة.

- فرضية العدم H_0 : لا تلتزم المؤسسة محل الدراسة المتبينة لمفهوم الجودة، بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
 - الفرضية البديلة H_1 : تلتزم المؤسسة محل الدراسة المتبينة لمفهوم الجودة، بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
 لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة حول المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 5% كما يوضحه الجدول رقم (27).

جدول رقم(27): اختبار T لمدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة	نتيجة H_0
-0.292	02.035	0.772	قبول

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يظهر من الجدول رقم (27)، أن قيمة T المحسوبة بلغت -0.2.92، أقل من الجدولية البالغة 02.035، وبما أن قاعدة القرار هي قبول فرضية العدم H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من 5%، لذلك تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تلتزم بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

ولمعرفة مدى تطبيق كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى.

- فرضية العدم H_0 : لا تلتزم المؤسسة محل الدراسة المتبينة لمفهوم الجودة، بتطبيق بعد التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة.
 - الفرضية البديلة H_1 : تلتزم المؤسسة محل الدراسة المتبينة لمفهوم الجودة، بتطبيق بعد التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة حول المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 5% كما يوضحه الجدول رقم (28).

جدول رقم(28): اختبار T لمدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبعده التخطيط الإستراتيجي

للجودة الشاملة

نتيجة H ₀	مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة
قبول	0.534	02.035	0.629

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يظهر من الجدول رقم (28)، أن قيمة T المحسوبة بلغت 0.629، أقل من الجدولية البالغة 02.035، وبما أن قاعدة القرار هي قبول فرضية العدم H₀ إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من 5%، لذلك تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة H₁، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تلتزم بتطبيق بعد التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة.

2- الفرضية الفرعية الثانية.

- فرضية العدم H₀: لا تلتزم المؤسسة محل الدراسة المتبنية لمفهوم الجودة، بتطبيق بعد التركيز على الزبون.
 - الفرضية البديلة H₁: تلتزم المؤسسة محل الدراسة المتبنية لمفهوم الجودة، بتطبيق بعد التركيز على الزبون.
 لا اختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة حول المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 5% كما يوضحه الجدول رقم (29).

جدول رقم(29): اختبار T لمدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبعده التركيز على الزبون

نتيجة H ₀	مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة
قبول	0.071	02.035	01.864

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يظهر من الجدول رقم (29)، أن قيمة T المحسوبة بلغت 01.864، أقل من الجدولية البالغة 02.035، وبما أن قاعدة القرار هي قبول فرضية العدم H₀ إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من 5%، لذلك تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة H₁، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تلتزم بتطبيق بعد التركيز على الزبون.

3- الفرضية الفرعية الثالثة.

- فرضية العدم H₀: لا تلتزم المؤسسة محل الدراسة المتبنية لمفهوم الجودة، بتطبيق بعد التزام القيادة العليا.
 - الفرضية البديلة H₁: تلتزم المؤسسة محل الدراسة المتبنية لمفهوم الجودة، بتطبيق بعد التزام القيادة العليا.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة حول المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 5% كما يوضحه الجدول رقم (30).

جدول رقم(30): اختبار T لمدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبعء التزام القيادة العليا

نتيجة H0	مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة
قبول	0.071	02.035	-0.146

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يظهر من الجدول رقم (30)، أن قيمة T المحسوبة بلغت -0.146، أقل من الجدولية البالغة 02.035، وبما أن قاعدة القرار هي قبول فرضية العدم H₀ إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من 5%، لذلك تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة H₁، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تلتزم بتطبيق بعد التزام القيادة العليا.

4- الفرضية الفرعية الرابعة.

- فرضية العدم H₀: لا تلتزم المؤسسة محل الدراسة المتبينة لمفهوم الجودة، بتطبيق بعد التحسين المستمر.

- الفرضية البديلة H₁: تلتزم المؤسسة محل الدراسة المتبينة لمفهوم الجودة، بتطبيق بعد التحسين المستمر.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة حول المتوسط الفرضي (3) عند مستوى دلالة 5% كما يوضحه الجدول رقم (31).

جدول رقم(31): اختبار T لمدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبعء التحسين المستمر

نتيجة H0	مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة
قبول	0.071	02.035	-0.347

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يظهر من الجدول رقم (31)، أن قيمة T المحسوبة بلغت -0.347، أقل من الجدولية البالغة 02.035، وبما أن قاعدة القرار هي قبول فرضية العدم H₀ إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من 5%، لذلك تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة H₁، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تلتزم بتطبيق بعد التحسين المستمر.

5- الفرضية الفرعية الخامسة.

- فرضية العدم H_0 : لا تلتزم المؤسسة محل الدراسة المتبينة لمفهوم الجودة، بتطبيق بعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية.

- الفرضية البديلة H_1 : تلتزم المؤسسة محل الدراسة المتبينة لمفهوم الجودة، بتطبيق بعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T عند مستوى دلالة 5% كما يوضحه الجدول رقم (32).

جدول رقم (32): اختبار T لمدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبعدها الإدارة الفعالة للموارد البشرية

نتيجة H_0	مستوى الدلالة	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة
قبول	0.20	02.035	-3.28

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يظهر من الجدول رقم (32)، أن قيمة T المحسوبة بلغت -3.28، أقل من الجدولية البالغة 02.035، وبما أن قاعدة القرار هي قبول فرضية العدم H_0 إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من 5%، لذلك تقبل فرضية العدم وترفض الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تلتزم بتطبيق بعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية.

رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة.

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.

سنقوم باختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات التابعة لها كما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى.

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T (Independent samples -T-test)، ويبين الجدول الموالي نتائج هذا الإختبار.

جدول رقم (33): نتائج اختبار T لأثر متغير الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل

الدراسة

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	ذكر	24	2.99	0.753	0.443	0.663
	أنثى	10	2.88	0.648		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

توضح النتائج المبينة في الجدول السابق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%، في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغ مستوى الدلالة القيمة 0.663 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، لأنها تجاوزت 5%، لذلك تقبل فرضية العدم H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني عدم وجود تأثير لمتغير الجنس في اتجاهات الباحثين نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

2- الفرضية الفرعية الثانية.

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير العمر.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)، ويبين الجدول الموالي نتائج هذا الإختبار.

جدول رقم (34): نتائج اختبار التباين الأحادي لأثر متغير العمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
بالمؤسسة محل الدراسة

مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مجموع	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.83	0.415	02		0.799	0.459
داخل المجموعات	16.099	0.519	31			
التباين الكلي	16.929		33			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

توضح النتائج المبينة في الجدول السابق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%، في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير العمر، حيث بلغ مستوى الدلالة القيمة 0.459 وهي قيمة غير دالة إحصائية، لأنها تجاوزت 5%، لذلك تقبل فرضية العدم H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني عدم وجود تأثير لمتغير العمر في اتجاهات الباحثين نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة.

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T (Independent samples - T-test)، ويبين الجدول الموالي نتائج هذا الإختبار.

جدول رقم (35): نتائج اختبار T لأثر متغير المستوى التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
بالمؤسسة محل الدراسة

المتغير	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	جامعي	32	03.02	0.687	02.227	0.033
	دراسات عليا	02	01.93	0.056		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

توضح النتائج المبينة في الجدول السابق، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%، في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغ مستوى الدلالة القيمة 0.033 وهي قيمة دالة إحصائية لم تتجاوز 5%، لذلك ترفض فرضية العدم H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، ولصالح الباحثين ذوو المستوى التعليمي الجامعي، وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم حيث بلغ 03.02، وعليه يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي في اتجاهات الباحثين نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة.

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين ($ANOVA$)، ويبين الجدول الموالي نتائج هذا الإختبار.

جدول رقم (36): نتائج اختبار التباين الأحادي لأثر متغير سنوات الخبرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالمؤسسة محل الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.354	1.127	03	0.572	01.715	بين المجموعات
		30	0.507	15.214	داخل المجموعات
		33		16.929	التباين الكلي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

توضح النتائج المبينة في الجدول السابق، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%، في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة القيمة 0.354 وهي قيمة غير دالة إحصائية، لأنها تجاوزت 5%،

لذلك تقبل فرضية العدم H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني عدم وجود تأثير لمتغير سنوات الخبرة في اتجاهات الباحثين نحو تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

خامسا: الفرضية الرئيسية الخامسة.

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

سنقوم باختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات التابعة لها كما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى.

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية البيروقراطية، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية البيروقراطية، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار 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 والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (37): 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 الباقية	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 عند مستوى المعنوية 0.831 ، وبالتالي فالنموذج غير صالح للتنبؤ، وعليه لا يمكننا اختبار تأثير الثقافة البيروقراطية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط Pearson حيث بلغت -00.038- بمستوى دلالة قدرت ب 0.416 غير دالة

الفصل الرابع _____ أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة AMC

إحصائياً، إذن تقبل الفرضية العدمية H_0 ، وترفض الفرضية البديلة H_1 ، وبالتالي لا توجد علاقة إحصائية إيجابية، بين الثقافة البيروقراطية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويفسر الباحث ذلك كون هذا النوع من الثقافة، يتسم بالمركزية من خلال عدم السماح للعاملين بإدلاء بأرائهم حول المشاكل المتعلقة بعملهم، دون الرجوع إلى المستويات العليا، وعدم الأخذ بزمام المبادرة، وهذا ما يتنافى مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

2- الفرضية الفرعية الثانية.

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المرنة، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المرنة، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

يشير الجدول (38) إلى نتائج تحليل تباين الانحدار لاختبار صلاحية نموذج الإختبار وقدرته التفسيرية، لغرض قياس تأثير الثقافة المرنة على إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (38): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الإنحدار	09.852	01	09.852	44.555	0.000
العوامل الباقية	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 للتنبؤ، وعليه يمكننا اختبار تأثير الثقافة المرنة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح بالجدول (39).

جدول رقم (39): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقافة المرنة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار 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 الإنحدار المقدرة ب 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 القيمة 00.763 وهو ذو دلالة إحصائية، إذن ترفض الفرضية العدمية H_0 ، وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، وبالتالي هناك علاقة إحصائية إيجابية، بين الثقافة المرنة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويفسر الباحث 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 تعترضه، خلال أداء عمله، كل هذا يتفق مع مفاهيم الجودة الشاملة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المبدعة، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المبدعة، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

يشير الجدول (40) إلى نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار صلاحية نموذج الإختبار وقدرته التفسيرية، لغرض قياس تأثير الثقافة المبدعة على إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (40): نتائج تحليل التباين للإنحدار البسيط لاختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الإنحدار	05.681	01	05.681	16.164	0.000
العوامل الباقية	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 للتنبؤ، وعليه يمكننا اختبار تأثير الثقافة المبدعة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح بالجدول (41).

جدول رقم (41): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الثقافة المبدعة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار 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 من الجدول أعلاه، ثبوت معنوية معامل الإنحدار المقدرة ب 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 القيمة 00.579 وهو ذو دلالة إحصائية، إذن ترفض الفرضية العدمية H_0 ، وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، وبالتالي هناك علاقة إحصائية إيجابية، بين الثقافة المبدعة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعليه فإن النتيجة المتوصل إليها 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 ومكافأهم باستمرار، للإستفادة من خبراتهم وتمكينهم من عرض مشكلاتهم ومقترحاتهم، كل هذا من شأنه أن يزيد من فرص نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة.

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المساندة، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية المساندة، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

يشير الجدول (42) إلى نتائج تحليل تباين الإنحدار لاختبار صلاحية نموذج الإختبار وقدرته التفسيرية، لغرض قياس تأثير الثقافة المبدعة على إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (42): نتائج تحليل التباين للإنحدار البسيط لاختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الإنحدار	07.589	01	07.589	26.004	0.000
العوامل الباقية	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 تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح بالجدول (43).

جدول رقم (43): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الثقافة المساندة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار 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 من الجدول أعلاه، ثبوت معنوية معامل الإنحدار المقدرة بـ 0.670، كما أن قيمة T المحسوبة 05.099، أكبر من الجدولية البالغة 02.035 وهي دالة إحصائية، زيادة على ذلك فقد بلغ معامل الارتباط القيمة 00.670 وهو ذو دلالة إحصائية، إذن ترفض الفرضية العدمية H_0 ، وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، وبالتالي هناك علاقة إحصائية إيجابية، بين الثقافة المساندة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعليه فإن للثقافة التنظيمية المساندة دور إيجابي في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يمكننا القول بأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة AMC هي علاقة طردية، فكلما زاد مستوى هذه الثقافة التي تشجع العمل بروح الفريق، والتعاون في إنجاز الأعمال، ومعاملة المديرين لمرؤوسيهم بشكل جيد، زاد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعكس صحيح.

سادسا: الفرضية الرئيسية السادسة:

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة، الثقافة البيروقراطية، المرنة، المبدعة، المساندة، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة، الثقافة البيروقراطية، المرنة، المبدعة، المساندة، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام نموذج الإنحدار المتعدد المتدرج، بعد إدخال جميع المتغيرات المستقلة في النموذج، وكانت النتائج كمايلي:

جدول رقم (44): 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
الإنحدار	11.199	01	02.80	14.170	0.000
العوامل الباقية	05.73	29	00.198		
المجموع	16.929	33			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

من النتائج الواردة من الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة (F) قد بلغت 14.170 عند مستوى المعنوية 00.000، وعليه يمكننا القول برفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، وبالتالي هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وأخيرا يشير الجدول رقم (45)، إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (Stepwise Multiple Regression)، لتحديد أكثر المتغيرات المستقلة أهمية وتأثيرا في المتغير التابع.

جدول رقم (45): تحليل الانحدار المتعدد التدرجي لتحديد أهمية المتغيرات المستقلة بشكل تدرجي

في النموذج

المتغيرات المستقلة	R2	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 ألا وهو إدارة 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 بـ 35.30%، فترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

خلاصة الفصل الرابع:

لقد كان لهذا الفصل أهمية، حيث تم التطرق فيه إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، كما خصص أيضا لتوضيح منهجيتنا في البحث الميداني، والتي تمثلت في تسليط الضوء على أهم الأدوات التي استخدمت لجمع المعلومات، كالمقابلة والاستبيان، هذه الأخيرة تناولها الباحث من حيث تصميمها، ووصف فقراتها ومتغيرات البحث، كما تطرق إلى صدق وثباتها، وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والمتخصصين، كما دل معامل ألفا كرونباخ بأن الإستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات.

كما تطرق الباحث إلى أهم الأدوات الإحصائية التي استخدمها لمعالجة دراسته الميدانية، كالتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، وغيرها من الأدوات التي تفيد الباحث في وصف وتحليل إجابات المستجوبين.

وقد شمل هذا الفصل أيضا وصفا أو تحليلا للخصائص الشخصية لأفراد الدراسة، من ناحية السن، المستوى التعليمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة أو الأقدمية، وأيضا تحليلا لإجابات أفراد الدراسة ذات العلاقة بمتغيرات البحث، واختتم باختبار الفرضيات التي وضعت في مستهل البحث.

الخاتمة:

من خلال ما جاء في الدراسة النظرية، وما اشتملت عليه من أدبيات ودراسات سابقة، حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، وبالإضافة إلى الجانب التطبيقي، والذي تم فيه تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليه بواسطة الاستبيان، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي كانت كإجابة على الأسئلة والفرضيات الموضوعية في مستهل البحث، وبالإعتماد على هذه النتائج، تم تقديم العديد من التوصيات والمقترحات، والتي نراها ضرورية، ومن الممكن أن تفيد المديرين في المؤسسة محل الدراسة، من أجل تحسين وتطوير أداؤها.

أولاً: النتائج.

لقد تمخض عن هذه الدراسة العديد من النتائج نذكر منها:

- النتائج النظرية:

- 1- تعد ثقافة المنظمة من بين المواضيع التي لقيت اهتمام العديد من المفكرين، ويرجع السبب في ذلك دورها الأساسي في نجاح المنظمات.
- 2- تعبر الثقافة عن مجموعة من القيم، والمعتقدات، والتوقعات التنظيمية، والإتجاهات، والتي يكتسبها الأفراد من خلال تفاعلهم وتعاملهم، مع البيئة المحيطة بهم سواء، كانت داخلية أو خارجية.
- 3- تعطي ثقافة المنظمة هويتها، وشخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
- 4- لا يوجد نموذج ثقافي واحد يمكن تطبيقه لجميع المنظمات، وذلك كون كل ثقافة تشترك مع ثقافة أخرى في جوانب، وتختلف معها في جوانب أخرى.
- 5- توفر ثقافة المنظمة الإطار الذي يحكم أنماط السلوك داخل المنظمة، وذلك من خلال القيم التي يعتنقها العاملون، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة.
- 6- تعد ثقافة المنظمة القاعدة الأساسية التي تقوم عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب أن تأخذ حيزاً هاماً، حتى يتم وضع هذه الفلسفة موضع التطبيق.
- 7- يرتبط جودة المنتج بمدى قدرته على تحقيق متطلبات الزبون، كما أنها استراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق العديد من المزايا التنافسية، وهي نقطة الإنطلاق اتجاه تحقيق الجودة الشاملة.
- 8- إن تطور مفهوم الجودة، كان وفقاً لمراحل متسلسلة ومتراصة، ابتداءً من مرحلة الرقابة على الجودة، وحتى مرحلة إدارة الجودة الشاملة، أو مرحلة إسعاد ورفاهية الزبون.

9- 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.

10- يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000 كمكمل، وليس بديلا عن إدارة الجودة الشاملة، فحصول المؤسسة عليه يعتبر كحافز لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

11- إن التحسين المستمر للجودة، عنصر أساسي لإدارة الجودة الشاملة، يفضي إلى تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة، كتقليل التكاليف، وتلافي الأخطاء، وتقليل وقت الإنتاج، مما يؤدي إلى الإستغلال الأمثل للوقت والموارد المتاحة.

12- نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى التزام الإدارة العليا بدعمها اللامتناهي لهذه الفلسفة، عن طريق تخصيص الموارد اللازمة لذلك، وتحسيس العاملين بأهميتها كونها هدفا إستراتيجيا عظيما.

- النتائج التطبيقية:

1- 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.

2- أظهرت نتائج البحث عدم وجود تأثير للمتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في اتجاهات الباحثين نحو أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة.

3- كشفت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة، والمتبنية لمفهوم الجودة، لاتبتم بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في: التخطيط الإستراتيجي للجودة، التركيز على الزبون، إلزام القيادة العليا، التحسين المستمر، إدارة الموارد البشرية.

4- دلت النتائج على ارتباط المستوى التعليمي للباحثين، برؤيتهم لمدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، فكلما ارتفع المستوى التعليمي لديهم، كلما استطاعوا أن يدركوا مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسستهم، وعن بقية المتغيرات الشخصية والمتمثلة في: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، فلم تؤثر تماما على رؤية الباحثين، لمدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

5- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات، عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين، الثقافة التنظيمية البيروقراطية وبين مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6- كما كشفت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين، الثقافة التنظيمية المرنة، وبين إدارة الجودة الشاملة.

7- كما بينت النتائج، أن الثقافة التنظيمية المبدعة، تؤثر إيجاباً على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

8- دلت النتائج، أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية، بين الثقافة التنظيمية المساندة، وبين إدارة الجودة الشاملة.

9- أظهرت النتائج الخاصة بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الثقافة التنظيمية وأتماطها بأن هناك تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة: الثقافة البيروقراطية، المرنة، المبدعة، المساندة، في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

10- باستخدام نموذج الإنحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة مجتمعة، فقد دلت نتائج البحث أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع، هو متغير الثقافة المرنة، يليه متغير الثقافة التنظيمية المساندة.

ثانياً: التوصيات.

اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تهيأت لدينا عدة توصيات، نرى ضرورة عرضها على النحو التالي:

1- ضرورة التزام القيادات الإدارية في المستويات العليا بالتغيير اتجاه الجودة الشاملة، وعليهم التعامل بحكمة مع مقاومة التغيير الذي يبديه العاملون، من خلال إزالة أسباب مقاومة التغيير، أو التخفيف من حدته.

2- العمل على تطوير الثقافة التنظيمية، من خلال العمل على إشراك العاملين في تطوير هذه الثقافة، بعد تحديد مستوى الثقافة السائدة حالياً وتقييمها، لجعلها ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال حل المشاكل التي ظهرت في كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

3- وضع نظام للقيم وتوفير المناخ الملائم لسيادتها بين العاملين والمؤسسة والزبائن، كقيم التحسين المستمر.

4- التزام الإدارة العليا بالتحسين والتطوير المستمر للجودة، كشرط لنجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالنظر إليها بمنظور التخطيط الإستراتيجي لكافة الأنشطة، والأبتعاد عن النظرة الضيقة لمعالجة كافة المشاكل التي تواجه سير العمل بالمؤسسة.

5- العمل على نشر ثقافة الجودة وذلك على جميع المستويات في المؤسسة، عن طريق تصميم برامج تدريبية متعلقة أساساً بمفاهيم الجودة، وأساليب إدارتها والسيطرة عليها، ونظم إدارة الجودة ISO 9000، والالتزام الجميع بتحسين الجودة كل حسب عمله وموقعه.

6- تطوير خطة واضحة المعالم للتأسيس للجودة في المؤسسة، ويمكن لهذه الأخيرة إشراك الجامعة في وضع الخطة، على أن تشمل هذه الخطة على (الرسالة، الأهداف، السياسات والإجراءات) والتي تشكل مع بعضها توجه الشركة وطرق تنفيذها.

7- تعزيز ولاء الزبون عن طريق تقديم التسهيلات له، والعمل على إشراكه في المقترحات والإستفادة من خبراته وتجاربه، واعتباره شريكا إستراتيجيا، ومن أصحاب المصلحة الرئيسيين.

8- إعطاء اهتمام أكبر للعاملين، عن طريق حسن اختيارهم والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في تحسين العمل، تعزيزا لمفهوم الإستثمار في الموارد البشرية.

9- تخصيص الميزانية الكافية للنشاط التدريبي، لضمان تعميم برامج التدريب على كافة المستويات، دون اقتصرها على فئة الإطارات فقط.

10- تهيئة البيئة المناسبة أو المشجعة للتحسين والابتكار، لتشجيع عملية توليد الأفكار الجديدة، وإبراز أهمية التفكير في حلول ابتكارية لمواجهة المشاكل والصعوبات.

11- الاعتراف بإنجازات العاملين، ومنحهم الثقة والمكافآت التي يستحقون، بهدف تطوير نظام تقييم الأداء الذي يعتمد على الإنجاز والتميز.

12- 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 ومشرفيهم والمدربين.

13- الإهتمام بأسلوب العمل الجماعي، عن طريق تشكيل فرق العمل على اختلاف أنواعها، لما لها من دور في رفع مستويات الأداء.

ثالثا: آفاق البحث.

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات ذات العلاقة، بموضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة

الجودة الشاملة، توصل إلى العديد من المشاريع البحثية المستقبلية ومنها:

1- دراسة وتحليل العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وإدارة الجودة الشاملة.

2- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية المنظمة.

- 3- أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- أثر إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة.
- 5- دور استقطاب واختيار الموارد البشرية في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الملحق (01): استبيان البحث

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

أخي الكريم/ أختي الكريمة...

يسرني ان أضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة ، عن موضوع (أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، وفي سبيل ذلك يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموعة الأسئلة التي تحتويها القائمة المقدمة لسيادتكم، حتى يتسنى له التعرف على الجوانب المختلفة والمرتبطة بموضوع الدراسة. ونحيط سيادتكم علما بأن كل ما سوف تدلون به من آراء ووجهات نظر أو بيانات سوف يكون موضع السرية ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

الجزء الأول: المعلومات العامة

السن:	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	بين 30 و 50 سنة	<input type="checkbox"/>
		أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>		
المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
عدد سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 15 إلى 20 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة	<input type="checkbox"/>		

الجزء الثاني: ثقافة المنظمة

رقم الفقرة	الفقرة	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
الثقافة البيروقراطية						
(01)	تتغاضى ثقافة المنظمة عن التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية.					
(02)	تركز ثقافة المنظمة على الالتزام بالمسؤوليات المحددة بدقة.					
(03)	تركز ثقافة المنظمة على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.					
(04)	تحرص ثقافة المنظمة على تسلسل السلطة بشكل هرمي.					
(05)	تمتاز الثقافة السائدة في المنظمة بمقاومتها للتغيير.					
الثقافة المرنة						
(06)	تهتم المنظمة بمسايرة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية للتعامل معها					
(07)	تستفيد المؤسسة من تجارب الآخرين ضمن المقارنة المرجعية.					
(08)	تميل إدارة المؤسسة إلى تعديل الهيكل التنظيمي ليتناسب مع طرق العمل					
(09)	تدعم الثقافة السائدة التغيير الإيجابي لإجراءات أداء العمل.					
(10)	استعداد أفراد المؤسسة للتغييرات الداخلية.					
الثقافة المبدعة						
(11)	الإدارة تشجع أفراد المؤسسة على المبادرة والإبداع.					
(12)	إدارة المؤسسة تشجع الأفكار الجديدة.					
(13)	المؤسسة تمتلك نظاما لتسيير الإقتراحات المتعلقة بالإبداع.					
(14)	تحرص إدارة المؤسسة على تهيئة مناخ العمل الملائم لتوليد أفكار جديدة.					
(15)	تقوم الإدارة بمكافأة الأفراد نتيجة إنجازات جديدة.					

الثقافة المساندة

					(16) تنتشر الثقة بين الإدارة والعاملين في إطار تبادل المعلومات.
					(17) تلتزم الإدارة العليا للمنظمة بتحقيق العدالة بين الأفراد.
					(18) تهتم الإدارة العليا بالعلاقات الإنسانية الإيجابية مع الأفراد.
					(19) تهتم إدارة المؤسسة باحتياجات الأفراد.
					(20) تعمل الإدارة العليا على تمكين الأفراد لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

الجزء الثالث: إدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرة	الفقرة	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
التخطيط الإستراتيجي						
(21)	تبنى الإدارة العليا خطة استراتيجية طويلة المدى لتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة.					
(22)	تركز رسالة المؤسسة على إشباع حاجات الزبون.					
(23)	سياسات الجودة واضحة لدى جميع الأفراد.					
(24)	خطط الجودة محددة لكل قسم في المؤسسة.					
(25)	استراتيجية الجودة في المنظمة تراعي شؤون البيئة وسلامتها.					
التركيز على الزبون						
(26)	تبنى استراتيجية الجودة في المؤسسة على تحديد احتياجات الزبون.					
(27)	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لمستوى منتجاتها.					
(28)	يتم تسجيل شكاوى الزبائن.					
(29)	يتم معالجة شكاوى الزبائن.					
(30)	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة للإلتصال بالزبائن.					
إلتزام القيادة العليا						
(31)	تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة بدعم فلسفة إدارة الجودة الشاملة.					
(32)	تحث الإدارة العليا العاملين على الإلتزام بالجودة.					

					(33) تبذل الإدارة العليا جهودها لنشر مفاهيم الجودة لدى العاملين.
					(34) تحرص الإدارة العليا على مراقبة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
التحسين المستمر					
					(35) تهتم الإدارة بالتحسين المستمر في العمل.
					(36) تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة.
					(37) يمتلك العاملون صلاحيات كافية تسهم في تحسين العمل.
					(38) الإدارة مقتنعة بأهمية الزبائن في تحسين الجودة.
					(39) الإدارة مقتنعة بأهمية الموردين في تحسين الجودة.
إدارة الموارد البشرية					
					(40) تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات إدارة الجودة الشاملة عند القيام بعملية التوظيف.
					(41) تنظر إدارة المؤسسة على أن العاملين بها هم ثروة يجب الحفاظ عليها.
					(42) تسود روح فريق العمل بين العاملين.
					(43) فرق العمل متماسكة في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
					(44) تضع المؤسسة خطة تدريب سنوية لأفرادها.
					(45) يتلقى العاملون برامج تدريبية كافية لإدارة الجودة الشاملة.
					(46) يتلقى العاملون برامج تدريبية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة.
					(47) تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية على أداء العاملين.
					(48) يتم تقييم أداء العاملين وترقيتهم وفقاً لأسس موضوعية معلنة.
					(49) تتم مشاركة العاملين في تسيير نظام الحوافز.
					(50) يتم التعامل مع اقتراحات العاملين بجدية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.

					(51) يشعر العاملون بالفخر لانتمائهم لهذه المؤسسة.
					(52) يتعد الرؤساء في المؤسسة عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع المرؤوسين.

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

المؤسسة	الرتبة	اللقب والإسم	
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	بن سديرة عمر	(01)
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	بوحروود فتيحة	(02)
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	هباش سامي	(03)
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر	عمران عز الدين	(04)
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبرج	أستاذ محاضر	بونقيب عماد	(05)

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- أبوبكر مصطفى السيد طه، المدير وتنمية سلوك العاملين- مدخل استراتيجي لتنمية السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2005.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دون دار للنشر، القاهرة، 1998.
- 3- إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 4- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مكتبة القوس للطباعة، عمان، 2008.
- 5- توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة- الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات- سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة، 2003.
- 6- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1999.
- 7- جاد الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي، موضوعات وبحوث إدارية، مطبعة العشري، السويس، 2005.
- 8- جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 9- جمال ظاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة القاهرة للطباعة والتصوير، القاهرة، دون سنة للنشر.
- 10- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، الجزء الثاني من سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة، 1998.
- 11- جون ريت وبيتربرغ، دليل الجيب إلى إيزو 9000، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999.
- 12- جيرالد هيرنبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد اسماعيل علي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 13- الجيوسي محمد رسلان، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الافراد في المنظمات - دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

- 14- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 15- خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997.
- 16- خالد سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات على القطاع الصناعي- الطبعة الأولى، دون دار للنشر، العربية السعودية، 1998.
- 17- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة- إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 18- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2000.
- 19- خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو 9000، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 20- سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
- 21- سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 1998.
- 22- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 23- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة- الفلسفة ومداخل العمل- الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 24- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2000.
- 25- السيد علي الشتا، البناء الثقافي في المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الجزء الخامس، الإسكندرية، دون سنة للنشر.
- 26- شارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، العربية السعودية، 2001.
- 27- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 28- عادل أمين، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2000.

- 29- عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 2001.
- 30- عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 31- عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة-مدخل متكامل- مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، القاهرة، 2003.
- 32- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 33- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية- نظرة استراتيجية- الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 34- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب للنشر، مصر، 2000.
- 35- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 36- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009.
- 37- فرانسيس دايف، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد بن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 38- فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون دار للنشر، مصر، 1996.
- 39- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 40- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
- 41- كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة والتنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
- 42- كمال محمد بشير، خاطرات ومؤلفات في اللغة والثقافة، دار غريب للطباعة والنشر، 1995.
- 43- لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، 2011.
- 44- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 45- مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، عمان، 2001.
- 46- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان، 2002.

- 47- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 48- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات- الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 49- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة- الجودة الشاملة والهندرة- دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 50- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة- مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات- دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 51- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 52- محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 53- مدحت محمد أبو النصر، الإتجاهات المعاصرة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007.
- 54- مذكور إبراهيم وآخرون، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975.
- 55- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008.
- 56- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 57- ميكل تومبسون وآخرون، نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1978.
- 58- نادية حمدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال، دراسة ميدانية في شركات الغزل والنسيج، مطبعة العمرانية للأوفست، الجيزة، 1995.
- 59- نبيل مرسي، استراتيجية الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

- 60- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار الصفاء للنشر، عمان، 2010.
- 61- نزار عبد المجيد البرواري وحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتمييز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 62- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة- مدخل للتصميم- دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 63- نعمة عباس خفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 64- نورالدين حروش، ربيعة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 65- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

- 1- العكيلي جميل جابر تمر، أثر التحسين المستمر لوظائف ادارة الموارد البشرية في أداء المستشفيات-دراسة استطلاعية في مستشفى الصدر العام- مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010 .
- 2- أحمد بن علي الصميلي، القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، العربية السعودية، 2015.
- 3- أريج سعيد خليل العاني، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية في شركات الإتصال الخلوي العاملة في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2008.
- 4- اياد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التربية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2010/2011.
- 5- براهيم عبد الرزاق، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016.

- 6- بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر بباتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2016.
- 7- بلجبل نادية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- 8- بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015/2016.
- 9- بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي - دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة - أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016.
- 10- بوحروود فتيحة، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف - أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.
- 11- بوعنان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006/2007.
- 12- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بملكة البحرين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 13- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة - دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009.
- 14- داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- 15- الدليمي انتصار عباس، الموازنة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الإستراتيجي وأثرها في الأداء، دراسة ميدانية لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة بغداد، العراق، 1998.

- 16- رقية منصوري، توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط والتخطيط الإستراتيجي لنظام المعلومات وأثره على تحقيق التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- 17- سهام محمد رمضان محمد، نموذج مقترح للتغيير لزيادة فعالية المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الأدوية بقطاع الأعمال العام، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2005.
- 18- شخاب عبد القادر، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بخنشلة، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015/ 2014.
- 19- صلاح منصور عباس، أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بالقاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2001.
- 20- عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة- رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 21- عبد الخالق محمد مانع القرني، التخطيط الإستراتيجي بمدارس التعليم العام بالطائف- تصور مقترح- رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 22- عبد الكريم إبراهيم الثويني، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 23- عبد الله بن عطية الزهراني، أثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2007 .
- 24- عبدالله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية بالتطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2008 .
- 25- عجال مسعودة القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس وعلوم التربية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

- 26- العكيلي جميل جابر تمر، أثر التحسين المستمر لوظائف ادارة الموارد البشرية في أداء المستشفيات-دراسة استطلاعية في مستشفى الصدر العام- رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
- 27- علي بن فهد الشريف، الثقافة التنظيمية ودورها في الابداع الاداري بالجامعات السعودية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة ام القرى، العربية السعودية، 2007.
- 28- علي عوض الوقفي، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.
- 29- عمر محمود عبد الله، تقييم مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2003.
- 30- فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها لدى العميل البنكي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011/2010.
- 31- لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير-دراسة حالة مؤسسة AMC، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة سطيف1، الجزائر، 2006.
- 32- محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة بالأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2001.
- 33- حمد علي القضاة، أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي - دراسة ميدانية لشركات الصناعات الدوائية الأردنية- أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.
- 34- ملوك منصف، أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة إحصائية بمؤسسة AMC، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2009/ 2010.
- 35- منال طه بركات بعنوان، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.

- 36- منصور بن ماجد بن سعود عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الأمنية، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، العربية السعودية، 2010.
- 37- هيثم عبد الله أبوخديجة، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سورية، 2007/2006.
- 38- هيفاء سويري بنت محمد، مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.

ثالثا: المجالات

- 1- أحمد خليل الحسيني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 04، جامعة بابل، العراق، 2013.
- 2- أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 04، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
- 3- أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الإتصالات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 04، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
- 4- أمل محمد علي، أكرم محسن الياسري، صالح مهدي محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 21، العراق، 2012.
- 5- إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة دراسات في العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 01، الأردن، 2015.
- 6- بسام منيب علي الطائي، إسراء السبعوي، الأثر التتابعي لمنظمات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة، مجلة إدارة الاعمال الأردنية، المجلد 05، العدد 10، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.

- 7- بن سديرة عمر، التخطيط الإستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة المتوسطة والصغيرة الجزائرية- دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف- مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، العدد13، الجزائر، 2013.
- 8- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية بورقلة)، مجلة الباحث، العدد07، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2010/2009.
- 9- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد02، الجزائر، 2003.
- 10- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد05، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2007.
- 11- جمال خنشور، أثر قيمة الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد10، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، نوفمبر 2006.
- 12- حاكم الجبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، دراسة حالة مصرف بابل الأهلي، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، السنة الثامنة، عدد25، جامعة الكوفة، العراق، 2012.
- 13- حسام نعيم النفار، أثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الاخلاقية على تحقيق التميز للجامعات -دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية- مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، العدد03، فلسطين، 2016.
- 14- حنان عبد الرحيم الأحمدي، التحسين المستمر للجودة، المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، العدد03، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2000.
- 15- خالد يوسف محمد الزعبي، أثر الإلتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة الإقتصاد والإدارة، مجلد22، العدد 01، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 16- خضير مهدي صالح وآخرون، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء- مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السابع، العدد03، العراق، 2009 .
- 17- دوتن اديبانجو، دينيس كيهو، تقييم مشكلات ثقافة الجودة بالمملكة المتحدة، المجلة الدولية لعلوم الجودة، مشورات جامعة MCB ، المجلد03، العدد03، 1998.

- 18- دينا حامد جمال، ارادن حاتم خضير العبيدي، مدى إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في العتبة العلوية المقدسة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 27، جامعة تكريت، العراق، 2013.
- 19- رحال علي إلهام يحيوي، الالاجودة تكلف باهضا، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 08، جامعة باتنة، الجزائر، 2003.
- 20- الرشيد عادل محمود، الثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال الأردنية، استخدام منهج هوفتسيد المستند إلى إدراك العاملين لممارسة العمل، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20، العدد 03، الأردن، 2004.
- 21- رياض حمزة البكري، رضا الزبون... الثورة المحاسبية الجديدة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 09، العدد 28، جامعة بغداد، العراق، 2014.
- 22- زكي عبد المعطي أبو زيادة، ادارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 01، الجامعة الأردنية، الأردن، 2012.
- 23- سندية مروان الحيايلى وآخرون، انعكاس القيم المنظمية في تنمية المورد البشري، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادة الإدارية بجامعة الموصل، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 93، جامعة الموصل، العراق، 2012.
- 24- السواط عوض الله، العتيبي سعود محمد، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 12، العدد 01، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 25- صفاء أحمد محمد العاني، دور إدارة الجودة في تعزيز كفاءة وفاعلية التحاسب الضريبي بالتطبيق في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، جامعة بغداد، العراق، 2012.
- 26- صفاء جواد، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، جامعة بغداد، العراق، 2012.
- 27- عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل، دراسة كمية على عدد من المديرين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 30، فلسطين، 2014.

- 28- عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية- دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء- مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد04، جامعة القادسية، العراق، 2010.
- 29- عامر علي حسين، أميرة هاتف الجنابي، التوجه نحو الزبون وولائه تحقيق تجربي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد09، جامعة الكوفة، العراق، 2008.
- 30- عباس سحر قدوري، القيم والمنظمة برنامج للبقاء في القرن الحادي والعشرين، مجلة العرب والمستقبل، مركز دراسات وبحوث الوطن العربي، السنة02، العدد07، جامعة المستنصرية، العراق، 2004.
- 31- عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة العامة، المجلد34، العدد03، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1994.
- 32- عبد العزيز أبو نبعة، فوزية مسعد، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات- مجلة الإداري، المجلد20، العدد74، جامعة اليرموك، الأردن، 1998.
- 33- عبد اللطيف عبد اللطيف محفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد02، سورية، 2010.
- 34- عثمان حسن عثمان، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، العدد 08، الجزائر، 2008.
- 35- عدنان الماضي وفريد نصيرات، أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011.
- 36- عقيل أبوبكر غلبون، محمد يوسف خالد، خصائص القيادة الإدارية الحديثة وأثرها على أداء المرؤوسين- دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في ليبيا- مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 30، الجزء الأول، فلسطين، حزيران 2013.
- 37
- 38- علاء جاسم سلمان، استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة- بالتطبيق على بنك سبأ الإسلامي- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد41، العراق، 2010.

- 39- غانم محمود أحمد الكيكي، هيكل تقانة المنتج وأثره في تحقيق أهداف إدارة العلاقة مع الزبون، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الولادية بالموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 100، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- 40- فاضل حمد القيسي، زيد خوام محمود، المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الإستراتيجي، بحث تطبيقي في وزارة التخطيط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86، جامعة بغداد، العراق، 2015.
- 41- الفليت عودة جميل، واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي للتعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، العدد 17، فلسطين، 2001 .
- 42- القطامين أحمد، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي- دراسة تحليلية تطبيقية- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 02، جامعة بغداد، العراق، 2002، ص 48.
- 43- قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 04، جامعة القادسية، العراق، 2013.
- 44- لباس سارة، بومنقار مراد، أثر التوجه نحو ادارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة فرتيال، دراسة ميدانية تحليلية على هيئة الاطارات الوسطى، مجلة دراسات وأبحاث، السنة الثامنة ، العدد 25، جامعة زيان عاشور بالحلقة، الجزائر، ديسمبر 2016.
- 45- ليث سعد الله حسين، آلاء عبد الموجود عبد الجبار، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العامة بنينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 77، العدد 27، جامعة الموصل، العراق، 2005.
- 46- محفوظ حمدون الصواف، ليلي مصطفى محمد بلال، اتجاهات الادارة العليا نحو نشر ثقافة الجودة الشاملة - دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية بمحافظة نينوى- مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 94، جامعة الموصل، العراق، 2009.
- 47- محمد الطراونة، بدرية البليسي، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية بالأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ، المجلد 17، العدد 01، جامعة مؤتة، الأردن، 2002 .
- 48- محمد بندقجي، اتجاهات المديرين نحو تنمية الموارد البشرية لاحتياجات الجودة الشاملة في شركات الفنادق الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 18، العدد 21 ، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.

- 49- محمد طعمانة، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد34، العدد03، جامعة اليرموك، الأردن، 2001.
- 50- محمد عبد الوهاب العزاوي، أحمد سليمان محمد الجرجري، إدارة الموارد البشرية وإمكانية تطبيق الجودة الشاملة، دراسة نظرية تحليلية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 81، عدد 28، جامعة الموصل، العراق، 2006.
- 51- مروان نظمي عواد، دور قيم ثقافة المنظمة في تحسين جودة خدمة الرعاية التمريضية، بحث مقارنة بين مستشفى الرمادي التعليمي العام ومستشفى بغداد التعليمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد94، المجلد 22، العراق، 2016.
- 52- منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد05، العدد02، الأردن، 2009.
- 53- مهند عبد الرحمان، رشا عدنان أحمد، أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد36، جامعة بغداد، العراق، 2013.
- 54- ناظم جواد الزبيدي، سدى يوسف محمد، إدارة الجودة الشاملة مفهومها وسبل إرسائها، مجلة كلية التربية، المجلد38، العدد04، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008.
- 55- نافذ فايز الهرش، قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتماداً على أبعاد هوفستيد الثقافية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد04، العدد03، الأردن، 2008.
- 56- ندى عبد القادر، خليل إبراهيم عيسى، دور الإدارة العليا في التحسين المستمر للجودة، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة بالبصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 25، المجلد07، جامعة البصرة، العراق، تشرين الثاني 2009.
- 57- نزار عبد المجيد البرواري، علي منصور محمد بن سفاع، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي، تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 01، جامعة القادسية، العراق ، يونيو 2008.
- 58- نظام موسى سويدان، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه (دراسة حالة)، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد01، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011.
- 59- هالة عبد القادر صبري، أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد06، العدد04، الأردن، 2010.

60- وائل قرطام، نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة - دراسة نظرية- مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد02، جامعة القاهرة، مصر، 1998.

61- يوسف حجيم الطائي، عبير محمد حسون كرماشة، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العدد 19، العراق، 2010.

رابعاً: الملتقيات

1- ابتسام عبد الرحمن حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، مداخله ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي- معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، من 01-04 نوفمبر 2009.

2- أحمد إبراهيم أبوسن، القيم والأخلاقيات والتوجهات المعاصرة في إدارة المنظمات، بحوث وأوراق عمل ملتقى الإدارة العربية وآفاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين المنعقد بالجمهورية العربية السورية في أبريل 2004، أعمال مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

3- أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، من تنظيم قسم العلوم الإجتماعية، جامعة سطيف2، يومي 08-09 أبريل 2007.

4- بن لوصيف زين الدين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف1، أيام 19-30 أكتوبر 2001.

5- رعد الصرن، تيسير زاهر، نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال، التحديات المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-28 أبريل 2009.

6- السيد رجب إبراهيم عيد، دور الثقافة التنظيمية والمجتمعية في دعم وتوجيه القرار، بحوث وأوراق عمل ملتقى صناعة القرار والتميز المؤسسي المنعقد بدولة الإمارات العربية المتحدة (الشارقة)، ديسمبر 2013، أعمال مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.

7- عجيبة محمد، بن النوي مصطفى، متطلبات القيادة الرشيدة في ظل الحكم الراشد، مداخله ضمن الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي 09-10 ديسمبر، 2007.

8- فاروق فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادات الادارية المبدعة من خلال معايير ادارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003.

9- قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، يومي: 08-09 مارس 2005.

10- محمد طعمانة، مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، مؤتمر الابداع والتجديد في الادارة العربية في مواجهة القرن الواحد وعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة 06-08 نوفمبر، 2000.

11- مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس والتربية، جامعة الجزائر، الجزائر، يومي 28-29 نوفمبر 1992.

12- يحي بويقات عبد الكريم، التدريب والتعليم كعامل من عوامل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات بجامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر، 2010.

13- يحي بويقات عبد الكريم، بوطيية فيصل، توطين أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 في المؤسسات، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي 03-04 ماي 2005.

خامسا: الوثائق الرسمية

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، المرسوم التنفيذي 02-05 الصادر ب09 جانفي 2002 والمتضمن انشاء جائزة الجودة الجزائرية.

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 31، القرار المؤرخ في 03 أفريل 2002 والمحدد لنظام مسابقة منح جائزة الجودة الجزائرية، المادتين 02، 03.

المراجع باللغة الفرنسية:

أولا: الكتب

- 1- A.Ouaret,l'esprit des normes ISO,guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation,édition,G.A.L Alger,2005.
- 2- A.Quaret,les dirigeants algériens face à la performance de leurs entreprises:rôle de la direction dans un système de management de la qualité,édition G.A.L,Alger,2009.
- 3- Armand Dayan,manuel de gestion, volume1,2^{ème} édition,Elipses,paris,2004.
- 4- B. Dividollon, C. Vincent, Le Client au Cœur de l'Organisation, éd. d'Organisation, Paris,2001.
- 5-B.Dividollon,C.Vincent,le client au cœur de l'organisation,édition d'organisation,Paris,2001.
- 6- Bergeron et autre ,les aspects humaines de l'organisateur, canada,gaetin morin,1980.
- 7- C.Derbaix,J.Bree,comportement du consommateur,édition Economica,Paris,2000.
- 8- C.Jamber,l'assurance qualité,les normes ISO 9000 en pratique,édition Economica,Paris,2000.
- 9- Daniel Boeri,Melina Cuguen,maitriser la qualité tout sur la certification et la qualité totale,édition Maxima,Paris, 2000.
- 10- Don Hellriegel and John W.Slocum,management des organisations, 2^{ème} édition, De Boek université, 2006.
- 11- Etienne Colignon,Michel Wissler,qualité et compétitivité des entreprises,2eme édition,édition economica, Paris,1983.
- 12- Fogherini Carneira,organisation et gestion d'entreprise,les conceptions moderne de management,Dunod,Paris,1995.
- 13- H.James Hrington,le cout de la non qualité,édition Eyrolles ,Paris,1990.
- 14- J.C tarondeau,marketing stratégique industrielle,édition Vuibert,Paris,1998.
- 15- J.Lendrevie,D.Lindon,mercator théorie et et pratique de marketing,7^{ème} édition,édition d' allez,France,2003.
- 16- J.P Kotter and J Heskett.culture et performance,le seconde souffle de l'entreprise,traduit par Laurence Naicolaieff,édition d'organisation,paris,1992 .
- 17- JC.Fauvert, JR.Fourton, la passion d'entreprise,édition d'organisation,paris,1985.
- 18- Jean Bilman,les meilleures pratiques de management,2^{ème} tirage,édition d'organisation,paris,1998.
- 19- Jean Brilman, les meilleures pratiques de management au cœur de la performance ,3^{ème} édition, édition d'organisation ,paris, 2001.
- 20- Jean Marie Peretti,gestion des ressources humaines,2^{ème} édition,vuibert,Paris,1998
- 21- Jean Pierre Detrie et autres,strategore politique générale de l'entreprise,Edition Dunod,Paris,4eme Edition,2004.
- 22- Lakhdar Sekiou,Louise Blondin,gestion des ressources humaine,2^{ème} édition,Montréal Canada ,2002.

- 23- Peretti et autres,gestion des ressources humaines,DeBoeck université,Canada,2001
- 24- Philippe Kotler et al,marketing et management,pearson éducation,12^{ème} édition,Paris,2006
- 25- Philippe Kotler et Dubois,marketing management,dauphine manceau,11^{ème} édition,Paris ,2006.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

- 1- Jérôme pytlak,le passage d'une certification ISO9000 à un management par la qualité totale,thèse de doctorat,université de sciences sociales,Toulouse,2002.
- 2- Mohamed Nouiga, la conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel ,essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, thèse de doctorat en génie industrielle, Paris,2003.

ثالثا: المجلات

- 1- Jean Pierre Jardel,l'apport de l'anthropologie à la GRH,revue française de gestion N°415,décembre 2000.
- 2- Borith Biv, culture d'entreprise, à la recherche des valeurs partagées in revue personnel, paris,N °455;décembre 2004.

رابعا: الوثائق الرسمية

- 1- Ministère de l'industrie,direction générale de la régulation et de la normalisation,prix algérien de la qualité,2004.

المراجع باللغة الإنجليزية:

أولا: الكتب

- 1- Alvesson,Mats ,Stefan ,changing organisational culture ,cultural change work in progress ,British library cataloguing in publication Data ,2008.
- 2- Andrew Brown,organizational culture,London Pittman publishing,1995.
- 3- David Drennan,transforming company culture,London,MC Graw Hall,1992.
- 4- David Freed,strategic management,5th edition,Prentic hall Inc,2001.
- 5- Edgar Shein,organizational culture and leadership,2nd edition,San Fransisco ,jossey-Boss Inc,1992.
- 6- G.cumming .T ,worley christopher ,theory of organisational développement and chane , printed in india by Akach press ,2009.
- 7- Gary Johns,organisational behavior,understanding life at work ,illinoi s scott foreman and company glemview,2nd edition,1998.
- 8- Geert Hoftsed,measuring organizational culture,qualitative study, twenty centry administrative science quarterly 35,2001.
- 9- Krawjeski Lee,and Ritzman Larry, operations managements strategy and analysis, Addison-Wesley .Inc ,New York, United States of America, 1999.
- 10- N.Srinivasa Gupta,total quality management,Mc Graw- Hill,2sed,2009.

- 11- Richard Daft, organisational theory ,7th edition, southern western college publishing, 2003.
- 12- Robert Kreitner, Angelo Kinicki, Marc Buelens, organisation behavior, London, MCgraw Hill publishing co, 1999.
- 13- S. Have, key management models, 1st Ed, UK: Person education, 2003.
- 14- Steven L, MC Shane, Marry Ann Von Glinow, organizational behavior, MC Graw Hill companies , USA, 2000.
- 15- Vecchio, R.P, organisation behavior, 3rd edition, New York, Harcourt Brace college publishers, 1995.
- 16- Williams Allan, Dolson Paul, changing culture, institute of personnel management, London, 1989.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

- 1- Chang Chao-Lang, Organizational culture and Total Quality Management, University of Missouri –Rollo, Diss, Abst, Int, 1996.
- 2- Hard castle Alan John, the voices of organisational culture: an ethnographic study of total quality management implementation at Douglas Aircraft Company, PHD Dissertation, University of California, USA, 1994.

ثالثا: المجلات

- 1- Edgar Shein, the role of the founder in creating organisational culture, family business review, vol08, N°03 , 1995.
- 2- Emmanuel Ogbonna, Lioyd Haris, Organisational Culture, journal of General Management, vol 23, N°03 , Spring , 1998.
- 3- Imvan Ukhan, an organizational culture model for comparative studies, a conceptuel , international journal of global business, 2010.
- 4- Mantz York , Developing a Quality Culture in Higher Education, Tertiary Education Management , Vol 06 , 2000.
- 5- Milan Ambroz and Burevei, total quality système as a product of the empowered corporate culture, the TQM magazine, vol16, N02, 2004.
- 6- Y. Karimi and S. Latifah Sayed Abdul Kadir , the impact of organisational culture on the implementation of TQM: empirical study in the Iranian oil company, american journal of industrial and business management, vol02, N°4, 2012.
- 7- Zirani, A. Beskese and P. Love, total management and corporate culture, constructs of organizational excellence, technovative, vol24, UK, 2004.

المواقع الإلكترونية:

- 1- http://patapsco.nist.gov/Award_Recipients, visité le 01/10/2017.
- 2- <http://www.efqm.org/success-stories/industry/manufacturing>, visité le 01/10/2017.
- 3- <http://blog.deming.org/2014/10/2014-deming-prize-awardees>, visité le 01/10/2015.
- 4- www.eldjazaircom.dz/index.php?id_rubrique=335&id_article=4599, visité le 02/10/2017.

- 5-https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf ,visité le 07/10/2017.
- 6- <http://www.qualitiso.com/comparaison-iso-9001-2015-vs-2008/> ,visité le 07/10/2017.
- 6- [www.ISO.org](http://www.iso.org)
- 7- <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=50958> ,visité le 23/10/2017.
- 8- [www.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/ar2\(3\).pdf](http://www.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/ar2(3).pdf) ,visité le 16/10/2017.
- 9- eng.utq.edu.iq/images/jaf/ISO-9001---2015-English---Arabic.pdf ,visité le 20/11/2017.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	تصنيف الثقافة العربية على الأبعاد الأربعة حسب دراسة (Hoftsed 2003)	1
72	مفاهيم الجودة في نظر روادها	2
77	مقارنة أهم أنظمة الجودة	3
127	أهم التعديلات في مصطلحات المواصفة ISO 9001:2015	4
187	الفرق بين فلسفة الكايزن واستراتيجية الإبداع	5
197	الفرق بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة	6
201	أهم منتجات مؤسسة (AMC)	7
205	مقياس درجات الإستجابات	8
206	متغيرات الدراسة والفرقات المقابلة لها	9
207	قيمة معاملات الصدق والثبات لمحاوr الإستبيان	10
209	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب بياناتهم الشخصية	11
210	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogrov- Smirnov Test)	12
211	الإحصاءات الوصفية للثقافة البيروقراطية	13
212	الإحصاءات الوصفية للثقافة المرنة	14
214	الإحصاءات الوصفية للثقافة المبدعة	15
215	الإحصاءات الوصفية للثقافة المساندة	16
217	الإحصاءات الوصفية لبعء التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة	17
218	الإحصاءات الوصفية لبعء التركيز على الزبون	18
220	الإحصاءات الوصفية لبعء التزام القيادة العليا	19
221	الإحصاءات الوصفية لبعء التحسين المستمر	20
223	الإحصاءات الوصفية لبعء إدارة الموارد البشرية	21
226	أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة	22
227	نتائج اختبار T لأثر متغير الجنس على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة	23
228	نتائج اختبار T لأثر متغير العمر على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة	24
229	نتائج اختبار T لأثر متغير المستوى التعليمي على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة	25
230	نتائج اختبار T لأثر متغير سنوات الخبرة على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة	26
231	اختبار T مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة	27
232	اختبار T مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبعء التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة	28
232	اختبار T مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبعء التركيز على الزبون	29

233	اختبار T مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبعء التزام القيادة العليا	30
233	اختبار T مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبعء التحسين المستمر	31
234	اختبار T مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبعء الإدارة الفعالة الموارد البشرية	32
235	نتائج اختبار T لأثر متغير الجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة	33
236	نتائج اختبار التباين الأحادي لأثر متغير العمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة	34
236	نتائج اختبار T لأثر متغير المستوى التعليمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة	35
237	نتائج اختبار التباين الأحادي لأثر متغير سنوات الخبرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة	36
238	نتائج تحليل التباين للإنحدار البسيط لاختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية	37
239	نتائج تحليل التباين للإنحدار البسيط لاختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية	38
239	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الثقافة المرنة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	39
240	نتائج تحليل التباين للإنحدار البسيط لاختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية	40
240	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الثقافة المبدعة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	41
241	نتائج تحليل التباين للإنحدار البسيط لاختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية	42
242	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير الثقافة المساندة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	43
243	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	44
243	تحليل الإنحدار المتعدد التدرجي لتحديد أهمية المتغيرات المستقلة بشكل تدرجي في النموذج	45

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	مستويات الثقافة عند Shein	1
38	مستويات الثقافة عند Daft	2
39	مستويات الثقافة عند Don Hellriegel and John W. Slocum	3
56	دور المؤسسين في تشكيل ثقافة المنظمة	4
63	مراحل نشأة ثقافة قوية	5
65	مراحل التأقلم الإجتماعي في المنظمة	6
67	طرق وآليات الحفاظ على الثقافة التنظيمية	7
81	العلاقة بين تكاليف الوقاية وتكاليف المعيب	8
82	العلاقة بين تكاليف التقييم وتكاليف الأخطاء	9
83	أنواع تكاليف الجودة قبل وبعد تطبيق برنامج تحسين الجودة	10
84	العلاقة بين مستوى الجودة والتكاليف الكلية	11
92	عجلة ديمغ للتحسين المستمر	12
93	نظرية التفاعل المستمر للجودة	13
109	الإطار العام لمجموعات التقييم الخاصة بجائزة مالكوم بالدريج	14
111	الإطار العام لعناصر الجائزة الأوروبية	15
128	نموذج لنظام إدارة الجودة 2015: ISO 9001 يرتكز على العمليات	16
171	شبكة الأنماط الإدارية	17
176	أبعاد دور القيادة العليا في إدارة الجودة الشاملة	18
187	النموذج الياباني والأمريكي للتحسين المستمر	19
204	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (AMC)	20

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
246-243	استبيان البحث	1
247	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	2

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	التشكرات
	الإهداء
10-01	المقدمة
68-11	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة
12	المطلب الأول: تعريف الثقافة وخصائصها
16	المطلب الثاني: مفهوم ثقافة المنظمة ونظريات تكوينها ونشأتها
22	المطلب الثالث: أهمية، خصائص، أنواع الثقافة التنظيمية
35	المطلب الرابع: مستويات ومكونات الثقافة التنظيمية
44	المبحث الثاني: ماهية القيم التنظيمية
44	المطلب الأول: تعريف القيم التنظيمية وأهميتها
47	المطلب الثاني: خصائص، أنواع، مصادر تكوين القيم التنظيمية
53	المبحث الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية، تكوينها والحفاظ عليها
54	المطلب الأول: مصادر تكوين ثقافة المنظمة
62	المطلب الثاني: تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها
68	خلاصة الفصل الأول
132-69	الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
69	تمهيد
70	المبحث الأول: ماهية الجودة
70	المطلب الأول: تعريف الجودة وأبعادها
74	المطلب الثاني: نشأة وتطور الجودة
77	المطلب الثالث: أهمية الجودة
80	المطلب الرابع: تكاليف الجودة
85	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
85	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

90	المطلب الثاني: أهم رواد إدارة الجودة الشاملة
98	المطلب الثالث: العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
101	المطلب الرابع: مراحل و مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
107	المطلب الخامس: بعض النماذج الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (جوائز الجودة)
116	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول نظام إدارة الجودة ISO 9000
116	المطلب الأول: تعريف نظام ISO9000 ونشأته
121	المطلب الثاني: سلسلة مواصفات نظام إدارة الجودة ISO9000
129	المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو 9000
132	خلاصة الفصل الثاني
198-133	الفصل الثالث: التأصيل النظري لعلاقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة
133	تمهيد
134	المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة
134	المطلب الأول: مفهوم ثقافة الجودة الشاملة
138	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة
140	المطلب الثالث: تغيير ثقافة المنظمة للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة
147	المبحث الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.
147	المطلب الأول: التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة
156	المطلب الثاني: التركيز على الزبون
165	المطلب الثالث: قيادة الجودة الشاملة
178	المطلب الرابع: التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة
188	المطلب الخامس: الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة
198	خلاصة الفصل الثالث
244-199	الفصل الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة AMC
199	تمهيد
200	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
200	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
202	المطلب الثاني: أهمية وأهداف وأهم المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة الوطنية لإنتاج

	أجهزة القياس والمراقبة
204	المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني
204	المطلب الأول: أساليب جمع البيانات
206	المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبيان
207	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي، مجتمع وعينة البحث
208	المبحث الثالث: وصف إجابات أفراد الدراسة، اختبار الفرضيات
209	المطلب الأول: وصف إجابات أفراد الدراسة
225	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
244	خلاصة الفصل الرابع
249-245	الخاتمة
254-250	الملاحق
274-255	قائمة المراجع
276-275	فهرس الجداول
277	فهرس الأشكال
278	فهرس الملاحق
281-279	فهرس المحتويات

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة (AMC)، ومدى تأثير هذه الأنماط على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب الميداني، حيث أجريت الدراسة بواسطة استبيان يتكون من 52 فقرة وزع على كافة الإطارات بالمؤسسة، وكان مجموع الإستيبيانات العائدة 34 تشكل ما نسبته 25.56% من مجموع عدد الإستيبيانات، وأوضحت نتائج الدراسة أن الثقافة البيروقراطية والمرنة موجودة بدرجة متوسطة، أما الثقافة المبدعة والمساندة فهي موجودة بدرجة منخفضة، وقد أشارت النتائج كذلك إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تلتزم بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك تأثيراً لأنماط الثقافة التنظيمية السائدة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ما عدا نمط الثقافة البيروقراطية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، ثقافة الجودة.

Abstract :

The present study aims to specify the insertion of the organizational culture patterns in the Production of Measurement and control devices in the public company AMC. And in order to view the impact of these patterns, the research was conducted to investigate the application of Total Quality Management "TQM" successfully.

We use in the theoretical aspect the analytical & descriptive method, and the case study method in the practical part; Where a questionnaire was prepared consisting of 52 paragraphs distributed to all senior executives of the company. The number of questionnaires returned was 34, representing 25.56% of the total number of questionnaires.

The study results that the bureaucratic and flexible culture exists with a medium degree, but the creative and supportive culture appeared in low degree; in which the company under study is not committed to the implementation of TQM programs. The results indicated that there is an impact of the organizational culture patterns on the implementation of TQM, except for the pattern of bureaucratic culture. But, it is different in the case of bureaucratic culture' pattern.

Keywords: Organizational Culture; Total Quality Management "TQM"; Quality Culture.