

جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
دراسة حالة ملبنة عريب - عين الدفلى -

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

اشراف الأستاذ:

*أ.د. بن عناية جلول

إعداد الطالبتين:

* ناضور خيرة

* محرز فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

- الأستاذ: د. شيشة نوال رئيسا
- الاستاذ: أ.د. بن عناية جلول مشرفا
- الاستاذة: د. زينني فريدة ممتحنا

السنة الجامعية : 2018-2019



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلي :

من ربّتي وأنارت دربي وأعانتي بالصلوات والدعوات

إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة

إلى كل من عملوا بكد وبغية إتمام هذا العمل ، إلى عائلة محرز وناصور

إلى الزملاء في الدراسة والأصدقاء

إلى جميع اساتذة قسم علوم التسيير

وخاصة الأستاذ المؤطر " بن عناية جلول "

ودفعة 2018-2019

محرز فاطمة الزهرة

ناصور خيرة





الشكر

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العلم والعمل والعلم

الحمد لله الذي يسير لنا أمورنا وعززنا بالفهم

الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم الى الامام

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد اعظم النعم

قال صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

تعجز كل كلمات الشكر امام منظمة الابوين الذين دفعوا

سنين عمرهم ليقتطفوا ثمار نجاحنا

فلكم الف شكر على كل الدعم المعنوي والمادي

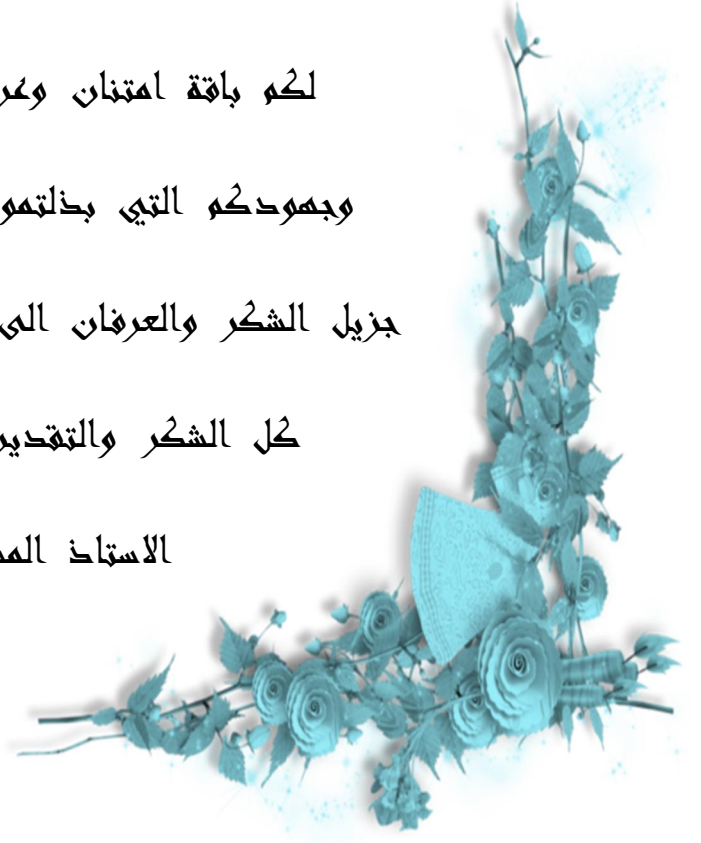
لكم باقة امتنان وعرفان لتوجيهاتكم التي ساعدتنا كثيرا

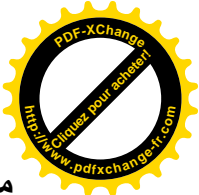
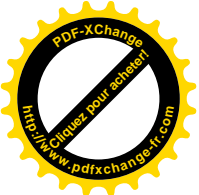
وجهودكم التي بذلتموها من اجل ان يرى هذا البحث النور

جزيل الشكر والعرفان الى كل من ساعدنا على انجاز هذا البحث

كل الشكر والتقدير لكل اساتذة علوم التسيير وخاصة

الاستاذ المشرف "أ.د.بن عناية جلول".





ملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ملبنة عريب بعيم الدفلى، حيث تم تحليل قيم الثقافة التنظيمية والأبعاد الرئيسية لادارة الجودة الشاملة، وقد تم إستخدام المنهج التحليلي حيث تم تصميمي الإستبيان و توزيعه على عينة الدراسة، والمتمثلة في جميع العاملين في ملبنة عريب،وقد اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 23، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة بين قيم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لملبنة عريب بصفة خاصة، لكي تتمكن الثقافة التنظيمية من لعب دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية :

ثقافة تنظيمية ، ادارة جودة شاملة، ملبنة عريب.

Abstract:

The aim of the study was to identify the role of organizational culture in the application of the total quality management in the dairy of Arib in Ain Defla, where the values of organizational culture and major dimensions were analysed for the total quality management. The analytical method was used; the questionnaire was designed and distributed to the study sample that represented in all workers of Arib dairy .We relied on the analysis of statistical packages for social sciences (SPSS 23). The study found several results; the most important being the relationship between the values of organizational culture and the application of total quality management.

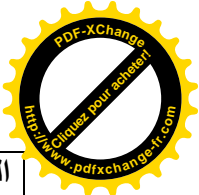
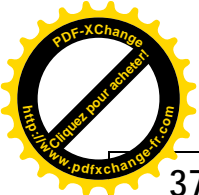
The study also represented a set of recommendations to the dairy of Arib particularly, so that organizational culture can play its role in applying the total quality management.

key words:

Organizational culture, Total Quality Management, the dairy of Arib.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	كلمة الشكر وتقدير
-	ملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول والاشكال والملاحق
أ - د	مقدمة
الفصل الاول : المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة	
6	تمهيد
7	المبحث الاول : الاطار النظري للثقافة التنظيمية .
7	المطلب الاول : مفهوم الثقافة التنظيمية .
8	المطلب الثاني: مكونات ومصادر الثقافة التنظيمية.
9	المطلب الثالث: انواع ووظائف الثقافة التنظيمية .
11	المطلب الرابع : ابعاد ومستويات الثقافة التنظيمية .
16	المبحث الثاني : الاطار النظري لادارة الجودة الشاملة .
16	المطلب الاول : مفهوم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة .
17	المطلب الثاني : مراحل ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
19	المطلب الثالث : الابعاد والمعايير الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة .
20	المطلب الرابع : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة .
22	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
22	المطلب الاول : الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية .
23	المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
24	المطلب الثالث : الدراسات التي جمعت بين الثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة
26	المطلب الرابع: ما يميز الدراسات السابقة على الدراسة الحالية.
الفصل الثاني : دراسة ميدانية لواقع الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بملبنة عريب	
30	المبحث الاول : تقديم لمبنة عريب.
30	المطلب الاول : التطور التاريخي لمبنة عريب.
32	المطلب الثاني : شرح أهم أقسام المؤسسة محل الدراسة



37	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة
37	المطلب الاول : منهج الدراسة .
37	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
38	المطلب الثالث : ادوات جمع البيانات والوسائل الاحصائية المستخدمة
41	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
41	المطلب الاول : عرض وتحليل الخصائص العامة لأفراد العينة .
47	المطلب الثاني : تحليل البيانات ومناقشة اسئلة الدراسة .
74	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
85	خلاصة
87	خاتمة
91	قائمة المراجع
95	ملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	يمثل توزيع أداة الدراسة	01
39	يمثل توزيع قيم الثقافة التنظيمية.	02
39	يمثل توزيع أبعاد إدارة الجودة الشاملة	03
40	يمثل توزيع أبعاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	04
40	مقياس ليكارت الخماسي.	05
41	. يمثل توزيع ألفا كرونباخ	06
42	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع الإجتماعي.	07
43	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن.	08
44	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرالمؤهل العلمي.	09
45	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرسنوات الخبرة.	10
46	يمثل اختبار الإستقلالية بين المتغيرات الديموغرافية. Test du Khi- deux	11
47	يمثل تحليل اتجاهات آراء العاملين لعبارات قيمة الكفاءة.	12
48	يمثل تحليل اتجاهات آراء العاملين لعبارات قيمة الفاعلية.	13
50	يمثل تحليل اتجاهات آراء العاملين لعبارات قيمة الإقتصاد.	14
51	يمثل تحليل اتجاهات آراء العاملين لعبارات قيمة فرق العمل.	15
52	يمثل تحليل اتجاهات آراء العاملين لعبارات قيمة القانون و النظم.	16
53	يمثل تحليل اتجاهات آراء العاملين لعبارات قيمة العدالة.	17
54	يمثل تحليل اتجاهات آراء العاملين لعبارات قيمة الدفاع.	18
55	يمثل تحليل اتجاهات آراء العاملين لعبارات قيمة التنافس.	19
56	يمثل تحليل اتجاهات آراء العاملين لعبارات قيمة استغلال الفرص.	20
57	يمثل حساب الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لقيم الثقافة التنظيمية.	21
59	يمثل تحليل عبارات بعد القيادة في الإدارة العليا.	22
61	يمثل تحليل عبارات بعد التركيز على الزبون.	23
63	يمثل تحليل عبارات بعد الإهتمام بالموارد البشري.	24
65	يمثل تحليل عبارات بعد التحسين المستمر.	25
67	يمثل استجابات عينة الدراسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.	26
68	يمثل تحليل عبارات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية و القيادة في الإدارة العليا.	27
69	يمثل تحليل عبارات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية و التركيز على الزبون.	28

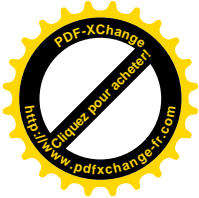
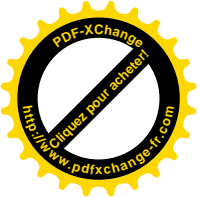
71	يمثل تحليل عبارات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية و الإهتمام بالموارد البشري.	29
72	يمثل تحليل عبارات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية والتحسين المستمر	30
73	يمثل استجابات عينة الدراسة لأبعاد العلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة	31
75	يمثل اختبار T.Test لقيم الثقافة التنظيمية.	32
75	يمثل اختبار T.Test لتبني المؤسسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.	33
76	يمثل اختبار T.Test للعلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	34
77	يمثل اختبار تجانس التباينات لإجابات عينة الدراسة.	35
78	يمثل اختبار ANOVA لتباين القيم التنظيمية وفق الخبرة المهنية.	36
79	يمثل اختبار ANOVA لتباين القيم التنظيمية وفق المؤهل العلمي.	37
79	يمثل اختبار ANOVA لتباين القيم التنظيمية وفق الفئة العمرية	38
80	يمثل اختبار ANOVA لتباين القيم التنظيمية وفق سنوات الخبرة	39
81	يمثل اختبار ANOVA لتباين إجابات إدارة الجودة الشاملة وفق الفئة العمرية.	40
81	يمثل اختبار ANOVA لتباين إجابات إدارة الجودة الشاملة وفق المؤهل العلمي.	41
82	يمثل اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين المتغيرين وفق سنوات الخبرة.	42
83	يمثل اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين المتغيرين وفق الفئة العمرية	43
83	يمثل اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين المتغيرين وفق المؤهل العلمي.	44

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
42	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب النوع الإجتماعي.	01
43	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب السن.	02
44	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	03
45	يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	04

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
96	يمثل استبيان الدراسة	01
100	يمثل الفا كروباخ	02
100	يمثل اختبار الاستقلالية Khi deux	03
100	يمثل اختبار الإستقلالية Khi deux	04
101	يمثل اختبار التجانس Test d'homogénéité des variances	05



هفتکلمه



توطئة:

حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الادارة نظرا لمالها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الادارية وسلوك الافراد العاملين وبالتالي التأثير على كفاءة واهمية القرارات الادارية ، ومما يزيد من اهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة هو ما يعتبره الكثير من الباحثين بانها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات او فشلها ، حيث تربط بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع اعضاءها الى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الاداء والخدمة وتحقيق الميزة التنافسية ، وهذا ما يتحقق من الاداء وتنمية وتطوير وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم .

وفي ظل الاهتمام بالثقافة التنظيمية ظهر مفهوم ادارة الجودة الشاملة التي تعتبر فلسفة تسييره متكاملة اكثر منها برنامجا او خطة ، تتطلب من المؤسسة البحث في كيفية ترسيخ هذه الفلسفة لديها وجعلها اسلوب حياة تنظيمية مقترنا بهوية المؤسسة ، أي البحث في كيفية جعل الجودة الشاملة محور جميع الوظائف والانشطة التي تقوم بها المؤسسة ، وبشكل مستمر بوجود المؤسسة.

وقد تبنى عدد من مفكري الجودة الشاملة متطلبات تطبيقها حسب نماذج مختلفة ، والتي اتفقت على ضرورة توفر اربعة مكونات اساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي : الاهتمام بالموارد البشري التحسين المستمر ، كما اتفقت على ان الثقافة التنظيمية تعد احد تلك المتطلبات ، وهذا ما يجعل تطبيق ادارة الجودة الشاملة عملية مرتبطة بمدى موائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ، فالجودة الشاملة هي اسلوب اداري يهدف الى تطوير اداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة تركز على فكرة الشمولية لتطوير تلك المؤسسات .

وعلى هذا الاساس كان ولا بد من تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية نظرا لما لها من تأثير كبير في تطوير المؤسسات واحداث التغيير في جوانبها المختلفة كما انه يساعد على فهم واقع الثقافة التنظيمية السائدة من اجل اكتشاف المشاكل التنظيمية ومعالجتها، والتي من شأنها بناء مناخ تنظيمي ايجابي يسهل عملية التغيير نحو تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

إشكالية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى البحث في دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ملبنة عريب من اجل طرح الاشكالية الرئيسية التالية : " ما دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟ "

التساؤلات الفرعية:

للإجابة على الاشكالية الرئيسية تم وضع التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في ملبنة عريب بعين الدفلى .
- 2- ما مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة .
- 3- ما مدى مساهمة قيم الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- 4- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة

فرضيات الدراسة :

- 1- الفرضية 01 : تتبنى مؤسسة ملبنة عريب قيم الثقافة التنظيمية.
- 2- الفرضية 02 : تتبنى المؤسسة محل الدراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- 3- الفرضية 03 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 4- الفرضية 04: لاتوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) حول قيم الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة $(0.05) > (\alpha)$.

مبررات اختبار الموضوع :

- 1- التحسيس بأهمية الموضوع فهو من جهة يتطرق الى الثقافة التنظيمية ، ومن جهة اخرى اهمية موضوع الثقافة التنظيمية ومالها من دور في نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة .
- 2- موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الهامة المؤثرة على العملية الادارية في كل المنظمات مهما كان نوعها وعلى سلوك الموظفين بها بشكل خاص .
- 3- رغبة الباحثان في التعرف اكثر على جوانب هذا الموضوع والالمام به وايضا التوسع في هذا المجال النظري والتطبيقي منه .

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في إبراز دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تبيان أبعاد الثقافة التنظيمية المقترحة في هذه الدراسة وكيفية مساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المذكورة كما تهدف هذه الدراسة الى ما يلي :

- 1- توضيح مفهومي إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية والابعاد التي ينطوي عليها المتغيران
- 2- تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حاليا والمرغوبة مستقبلا في المؤسسة محل الدراسة
- 3- التعرف على دور او مساهمة الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 4- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع وذلك من خلال الابعاد المقترحة لكل من المتغيرين .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال الاعتماد على الثقافة التنظيمية كخطوة اولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، اذ تساهم الثقافة التنظيمية في وضع الاسس الفكرية، السلوكية و الهيكلية التي تعمل على غرس القيم التنظيمية المناسبة للتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة .

كما تتبع اهمية الدراسة من اهمية كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية، حيث يتوقع ان تكون هذه الدراسة اضافة جديدة لحلل الإدارة لمناقشة موضوعين فعالين في السلوك الاداري الذي هو محور التركيز لدى الباحثين في مجال الإدارة والتطوير التنظيمي .

كما تتميز هذه الدراسة بإعطاء وزن لتقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية من خلال تحديد القيم المكونة لها، الامر الذي يعطى القدرة للمسؤولين على محاولة غرس القيم المشجعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

حدود الدراسة :

- 1- الحدود البشرية : اجريت الدراسة على عينة تتكون من 60 عامل بملبنة عريب ولاية عين الدفلى
- 2- الحدود المكانية :تمت الدراسة التطبيقية على مستوى ملبنة عريب عين الدفلى
- 3- الحدود الزمنية : اجريت الدراسة خلال شهري مارس وافريل لسنة 2019 .

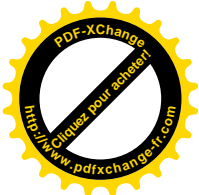
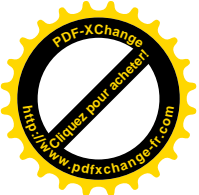
منهج الدراسة :

من اجل الوصول الى هدف البحث وللإجابة على الاسئلة تم طرحها تتم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام أداة التحليل في دراسة موضوع دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، والذي هو عبارة عن جمع البيانات والمعلومات وتحليلها للوصول الى نتائج هي بدورها عبارة عن حلول للمشاكل في الموضوع قيد الدراسة ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، بهدف اثراء الموضوع وازفاء مصداقية اكبر مع احترام الامانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد ، وقد استخدمنا كأداة للبحث الاستبيان الذي هو عبارة عن مجموعة من الاسئلة التي تطرح على عينة من الاشخاص بالمؤسسة قيد الدراسة الذي يتألف بدوره على قسمين ، الاول الاسئلة الشخصية واخر موضوعية على مستوى ملبنة عريب بعين الدفلى

هيكل البحث :

قصد ايجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات قمنا بتقسيم البحث الى فصلين، فصل نظري وفصل للبحث الميداني وقد تم تخصص الفصل الاول للمقارنة النظرية للثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة، حيث يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث قد تناولنا في المبحث الاول الاطار النظري للثقافة التنظيمية من حيث مفهومها وكذا مكوناتها ومصادرها بالإضافة الى انواعها ووظائفها وكذا ابعاد ومستويات الثقافة التنظيمية اما المبحث الثاني فتناول الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها ومبادئها، مراحل ومتطلبات تطبيقها وكذا الابعاد والمعايير الرئيسية لها، بالإضافة الى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة اما المبحث الثالث تناولنا فيه الدراسات السابقة الخاصة بالثقافة التنظيمية والخاصة بالجودة الشاملة، بالإضافة الى الدراسات التي جمعت الثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة واخيرا تطرقنا الى التعقيب على الدراسات السابقة .

اما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه من اجل الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة ، وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث بحيث تناولنا في المبحث الاول تقديم المؤسسة محل الدراسة (ملبنة عريب) والمبحث الثاني تم فيه استعراض منهج الدراسة وكذا مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى ادوات جمع البيانات والوسائل الاحصائية المستخدمة، اما المبحث الثالث فقد تم فيه عرض وتحليل نتائج تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في ملبنة عريب وكذا تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأخيرا تطرقنا الى نتائج اختبار الفرضيات .



الفصل الأول

المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة



تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم الموضوعات التي مازالت تشغل اهتمام الباحثين في مجال التسيير فلا يزال هذا المفهوم يحتاج الى البحث والتطوير وذلك لكون الثقافة التنظيمية ولحد الان محل اختلاف بين الباحثين حول تعريفها ومصادرها وطرق اكتسابها في المؤسسة وامكانية تسييرها، وقد تطور الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية بغرض إضفاء الصبغة التنظيمية لموضوع الثقافة الذي نشأ بالأساس كمادة علمية في علم الانسان وعلم الاجتماع وذلك للكشف عن انماط الحياة المختلفة في المؤسسة وكذا في البحث في كيفية تأثير هذا المكون في باقي المواضيع المتعلقة بالتسيير كالأداء وسلوك العاملين ومختلف اساليب التسيير كإدارة الجودة الشاملة، والتي تعد من المفاهيم الادارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها اذا ما كانت تسعى الى تحقيق افضل اداء ممكن من خلال تهيئة مناخ وثقافة المنظمة .

وسنحاول في هذا الفصل الوقوف على دور الثقافة التنظيمية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال خطة تتكون من ثلاثة مباحث حيث سيتم التطرق في المبحث الاول الى الإطار النظري للثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثاني سيتم التطرق الي الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، في حين المبحث الثالث سيتناول الدراسات السابقة عن هذا الموضوع .

المبحث الاول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية .

تعتبر الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لاقَت اهتماما كبيرا في الآونة الاخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلى اعتبار ان الثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها، اذ انها تمثل الإطار الذي يشكل السلوك الانساني ويصوغ معتقداته وقيمه واتجاهاته ودوافعه وميوله، واثَر الثقافة لا يقتصر على الافراد في المجتمع بل يتعداه ليشمل التأثير على المنظمات باختلاف انواعها وتنوع اهدافها وتعدد مجالات عملها وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية .

وستتعرف في هذا المبحث على مفهوم الثقافة التنظيمية بالإضافة الى مكوناتها ومصادرها و كذا انواعها ووظائفها، واخيرا ابعادها ومستوياتها .

المطلب الاول : مفهوم الثقافة التنظيمية

❖ مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين وهناك عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية والتي سنحاول ابراز البعض منها :

- 1- **تعريف تايلور :** " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة، المعتقدات، الفن، الاخلاق، القانون والعادات او أي قدرات اخرى او عادات يكتسبها الانسان بصفته عضوا في المجتمع"¹
- 2- **ويعرف SLEMERBORM الثقافة التنظيمية بانها** " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملين في المنظمة بحيث ينسق هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة، وهي مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الاخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الافراد في منظمة ما"².

- **ويعرفها PETERS AND WATERMAN بانها** " نظام القيم السائدة في المنظمة والتي يتضح من خلالها الانتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات، الاساطير والشعارات الموجودة في المنظمة."³

- 3- **وتعرف ايضا بانها** " مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة القيم، العادات، التقاليد، ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم ان هذه الامور غير ملموسة والتي لا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل "⁴.

¹ - ناصر دادي عدون " ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة تنظيمية نظرية وتطبيقية " دار المحمدية، الجزائر 2004، ص 106.

² - محمود سميان العميان " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى ، الاردن 2002، ص 311.

³ - محمد فرج محمود على " تاثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال " بحث في مركز تطوير الدراسات العليا ، بدون بلد نشر.

⁴ - احمد ماهر " التنظيم " الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية 2005، ص 435 .

ونستنتج مما تقدم ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة السمات والخصائص، الابعاد، انماط السلوك التوقعات والمعايير التي يلتقي حولها اعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وتؤثر في انتاجية المنظمة، وكفاءة قدراتها فهي تشكل مجموعة من القيم التي تصف منظمة ما، وتميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى.

المطلب الثاني: مكونات ومصادر الثقافة التنظيمية

1 - مكونات الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر يمكن تقسيمها الي :

- أ - **العناصر المادية:** والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته وادراكه بحواسنا والتي نلخصها فيمايلي: ¹
 - 1- **الطقوس والاحتفالات :** يقصد بها الاحداث والانشطة المتكررة التي يقوم بها افراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة الي تحقيقها وتعبّر عن أنشطة جماعية كالإجراءات والمراسيم او الشعائر التي تشاهد في الاعياد والمواسم الدينية والاحداث الاجتماعية .
 - 2- **الرموز:** هي عبارة عن اشارات متميزة والتي تكون عادة في شكل لون او صورة او لباس موحد، او شعار المنظمة، الهندسة المعمارية لمباني المنظمة، تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي اليها وتظهر في المنظمة في شكل افعال واشياء مميزة .
 - 3- **الاساطير والقصص :** الاساطير عبارة عن روايات ابطال المنظمة والذين ساهموا او يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بأحكام كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة وتقوم على احداث حقيقية .
 - 4- **الابطال:** يقصد بهم الاشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر اليهم على انهم نماذج داخل المنظمة ومن امثلتهم المرؤوسين او الموظفين القدوة ذوي التأثير في المنظمة من خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم أدوار متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة .

ب - العناصر غير المادية:

نعني بها تلك العناصر التي لا نستطيع ادراكها بحواسنا، حيث انها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة عكس العناصر المادية، وتتمثل هذه العناصر في :

- 1- **القيم التنظيمية :** فهي تمثل القيم في مكان او بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف المختلفة ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الاخرين.²

¹ - مؤيد سعيد سالم "اساسيات الادارة الاستراتيجية" دار وائل لنشر والتوزيع الطبعة الاولى عمان ، الاردن 2005،ص236.

² - محمد على بن حسن الليثي "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري" رسالة ماجستير في الادارة في الادارة التربوية والتخطيط، ام القرى كلية الادارة السعودية 2008 ،ص 24.

- 2- **المعتقدات التنظيمية** : هي الافكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الاجتماعي¹.
- 3- **الاعراف التنظيمية** : عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم انها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ، ومن هذه الاعراف مثلا عدم السماح لمن يتزوج من اجنبية بالعمل في المنظمات وغيرها، وهذه الاعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على اعضاء التنظيم اتباعها².
- 4- **التوقعات التنظيمية** : وتعني مجموعة التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد او الادارة كل منهما من الاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزلاء الاخرين ، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل ، توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية³.

II - مصادر الثقافة التنظيمية: لكي تتكون الثقافة التنظيمية لابد من توافر عدة مصادر أهمها⁴:

- 1- **الثقافة القومية** : وتعتبر من اهم مصادر الثقافة التنظيمية فعندما ينظم اي فرد الى المنظمة أيا كان موقعه، فانه يدخل المنظمة حاملا معه ثقافة المجتمع وثقافة الدولة التي يعيش فيها، من خلال ما يحمله من قيم ومعتقدات وافتراسات، وتظهر اهمية الثقافة القومية يوما بعد يوم، ومع تعدد وسائل الاتصال وانتشار المفاهيم العالمية ظهر ما يسمى دراسات عبر الثقافات، وذلك لتحديد اوجه الاختلاف والاتفاق بين ثقافات الدول و الامم .
- 2- **القادة والمؤسسين** : ان المؤسسين في اي منظمة يلعبون دورا حيويا في نشأتها وحياتها فهم اول من يختارون نوع العمل وطبيعته، كما انهم يحددون شكل المنظمة وهدفها ورسالتها وغالبا ما نبدأ اي منظمة بمؤسس او جماعة من المؤسسين يحملون فكرة معينة لمشروع ما او لخدمة او سلعة جديدة .
- 3- **طبيعة النشاط** : تقوم بيئة النشاط بدور فعال في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث تختلف هذه الاخيرة من صناعة لأخرى، كما تختلف حسب طبيعة المنتج من سلعة و خدمة.

المطلب الثالث : انواع ووظائف الثقافة التنظيمية :

1. **انواع الثقافة التنظيمية** : يمكن التمييز بين عدة انواع من الثقافة التنظيمية اعتمادا على عدة معايير سنقدم تفصيل لهذه الانواع حسب المعايير التالية⁵:

أ/ **معيار القوة والضعف** : ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة:

¹ - كاظم حمود الفريجات خضير زاخرون "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة " دار الاثراء الاردن 2009 ص 266

² - نفس المرجع

³ - محمد سلمان العميان "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى الاردن 2002 ص 313

⁴ - سيد كاسي "تأثير الثقافة التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي ومنظمات الاعمال " بحث في مشروع تنمية مهارات البحث العلمي مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة الظاهرة 2005 ص 10.11

⁵ - حسين حريم . "السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال " دار الحامد. الاردن 2009 ص 315.

- 1- **الثقافة القوية** : هي التي يزداد فيها التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، ويمكن القول ان الثقافة المنظمة قوية اذا كانت منتشرة وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع الافراد المتواجدين بالمنظمة .
- 2- **الثقافة الضعيفة** : هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من اعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقد المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين اعضائها بالقيم والمعتقدات، وهذا ما يشكل صعوبة في التوافق مع المنظمة او مع اهدافها وقيمتها .

ب/ **معيار التكيف مع المحيط**: ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة:¹

- 1- **ثقافة التكيف** : هي الثقافة التي تتسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المنظمة وبذلك تكون داعمة له فوجود ثقافة مرنة في المنظمة لا يعني عدم قوتها، فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة الا اذا قامت بمساعدة المنظمة على التكيف مع البيئة .
- 2- **الثقافة التنظيمية الجامدة**: تتسم بالحذر وهي بذلك تمنع أعضائها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتغيرة، وبذلك فهذا من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة.

ج/ **معيار التوجه العام** : يحتوى هذا المعيار على ثلاثة انواع من الثقافة التنظيمية وهي :

- 1- **الثقافة البيروقراطية** : وتكون سائدة اكثر في المنظمات الحكومية باعتبارها بيئة مستقرة ومناسبة لهذا النوع من الثقافات، حيث تعتمد على التسلسل الهرمي وتكون السلطات والمسؤوليات واضحة ومقسمة، فكل يعمل في نطاقه وفي حدود سلطته وهي اكثر ما تكون قائمة على اساس الرقابة والسلطة.²
- 2- **الثقافة الابداعية** : تحتاج هذه الثقافة الى توفير مناخ مناسب، وذلك بتوفير بيئة العمل التي تساعد على التجديد والابداع، حيث تتميز هذه الثقافة بالتعاون والاحترام المتبادل بين العاملين، اذ يتصف افرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.³
- 3- **الثقافة المساندة** : تتميز بيئة العمل بالصدقاة بين العاملين، فيسود جو الاسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الانساني فيها، فهي ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية.⁴

د/ **معيار نمط الثقافة** : حسب هذا المعيار فقد صنف هاريسون "Harrison" الثقافة التنظيمية الى اربعة انواع رئيسية هي:⁵

- 1- **ثقافة النفوذ (القوة)** : ان ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر حيث تتركز القوة في اشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على ايجاد مواقف يجب على الاخرين

¹ - زين الدين بروش. لحسن هدار «دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية» مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة للعلوم الاقتصادية والتسيير. العدد الاول 2007 ص 57.

² - ابتهاج شكري شير " اثر بعض عناصر الثقافة على الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر " مذكرة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2007 ص 14 و 15

³ - نفس المرجع

⁴ - سامي فياض الغزوي " ثقافة منظمات الاعمال. المفاهيم. الاسس والتطبيقات " مركز البحوث معهد الادارة العامة المملكة العربية السعودية 2009 ص 102

⁵ - جلال الرخيمي ممدوح " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة " رسالة ماجستير غير منشورة جدة جامعة الملك عبدالعزيز 2000 ،ص 77 ، 79.

تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية .

2- **ثقافة الدور:** تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية، وينظر الى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم ادارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، بحيث تسيطر القوانين والارشادات والاجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية .

3- **ثقافة الفرد (الشخصية):** تعطي الاولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات، وتهتم هذه الثقافة في المنظمات التقنية الصغيرة الحجم .

4- **ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على انجاز المهمة، وتكون القوة موزعة ومنتشرة بحيث تقوم على الخبرة اكثر منها على المركز او قوة التأثير الشخصي، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة .

II. وظائف الثقافة التنظيمية : ان للثقافة التنظيمية عدة وظائف منها :

- ❖ تستخدم كأداة تحليلية للباحثين حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- ❖ تستعمل الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطور التنظيمي.
- ❖ تستخدم الثقافة كأداة ادارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة، وايضا لتهيئة اعضاء المنظمة اجتماعيا لتثبيت القيم التي تحدها الادارة.

- ❖ تستخدم الثقافة كأداة الحس الادراكي لدى اعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية للمنظمة المضطربة .
- ❖ تحديد هوية المنظمة واعلامها لجميع الاعضاء ، حيث تساهم في خلق العادات والقيم وادراك الافراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام .

- ❖ ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين اعضاء التنظيم وتطابق الهوية .
- ❖ كما يمكن التعرف الى وظائف اكثر دقة والمتمثلة في:¹
- ❖ تعطي افراد المنظمة هوية تنظيمية .
- ❖ تسهيل الالتزام الجماعي.
- ❖ تعزيز استقرار النظام.
- ❖ تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة اطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة

المطلب الرابع : ابعاد ومستويات الثقافة التنظيمية

1. ابعاد الثقافة التنظيمية

افرزت النماذج العديدة للثقافة التنظيمية عدة ابعاد يمكن اعتمادها لتعبير عن انواع الثقافة السائدة في المنظمة، بما يساعد في اعطاء فكرة عن خصائص الحياة التنظيمية داخل المنظمة، وسيتم اعتماد كل من القيم التنظيمية

¹ - انعام الشهابي "السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة " اثرء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى الاردن 2009، ص 267.

السلوك التنظيمي، المصطنعات كأبعاد رئيسية لتمثيل الثقافة التنظيمية، وذلك لاشتمال هذه الأبعاد على مظاهر الثقافة التنظيمية .

1- **القيم التنظيمية** : تعتبر القيم التنظيمية اهم مدخل يمكن للمنظمة من خلاله تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية، وفيما يلي نذكر بعض هذه القيم ¹:

الكفاءة : ان لمفهوم الكفاءة دور بارز في عمل التنظيمات الناجحة ، لذلك يجب ان تكون جميع القيم المتوفرة داخل المنظمة او خارجها مساندة للكفاءة والفعالية لأنه من الصعب تحقيق هذين المفهومين داخل المنظمة، لذلك على الادارة العليا ضرورة العمل على توفير وتشجيع القيم الجيدة والتركيز عليها، حيث توفر هذه القيم وتحقق فوائد تشجع اتقان العمل كسهولة التكيف مع التكنولوجيا وتشجيع الانماط السلوكية الايجابية وتحقيق الرضا العام داخل المنظمة وخارجها .

الفاعلية : تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، حيث تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التوصل الى صنع واتخاذ القرارات المناسبة والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات، حيث ان المنظمة الناجحة هي القادرة في تركيز مصادرها على الانشطة التي تعود عليها بالنتائج المثمرة .

العدالة : العدالة تقتضي ان يلبي النظام حاجات الفرد، ويرضي ميوله في الحدود التي لا تضر الجماعة حيث تدرك المنظمات الناجحة ان رضى العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافاة يعد حافزا للأداء الفعال، لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة ان يعاملوا جميع العاملين نفس المعاملة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم ².

فرق العمل : يعني العمل معا بانسجام، لان الجماعة المنظمة والمحفزة تستطيع انجاز اكثر من مجرد الافراد الذين يشكلون هذه الجماعة والتي تعمل بالديناميكية الفعالة والقيادة الرشيدة، لذا تتبنى المنظمات الناجحة فرق العمل انطلاقا من اهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وايجاد توازن افضل من المهارات الشخصية والانظمة المهنية فالمنظمة الناجحة هي التي تضمن ان بإمكانها خلق فرق عمل فاعلة ³.

القانون والنظام : تمارس المنظمات نفوذا على سلوك موظفيها من خلال قوانين تنظم تصرفاتهم لذا فان معظم المديرين يدركون الاهمية الاساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسباً من القواعد والاجراءات ⁴.

¹ - موسى اللوزي "التنظيم واجراءات العمل" دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان الاردن، 2007، ص 233.

² - عبدالرحمان فاتح العبدلة " الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الادارية في محافظات جنوب الاردن " رسالة ماجستير جامعة مؤتة الاردن 2003 ص 51.

³ - مازن فارس رشيد "الثقافة التنظيمية والابداع الاداري . دراسة استطلاعية على العاملين في مؤسسات العامة بالرياض" رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعد المملكة السعودية 1425 هـ، ص 27.

⁴ - نفس المرجع.

التنافس: إن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل ان تكون تنافسية وانه من المعلوم في عالم المنافسة ان الافضل هو الذي يبقي والضعيف هو الذي يتم تحييته.

الاقتصاد : ان انفاق النقود اسهل بكثير من جمعها لذا فان غياب الرقابة الفعالة للتكاليف يعتبر سببا شائعا في فشل الاعمال، لذلك فان كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا من الميزانية لذلك فان المنظمة الناجحة تدرك اهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية.¹

الدفاع: تهتم المنظمة بدراسة التهديدات الخارجية والداخلية التي تهدد نشاط المنظمة من خلال التنافس مع المنظمات الأخرى، والمنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية، ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية.

استغلال الفرص : ان المنظمات تبحث عن فرص في الخارج حيث يتم انتزاعها بسرعة على الرغم من ان هذا قد يتضمن بعض المخاطر، والمنظمة التي تلزم نفسها باستغلال الفرص تعتبر ناجحة.²

2- السلوك التنظيمي: يعتبر السلوك التنظيمي واحد من اكثر المواضيع الاكاديمية المعقدة في علم التسيير الحديث، وربما الاقل فهما من قبل الباحثين في هذا المجال، ولكنه ايضا موضوع محوري كونه يتعلق بسلوك الافراد داخل المنظمات، كما وان اهتمامه بأنماط السلوك الخاصة بكل من الفرد والمجموعة يجعله مهما في التعامل مع القضايا السلوكية التي يفرزها عالم الاعمال .

ومن هنا يمكن التمييز بين مستويين للسلوك التنظيمي وهما.³

السلوك الفردي : يعتبر الفرد نواة المنظمة، كما يمثل المظهر الرئيسي للسلوك التنظيمي فتفضيله للعمل الفردي او الجماعي، او تصرفاته وفقا لتوقعات المؤسسة او دوافعه الذاتية، كلها تصرفات تشير ماهية السلوك التنظيمي المميزة للمنظمة، ويمكن تصنيف السلوك الفردي في خمسة اصناف هي :

(1) سلوك اداء المهام.

(2) سلوك المواطنة التنظيمية.

(3) السلوكيات المرفوضة في العمل .

(4) الانضمام الى المؤسسة والبقاء فيها .

(5) الاستقرار في الالتحاق بالعمل .

السلوك الجماعي : لا يقل السلوك الجماعي اهمية عن السلوك الفردي بالنسبة للمنظمة وقد اهتم علم الاجتماع بدراسة السلوك التنظيمي على المستوى الجماعي لكون هذا المستوى من السلوكيات، يعبر عن تفاعل عدة افراد مع بعضهم البعض بطريقة معينة لتحقيق هدف معين وهذا السلوك يهتم بفرق العمل باعتبارها اكثر ارتباطا بمهارات العاملين، الالتزام اتجاه الفريق الاتصالات، القيم الجماعية، اسلوب القيادة، الهيكل التنظيمي سياسات

¹ -محمد بن فرحات الشلوي "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية على منسوبي الملك خالد العسكرية " رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الاردن ، ص 52 .

² - نفس المرجع ص 53

³ - عماد سعادي " مساهمة الثقافة التنظيمية في تبين ادارة الجودة الشاملة .دراسة حالة مركب الملح الوطابية" أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة 2016 ص 128.

المؤسسة وغيرها من مظاهر الحياة التنظيمية، وبالتالي فهي محل الاهتمام من طرف الباحثين في مجال السلوك التنظيمي .

3- **المصطنعات** :هي الجانب الملموس المعبر عن الثقافة التنظيمية وقد تأخذ عدة مظاهر تعكس الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية ممثلا في القيم والافتراضات الاساسية، لأنه بدون مصطنعات تبقى المظاهر المعنوية للثقافة التنظيمية مجرد افكار لاوجود لها في ارض الواقع، وقد قام (Schein) باستعراض عدد من المظاهر والظواهر المعبرة عن المصطنعات في المنظمة وهي كالتالي :

- ✓ قواعد اللباس.
- ✓ المصطلحات المهنية، اللباس الموحد، رموز الهوية.
- ✓ درجة الرسمية في علاقات السلطة .
- ✓ الطقوس والشعائر .
- ✓ الاتصالات .
- ✓ ساعات العمل.
- ✓ الصراعات واختلاف الآراء (كيفية التعامل معها) .
- ✓ الاجتماعات (عددتها، توقيتها، مدتها) .
- ✓ الاحداث الاجتماعية .
- ✓ كيفية اتخاذ القرارات.
- ✓ الموازنة بين العمل والعائلة.

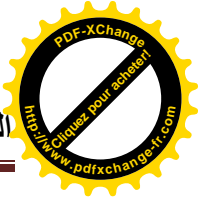
II. مستويات الثقافة التنظيمية:

يستند الكثير من الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية الى التصنيف الذي قدمه شين (Schein) لتحديد مستويات الثقافة التنظيمية، فقد قام بتقديم نموذج يحلل فيه الثقافة التنظيمية في ثلاث مستويات هي¹:

1- **المستوى الاول** : وهو الجزء الظاهر من انماط السلوك، يطلق عليه بالمصطنعات والتي تعبر عن المستوى الاعلى، وكذلك المستوى المرئي للثقافة التنظيمية ويضم جميع الظواهر التي يمكن رؤيتها، سماعها والشعور بها من طرف العامل عندما ينتمي الى مؤسسة جديدة، وتشمل المصطنعات هندسة المكان، اللغة اسلوب اللباس، طريقة التخاطب الاساطير والقصص المتعلقة بالمنظمة والطقوس والرموز الخاصة بالمنظمة .

2- **المستوى الثاني** : وهو جزء على مستوى الوعي الاوسع او ما يعرف بالقيم والمعتقدات السائدة حيث تأتي هذه الاخيرة للتعبير عن مجموعة القيم التي ينبغي على العاملين في المؤسسة التحلي بها وتأتي في المستوى الثاني الذي يعتبر غير مرئي وترتبط القيم على العموم بطريقة تعايش الافراد في المنظمة وكذا كيفية انجاز مهامهم .

¹ - بلومي حفصية " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح لوطاية " مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة بسكرة 2013 ،ص 15.



3- المستوى الثالث : وهو جزء الافتراضيات والمسلمات او ما يعرف بالافتراضات الاساسية وهي الاشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الافراد لما يدور حولهم اي تعبر عن المستوى الثالث الاكثر عمقا وتعقيدا في مستويات الثقافة التنظيمية، وتوجه سلوك الافراد في مستوى اللاوعي فيما يتعلق في كيفية التفكير والشعور اتجاه الظواهر، وكذا كيفية التصرف اتجاه المواقف المختلفة التي تصادفهم .

المبحث الثاني : الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة ان تطبقها اذا ما كانت تسعى الى تحقيق افضل اداء ممكن، فلا تعتبر ادارة الجودة الشاملة مجرد مقارنة تسييره جديدة وحسب، بل هي نقلة نوعية بالنسبة للمنظمة تمثل طورا جديدا من التسيير، له مفكروه، نماذجه، اساليبه وحتى الثقافة المساعدة على تنبيهه في المنظمة .

وسنحاول في هذا المبحث التطرق الى مفهوم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة وكذا مراحل ومتطلبات تطبيقها بالإضافة الى الابعاد الرئيسية لها، كما نشير الى العلاقة بينها وبين الثقافة التنظيمية .

المطلب الاول : مفهوم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة :

1 - مفهوم ادارة الجودة الشاملة :

تعددت التعاريف التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي :

-عرفتها منظمة المقاييس العالمية ISO بانها "طريقة تسيير المنظمة تركز على الجودة باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة او الخدمة تعطى لها اهمية اشباع الحاجات المتعلقة والضمنية تركز على مساهمة جميع الافراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة اشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من اجل جميع افراد المنظمة والمجتمع".¹

-وايضا يعرفها بابلو نسكي بأنها "استخدام فرق العمل يشكل تعاوني لأداء الاعمال وتحريك المواهب، والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر".²

- اما كول cde فيعرفها على انها " نضام إداري يضع رضى العاملين على رأس قائمة الأولويات، بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الامد، لأن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى القصير"³

- ومن خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة يمكن القول بانها تمثل فلسفة إدارية ذات رؤية طويلة الأجل، تعبر عن وضع رضا الزبون في المقام الأول بالنسبة للمنظمة، وتسخير كل الجهود والموارد اللازمة ممثلة بالتزام القيادة في الادارة العليا، الاهتمام بالموارد البشري، والعمل على تحسين المستمر لجميع العمليات الداخلية والاداء التنظيمي، وذلك لتحقيق الجودة في كل شيء يتم داخل المنظمة.

¹ - JP HUBERAC GUIDE DES METHODES QUALITÉ ;PARIS MAXIMA 1998 P 113.

² - مدحت أبو النصر "أساسيات إدارة الجودة الشاملة" دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة 2006،ص64.

³ - خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة الشاملة" الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2007،ص75.

II. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتسم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتكامل فيما بينها وأهم هذه المبادئ:¹

1. **التخطيط الاستراتيجي:** أي وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة تمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهيل وضع السياسات والبرامج .
2. **المناخ التنظيمي:** هو قيام الادارة العليا، منذ البدا بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وبنني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
3. **الإسناد والدعم:** أي أن أهمية إسناد الإدارة العليا، هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، فإذا كانت الإدارة العليا المنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
4. **التركيز العميل:** يقصد بالعمل هذا العملاء الخارجيين للمنظمة والتي تبذل الجهود من أجل تحفيزهم على شراء المنتجات أو الخدمات.
5. **التركيز على العمليات والنتائج معا:** حيث تعتبر النتائج بمثابة مؤشر لتحديد العمليات ذاتها وفي حالة ما إذا كانت النتائج تشير لعدم الجودة فيجب التفكير والعمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض الخدمات.
6. **تفادي الأخطاء قبل وقوعها:** أي ان التركيز على العمليات وبمكنا من تفادي الاخطاء قبل وقوعها.
7. **تعبئة خبرات القوى العامة:** أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم و استمرار عملهم في المنظمة لعدة أسبابا ولا يمثل الأجر سوى واحد منها، ومن ناحية أخرى فإن العاملين لديهم معلومات هائلة وفرص واسعة يمكن من خلالها تطوير وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، وأشعارهم بأنهم جزء مهم في المنظمة.
8. **التحسين المستمر:** تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات الادارية في المنظمات، ويؤكد هذا مبدأ فرضية أن الجودة النهائية ماهي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات المرتبطة.

المطلب الثاني: مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. مراحل تطبيق الجودة الشاملة:

يعتمد تطبيق ادارة الجودة الشاملة عدة خطوات اهمها ما يلي:²

1. **مرحلة الإعداد:** تعتبر من اكثر المراحل اهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يقرر المديرون التنفيذيون في هذه المرحلة ما إذا كانوا يستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة، ويتم تخصيص الموارد المبدئية اللازمة وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة الهامة، وهي تشمل الخطوات التالية:
- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1- بلومي حفصيه مرجع مسبق ذكره ص40،41

2- حيتم محمد العيد، " إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز " رسالة ماجستير للعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2009، ص ص 35، 36.

- تدريب المبتدئين التنفيذيين الرئيسيين.
- صياغة كل من رؤية ورسالة المنظمة.
- تحديد أهداف المنظمة ورسم سياستها.
- اتخاذ قرار باستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة.
- الخطاب الافتتاحي.

2. **مرحلة التخطيط:** في هذه المرحلة لا بد من اعداد خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل خطواتها في:

- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري
- تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ونسق إدارة الجودة الشاملة
- إعداد مسودة خطة التطبيق والموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة
- تحديد واختبار الاهداف والعمليات الهامة
- اختيار المجلس الاستشاري لاستراتيجية التطبيق.

3. **مرحلة التنفيذ:** والتي تحتوي على الخطوات التالية:

- اختيار من يتولى التدريب بالمنظمة والذي يجب أن يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المديرين والمرؤوسين على اكتساب المعارف والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، ديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل
- تشكيل فرق العمل التي تساهم في جمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات والحلول.

4. **مرحلة التقييم:** وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

- **التقييم الذاتي:** الهدف منه تقييم وعي العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة

-**التقييم التنظيمي:** ويتم ذلك من خلال تحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها فيما

يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

- **تقييم رأي الزبائن:** وذلك لمعرفة ما ينتظره من المنظمة.

-**تقييم تكلفة الجودة:** وهي تقييم التكاليف المالية للجودة.

5. **مرحلة تبادل الخبرات:** في هذه المرحلة يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حفلة تظم جميع العاملين في

المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الاولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

II. متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

- أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات التي لا بد أن تكون مخططة ومنظمة، وتختلف في عددها لكنها تتفق في جوهرها ومضمونها وهي¹.
- 1. **دعم ومساندة الإدارة العليا:** فالقيادات العليا هي التي تبني قرار تطبيق الجودة الشاملة وتنتشر ثقافتها وتخصص الامكانيات اللازمة للتطبيق وإزاحة كافة الصعاب والعقبات.
- 2. **التدريب والتعلم:** يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وادوات هذا المفهوم الجديد، فالهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب ان يكون موجها لجميع الفئات ومستويات الموظفين.
- 3. **المشاركة و فرق العمل:** يتطلب تأليف فرق عمل تضم كل وحدة منها بين خمسة الى ثمانية اعضاء، والتي يقوم بالتحسين، فيجب ان تكون اعضاؤها من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير.
- 4. **إعادة تشكيل ثقافة ومناخ المنظمة:** إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية، فالثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تؤكد على القيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة، وخدمة العملاء، وتشجيع الموظفين... الخ.
- 5. **الإدارة الفعالة للموارد البشرية:** يتطلب الأمر تطوير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وإتاحة فرص المشاركة للموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم بالتحسين المستمر.
- 6. **تبني الأنماط القيادية المناسبة:** وهي الانماط التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، أي هي أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة.

المطلب الثالث: الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

تتنوع النماذج المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتعدد الأبعاد الموضوعية في تلك النماذج، ولكن جميعها يتفق على أربعة أبعاد رئيسية وهي²:

- 1. **القيادة في الإدارة العليا:** يتجمع الباحثون في مجال إدارة الجودة الشاملة على ان للقيادة في الإدارة العليا الدور الحاسم في تبني إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤكد العديد من رواد إدارة الجودة الشاملة على الاهمية الكبيرة للقيادة في الإدارة العليا، والتزامها اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، إبتداء من وضع الأهداف والخطط وجمع وتخصيص الموارد الضرورية، مروراً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والإشراف على الجهود التحسين المستمر وصولاً

¹ - تامر محمد محارمه "تصورات موظفي الاجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق غدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية". المجلة العربية للإدارة

،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،جامعة الدول العربية للنشر والتوزيع .المجلد 28 ،العدد1ص 98.

² - عماد السعادي، مرجع سبق ذكره ص52-71.

إلى الرقابة على مدى تبني إدارة الجودة الشاملة لمراجعتها وتقييمها بغرض الاستمرار في تبنيتها، فالتزام القيادة في الإدارة العليا يعتبر خطوة أولى نحو تبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

2. **التركيز على الزبون:** يرتبط نجاح المنظمة بعدد زبائنها ومدى رضاهم إذ ان الاعمال في المنظمة تبدأ وتنتهي بالزبون الذي يعتبر ملكا بالنسبة لها، حيث أنه إذا كان للمؤسسة غاية واحدة فإنها ستكون تكوين زبائن. هذا بالإضافة الى ان فلسفة ادارة الجودة الشاملة بأكملها تدور حول الزبون وتوقعاته اتجاه المنتج فإدارة الجودة الشاملة تقوم على فكرة ارضاء الزبون ،وتعمل على تسخير كل الجهود الممكنة باشتراك جميع العاملين فيها لتحقيق مايريد الزبون .

3. **الاهتمام بالموارد البشري :** الاهتمام بالموارد البشري هو ركن اخر من الارقان الاساسية لإدارة الجودة الشاملة ويؤكد على أهمية العاملين في تبني ادارة الجودة الشاملة بمختلف مراحلها ومبادراتها ،لذلك يدخل الاهتمام بالموارد البشري ضمن متطلبات تبني إدارة الجودة في المنظمة .

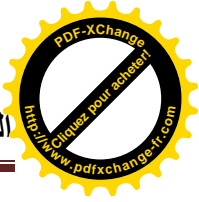
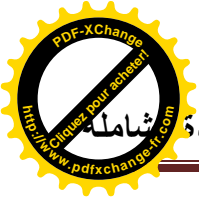
4. **التحسين المستمر :** ان تبني ادارة الجودة الشاملة في المنظمة يفرض عليها القيام بما يعرف بالتحسين المستمر في مختلف العمليات الداخلية التي تقوم بها ، فحاجات وتوقعات الزبون تتغير باستمرار ،وكذلك عوامل المحيط الخارجي للمنظمة تتطور بمرور الزمن ،بحيث تستدعي ضرورة التعديل او التغيير في العمليات الداخلية للمنظمة بما يضمن لها مسايرة تلك التغيرات وكذا الاستمرار في تبني ادارة الجودة الشاملة .

المطلب الرابع : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة :

من خلال استعراض الثقافة التنظيمية ومكوناتها ومفهوم ادارة الجودة الشاملة يسهل علينا ربط كلا المفهومين نظرا للعلاقة الوثيقة بينهما فالثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن ان تكون الارض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح نموذج ادارة الجودة الشاملة ، وقد تشكل هذه الثقافة احد عوائق التي تعترض سبل انجاح هذا النموذج وذلك حين تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الاسس والركائز التي يقوم عليها نموذج الجودة الشاملة

ان الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة او نموذج جديد ، كما انها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع اساليب وممارسات جديدة ، كمارسات الجودة الشاملة .

ان كثيرا من المنظمات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة وتحصل على مشاركة موظفيها في كل اوجه التخطيط والتطبيق وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة ولكن جهودها تفشل في النهاية لأنها لم تبذل اي جهد في تغيير ثقافتها التنظيمية ، وهذا يقودنا الى الادعاء بضرورة انتقال تلك المنظمات من الثقافة التنظيمية الى ثقافة الجودة ، ويتحقق هذا عندما تتخذ الادارة الخطوات الضرورية لتحسين اداء المديرين والاداريين والموظفين داخل المؤسسة ، يعتبر كل من التدريس والتدريب ضروريا في هذه العملية حيث ان المناخ المستمر للتعلم يساعد الناس على اهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وتفسير هذا التطبيق ، وان كان الاعلان عن ثقافة جودة شاملة جديدة لا



يستغرق وقتا طويلا الا اننا نحتاج لسنوات لنجعل مئات او الاف الموظفين يتصرفون بطريقة مختلفة ، وان لم تكن الادارة مستعدة لإظهار الصبر وبذل الجهد في التخطيط وقيادة عملية التغيير والاستمرار في اسلوبها اتجاه الجودة الشاملة ، فلن تتحقق نتائج هامة على المدى البعيد ، وبالتالي فان التغيير سينتهي كما انتهت التجارب السابقة .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وسوف نتناول في هذا المبحث مجموعة من هذه الدراسات .

المطلب الاول : الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية

1 - وافية صحراوي سنة 2013 : تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية هدفت الدراسة الى الكشف عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي المكونة للثقافة التنظيمية ، لدى اطارات الجامعة الجزائرية ، تمارس بدرجة ضعيفة وبالتالي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل اعضائها ولا تحضي بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفنقر الجامعة الى تمسك اعضائها بقيم ومعتقدات مشتركة .

2 - دراسة فرحان سنة 2003 : تحت عنوان الثقافة التنظيمية والتطوير الاداري في مؤسسات القطاع العام الاردني ، دراسته تحليلية ، تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع العام الاردني ، ودراسته العلاقة بينهما ، ومعرفة تأثير وحجم المؤسسة على هذه العلاقات وتطبيقها على عينة عشوائية مكونة من 400 موظف من العاملين على مستوى الادارة الوسطى والادارة الاشرافية والمسؤولين عن وحدات التطوير الاداري في هذه المؤسسات ، تبين ان ابعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الاداري تتوفر بنسب متوسطة ومتفاوتة

3 - دراسة Jeff Sudermann سنة 2012:

Using the organisationnel cultural assessment (O C A I) as a tool for new team development ,regent university school of business δ leaderships :

-هدفت الدراسة الى مساعدة المنظمات على تحديد وضعها الراهن والمستقبلي، من خلال استخدام مسح بسيط وبالإستعانة بأداة تقييم الثقافة التنظيمية، يحدد المشاركون من خلالها، تصوراتهم عن كل ثقافة حالية زما يفضلونه مستقبلا، كما أن هذه الدراسة تمكن الأنظمة من الاستفادة من نتائجها لتقييم تيار ثقافة الدولة، وتحديد الفجوات من العقود الآجلة، الحالية والموجودة مستقبلا استخدمت هذه الأداة لتطوير فريق العمل مع علامة تجارية رائدة، لكل العاملين في نهاية السنة تم تقديم التقييم للمؤول عن المنظمة لا عادة صياغته استراتيجية المنظمة وإعادة اختيار زعيم حسب نتائج التقييم وتطوير مهارات العاملين.

4 - دراسة الحسن (2001) : تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي حيث طبقت على عينة من العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين في المملكة العربية السعودية ، لتحديد واقع الثقافة التنظيمية بهذه الادارة وقد توصلت الدراسة الى ان العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون قيم القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل ، بدرجة عالية اما قيم المكافاة والعدالة والنظام فهم يدركونها بدرجة متوسطة .

5- دراسة قام الفالح (2001) : بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية ، فكانت على عينة من العاملين بهيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية ، وذلك للتعرف على مستوى ادراك منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام للثقافة التنظيمية السائدة بالهيئة ، وقد توصلت الدراسة الى ان مستوى ادراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام بالرياض متوسط في اربعة قيم وهي الصفة والمكافأة والاقتصاد واستغلال الفرص ومرتفع في باقي القيم المتمثلة في القوة والفاعلية والكفاءة والعدل وفرق العمل والنظام والتنافس ، اما مستوى ادراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي الهيئة بالمنطقة الشرقية فهو مرتفع في جميع القيم .

المطلب الثاني: الدراسات التي تخص إدارة الجودة الشاملة

1- دراسة إلهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، حكيمة بوسلمة، سنة 2012

تحت عنوان "اتجاهات أعضاء هيئة التدريب نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة الجزائر دراسة ميدانية" استهدفت الدراسة التعرف على المدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة وفق معايير الطلبة هيئة التدريس، الادارة، البرامج، المرافق في جامعة باتنة الجزائر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق ذلك طورت استمارة واستبيان وزعت على عينة مستهدفة من الأساتذة، وتم استرجاع 92% استمارة وتمثل نسبة استجابة العينة بنسبة 65.71%

- ولقد خلصت الدراسة الى ان تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة بحسب آراء أعضاء هيئة التدريس يتم بدرجة متوسطة بلغت 55.4% وأن ذلك راجع الى انخفاض نسبة تطبيق متطلبات المعايير الأساسية لضمان الجودة وبخاصة معياري الطلبة والمرفق حيث بلغت النسبة 49.7% و50% على التوالي.

2- دراسة بنت محمد الغامدي 2006:

بعنوان " تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية- دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، أجريت الدراسة على عينة تمثلت في المستفيدين والمستفيدات من المكتبة من جهة إضافة الى عينة او فئة العاملين والعاملات في المكتبة المركزية والمكتبات الفرعية، وتوصلت الباحثة الى ان مستوى تطبيق إدارة المكتبة الجامعية لمبادئ الجودة الشاملة بما يفي باحتياجات المستفيدين منها، كان مرتفعا، وان رضا المستفيدين عن الخدمات المكتبة وعن المرافق الخدمية كان متوسط، وكما أوصلت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بقياس تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في بعض الأقسام داخل المكتبة بتركيز البحث عليها والاهتمام بالتدريب المستمر .

3- دراسة :The study of prajogo, broun(2004)

The Relationship Between T O M PRATICES AND QUALITY PERFORMANCE AND THE ROLE OF FORMAL T O M PROGRAMS ; AN AUSTRALIAN EMPIRICAL STUDY.

اي العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية" دراسة ميدانية مطبقة في استراليا

- هدفت الدراسة الى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها، وبين تطبيق ممارسات الجودة من خلال دراسة، هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الانجاز ام لا؟ ودراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة ودراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسة الجودة الشاملة وإنجاز الجودة.

وتوصل الباحث الى أن للجودة الشاملة دورا فعالا، وهذا الدور يعتبر مشجع للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث قد أظهرت برامج الجودة الشاملة بتحسين العمليات الادارية والتخطيط الاستراتيجي وكان ذلك من خلال ايجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين الجودة الشاملة.

4- دراسة نويجي فاطمة الزهراء (2011): بعنوان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية ، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، اجريت الدراسة على عينة تمثلت في المستفيدين والعاملين بالمكتبة ، وتوصلت الباحثة الى ان مستوى تطبيق ادارة المكتبة لمبادئ الجودة الشاملة بما يفي باحتياجات المستفيدين منها كان مرتفعا ، وان رضا المستفيدين من خدمات المكتبة كان متوسط ، كما اوصت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بقياس تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في بعض الاقسام داخل المكتبة لتركيز البحث عليها والاهتمام بالتدريب المستمر .

5- دراسة علالي مليكة (2004): تحت عنوان اهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ن تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة الى التعرف على اهمية الجودة الشاملة في مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة ، وتوصلت الباحثة الى ان الجودة اهم وسيلة لجذب الزبائن وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، لأجل ذلك اصبحت مسعى العديد من المؤسسات التي لجأت الى تعميمها على جميع نشاطاتها بتبني الجودة الشاملة وارتفاع المواصفات الدولية .

المطلب الثالث: الدراسات التي جمعت بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

1- دراسة عماد سعادي 2016: تحت عنوان مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني ادارة الجودة الشاملة ، دراسة حالة مركب الملح،الوطاية ولاية بسكرة ، الجزائر

هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوطاية ، وذلك باستخدام دراسة تحليلية بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 104 عاملا وتم استرجاع 90 استبيان ، وبعد تحليل البيانات عن طريق SPSS توصلت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية تساهم في تبني ادارة الجودة الشاملة اذ تساهم الثقافة التنظيمية بجميع ابعادها ، وقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من النتائج المفصلة ذات الصلة بالموضوع ، بالإضافة الى عدة اقتراحات موجهة للمركب الملح ، الوطاية ولاية بسكرة والى البحث العلمي في مجال للتسيير .

2- ايمان عبد الرحيم الخلايلة وعمر احمد همشري 2015 : تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها ، وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط بدلالة احصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \infty$) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة ، كما اظهرت النتائج ان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن كان متوسطا ، فقد حازت جميع مجالات هذا المتغير والمتمثلة في الفلسفة التنظيمية ، للقيم التنظيمية،المعتقدات التنظيمية ، الاعراف والتوقعات التنظيمية على درجة توافر متوسطة ايضا .

كما توصلت هذه الدراسة الى ان مستوى ممارسة ادارة الجودة الشاملة كان ايضا متوسطا لكون جميع ابعادها قد حازت بدورها على درجة ممارسة متوسطة

3- دراسة gi menez espin et la (2013) organisationnel culture for total quality management

قامت هذه الدراسة بالبحث في ابعاد الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، وذلك استنادا الى النموذج Cameron and Quin للثقافة التنظيمية ، حيث اقترحت الدراسة الثقافة الخاصة بالجودة التي تعبر عن مزيج من ثقافة الحدس وثقافة الزمر (المجموعة) ، اما الابعاد الخاصة بإدارة الجودة الشاملة فقد تمثلت في القيادة ، المعلومات الخاصة بالجودة ، الرقابة على العمليات ، التحسين المستمر ، التدريب على ادوات الجودة العمل الجماعي ، تحسين العلاقات مع الموردين والتوجه نحو الزبون ، وقد اجريت الدراسة على 451 مؤسسة ووجدت ان ثقافة الحدس تؤثر بشكل ايجابي على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات في حين لم يكن هناك تأثير من ثقافة الزمرة على ادارة الجودة الشاملة ، كما وجدت الدراسة ان الثقافة الخاصة بالجودة هي النمط الثقافي الانسب في ادارة الجودة الشاملة ، على عكس ثقافة السوق والثقافة الهرمية اللتان تؤثران سلبا على ادارة الجودة الشاملة .

4- دراسة جاسم الدوسري (2008) : تحت عنوان "الثقافة التنظيمية في المنظمات الامنية ودورها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، حيث هدفت الدراسة الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الامنية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للمرور والادارة العامة للجنسية والجوازات بمملكة البحرين، وقد توصلت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية السائدة في الادارتين المبحوثتين في تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

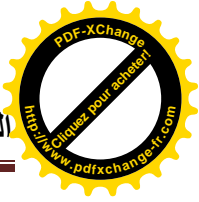
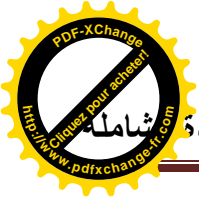
5- دراسة احمد عوض (2003): بعنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة في المنظمات السودانية "حيث هدفت الى محاولة تحليل وتقييم امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في بيئة الاعمال الصناعية في دولة السودان ، والوقوف على مدى التوافق والانسجام بين الثقافة التنظيمية لشركة جياذ الصناعية للسيارات والشاحنات ومتطلبات نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتوصلت الدراسة الى وجود مجموعة من القيم والمعتقدات تكون ثقافة تنظيمية انعكست على سلوك واتجاه جميع افرادها ، وتوصلت كذلك الى توافق وانسجام ثقافة الشركة مع متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

المطلب الرابع: ما يميز الدراسات السابقة على الدراسة الحالية:

تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ادارة الجودة الشاملة كمتغير تابع وذلك باستعمال ابعاد متنوعة ، وقد اكد معظمها ان للثقافة التنظيمية اهمية كبيرة في تبني ادارة الجودة الشاملة في عدة انواع من المؤسسات

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع للدراسة ، فقد كانت جميع الدراسات السابقة التي تم التطرق اليها "دراسة تفسيرية " عملت على اختبار الفرضيات بغرض توضيح العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية وابعاد ادارة الجودة الشاملة والخروج بنتائج تبين دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة وفق النماذج المعتمدة ، بالإضافة الى التشابه في ادوات جمع البيانات ، اذ يلاحظ ان الاستبيان والمقابلة هما اكثر الادوات التي تم استعمالها في الدراسات السابقة .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو النموذج المستعمل فيها ، فقد تم اعتماد نموذج Schein Edgar للثقافة التنظيمية المطور من طرف guinn et Cameron ، والذي يضم الابعاد التالية : الافتراضات الاساسية القيم التنظيمية ، المصطنعات والسلوك التنظيمي ، وفي هذه الدراسة ، تم دمج الافتراضات الاساسية في القيم التنظيمية لكون البعدين يتشاركان صفة "القيم الثقافية " ، ليصبح نموذج الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة : القيم التنظيمية ، السلوك التنظيمي والمصطنعات ، ويتميز هذا النموذج عن النماذج المعتمدة في الدراسات السابقة في كونه يركز على مكونات الثقافة التنظيمية المعنوية والملموسة التي تساعد في بناء ثقافة داعمة لإدارة الجودة الشاملة بخلاف معظم نماذج الدراسات السابقة تركزت على انواع الثقافات التنظيمية التي تكون مناسبة لإدارة الجودة الشاملة ، وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة ، فقد تم اعتماد نموذج مكون من اكثر الابعاد توافرا في النماذج التي تدرس هذا المتغير ، فالنماذج التي استعملتها الدراسات السابقة ونماذج اخرى للإدارة الجودة الشاملة تتشارك

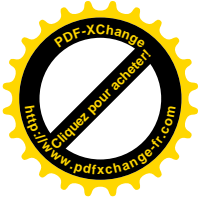
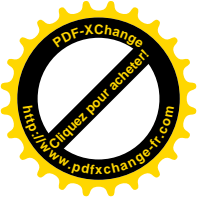


جميعها في الابعاد التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في القيادة في الادارة العليا، التركيز على الزبون الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر .

خلاصة الفصل

إن الثقافة التنظيمية مصطلح يشير الى وجود نظام من القيم والمعاني المشتركة، يشترك فيها جميع العاملين في التنظيم حيث تحوي مجموعة من الخصائص التي تؤثر على المنظمة وعلى العاملين، ومن ثم تطلعات واهداف المنظمة، وذلك قد يكون من خلال قوتها او ضعفها ، وتتعكس اهمية ثقافة المنظمة في عدة جوانب لها فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمنظمة من خلال كفاءة الفرد، والذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي في كل مستويات المنظمة ومدى ايجابية وقوة ما يحمله من قيم، معتقدات، عادات وتقاليد فيها حيث تساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الافراد مع التغيرات المحيطة بمنظمتهم مما يجعلهم يبحثون عن اساليب لتقويتها وترسيخها.

إن فهم وتطبيق ادارة الجودة الشاملة، لا يتم الا من خلال توفر مجموعة من العناصر التي تكفل نجاح هذا التطبيق، ومن اهميتها الثقافة التنظيمية، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة ادارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص ادارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومبادئ تقوم على العمل التعاوني، بمشاركة جميع افراد المنظمة، وعلى الادارة العليا ان تلعب الدور الاكثر حيوية في تحول المنظمة الى ادارة الجودة الشاملة، لان الادارة العليا هي العمود الفقري الذي يقوم بتصميم هيكل المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية ونمطها وتحقيق اهداف المنظمة واشاعة الثقافة التنظيمية التي تحكم سلوك العاملين ويبقى للإدارة الدور الفعال في توفير الثقافة المناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.



الفصل الثاني

دراسة ميدانية لواقع الثقافة التنظيمية و دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ببلينة حبيب بعين الدفلى



تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري الى المتغيرين الرئيسيين لهذه الدراسة والمتمثلين في الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وادارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، يأتي هذا الفصل التطبيقي لتوضيح هذه الدراسة وايضا لاختبار الفرضيات الموضوعية لتحديد دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة والخروج بنتائج تجيب عن الاشكالية الموضوعية لهذه الدراسة على مستوى ملبنة عريب.

المبحث الاول : تقديم ملبنة عريب

المطلب الاول : التطور التاريخي للملبنة

التطور التاريخي للمؤسسة الام : الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته كان فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة وقام بإنشائها المستعمر الفرنسي، وكانت تسمى آنذاك، وتعني التعاونية الجزائرية للحليب وكان موقعها بئر خادم بالجزائر العاصمة، التي تركها الاستعمار الفرنسي باسم تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورات من الزجاج، وبما ان انتاجها كان ضعيفا بدأ الديوان الوطني للتجارة يقوم باستيراد الحليب من السوق الاوروبية المشترك آنذاك، الا ان هذا لم يلبي حاجيات السكان المتزايدة على الحليب .

ولهذا تم انشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته بمرسوم رئاسي رقم 69-23 نوفمبر 1969، وهي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة.

وكان يبلغ عدد عمالها آنذاك 450 عامل عمدت الى عدة استثمارات لتوسيع الانتاجية، فقامت ببناء وحدات انتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب .

ثم في سنة 1987 انشأت وحدة عريب حيث تم انجاز المصنع وبدأ نشاطه خلال ماي 1989 بعدما تم تأسيسه من طرف المجموعة القانونية الايطالية وتم ابرام الصفقات في 1985/12/24 وقدرت رخصة البرنامج ب 150000.00 دج، وكان يبلغ عدد عمال الوحدة آنذاك 300 عامل، وقد تم اختيار الوحدة بالمنطقة نظرا للمساحة الشاسعة، حيث تتربع على مساحة تقرب 11 هكتار اضافة الى وجود عدد لباس به من مربى ابقار الحليب، كما ان بلدية عريب تقع على الخط الوطني رقم 04 وتبعد عن مقر الولاية ب 11 كلم، وقد تحصلت الوحدة على استقلالها بتاريخ 1989/10/21.

وابتداء من تاريخ جويلية 1997 اصبحت Orlac تسمى بالمجمع الصناعي للحليب Gplait وقد اختارت الوحدة تسمية نفسها بملبنة عريب وهي الان شركة ذات اسهم spa لها راس مال يقدر ب 200.000.000 دج عدد عمالها حاليا 293 عامل، وهي تتمتع باستقلالية التسيير، في سعر مختلف منتجاتها، ماعدا سعر الحليب .

أهداف مؤسسة عريب

بعد تنفيذ الاصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي الى مستقل، بمعنى انها تستطيع توزيع اي منتج توزعه من قبل، وتستطيع اضافة منتجات جديدة ، فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها التوزيعي الى تحقيق الاهداف التالية :

- ❖ انشاء مخزون امان وتدعيم السوق بالمواد التي توزعها.
- ❖ اعداد برنامج التمويل على ضوء احتياجات الزبائن.
- ❖ توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع موردين وزبائن جدد.
- ❖ تحقيق اقصى حد ممكن من الارباح، اي مضاعفة رقم الاعمال.
- ❖ السهر على مراقبة الجودة وتركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن.
- ❖ العمل على انشاء هيئات جديدة لتعزيز وتوسيع شبكة التوزيع والاتصال.
- ❖ وحدة عريب للحليب ومشتقاته كباقي المؤسسات الاخرى، دخلت في مرحلة اقتصاد السوق، حيث اصبحت مؤسسة ذات اسهم بالعقد الموثق بتاريخ 1997/07/11 والمسماة حاليا "ملبنة عريب" براس مال قدره 200.000.000 دج، وشرعت في طرح راس مالها في 1997/09/21.
- يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الملبنة والبالغ عددهم 197 سنة 2014.

المطلب الثاني: شرح أهم أقسام المؤسسة محل الدراسة

فيما يلي نقوم بتوضيح مهام الدوائر و المصالح المكونة لملبنة عريب:

1- المدير العام: و يقوم بالمهام التالية:

- إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل المجريات النشاط اليومي للوحدة والمديريات الفرعية؛
- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية و التنموية للوحدة (التموين - إنتاج - توزيع)؛
- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة, و أخطار التسيير و مسؤولية جبائية؛
- الإشراف على الهيئات و المصالح والأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل؛

- الاطلاع على الحالة المالية و المحاسبية للوحدة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات؛

- إبرام صفقات مع الموردين و الزبائن تحت شكل عقود تجارية؛
- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديريات الفرعية آنذاك للوحدة, و ذلك للتنسيق فيما بينها؛
- إمضاء كل المستندات, الوثائق و التقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة أو المتعاملين.

2- **مديرية المراقبة الداخلية:** و تضم أربع مكاتب رئيسية و هي:

1- مديرية الرقابة و الأمن؛

2- مكتب مراقبة التسيير؛

3- مكتب أمانة المدير؛

4- مكتب المنازعات و الشؤون القانونية.

و سنقوم بتلخيص مهام هذه المكاتب فيما يلي:

- تنشيط و تنسيق أعمال المراقبين بالتسيير الأمثل لأدوات الإعلام الآلي؛
- المراقبة اليومية لحالات الإنتاج و المبيعات و السهر على احترام الأسعار المطبقة و المختلفة؛
- المراقبة اليومية للاستهلاكات, و هذا فيما يخص المواد الأولية و مواد التعبئة؛
- تقييم النتائج و اقتراح إجراءات تصحيحية؛
- فحص تواجد إيصالات Bons التحويل اليومي للمنتجات المصنعة لمصلحة التوزيع؛
- المراقبة اليومية لوضعية المخزونات, و مراقبة الشحن؛
- متابعة هيكل الأسعار التكلفة و تحليل وضعية خزينة الوحدة؛

- مراقبة وضعية الزبائن و ديون الوحدة, و تحليل جدول حسابات النتائج؛
 - مراقبة الأصول و الاستهلاكات قطع الغيار للحضيرة المتنقلة Par Roulant؛
 - مراقبة الجرد و الفحص؛
 - حسن ملك سجلات التنظيمات, و احترام إجراءات التسيير؛
 - مراقبة درجة فعالية التحقيقات لهياكل الوحدة, و منح المردودية الإجمالية؛
 - المشاركة في كل الأعمال التحليلية أو الملاحظات بإنجاز جدول المراقبة Tableau de Bord.
- 3- المديرية الفرعية لمالية و المحاسبية: و تضم أربع مصالحو هي على التوالي:
- 1- مصلحة المحاسبة العامة؛
 - 2- مصلحة المحاسبة التحليلية؛
 - 3- مصلحة الميزانية؛
 - 4- مصلحة التغطية.
- و تقوم هذه المديرية بعدة وظائف بمساعدة هذه المصالح, و من بين هذه المهام نذكر:
- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات؛
 - مسك سجلات البنوك و الخزينة و تأمين الحسابات؛
 - السهر على تحقق الموازنات, كما أنه تصدر و تتابع الصكوك و دفعها لأجل قبضها؛
 - السهر على دفع الديون و القروض, و تغطية الزبائن؛
 - متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية)؛
 - الحرص على أملاك المؤسسة و متابعة العقود (الاستثمارات)؛
 - العمل على استهلاك المواد في وقتها و المعرفة الحقيقية لسير الوحدة؛
 - السهر على تحقيق الاستثمارات؛
 - السهر على التصريحات الضريبية و مراجعة الحسابات؛
 - الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة و المالية)؛
 - السهر على المراقبة الدورية على الخزينة؛
 - تحديد تكاليف الإنتاج و تطبيق يلم أسعار البيع و المخطط المحاسبي.

4- المديرية الفرعية للإدارة العامة: و تشرف على ثلاث مصالح و هي:

1- مصلحة تسيير المستخدمين؛

2- مصلحة الأجور و الإعانات الاجتماعية؛

3- مصلحة الوسائل العامة.

و تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- السهر على احترام حسن السلوك العام، و الإجراءات الخاصة به؛

- المساهمة في وقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية؛

- المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين؛

- إنجاز مخططات التدريب و التريصات و تنفيذها، كما تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع المديرية الفرعية

للمحاسبة و المالية؛

- إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة، و تنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة؛

- إنجاز مشاريع المخططات التكوينية و الإلتقان، و تسيير السلك المهني للوحدة، بدلالة السياسة العامة و التنموية

للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية و تسييرها من أجل الخدمات الاجتماعية.

5- المديرية الفرعية للإنتاج: و تشرف على الأقسام التالية:

1- قسم إنتاج الحليب؛

2- قسم إنتاج مشتقات الحليب؛

3- قسم إنتاج قشدة مثلجة؛

4- قسمة جمع و تدعيم الحليب.

و أسندت لهذه المديرية المهام التالية:

- تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة و تساهم في شراء المواد الأولية؛

- الإشراف و تنسيق نشاطات هذه الوظيفة، و تحرير تقارير النشاط؛

- تحضير برامج الإنتاج و استهلاك المواد؛

- إيجاد سبل الاستهلاك المعياري للمواد الولية و مركبات مواد التعبئة؛

- السهر على النظافة و الأمن و الآداب داخل الورشات الصناعية؛

- تساهم في إعداد البحوث فيما يخص المنتجات الجديدة بالأخذ في الحسبان الملاحظات المخبرية.

6- المديرية الفرعية لمراقبة الجودة: و تضم كل من المصالح التالي:

1- مصلحة التنظيم و التطهير؛

2- المصلحة البيكتولوجية؛

3- المصلحة الفيزيولوجية؛

هذه المديرية تقوم بالمهام التالية:

- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا من جانب النظافة و مراقبة الجودة؛

- السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينات و تحليلها, و كذا تحسينها؛

- تحديد حاجيات المخبر فيما يخص المنتجات و التجهيزات؛

- السهر على احترام مقاييس الاستهلاك, و احترام قانون الجودة الصحية للمركبات و تمييز المنتج؛

- الاستغلال و المراقبة و المصادقة على نتائج تحليل و التخلص من المواد الفاسدة؛

-إظهار للمسؤولين نتائج التحليل مع الملاحظات و التوجيهات الضرورية.

7- مديرية الصيانة: و تضم كل من المصالح التالية:

1- مصلحة الطرق؛

2- مصلحة التدخل؛

3- مصلحة المعدات و الآلات الجديدة؛

4- مصلحة المنافع؛

5- مصلحة الصيانة و التجهيزات.

و لهذه المديرية المهام التالية:

- تحديد سياسة الصيانة و ميزانية الصيانة السنوية و احترام معايير الأمن؛

- إنجاز البرامج و ميزانية الصيانة السنوية و احترام معايير الأمن؛

- المشاركة في إنجاز مخطط التكوين, و تشغيل المستخدمين في مصالحها؛

- التكفل بتنسيق مصالحها مع المصالح الأخرى؛

-المشاركة في أخذ القرار فيما يخص الصرف على التشغيل Reforme و الإنتاج و النقل.

8- المديرية التجارية: و تضم مديرتين فرعيتين, مديرية البيع و مديرية الشراء, و لكل منهما مجموعة من

المصالح تقوم بالإشراف عليها, كما هي مبنية في الشكل السابق, و يتمثل دورها في ما يلي:

- تشارك في إنجاز الميزانية التقديرية السنوية؛

- عقد الصفقات التجارية مع الموردين, مراعية في ذلك الجودة و السعر؛
- القيام بالتقديرات بدلالة مختلف الورشات الإنتاجية و المخزون الموجود؛
- تشارك في إنجاز برامج التوزيع المحلي؛
- تحديد منافع البيع و القيام بعملية الفحص و المراقبة من ناحية الجودة و الكمية، و هذا قبل شحن المبيعات؛
- بعث الفحوصات و إعلانات المناقضة المتعلقة بالحاجيات على المستوى الوطني و الخارجي؛
- القيام بالبحوث التسويقية مثل "القيام بعملية الاستقصاء و زيادة المعارض الخاصة بالمواد الأولية (الغلاف مثلا).

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث الاطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه، حيث يبين مجتمع وعينة واداة الدراسة والاجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها، واجراءات تطبيق الدراسة والاساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات.

المطلب الاول : منهج الدراسة

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف على دور الثقافة التنظيمية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة قامت الباحثتان، باختيار مؤسسة البحث التي تتناسب ومتطلبات هذا الموضوع وكانت ملبنة عريب بعين الدفلى ومن اجل البرهنة على فرضيات بحثنا واثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي فهو يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من اجل قياس معرفة تأثير العوامل على احداث الظاهرة محل الدراسة وتهدف الى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل¹، وهذا عن طريق الاستبيانات التي هي عدد من الاسئلة المحددة توزع على عينة من الافراد للإجابة عنها بصورة كتابية، حيث يعد الاستبيان في هيئة استمارة تذكر فيها الاسئلة ويترك مكان الاجابة مقابلها، يمكن توزيعه على عدد كبير من المستجوبين، ويتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي Spss للوصول في النهاية الى اثبات او نفي فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

من العوامل الاساسية التي يجب على اي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته، حصر مجتمع البحث حيث يتكون هذا الاخير من جميع العناصر التي تشكل مشكلة الدراسة وقد يختلف عددهم او حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وانطلاقا من اهداف الدراسة، فقد حددت عينة الدراسة وتم توزيعها على الموظفين بالملبنة محل الدراسة والمقدرة ب 77 استبيان حيث تم توزيعها على العمال بمختلف اصنافهم والاداريين بمختلف رتبهم، وقمنا بالمسح الشامل وذلك بأخذ المعلومات عن جميع افراد مجتمع الدراسة لدراستها، وهي افضل الطرق حيث نعطي نتائج دقيقة ومفضلة²، حيث تم استرجاع الاستمارات من قبل الباحثين، والتي كان عددها 75 استبيان من بينها 05 استبيانات

¹ - عثمان حسن عثمان "المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية" منشورات الشهاب ، باتنة الجزائر 1998 ص 29.
² - عزام صبري " الاحصاء الوصفي ونظام Spss " جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع الطبعة الاولى ، عمان الاردن 2006 ص 20.

غير صالحة للتحليل الاحصائي وبذلك اصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 70 استبيان اي بنسبة 90.90% من الاستبيانات الموزعة على افراد عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (1) : توزيع اداة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	68	65	03	5	60
النسب المئوية	%100	%95.58	%4.41	%7.35	%88.23

المصدر : من اعداد الطالبتان

المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات والوسائل الاحصائية المستخدمة :

1. أدوات جمع البيانات:

- هناك العديد من الادوات التي تستعمل لجمع البيانات من المجتمع او العينة محل الدراسة، مثل الاستبيان، الملاحظة، المقابلة وتحليل المستندات (الارشيف)، ولأغراض هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة، والتي جاءت في شكلها النهائي مكونة من ثلاثة أجزاء :
- 1- الجزء الاول : المعلومات العامة :وتحوى المتغيرات الشخصية والوظيفية، لأفراد الدراسة وهي : النوع الاجتماعي (الجنس)، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة .
 - 2- الجزء الثاني : محور الثقافة التنظيمية :وقد شمل احد ابعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية التي يحتوى 9 قيم موزعة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والجدول التالي يبين قيم الثقافة التنظيمية :

الجدول (2) : توزيع قيم الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	القيمة	البعد
3-2-1	الكفاءة	القيم التنظيمية
6-4-5	الفاعلية	
8-7	الاقتصاد	
11-10-9	فرق العمل	
13-12	القانون والنظم	
15-14	العدالة	
17-16	الدفاع	
19-18	التنافس	
21-20	استغلال الفرص	

المصدر: من إعداد الطالبتان

3- الجزء الثالث : محور ادارة الجودة الشاملة

يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ويتضمن 4 ابعاد موزعة كمايلي:

الجدول (3) : توزيع ابعاد ادارة الجودة الشاملة

رقم العبارة	البعد
1-2-3-4-5	التزام القيادة في الادارة العليا
6-7-8-9-10	التركيز على الزبون
11-12-13-14-15	الاهتمام بالموارد البشري
16-17-18-19-20	التحسين المستمر

المصدر: من اعداد الطالبتان

الجزء الرابع : تشخيص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة
الجدول رقم (4) توزيع ابعاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة

رقم العبارة	البعد
4-3-2-1	بعد القيم التنظيمية والقيادة في الادارة العليا
7-6-5	بعد القيم التنظيمية والتركيز على الزبون
12-11-10-9-8	بعد القيم التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري
16-15-14-13	بعد القيم التنظيمية والتحسين المستمر

II. الوسائل الاحصائية المستخدمة :

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الاحصائية spss v 23 في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الاساليب الاحصائية الوصفية مثل التوزيع التكراري، النسب المئوية، الانحراف المعياري، وقد تم الاعتماد على الحدود التالية في الحكم على المتوسط الحسابي.

ولتحديد قيم المتوسط كونها في اي فئة يتم ذلك من خلال ايجاد:

الجدول (5) : مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتان

طريقة احتساب الوسط الحسابي لمقياس ليكارت الخماسي والتعليق عليه :

- المدى = اكبر قيمة - اصغر قيمة

وعليه المدى = $5-1=4$

ثم قسمة المدى على عدد الفئات : $0.8=4/5$

وبعد ذلك يضاف الى المدى الحد الادنى للمقياس فيصبح كالتالي :

- من 1 الى 1.8 ← يعني عدم الموافقة الشديدة من قبل افراد العينة

- من 1.8 الى 2.6 ← يعني عدم موافقة افراد العينة

- من 2.6 الى 3.4 ← يعني عدم تاكد افراد العينة

- من 3.4 الى 4.2 ← يعني موافقة افراد العينة

- من 4.2 الى 5 ← يعني الموافقة الشديدة من قبل افراد العينة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

المطلب الاول : عرض وتحليل الخصائص العامة لافراد العينة

1- ثبات الاستبيان:

من اجل اختيار مصداقية وثبات الاستبيان ومن اجل التأكد من مصداقية المستجوبين في الاجابة على اسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب ، حيث ان معامل الفا كرو نباخ يأخذ قيما بين 0 و 1 (0-1) فاذا لم يكن هناك ثبات للبيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ، وعلى العكس اذا كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح وكانت النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (6) : اختبار الفا كرونباخ

عدد العبارات	الفا كرومباخ
57	0.871

المصدر من اعداد الطالبتان : استنادا على برنامج spss

- حيث بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 87.1 % وهو معامل ثبات جيد يفى لأغراض البحث العلمي.

- وفي اعداد وتصميم الاستبيان تم مراعاة التدرج في الاسئلة والتسلسل المنطقي من اجل اثاره اهتمام افراد العينة وقد تم انجاز هذا الاستبيان على عدة مراحل .

2- خصائص عينة الدراسة :

لتحديد خصائص عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، فقد تم تضمين قائمة الاستقصاء، مجموعة من الاستفسارات التي تمثل معلومات عامة عن عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة وقد كانت النتائج التالية:

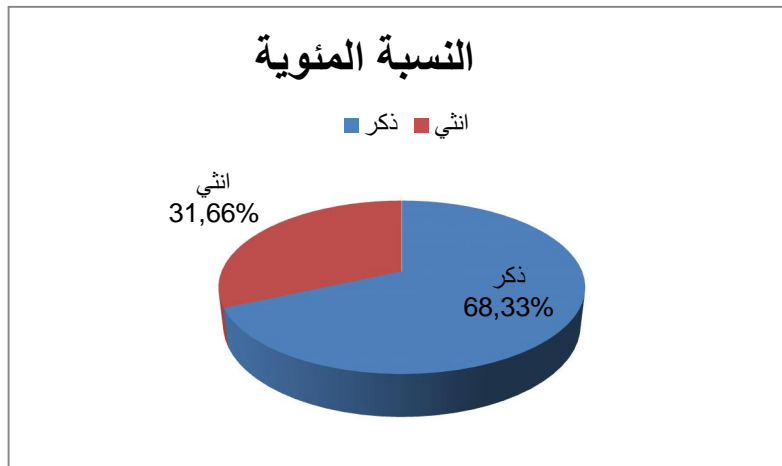
اولا : النوع الاجتماعي: اظهر التحليل الاحصائي الوصفي لإجابات افراد عينية الدراسة باستخدام برنامج spss المعلومات التالية:

الجدول (7) : توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	41	68.33%
انثى	19	31.66%
المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss 23

الشكل رقم 01: يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب النوع الإجمالي



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss 23

نلاحظ من خلال الجدول المبين اعلاه انه يوجد عدد كبير من الذكور بنسبة 68.33 % من عينة الدراسة اما عدد الاناث فكان متوسط نسبيا بما يعادل ما نسبته 31.66 % من عينة الدراسة، وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب ذكور اكثر من اناث .

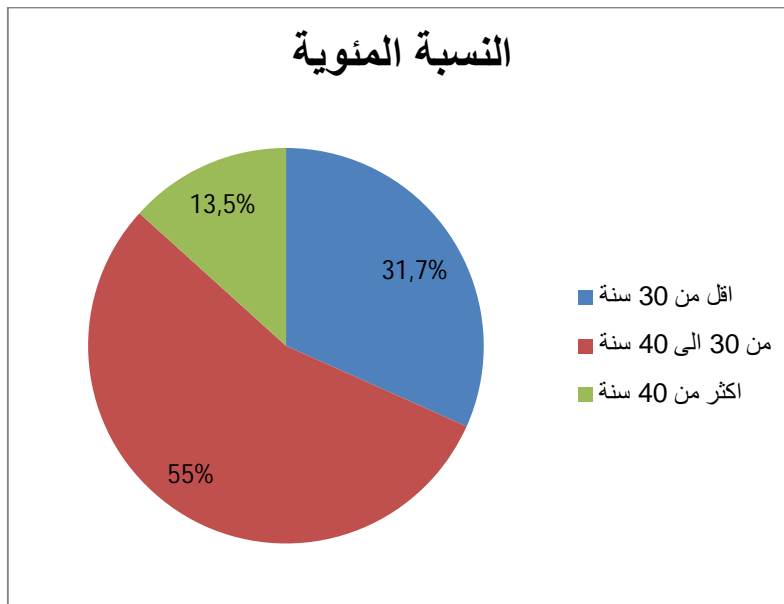
ثانيا : السن : اظهر التحليل الاحصائي الوصفي لإجابات افراد عينة الدراسة استخدام برنامج spss المعلومات التالية:

الجدول (8) : توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	9	%31.7
من 30 الى 40 سنة	33	%55
اكثر من 40 سنة	8	%13.3
المجموع	60	%100

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss 23

الشكل رقم 02: يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss 23

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالتدرج العمري لأفراد العينة المدروسة ان الفئة العمرية لمعظم العمال التي تتحصر بين 30 الى 40 سنة نأخذ اكبر حيز من العينة بنسبة 50% مقارنة بتطويراتها على الجدول وهذا راجع الى طريقة المؤسسة في انتقاء موظفيها على الصعيد الاداري وما تتطلبه الوظيفة من قدرات ومهارات دقيقة.

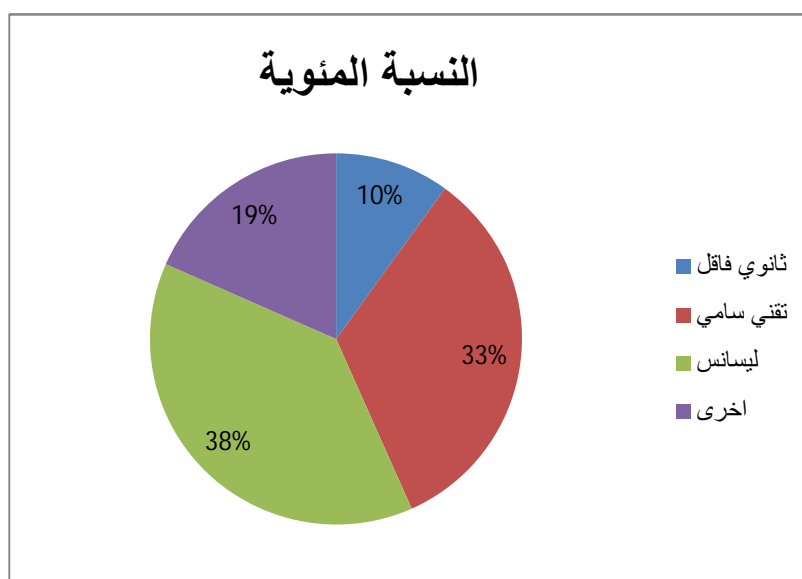
ثالثا :المؤهل العلمي:

الجدول (9): توزيع افراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
10%	6	ثانوي فاقل
33.3%	20	تقني سامي
38.3%	23	ليسانس
18.3%	11	اخرى
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss 23.

الشكل رقم 03: يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss 23

من خلال الجدول نلاحظ ان غالبية العمال من العينة المدروسة ذوي مؤهل علمي عالي، حيث نجد فئة الجامعيين (ليسانس) تأخذ اكبر حصة بنسبة 38.3%، فيما تليها فئة تقني سامي بنسبة 33.3% مما يلخص المستوى العلمي لإدارة المؤسسة، وكما سبق الاشارة الى طريقة انتقاء المؤسسة لموظفيها.

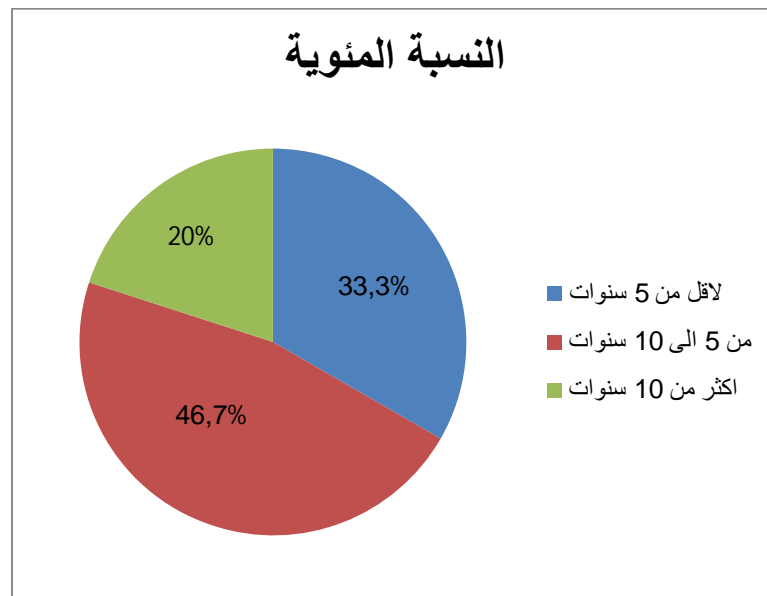
رابعاً : سنوات الخبرة:

الجدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	20	%33.3
من 05 الى 10 سنوات	28	%46.7
اكثر من 10 سنوات	12	%20
المجموع	60	%100

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss 23.

الشكل رقم 04: يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss 23

يبين لنا الجدول سنوات الخبرة بالنسبة لأفراد العينة أن معظم الافراد متوسطي التوظيف، لكون فئة من 5 الى 10 سنوات هي الاولى في الترتيب بنسبة %46.7، تليها فئة اقل من 5 سنوات بنسبة % 33.3، ثم أكثر من 10 سنوات بنسبة % 20 من افراد العينة المدروسة وهذا ما يثبت صغر موظفي الادارة مهنيا مما يجعلها قابلة للتطور على المدى البعيد.

1- إختبار الاستقلالية tests du khi-deux:

- لاختبار هذه الفرضية
- اذا كان Sig اقل من 0.05 نقبل الفرضية H1.
- اذا كان Sig اكبر من 0.05 نقبل الفرضية H0.

حيث انه:

H0: توجد استقلالية بين المتغيرات الديمغرافية لعينات الدراسة.

H1: لا توجد استقلالية بين المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة.

الجدول رقم (11) اختبار الاستقلالية tests du khi-deux

القرار	مستوى الدلالة sig	المتغيرات الديمغرافية
H1	0.005	- النوع الاجتماعي مع السن
H0	0.206	- النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي
H1	0.049	- النوع الاجتماعي مع سنوات الخبرة
H0	0.640	- السن مع المؤهل العلمي
H1	0.000	- السن مع سنوات الخبرة
H0	0.160	- المؤهل العلمي مع سنوات الخبرة

المصدر من اعداد الطالبان استنادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ ان هناك استقلالية بين كل من النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي بمستوى دلالة قدرة 0.206 والسن مع المؤهل العلمي بمستوى دلالة قدره 0.640 والمؤهل العلمي مع سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدره 0.160.

يوجد ترابط بين النوع الاجتماعي مع السن بمستوى دلالة قدره 0.005 والنوع الاجتماعي مع سنوات الخبرة بمستوى دلالة 0.049 وكذا السن مع سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدره 0.000 .

المطلب الثاني: تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بالدراسة، وتحليلها وتفسيرها وذلك لتعرف على اتجاهات العاملين بملبنة عريب نحو كل محور من محاور الدراسة.

1 - تحليل اتجاهات اراء العاملين لعبارات محور الثقافة التنظيمية .

الجدول التالية تبين استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الممثلة لقيم الثقافة التنظيمية، وذلك وفقا لقيمتها (الكفاءة، الفاعلية، الاقتصاد، فرق العمل، القانون والنظم، العدالة، الدفاع، التنافس، استغلال الفرص)

1- تحليل اتجاهات اراء العاملين بالنسبة للعبارات قيمة الكفاءة:

جدول رقم (12): حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

رتبة العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
الكفاءة										
1	موافقة	0.733	4.07	16	34	8	2	/	ت	1- يخطط مدير الادارة العليا بشكل جيد للمستقبل
				2.67	56.7	13.3	3.3	/	%	
2	موافقة	1.027	3.88	18	25	11	4	2	ت	2- تؤكد الادارة على ضرورة تطبيق قراراتها المهمة
				30	41.7	18.3	6.7	3.3	%	
3	عدم التاكيد	1.133	3.27	8	20	16	12	4	ت	3- يحصل العاملون على المعلومات في وقتها للقيام بعملهم بشكل جيد
				13.3	33.3	26.7	20	6.7	%	
موافقة		0.721	3.73	المجموع الكلي						

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

يتضح من الجدول رقم (12) ان افراد عينة الدراسة موافقين بتبني المؤسسة لقيمة الكفاءة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ (3.73) بحيث تشير الي مستوى استجابة موافقة وانحراف معياري قدره (0.721) مما يشير الى عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة نحو هذه القيمة.

وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الذي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة يخطط مدير الادارة العليا بشكل جيد للمستقبل في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.07) ويشير الى موافقة افراد عينة الدراسة وانحراف معياري يقدر بـ (0.733) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في الاجابات الافراد لفكرة ان المدير يخطط بشكل جيد لمستقبل، تليها العبارة تؤكد الادارة على ضرورة تطبيق قراراتها المهمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.88) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.027) وهذا ما يدل على ان افراد عينة الدراسة يوافقون فيما يخص تأكيد الادارة على تطبيق قراراتها المهمة، وهذا ما يدل على ان افراد عينة الدراسة مؤيدون لنفس العبارة، وجاءت العبارة يحصل العاملون على المعلومات في وقتها للقيام بعملهم بشكل جيد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.27) وانحراف معياري يقدر بـ (1.133) وهذا ما يدل على أن افراد عينة الدراسة غير متأكدين فيما يخص حصول العاملين على المعلومات في وقتها للقيام بعملهم بشكل جيد كما أنه لا يوجد تباين في الاجابات من طرف افراد عينة الدراسة.

2- تحليل اتجاهات اراء العاملين بالنسبة لعبارات قيمة الفاعلية:

جدول رقم (13) : حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة
الفاعلية									
4/ لا تسمح الادارة بتدني مستوى اداء العاملين	/	4	7	27	22	4.12	0.865	موافقة	1
	/	6.7	11.7	45	3.67				
5/ يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل في المنظمة	2	5	14	23	16	3.77	1.047	موافقة	2
	%	3.3	8.3	23.3	26.7				
6/ يتم تقييم العاملين من خلال فعالية تحقيق اعمالهم	/	6	11	35	8	3.75	0.816	عدم التاكيد	3
	%	/	10	18.3	58.3	13.3			
المجموع الكلي									
						3.87	0.631	موافقة	

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

يتضح من الجدول رقم (13) ان افراد عينة الدراسة موافقين لقيمة الفاعلية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ (3.87) بحيث تشير الي مستوى استجابة موافقة وانحراف معياري قدره (0.631) مما يشير الى عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة نحو هذه القيمة.

وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الذي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة لا تسمح الادارة بتدني بمستوى اداء العاملين في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.12) وانحراف معياري يقدر بـ (0.863) وهذا ما يدل على ان افراد عينة الدراسة موافقون على ان الادارة لا تسمح بتدني اداء العاملين، مع وجود عدم وجود تباين في الاجابات على هذه العبارة، تليها العبارة يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل في المنظمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.77) مما يدل على ان افراد عينة الدراسة موافقون على ان العاملين من جميع المستويات يفتخرون بالعمل في المنظمة وبانحراف معياري يقدر بـ (1.047) وهذا ما يدل على ان افراد عينة الدراسة مؤيدون لهذه العبارة، تليها في الاخير عبارة يتم تقييم العاملين من خلال فعالية تحقيق اعمالهم في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.75) والتي تدل على ان افراد العينة موافقون على تقييم العاملين من خلال فعالية تحقق أعمالهم، وانحراف معياري يقدر بـ (0.816) والذي يوضح عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة عن هذه العبارة.

2 - تحليل اتجاهات آراء العاملين بالنسبة لعبارات قيمة الإقتصاد:

جدول رقم (14) : حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارة	نظر موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة
الاقتصاد									
7/ تبين تصرفات المسؤولين انهم على دراية باللوائح والانظمة المالية في ملبنة عريب	1	3	21	22	13	3.72	0.92	موافقة	1
	1.7	5	35	36.7	21.7				
8/ يتم استخدام الموارد المالية بعقلانية في المنظمة	4	8	15	16	17	3.57	1.226	موافقة	2
	6.7	13.3	25	26.7	28.3				
المجموع الكلي									
						3.64	0.939	موافقة	

المصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

يتضح من الجدول رقم (14) ان افراد عينة الدراسة موافقين لتبني لقيمة الاقتصاد، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ (3.64) وانحراف معياري قدره (0.939)، مما يشير الى عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة نحو هذه القيمة.

وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الذي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة تبين تصرفات المسؤولين انهم على دراية باللوائح والانظمة المالية لملبنة عريب في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.72) والتي تدل على موافقة افراد الدراسة على هذه العبارة، وانحراف معياري يقدر بـ (0.922) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في اجابات افراد عينة الدراسة، وبعدها عبارة يتم استخدام الموارد المالية بعقلانية في المنظمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.57) مما يدل على ان افراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة.

3 - تحليل اتجاهات اراء العاملين بالنسبة لعبارات قيمة فرق العمل:

جدول رقم (15): حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة
فرق العمل									
9/ تركز الادارة على عمل الفريق بدلا من العمل الفردي	1	7	11	25	16	3.80	1.022	موافقة	2
	1.7	11.7	18.3	41.7	26.7				
10/ تسود الثقة بين اعضاء العمل داخل المنظمة	2	10	19	22	7	3.37	1.008	عدم التاكيد	3
	3.3	16.7	3.17	36.7	11.7				
11/ تتوافر اجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل	2	7	9	33	19	3.83	1.107	موافقة	1
	3.3	11.7	15	38.3	31.7				
المجموع الكلي									
						3.66	0.631	موافقة	

المصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

يتضح من الجدول رقم (15) ان افراد عينة الدراسة موافقين لتبني لقيمة فرق العمل، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ (3.66) وانحراف معياري قدره (0.631)، مما يشير الى عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة نحو هذه القيمة.

وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة تتوافر اجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.83) والذي يشير الى موافقة افراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وانحراف معياري يقدر بـ (1.107) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة، تليها العبارة تركز الادارة على عمل الفريق بدلا من العمل الفردي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.80) مما يدل على ان افراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.022) وهذا ما يدل على ان افراد عينة الدراسة مؤيدون لعبارة تركز الادارة على عمل الفريق بدلا من العمل الفردي، تليها في الاخير عبارة تسود الثقة بين اعضاء العمل داخل المنظمة في

المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.37) والذي يشير الى عدم تأكد افراد عينة الدراسة من هذه العبارة وانحراف معياري يقدر بـ (1.008) والذي يدل على ان افراد عينة الدراسة مؤيدون لهذه العبارة بدرجة عالية.

4 تحليل اتجاهات واره العاملين بالنسبة لعبارات قيمة القانون والنظم:

جدول رقم (16) : حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة
القانون و النظم									
12/ تساعد القواعد الادارية على سهولة انجاز الاعمال في المنظمة	1	15	14	19	11	3.40	1.108	عدم التاكيد	1
	1.7%	25	2.33	31.7	18.3				
13/ تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المنظمة مع متطلبات التحسين	2	11	11	30	6	3.4	1.016	عدم التاكيد	2
	3.3%	18.3	18.3	50	10				
المجموع الكلي									
						3,4	0.631	عدم التاكيد	

المصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

يتضح من الجدول رقم (16) أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدون من تبني قيمة القانون والنظم، وهو ما يعكس المتوسط الحسابي اذ بلغ 3.40، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد بـ 0.631 مما يشير الى عدم وجود تباين في اجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه قيمة القانون والنظم.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (16) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات كمايلي:

جاءت العبارتان: تساعد القواعد الادارية على سهولة انجاز الاعمال في المنظمة والعبارة: تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المؤسسة مع متطلبات التحسين، في نفس المرتبة بمتوسط حسابي قدره 3.4 والذي يشير الى عدم تأكد افراد العينة من هاتان العبارتان، وانحراف معياري قدره 1.108 بالنسبة للعبارة الاولي والذي يدل علي عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة و 1.016 بالنسبة للعبارة الثانية والذي يشير هو الآخر إلى عدم وجود تباين في اجابات أفراد عينة الدراسة.

5 تحليل اتجاهات اراء العاملين بالنسبة لعبارات قيمة العدالة

جدول رقم (17) : حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة
العدالة									
14/ تحرص المنظمة على العدالة بين العاملين	2	4	12	33	9	3.72	0.922	موافقة	2
	3.3	6.7	20	55	15				
15/ تقوم العلاقة بين العاملين في المنظمة على درجة عالية من التقدير والاحترام	4	8	10	24	14	3.6	1.182	موافقة	1
	6.7	13.3	16.7	40	2.33				
المجموع الكلي									
						3,65	0.856	موافقة	

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

يتضح من الجدول رقم (17) ان افراد عينة الدراسة موافقين لتبني لقيمة العدالة، والذي ظهر بمتوسط الحسابي اذ بلغ قدره (3.65) وانحراف معياري قدره (0.856)، مما يشير الى عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة نحو هذه القيمة.

وانطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة تحرص المنظمة على العدالة بين العاملين في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.72) والذي يشير الى موافقة افراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وانحراف معياري يقدر بـ (0.922) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة على هذه العبارة، تليها العبارة تقوم العلاقة بين العاملين في المنظمة على وجه على من التقدير والاحترام في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.60) مما يدل على ان افراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.182) الذي يبين عدم وجود تشتت في اجابات افراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

7 - تحليل اتجاهات اراء بالنسبة لعبارة قيمة الدفاع:

جدول رقم (18) : حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة
الدفاع									
16/ يدافع المسؤولون بالمنظمة بقوة عن مصالحها	1	4	7	28	20	4.03	0.938	موافقة	1
	1.7	6.7	11.7	46.7	33.3				
17/ تعالج الادارة الانتقادات الموجهة نحو المنظمة بشكل جيد	3	6	19	27	5	3.4	0.962	عدم التاكيد	2
	5	10	31.7	45	8.3				
المجموع الكلي									
						3.72	0.738	موافقة	

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

يتضح من الجدول رقم (18) ان افراد عينة الدراسة موافقين لتبني لقيمة الدفاع، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ قدره (3.72) وانحراف معياري قدره (0.856)، مما يشير الى عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة نحو هذه العبارة.

وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبيا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الذي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة يدافع المسؤولون بالمنظمة بقوة عن مصالحها في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.03) والذي يشير الى موافقة افراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وانحراف معياري يقدر بـ (0.938) وهذا ما يدل على عم وجود تباين في اجابات افراد العينة على هذه العبارة، تليها العبارة تعالج الادارة الانتقادات الموجهة نحو المنظمة بشكل جاد في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.4) مما يدل على ان افراد عينة الدراسة غير متأكدون من هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ(0.962) الذي يبين عدم وجود تباين في اجابات افراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

8 - تحليل اتجاهات اراء العاملين بالنسبة لعبارة التنافس

جدول رقم (19) : حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة
التنافس									
18/ يتم تجنب المنافسة التي تخلق مشاكل بين الادارات	/	6	11	25	18	3.92	0.944	موافقة	1
	%	/	10	18.7	41.7	30			
19/ تستخدم الملبنة المنافسة بين العاملين لرفع كفاءة الاداء	3	11	4	22	11	3.63	1.008	موافقة	2
	%	5	18.3	23.3	36.7	16.7			
المجموع الكلي									
						3.77	0.647	موافقة	

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

يتضح من الجدول رقم (19) ان افراد عينة الدراسة موافقين لتبني لقيمة التنافس، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ قدره (3.77) وانحراف معياري قدره (0.647)، مما يشير الى عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة نحو هذه العبارة.

وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الذي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة يتم تجنب المنافسة التي تخلق مشاكل بين الادارات في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.92) والذي يشير الى موافقة افراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وانحراف معياري يقدر بـ(0.944) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة على هذه العبارة، تليها العبارة عبارة تستخدم الملبنة المنافسة بين العاملين لرفع كفاءة الاداء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.63) مما يدل على ان افراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.008) الذي يوضح تأييد عينة الدراسة لعبارة تستخدم الملبنة المنافسة بين العاملين لرفع كفاءة الاداء.

9 تحليل اتجاهات اراء العاملين بالنسبة لعبارات استغلال الفرص

جدول رقم (20) : حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة
أستغلال الفرص									
20 / الاخذ بالأفكار القيمة والجديدة يتم بسرعة في المنظمة	3	11	14	22	11	3.4	1.124	عدم التاكيد	2
	5	18.3	23.3	36.7	16.7				
21 / يدرك المسؤول في المنظمة ضرورة استغلال الفرص لتحقيق اهدافها.	3	4	9	33	11	3.75	1.002	مرتفع	1
	5	6.7	15	55	18.3				
المجموع الكلي									
						3.58	0.839	موافقة	

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

يتضح من الجدول رقم (20) ان افراد عينة الدراسة موافقين لتبني قيمة استغلال الفرص، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ (3.58) وانحراف معياري قدره (0.838)، مما يشير الى عدم وجود تباين في اجابات أفراد العينة نحو هذه العبارة.

وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الذي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة يدرك المسؤول في المنظمة ضرورة استغلال الفرص لتحقيق اهدافها في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.75) والذي يشير الى موافقة افراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وانحراف معياري يقدر بـ(1.002) وهذا ما يدل على تأييد افراد العينة الدراسة على هذه العبارة، تليها عبارة الاخذ بالأفكار القيمة والجديدة يتم بسرعة في المنظمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.4) مما يدل على عدم تأكد افراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.12) الذي يدل على عدم وجود تباين في اجابات افراد عينة الدراسة في هذه العبارة.

وفي الاخير نستنتج تحليل اتجاهات اراء العاملين لقيم الثقافة التنظيمية وهذا وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (21) : حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيم الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة
موافق	0.721	3.73	الكفاءة
موافق	0.631	3.87	الفاعلية
موافق	0.939	3.64	الاقتصاد
موافق	0.631	3.66	فرق العمل
عدم التاكيد	0.741	3.40	القانون والنظم
موافق	0.856	3.65	العدالة
موافق	0.738	3.72	الدفاع
موافق	0.647	3.77	التنافس
موافق	0.839	3.58	استغلال الفرص
موافق	0.752	3.67	المتوسط العام

المصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

يتضح من الجدول رقم (21) ان افراد عينة الدراسة موافقين لتبني لقيم الثقافة التنظيمية، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.750)، مما يشير الى عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة نحو هذه العبارة.

جاءت قيمة الفاعلية التي تضم العبارات (4-5-6) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (3.87) وتشير الى موافقة افراد العينة على هذه القيمة، وانحراف معياري قدره (0.631)، تليها في المرتبة الثانية قيمة التنافس التي تضم العبارات (18-19) بمتوسط حسابي قدره (3.77)، ويشير الى موافقة افراد عينة الدراسة، وانحراف معياري قدره (0.647) وبعدها تأتي في المرتبة الثالثة قيمة الكفاءة التي تضم العبارات (1-2-3) بمتوسط حسابي قدره (3.73) وتشير الى موافقة افراد عينة الدراسة على هذه القيمة، وانحراف معياري قدره (0.721)، تليها قيمة الدفاع التي تضم العبارات (16-17) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.72) ويشير الى موافقة افراد العينة وانحراف معياري قدره (0.79) وجاءت قيمة فرق العمل التي تضم العبارات (9-10-11) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.66) ويشير الى موافقة افراد العينة على هذه القيمة، وانحراف معياري قدره (0.631) تليها

قيمة العدالة التي تضم العبارات (14-15) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.65) ويشير الي موافقة افراد العينة على هذه العبارة، وانحراف معياري قدره (0.856)، تليه في المرتبة السابعة قيمة الاقتصاد التي تضم العبارات (7-8) بمتوسط حسابي قدره (3.64)، ويشير الي موافقة افراد العينة، وانحراف معياري (0.939) ، وفي المرتبة الثامنة تأتي قيمة استغلال الفرص التي تضم العبارات (20-21) بمتوسط حسابي قدره (3.58) ويشير الي موافقة افراد العينة على هذه القيمة، وانحراف معياري قدره (0.839)، تليها المرتبة التاسعة والاخيرة قيمة القانون والنظم التي تضم العبارات (12-13) بمتوسط حسابي قدره (3.40) والذي يشير الى عدم تاكد افراد العينة على هذه القيمة ،وانحراف معياري قدره (0.741).

ومنه نستنتج ان العاملين بملبنة عريب بعين الدفلى موافقين على قيم الثقافة التنظيمية، حيث بلغ متوسطها العام (3.67) وانحرافها المعياري بـ (0.750) .

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

نهدف من خلال الدراسة إلى معرفة إتجاهات العاملين بملبنة عريب، حول تبني أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ولهذا تم تحديد التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بهذا المحور، والجدول التالي تبين تحليل اتجاهات آراء العاملين بالنسبة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

أ - بعد القيادة في الإدارة العليا:

الجدول رقم (22): تحليل عبارات بعد القيادة في الإدارة العليا.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبرة
1	موافق بشدة	0,79	4,33	28	27	3	1	1	ت	1 - تؤكد الإدارة للعاملين أن الجميع معني بالجودة.
				46,7	45	5	1,7	1,7	%	
3	موافق	0,98	3,98	20	26	8	5	1	ت	2 - تحتنا الإدارة على التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه و إتقانه.
				33,3	43,3	13,3	8,3	1,7	%	
4	موافق	0,86	3,85	11	35	9	4	1	ت	3 - تعمل الإدارة على إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جودة المنتج والعمل.
				18,3	58,3	15	6,7	1,7	%	
2	موافق	0,91	4,02	19	28	9	3	1	ت	4 - أثناء العمل أركز أكثر على الوقاية من الأخطاء قبل الإنتاج بدل كشف الأخطاء والعيوب بعد الإنتاج.
				31,7	46,7	15	5	1,7	%	
5	موافق	1,22	3,52	13	23	12	6	6	ت	5 - هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل الذي أقوم به.
				21,7	38,3	20	10	10	%	
موافق				3,94	0,95	المؤشرات الإحصائية للبعد كوحدة واحدة				

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد القيادة في الإدارة العليا .

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ المؤسسة تسعى إلى التزام القيادة في الإدارة العليا، وهذا ما يفسره قيمة المتوسط الحسابي للبعد، حيث قدرت قيمته بـ 3,94 وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات والذي يشير إلى الاتجاه موافق كما نلاحظ أنّ قيمة انحرافه المعياري 0,95، فهي تعبر عن تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة .

وقد جاءت العبارة " تؤكد الإدارة للعاملين أن الجميع معني بالجودة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,33 الذي يعبر على الفئة الخامسة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق .

بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.79 ويدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين، تليها في المرتبة الثانية عبارة " أثناء العمل أركز أكثر على الوقاية من الأخطاء قبل الإنتاج بدل كشف الأخطاء والعيوب بعد الإنتاج" بمتوسط حسابي قدره 4,02 الذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على رأي العينة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,91 ويدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين، لتأتي في المرتبة الثالثة عبارة "تحثنا الإدارة على التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه و إتقانه" بمتوسط حسابي قدره 3,98 وهو ما يبرر اتجاه عينة الدراسة الذي كان نحو الفئة الرابعة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق، انحراف معياري قدر ب 0,98 والذي يدل على تجانس اجابات افراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الرابعة جاءت عبارة " تعمل الإدارة على إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جودة المنتج والعمل" بمتوسط حسابي قدره 3,85 والذي يتمحور حول الإجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,86 الذي يشير إلى تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، وفي الأخير تأتي عبارة "هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل الذي أقوم به" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3,52 الذي يشير إلى الإتجاه موافق، وانحاف معياري قدره 1,22 الذي يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة .

ب - بعد التركيز على الزبون:

الجدول رقم (23): تحليل عبارات بعد التركيز على الزبون.

الترتيب	الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارة
1	موافق	0,89	4 ,13	23	26	8	2	1	ت	6 - يعتبر رضى الزبون أهم أهداف المنظمة.
				38,3	43,3	13,3	3,3	1,7	%	
4	موافق	1,05	3,72	14	26	11	7	2	ت	7 - أرى ان الزبون يلقى الإحترام الكامل من طرف المنظمة.
				23,3	43,3	18,3	11,7	3,3	%	
3	موافق	0,89	3,75	10	32	12	5	1	ت	8 - أعتقد أن المنظمة تلتزم بالفهم الدقيق لحاجات زبائنها.
				16,7	53,3	20	8,3	1,7	%	
2	موافق	1,09	3,82	18	24	9	7	2	ت	9 - أعتقد أن المنظمة تمتلك سمعة جيدة في السوق وتعمل دائما على الحفاظ عليها.
				30	40	15	11,7	3,3	%	
5	موافق	0,97	3,60	11	23	18	7	1	ت	10 - أعتقد أن المنظمة تقدم لزبائنها معلومات صحيحة حول المنتج.
				18,3	38,3	30	11,7	1,7	%	
موافق				0,97	3,80	المؤشرات الإحصائية للبعد كوحدة واحدة				

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد التركيز على الزبون .

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن المتوسط العام لعبارات التركيز على الزبون قدر ب 3,80 الذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الإتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق، وهو ما يفسر بأن أفراد العينة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تركز على الإهتمام بزبائنها كخطوة من أجل تطبيق إدارة جودة شاملة، أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 0.97 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين. وقد جاءت عبارات هذا البعد تؤكد ذلك فكانت عبارة " يعتبر رضى الزبون أهم أهداف المنظمة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,13 والذي يشير إلى الإتجاه العام لرأي العينة والذي جاء بالموافقة، وانحراف معياري قدره 0,89 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد العينة وعدم وجود تباين، لتليها بعد ذلك عبارة " أعتقد أن المنظمة

تمتلك سمعة جيدة في السوق وتعمل دائما على الحفاظ عليها " بمتوسط حسابي قدر بـ 3,82 والذي يقابل الفئة الرابعة وهو الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.09 فيدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير، أما في المرتبة الثالثة فجاءت عبارة " أعتقد أن المنظمة تلتزم بالفهم الدقيق لحاجات زبائننا " بمتوسط حسابي قدره 3,75 والذي يقابل الفئة الرابعة وهو الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.89 فيدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير، تليها في المرتبة الرابعة عبارة " أرى ان الزبون يلقي الإحترام الكامل من طرف المنظمة " بمتوسط حسابي قدر بـ 3,72 والذي يقابل الفئة الرابعة وهو الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.05 فيدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير، وأخيرا جاءت العبارة " أعتقد أن المنظمة تقدم لزبائننا معلومات صحيحة حول المنتج " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 60,3 والذي يقابل الفئة الرابعة وهو الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.97 فيدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير.

ج - بعد الإهتمام بالموارد البشري:

الجدول رقم (24) : تحليل عبارات بعد الإهتمام بالموارد البشري.

الترتيب	الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبرة
3	موافق	1,01	3,87	16	29	8	5	2	ت	11 - أتعلم من زملائي ذوي الخبرة كيفية التفكير اتجاه العمل لإتقانه.
				26,7	48,3	13,3	8,3	3,3	%	
5	موافق	1,06	3,68	13	26	13	5	3	ت	12 - في مكان العمل الذي انتمي إليه يتم إنجاز المهام بالتعاون وروح الجماعة.
				21,7	43,3	21,7	8,3	5	%	
1	موافق	0,92	4,30	32	18	7	2	1	ت	13 - بإمكان برامج التدريب أن تقيديني في التحكم أكثر في النشاطات التي أقوم بها وتطوير مهاراتي.
				53,3	30	11,7	3,3	1,7	%	
4	موافق	1,18	3,86	23	19	9	6	3	ت	14 - أرى أن الإتصالات بين الإدارة والعاملين مهمة لنقل رسالة المنظمة حول الجودة.
				38,4	31,7	15	10	5	%	
2	موافق	1,03	4,02	22	25	7	4	2	ت	15 - الإجتماع بين الإدارة والعاملين وحتى الزبائن مهم لتطوير مهارة العاملين.
				36,7	41,7	11,7	6,7	3,3	%	
موافق				1,04	3,94	المؤشرات الإحصائية للبعد كوحدة واحدة				

المصدر: من إعداد الطالبان إعتامدا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد الإهتمام بالموارد البشري .

نلاحظ من الجدول رقم (24) أن المتوسط العام لعبارات الإهتمام بالموارد البشري قدر بـ 3,94 الذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الإتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق، وهو ما يفسر بأن أفراد العينة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تركز على الإهتمام بمواردها البشري من أجل تطبيق إدارة جودة شاملة أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 1.04 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

وقد جاءت عبارات هذا البعد تفسر ذلك فجاءت في المرتبة الأولى عبارة " بإمكان برامج التدريب أن تفيدني في التحكم أكثر في النشاطات التي أقوم بها وتطوير مهاراتي " بمتوسط حسابي قدره 4,30 والذي يعبر على الفئة الخامسة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة، وانحراف معياري قدره 0,92 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، أما في المرتبة الثانية فكانت عبارة " الإجماع بين الإدارة والعاملين وحتى الزبائن مهم لتطوير مهارة العاملين بمتوسط حسابي قدره 4,02 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,03 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، لتليها عبارة "أتعلم من زملائي ذوي الخبرة كيفية التفكير اتجاه العمل لاتقانه" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته 3,87 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,01 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، و تأتي في المرتبة الرابعة عبارة " أرى أن الإتصالات بين الإدارة والعاملين مهتمة لنقل رسالة المنظمة حول الجودة" بمتوسط حسابي قيمته 3,86 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,18 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، وأخيرا تأتي عبارة "في مكان العمل الذي انتمي إليه يتم إنجاز المهام بالتعاون وروح الجماعة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3,68 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق وانحراف معياري قدره 1,06 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

د - بعد التحسين المستمر:

الجدول رقم (25): تحليل عبارات بعد التحسين المستمر.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبرة
1	موافق	0,80	3,97	14	34	8	4	/	ت	16 - هناك إستعداد دائم من المنظمة لتحسين جودة المنتج ومختلف العمليات التي تقوم بها.
				23,3	56,7	13,3	6,7	/	%	
4	موافق	0,88	3,60	9	24	22	4	1	ت	17 - في المنظمة نعتبر أن المشاكل التي تواجهنا فرص للتعلم و التطور و تحسين جودة المنتج و مختلف الأعمال
				15	40	36,7	6,7	1,7	%	
2	موافق	0,93	3,68	12	24	17	7	/	ت	18 - أرى أن الإدارة تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين و مكافأتهم.
				20	40	28,3	11,7	/	%	
3	موافق	1,16	3,63	15	22	13	6	4	ت	19 - تشجع المنظمة على الإبداع وكل الأفكار و الحلول الجديدة المقدمة من طرف العمال.
				25	36,7	21,7	10	6,7	%	
5	موافق	1,26	3,52	14	22	12	5	7	ت	20 - تقوم منظمنا بمقارنة منتوجها بمنتجات المنافسين بصورة مستمرة بغية تحسينها.
				23,3	36,7	20	8,3	11,7	%	
موافق				المؤشرات الإحصائية للبعد كوحدة واحدة						

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد التحسين المستمر .

نلاحظ من الجدول رقم (25) أن المتوسط العام لعبارات التحسين المستمر قدر بـ 3,68 الذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وهو ما يفسر بأن أفراد العينة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو التحسين المستمر من أجل تطبيق إدارة جودة شاملة، أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 1.00 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

وقد جاءت عبارات هذا البعد تترجم ذلك فجاءت في المرتبة الأولى عبارة " هناك إستعداد دائم من المنظمة لتحسين جودة المنتج ومختلف العمليات التي تقوم بها" بمتوسط حسابي قدره 3,97 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,80 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، تليها العبارة "أرى أن الإدارة تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين و مكافأتهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3,68 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,93 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، لتأتي بعدها عبارة " تشجع المنظمة على الإبداع وكل الأفكار و الحلول الجديدة المقدمة من طرف العمال" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,63 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,16 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، ثم في المرتبة الرابعة عبارة " في المنظمة نعتبر أن المشاكل التي تواجهنا فرص للتعلم و التطور و تحسين جودة المنتج و مختلف الأعمال" بمتوسط حسابي قدره 3,60 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق ، وانحراف معياري قدره 0,88 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، وفي الأخير تأتي في المرتبة الخامسة عبارة " تقوم منظمنا بمقارنة منتوجها بمنتوجات المنافسين بصورة مستمرة بغية تحسينها " بمتوسط حسابي قدره 3,52 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,26 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين كبير في الاجابات.

الجدول رقم(26): إستجابات عينة الدراسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
القيادة في الإدارة العليا	3,94	0,95	موافق
التركيز على الزبون	3,80	0,97	موافق
الإهتمام بالموارد البشري	3,94	1,04	موافق
التحسين المستمر	3,68	1,00	موافق
المتوسط العام	3,84	0,99	موافق

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة موافقين لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ 3,84 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الإتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الإتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,99 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين .

3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم(27): يمثل تحليل عبارات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية و القيادة في الإدارة العليا.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارة
3	عدم تأكد	1,30	3,17	13	12	12	18	5	ت	1 - يهتم المسؤولون في ملبنة عريب بحل المشاكل أكثر من الإهتمام بالمنصب.
				21,7	20	20	30	8,3	%	
4	عدم موافق	1,42	2,40	7	9	8	13	23	ت	2 - المسؤولون من حقهم الحصول على حقوق أكثر من باقي العاملين.
				11,7	15	13,3	21,7	38,3	%	
1	موافق	0,87	4,18	23	30	3	3	1	ت	3 - إهتمام الإدارة بالأفكار القيمة و الحديثة يؤدي إلى تجنب الأخطاء بدل إكتشافها.
				38,3	50	5	5	1,7	%	
2	موافق	0,95	3,75	10	34	9	5	2	ت	4 - إستبدال المدير لبعض القواعد والتعليمات التي تعيق عملية التحسين.
				16,7	56,7	15	8,3	3,3	%	
				المؤشرات الإحصائية للبعد كوحدة واحدة						
عدم تأكد		1,13	3,37							

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد القيم التنظيمية و القيادة في الإدارة العليا.

نلاحظ من الجدول رقم (27) أن المتوسط العام لعبارات القيم التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا قدر بـ 3,37 الذي يعبر على الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول اتجاه عدم التأكد، وهو ما يفسر بأن أفراد العينة غير متأكدين أن القيادة في الإدارة العليا تتبنى القيم التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 1.13 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

وقد فسرت عبارات هذا البعد ذلك فجاءت في المرتبة الأولى عبارة " إهتمام الإدارة بالأفكار القيمة و الحديثة يؤدي إلى تجنب الأخطاء بدل إكتشافها " بمتوسط حسابي قدره 4,18 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,87 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، تليها في المرتبة الثانية عبارة " إستبدال المدير لبعض القواعد والتعليمات التي تعيق عملية التحسين " بمتوسط حسابي قدره 3,75 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما

يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,95 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، و تأتي عبارة " يهتم المسؤولون في ملبنة عريب بحل المشاكل أكثر من الإهتمام بالمنصب " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,17 والذي يعبر على الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول اتجاه عدم تأكد أفراد العينة من هذه العبارة، وانحراف معياري قدره 1,30 والذي يدل على عدم تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة ووجود تباين نوعا ما، و أخيرا عبارة " المسؤولون من حقهم الحصول على حقوق أكثر من باقي العاملين " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 2,40 والذي يعبر على الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول اتجاه عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وانحراف معياري قدره 1,42 والذي يدل على عدم تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة ووجود تباين نوعا ما.

الجدول رقم(28): يمثل تحليل عبارات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية و التركيز على الزبون.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارة
1	موافق بشدة	0,94	4,30	31	21	5	1	2	ت	5 - الأرباح التي تحققها الملبنة ناتجة عن الثقة في التعامل مع زبائننا.
				51,7	35,0	8,3	1,7	3,3	%	
3	موافق	0,84	3,62	8	26	22	3	1	ت	6 - يفضل الزبائن منتج المنظمة عن باقي منتجات المنظمات الأخرى.
				13,3	43,3	36,7	5	1,7	%	
2	موافق	1,03	3,75	13	29	11	4	3	ت	7 - تأخذ الإدارة الانتقادات الموجهة لها من قبل الزبون بكل إحترام.
				21,7	48,3	18,3	6,7	5	%	
				المؤشرات الإحصائية للبعد كوحدة واحدة						
موافق		0,93	3,88							

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد القيم التنظيمية و التركيز على الزبون.

نلاحظ من الجدول رقم (28) أن المتوسط العام لعبارات القيم التنظيمية و التركيز على الزبون قدر بـ 3,88 الذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وهو ما

يفسر بأن أفراد العينة موافقين أن للمؤسسة قيم تنظيمية تركز على الإهتمام بالزبائن، أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 0.93 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

وقد كانت عبارات هذا البعد تفسر هذا الإتجاه فجاءت في المرتبة الأولى عبارة " الأرباح التي تحققها الملبنة ناتجة عن الثقة في التعامل مع زبائننا " بمتوسط حسابي قدره 4,30 والذي يعبر على الفئة الخامسة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة ، وانحراف معياري قدره 0,94 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، تليها في المرتبة الثانية عبارة " تأخذ الإدارة الانتقادات الموجهة لها من قبل الزبون بكل إحترام " بمتوسط حسابي قدره 3,75 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,03 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، وأخيرا في المرتبة الثالثة عبارة " يفضل الزبائن منتج المنظمة عن باقي منتوجات المنظمات الأخرى " بمتوسط حسابي قيمته 3,62 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,84 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين .

الجدول رقم(29): يمثل تحليل عبارات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية و الإهتمام بالموارد البشري.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبرة
2	موافق	0,98	4,02	21	25	10	2	2	ت	8 - تبذل المنظمة جهودا في سبيل تنمية العاملين بها.
				35	41,7	16,7	3,3	3,3	%	
1	موافق	0,99	4,12	26	21	8	4	1	ت	9 - العاملون يمثلون أهم عناصر المؤسسة وهم سبب نجاحها أو فشلها.
				43,3	35	13,3	6,7	1,7	%	
3	موافق	0,89	3,85	14	28	14	3	1	ت	10 - ينظم العامل إلى الفريق الذي تسوده الثقة.
				23,3	46,7	23,3	5	1,7	%	
4	موافق	1,09	3,68	12	30	9	5	4	ت	11 - خلق جو عمل ملائم عن طريق تطوير العاملين والعمل الجماعي.
				20	50	15	8,3	6,7	%	
5	موافق	1,06	3,45	6	32	8	11	3	ت	12 - يستمع كل عامل إلى آراء العمال الآخرين في الفريق لمساعدة بعضهم في إنجاز الأعمال.
				10	53,3	13,3	18,3	5	%	
موافق				1,00	3,82	المؤشرات الإحصائية للبعد كوحدة واحدة				

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد القيم التنظيمية و الإهتمام بالموارد البشري.

نلاحظ من الجدول رقم (29) أن المتوسط العام لعبارات القيم التنظيمية و الإهتمام بالموارد البشري قدر بـ3,82 الذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق وهو ما يفسر بأن أفراد العينة موافقين أن للمؤسسة قيم تنظيمية تشمل الإهتمام بالموارد البشري، أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 1.00 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

وقد كانت عبارات هذا البعد تفسر هذا الإتجاه فجاءت في المرتبة الأولى عبارة " العاملون يمثلون أهم عناصر المؤسسة وهم سبب نجاحها أو فشلها " بمتوسط حسابي قدره 4,12 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,99 والذي يدل على تجانس

الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، بعدها العبارة " تبذل المنظمة جهودا في سبيل تنمية العاملين بها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 4,02 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,98 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، وتأتي في المرتبة الثالثة عبارة " ينظم العامل إلى الفريق الذي تسوده الثقة " بمتوسط حسابي قيمته 3,85 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,89 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، وفي المرتبة الرابعة عبارة " خلق جو عمل ملائم عن طريق تطوير العاملين والعمل الجماعي " بمتوسط حسابي قيمته 3,68 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,09 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين وأخيرا في المرتبة الخامسة عبارة " يستمع كل عامل إلى آراء العمال الآخرين في الفريق لمساعدة بعضهم في إنجاز الأعمال " بمتوسط قيمته 3,45 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,06 والذي يدل على تجانس الإجابات لافراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين .

الجدول رقم(30): يمثل تحليل عبارات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية و التحسين المستمر.

العبارة	التكرار والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	التباين	
13 - يبحث أعضاء الفريق دائما على طرق أفضل لإنجاز مهامهم	ت	1	2	5	33	19	4,12	0,82	موافق	1	
	%	1,7	3,3	8,3	55	31,7					
14 - الأخذ بالأفكار الجديدة يتم بسرعة من أجل التحسين المستمر	ت	2	5	12	35	6	3,63	0,90	موافق	3	
	%	3,3	8,3	20	58,3	10					
15 - تعترف الملينة بالعمل المنجز وتشجع الإبداع	ت	2	3	11	26	18	3,92	0,99	موافق	2	
	%	3,3	5	18,3	43,3	30					
16 - تكافئ الملينة العمال الذين يكتشفون المشاكل التي تعترض فرص التحسين المستمر	ت	4	10	7	29	10	3,52	1,15	موافق	4	
	%	6,7	16,7	11,7	48,3	16,7					
المؤشرات الإحصائية للبعد كوحدة واحدة											
								3,79	0,96	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد القيم التنظيمية و التحسين المستمر.

نلاحظ من الجدول رقم (30) أن المتوسط العام لعبارات القيم التنظيمية و التحسين المستمر قدر بـ 3,79 الذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وهو ما يفسر بأن أفراد العينة موافقين أن للمؤسسة قيم تنظيمية تهتم بالتحسين المستمر، أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 0,96 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

وقد جاءت عبارات هذا البعد تفسر هذا الإتجاه فجاءت في المرتبة الأولى عبارة " يبحث أعضاء الفريق دائما على طرق أفضل لإنجاز مهامهم " بمتوسط حسابي قدره 4,12 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,82 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، وتأتي عبارة " تعترف الملبنة بالعمل المنجز وتشجع الإبداع " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,92 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,99 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، تليها في المرتبة الثالثة عبارة " الأخذ بالأفكار الجديدة يتم بسرعة من أجل التحسين المستمر " بمتوسط حسابي قيمته 3,63 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,90 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، وأخيرا جاءت عبارة " تكافئ الملبنة العمال الذين يكتشفون المشاكل التي تعترض فرص التحسين المستمر " في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره 3,52 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق ، وانحراف معياري قدره 1,15 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

الجدول رقم(31):إستجابات عينة الدراسة لأبعاد العلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة

الشاملة.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
بعد القيم التنظيمية و القيادة في الإدارة العليا	3,37	1,13	عدم تأكيد
بعد القيم التنظيمية و التركيز على الزبون	3,88	0,93	موافق
بعد القيم التنظيمية والإهتمام بالموارد البشري	3,82	1,00	موافق
بعد القيم التنظيمية و التحسين المستمر	3,79	0,96	موافق
المتوسط العام	3,71	1,00	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS23

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة موافقين على وجود علاقة بين قيم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة بصفة عامة و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ 3,71 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق وانحراف معياري قدره 1,00 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، رغم أن أفراد العينة غير متأكدين من تبني القيادة في الإدارة العليا لقيم الثقافة التنظيمية كما يوضحه الجدول أعلاه حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,37 والذي يعبر على الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه عدم تأكد، لكن على العموم لم يؤثر ذلك على المنحى العام لأفراد عينة الدراسة والذي كان يتجه نحو الموافقة على أن للمؤسسة قيم تنظيمية تمكنها من تبني أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4- اختبار الفرضيات One Sample T.TEST

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الثلاثة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T لعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

-قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

4-1- اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا تتبنى مؤسسة ملبنة عريب قيم الثقافة التنظيمية.

- الفرضية البديلة: تتبنى مؤسسة ملبنة عريب قيم الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 32: يمثل اختبار T لقيم الثقافة التنظيمية

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 1	12,517	59	,000	,68889	,5788	,7990

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة $Sig(\alpha)$ أقل من 5% إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00%) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن المؤسسة تتبنى قيم الثقافة التنظيمية من خلال فاعلية الإدارة و الأفراد و إرساء قواعد التنافس الإيجابي و العدالة و العمل الجماعي وغيرها و الذي يشكل في مجمله ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة .

4-2- اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا تتبنى المؤسسة محل الدراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

- الفرضية البديلة: تتبنى المؤسسة محل الدراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم 33: اختبار T لتبني المؤسسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 2	15,231	59	,000	,84241	,7317	,9531

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة $Sig(\alpha)$ أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (00%) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال إهتمامها بزيائتها وكذا التطوير المستمر للمورد البشري عن طريق التدريب و العمل الجماعي بالإضافة إلى سعي

المؤسسة إلى التحسين من خلال تشجيع الإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة و الإعترا ف بإنجازات العمال و مكافأ تهم و بالتالي تحسين المنتج و جعله ذا جودة عالية.

4-3- اختبار الفرضية الثالثة:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين قيم الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة بين قيم الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم 34: اختبار T للعلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 3	13,900	59	,000	,71667	,6135	,8198

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ أن قيمة $Sig(\alpha)$ أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (0.00 %) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أنه توجد علاقة بين قيم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تساهم قيم الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال قيمة إستغلال الفرص التي تجلب زبائن جدد للمؤسسة وكذا كفاءة الإدارة واهتمامها بالأفكار الجديدة والقيمة يؤدي إلى تجنب الأخطاء قبل وقوعها و كذا إبتكار احسن الطرق لإنجاز المهام و تحسين العمليات بالإعتماد على قيمة فرق العمل و روح الجماعة في العمل و غيرها من القيم التي تساهم في الإهتمام بجودة المنتج و الجودة الشاملة في كل المؤسسة .

5- اختبار التجانس: Test d'homogénéité des variances

الجدول رقم 35: يمثل اختبار تجانس التباينات لإجابات عينة الدراسة.

المحاور	الجنس	الفئة العمرية	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
المحور 1	0,941	0,962	0,512	0,038
المحور 2	0,657	0,900	0,468	0,661
المحور 3	0,815	0,610	0,994	0,733

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS 23

لتحليل نتائج نقوم باتباع القاعدة التالية:

- الفرضية الصفرية: $Sig(\alpha)$ أقل من 5% (0.05) مما يدل على عدم وجود تجانس

- الفرضية البديلة: $Sig(\alpha)$ أكبر من 5% (0.05) مما يدل على وجود تجانس

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة $Sig(\alpha)$ في المحور 2 والمحور 3 مقارنة بالمتغيرات الديمغرافية أكبر من 5% (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بانه هناك تجانس في آراء وإجابات أفراد العينة، كما نلاحظ في المحور الأول بالنسبة للمتغير الديمغرافي سنوات الخبرة قيمة $Sig(\alpha)$ أقل من 5% (0.05) وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد تجانس وهذا راجع لان قيم الثقافة التنظيمية تتأثر بسنوات الخبرة .

كما نلاحظ أيضا في المحور الأول أن قيمة $Sig(\alpha)$ بالنسبة للمتغيرات الأخرى محل الدراسة قيمة $Sig(\alpha)$ أكبر من 5% (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بانه يوجد تجانس في آراء أفراد عينة الدراسة.

6- اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية ONE WAY ANOVA.

سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغير خصائصها الديمغرافية بحيث تتماشى مع العناصر المتغيرات (المحاور) الذي يتضمنه باستخدام ONE WAY ANOVA عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 05 % بالإضافة إلى استخدام الاختبار البعدي Post hoc لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده ولصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغير الخصائص الديمغرافية ومن هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية (h_0) إذا كانت $Sig(\alpha) > 05\%$.

- قبول الفرضية البديلة (h_1) إذا كانت $Sig(\alpha) < 05\%$.

6-1- اختبار تباين إجابات المحور الأول:

المحور الأول يتضمن إدارة قيم الثقافة التنظيمية لذا سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط هذه القيم التنظيمية بسنوات الخبرة عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممثلة للخبرة المهنية.

للقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القيم التنظيمية بتغير فئات الخبرة المهنية.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القيم التنظيمية بتغير فئات الخبرة المهنية.

الجدول رقم 36: يمثل اختبار ANOVA لتباين القيم التنظيمية وفق الخبرة المهنية.

ANOVA					
لمحور 1					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	0,478	3	,159	,871	,462
Intragroupes	10,245	56	,183		
Total	10,723	59			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0,462 (46.2%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير سنوات الخبرة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية عن القيم التنظيمية بتغير سنوات الخبرة وهذا ما يدل عن عدم تأثير القيم التنظيمية بتغير سنوات الخبرة. بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الخبرة المهنية نقوم باختبار التباين وفق لمؤهل العلمي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القيم التنظيمية وفق المؤهل العلمي.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القيم التنظيمية وفق المؤهل العلمي.

الجدول رقم 37: اختبار ANOVA لتباين القيم التنظيمية وفق المؤهل العلمي.

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	0,372	3	,124	,671	,573
Intragroupes	10,351	56	,185		
Total	10,723	59			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير نتائج الجدول أن $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمته بـ 0.573 (57.3%)، وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثير القيم التنظيمية بالمؤهل العلمي .

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق المؤهل العلمي نقوم باختبار التباين وفق الفئة العمرية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القيم التنظيمية بتغير الفئة العمرية.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات القيم التنظيمية بتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم 38: اختبار ANOVA لتباين القيم التنظيمية وفق الفئة العمرية

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,183	2	,092	,495	,612
Intragroupes	10,540	57	,185		
Total	10,723	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير نتائج الجدول أن $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمته بـ 0.612 (61.2%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثير القيم التنظيمية بتغير الفئة العمرية.

6-2- اختبار تباين إجابات المحور الثاني:

المحور الثاني يتضمن أهم العبارات المتعلقة بتبني أبعاد إدارة الجودة الشاملة والارتباط المنطقي لهذه العبارات يكون مع سنوات الخبرة وحسب الفئة العمرية و المؤهل العلمي وللقيام باختبار التباين وفق سنوات الخبرة نعتمد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أبعاد إدارة الجودة الشاملة بتغير سنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أبعاد إدارة الجودة الشاملة بتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم 39: بين اختبار ANOVA لتباين إدارة الجودة الشاملة وفق سنوات الخبرة

ANOVA					
المحور 2					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,396	3	,132	,708	,551
Intragroupes	10,433	56	,186		
Total	10,829	59			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير نتائج الجدول أعلاه أن أن $Sig(\alpha) > 5\%$ إذ جاءت قيمته بـ 0.551 (55.1%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بتغير سنوات الخبرة أي سنوات الخبرة لا تؤثر في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة .

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الخبرة المهنية نقوم باختبار التباين وفق الفئة العمرية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الجودة الشاملة بتغير الفئة العمرية.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الجودة الشاملة بتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم 40: اختبار ANOVA لتباين إجابات إدارة الجودة الشاملة وفق الفئة العمرية.

ANOVA					
المحور 2					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,003	2	,001	,007	,993
Intragroupes	10,826	57	,190		
Total	10,829	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Sig(\alpha)$ أكبر من 5% حيث جاءت قيمة 0.993 (99.3%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية عن عدم تأثر إدارة الجودة الشاملة بتغير الفئة العمرية أي أن السن ليس له علاقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الفئة العمرية نقوم باختبار التباين وفق المؤهل العلمي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الجودة الشاملة بتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الجودة الشاملة بتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم 41: يبين ANOVA لتباين إجابات إدارة الجودة الشاملة وفق المؤهل العلمي.

ANOVA					
المحور 2					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,895	3	,298	1,682	,181
Intragroupes	9,933	56	,177		
Total	10,829	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Sig(\alpha)$ أكبر من 5% حيث جاءت قيمة 0.181 (18.1%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية عن عدم تأثر إدارة الجودة الشاملة بتغير المؤهل العلمي أي أن هذا الأخير ليس له علاقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6-3- اختبار تباين إجابات المحور الثالث:

المحور الثالث يتضمن أهم العبارات المتعلقة بعلاقة القيم التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والارتباط المنطقي لهذه العبارات يكون مع سنوات الخبرة و الفئة العمرية وللقيام باختبار التباين وفق سنوات الخبرة نعلمد على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العلاقة بين القيم التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بتغير سنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بتغير سنوات الخبرة .

الجدول رقم 42: يبين اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين المتغيرين وفق سنوات الخبرة.

ANOVA					
المحور 3					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,259	3	,086	,528	,665
Intragroupes	9,151	56	,163		
Total	9,410	59			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة $Sig(\alpha) > 05\%$ إذا كانت قيمته 0.665 (66.5%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثر دور القيم التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتغير سنوات الخبرة أي أن هذه العلاقة غير مرتبطة ومقترنة بسنوات الخبرة.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق سنوات الخبرة نقوم باختبار التباين وفق الفئة العمرية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين القيم التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بتغير الفئة العمرية .

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين القيم التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بتغير الفئة العمرية .

الجدول رقم 43: يبين اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين المتغيرين وفق الفئة العمرية

ANOVA					
المحور 3					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,328	2	,164	1,030	,364
Intragroupes	9,082	57	,159		
Total	9,410	59			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة $Sig(\alpha) > 05\%$ إذ جاءت قيمته 0.364 (36.4%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثير دور القيم التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتغير الفئة العمرية أي أن مساهمة القيم التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ليست له علاقة بالعمر.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق سنوات الخبرة نقوم باختبار التباين وفق الفئة العمرية باعتماد الفرضيتين التاليتين:

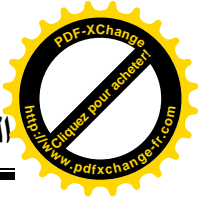
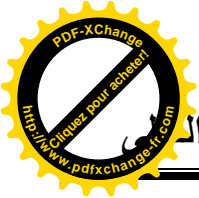
- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين القيم التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بتغير المؤهل العلمي.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين القيم التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم 44: يبين اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين المتغيرين وفق المؤهل العلمي

ANOVA					
المحور 3					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,380	3	,127	,786	,507
Intragroupes	9,030	56	,161		
Total	9,410	59			

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

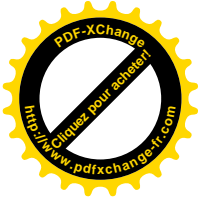
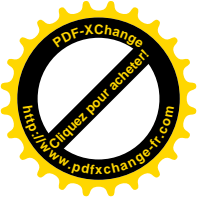


تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة $Sig(\alpha) > 05\%$ إذ جاءت قيمته 0.507 (50.7%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثير دور القيم التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتغيير المؤهل العلمي أي أن مساهمة القيم التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لا تتأثر بتغيير المؤهل العلمي.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية ولمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تبين لنا أن ملبنة عريب بعين الدلمى تطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل القيم التنظيمية السائدة و المتمثلة في الفاعلية في المرتبة الأولى، تليها على التوالي التنافس، الكفاءة، الدفاع، فرق العمل، العدالة، استغلال الفرص و في الأخير القانون و النظم.

وقد تناولت هذه الدراسة الإطار الوصفي من منهج الدراسة وكذا عينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة وباستخدام الإطار التحليلي في اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة وقد تبين لنا أن لقيم الثقافة التنظيمية أهمية بالغة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال صدق وثبات فرضيات الدراسة.



خاتمة



خاتمة:

إن فهم و تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم إلا من خلال توفر مجموعة من العناصر التي تكفل نجاح هذا التطبيق، ومن أهمها تهيئة مناخ و ثقافة المنظمة، وبعد القيام بالدراسة النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

أ- نتائج الجانب النظري:

- 1 - تعد الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2 - الفهم السليم للثقافة التنظيمية و قيمها يسمح للمؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 3 - أن المنظمات الناجحة تعتمد على إدارة الجودة الشاملة التي تولي إهتماما بالغا بالموارد البشري.
- 4 - تحتاج المنظمات في وقتنا الحالي لتحقيق الأفضلية التنافسية إلى تقديم إبداعات جديدة وباستمرار وكفاءة وفعالية عاليتين.

ب - نتائج الجانب التطبيقي:

1 - النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة:

- نوع الجنس الأكثر شيوعا في عينة الدراسة هو الذكور، حيث قدرت نسبتهم 68.33% من إجمالي عينة الدراسة وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب الذكور أكثر من الإناث.
- الفئة العمرية الشائعة ما بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة حيث مثلت ما نسبته 55% من إجمالي عينة الدراسة.
- إن المؤهل العلمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هم من المستوى الجامعي (ليسانس) حيث بلغت نسبتهم 38.3% من إجمالي عينة الدراسة وهذا يدل على الإنتقاء الجيد من طرف المؤسسة لموظفيها.
- أما بالنسبة للخبرة المهنية فكانت نسبة من 5 سنوات إلى 10 سنوات هي الغالبة بنسبة 46.7% من إجمالي أفراد العينة.

2 - النتائج الخاصة بآراء و استجابات أفراد عينة الدراسة:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة سائدة بدرجة عالية نسبياً، وذلك وفقاً لإجابات آراء العمال، مما يدل على الإهتمام بالثقافة التنظيمية بملبنة عريب بعين الدفلى.
- التنوع في خبرات أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على اتخاذ آراء مختلفة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة.
- الإعتماد على فئة الذكور أكثر من الإناث يعود إلى طبيعة عمل المؤسسة.
- الإعتماد على الفئة الشبانية راجع إلى استمرار المؤسسة في استقطاب الإطارات.
- هناك اهتمام بقيم الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال اجابات آراء العمال، وهذا ما يدل على أنه يتم تقييم قيم الثقافة التنظيمية ومسايرتها لمتطلبات العمل وانسجامها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- ترتيب القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وتقييمها حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي: الفاعلية، التنافس، الكفاءة، الدفاع، فرق العمل، العدالة، استغلال الفرص و في الأخير القانون و النظم.

3- النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

بعد ما تم اختبار فرضيات الدراسة توصلت الباحثان إلى جملة من النتائج تتعلق بـ:

أ- اختبار الفرضيات المتعلقة بقيم الثقافة التنظيمية و أبعاد ادارة الجودة الشاملة:

- تتبنى مؤسسة ملبنة عريب قيم الثقافة التنظيمية.

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج SPSS 23 ومن خلاله قمنا باختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لا حظنا ان هناك دلالة احصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية حول تبني المؤسسة لقيم الثقافة التنظيمية من خلال فاعلية الإدارة و الأفراد و إرساء قواعد التنافس الإيجابي و العدالة و العمل الجماعي وغيرها و الذي يشكل في مجمله ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة .

- تتبنى المؤسسة محل الدراسة ابعاد ادارة الجودة الشاملة .

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج SPSS 23 ومن خلاله قمنا باختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لا حظنا ان هناك دلالة احصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية بأنه توجد علاقة ذات دلالة

احصائية أي أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال إهتمامها بزبائنها وكذا التطوير المستمر للمورد البشري عن طريق التدريب والعمل الجماعي بالإضافة إلى سعي المؤسسة إلى التحسين من خلال تشجيع الإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة و الإعتراف بإنجازات العمال ومكافأتهم و بالتالي تحسين المنتج وجعله ذا جودة عالية.

ب- اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الثقافة التنظيمية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج SPSS 23 ومن خلاله قمنا باختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لا حظنا ان هناك دلالة احصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثالثة بأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيم الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تساهم قيم الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال قيمة إستغلال الفرص التي تجلب زبائن جدد للمؤسسة وكذا كفاءة الإدارة واهتمامها بالأفكار الجديدة و القيمة يؤدي إلى تجنب الأخطاء قبل وقوعها و كذا إبتكار احسن الطرق لإنجاز المهام وتحسين العمليات بالإعتماد على قيمة فرق العمل و روح الجماعة في العمل و غيرها من القيم التي تساهم في الإهتمام بجودة المنتج و الجودة الشاملة في كل المؤسسة .

ج- اختبار ANOVA لتباين قيم الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة ووفقا للمتغيرات الديموغرافية

- الفرضية الرابعة: لاتوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) حول قيم الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة $(0.05) > (\alpha)$.

من خلال تطرقنا إلى الفصل التطبيقي واختبار الفرضية باستخدام اختبار ANOVA لا حظنا عدم وجود فروقات، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة بانه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) حول قيم الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة $(0.05) > (\alpha)$.

آفاق و اقتراحات :

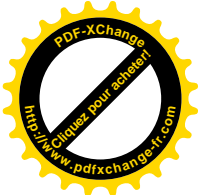
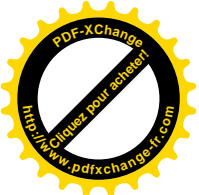
بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإننا نسنخلص عددا من الإقتراحات التي يمكن أن يكون لها دور فعال في إبراز دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، وفي ضوء ذلك فإن الباحثان تقترحان ما يلي:

- ✓ تشجيع روح الجماعة لدى عمال ملبنة عريب بعين الدفلى باعتبارها أساس الأفكار الإبداعية.
- ✓ النظر لإدارة الجودة الشاملة كهدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي عند آخر فرد في المؤسسة.
- ✓ السعي و الإجتهد اتجاه تحسين نوعية خدمات المؤسسة باستمرار لتتوافق مع متطلبات العميل الآتية والمستقبلية.
- ✓ الإهتمام بتدريب الأفراد بغية تحسين مهاراتهم والرفع من قدراتهم .
- ✓ توفير الإمكانيات الفنية والمالية لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ملبنة عريب.
- ✓ ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

آفاق مستقبلية :

تقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية مثل :

- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية.
- العلاقة بين ثقافة المنظمة ومراقبة التسيير في المؤسسات العامة.
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات الإبداع و الابتكار.



قائمة المراجع



أولاً-الكتب

1. ناصر دادي عدون " ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي- دراسة تنظيمية نظرية وتطبيقية "دار المحمدية، الجزائر 2004.
2. محمود سميان العميان "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، الاردن 2002.
3. احمد ماهر "التنظيم " الدار الجامعية للنشر و التوزيع الاسكندرية 2005 .
4. مؤيد سعيد سالم "اساسيات الادارة الاستراتيجية " دار وائل لنشر والتوزيع الطبعة الاولى عمان، الاردن 2005.
5. كاظم حمود الفريحات خضير زاخرون "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة " دار الاثراء الاردن 2009.
6. محمد سلمان العميان "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، الاردن 2002.
7. حسين حريم ."السلوك التنظيمي. سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال " دار الحامد، الاردن 2009.
8. انعام الشهابي "السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة " اثراء للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى الاردن 2009.
9. موسى اللوزي "التنظيم واجراءات العمل "دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ،عمان الاردن 2007.
10. مدحت أبو النصر"أساسيات إدارة الجودة الشاملة" دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة 2006.
11. خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة الشاملة" الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان 2007.
12. عزام صبري " الاحصاء الوصفي ونظام Spss " جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، عمان الاردن 2006.
13. عثمان حسن عثمان "المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية " منشورات الشهاب، باتنة الجزائر 1998.
14. عثمان حسن عثمان "المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية " منشورات الشهاب، باتنة الجزائر 1998.
15. عزام صبري " الاحصاء الوصفي ونظام Spss " جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع الطبعة الاولى ، عمان الاردن 2006.

ثانيا - المذكرات:

1. عماد سعادي " مساهمة الثقافة التنظيمية في تبين ادارة الجودة الشاملة .دراسة حالة مركب الملح الوطابة" شهادة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة 2016.
2. محمد على بن حسن الليثي "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري "مذكرة ماجستير في الادارة في الادارة التربوية والتخطيط ،ام القرى كلية الادارة السعودية 2008.
3. ابتهاج شكري شير " اثر بعض عناصر الثقافة على الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر " مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2007 .
4. جلال الرخيمي ممدوح " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة " رسالة ماجستير جدة ،جامعة الملك عبد العزيز 2000.
5. عبدالرحمان فاتح العبادلة " الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الادارية في محافظات جنوب الاردن " مذكرة ماجستير جامعة مؤتة الاردن 2003.
6. مازن فارس رشيد "الثقافة التنظيمية والابداع الاداري . دراسة استطلاعية على العاملين في مؤسسات العامة بالرياض" مذكرة ماجستير ، جامعة الملك سعد المملكة السعودية 1425 هـ.
7. محمد بن فرحات الشلوي "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية على منسوبي الملك خالد العسكرية " مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الاردن .
8. حيتم محمد العيد،" إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز " مذكرة ماجستير للعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2009.
9. بلومي حفصية " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح لوطاية " مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة بسكرة 2013 .

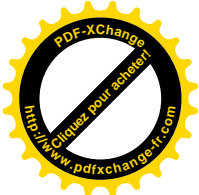
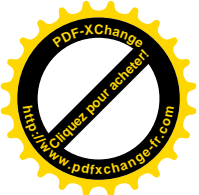
ثالثا: المجالات:

1. زين الدين بروش .لحسن هدار «دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة للعلوم الاقتصادية والتسيير . العدد الاول 2007.
2. تامر محمد محارمه "تصورات موظفي الاجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق غدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية".المجلة العربية للإدارة ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،جامعة الدول العربية للنشر والتوزيع .المجلد 28 ،العدد 1.

1. محمد فرج محمود على " تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال " بحث في مركز تطوير الدراسات العليا.
2. سيد كاسي "تأثير الثقافة التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي ومنظمات الاعمال " بحث في مشروع تنمية مهارات البحث العلمي مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة القاهرة 2005.
3. سامي فياض العزاوي " ثقافة منظمات الاعمال .المفاهيم .الاسس والتطبيقات "مركز البحوث معهد الادارة العامة المملكة العربية السعودية 2009 .

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية:

- JP HUBERAC GUIDE DES METHODES QUALITÉ ;PARIS MAXIMA 1998 .



الخط حقا





لملحق رقم 01: يمثل استبيان الدراسة

الإستبيان

جامعة الجليلي بونعاما بخميس مليانة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

إستبانة البحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجري الطالبتان : محرز فاطمة الزهراء و ناضور خيرة ، دراسة حول "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" أملين منكم ان تخصصوا جزء من وقتكم لقراءة هذا الإستبيان بدقة و الإجابة على الأسئلة الواردة فيه ، بكل موضوعية وذلك بغرض إعتماها كمصدر للمعلومات اللازمة في إعداد هذه الدراسة و نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في الإستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية و جودة الدراسة .

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية والوظيفية لموظفي ملبنة عريب بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإختيارك .

1 - النوع الإجتماعي : ذكر أنثى

2 - السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 41 سنة

- المؤهل العلمي

- ثانوي فأقل - تقني سامي - ليسانس - أخرى

4 - سنوات الخبرة :

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني : متغيرات الدراسة

المحور الأول : تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في ملبنة عريب

فيما يلي مجموعة من العبارات تقيس درجة الثقافة التنظيمية في ملبنة عريب و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لإختيارك .

الرقم	العبارة (القيم التنظيمية)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الكفاءة						
1	يخطط مدير الإدارة العليا بشكل جيد للمستقبل					
2	تؤكد الإدارة على ضرورة تطبيق قراراتها المهمة					
3	يحصل العاملون على المعلومات في وقتها للقيام بعملهم بشكل جيد					
الفاعلية						
4	لا تسمح ملبنة عريب بتدني مستوى أداء العاملين					
5	يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل في ملبنة عريب					
6	يتم تقييم العاملين من خلال فعالية تحقيق أعمالهم					
الإقتصاد						
7	تبين تصرفات المسؤولين أنهم على دراية باللوائح و الأنظمة المالية في ملبنة عريب					
8	يتم استخدام الموارد المالية بعقلانية في ملبنة عريب					
فرق العمل						
9	تركز الإدارة على عمل الفريق بدلا من العمل الفردي					
10	تسود الثقة بين أعضاء العمل داخل ملبنة عريب					
11	تتوافر أجواء من التعاون و المساعدة بين زملاء العمل					
القانون و النظم						
12	تساعد القواعد الإدارية على سهولة إنجاز الأعمال في ملبنة عريب					
13	تتناسب القواعد و التعليمات المطبقة في ملبنة عريب مع متطلبات التحسين					
العدالة						
14	تحرص ملبنة عريب على العدالة بين العاملين					
15	تقوم العلاقة بين العاملين في ملبنة عريب على درجة عالية من التقدير و الإحترام					
الدفاع						
16	يدافع المسؤولون ملبنة عريب بقوة عن مصالحها					
17	تعالج الإدارة الإنتقادات الموجهة نحو ملبنة عريب بشكل جاد					
التنافس						
18	يتم تجنب المنافسة التي تخلق مشاكل بين الإدارات					
19	تستخدم الملبنة المنافسة بين العاملين لرفع كفاءة الأداء					
إستغلال الفرص						
20	الأخذ بالأفكار القيمة و الجديدة يتم بسرعة في ملبنة عريب					
21	يدرك المسؤول في ملبنة عريب ضرورة إستغلال الفرص لتحقيق أهدافها					

المحور الثاني: تشخيص مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ملبنة عريب

فيما يلي مجموعة من العبارات نقيس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ملبنة عريب والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لإختيارك .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد خاص بالقيادة في الإدارة العليا						
1	تؤكد الإدارة للعاملين أن الجميع معني بالجودة					
2	نحثنا الإدارة على التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه و إتقانه					
3	نعمل الإدارة على إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جودة المنتج والعمل					
4	أثناء العمل أركز أكثر على الوقاية من الأخطاء قبل الإنتاج بدل كشف الأخطاء والعيوب بعد الإنتاج					
5	هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل الذي أقوم به					
بعد خاص بالتركيز على الزبون						
6	يعتبر رضى الزبون أهم أهداف ملبنة عريب					
7	أرى ان الزبون يلقى الإحترام الكامل من طرف ملبنة عريب					
8	أعتقد أن ملبنة عريب تلتزم بالفهم الدقيق لحاجات زبائنها					
9	أعتقد أن ملبنة عريب تمتلك سمعة جيدة في السوق وتعمل دائما على الحفاظ عليها					
10	أعتقد أن ملبنة عريب تقدم لزبائنها معلومات صحيحة حول المنتج					
بعد خاص بالإهتمام بالموارد البشري						
11	أتعلم من زملائي ذوي الخبرة كيفية التفكير اتجاه العمل لإتقانه					
12	في مكان العمل الذي انتمي إليه يتم إنجاز المهام بالتعاون وروح الجماعة					
13	بإمكان برامج التدريب أن تفيديني في التحكم أكثر في النشاطات التي أقوم بها وتطوير مهاراتي					
14	أرى أن الإتصالات بين الإدارة والعاملين مهمة لنقل رسالة ملبنة عريب حول الجودة					
15	الإجتماع بين الإدارة والعاملين وحتى الزبائن مهم لتطوير مهارة العاملين					
بعد خاص بالتحسين المستمر						
16	هناك إستعداد دائم من ملبنة عريب لتحسين جودة المنتج ومختلف العمليات التي تقوم بها					
17	في ملبنة عريب نعتبر أن المشاكل التي تواجهنا فرص للتعلم و التطور وتحسين جودة المنتج و مختلف الأعمال					
18	أرى أن الإدارة تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين و مكافأتهم					
19	تشجع ملبنة عريب على الإبداع وكل الأفكار و الحلول الجديدة المقدمة من طرف العمال					
20	تقوم ملبنة عريب بمقارنة منتوجها بمنتوجات المنافسين بصورة مستمرة بغية تحسينها					

المحور الثالث: تشخيص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ملبنة عريب

فيما يلي مجموعة من العبارات تقيس العلاقة بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ملبنة عريب والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لإختيارك .

الرقم	العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد القيم التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا						
1	يهتم المسؤولون في ملبنة عريب بحل المشاكل أكثر من الإهتمام بالمنصب					
2	المسؤولون من حقهم الحصول على حقوق أكثر من باقي العاملين					
3	إهتمام الإدارة بالأفكار القيمة و الحديثة يؤدي إلى تجنب الأخطاء بدل إكتشافها					
4	إستبدال المدير لبعض القواعد والتعليمات التي تعيق عملية التحسين					
بعد القيم التنظيمية والتركيز على الزبون						
5	الأرباح التي تحققها الملبنة ناتجة عن الثقة في التعامل مع زبائنها					
6	يفضل الزبائن منتج ملبنة عريب عن باقي منتجات المنظمات الأخرى					
7	تأخذ الإدارة الانتقادات الموجهة لها من قبل الزبون بكل إحترام					
بعد القيم التنظيمية والإهتمام بالموارد البشري						
8	تبذل ملبنة عريب جهودا في سبيل تنمية العاملين بها					
9	العاملون يمثلون أهم عناصر ملبنة عريب وهم سبب نجاحها أو فشلها					
10	ينظم العامل إلى الفريق الذي تسوده الثقة					
11	خلق جو عمل ملائم عن طريق تطوير العاملين والعمل الجماعي					
12	يستمع كل عامل إلى آراء العمال الآخرين في الفريق لمساعدة بعضهم في إنجاز الأعمال					
بعد القيم التنظيمية والتحسين المستمر						
13	يبحث أعضاء الفريق دائما على طرق أفضل لإنجاز مهامهم					
14	الأخذ بالأفكار الجديدة يتم بسرعة من أجل التحسين المستمر					
15	تعترف الملبنة بالعمل المنجز وتشجع الإبداع					
16	تكافئ الملبنة العمال الذين يكتشفون المشاكل التي تعترض فرص التحسين المستمر					

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 02: يمثل الفا كروباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	57

الملحق رقم 03: يمثل اختبار الاستقلالية

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	10,588 ^a	2	,005
Rapport de vraisemblance	12,501	2	,002
Association linéaire par linéaire	10,277	1	,001
N d'observations valides	60		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	4,569 ^a	3	,206
Rapport de vraisemblance	4,815	3	,186
Association linéaire par linéaire	,670	1	,413
N d'observations valides	60		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	7,880 ^a	3	,049
Rapport de vraisemblance	11,669	3	,009
Association linéaire par linéaire	3,855	1	,050
N d'observations valides	60		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	4,273 ^a	6	,640
Rapport de vraisemblance	4,659	6	,588
Association linéaire par linéaire	,735	1	,391
N d'observations valides	60		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	25,336 ^a	6	,000
Rapport de vraisemblance	26,386	6	,000
Association linéaire par linéaire	17,664	1	,000
N d'observations valides	60		

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	13,056 ^a	9	,160
Rapport de vraisemblance	14,125	9	,118
Association linéaire par linéaire	,378	1	,539
N d'observations valides	60		

الملحق رقم 04: يمثل اختبار التجانس

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
الأول_المحور	,039	2	57	,962
الثاني_المحور	,106	2	57	,900
الثالث_المحور	,499	2	57	,610

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
الأول_المحور	,777	3	56	,512
الثاني_المحور	,859	3	56	,468
الثالث_المحور	,026	3	56	,994

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
الأول_المحور	3,466	2	56	,038
الثاني_المحور	,418	2	56	,661
الثالث_المحور	,312	2	56	,733

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
الأول_المحور	3,466	2	56	,038
الثاني_المحور	,418	2	56	,661
الثالث_المحور	,312	2	56	,733