

أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط

The Effect of organizational culture on the application of total quality management

Case study of the Algerian Foundation for Plastic Rolling, National Complex of Plastic and Rubber

حسين بورغدة

استاذ التعليم العالي

جامعة سطيف 1

mek_sabrina@yahoo.fr

صبرينة مخالفي

طالبة دكتوراه إدارة أعمال المؤسسات

جامعة سطيف 1

boureghda_hocine@yahoo.fr

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الدلفنة البلاستيكية، وبغية تحقيق ذلك تم تصميم استمارة وتوزيعها على عينة قوامها 86 مستجوبا من جميع المستويات الادارية تم اختيارها بشكل عشوائي، وقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات البحث، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن للثقافة التنظيمية أثر ذو دلالة احصائية على كل من التركيز على الزبون، التركيز على العمليات وتحسينها، المشاركة، التزام الادارة العليا وذلك من خلال كل من قيم الثقافة التنظيمية المتمثلة في: خدمة العميل، اتقان العمل، العمل الجماعي، الانتماء وتنمية وتطوير الذات.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، خدمة العميل، اتقان العمل، العمل الجماعي، الانتماء، تنمية وتطوير الذات، التركيز على الزبون، التركيز على العمليات وتحسينها، المشاركة، التزام الادارة العليا.

Abstract

This study aimed to know the impact of organizational culture on the application of TQM in Calplast company of rolling plastic, in order to achieve this we use a questionnaire which was distributed to a sample included 86 respondents from all managerial level which were randomly selected, it has been relying on multiple linear regression analysis for testing hypotheses of research. The study concluded that there is significant impact of organizational culture on the application of TQM, the results of study showed that the organizational culture has a significant impact on focus on the customer, focus on processes and improve, participation, the top management commitment, so through all of the organizational culture values.

Key words: organizational culture, total quality management, Customer Service, Work perfection, Teamwork, Affiliation, Self- Development, focus on the customer, focus on processes and improve, participation, the top management commitment.

مقدمة

إن التوجه نحو اقتصاد السوق والانفتاح التدريجي للسوق الوطنية، جعل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعيش نفس التحديات والمنافسة الحادة التي فرضت عليها العمل وفقا للمعايير والشروط الدولية، واعتماد نفس توجهات المؤسسات العالمية المرتكزة على إرضاء رغبات الزبون وفهم ادراكاته ومواكبة تغيراته السلوكية لإنتاج ما يلبي حاجاته ويشبع رغباته بهدف استمالاته وكسب ولائه، مما أدى بمؤسساتنا الاقتصادية إلى الاتجاه نحو تبني مختلف الأساليب التقنية والإدارية الحديثة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي ساهم تطبيقها في تحسين أداء المؤسسات من خلال النتائج الايجابية التي حققها هذا الأسلوب من حيث انخفاض التكاليف، ارتفاع المردودية وزيادة الحصة السوقية، مما أكسب المؤسسات التي تبنت هذا النظام ميزة تنافسية. إلا أنه يبقى نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية يتطلب توفير المناخ المناسب لتطبيق هذه الفلسفة الإدارية، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم، وجعل الجودة ضمن استراتيجياتها والعمل على نشر هذه القناعة التي لن تتأتى إلا من خلال وجود ثقافة تنظيمية ايجابية وقيادة تعمل على تطبيق هذا النظام.

الإشكالية: تتبلور مشكلة البحث الحالي في اطار قائم على سر النجاحات المحققة من طرف كبريات الشركات في العالم أمثال Southwest Airlines و Wal-Mart والتي ترجع اسبابها في الأساس إلى امتلاكها لثقافة تنظيمية فريدة تمكنها من انجاح كل الاساليب التي تتبناها، ولأن إدارة الجودة الشاملة تعد أحد التوجهات الجوهرية للمؤسسات لتحقيق التميز وفعالية التنظيم الاداري والوقوف في وجه المنافسة بالتميز في المنتجات المقدمة، يعد مطلب الثقافة احد المقومات الجوهرية التي تستلزمها.

ونظرا للأثر المحدث من طرف الثقافة والذي يقف وراء النجاح أو الفشل المواجه في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف المؤسسات الاقتصادية، نحاول خلال هذه الورقة معالجة هذه المشكلة البحثية التي نبورها في التساؤل التالي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية للدلفنة

البلاستيكية ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- ما واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟؛
- ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟؛
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟.

أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة في حد ذاتها والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، فالأولى تعتبر المحدد لهوية المؤسسة وأحد الركائز والمتطلبات لتطبيق الأساليب الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، والثانية تعد أحد الأساليب الحديثة التي تسعى لتغيير النمط التنظيمي التقليدي للمؤسسات ورسم رؤية جديدة هدفها تحقيق الجودة في كل الأنشطة التي تقوم بها.

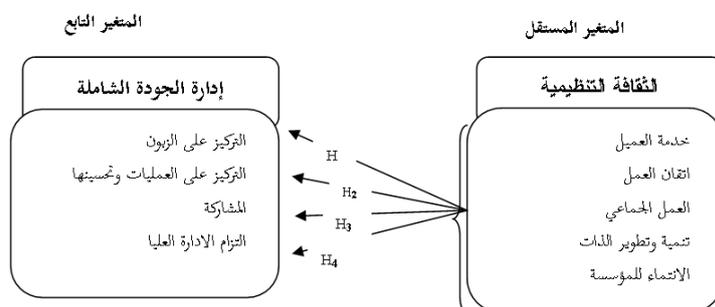
أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة أثر الثقافة التنظيمية بمتغيراتها (خدمة العميل، العمل الجماعي، اتقان العمل، الشعور بالانتماء وتنمية وتطوير الذات) على تطبيق مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ التركيز على العمليات وتحسينها، ومبدأ المشاركة ومبدأ التزام الإدارة العليا؛
- تقديم التوصيات النابعة من الدراسة التطبيقية بخصوص موضوع الدراسة.

نموذج الدراسة: على ضوء إشكالية الدراسة والأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تم تصميم نموذج الدراسة التالي الذي يوضح المتغير المستقل والتابع ومتغيراتها الفرعية كما يلي:

الشكل رقم (01)

نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

فرضيات الدراسة: بقصد تسهيل الاجابة على اشكالية البحث تم وضع الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية.

تنطوي تحت هذه الفرضية الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على تطبيق مبدأ التركيز على الزبون عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية؛

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على تطبيق مبدأ التركيز على العمليات وتحسينها عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية؛

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على تطبيق مبدأ المشاركة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية؛

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على تطبيق مبدأ التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية.

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لأنهما الانسب لدراسة الموضوعات الإنسانية¹، من حيث وصفها وتحليلها للتوصل إلى النتائج المرتبطة بها.

- التعريفات الإجرائية:** تتضمن تعريفا لكل متغير رئيسي وفرعي وارد في نموذج الدراسة.
- **الثقافة التنظيمية:** تشير إلى القيم الأساسية والمعتقدات والمبادئ التي تخدم أساسا نظام إدارة المؤسسة².
 - **خدمة العميل:** جعل العميل المحور الذي تدور حوله كافة أنشطة وعمليات المؤسسة، وبهذا تحوّل المؤسسة سلوك العمال نحو خدمة الزبون³.
 - **الإتقان:** يدور حول أداء العمل الصحيح ومن أول مرة وفي كل مرة⁴.
 - **الانتماء للمؤسسة:** ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها واهتمامه بمشاكلها ومهامها⁵.
 - **العمل الجماعي:** العمل معا كفريق واحد وإتاحة كل المعلومات أمام كل الأفراد مما يجعلهم قادرين على التعاون وتبادل الخبرات⁶.
 - **التنمية الذاتية:** أن يصنع الفرد تطوره بنفسه، وأن يقدم نماذج لا يمكن مقاومتها⁷.
 - **إدارة الجودة الشاملة:** عبارة عن فلسفة إدارية طويلة الأجل، تسعى إلى التحسين المستمر في كل وظائف المؤسسة لتوفير قيمة متميزة للعملاء وتلبية احتياجاتهم بأقل تكلفة⁸.
 - **التركيز على العميل:** تحديد احتياجات العميل الحالية والمستقبلية المعبر عنها أو الضمنية، ومحاولة معرفة مدى رضا العميل من المرتكزات التي يقيم في ضوءها المنتجات المعروضة، المرتكزة أساسا على الجودة، السعر وآجال التسليم⁹.
 - **التركيز على العمليات وتحسينها:** التركيز على الأنشطة التي يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات¹⁰، والعمل على إحداث التغيير بشكل مستمر باستخدام طرائق ووسائل مبتكرة¹¹.
 - **مشاركة العاملين:** السماح للأفراد للقيام بالأنشطة المرتبطة بالجودة¹².
 - **التزام الإدارة العليا:** قدرة القيادة على حث الأفراد في أن تكون لديهم الرغبة والالتزام الطوعي في انجاز الأهداف التنظيمية وتجاوزها¹³، النابع من إيمان واقتناع القائد الإداري بفلسفة إدارة الجودة الشاملة¹⁴.

الدراسات السابقة: فيما يلي نستعرض بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

- دراسة عبد الله المهديب تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية" عام 2005، تمحورت إشكالية الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الأجهزة الأمنية بالتطبيق على ضباط شرطة منطقة الرياض. هدفت الدراسة لمعرفة مدى دعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توزيع الاستمارات على عينة مكونة من 298 مفردة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الضباط بشرطة منطقة الرياض، واقتناع الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

• دراسة عبد الفتاح بوخمخم وفهيمة بديسي بعنوان "دراسة استقصائية حول درجة إلمام الإطار العليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات العمل بها"، عام 2007. هدفت إلى الوقوف على واقع تطبيق هذا النظام والمعوقات التي تحول دون تطبيقه، ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 20 مؤسسة. خلصت الدراسة إلى وجود تفاوت في درجة موافقة الإطار العليا على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ووجود معوقات تحول دون التطبيق الميداني لإدارة الجودة الشاملة والتي تركزت في الثقافة التنظيمية.

• دراسة قاسمي كمال بعنوان "المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، عام 2003. عالجت هذه الدراسة مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظامي الإدارة بالجودة الشاملة والآيزو في ميدان الدراسة ممثلا في مؤسستي: شيك الجزائر (*shik Algeria*) ومؤسسة توظيف الورق وفنون الطباعة *EMBAG*. وتوصلت إلى وجود العديد من القيم الثقافية غير الملائمة والتي تشكل عائقا أمام تطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000، كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإداريين بعملية التطوير والتثقيف الذاتي بهدف تحصيل دراية كافية بمبادئ إدارة الجودة وضرورة إعداد برامج تدريبية يتم التركيز فيها على مبادئ وأساليب هذا المدخل.

• دراسة عمر محمود عبد الله بعنوان "تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية في القاهرة الكبرى"، عام 2003. هدفت للتعرف على ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات الجامعية في القاهرة الكبرى، وذلك من أجل ملاءمتها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تناول الباحث أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وهي القيم التنظيمية والتعليم والتدريب وسياسة التوجه بالعمل

وسياسة المشاركة. وقد أثبتت الدراسة معنوية الفروق بين الثقافة التنظيمية السائدة وتلك المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• دراسة Low, sp and Koh, Ty بعنوان " الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات البناء في سنغافورة" في شكل مقال نشر في مجلة construction management and economics عام 2008، عملت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين التوجه الثقافي وتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات البناء السنغافورية، واعتمدت في ذلك على الاستمارة كأداة رئيسية تضمنت اطار القيم التنافسية (CVF) لتقييم الثقافة التنظيمية والمستمد من نموذج Quinn and Cameron وثمانية عناصر لإدارة الجودة الشاملة ووزعت على 145 مقابلة محلية. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة شاملة قوية يسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها على مستوى العناصر المتعلقة بالإدارة العليا، العمليات، الزبائن وإدارة الموردين، بينما الشركات التي تسودها ثقافة القبيلة* فإنه يتم تنفيذ عنصر إدارة العمليات فيها بفعالية، بينما الشركات التي تسودها الثقافة الهرمية* والثقافة الشاملة* الضعيفة فلديها تنفيذ متواضع لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة. وشددت الدراسة على أهمية تحقيق التوازن بين القيم الثقافية في الثقافات الأربعة مع التوصية على تغيير الثقافة شرط أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

■ دراسة Esin Sadikoglu and Hilal Olcay بعنوان " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الاداء وأسباب ومعوقات ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا" عام 2014، حاولت هذه الدراسة التحقق من تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الاداء المختلفة بالإضافة إلى أسباب وعوائق ممارسة إدارة الجودة الشاملة في الشركات التركية. أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير كبير على نتائج الاداء المختلفة، كما كشفت نتائج الدراسة أن العقبات الأساسية في وجه الشركات التركية هي عدم وعي والتزام الموظفين والهيكل التنظيمي غير المناسب إضافة إلى عدم وجود الموارد. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مشاركة الموظفين والتزامهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأيضا تعديل هيكل الشركة وتوفير الموارد للتغلب على العوائق التي تحول دون التطبيق الفعال لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: تهتم الدراسة الحالية بالبحث في اثر الثقافة التنظيمية بالتركيز على قيمها التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين الدراسات

السابقة تهتم أكثر بمعرفة العوائق المتعلقة بالثقافة التنظيمية وغيرها التي تحول دون التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى الاختلاف في الدراسة التطبيقية التي تعنى في دراستنا بالمؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التي لها خصوصيتها في الجانبين الإداري والثقافي.

أولاً: الجانب النظري: يتطرق للأطر النظرية للثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

1. الثقافة التنظيمية

تعبر الثقافة عن شخصية المنظمة التي ترافقها عبر مسارها والتي تمثل كما أشار Quinn & Cameron راس مال المنظمة الحقيقي¹⁵، وهي البعد الخفي والسر الإداري الذي لا يمكن اقتباسه أو نسخه أو تقليده.

1.1 مفهوم الثقافة التنظيمية: تشير الدراسات إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يستعمل في مجال الإدارة حتى سنة 1970، لكن القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية وضعت في الثمانينات، وذلك بفضل كل من "Allan Kennedy" و"Terrence Deal" اللذان أصدر أول كتاب في الثقافة التنظيمية بعنوان: "Corporation culture"¹⁶.

فالثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة¹⁷، فهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر في كل مكان، فهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه¹⁸. والثقافة التنظيمية تمثل مجموعة الممارسات الإدارية والسلوكيات التي تجسد وتعزز هذه المبادئ الأساسية للمنظمة¹⁹.

وقد تطرق Hofsted إلى الثقافة بكونها برمجة جماعية للتفكير التي تميز أعضاء منظمة معينة عن غيرها من أعضاء المنظمات الأخرى²⁰. فهو يرى أن الثقافة التنظيمية هي طريقة حياة أعضاء المنظمة والتفكير الشائع بينهم.

والثقافة التنظيمية تتشكل مع مرور الوقت لتشكل القيم المشتركة والمعايير التي توجد في المنظمة والتي يتعلمها الأعضاء الجدد، وهي بذلك تتضمن المعتقدات السائدة والمشاعر وأنماط السلوك التي تتبع من عملية تاريخية يتم من خلالها نقل القيم والمعايير عبر الأجيال²¹.

في حين عبر Schein عن الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المسلمات الأساسية التي شكلتها، اخترعتها أو طورتها الجماعة من أجل التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي، والتكامل الداخلي، والتي تصبح فعالة ليتم تعليمها للأعضاء الجدد في المؤسسة باعتبارها الطريقة الملائمة والمثلى التي تعطي القدرة على حل المشاكل²².

من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تتشكل داخل مؤسسة معينة، والتي يتم العمل وفقا لها لتصبح مع مرور الوقت مرجعا أساسيا لحل المشاكل والتعامل مع المستجدات، وتميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

2.1. أهمية الثقافة التنظيمية: تكمن أهمية الثقافة التنظيمية حسب Schein في دورها لاجداث التكامل الداخلي والتأقلم الخارجي²³، وفيما يلي توضيح لذلك.

• دور الثقافة التنظيمية في احداث التكامل الداخلي: يتمثل في: ايجاد لغة مشتركة، تعريف حدود المجموعة وهويتها من خلال تحديد معايير عضوية الشخص فيها، تطوير مبادئ الالفة والصدقة والحب، تعتبر عامل اندماج داخلي يضمن الاجماع حول الأهداف ومولد للأداء الاقتصادي؛

• دور الثقافة التنظيمية في احداث التأقلم الخارجي: الثقافة تمثل عامل تحديد لهوية المؤسسة وعامل اختلاف يميزها عن باقي المؤسسات في بيئتها، الثقافة هي وسيلة لاجداث التقارب بين الافراد في نفس الاتجاه ما يمكنها من النضال بفعالية ضد عدم التأكد والتعقيد في البيئة، كما تسمح بتكوين قاعدة تمكن الأفراد من الاستجابة للقيود البيئية، الثقافة التنظيمية تساهم في تحديد دور المؤسسة والمركز المرغوب شغله في الوسط البيئي²⁴.

3.1. مكونات الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مادية يمكن رؤيتها وأخرى غير مادية لا يمكن رؤيتها وفيما يلي نذكر هذه المكونات.

أ. العناصر غير المادية: وتشمل:

• القيم التنظيمية: تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي، إذ تعتبر القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك²⁵، وفي هذا الصدد يشير Mc Murry إلى أثر القيم في السلوك بالقول: "إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحا

وأخلاقياً²⁶. إذ تعد القيم المحدد للسلوك الإيجابي أو السلبي²⁷، لذلك على المؤسسات الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الأفراد حتى لا يكون تعارض بين أهداف الأفراد والمؤسسة.

• **المعتقدات:** عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل²⁸.

ب. **العناصر المادية:** وتشمل:

• **الرموز:** هي كلمات، تصرفات، صور، علامات، وغيرها من الرموز الأخرى التي تشكل المعلومات الثقافية وترتبط بالقيم التنظيمية²⁹، تستخدم للتعبير عن معاني معينة تتجاوز الرمز في حد ذاته، والتي يصعب إدراكها بحواسنا³⁰.

• **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** هي معايير وأنشطة متكررة تستخدم في أوقات معينة للتأثير على سلوك أعضاء المنظمة³¹، كطريقة التحدث أو طريقة إدارة الاجتماعات، والهدف من إجراء الطقوس هو تطوير الاحساس بالانتماء وترسيخ ثقافة المؤسسة³².

ج. **الموروث الثقافي:** ويتضمن:

• **الطابوهات:** متعلقة بتلك المخاوف التي تتفادى المؤسسات الحديث عنها مثل الإخفاقات والأحداث المأساوية التي لا يجوز ذكرها في المؤسسة³³.

• **القصص:** وهي روايات لأحداث في الماضي، يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة، وهي في الغالب تدور حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة³⁴، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة، كما تساهم في إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها³⁵.

• **الأبطال:** هم أفراد غير عاديين مروا على المؤسسة، يعتبرون مثالا يقتدى به. وقد فرق كل من Kendy و Deal بين نوعين من الأبطال³⁶:

- أبطال ظروف معينة: وهم الأفراد الذين تميزوا في أدائهم لعملهم في ظرف ووضعية ما؛
- أبطال يولدون مع المؤسسة: وهم في العادة مؤسسي هذه المؤسسة.

2. إدارة الجودة الشاملة

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي لقيت الاهتمام من خلال مختلف الكتابات والأبحاث التي تطرقت له، نظرا لأهمية تطبيق مثل هذا المدخل خاصة في ظل البيئة الديناميكية

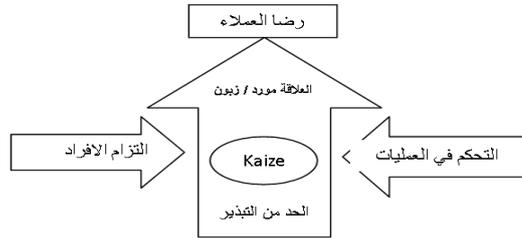
التي تعيش فيها منظمات الأعمال، فقد أشار مقال في مجلة Industry Week أنه في أقل من العشر سنوات المقبلة ستصبح جزءا من التفكير التجاري نظرا لنتائجها المالية³⁷، لذا تسعى المؤسسات لتطبيق هذه الفلسفة الادارية لأنها تؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا والفوائد، ففي دراسة أجريت على الشركات الأمريكية متوسطة الحجم، خلصت إلى أنه في كل 45 شركة توجد 43 منها تضاعف حجمها خلال خمس سنوات بسبب اهتمام مؤسسيها بإدارة الجودة الشاملة³⁸. كما أنها تحقق عديد الفوائد منها: زيادة فعالية التنظيم الإداري، المحافظة على حيوية المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية، التحسين المستمر في ربحية المؤسسة وأدائها، انخفاض شكاوي الزبائن وإرضاء العميل، تقليص حوادث العمل، تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، تحقيق منافع ووفورات متعددة³⁹.

تهتم إدارة الجودة الشاملة بكل جوانب المؤسسة فهي تركز على نهج الجودة في كل شيء⁴⁰. فهي فلسفة تقوم على اشراك أفراد المنظمة بشكل دائم لتحسين جودة المنتجات والخدمات، جودة الوظائف وجودة الأهداف⁴¹. كما يعبر مصطلح إدارة الجودة الشاملة عن ذلك النظام التطوري من الممارسات، الأدوات وأساليب التدريب لإدارة المؤسسة من خلال ضمان رضا العملاء في بيئة سريعة التغير⁴².

ولقد اورد Thomas العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم (02)

العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة



Source : Thomas durand, (2016), *management d'entreprise 360°, principes et outiles de la gestion d'entreprise*, dunod, p 79.

إن محور اهتمام ادارة الجودة الشاملة هو ارضاء الزبون وذلك من خلال العمل على تقليص الفجوة بين الجودة المتوقعة من الزبون وتلك المدركة، وهذا يتطلب العديد من العناصر التي تعمل

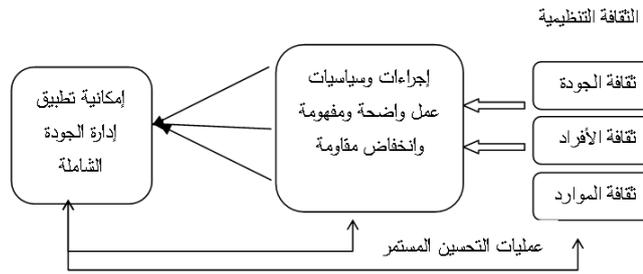
بشكل متكامل لتحقيق أهداف الجودة والمتمثلة في: تحقيق العلاقة مورد/ زبون، التحكم في العمليات، تحقيق التزام كل من الإدارة العليا التي تعتبر المسؤولة عن تهيئة أفضل الظروف لخلق القيم المشتركة ومشاركة جميع أفراد المؤسسة، وكذا العمل على تحقيق التزام الأفراد من خلال اشراكهم لأن الأنشطة المرتبطة بالجودة تبقى مرتبطة بالإرادة القوية للأفراد، ويجد التزام الافراد مصدره في تدريب الأفراد على سياسة الجودة واشراكهم في نشاطات التحسين⁴³.

3. الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فتصرفات وسلوكيات الأفراد اتجاه نظام معين تتبع أساسا من قيمهم ومعتقداتهم مما يجعل للثقافة التنظيمية دور هام في نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن توضيح ذلك في الشكل أسفل.

الشكل رقم (03)

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة



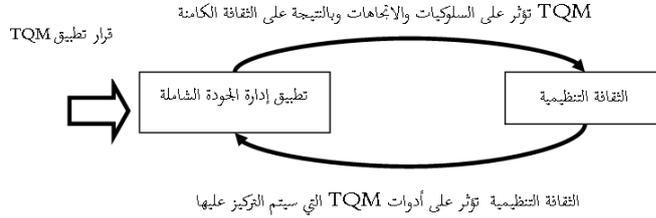
المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجي الطائي، (2004)، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص 408.

لقد أكد مؤسسو الجودة ديمنج وكروسبي على أهمية بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق لا بد منه كي تتجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمرا حيويا لتطويرها⁴⁴. وعرفت ثقافة الجودة على أنها نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة⁴⁵.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة يؤثر على مضمون الثقافة التنظيمية ومن ناحية أخرى فإن مضمون الثقافة التنظيمية يؤثر على تنفيذ نظام إدارة الجودة ووظائفه ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04)

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة



Source : Alexandra Jancikova & Karal Brychta, (2009), TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage : a theoretical perspective, *economics & sociology*, vol 2, N°1, P 88.

ثانياً: الجانب التطبيقي للدراسة

سنحاول فيما يلي تقديم الدراسة التطبيقية من حيث الوسائل المستعملة وتحليل النتائج.

1. وسائل جمع البيانات: تضمنت أدوات جمع بيانات الدراسة الميدانية والأدوات الإحصائية.

1.1 أدوات جمع البيانات الميدانية: والتي تضمنت: الملاحظة، المقابلة الشخصية، الوثائق والسجلات والاستمارة التي تم الاعتماد عليها كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتضمنت: جزء المعلومات العامة، جزء متعلق بالثقافة التنظيمية جزء خاص بمبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقبل البدء في تحليل الاستمارة تم إجراء اختبار الثبات على جميع فقرات الاستبيان وعلى الأجزاء المكونة له باستخدام معامل ألفا كرونباخ "Cronbah Alpha"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول:

جدول رقم (01)

قيمة معامل ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	البيان
16	0,697	محور القيم التنظيمية
18	0,847	محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
34	0,859	كل الفقرات

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS لبيانات البحث.

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من القيمة الدنيا التي تعكس الثبات لبنود الاستمارة والمساوية لـ 0,60، إذ بلغت لكل البنود 0,859، مما يدل على أن هناك استقرار لنتائج الفقرات الواردة في الاستمارة فيما لو أعيد توزيعها واختبارها مع نفس الأفراد ونفس الظروف.

2.1. الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم استخدام نظام التحليل بالرمز الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة بيانات الدراسة، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

• أدوات الاحصاء الوصفي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسب المئوية.

• اختبار الانحدار المتعدد : ويستعمل من أجل اختبار فرضيات البحث.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، حيث تم: إعطاء 3 درجات لاختيار موافق؛ إعطاء درجتان لاختيار موافق إلى حد ما؛ إعطاء درجة واحدة لاختيار غير موافق. وبهذا نجد أن المتوسط الحسابي الفرضي هو 2*، حيث إذا كان المتوسط الحسابي لكل بند من البنود أكبر من 2 فإن هناك موافقة من طرف المستجوبين، أما إذا كان أقل من 2 فهناك حالة عدم موافقة على البنود.

2. حدود الدراسة:

• الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة بالمؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية Calplast وهي شركة متوسطة عمومية ذات أسهم، أنشأت سنة 1980 كفرع من فروع المجمع الوطني للبلاستيك والمطاط (ENPC) وأصبحت شركة فرعية مستقلة منذ جانفي 2000، تقع بالمنطقة الصناعية على بعد 6 كلم جنوب ولاية سطيف وتشغل 123 عاملا في مختلف المستويات الإدارية.

• الحدود البشرية: تمثلت في عينة من الافراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة في مختلف المستويات الإدارية، من إطارات وعون تحكم وتنفيذ.

• الحدود الزمانية: تمت الدراسة على فترتين، حيث تم في الفترة الاولى التي دامت مدتها 20 يوم باجراء عدة زيارات للمؤسسة من اجل القيام بلقاءات مع مسؤولي المؤسسة لشرح اهداف الدراسة والحصول على الموافقة وتحصيل المعلومات حول موضوع الدراسة، اما في الفترة الثانية

التي دامت 30 يوم فقد تم توزيع الاستمارات واسترجاعها وإجراء المقابلات مع بعض العمال لشرح بنود الاستمارة.

3. عينة الدراسة: من أجل تحديد حجم العينة فقد تم تحديد حجم المجتمع المقصود وذلك باستبعاد أعوان التنظيف، وبعض عمال التنفيذ الجدد وكذا العمال المؤقتين، ليصبح العدد المقصود من أفراد المجتمع 102 عاملاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة ممثلة له وفقاً للمعادلة التالية⁴⁶:

$$n = \frac{X^2 NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2 P(1 - P)}$$

حيث: n: حجم العينة المطلوب، N: حجم المجتمع، P: نسبة المجتمع المقترح وتساوي 0,5، d: نسبة الخطأ ويساوي 0,05، X^2 ويساوي 3,841 عند مستوى ثقة 0,95. وباستخدام هذه المعادلة نجد عينة البحث تساوي 86 وهي تمثل 84,31% من مجتمع البحث، وبعد عملية توزيع هذا العدد من الاستمارات تم استرجاع 80 استمارة مقبولة لإجراء البحث وهي تمثل 93,023% من عينة البحث.

4. عرض وتحليل نتائج استمارة الدراسة:

1.4 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية

جدول رقم (02)

نتائج إجابات أفراد الدراسة حول المحاور المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الترتيب	الأهمية النسبية* (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			اسم القيم التنظيمية
				غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	
				%	%	%	
الأول	93,33	0,58	2,80	8,33	2,92	88,75	خدمة العميل
الثالث	82,33	0,75	2,47	22,09	8,32	69,59	اتقان العمل
الرابع	75	0,79	2,25	33,12	8,44	58,44	العمل الجماعي
الثاني	85,33	0,71	2,42	20,12	2,94	76,94	تتمية وتطوير الذات
الخامس	72	0,86	2,16	36,25	11,25	52,5	الشعور بالانتماء

من خلال الأرقام الواردة في الجدول تعتبر خدمة العميل من القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة وهذا بموافقة إجمالية بلغت 88,75%، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بـ

2,80 وهو أكبر من المتوسط الافتراضي المقدر بـ 2، وقدّر انحرافه المعياري بـ 0,58 والذي يدل على درجة تجانس عالية في الإجابات، وهذا ما يعني أن هناك موافقة من قبل المستجوبين على هذا المحور، ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع عمال المؤسسة ومن خلال إجاباتهم على المحور التمسنا فناعتم التامة بخدمة العميل، إذ يعتبرونه أساس نجاح المؤسسة واستمرارها، أما المتوسط الحسابي للمحور المتعلق بإتقان العمل يساوي 2,25 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي وبانحراف معياري قدره 0,75، مما يدل على أن إتقان العمل من القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة، وهذا ما يعزز ويقوي نشاطات أخرى ذات الصلة المباشرة بهذه القيمة كالتحسين في المنتج وتقليل المعيب والتالف.

كما يتضح لنا من نتائج الجدول أن هناك موافقة من قبل المستجوبين على المحور المتعلق بالعمل الجماعي وهذا ما يؤكد مقدار المتوسط الحسابي 2,25 مع انحراف معياري بلغ 0,79 ما يدل على تجانس عالية في الإجابات. إن وجود قيمة العمل الجماعي في المؤسسة تعد ضرورة نتيجة الفوائد الناجمة عنها، حيث تحسن الاتصال والعلاقات بين العمال من جهة وتحسن جودة المنتج من جهة أخرى، كما تعد من القيم التي تساعد على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ويعود سبب انتشار هذه القيمة نتيجة لطبيعة العمل من جهة التي تستلزم تضافر جهود كل فرق العمل، إضافة إلى أن تقارب أعمار العمال - معظمهم شباب - تؤدي إلى تقارب في العقليات التي ساندت انتشار مثل هذه القيمة.

ومن خلال الجدول نجد أن هناك موافقة على المحور المتعلق بتنمية وتطوير الذات بمتوسط حسابي قدره 2,42 وبانحراف معياري 0,71 يشير إلى درجة تجانس عالية في الإجابات. كما أن هناك موافقة على محور الشعور بالانتماء، حيث نجد أن نسبة الموافقة الإجمالية عليه بلغت 52,5% وبمتوسط حسابي 2,16، وتعد هذه نقطة ايجابية تستدعي الوقوف عندها من أجل تعزيزها. فلو نعود لنلقي نظرة على الفوائد الممكن أن تحققها المؤسسة من وراء شعور عمالها بالانتماء للمؤسسة، لنجد صعوبة في إحصائها لكثرتها، فالشعور بالانتماء يولد الرغبة في العمل بجد ومحاولة الإبداع والابتكار، كما يخلق الدافعية لدى أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة،... الخ.

وبالنظر إلى النتائج المتعلقة بترتيب قيم الثقافة التنظيمية حسب أهميتها النسبية، نجد أن هناك تفاوت في درجة تبني قيم الثقافة التنظيمية من طرف أفراد المؤسسة محل الدراسة.

2.4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (03)

نتائج إجابات أفراد الدراسة حول المحاور المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	الأهمية النسبية* (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			مبادئ إ ج ش
				غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	
				%	%	%	
الأول	84,33	0,63	2,53	23,75	14,37	61,88	التركيز على الزبون
الثاني	76	0,83	2,28	33,17	5,67	61,16	التركيز على العمليات
الرابع	57,33	0,80	1,72	59,06	6,87	34,07	المشاركة
الثالث	71	0,87	2,13	28,34	17,5	54,16	التزام الادارة

المصدر: تفرغ التحليل الإحصائي لبيانات استمارة الدراسة باستخدام *SPSS*

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور التركيز على الزبون كان مقداره 2,53 وانحراف معياري 0,63 مما يدل على أن هناك موافقة على تطبيق هذا المبدأ، من جهة أخرى نجد أن المتوسط الحسابي العام للمحور المتعلق بالتركيز على العمليات وتحسينها قد بلغ 2,28 وانحراف معياري قدره 0,83، ما يدل على أن أفراد الدراسة موافقون على أن هذا المبدأ مطبق في المؤسسة. نجد أن تطبيقه يحقق للمؤسسة عدة فوائد كالتقليل من المعيب والذي يؤدي بدوره إلى تقليص شكاوى الزبائن من جهة وتقليل الضائع والتالف من المواد الأولية والطاقة والجهد ويمكنها من تحسين مخططاتها الإنتاجية وغير الإنتاجية لمواجهة أي خطر خارجي- والمتعلق خصيصا بالمنافسة. كما نجد أن المتوسط الحسابي للمحور المتعلق بالمشاركة هو 1,72 وهو أقل من المتوسط الحسابي الافتراضي وانحراف معياري قدره 0,80، مما يدل على أن مبدأ المشاركة غير مطبق في المؤسسة محل الدراسة، فحسب رأي أغلب المستجوبين كل القرارات تتم على مستوى الإدارة العليا ويتم إشراك عدد محدد من الإطارات فقط، وهذا راجع - حسب رأي المستجوبين أثناء مقابلتهم- لعدم تقدير قدرات العمال وخبراتهم، بالإضافة إلى عدم وجود ثقافة المشاركة لدى مسؤولي المؤسسة.

نلاحظ من عرض النتائج المتعلقة بمحور التزام الإدارة العليا أن متوسطه الحسابي قدر بـ 2.13 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، وانحراف معياري مقدرا بـ 0.87، ما يدل على وجود موافقة على أن هناك التزام من طرف إدارة المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا راجع إلى وجود قناعة لدى الإدارة العليا للمؤسسة محل الدراسة بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما سيعزز نجاح هذا المدخل ويزيد من فرص نجاحه، على اعتبار أن التزام الإدارة العليا له وقع بالغ في نجاح تطبيق هذا الأسلوب، كونها قادرة على توفير الأرضية المناسبة لتطبيقه من جهة وتوفير الموارد المادية والبشرية القادرة على السهر على إنجاحه.

بالنظر إلى النتائج المتعلقة بترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب أهميتها النسبية، نجد أن التركيز على الزبون احتل المرتبة الأولى وبأهمية نسبية تقدر بـ 84,33%، أما مبدأ التركيز على العمليات وتحسينها جاء في المرتبة الثانية، في حين احتل المبدأ الثالث المشاركة والمبدأ الرابع التزام الإدارة العليا المرتبة الرابعة والثالثة على التوالي.

3.4. اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: من أجل اختبار أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وقبول أو رفض الفرضية نضع الفرض العدمي والفرض البديل الاتيين:
 H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على تطبيق مبدأ التركيز على الزبون عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية؛
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على تطبيق مبدأ التركيز على الزبون عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية.

جدول رقم (04)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية وتطبيق مبدأ التركيز على الزبون

البيان	الدلالة المعنوية sig	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
خدمة العميل	0.114	0.720	0,518	2.34	15.932	0.000
العمل الجماعي	0.000					

					0.292	الشعور بالانتماء
					0.452	اتقان العمل
					0.020	تطوير وتنمية الذات

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 72% التي تفسر درجة ارتباط قوية بين كل من الثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية ومبدأ التركيز على الزبون، وقدر التباين المحدث للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على مبدأ التركيز على الزبون ب 51.80% والذي يظهره معامل التحديد R^2 أي أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 51.80% من التغيرات الكلية التي تطرأ على المتغير التابع مبدأ التركيز على الزبون، ومن خلال قراءات مستوى الدلالة نلاحظ أن كل من العمل الجماعي وتنمية وتطوير الذات هما المتغيرين الذين لهما أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 أما باقي المتغيرات الفرعية فليست دالة معنوية عند نفس المستوى، بينما F دالة عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق مبدأ التركيز على الزبون وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل.

• اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على تطبيق مبدأ التركيز على العمليات وتحسينها عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية؛

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على تطبيق مبدأ التركيز على العمليات وتحسينها عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية.

جدول رقم (05)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية وتطبيق مبدأ التركيز على العمليات

البيان	الدلالة المعنوية sig	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
خدمة العميل	0.722					
العمل الجماعي	0.000	0.761	0,579	2.34	20.389	0.000
الشعور بالانتماء	0.434					

					0.375	اتقان العمل
					0.007	تطوير وتنمية الذات

تشير نتائج الجدول إلى وجود درجة ارتباط قوية بين كل من الثقافة التنظيمية بمتغيراتها ومبدأ التركيز على العمليات وتحسينها وهذا بمقدار 76.1% حسب ما تظهره قيمة معامل الارتباط R، في حين يبين معامل مربع الارتباط R² أن الثقافة التنظيمية تفسر ما يقارب 57.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع مبدأ التركيز على العمليات وتحسينها، كما تشير النتائج إلى أن العمل الجماعي وتنمية وتطوير الذات لهما أثرا دالا على تطبيق مبدأ التركيز على العمليات وتحسينها عند مستوى دلالة 0.05، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لخدمة العميل، اتقان العمل والشعور بالانتماء على تطبيق مبدأ التركيز على العمليات وتحسينها، كما تظهر النتائج أن F دالة عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل.

• اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على تطبيق مبدأ المشاركة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية؛
H₁: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على تطبيق مبدأ المشاركة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية.

جدول رقم (06)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية وتطبيق مبدأ المشاركة

البيان	الدلالة المعنوية sig	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
خدمة العميل	0.260	0.623	0,388	2.34	9.387	0.000
العمل الجماعي	0.000					
الشعور بالانتماء	0.775					
اتقان العمل	0.576					
تطوير وتنمية الذات	0.616					

يلاحظ من بيانات الجدول أن معامل الارتباط الذي يبين درجة الارتباط بين المتغيرين تقدر ب 62.3% وهي درجة ارتباط قوية بين كل من الثقافة التنظيمية ومبدأ المشاركة، كما يظهر لنا معامل التفسير أن نسبة 38.80% من التباين الحاصل في المتغير التابع مبدأ المشاركة يرجع

إلى الثقافة التنظيمية، وتشير النتائج إلى أن العمل الجماعي له أثر دال على تطبيق مبدأ المشاركة في حين لا تحمل أيا من قيم خدمة العميل والشعور بالانتماء واتقان العمل وتطوير وتنمية الذات أي أثر دال على تطبيق مبدأ المشاركة، من جهة أخرى نلاحظ أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F عند مستوى دلالة 0,05 وبالتالي F ذات دلالة معنوية وهذا ما يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومنه نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل.

• اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على تطبيق مبدأ التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية؛
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على تطبيق مبدأ التزام الادارة العليا عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية.

جدول رقم (07)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية وتطبيق مبدأ التزام الادارة العليا

مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة معامل الارتباط R	الدلالة المعنوية sig	البيان
0.000	8.544	2.34	0,366	0.605	0.026	خدمة العميل
					0.004	العمل الجماعي
					0.066	الشعور بالانتماء
					0.787	اتقان العمل
					0.244	تطوير وتنمية الذات

من خلال استقراء نتائج الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت 60.5% وهي تدل على درجة ارتباط قوية بين كل من الثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية ومبدأ التزام الادارة العليا، وقدر معامل التحديد R² نسبة 36.6% الذي يفسر التباين المحدث بفعل الثقافة التنظيمية في مبدأ التزام الادارة العليا أي أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 36.6% من التغيرات الكلية التي تطرأ على المتغير التابع مبدأ التزام الادارة العليا. وتشير النتائج إلى أن مستوى الدلالة لكل من خدمة العميل والعمل الجماعي تقدر بـ 0.026 و 0.004 وهي دالة عند مستوى الدلالة

0,05 أي لهما أثر ذو دلالة على تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا في حين لا يحمل كل من اتقان العمل والشعور بالانتماء وتنمية وتطوير الذات أي أثر ذو دلالة معنوية على تطبيق مبدأ إلتزام الإدارة العليا. نلاحظ أن دالة F عند مستوى دلالة 0.05، وهذا ما يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومنه نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل.

• اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية؛
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية.

جدول رقم (08)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية وإدارة الجودة الشاملة

البيان	الدلالة المعنوية sig	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
خدمة العميل	0.543	0.804	0.646	2.34	26.998	0.000
العمل الجماعي	0.000					
الشعور بالانتماء	0.045					
اتقان العمل	0.280					
تطوير وتنمية الذات	0.224					

من خلال النتائج الواردة بالجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 80.40% بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة وهي تعبر عن الارتباط القوي بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد R² 64.6% والذي يظهر أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 64.4% من التباين الحاصل في إدارة الجودة الشاملة، أما باقي النسبة فترجع إلى عوامل أخرى لم تطرقها الدراسة الحالية. كما تشير النتائج إلى أن العمل الجماعي والشعور بالانتماء هما المتغيرين الوحيديين من بين المتغيرات الفرعية للثقافة التنظيمية الذين يحملان أثرا دالا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0,05 أما باقي المتغيرات فلا تحمل أثرا دالا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما اظهرت النتائج أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F

عند مستوى دلالة 0,05 وبالتالي فإن F دالة معنوية، وهذا ما يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومنه نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل أي الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية تم اثباتها.

ثالثا: نتائج وتوصيات الدراسة:

1. النتائج: من خلال هذا البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن اجمالها فيما يلي:
 - أظهرت نتائج الدراسة وجود قيم الثقافة التنظيمية المتمثلة في إتقان العمل، خدمة العميل، العمل الجماعي، الشعور بالانتماء وتطوير وتنمية الذات مع وجود تباين في تبني هذه القيم في المؤسسة محل الدراسة؛
 - أفراد المؤسسة يولون أهمية بالغة للزبائن ويعملون على فهم متطلباتهم وتلبية حاجاتهم؛
 - أشارت نتائج الدراسة إلى وجود قيمة إتقان العمل، فالعمال يؤمنون بأداء العمل بالشكل الصحيح ومن أول مرة، ما يؤكد إخلاصهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم؛
 - يسود المؤسسة محل الدراسة روح العمل الجماعي، فالعمال على دراية بأهميته وضرورته لتحقيق الجودة وتحسين الأداء، كما أدى ذلك إلى تحسين العلاقات بينهم وتقليل الصراعات؛
 - بشكل عام يشعر عمال المؤسسة محل الدراسة بالانتماء، ما جعلهم يهتمون بمشاكلها ويحاولون دوما تقديم الأفكار التي تحسن عملهم؛
 - اتجاهات عينة الدراسة تشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جانب التركيز على الزبون، التركيز على العمليات وتحسينها والتزام الإدارة العليا، في حين المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتمام بمبدأ المشاركة، كما أنها لا تشجع العمال على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة؛
 - تركز المؤسسة على العمليات، غير أنها لا تعتمد على الآليات الحديثة، ما زاد من تعطلها وتكاليف صيانتها؛

- أثبتت نتائج الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد أظهرت أن الثقافة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية تفسر ما نسبته 64.6% من التباين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغت 80,40%؛
- أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق مبدأ التركيز على الزبون، التركيز على العمليات وتحسينها، المشاركة والتزام الادارة العليا؛
- بينت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن العمل الجماعي كان أكثر المتغيرات التي تحمل اثرا دالا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. التوصيات: على ضوء جملة النتائج التي توصلنا إليها نقدم التوصيات التالية:

- تشجيع العمال على تطوير وتنمية المعارف والمهارات لديهم، خاصة من خلال تدريبهم؛
- دعم مبدأ مشاركة العمال في المؤسسة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بأعمالهم؛
- العمل على نشر المفاهيم المرتبطة بالجودة بشكل أفضل في أوساط العمال؛
- إعطاء اهتمام أكبر للعاملين للاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في تحسين العمل وبالتالي إرضاء الزبائن وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة في السوق الذي تنشط فيه؛
- تطبيق نظام حوافز متمايز، بمعنى الأداء الأفضل يحصل على المكافأة الأكبر؛
- محاولة تخصيص ميزانية لشراء آلات وتجهيزات جديدة تتماشى مع أهداف الجودة والتحسين المستمر، فلا يكفي مواكبة الأفكار فقط بل ينبغي مواكبة التكنولوجيا أيضا.

الهوامش والاحالات

¹ فهد خليل زايد، (2007)، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار النفائس للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص 69.

² Alice A. Hall and Others, (1997) , *Tacit culture and change: model change of change constructed from institutional assumptions and beliefs*, backs burg, Vrginia, p 28.

³ عمر محمود عبد الله، (2004)، تقييم مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، ص 77.

- ⁴ راند عبد الخالق عبد الله العيدي، (2005)، *إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من أجل نجاح المنظمة*، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 8 و9 مارس، ورقلة، ص 76.
- ⁵ حمد بن فرحان الشاوي، (2005)، *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين*، رسالة ماجستير، العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ص 59.
- ⁶ Irani Z And others, (2004), total quality management and corporate culture : constructs of organisational excellence, *technovation*, n°24, Elsevier, p 644.
- ⁷ فريد زين الدين، (2002)، *إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح وخاطر الفشل*، المكتبة القومية المصرية، ط1، القاهرة، ص 397.
- ⁸ Dawood Gharakhani and others, (2013), total quality management and organisational performance, *american journal of industrial engineering*, vol 1, N 3, science and education publishing, p 47.
- ⁹ العيهار فلة، (2005)، *دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة*، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الخروية، جامعة الجزائر، ص 62.
- ¹⁰ Roger Ernoul, (2013), *le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie une affaire de methodes*, afnor édition, p 13.
- ¹¹ بسام منيب علي الطائي وإسراء وعد الله قاسم السبعواوي، (2013)، الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد 5، العدد 10، ص 255.
- ¹² Francis Roesslinger et Dominique Siegel, (2015), *management stratégique de la qualité*, afnor, p 41.
- ¹³ Jean Margerand et Florence Gilet-Goinard, (2006), *manager la qualité pour la première fois*, édition d'organisation, p 168.
- ¹⁴ Esin Sadikoglu and Hilal Olcay, (2014), the effects of TQM practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in turkey, *Advances in decision sciences*, hindawi publishing corporation, vol 2014, p4.
- * Quinn & Rohrbaugh عام 1983 لتحديد مؤشرات الفعالية التنظيمية، وقد حددا بعدين ترتكز عليهما هذه القيم هما: التركيز التنظيمي الذي يشير إلى المدى الذي تعتمد فيه المؤسسة على التركيز الداخلي أو التركيز الخارجي لتطوير نفسها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، أما البعد الآخر فيتعلق بالهيكل التنظيمي والذي يعكس مدى التركيز على المرونة أو الاستقرار، وبعد اطار القيم التنافسية الأساس الذي اعتمد عليه كل من Quinn & Cameron لتطوير أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعروفة بـ OCAI (organizational culture assessment instrument) والتي حددا من خلالها أربع أنواع للثقافة هي: ثقافة القبيلة، الإبداع، الثقافة الهرمية وثقافة السوق. ولمزيد من التفاصيل يمكن الاطلاع على:
- Kim S. cameron & Rebert E. Quinn, (2006), *diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*, revised edition, the jossey-bass a wiley imprint, USA.
- Tianyou Yu and Nengquan Wu, (2009), a review of study on the competing values framework, *international journal of business and management*, vol 4, N 7, p 37 – 42.
- * ثقافة القبيلة تمتاز بالتماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمروسين.
- * الثقافة الهرمية تمتاز بال رسمية والمركزية وتوجهاتها الرئيسية تنصب نحو القواعد الرسمية والأوامر والسياسات والتنظيمات.
- * الثقافة الشاملة هي مزيج من الثقافات الأربعة: القبيلة، الهرمية، ثقافة السوق (ينصب توجهها الرئيسي على انجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتتصف بالمركزية والصرامة) وثقافة الإبداع (تتصف باللامركزية واللامرورية تركيز على الابتكار والمخاطرة وسرعة التغيير والتكيف)، حيث تكون الثقافة الشاملة قوية إذا كانت اغلب خصائص الثقافات الأربعة السائدة في المؤسسة مرتفعة عن المتوسط في حين تكون الثقافة الشاملة ضعيفة في حالة كانت اغلب خصائص الثقافات الأربعة متوسطة و/أو ضعيفة.
- ¹⁵ Kim S. cameron & Rebert E. Quinn, (2006), *diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*, revised edition, the jossey-bass a wiley imprint, USA.
- ¹⁶ لحسن هدار، (2006)، *دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 45.
- ¹⁷ Mats Alvesson, (2002), *understanding organizational culture*, sage publication, London, p3.
- ¹⁸ حسين رحيم ورشاد الساعد، (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 2، العدد 2، ص 203.
- ¹⁹ Alice A. Hall and Others, op.cit, p 28.
- ²⁰ Hoftede Geert et autres, (2010), *culture et organisations*, 3^{ème} édition, pearson édition, France, p 600.

- ²¹ عبد الكريم إبراهيم الثويني، (2008)، *أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية*، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ص 31.
- ²² C. Bussenault et M Pretet, (1991), *organisation et gestion de l'entreprise*, impresseur, hérissy evreux, Paris, p48.
- ²³ Schein edgar H, (2004), *organizational culture and leadership*, 3rd édition, jossey bass, USA, p 87 – 135.
- ²⁴ Olivier Meier, (2016), *management interculturel : stratégie – organisation – performance*, 6 ed, dunod, paris, p14.
- ²⁵ Hélène Hereng, (2012), innovation patrimoniale et culture organisationnelle, la cohérence du modèle pierre fabre, *la revue des sciences de gestion*, direction et gestion n°253 – gérer autrement, janvier – février, P 39.
- ²⁶ محمود سلمان العميان، (2002)، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، ص 109.
- ²⁷ Look to : - Eric Goldelier, op.cit, p 103 – 104.
- Yves Bertrand, (1991), *culture organisatinnelle*, presses de l'université du Québec, canada, P70
- ²⁸ بلال خلف السكارنه، (2009)، *التطوير التنظيمي والإداري*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، ص 373.
- ²⁹ Don Helliegel & John W. Shocum, (2007), *Management des organisation*, 2 édition, deboek université, p 541.
- ³⁰ Michel Darbelet et autres, (2006), *l'essentiel sur le management*, foucher, 2eme édition, paris, p 266.
- ³¹ John R. schermerhorn . jr and others,(2010), *organizational behavior*, john wiley and sons, inc, USA,p 372.
- ³² Michel Darbelet et autres . op.cit , p 266.
- ³³ Idem.
- ³⁴ حسين رحيم، *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، مرجع سابق، ص 314.
- ³⁵ Elena Tureac, (2005), *the components of organisational culture*, economeca, N°1, Acta universitatis banubius, p82.
- ³⁶ لحسن هدار، مرجع سابق، ص 57.
- ³⁷ Benson. T, (1993), Quality : if at first you don't succeed, *industry week*, P 48 - 59
- ³⁸ سلمان زيدان، (2010)، *إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل*، الجزء الأول، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 24.
- ³⁹ Look to: - Dawood Gharakhani and others, (2013), total quality management and organisational performance, *american journal of industrial engineering*, vol 1, N 3, science and education publishing
- Thomas C.Powell, (1995), total quality management as competitive advantage: A review and empirical study, *strategic management journal*, vol 16, N°1, p 15 – 37.
- ⁴⁰ Mechel Bellaïche,(2012), *manager vraiment par la qualité, enjeux, methodes et etudes de cas*, 2 ed, afnor, p239.
- ⁴¹ Reger Ernoul, (2013), *le grand livre de qualité*, afnor, p 10.
- ⁴² Thomas Durand,(2016), *management d'entreprise 360°, principes et outiles de la gestion d'entreprise*, dunod, p78.
- ⁴³ Francis Roesslinger et Dominique siegel, op.cit, p 41.
- ⁴⁴ ثقافة الجودة، (2009)، *نشرة تصدر عن شعبة الجودة والتوكيد النوعي في شركة سعد العامة*، العدد 3، على الموقع: saadco.moch.gov.iq/arabic/jawda3.pdf,
- ⁴⁵ بسام منيب علي الطائي واسراء وعد الله قاسم السبعواوي، مرجع سابق، ص 253.
- * يحسب كالتالي: مجموع أوزان البدائل/عدد البدائل = $2 = 3/1+2+3$.
- ⁴⁶ عامر علي العطوي والهام ناظم الشيباني، (2010)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، المجلد 12، العدد 4، ص 40.
- * الأهمية النسبية = (المتوسط الحسابي/ الدرجة القصوى على المقياس) $\times 100$.