



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

دور الثقافة التنظيمية في بناء الجودة الشاملة في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA لولاية تيارت

الأستاذ المشرف:

- ظريف فاطمة.

إعداد الطالبين:

- بوقرزاز العيد جمال الدين.

- بن يطو وليد.

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذة محاضرة ب	بن حليلة هوارية
مقررا	أستاذة مساعدة أ	ظريف فاطمة
مناقشا	أستاذة مساعدة أ	بومدين فتيحة
مناقشا	أستاذة مساعدة أ	جيلالي خالدية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 15/06/2022

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

دور الثقافة التنظيمية في بناء الجودة الشاملة في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA لولاية تيارت

الأستاذ المشرف:

- ظريف فاطمة.

إعداد الطالبين:

- بوقرزاز العيد جمال الدين.

- بن يطو وليد.

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذة محاضرة ب	بن حليلة هوارية
مقررا	أستاذة مساعدة أ	ظريف فاطمة
مناقشا	أستاذة مساعدة أ	بومدين فتيحة
مناقشا	أستاذة مساعدة أ	جيلالي خالدية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 15/06/2022

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

قال تعالى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك؛

إلى جدتي رحمها الله وأسكنها فسيح جناته؛

إلى أبي وأمي نبع العطف والحب والحنان ودعوات الخير حفظهما الله وبارك وأمد في
عمرهما وغفر لهما؛

إلى أخي الغالي "وائل" أمد في عمره وحفظه الله؛

إلى كل من علمني حرفاً، إلى كل من شجعني ولو بكلمة ولو بابتسامة تفتح القلب
وتجدد الأمل؛

إلى كل هؤلاء أقول شكراً "وأهدي لهم هذا الجهد المتواضع"

وليد

إهداء

وضلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة؛

وها أنا أختتم بحث تخرجي

لكل من كان له فضلا في مسيرتي وساعدني بكل ما يملك

اهدي هذا العمل إلى والدي من أفضلهما على نفسي ولم لا فلقد ضخوا من اجلي ولم

يدخروا جهدا في سبيل إسعادي، و سهر الليالي من اجلي وقدا ما حياتهما فداء لفائدة

تعلمي وتربيتي؛

إلى أخي الغالي "إلياس"؛

إلى ابن خالتي إسلام

إلى جدتي حفظها الله وأطال الله في عمرها؛

إلى جدتي ورحمهم الله؛

إلى كل من حمل لقب بوقرزاز وزروقي؛

العيد جمال الدين

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى إله وصحبه

ومن تبعهم بالا حسان الى يوم الدين

وبعد فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث اتاح لنا انجاز هذا العمل بفضلته فله الحمد اولا واخرا؛

ثم سيرنا ان نوجه شكرنا لكل من نصحننا وأرشدنا ووجهنا او ساهم معنا في اعداد هذا البحث

بإيصالنا للمراجع والمصادر المطلوبة في اي مرحلو من مراحل؛

ونشكر على وجه الخصوص استاذتنا الفاضلة الدكتورة ظريف فاطمة المشرفة علينا بمساندتنا بالإرشاد

والنصح والتصحيح وعلى اختيارها هذا الموضوع لنا،

ونتوجه بجزيل الشكر على موظفي البنك الوطني الجزائري على حسن الاستقبال والتوجيه؛

كما نوجه شكرنا لكل من ساعدنا من قريب او بعيد على اتمام هذا البحث.

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وعران

I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول والأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة

الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية

1	تمهيد:
2	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
4	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
6	المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها
12	المبحث الثاني: وظائف وأبعاد وأمط الثقافة التنظيمية
12	المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية
20	المطلب الثالث: أمط الثقافة التنظيمية
24	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الجودة الشاملة

26	تمهيد:
27	المبحث الأول: الإطار العام للجودة الشاملة
27	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
31	المطلب الثاني: خصائص ومميزات إدارة الجودة الشاملة
34	المطلب الثالث: مبادئ. وعناصر إدارة الجودة الشاملة
41	المبحث الثاني: القيم التنظيمية الداعمة لنشر ثقافة الجودة الشاملة
41	المطلب الأول: القيادة الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وعلاقته بالجودة الشاملة
47	المطلب الثالث: الاتصال في المنظمة وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
52	خلاصة الفصل

الفصل الثالث دراسة تطبيقية

54	تمهيد
55	المبحث الأول: لمحة تعريفية حول البنك الوطني الجزائري BNA
55	المطلب الأول: نشأة وتقديم البنك الوطني الجزائري
58	المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري
60	المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمه البنك الوطني الجزائري
63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج
63	المطلب الأول: منهجية الدراسة وثباتها
68	المطلب الثاني: تحليل مجتمع الدراسة

74.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة
79.....	خلاصة:
81	خاتمة
83	قائمة المصادر والمراجع
91	الملاحق

الملخص

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	أتماط القيادة	02-01
57	تفرع المديرية العامة	03-01
58	توزيع موظفي وكالة تيارت.	03-02
62	لجنة تحكيم الاستبيان	03-03
65	بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي	03-04
66	تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية	03-05
66	معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	03-06
67	الصدق التقاربي لتقارير حول القيم التنظيمية	03-07
67	ختبار التوزيع الطبيعي	03-08
68	تحليل البيانات العينة	03-09
72	نتائج المحور الأول: القيم التنظيمية	03-10
73	نتائج المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	03-11
74	نتائج تحليل التباين للانحدار	03-12
74	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الأولى	03-13
75	نتائج تحليل التباين للانحدار	03-14
75	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية	03-15
76	نتائج تحليل التباين للانحدار	03-16
76	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة	03-17
77	نتائج تحليل التباين للانحدار	03-18
77	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرئيسية	03-19

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري	01-01
36	شبكة العلاقات بين المستهلك والمورد داخل وخارج الشركة	02-01
56	الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري	03-01
59	الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري	03-02
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03-03
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سن	03-04
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	03-05
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	03-06
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	03-07

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
91	استبيان الدراسة	01
97	مخرجات برنامج (IBM® Statistical Packages for Social Sciences® V 21)	02

مقدمة

تعتبر الثقافة التنظيمية موضوعا مهما في علم التسيير ومختلف العلوم الاجتماعية، إذ تعطي تصورا عن هوية المنظمة وتقدم تفسيراً لمختلف الأساليب التسييرية المطلوبة في المؤسسة وخصائص المحيط التنظيم الداخلي فتطبق أساليب تسييره أو برامج جديدة، كما يتطلب من المنظمة النظام الفكري المناسب الذي يتقبل التغيير من اجل نتائج أفضل والذي يساعد على تطبيق مختلف المكونات الجزئية لتلك البرامج والأساليب الذي يمكن الاستمرار في تطبيقها قدر الإمكان والبحث في كيفية تطوير نظام التفكير المناسب له.

ولطالما كانت الجودة هدفا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تقديم خدمات و سلع ترضي العملاء و الزبائن، وذلك حرصا منها على تميز منتجاتها عن المنتجات المنافسة فضلا عن فضلا زبائنها و اكتساب زبائن جدد وهذا ما يسمح للمؤسسة بالا استمرار في نشاطها و ذلك إلى انتشار مفهوم الجودة الشاملة بين المؤسسات بشكل كبير خلال السنوات الماضية تعددت و اختلفت أهداف المؤسسة وحتى أنواعها إلا أن تحقيق رضا الزبون يبقى ثابتا ومستمر فإذا كانت إدارة الجودة عبارة عن وسائل وأساليب تسيير معينة تستوجب التطبيق، فهي تحتاج أيضا إلى ثقافة تنظيمية داعمة لتلك الوسائل والأساليب لجعلها أكثر من مجرد برنامج يتم تطبيقه بل أسلوب حياة تنظيمية وفلسفة تسييره ذات نظام فكري يتوجب تبنيه من قبل جميع العاملين في المؤسسة وفي مختلف المستويات التنظيمية وهذا ما يساعد للثقافة التنظيمية في بناء الجودة الشاملة.

أولا- مشكلة الدراسة:

جاء هذا البحث لمعالجة مشكلة الدراسة والتي يمكن حصرها في السؤال التالي

ما هو دور الثقافة التنظيمية في بناء الجودة الشاملة في البنك الوطني الجزائري ؟

ولتوضيح أكثر الإشكالية الرئيسية نعرض لأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين الاتصال ومبادئ الجودة الشاملة؟
2. هل توجد علاقة بين القيادة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
3. هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي ومبادئ الجودة الشاملة؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية للإجابة على الإشكالية

الرئيسية

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة بين قيم الثقافة التنظيمية ومبادئ الجودة الشاملة في البنك الوطني الجزائري بولاية تيارت -BNA-

1. لا توجد علاقة بين الاتصال ومبادئ الجودة التنظيمية.
2. لا توجد علاقة بين القيادة ومبادئ الجودة الشاملة.
3. لا توجد علاقة بين الهيكل التنظيمية مبادئ الجودة الشاملة.

ثالثا- أسباب اختيار الموضوع:

الدوافع ولأسباب التي جعلتنا نختار الموضوع هي:

1. اهتمامنا بفكرة الموضوع وأهميته بحيث أن هذا الموضوع يعتبر واحدة من أهم القضايا التي لازالت المؤسسات الجزائرية تعاني نقص في تحقيقها وفي محاولة لإبراز أفكار وطرق جديدة من شأنها تحقيق التأثير والتوصل لحلول جديدة تدعم هذه القضية.
2. إبراز جوانب جديدة لم يتم البحث عليها من قبل حيث أردنا التطرق إلى عناصر مختلفة من الموضوع بالإضافة إلى محاولة إبداء آراءنا في الجوانب الذي سبق وتم دراستها وذلك للوصول إلى أفضل نتائج.
3. أيضا من أسباب اختيار الموضوع لدراسة قلة توجه المؤسسات الاقتصادية إلى تبني إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في مؤسسة اقتصادية لتأكد هذه الدراسة على أهمية الثقافة التنظيمية في بناء الجودة الشاملة.

رابعاً- أهداف الدراسة:

تسعي هذه الدراسة إلى الأهداف التالية:

1. توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة.
2. توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأهم البعاد إدارة الجودة الشاملة.
3. التعرف على دور الثقافة التنظيمية في بناء الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة وذلك وفق القيم ولأبعاد المقترحة.

خامساً- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من قلة المؤسسات الجزائرية التي تهتم بتبني إدارة الجودة الشاملة والتي تبحث في الثقافة التنظيمية المناسبة لذلك التوجه الاستراتيجي فتشكل هذه الدراسة إضافة عملية تبرز للمؤسسات الاقتصادية ضرورة تفعيل الجودة الشاملة.

كما تؤكد هذه الدراسة على اعتماد الثقافة التنظيمية كخطوة أولى نحو بناء الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية إذا تساهم الثقافة التنظيمية في وضع الأسس الفكرية والهيكلية والسلوكية التي تعمل على غري القيم التنظيمية المناسبة للتحويل نحو الجودة الشاملة.

بالإضافة إلى ذلك تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تؤدي دور المقوم والداعم الذي يضمن استمرار المؤسسة لكل ذلك من شأنه أن يساهم في بناء الجودة الشاملة مما يمكنها من منافسة المؤسسات الأخرى وتطوير نفسها مما ضمن لها تحقيق الريادة في مجال أعمالها.

سادساً: حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة التطبيقية على مستوى البنك الوطني BNA لولاية تيارت خلال شهر ماي سنة 2022 ابتداء بتوزيع الاستبيان على العاملين في البنك وتوضيحه والتأكد على أهميته ثم جمعه بعد الإجابة على ما يتضمنه من العبارات بإضافة إلى مقابلة نائب المدير ورئيس القسم بحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وتدعيم النتائج المستخلصة من إجابات العاملين على الاستبيان.

سابعاً- ادوات ومنهج البحث

من اجل معرفة الدراسة وتحليلها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي أفاد بتغطية الجانب النظري لهذا البحث لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، اما في ما يخص الجانب التطبيقي من البحث تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وهذا بالاعتماد على بعض ادوات البحث العلمي كالاستبيان لمعرفة اراء الموظفين، واستخدام ومعالجة البيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة.

ثامناً- الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

إيمان عبد الرحيم الخليفة وعمر أحمد همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة كما أظهرت النتائج إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن كان متوسطا فقد حازت جميع مجالات و المتمثلة في : الفلسفة التنظيمية القيم التنظيمية المعتقدات التنظيمية الأعراف التنظيمية و التوقعات التنظيمية على درجة توافر متوسطة أيضا .

كما توصلت هذه الدراسات إلى إن مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة كان أيضا متوسطا لكون جميع أبعادها المتمثلة في: تبني الفلسفة الجديدة القيادة الفعالة التخطيط الاستراتيجي رضا المستفيدين مشاركة العاملين فرق العمل الحوسبة ونظم المعلومات التحسين المستمر التقييم المستمر التعليم والتدريب المستمرين منع حدوث الأخطاء وكذا عمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى فقد حازت بدورها على درجة ممارسة متوسطة.

سعيد على عوض هدية، آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، 2013.

تمثل الهدف من هذه الدراسة في التعرف على أهم البات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم من وجهة نظر أفراد الدراسة وتصور مقترح لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات. وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- متغيرات الدراسة المستقلة الخمسة الممثلة للثقافة التنظيمية وهي: الهيكل التنظيمي الأنظمة والإجراءات الحوافز المادية والمعنوية والمكافئات العاملون وأيضا القادة سجلت درجة عالية جدا من الأهمية من وجهة نظر أفراد الدراسة لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهم البناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم لاختلاف في المؤهل الدراسي في مجال الإشراف على الجودة الشاملة والتدريب في مجال الجودة الشاملة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم لاختلاف في تغيير الجنس ولصالح الإناث.

- الوصول إلى تقييم تصور مقترح مستمد من نتائج هذه الدراسة وإطارها النظري لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدالات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية منال طه بركات، واقع تطبيق إبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في التركيز على العميل التركيز على تلبية احتياجات العاملين التركيز على تحسيس العمليات والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة كما هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن البنوك العاملة في قطاع غزة تتبنى بشكل واضح تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها مع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجات ايجابية متفاوتة فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على لاحتياجات الإدارية للمنافسة و ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي التحسين المستمر القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة يليه الاهتمام بالتركيز على العميل التركيز على تحسين العمليات ثم التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم و تدريبهم و تحفيزهم .

كما خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها تعزيز التركيز على العميل أهمية الابتعاد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمة العملاء زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين قبل تعبير طرق أداء العمل وذلك كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية ضرورة العمل على تحسين العمليات زيادة الاهتمام

تاسعا- صعوبات الدراسة:

مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة وبالتالي هناك اختلافات في وجهة نظر حول الكثير من المواضيع ذات الصلة بها.

- قلة المراجع والمصادر المتعلقة بالموضوع وقدم الأفكار الموحدة وتكرارها.
- اختلاف ملحوظ في محتويات المراجع وعدم تشابهها.
- صعوبة الدراسة في حد ذاتها

عاشرا- هيكل الدراسة:

تم إعداد هذا البحث من خلال تقسيمه إلى ثلاث فصول، وقد تم التطرق في الفصل الأول فكان بعنوان المدخل النظري لثقافة التنظيمية وقد تم تقسيمه إلى مبحثين فتناول المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية الذي تم إبراز مفهوم الثقافة التنظيمية وأهمية وخصائص الثقافة التنظيمية ومصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها أما المبحث الثاني فخصص لدراسة وظائف وأبعاد وأنماط الثقافة التنظيمية. أما الفصل الثاني فكان بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الجودة الشاملة وقد تم تقسيمه إلى مبحثين فتناول المبحث الأول الإطار النظري للجودة الشاملة الذي تم إبراز فيه مفهوم الجودة الشاملة واهم الوظائف والخصائص الإدارية للجودة الشاملة كما تم التطرق لأهم أبعاد الجودة الشاملة

أما المبحث الثاني فخصص لدراسة القيم التنظيمية الداعمة للجودة الشاملة وتم إبراز فيه القيادة الملائمة للجودة الشاملة والإتصال الملائم لإدارة الجودة الشاملة والهيكل التنظيمي وقد تم تخصيص الفصل الثالث من الجمل الدراسة التطبيقية لتناول الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وقد تم تقسيمه إلى مبحثين بحيث يتناول المبحث لأول الموقع الاستراتيجي لدراسة أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة وتحليل لنتائج.

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المؤلفين والكتاب في العديد من المجالات والميادين أمثال علم الاجتماع والسلوك التنظيمي. وعلى اعتبار أن ثقافة المنظمة من الدعائم الأساسية لنجاح المنظمة وتحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال توفرها على القيم والمبادئ والمعتقدات الداعمة إلى البحث والتطوير والابتكار وحرية المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين جودة، منتجاتها أو خدماتها المقدمة بشكل مستمر يضمن لها زيادة في الحصص السوقية والتأقلم مع المتغيرات الخارجية، هذا ما أكدته العديد من الدراسات والنماذج التي لها صلة وثيقة بثقافة المنظمة، من خلال تحديد تطورها ومكوناتها الأساسية والعوامل المؤثرة فيها وطبيعة العلاقة مع المتغيرات التنظيمية الأخرى، وتناول الفصل الأول مبحثين:

- المبحث الأول: ماهية الثقافة المنظمة
- المبحث الثاني: وظائف وأبعاد وأنماط الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية من خلال كونها الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أفراد المنظمة، ولما لها من دور بارز وفعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، إضافة إلى كونها أحد المحددات الرئيسة لنجاح المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو فشلها في ذلك، وانسجاما مع هذا التوجه سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف إلى مفهوم الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية دورا حيويا في تكوين شخصية الفرد وقيمه ودوافعه وسلوكه وتشكل بذلك أنماط لسلوك الفرد.

أولا- التطور التاريخي لمفهوم الثقافة:

تعود نشأة الثقافة إلى بداية ظهور البشرية ذاتها فقد كانت نتيجة التفاعلات والتعاملات المختلفة للإنسان مع أنواع مختلفة من المحيطات، ففي ظلها تكونت سلوكيات جديدة ضمن تنظيمات اجتماعية تطورت لها قيما وقواعد حكمت تلك السلوكيات.¹

ويشير مالك ابن نبي على أن الثقافة كفكرة ظهرت كمصطلح في أوروبا على اعتبار أن الحضارة الأوروبية كانت سابقا حضاره الزراعية فقد تم استعمال مصطلح الثقافة للإشارة إلى حضارة الجماعات آنذاك بلاضافة إلى أن مصطلح الثقافة كان عصر النهضة لما شهدت أوروبا في القرن السادس عشر تطورا للعديد من الأعمال الأدبية في الفن الأدب وفي الفكر.²

كما نال موضوع الثقافة اهتمام لعلماء الاقتصاد خاصة وصفوها بأنها نتاج للبناء والنظم الاقتصادية والاشتراكية والرأس مالية وقد أخذت أهميتها من أثرها البالغ في تحديد هوية المؤسسة باعتبارها مدخلا رئيسيا في دراسة وتفسير سلوك المؤسسات والمحيط الداخلي لها.³

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منضم الأعمال في المفاهيم والأسس والتطبيقات معهد الإدارة العامة السعودية، 2009، ص 40

² مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دمشق دار الفكر، 1984، ص 24

³ مالك بن نبي، مرجع سابق، ص 25، ص 26.

ثانياً- مفهوم الثقافة: يعتبر مفهوم الثقافة من أعقد المفاهيم، إذ أنه ليس من السهولة تحديد مفهوم الثقافة، ولعل هذا يرجع إلى عدم اتفاق اغلب الباحثين والمفكرين حول مفهوم مصطلح الثقافة، بسبب نظرهم لهذا المفهوم من زوايا مختلفة تعددت من خلالها وجهات النظر. ويرى تيلور أن الثقافة: «هي كل معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع، وعندما نتكلم عن الثقافة في الانثروبولوجيا، فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكارا وقيما وطقوسا لهذا المجتمع»¹.

ثالثاً- مفهوم الثقافة التنظيمية: هي جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والمشاعر والانفعالات والوجدانيات التي تحكم حياة مجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفراده ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات².

كما انه تعرف بمجموعة من "الأنماط السلوكية التي يتوقع المجتمع إن يلتزم بها الأفراد وهناك ضوابط تحدد قواعد السلوك، كالعادات الشعبية، المحرمات، النظام العائلي، النظام السياسي، النظام التعليمي والنظام الاقتصادي"³.

وتعرف أيضا بأنها "طريقة مهيكلة من التفكير، الإحساس والفعل لجماعة من الناس، مكتسبة ومنتقلة بواسطة الرموز، تضم المواضيع الملموسة المنتجة من قبل الجماعة وتتكون في عمقها من الأفكار التقليدية والقيم المرتبطة بها"⁴.

¹ محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الرمال للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 195.

² هدى جواد محمد بدر، "واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 19.

³ الفضيل ريمي، " للمنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية الدراسة النظرية"، الجزء الأول، بين مرابط، بدون بلد نشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 179.

⁴ المرجع نفسه، ص: 179.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها

على الرغم من وجود اختلاف في وجهات نظر الباحثين حول طبيعة المفهوم الثقافة التنظيمية إلا ان هناك اتفاق حول أهميتها

أولاً- أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. العاملون في المنظمات لا يؤدون دورهم الفردي كما يرغبون وإنما تنظيمي أيضا. لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد وسلوك تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم. وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبين المراجعين والجهة الأخرى التي يتعاملون معها كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدرّبهم عليها وتكافئهم على إتباعها.¹
2. تعتبر الثقافة التنظيمية من ملامح الميزة للمنظمة عن غيرها من منظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تأخذ قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.²
3. الثقافة القوية تعتبر عنصر فعال ومؤيدة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحتها وتكون الثقافة القوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويترقون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.³

وفي الأخير نستنتج أن الفكر الإداري والتنظيمي خصوصا في ظل التطور الذي صاحب ثورة تقنيات المعلومات والاتصالات حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات فهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين ، تشكل لهم نماذج السلوك وعلاقات إتباعها و الإسترساء بها كما تعتبر إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، كما أن العمال لا يؤدون أدوارهم فرادي أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه

¹ الرخيمي ممدوح خلال، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية"، بمحافظة جدة، السعودية، 2002، ص 58.

² حموداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعي، الجزائر، 2004، ص 45.

³ سيد محم جاب الرب "إدارة البشرية"، معوقات وبحوث متقدمة، 2005، ص 139.

من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي والوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المنظمة وتدرجهم عليها، وتكافئهم على إتباعها كما تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدة للإدارة ومساعدة لها علا تحقيق أهدافها وطموحاتها كما تسهل مهمة الإدارة والمديرين فلا يلجئون إلى إجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكد السلوك المطلوب.¹

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية:

تكمّن خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:²

1. **الاكتساب والعلم:** يمتصها الفرد من خلال تفاعله داخل التنظيم بمجموعة أساليب ومهارات

اللازمة للعمل من خلال تعاونه مع قاداته ورؤسائه لأنها ليست غريزية وعضوية أو تنتقل بيولوجيا وهذا ما يجعل منها مكتسبة؛

2. **التراكمية:** من خلال الاستمرار تتراكم الثقافة وتتلاحم لتكون كلاما متكاملا، وتختلف الطريقة التي

تتراكم بها الثقافات، إلا أنها تخلو من المتناقضات، وصراع العناصر الثقافية المختلفة بمعنى أن بالطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية أكثر منها المعنوية؛

3. **التكاملية:** تميل الثقافة ومكوناتها إلى الإتحاد والالتحام لتشكل تناسقا متوازنا ومتكاملا مع

السمات الثقافية التي يحقق بنجاح عملية التكيف مع المتغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات ويستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا ويظهر بأشكال مختلفة في مجتمعات منعزلة حيث يندرج

وتعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية، و يعكس مجتمعات حركية منفتحة عن ثقافات أخرى و يري "جيلي " التكامل الثقافي لا يحقق بشكل تام لأن مجتمعات معرضة الأحداث ذلك التكامل؛

4. **معقدة:** تتسم بأنها معقدة ويرجع ذلك لارتباط سماتها، وتجمع الموضوعات والمهارات والاتجاهات

والمواقف وتراكمها خلال عصور طويلة من الزمن الذي أدي إلى انتشار واستعارة الكثير من السمات من خارج المجتمع نفسه.

¹ طاهر محسن الغالي وائل مجّد صحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، متطور متكامل، دار وائل للنشر، 2007، ص 296.

² حسين عبد الحميد رشوان، "ثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي في مؤسسة اسكندرية"، مصر، 2006، ص 35، ص 37، ص 38.

5. الاستقلالية: تتميز بأنها مستقلة عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية، لأنها عبارة

عن أمور يكسبها الإنسان بالتعلم من مجتمعه وهي تمثل التراث الاجتماعي الذي يتراكم على

العصور مما يمنحها خاصية مرجعية .

6. متناسقة وقابلة للانتشار والتغيير: بمعنى لا تتحرك حركة متوازنة خلال الزمن باستمرار، وما ينطبق

على الكل ينطبق على الجزء، ويصيب التغيير الثقافي كافة عناصره الثقافية والمادية، والغير مادية، مما

يجعل حدوث أي تغيير في عناصر الثقافة يؤدي إلى تغيير كافة العناصر الأخرى وهذا مما يجعل منها

جزء من ظواهر الكون الاجتماعية .

إن عناصر الثقافة عامة ومشتركة بين الإنسان الذي يعيش داخل تجمعات منظمة أو جماعات تمثل بالامتثال

والتطبيق النسبي الاجتماعي. كالعادات فهذه العادات الجماعية تثق من التفاعل الإنساني والاجتماعي

ويشارك فيها أعضاء جماعة اجتماعية وتشكل ثقافة هذه الجماعة. وعليه تتميز الثقافة بالخصوصية وبكونها

آخر ما ينتزع من الانسان.¹

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية ومكوناتها

تستمد المنظمات ثقافتها من مجموعة مصادر متفاعلة فيما بينها كما يمكن استخلاص

العناصر الأساسية المكونة لثقافة المنظمة وسنحدد ها في المصادر التالية:

أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية: لا تنشر الثقافة التنظيمية مصادفة، أو بصورة فجائية، وإنما تتطلب فترة

طويلة كي تترسخ فيها الافتراضات، والقيم الخاصة بها، كما أنها تحتاج إلى وسائل لتنتقل من جيل إلى آخر

داخل المنظمة ويتطلب فهم الثقافة التنظيمية معرفة مصادرها والمنابع التي تستقي منها المنظمة افتراضاتها

الأساسية، وقيمها ومفاهيمها التي تتبناها وتكيفها مع طبيعتها وتكون منها ثقافتها الخاصة بها، والتي هي

مزيج من هذه المصادر، بمعنى أنها تكون لها شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.²

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 58.

² ماجد بن غرم الله الحقيب الغامدي، «ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على

الكلية التقنية بالباحة"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 26.

هناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تنشأ من تفاعل ثلاثة عوامل هي: ¹

1. **صفات أفراد المنظمة وخصائصها:** يتمثل المصدر الأساسي لثقافة المنظمة في الأفراد المكونين للمنظمة وبالذات المؤسسين لها، فتختلف المنظمات بثقافتها نظرا لاختلاف القيم التي يمتلكها أفرادها، والتي تشكل جوهر ثقافتها التنظيمية. وبمرور الوقت فإن الأفراد الذين لا يتجاوبون معها يغادروها، والنتيجة أن الأفراد داخل المنظمة يصبحون متقاربين أكثر وأكثر.

2. **خصائص الإدارة العليا:** تنشأ عدة قيم ثقافية من الشخصية والمعتقدات الخاصة بالإدارة العليا للمنظمة، وهذه القيم تكون حسبما يكون مدرء الإدارة العليا إلا أن المنظمة تقوم بتطوير بعض القيم الثقافية لضبط ثقافة الأفراد وهذه القيم هي القيم الأخلاقية والتي هي عبارة عن قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية تؤسس الطريق المناسب لأعضاء المنظمة للتعامل فيما بينهم.

3. **الحقوق الخاصة التي تعطيها المنظمة للعاملين:** وهي الحقوق التي تعطيها المنظمة للأفراد الاستلام واستخدام موارد المنظمة، وهذه الحقوق تحدد المسؤوليات والتسهيلات الخاصة بكل عضو في أملاك المنظمة وتساهم في تطوير معايير وقيم واتجاهات مختلفة نحو المنظمة.

ويري بعض الباحثين ان مصادر الثقافة التنظيمية تتمثل في الآتي: ²

1. **الثقافة القومية:** تلعب الثقافة القومية دورا هاما في تكوين ثقافة الفرد داخل المنظمة، إذ أنه يدخل منظمته حاملا ثقافة مجتمعه وثقافة الدولة التي يعيش فيها، من خلال ما يحمله من قيم ومعتقدات وافتراضات التي اكتسبها طيلة فترات حياته وحتى انضمامه إلى هذه المنظمة، ولعل من أهم وأبرز الثقافات القومية: الدين، والذي تلعب القيم التي يمنحها للفرد أهمية بالغة في تشكيل وصياغة ثقافة تنظيمية وتكسبه طابعا يميزه في نسيج تلك المنظمة.

2. **القادة والمؤسسون:** يلعب المؤسسون دورا هاما وحيويا في نشأة و تكوين المنظمة وتحديد شكلها و رسالتها، ونشاطها وأهدافها وطرق وأساليب العمل بها ، وغالبا ما تبدأ أي منظمة بمؤسس أو جماعة من المؤسسين يحملون فكرة معينة لمشروع ما أو لخدمة أو سلعة جديدة ، ويلاحظ في فترات التأسيس تقارب

¹ فهد يوسف الدولية، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2007، ص 20.

² ماجد بن غرم الله الحقيب الغامدي، مرجع سابق، ص 26-27.

التكوين الثقافي وانطباعات الموظفين في المراحل الأولى لتأسيس المنظمات، ويرجع ذلك إلى رغبة المؤسسين في إلحاق نوع أو نمط معين من الموظفين إلى تلك المنظمات حيث تتفق وتنسجم رؤيتهم وتنسجم مع رؤية وتوجيهات المؤسس أو لمجموعة المؤسسين، حيث يقوم المؤسسون بنقل ثقافتهم الخاصة في حل المشكلات، باعتبارهم الأقدر على ذلك وأصحاب القرار والاختيار - إلى بقية مستويات التنظيم مما يصبغ المنظمة بصيغة ثقافية خاصة هي في حقيقتها انعكاس لفهم وتصور المؤسسين.

3. طبيعة النشاط: تختلف المنظمات في نشاطاتها وبالتالي في أهدافها، مما يميز كل منظمة عن غيرها من ناحية الثقافة التنظيمية الخاصة بها.

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية:

1. القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم¹.

أما القيم التنظيمية فهي بمثابة المرشد والدليل المرجح للسلوك التنظيمي والتي يتم في ضوءها تفضيل تصرف على آخر² وتحديد السلوك المرغوب إتباعه في المنظمة، من خلال غرس هذه القيم في نفوس العاملين، كما تبرز أهميتها بشكل جلي عند صياغة السياسات والاستراتيجيات، حيث يؤثر على نوعها ومدى توافق العاملين وتقبلهم لها، كما تؤثر على العلاقات الشخصية بين العاملين، وتحدد أخلاقيات العمل ومستوى الإنجاز في المنظمة، كما تساهم القيم والمعتقدات المشتركة في ضمان التأقلم والتطور والتغيير في ظل محيط غير مؤكد، وهو عامل يضمن لها النجاح³.

2. المعتقدات التنظيمية:

عرف المعتقدات التنظيمية بأنها عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال وغيرها من المهام التنظيمية، لذا فإننا نجد في المعتقدات ما هو سلمي ومنها ما

¹ موسى المدون، الجزائري إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، 1995، ص 399.

² أحمد بوشنافة وآخرون، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسير، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول التسير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتسير، جامعة المسيلة، الجزائر، 5 مايو، 2005، ص 03.

³ إيمان عبد الرحيم داود الخليفة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية والحكومية في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير، تخصص علم المكتبات والمعلومات، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، 2010، ص 28.

هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب والصدقة والتقدير والولاء التنظيمي، والسعي لإزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة، حيث أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته إيجابية يكون لديه توجه لمساندة وظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها، إذا انتقدها أحد الأفراد، ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها.¹

3. الأعراف التنظيمية:

يعرف العرف بأنه عادات، وقواعد غير مكتوبة، ولكن متفق عليها، وتحكم السلوك والخروج عنها يعتبر انحرافا يعرض صاحبه للعقاب.²

أما الأعراف التنظيمية فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.³

4. التوقعات التنظيمية:

تعرف التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يدعم احتياجات الفرد العامل الاقتصادية⁴ كما يبرز ذلك في الشكل الموالي:

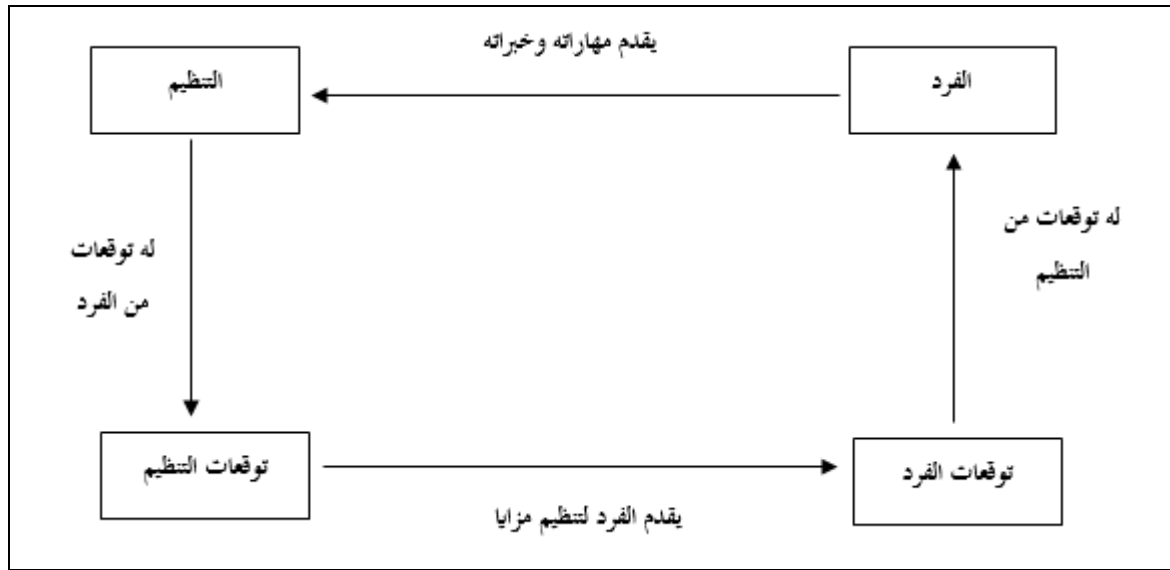
¹ زين الدين بروش واخرون، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعملة، مجلة البحوث ادارية واقتصادية، العدد الأول، 2007 ص 399.

² رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 1997، ص 282.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال الطبعة، 1 داروائل لطباعة، والنشر، عمان 2002، ص 313.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص، 313.

الشكل رقم (01-01): التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري



المصدر: موسي المدهون الجزراوي إبراهيم، مرجع سابق، ص 391.

يوضح لنا الشكل طبيعة العلاقة المتبادلة بين الفرد والتنظيم من حيث التوقعات التنظيمية، فالفرد يقدم توقعات للتنظيم بناء على معارفه العلمية والمهارات المكتسبة وخبراته على مراسلين، كالصدق والأمانة في انجازه المهام الموكلة إليه، أما التنظيم فيقدم كذلك توقعات للفرد من خلال توفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع والعمل الجماعي.

أما شاين (Shein) فقد قسم مكونات الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة عناصر أساسية¹:

- أ. المكتسبات: تعد المكتسبات أوضح مستويات الثقافة في المنظمة وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة، والابتكارات واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وانتماء الأفراد وسلوكهم.
- ب. الافتراضات: وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة وتعمل على توجيه سلوك الأعضاء، وتقودهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة.²

¹ ذياب موسى وآخرون، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 1، الرياض، 1996، ص 14.

² ذياب موسى وآخرون، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات، مرجع سابق، ص 14.

ج. القيم: يعتبر شاين أن المتعلم يعكس قيم الفرد والجماعة العاملة في المنظمة، وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.¹

بالرغم من اختلاف مكونات الثقافة التنظيمية لدى الباحثين، إلا أن أغلبها تشترك في القيم التنظيمية فهي جوهرها وأساسها والمحدد لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

¹ ذياب موسى وآخرون، المرجع نفسه، ص14.

المبحث الثاني: وظائف وأبعاد وأنماط الثقافة التنظيمية

إن المنظمات الإدارية بوجه عام تمتلك وظائف وأبعاد وأنماط التي تميزها عن غيرها وهذا يرجع بالطبع إلى اختلاف في التوجهات الفكرية التي تحكم سلوكهم، كما تعددت المداخل المقترحة لوصف وظائف وأبعاد وأنماط الثقافة التنظيمية وانسجاما مع هذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف إلى وظائف وأبعاد وأنماط الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

تساعد الثقافة التنظيمية العاملين وترشدهم في أنشطتهم اليومية، فالثقافة التنظيمية تعمل كمرشد وموجه بالنسبة للعلاقات والأعمال اليومية وتحدد كيفية التعامل والاتصال بين الأفراد بالتنظيم. **أولا: وظائف الثقافة التنظيمية حسب "شاين":** يرى "شاين" أن المهمة الأساسية للثقافة التنظيمية هي المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة، وذلك من خلال قيامها بوظائف البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية، وذلك من خلال:¹

1. تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة عن كل من:
 - رسالة المنظمة.
 - الوظائف المعلنة والمستمرة للمنظمة.
2. تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول:
 - الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة.
 - الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.
 - المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقق الأهداف.

¹ مرابط نبيلة، "دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة ابن خلدون - تيارت، غير منشورة، الجزائر، 2016، ص 31 ص 32.

ثانيا: **وظائف الثقافة التنظيمية حسب " واجنر "**: للثقافة التنظيمية أربعة وظائف أساسية لها تأثير على فعالية المنظمة ومستوى أدائها ويمكن أن تحقق من خلال الوظائف التالية:¹

1. **تحديد هوية المنظمة:** إن مشاركة العمال للقيم والمعايير والمدرجات نفسها تعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك، ويقوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة ويزيد من شعورهم بأهم جزء حيوي منها، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

2. **تعزز الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي للأفراد الذين يتقبلون الثقافة التنظيمية السائدة، الأمر الذي يخلق الالتزام برسالة المنظمة، ذلك هو تفكير الأفراد عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي بفعل الثقافة التنظيمية السائدة، عندئذ يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وأن المنظمة هي أهم شيء بالنسبة لهم، ويتحقق هذا من خلال اتصالات قوية وقبول الثقافة التنظيمية السائدة.

3. **تعزز استقرار النظام الاجتماعي:** تشجع الثقافة التنظيمية على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام والتكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل.

4. **تشكل السلوك:** تدعم الثقافة التنظيمية وتوضع معايير السلوك المطلوب، من خلال بناء القيم والمعتقدات الموجهة لسلوك العاملين، بذلك يتحقق توحيد للسلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء التنظيم وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المنظمة وينسق السلوك في العمل.

ثالثا: **وظائف الثقافة التنظيمية حسب دايفت :** اعتبر أن الثقافة التنظيمية تولد لدى الأفراد الشعور والإحساس بالهوية الذاتية للتنظيم، وتولد التزاما بمعتقدات وقيم معينة، إن الثقافة التنظيمية تتولد عادة من المؤسسة أو القائد في البداية، حيث يصنع أو يضع الأفكار الأساسية والقيم كروية أو فلسفة أو إستراتيجية لإنجاز الأعمال ، وإذا أدت هذه الأفكار والقيم إلى النجاح فإنه يتم تأصيلها وترسيخها ومن ثم تتكون

¹ حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مجلة ادارة الاعمال، المجموعة 2، العدد2، الاردن، ص206، ص213.

الثقافة التنظيمية التي تعكس رؤية وإستراتيجية القيادة الإدارية، وذلك في إطار من الثقافة العامة السائدة بالمجتمع، ولثقافة التنظيمية وظيفتين أساسيتين هما:¹

1. **ترابط وتكامل واندماج العاملين بالمنظمة:** وهذا ما يسمح بتحقيق التآلف وتكوين هوية واحدة والعمل معا بفاعلية، ويعمل التكامل الداخلي على توافق الأفراد وعملهم معا في إطار هوية ذاتية جماعية، ومعرفة كيفية العمل معا بفعالية.

فالثقافة التنظيمية تعمل كمرشد وموجه بالنسبة للعلاقات والأعمال اليومية وتحدد كيفية التعامل والإتصال بين الأفراد داخل المنظمة، إذ تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوك.

2. **مساعدة التنظيم على الموائمة مع البيئة الخارجية:** ونعني به كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها وكيف تتعامل مع الأطراف الخارجية، إذ تساعد الثقافة التنظيمية العاملين في أنشطتهم اليومية لتحقيق أهداف المنظمة، كما تدعم الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحرك بإيجابية لمواجهة تحركات المنافسين في السوق، وبذلك تحقق التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، او من خلال ما سبق يمكن وصف التكامل الداخلي كتنشئة اجتماعية للأعضاء الجدد وخلق الحدود للمنظمة ونشر مشاعر الهوية والالتزام والوفاء للمنظمة. أما وظيفة التنسيق فتعني بناء أو إيجاد ميزة تنافسية وخلق معنى للبيئة واستقرار النظام الاجتماعي، والذي يعتبر الغراء الاجتماعي الذي يربط المنظمة ببعضها البعض. وعليه إذا لم تحقق الثقافة التنظيمية هذه الوظائف بطريقة مرضية فإن ذلك قد يقلل بدرجة هامة أو دالة من فعالية أو كفاءة المنظمة. أما إذا تحققت الوظائف بصورة مرضية، فإن الثقافة التنظيمية ستؤدي دور الصمغ والاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

وخلاصة القول إن بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوظيفية للثقافة التنظيمية، إلا أنهم اتفقوا جميعا على أنه حتى تقوم الثقافة التنظيمية بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية وبناءة، وسائدة في كافة أو معظم أرجاء المنظمة، وتحقيق النتائج الإيجابية مرهونة بوجود ثقافة قوية وبناءة، ويمكن تحديد توجهات الثقافة التنظيمية ومدى قوتها من خلال دراسة أبعادها.

¹مرابط نبيلة، "دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة"، مرجع سابق، ص 33.

المطلب الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية

تعددت المداخل المقترحة لوصف الثقافة التنظيمية التي تم تطويرها في الثمانينات من القرن العشرين والتي ما زالت أفكارها مؤثرة حتى اليوم، حيث نوفر النماذج التي سوف يتم مناقشتها عن الأبعاد التي تتنوع من خلال ثقافة المنظمة.

أولاً: مدخل "waterman and Peters" : ركز "بيترز و وترمان" في كتابهما عن الامتياز" على العلاقة بين ثقافة المنظمة وأدائها، من خلال اختيار عينة من المنظمات الأمريكية الناجحة، بقصد وصف الممارسات الإدارية التي أدت لنجاحها، لقد تحول تحليلهما بسرعة إلى قيم ثقافية أدت إلى ممارسات إدارية ناجحة، أطلق عليها "القيم الممتازة"، كما سنوضحها فيما يلي:¹

1. **التحيز للعمل**: تتميز المنظمات المتميزة بسرعة اتخاذ القرار مهما كانت الظروف، ووفقاً لهذا المبدأ فالمطلوب من المنظمة المبادرة بعمل أي شيء لحل المشكلة المطروحة بدلاً من ترك المشكلة على حالتها لتدور في حلقات من التحاليل وتقارير اللجان.

2. **الاقتراب من العميل**: يمثل العميل مصدر المعلومات عن المنتجات الحالية، ومصدر الأفكار عن المنتجات المستقبلية، والتركيز على العميل ومواجهة احتياجاته يؤدي إلى الأداء المتفوق، حيث يرى "بيترز و وترمان" أن المنظمات التي تتضمن ثقافتها التنظيمية قيمة "أن العميل فوق أي شيء آخر" تتفوق في أدائها على المنظمات التي لا توجد فيها مثل هذه القيمة.

3. **الإدارة الذاتية والمبادرة**: اعتبر بيترز و وترمان ان المنظمات الناجحة بمكافحة العجز في الابتكار عن طريق تبني العاملين ذوي المواهب القيادية الابتكارية، وتشجيع أخذهم للمخاطر المقبولة، وترك الحرية لهم لكي لا تعيق قدرتهم على الابتكار.

4. **الإنتاجية من خلال الأفراد**: يعتقد بيترز و وترمان أن أهم أصول المنظمة هم الأفراد سواء كانوا عمال أو مديرين، وأن غرض من المنظمة هو ازدهار أفرادها، من خلال التركيز على برامج اندماج العاملين، وإشعارهم بضرورة بذل قصارى جهدهم حتى يكونوا شركاء في الأرباح.

¹توماس. بيترز وروبرت وترمان، البحث عن الامتياز، ترجمة المتولي حسن، مكتبة الحرير، السعودية، 1997، ص380، ص398.

5. الإدارة العلمية: من خلال دراستهم للمنظمات المعنية لاحظ "بيترز وترمان" أنهم أصروا على استمرار عمل كبار المديرين في المكاتب، وهذا عكس القيم الثقافية السائدة التي تدعو إلى التحول في المنظمة والتقرب من العمال وعدم البقاء في المكاتب والإدارة من وراء الأبواب المغلقة.
6. الالتزام بالخطط الأصلي للنشاط: تتميز المنظمات التي قام بدراستها "بيترز و وترمان"، بالالتزام بالنشاط الذي تقوم به، ورفض الدخول في أعمال خارج نطاق خبرها.
7. الشكل البسيط والتقليل من الإداريين: تميل المنظمات الناجحة إلى وجود مستويات إدارية قليلة، فالقيم السائدة في المنظمة تظهر للمديرين أن أداء مرؤوسيه وعدادهم هو المهم.
8. صفات الانضباط والمرونة: يعتبر الالتزام بهذه الميزة من طرف هذه المنظمات صعبة جدا، فكيف يمكن أن تتحرك المنظمة بتلقائية وبشكل حر وتنظم بصورة صارمة.
- يمكن حل هذا التناقض من خلال قيم المنظمة ، وهذا ما يجعل الهيكل مرنا، حيث يستطيع الموظفون أن يصنعوا قراراتهم الخاصة خلال الإجراءات التي ينبغي القيام بها، وهذا المعنى فإن البناء المحكم للقيم الثقافية الشائعة يجعل من الممكن وجود هيكل مرن يتضمن ضوابط إدارية أقل.

ثانيا: تصنيف هوفستيد "Hofstede":¹

بين "هوفستيد" بأن هناك خصائص ثقافية قومية وإقليمية تؤثر على سلوك المنظمات، وقد ميز 5 أنماط ثقافية:

1. بعد القوة: يعكس هذا البعد درجة المساواة أو عدم المساواة بين الأشخاص في مجتمع الدولة، أي مستوى تقبل المجتمع للتوزيع غير المتساوي للقوة داخل المنظمات، بالإضافة للعلاقات الرتبوية بين الرؤساء والمرؤوسين .

والثقافة التي تملك درجة عالية من بعد القوة تضع القيم العظيمة في حالة تسلسلية وسلطوية. وعليه فإن من خلال هذا البعد يتم إملاء على الأفراد الأقل قوة في المجتمع أو المنظمة القبول بوضعهم، كما يتوقع منهم الخضوع إلى السلطات التي يتمتع بها عدد من أصحاب المراكز العليا .

¹ حسن على الزعبي، اثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصر، المجلد 13، العدد1، الاردن، جويلية، 2009، ص172.

لذلك فإن المجتمعات التي تعرف بعد قوة عالي تمتاز باعتراف الموظفين بسلطة الرئيس وقليلًا ما يخترقون قرارات رؤسائهم ويتجاوزون سلسلة القيادة، أما إذا كان بعد القوة منخفضًا نوعًا ما فنجد أن الثقافة السائدة تدعو إلى المشاركة في صنع القرارات ولا يتوقع من الموظفين قبول السلطة بشكل مطلق كما تدعو إلى تكافؤ الفرص لجميع العاملين.

2. الفردية: يشير هذا البعد إلى أن الأفراد يرغبون باعتبار أنفسهم وعائلاتهم فوق الآخرين، وإهمال احتياجاتهم إلى المجتمع، حيث يركز هذا البعد على درجة تعزيز المجتمع للفرد أو الإنجاز الجماعي والعلاقات المتبادلة بين الأفراد، فإذا كان مؤشر الفردية مرتفعًا فالثقافة السائدة تؤكد على الإنجاز الشخصي، الابتكار، الاستقلالية والمغامرة، حيث إن الحقوق الفردية أساسية داخل النسيج الاجتماعي، ومثال ذلك أمريكا، بريطانيا، أستراليا.

أما في حالة العكس فهناك مزيد من الاتساق الجماعي الطبيعي والروابط الثقافية بين الأفراد وتوزيع المسؤوليات على الجميع، فمثلاً في اليابان يؤمن العامل بالعمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، وتمارس الجماعة الواسعة الانتشار الرقابة على الأفراد من خلال الضغط الاجتماعي والخوف من الإذلال. أشارت نتائج "هوفستيد" أن الدول التي لديها معدل فردي عالي لديها معدلات أعلى من الناتج المحلي الإجمالي ونظام سياسي أكثر حرية من تلك الدول ذات معدلات فردية منخفضة.

3. تجنب الغموض أو عدم التأكد: يمثل هذا المؤشر درجة شعور الناس في مجتمع ما بالقلق من الأوضاع الغامضة أو بتعبير آخر، مستوى تحمل عدم الوضوح والغموض الذي يلف بعض القضايا، فإذا كان معدل تجنب الغموض مرتفعًا في دولة ما فإن المجتمع لا يحتمل عدم الوضوح حول معظم القضايا، إذ يطالب بالشفافية ولا يرضى بغيرها ويتم ذلك عن طريق القوانين والإجراءات الصارمة التي يلتزم بها أفراد المجتمع. ومثال على ذلك اليابان، وعليه فإن الثقافة السائدة في هذه المنظمات مبنية على قواعد وإجراءات رسمية مصممة لمنح أمان أكبر وثبات مهني أكبر، حيث يكون لدى المديرين نزعة نحو القرارات ذات المستوى المنخفض للمخاطرة، وعلى عكس ذلك تعرف الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وبريطانيا مستوى أعلى من الغموض إذ تسمح بتطبيق الأديان وتعاليمها في منظماتها.

4. الذكورة: يتمثل هذا المؤشر في درجة تعزيز المجتمع للدور التقليدي لعمل وإنجاز وتحكم الرجل، أي الدرجة التي يتلاءم بها السلوك الطموح مع نظم القيم في سياق الذكورة ضد الأنوثة، هذا لا يعني الفروق البيولوجية، ولكن السلوك الذي يسلكه كل جنس.

فإذا كان معدل الذكورة مرتفعاً، فإن المجتمع يميل إلى المزيد من التفرقة بين الجنسين، وبالتالي يخضع الإناث الدرجة كبيرة لهيمنة الذكور، وعليه سيادة قيم الرجال الذين يفضلون السيطرة على الأحداث وتراكم الثروات وامتلاك الأشياء، والمنافسة، إضافة إلى الضغط الشديد في بيئة العمل.

أما في حالة العكس تمتاز الثقافة السائدة في المنظمة بسيادة قيم النساء حيث تنتشر العلاقات وردود الفعل الإنسانية إضافة إلى انخفاض السلوك التنافسي مقارنة بما كان عليه عند الرجال، ونجد انخفاض في النزاعات وضغوط العمل.

5 التوجيه طويل المدى: يدعو هذا البعد إلى التركيز على درجة الالتزام طويل المدى بالقيم التقليدية للتفكير، فإذا كان معدل التوجيه طويل المدى مرتفعاً فالدولة والمجتمع أجدر بها بالالتزام بتراتها، بالإضافة إلى تأييدها، للقيم الأخلاقية والثقافية في الدعوة لها وتطبيقها، فتسود ثقافة لتدعو الفرد للاعتزاز بالقيم الأخلاقية والدعوة لها وتطبيقها، فتسود ثقافة لتدعو الفرد للاعتزاز بتراته الثقافي والحضاري وجعله يدل على العمل الشاق الذي يمارسه في اليوم.

أما إذا كان معدل التوجيه طويل المدى منخفض في مجتمع ما، فهذا يشير إلى أن هذا المجتمع لا يعزز ولا يلقي بي مفهوم التوجيه التقليدي طويل المدى، وبذلك فإن الالتزام بالموروث لا يعبر عن التزام حقيقي، بل يعتبره المجتمع من العراقل التي توضع في طريق التغيير، وفي ظل هذه الثقافة يكون الطريق ممهداً للتغيير السريع.

إن الأبعاد التي قدمها "هوفستيد" لا تعمل بشكل منفصل، ولكنها مترابطة ومتفاعلة في تأثيراتها على سلوكيات واتجاهات العمل.

ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية وفق "مارتن": توجد ثلاث مظاهر رئيسة للثقافة التنظيمية تتمثل في: ¹

1. المنظور المتكامل: يمثل هذا المظهر ثقافة قوية ومرغوبة في المنظمة ذات الإجماع أو التماسك الكبير، حيث إن القيم والمعتقدات والاتجاهات تتلاءم مع الممارسات الرسمية، وهذا ما يتوافق مع الاقتراب الياباني، إذ تمثل الثقافة السائدة في المنظمات اليابانية.

2. المنظور المتفاضل: ويظهر هذا النوع داخل حدود الثقافات الجزئية حيث إنه على مستوى المنظمة يكون هنالك تناغم داخل الثقافة الجزئية الواحدة لكن هناك تنوعاً بين الثقافات ببعضها البعض، بمعنى أن المنظمة أصبحت عبارة عن مزيج من ثقافات فرعية مختلفة داخل حدودها، وهذا ما يتوافق مع الاقتراب الأمريكي، حيث تتسم بأفراد من جنسيات مختلفة وبالتالي ثقافات مختلفة.

3. المنظور الجزئي: ويركز هذا النوع على عدم الوضوح، والذي ينبع من التغيرات في المعايير نتيجة الأحداث واتخاذ القرارات.

من خلال الدراسات التي قام بها و"بيترز و وترمان" بالإضافة إلى "هوفستيد" يتبين أنهم ركزوا بوضوح على تحليل الثقافة التنظيمية بمجموعة من المنظمات لتوضيح سبب نجاح بعض المنظمات وفشل أخرى، أما "بيترز و وترمان" فقاما بالتركيز بشكل أكثر وضوحاً على العلاقة بين ثقافة المنظمة وأدائها في حين تناول "هوفستيد" تأثير الثقافة على سلوك المنظمة من منظور أشمل، حيث ركز في تصنيفه على خصائص الثقافة القومية أو ثقافة المجتمع وتأثيرها على أداء المنظمة من خلال تحديد بعض المعايير التي يمكن قياسها وتعطي مؤشرات على السمات الثقافية لكل مجتمع.

¹ Alex Frame, "De la culture à la communication au sein de l'organisations éléments de méthode pour une approche compréhensives des interactions", <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00441665/documents> 03/05/2022, 20 :00h.

المطلب الثالث أنماط الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة دوراً أساسياً في توجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة وتشكيل العلاقات بينهم على نحو يساعد على تعزيز السلوك الرشيد، وتطوير وتحسين الأداء وسيادة مناخ تنظيمي إيجابي أو على الدفع إلى السلوك غير الرشيد وزيادة حدة الصراعات، وهذا ما ينعكس على انخفاض أداء العاملين وعدم الفاعلية التنظيمية، ويمكن التعرف على نمط الثقافة السائدة في المنظمة من خلال القواعد والسياسات، والأهداف والقياس والعادات والتدريب، والمناسبات وإدارة السلوك والبيئة المادية

أولاً: تصنيف هاريسون و هاندي :

اقترح "هاريسون" «أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية أطلق عليها ثقافة السلطة، ثقافة الأدوار، ثقافة المهام وثقافة الأشخاص، ثم قام "هاندي" بإعادة صياغة أفكار "هاريسون" وقدم أيضاً أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية، استناداً إلى مدى قدرة الثقافة السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم، ندرجها فيما يلي: ¹

1. ثقافة النفوذ (السلطة): تتسم هذه الثقافة بتركيزها على الهرمية والتوجه نحو الفرد، حيث تعتمد على مصدر وحيد ينبع منه التأثير لينتشر في أرجاء المنظمة، وهو القائم بالدور الأساسي على المستوى الوظيفي، نجد أن المسؤولية تكون محصورة في أفراد العائلة المالكة نتيجة لتركز النفوذ وسلطة القرارات لديهم، وبالتالي تبدو هذه الثقافة كأنها نسيج عنكبوتي بسبب تمركز القوة والنفوذ في يد الأسرة المالكة للمنظمة، وحرمان الأفراد الآخرين من التأثير في قراراتها، كما أن قدرة هذه الثقافة التنظيمية على التكيف مع التغيرات البيئية يتحدد إلى حد بعيد بإدراك من يشغل مركز اتخاذ القرار للتغيرات البيئية، وسرعته في اتخاذ القرارات .

2. ثقافة الدور: هي عبارة عن ثقافة بيروقراطية يكون التركيز فيها على تماسك واستقرار البيئة الداخلية تؤدي فيها العقلانية والمنطق الدور الأساسي في الأداء، وترتكز على الهرمية والتوجه نحو خصائص المهمة، وتكمن قوة هذه الثقافة في المستويات الإجرائية المعنية بتنفيذ القرارات التي تتخذ في قمة الهرم الإداري، كما يحتل التفاعل والتنسيق مكانة بين الوحدات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي، تمثل المبادئ الأساسية في مناخ ثقافة الأدوار القواعد والإجراءات وتوصيف الأدوار وتقوم الترقية على أساس الأداء الذي يحظى بقبول

¹ عبد الفتاح السيد النعماني، إدارة الجودة الشاملة، دار السلام، القاهرة، 1996، ص 13.

وموافقة التنفيذيين والإداريين، وهي ثقافة أكثر نجاحاً في المناخ الذي يتمتع بالاستقرار وانخفاض التقلبات الشديدة، ويستمد الفرد سلطته من موقعه الوظيفي أما القوة الشخصية فهي مرفوضة .

3. ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على إنجاز الدور الذي يكلف به الفرد، وعلى تحقيق الأهداف وتم بالتناجح، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف، حيث تركز على الربط بين الأشخاص المعنيين باتصالات سهلة ومكثفة بحيث تكون السلطة موزعة بالتساوي إلى حد ما، هذا التوزيع يتم على أساس الخبرة المهنية أو الاحترافية، وتعد الصلة الوثيقة بين الأقسام والوظائف والتخصصات والتكامل فيما بينها بمثابة وسائل التكيف مع التغيرات السريعة، حيث في هذا المناخ، يتسم السوق بدرجة عالية من المنافسة، كما يتميز بقصر دورة حياة المنتج، والعمل الدؤوب على الابتكار كضرورة لا مجال للتنازل عنها .

4. ثقافة الفرد: يظهر هذا النمط من الثقافة عندما تقرر مجموعة من الأشخاص الاعتناء بمصالحهم المشتركة على نحو جماعي بدلاً من الأساس الفردي، حيث يتصف هذا النوع بتركيزه على المساواة بالإضافة إلى التوجه نحو الفرد، بحيث يتم التركيز على مستوى الإنجاز لدى الموظف .

ثانياً: تصنيف لوثر :

صنف "لوثر" ثقافة المنظمة حسب معيار القوة إلى نوعين، حيث هناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:¹

أ. **عنصر الشدة:** ويشير هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أفراد المنظمة بقيمتها ومعتقداتها، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد قوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية .

ب. **عنصر الإجماع:** أي مدى المشاركة للمعتقدات أو القيم الهامة الحيوية نفسها في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة للقيم الحيوية نفسها، ويتوقف مدى الإجماع أو المشاركة على عاملين هما .

- تنوير وتعريف العاملين على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل بها .

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس الأعلى للجامعات، أبريل 2003، ص15.

- نظم العوائد والمكافآت، فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون قيم العوائد والمكافآت، فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

- وبالتالي صنف كالاتي¹:

1. **الثقافة القوية:** تحظى الثقافة القوية بالقبول من جميع أفراد المنظمة وتنتشر عبر المنظمة من خلال اتفاق معظم العاملين على مجموعة واحدة من القيم والمعتقدات، وهي بذلك تمثل رابطة متينة تساعد المنظمة على توحيد طاقاتها نحو تصرفات تساعد على تخفيف درجة الغموض وعدم التأكد .

ويشير "مينر" "Miner" "أن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة، والترابط الاجتماعي وجماعية العمل، وفعالية نظم الاتصالات الداخلي، وزيادة الأداء والإنتاجية .

كما أوضح "أوشي" "ouchi" "أن خصائص الثقافة القوية تتمثل في .

- جماعة العمل: الابتكارات: تشجيع وتنمية القدرات والمهارات الإبداعية للعاملين بها .

- فلسفة الإدارة: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

- تفويض السلطة .

- تشجيع سياسة الباب المفتوح ..

ونقول إن الثقافة قوية في حالة أنها حظيت بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات، والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة .

وعليه فإن نجاح المنظمة في اكتساب ثقافة قوية يعتمد على مدى قدرتها على نشر قيمها بشكل واسع، حيث تشكل الثقافة التنظيمية رابطة متينة تربط جميع النظم بها.

2. **الثقافة الضعيفة أو الفقيرة:** يسير الأفراد في الثقافة الضعيفة في طريق مبهم غير واضحة المعالم،

ويتلقون تعليمات متناقضة تؤدي إلى عدم قدرتهم على اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيمهم واتجاهاتهم.

فالثقافة الضعيفة لا يتم اعتناقها من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفترق

¹حسن على الزعيبي، إثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، مرجع سابق، ص، 85

فالثقافة الضعيفة لا يتم اعتناقها من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر بذلك إلى التماسك المشترك بين الأعضاء بالقيم والمعتقدات. وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. ومن أهم ظواهر الثقافة التنظيمية الضعيفة ظاهرة الاغتراب الاجتماعي. ويوضح "أوشي" "Ouchi" أن خصائص الثقافة الضعيفة تتمثل في:

- الفردية، الكراهية، الاضطرابات والمقاومة، انخفاض الإنتاجية والفعالية للمنظمات وعدم المشاركة بين العاملين. وعليه فالثقافة الضعيفة لا تحظى بقبول واسع من أعضاء المنظمة ولا يؤمن الأعضاء كثيرا معتقداتها وقيمها وفروضها التي تحتويها، وليس هناك مشاركة عبر المنظمة لذلك تكون الثقافة ضعيفة، مهتزة وتأثيرها أقل على الأفراد،

خلاصة:

تعتبر الثقافة التنظيمية محور أساسي تقوم عليها المؤسسة يجب الاهتمام بها ومحاولة توجيهها لصالح المؤسسة ونحو تحقيق أهداف المؤسسة هذا لأنها عنصر يمكن التأثير فيه كما يؤثر بدوره على نجاعة وكفاءة المؤسسة.

ومن المعلوم أن الثقافات تتعدد وتختلف باختلاف المبادئ والتصورات الفكرية لدى الأمم وبالتالي يمكننا القول إن الثقافة هي حصيلة مقومات شتى تكون في النهاية صورة معينة وشخصية خاصة لأي أمة بكل ما تحمله من تصورات وأفكار وأمال وتطلعات لذا فإن ثقافة كل أمة تشكل عناصر مهمة بالنسبة لأبنائها لأنها وثيقة الارتباط بالإنسان وإكمال شخصيته من الناجحين المادية والروحية لذا فقد اهتمت الأمم عبر تاريخها بنشر ثقافتها وحماتها من الانصهار في غيرها من الثقافات أو السماح لغيرها بالحلول محلها.

الفصل الثاني

دور الثقافة التنظيمية في تفعيل

الجودة الشاملة

تمهيد:

لطالما كانت الجودة هدفا من الأهداف التي تسعى المنظمة، إلى تحقيقها من خلال تقديم خدمات للعملاء، وذلك حرصا على تميز خدماتها، ومما يسمح لها بالاستمرار في مجال نشاطها. تسعى المنظمات جاهدة إلى توفر جميع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وذلك لأجل تفادي الفشل وهدر الأموال والأهداف المسطرة. كما يعتبر موضوع الجودة الشاملة من المواضيع التي تحظى بالأهمية نظريا بالنسبة لعلم التسيير وتطبيقا على مستوي المنظمات، كونه يرتبط بكيفية تحقيق الجودة ليس فقط في المنتج وعلى مستوى قسم الإنتاج، بل في جميع المهام والنشاطات التي ترتبط بالمؤسسة، وفي مختلف الأقسام لإدارية والمستويات التنظيمية. فلكل منظمة ثقافة خاصة بها ينبغي أن تتسجم مع الجودة الشاملة من خلال ثقافة الجودة الشاملة التي تتطلب تهيئة الثقافة اللازمة والقيم الداعمة لنشر ثقافة الجودة الشاملة، وللإحاطة بالمفاهيم السابقة سنتناول في هذا الفصل مبحثين:

- المبحث الأول: تم التطرق خلاله إلى الإطار العام للجودة الشاملة
- المبحث الثاني: يشمل القيم التنظيمية الداعمة لثقافة الجودة الشاملة

المبحث الأول: الإطار العام للجودة الشاملة

إن الجودة تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في مجال عملها وذلك لأنها تعتبر سلاح استراتيجي للمنظمة في مجال نشاطها وللوصول لمفهوم الجودة يمكن التطرق إلى بعض التعاريف المختلفة لها، وإعطاء لمحة عن نشأة ومراحل تطور هذا المفهوم وتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد شاع في السنوات الماضية مصطلح الجودة الشاملة (Total Quality) وأصبح سريع الانتشار على الرغم من حداثة، حيث إن كثير من الباحثين والمفكرين والكتاب أصبحوا مهتمين بموضوع الجودة وقبل التطرق لإدارة الجودة الشاملة علينا أولاً تحديد مفهوم الجودة والجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم الجودة:

من الناحية اللغوية يرجع مفهوم الجودة إلى كلمة اللاتينية (Qualitas) والتي يقصد بها طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وقدما كانت تعني الدقة والإتقان.¹ وبالنسبة للغة العربية فإن المعجم الوسيط يردها لفعالها الثلاثي ومصدره جودة بمعنى صار جيداً ومصدره الجودة ويقال جاد العمل أي أصبح جيداً وجمعها جياد وأجاد الرجل أي أنه اتنا بالعمل جيداً من القول والعمل كما عرف قاموس أكسفورد على أنها "المعايير الخاصة بشيء مقارنة بأشياء أخرى".² كما كان للتأثير المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية جانباً من التطور الذي حدث في المفاهيم الجودة وفلسفتها وأدواتها ويمكن عد التطور المهم الذي قدمه العالم الإحصائي المهم ستيوارت للرقابة على الجودة في بداية العشرينات من القرن الماضي التي هي البداية العلمية الحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث والتي لا زالت مستمرة حتى الآن.³

أما من ناحية تعريف الجودة فنجد أن هناك العديد من التعاريف الخاصة بالجودة حيث تختلف وتتمايز كل من روادها والباحثين والمفكرين المهتمين بمجالها كالتالي:

¹ مأمون سلمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار الصفاء، عمان، 2015، ص15.

² إبراهيم انيس واخرون، المعجم الوسيط، الطبعة2، مطابع دار المعرفة، مصر، ص145.

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، ط1، دار اسامة الاردن، 2016، ص11.

يعرفها جوران بأنها الملائمة للاستخدام أي كلما زادت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة¹

ويعرفها كروسي بتعريف يشترط ثلاثة شروط لتحقيق الجودة هي²

- الوفاء بالمتطلبات .
- انعدام العيوب .
- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة .

وتعرفها الجمعية الأمريكية بأنها مجموعة من المزايا والخصائص والمنتج والخدمة القادرة على تلبية حاجت المستهلكين³.

ومن خلال التعاريف السابقة للجودة يمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات أو الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجيات العملاء، سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء أو إسعادهم .

ثانيا: الجودة الشاملة

1. مفهوم الجودة الشاملة:

من التعاريف السابقة للجودة يتبين لنا أن الجودة الشاملة هي جودة كل شيء أي في كل العناصر ومكونات المنظمة ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لكل ما تحتويه المنظمة ليشترك في تحديد ما يقدم العملاء وبالتالي، تحقيق رضاهم وعدم رضاهم كما انتقل اهتمام الباحثين الإقتصاديين من النظرة الضيقة للجودة إلى جودة المنتج النهائي إلى نظرة أشمل و تشمل جودة كل النشاطات ووظائف ومهام المؤسسة التي سنحاول توضيحها من خلال التعاريف التالية:

هناك من يعرف الجودة الشاملة على أنها التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة.⁴

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة، ط1، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2012، ص14.

² المرجع نفسه، ص85

³ عبد الوهاب العزاوي، أنظمة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن 2008، ص18

⁴ خضير كاضم محمود، ادارة الجودة الشاملة، دار لمسيرة للنشر، والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص75.

وتعرف أيضا تميز السلعة و الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة السعر و الوفرة الخدمات الإضافية و تقديم السلعة في الوقت المطلوب.¹

كما تعرف الجودة الشاملة بأنه تضمين لمبادئ الجودة في كافة الجوانب العمل بداية من تحديد احتياجات الزبون وانتهاء بتقييم الأداء.²

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة.

بعد التطرق لمفهوم الجودة الشاملة لابد من التطرق إلى التطور التاريخي الذي مر به مفهوم الجودة وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة بمراحل تاريخية وتتميز هذه المراحل بـ³.

- المرحلة الأولى: ضبط الجودة (1900-1920): تميزت بكون مسؤولية تحديد الجودة تقع على عاتق المشرفين بضبطها ومتابعتها وقياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم الشركات بصناعتها .

- المرحلة الثانية: الضبط الإحصائي للجودة (1920-1940): تميزت باستخدام التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المحددة لتحديد درجة التطابق و إنتاج منتج وفق المواصفات المطلوبة للجودة .

- المرحلة الثالثة: ظهور منظمات متخصصة بالجودة (1940 - 1960): تميزت بعدد من التغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد لاقتصادي الرأسمالي سنة (1929 - 1933) مما أدى إلى ظهور منظمات صناعية متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ASQC في اليابان في عام 1956 وما حدث عليها من تطورات بعد ذلك التاريخ على مفهوم حلقات الجودة .

- المرحلة الرابعة: تحسين الجودة (1960-1980): والتي تميزت بتطور مفهوم حلقت الجودة في اليابان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبالإضافة إلى ظهور مفهوم تلف القرى إلى جانب مفاهيم أخرى ويعتبر نظام متكامل يتضمن العديد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في الشركات الصناعية .

¹ سعيد محمد الشيمي، الجودة الشاملة في ثقافة مديرية شركات الاعمال، جامعة القاهرة، مصر، مجلد2، 2000، ص70.

² على السلمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل الى الايزو9000، دار عريب للطباعة والنشر، 1995، ص11.

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، مرجع سابق، ص14.

- المرحلة الخامسة: إدارة الجودة (1980-2000): تميزت في عدد من المفاهيم التي تحدثت عنها المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة وظهور عدد من برامج الحاسوب التي ساعدت في ظهورها جيل الخامس للحسابات التي جاءت بعد 1999 والتي ساهم الحاسوب في تصميم المنتج وفي تصنيعه وظهور فكرة التصنيع المتكامل وأنظمة التصنيع المرن وغيرها .

- المرحلة السادسة: مرحلة القرن 21: وهي المرحلة الحالية والمستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة اهتمام بالمستهلك من خلال تقديم وإنتاج كلما يرغب به المستهلك من حيث سهولة وسرعة الحصول علي المنتج عند الطلب .
رابعاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

قد أصبح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة معنى كثيرة ومتعددة وتتميز حسب أفكار الباحثين ونصرتهم لها حيث أصبح لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم كما اختلفت روى الباحثين المختصين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة فمنهم من فصل بين مكوناتها حيث يرى أن مفهومها يتعلق بمفهوم كل من العناصر المكونة لمفهومها كالتالي:¹

الإدارة: تعني التطوير والحفاظة وإمكانية المحافظة على المنظمة من اجل تحسين مستمر للجهد .

أما الجودة: فتعني تحقيق الرغبات ومتطلبات المستهلك، بل تجاوزها وهي تلاقي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي الزبون .

وأما كلمة شاملة: فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من حاجات المستهلك والمستهفيد وانتهاء بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة له ومن جهة أخرى نرى أن هناك العديد من الباحثين قد تعاملوا مع هذا المفهوم باعتباره وحدة واحدة ونذكر منهم .

عرفها "ليوسيف واسبينول" على أنها تبني من خلال تطبيق مبادرات في جميع جوانب الأعمال مع مراعاة الإعتبارات الكاملة نحو بناء ثقافة التخمين المستمر إستنادا إلى الموارد العقلانية المالية والبشرية نحو توقع وتلبية احتياجات العملاء حسب الأولويات الموضوعة باستمرار و نجاح الأعمال .

¹ محمد عوض التزويري واعادير عرفات جويحان ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكثبات ومراكز المعلومات، ط2 دار المسيرة، 2009، ص29، ص30.

أما "بهارات واكهلو" فقد عرفها أنها التفوق في الأداء لإبعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من اجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى .

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرفها علي أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية و الفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية و المصادر البشرية لتحسين الخدمات و المواد التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر و المستقبل و يعرفها أيضا معهد الجودة الفيدرالي علي أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلي تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم استخدام أساليب الكمية من أجل التحسين المستمر للعمليات و الخدمات في المنظمات و نظرا لتعدد التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تركز علي نقاط مشتركة¹ وهي :

- التأكد على أن عملية التحسين الجودة يجب أن تستمر دائما والعمل بشكل دائم من اجل تحسين العمليات التي تؤدي من خلالها .
- التنسيق والتعاون بين الإدارة والأقسام في المؤسسة مع التأكد على استخدام فرق العمل .
- الالتزام وروح المشاركة بين الإدارة العليا بجعل الجودة من أولى اهتماماتها .
- التركيز على حاجيات المستهلك .
- خلق علاقات عمل بين أفراد المؤسسة وذلك لدعم ثقافة تهدف إلى التحسين المستمر .

المطلب الثاني: خصائص ومميزات إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري تميزت عن باقي المناهج الإدارية وذلك لارتكازها على مجموعة من الخصائص والمميزات وإنفرادها بها والتي جعلتها تحظى بأسلوب مختلف عن الأساليب الأخرى سواء التقليدية أو الحديثة منها²

¹ حميد عبد النبي الطائي واخرون، اساسيات الاتصال دار البازوري للنشر و التوزيع عمان الاردن 2009، ص 15.

² مدحت أبو النصر، أساسيات، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر، مصر، 2008، ص 74.

أولاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

- إن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فقط، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة.
- يمثل الأفراد عوناً للجودة داخل كل وظيفة في المؤسسة، وهم مسؤولون بصفة كاملة عنها مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث إن كل فرد يصبح مسؤول عن جودة العمل الذي ينجزه والمجموعة التي ينتمي إليها؛ لأن الجودة قضية الجميع.
- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست متوقفة على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج، لكنها تضم أيضاً وظائف الدعم، والإدارة، والتسويق، والموارد البشرية، إلى جانب غيرها من الوظائف الإدارية تأخذ إدارة الجودة الشاملة في الحسبان جميع حاجات وتطلعات العملاء، من حيث التكاليف، والأزمة وحسن الأداء، والجودة بالمفهوم المحدد لدى العميل.
- الوقاية من المشكلات بدلاً من اللجوء إلى التصحيح والعلاج هو أساس من أسس الجودة الشاملة، حيث توجه كل وظيفة وسائرها المادية والبشرية نحو التحسين المستمر.
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تقوم على المشاركة، حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة مثل البقاء، والمرونة، وتحقيق الأرباح الثابتة والمستقرة؛ وذلك من خلال التركيز على إرضاء العميل ووضعه على رأس قائمة الأولويات.

ثانياً: مميزات إدارة الجودة الشاملة

تتمثل مميزات إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:²

- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية من خلال تقديم منتجات جديدة تحقق الكفاءة وتقلل التكلفة.

¹ موسوعة ابن العدل، 25 4 2022، ماهي خصائص إدارة الجودة الشاملة، <https://ebnadel.com>

² أيمن عس مصطفى فراج، 25 04 2022، ماهي مميزات إدارة الجودة الشاملة، <https://www.bayt.coiii/fi/algia>

- تعزيز العلاقات مع الموردين، باعتبار المورد شريك يجب المحافظة عليه وليس كعنصر، ولو وجد لديه صعوبات تساعد للخروج منها.
- رفع درجة رضا العميل من خلال الاستماع لشكاويه ومعرفة متطلباته، والتعرف على تطور توقعاته ورغباته.
- التحسين المستمر لجودة السلعة المصنعة أو الخدمة المقدمة.
- المساعدة على تخفيض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التلف عن طريق زيادة الوقاية والمنع.
- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية، من خلال عمل منتجات جديدة ومتجددة تلبى السوق المحلي والأسواق الخارجية.
- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة عن طريق هندسة الجودة التي تقوم بتشخيص دوري لمعرفة ماذا يحدث داخل المنظمة.
- تطوير القدرات من خلال التدريب.
- تحفيز العامل وتمكينه من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، لأن إدارة الجودة تعتمد كثيرا على ما يسمى بإدارة الأهداف و المشاركة.

ثالثا: وظائف إدارة الجودة الشاملة.

- تلعب إدارة الجودة الشاملة دورا أساسيا في ترصين فعالية وكفاءة الأداء الهادف للمنظمات الإنسانية المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية ويمكن إيراد أهم الوظائف التي تسمى إدارة الجودة إلى تحقيقها بما يلي¹:
1. في ظل المفاهيم الجديدة للمجتمع الإنساني وخصوصا بروز ظاهرة العولمة فإن الجودة تعتبر مفتاح أساسي في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة للمنظمات المعنية.
 2. تساهم الجودة الشاملة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي:
 - تحسين المستوى المعاشي للفرد والمجتمع على حد سواء.
 - نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 35، ص 37.

- زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها الهادفة.
3. التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا وتصعيد أهمية دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين.
4. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير مكاناتها الهادفة في تحسين الأداء الإنتاجي وتصعيد تأثير نموها وخوضها بالشكل الذي يحقق إسهامات فاعلة في التطوير.
5. الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير وتحسين برامج التطوير كما هو الحال في كل من اليابان وألمانيا.
6. اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو المعايير الإقليمية أو المعايير القياسية العالمية ISO9000 كمتطلبات أساسية في قياس كفاءة الأداء وفاعليته والاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة.
7. تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدح أساسية في القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في المنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية.
8. التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلا من العلاج حيث إن متابعة الأداء واتخاذ القرارات الوقائية قبل تفاقم الانحرافات في الأداء من شأنها أن تؤدي بشكل كبير لتقليل التكاليف الناتجة عن الإجراءات التصحيحية والعلاجية.
9. استخدام الوسائل الإحصائية يساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات الاقتصادية بشكل هادف. ومن الجدير بالذكر أن إدارة الجودة الشاملة لا تحقق أهدافها والوظائف الأساسية المناطة بها إلا من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على أساس الثقة المتبادلة بين الأطراف الرئيسية في العمليات الإنتاجية والخدمية.¹

المطلب الثالث: مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والعناصر التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيقها فإنها ستنتج حتما في تحقيق مستوى متميز من الجودة ويمكن ذكرها على النحو التالي:

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، نفس المرجع السابق، ص37.

أولاً: مبادئ الجودة الشاملة

1. إلزام الإدارة العليا بمبدأ إدارة الجودة: أي بضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين نوعية وجود الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة، وهذا ما يؤكد إدراك الإدارة العليا والعاملين فيها لما ستحققه عملية تطبيق إدارة الجودة من حيث الترشيد في التكاليف وزيادة في الأرباح، وتوفير الدعم للمنظمة الإدارية، ومن ثم دعم الإدارة واستمرارية في نجاحه، ان تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و دعمها لتطبيق هذا المبدأ، و تحديث وتطوير متطلبات تطبيق، يعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمة و نجاح الأفراد، و نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.¹

تبدأ عمليات إدارة الجودة الشاملة من قمة الهرم الإداري، ولكي تنجح لابد من أن تكون جزءاً من الإستراتيجية العامة للمنظمة، والعامل الأساسي هو الالتزام المطلق من قبل الإدارة العليا وذلك من خلال الدعم المستمر والكامل، والمراقبة المستمرة للعمليات والنتائج في المنظمة.

2. التركيز على المستهلك أو العميل: ينظر إلى عنصر التركيز على المستهلك من نظرتين مختلفتين بحيث يعتبره بعض الباحثين المستهلك الخارجي وفيما يراه آخرون بأنه المستهلك الداخلي ويظهر ذلك كما يلي:

أ. التركيز على المستهلك باعتباره المستهلك الخارجي: يعد التركيز على المستهلك وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، وهذا ما يراه Grajewski كراويجسكي حيث يضع رضا المستهلك المحور الذي يركز عليه عجلة الجودة الشاملة ويمكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له. وكما هو موضح من خلال العناصر بأن هدف أي منظمة هو تحقيق رضا المستهلك لذلك فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات المستهلك وهو المفضل على المنظمات عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها.² وأصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار المستهلك للسلع والخدمات، ولذلك فإن من أهم العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم المستهلك بالحكم على الجودة الجيدة من الرديئة. لذلك يعتبر المستهلك هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة.

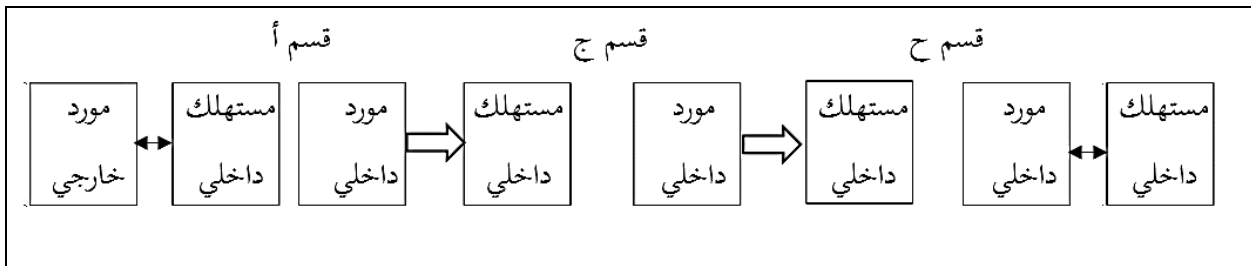
ب. التركيز على المستهلك باعتباره المستهلك الداخلي: تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج

¹ مصطفى يوسف كاني، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، مرجع سابق ص 47 ص 48.

² حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 41 ص 42.

والعمليات وخدمات ما بعد البيع. يقصد بالمستهلك ليس المستهلك الخارجي للشركة وإنما يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة. فلكل قسم للأقسام والإدارات داخل الشركة من جانبين مورد ومستهلك في الوقت¹ نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده ويمكن عكس تلك العلاقة بالشكل التالي:

شكل رقم (01-02): شبكة العلاقات بين المستهلك والمورد داخل وخارج الشركة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، ص 95.

كما يضاف إلى مبادئ الجودة الشاملة العناصر التالية²:

3. **إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** إستنادا إلى توفر الحقائق والمعلومات القيمة، وتبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشترك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

4. **مشاركة الموردين:** تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة تعتبر المورد و شريك في العملية الإنتاجية وليس خصما تحاول إنتزاع المواد منه بأقل الأسعار ومنعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج، بل إعتبره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الإنتاجية إلى الشركة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل.

¹ قسام نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 2000، ط1، دار الثقافة، الأردن، 2005، ص 94.

² المرجع نفسه، ص 95.

5. **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة بخرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج.

6. **ثقافة المنظمة:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تنسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعيم الاستمرار في العمل، وفقا لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين، من خلال فرق العمل الممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة، بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترتقي لمستوى وتوقعات واحتياجات العملاء.¹

7. **المشاركة وتفويض الصلاحية:** يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأمان وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض تحقق المشاركة أمرين: الأول تزايد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة (Think Tank) التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة.²

أما تفويض الصلاحية، فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد، بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة.

8. **تكوين فرق العمل الجماعي:** تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ تكوين فرق العمل الجماعي، لما تقدمه من حافز للموظفين، يدفعهم إلى العمل بجد ونشاط، والعمل الجماعي ينبغي أن يبنى على مستوى جيد من الكفاءة والخبرة والمهارة ويؤدي إلى بناء قوة جديدة للمنظمة تمكنها من زيادة رضا العميل، علاوة

¹ مصطفى يوسف الكاكي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، ص 48 ص 49.

² محمد عبد الوهاب المزاري، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، 2004/2005، ص 39.

على ذلك فإن إشراك الموظفين على المستويين الأفقي والعمودي في تشكيل فرق أثبتت فاعليتها في تحسين أداء العمل وتشكيل دوافع ذاتية لدى الموظفين تدفعهم للعمل بنشاط.¹

9. التحسين المستمر: يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي بوصفه جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة أن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي²

- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.
- تقليل الأخطاء الوحدات المعيبة، الضياع.
- تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد وهكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل، بل أن تكون المنظمة أكثر استجابة.

10. تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة: يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء العاملين، عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أدائهم وقدراتهم، فعملية التدريب يجب أن تستند إلى أسس علمية قادرة على تحسين مستوى الأداء للأفراد وللتدريب مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعد على تحقيق الأهداف التالية:³

- تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.
- إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

11. معلومات التغذية العكسية⁴: يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في ذلك الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة.

¹ مصطفى يوسف الكاكي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، ص 47.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 38.

³ مصطفى يوسف الكاكي، نفس المرجع السابق، ص 50.

⁴ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة مرجع سابق، ص ص 97 و 98.

يلاحظ من العرض السابق لمبادئ الجودة الشاملة بأنها تشكل فلسفة الجودة وبناء تنظيمي يعتمد على موقف الإدارة العليا تجاه الجودة، فهي تمثل نظاما اجتماعيا وفنيا يحقق التكامل بين جميع أنشطة المنظمة وكذلك خلق نظام يركز على المستهلك والعاملين والموارد يعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة. ويمكن جمعها وتلخيصها في العناصر التالية:¹

- أ. التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها
 - ب. الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
 - ج. التنسيق والتعاون بين الإدارة والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
 - د. إشراك جميع الموردين في جهود تحسين الجودة، من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على إستعمال برامج إدارة الجودة الشاملة.
 - هـ. بناء ودعم الثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بين أفرادها وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية.
 - و. إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.
 - ز. تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك.
- ويضاف إلى ذلك العناصر التالية:²

- **التركيز على العمليات والنتائج معا:** بحيث يجب التركيز على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات والخدمة.
- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** يتطلب هذا المبدأ إتباع فلسفة المعيب الصفري بدلا من سياسة الفحص.
- **تدعيم الأفراد:** حيث يجب على الإدارة أن تعمل على تنمية روح الفريق وتكوين جماعات وفرق للعمل من خلال إتباع فلسفة حلقات الجودة.
- **إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** ويعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استنادا إلى حقائق وتبني المنهج العلمي في اتخاذ القرار.

¹ محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويجان، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 2، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 35.

² أحمد عبد العال رشوان، إدارة الجودة، الإسكندرية، مصر، 2018، ص 62، ص 63.

- معلومات التغذية العكسية: تلعب المعلومات دورا هاما في تحقيق المبادئ الخمسة السابقة فالنجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الأفراد من أداء أعمالهم هو الضمان الإرتقاء و مستوى الأداء و ضمان النجاح.

ثانيا: عناصر إدارة الجودة الشاملة.

إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية، والتي ينبغي توفرها بالأساس في الشركة، أو يفترض أنها موجودة وقد تحتاج إلى الربط والتكامل فيما بينها، وإن جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف نظام الجودة وتتمثل فيما يلي¹

1. عملية الجودة **Process of Quality**: ويشتمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية.

2. التكنولوجيا **Technology**: يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفرقات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

3. الهيكل التنظيمي **Structure**: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والإتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.

4. نظام الأفراد **System of Personnel**: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم، والتدريب، وتغيير الثقافة، وغيرها.

5. المهام **Task**: تشتمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال، وغيرها. التنويه إلى أن أي خلل في تحقيق الموازنة الفعالة لهذه العناصر أو النظم الفرعية لنظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى فقدان الكثير من قوة ومتانة نظام إدارة الجودة الشاملة.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 98.

المبحث الثاني: القيم التنظيمية الداعمة لنشر ثقافة الجودة الشاملة

يتوقف نشر ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات على توفر جملة من القيم التنظيمية الأساسية، تتركز على إحداث التلاؤم انطلاقاً من قمة المنظمة (القيادة) وتنعكس مباشرة على هيكلها التنظيمي الذي يحدد مجالات الأعمال لكل فرد إتجاه الجودة الشاملة، مدعومة بوسائل اتصال فعالة تضمن نقل المعلومات، لنصل إلى موردها البشري والمتمثل في العاملين.

المطلب الأول: القيادة الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة

تلعب القيادة دوراً فعالاً في تأمين و تطبيق الجودة الشاملة على مستوى المنظمات، فأى قصور وضعف في أداء القيادات الإدارية إتجاهها سوف ينعكس سلباً على فعالية تطبيقها. ولأجل ذلك تعمل المنظمات جاهدة على توفير قيادة إدارية تلتزم بهذا النهج الإداري، وتوفير متطلبات تطبيقه لضمان رضا العملاء وزيادة الإنتاجية وتحقيق التميز والريادة في بيئة الأعمال.

أولاً: مفهوم القيادة:

يعبر عن القيادة بالعلاقة الديناميكية بين الأفراد وحالة من التعبئة دون مقاومة، حيث تكون بواسطة قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال والسير نحو تحقيق هدف خاص¹. وفي معنى آخر لمفهوم القيادة بالنشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات و أوامر الإشراف الإداري على الآخرين، بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين² فالقيادة وفق هذا التعريف تستخدم السلطة الرسمية للفائدة الإدارية قصد التأثير في سلوكيات وتصرفات الأفراد من أجل تحقيق هدف معين.

¹Jen Luc. Organisation et gestion de l'entreprise Dunod 2eme édition paris 2001.p53.

². حمادي نبيل وآخرون، دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة، كمدخل مقدمة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص 10.

ثانيا: عناصر القيادة تتضمن القيادة عناصر أساسية ومن أهم هذه العناصر نذكر ما يلي¹

1. القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة وهو من يقود الجماعة وتحدث مرحلة نجاح القائد وفشله في قيادة الجماعات بمدى تأثيره عليها وتغير سلوكها باتجاه تحقيق أهداف .
2. الجماعة: لا يمكن أن تكون قياديا دون أن يكون هناك جماعة وبما أن القيادة ظاهرة غجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمرا مهم للغاية إذ يعتمد على حس تقدير القائد لهذه الحاجات.
3. الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما .
4. ظروف الموقف: هو الذي يوجه أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير.
5. التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس للقيادة وهو ناتج عن سلوك الذي يتبعه قائد على الأخر من خلاله يتم تغيير سلوكهم للاتجاه الذي يرغب به² تعتبر الشبكة الإدارية بمقياس متكون من تسع درجات لكل بعد من بعدي الاهتمام الأفراد (العاملين) والاهتمام بالإنتاج (العمل)، أي واحد وثمانون (81) نمط قياديا، إختصرها الباحثون في خمسة أنماط قيادية أساسية موضحة في الشكل التالي:

الجدول رقم (01-02): أنماط القيادة

رقم النمط	التركيز على الانتاج	التركيز على العاملين	صفة النمط
1/11	منخفض	منخفض	سلي
1/9	منخفض	مرتفع	اجتماعي
5/5	متوسط	متوسط	توسيطي
9/1	مرتفع	منخفض	متسلط
9/9	مرتفع	مرتفع	القيادة بالمشاركة

المصدر: بسام حسن زاهر، مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة علي الشركات لصناعية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة عين الشمس، مصر 2002، ص 160.

¹ سبيتا ستراك توماس، دور نمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.، دراسة حالة في الشركة العامة للأسواق المركزية.، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد5، العدد10، العراق 2013، ص27.

² ضرار العتي وآخرون، العملية الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 164.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نمط القيادي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو القيادة بالمشاركة، الذي يتوافق في مضمونه من حيث التركيز على العاملين (العميل الداخلي) مرتفع بالإضافة إلى الاهتمام بإنتاج مرتفع مما يسمح بالتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنظمة، وضمان سياسة تموينية مع الموردين، عالية الجودة من حيث المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج.

كما يسمح هذا النمط القيادي بضمان مشاركة عالية لجميع أفراد المنظمة في تطبيق الجودة الشاملة، وتأييد و إلتزام الإدارة العليا نحوها وجودة مختلف العمليات التي تمارسها المنظمة

ثالثاً: إهتمامات القيادة الإدارية بالجودة الشاملة: أجمع خبراء الجودة أم من أهم العوامل التي تضمن تطبيق الجودة الشاملة هو إقتناع القادة الإداريين ودعمهم لها، وضمان التأييد الشامل من طرف العمال والإداريين، وفي هذا المجال تسعى القيادة إلى تطبيق هذا النهج الإداري من خلال العديد من الآليات المساعدة تتمثل فيما يلي:¹

- إلتزام ودعم الإدارة العليا وإقتناعها بأهمية تطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة لتطوير مدخلات وعمليات ومخرجات المنظمة بشكل مستمر بما ينسجم مع التطور العصر ومتطلباته ومستجداته السياسية والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والمعلوماتية .
- جعل الجودة الشاملة في استراتيجيات الإدارة العامة والعمل على نشر هذه الفعنة .
- تغيير العادات القديمة وأسلوب العمل مع عدم الخوف من التغيير .
- تطبيق الجودة الشاملة يتطلب الاستعداد العمل الشاق وقدر من الصبر على النتائج .
- ضرورة التحول الشامل في النمط السائد في إدارة المنظمة كعنصر من عناصر القيادة والتي تتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بمعنى آخر أن تحقيق الجودة الشاملة يمكن أن يكون مداه بعيداً مما يتطلب تبنى إستراتيجية طويلة الأمد وليس إحداث تعديلات جزئية أو ظرفية فيما يخص الجودة .
- ضرورة الاهتمام بالعامل وإشراكه في برامجها والأخذ بقراراتها مما يحقق له روح الابتكار والإبداع وتشجيع فرق العمل .

¹. أحمد سيدي مصطفى وآخرون، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة، قطر، 2002، ص20.

- تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن تقوم به على أساس سليم .

وعلى الرغم من أهم تلك العناصر، والتي تدخل ضمن اهتمامات القيادة في إطار إدارة الجودة الشاملة، إلا أن العنصر الأكبر أهميتا هو قيادة الإدارة للجودة، والتي تعني تقديم اختيارات إستراتيجية واضحة وقواعد موجهة وتطبيق منضبط للتحسين المستمر والابتكار¹ ، وتتم عملية قيادة الجودة من خلال سبعة مهام أساسية على القيادة الالتزام بها وهي:²

- إنشاء والمشاركة في مجلس الجودة؛
- وضع سياسات الجودة؛
- تحديد ونشر أهداف الجودة؛
- توفير الموارد؛
- إثارة التحسين؛
- توفير التدريب الموجه نحو حل المشاكل؛
- تقديم المكافآت والتقدير والاعتراف.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وعلاقته بالجودة الشاملة.

تختلف المنظمات اليوم فيما بينها من حيث عدد الوظائف والمهام والأنشطة التي تمارسها، وامتدادها الجغرافي، لأجل ذلك أصبح من الضروري أن تقوم بإعداد هيكل تنظيمي يضمن تأقلم بيئتها الداخلية مع الخارجية، ويحدد السلطات والمسؤوليات، ويسهل عملية الإتصال، ويتمشى مع الأهداف الإستراتيجية المحددة.

وعلى اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري يقوم على التغيير في المنظمة، فإنه لا بد من إحداث تغييرات على مستوى هيكلها التنظيمي يسمح بتطبيقها بمستوى عال من الفعالية والكفاءة، وهذا

¹ . سيتا ستراك توماس، دور نمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة .، مرجع سابق، ص 327

² . علاء عبد الغاني محمود، نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة لخدمة أغراض إدارة الجودة الشاملة "دراسة نظرية" مجلة الدراسات المالية، كلية التجارة، مصر، 1998 ص 183.

في ظل عجز هيكلها التقليدي عن تطبيقها، ولأجل ذلك لا بد من القيام بإعداد تعديلات جوهرية تتماشى مع فلسفتها وهذا ما سنحاول عرضه.

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي اتجاهات انسياب الوظائف داخل المنظمة فهي تحدد التقسيمات الرئيسية والفرعية فيها، ونقاط البدء والنهاية في الإتصال، ونطاق الإشراف والحاجات الأساسية لكل وظيفة.¹ يعتبر أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها.²

ويذكر أن الهيكل التنظيمي يعد من أبعاد المناخ التنظيمي المهمة من حيث مدى تناسبه مع مجال أعمال المنظمة وتخصصها، واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الوسطى والتنفيذية، وبالعكس انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارة العليا.³

مما سبق تبرز لنا بعض العناصر الأساسية الواجب توفرها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، والمتمثلة فيما يلي:⁴

- ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلائم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وخططها الإستراتيجية .
- تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام والأفراد داخل المنظمة .
- تحديد المسؤوليات وتحليلها: ويتم ذلك وفقاً لحجم العمل المتوقع، ويلزم المنظمة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعمال والمسؤوليات .
- تحديد الوظائف وتوضيفها وحل التدخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف .
- ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة، مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف .

¹ . عادل محمد عبد الله، مدى تطابق أنشطة الهيكل التنظيمي للمعايير المخططة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد، 29 العدد 85، العراق، 2007، ص 185.

² . حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2006، ص 45.

³ . أكرم أحمد وآخرون، علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 109، كلية الإدارة والاقتصاد الموصل، العراق، 2012، ص 49.

⁴ . كرياتة الدوري، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 127.

ثانيا: الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعد الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل المساعدة لبلوغ أهداف المنظمة، وفي ظل إدارة الجودة الشاملة ينبغي التركيز عند تصميمه على تحقيق والانسجام مع مبادئ الجودة الشاملة، خصوصا بعد أن أثبت التطبيق العملي للهيكل التنظيمية التقليدية والتي تسمى بالهيدراكية فشله، لما تسببه من مشاكل عديدة من أهمها:¹

- ضعف التنسيق .
 - البطء في اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال. طول خط الإتصالات بالشكل الذي يتسبب في ضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا .
 - المبالغة في تقسيم العمل، الأمر الذي تسبب في وضع حواجز بين الوحدات الإدارية .
 - النظرة الجزئية للإدارات المختلفة كنتيجة للتخصص الدقيق وانحسار الاهتمامات ضمن كل واحدة إدارية على حد .
 - وضع الحواجز بين الوحدات التنظيمية، وبالتالي يكون كل نشاط في معزل عن النشاطات الأخرى.
 - ضعف الترابط بين الوحدات التنظيمية.
- ونتيجة لهاته المشاكل وأخرى، جاءت الجودة الشاملة لتحطيم تلك الهياكل التنظيمية التقليدية، وتنادي بهياكل تنظيمية أفقية تتميز بما يلي:
- تنظر إلى المنظمة على أنها فرق عمل متكاملة يناسب العمل بينهما بشكل أفقي وبشكل عمودي في آن واحد
 - يحول أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال . عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته إلى نهايته من قبل شخص واحد أو مجموعة واحدة إلى أسلوب العمليات . ويعني أن العمل يجري تقسيمه إلى سلسلة كل مرحلة ينفذها فردا أو مجموعة عمل واحدة، بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة، وبشكل يمكن معه تطبيق سلسلة الجودة التي تؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء مرحلة السابقة واللاحقة.

¹ . محمد صبرني، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2006، ص 171-172 ص.

- تعيد تصميم الأدوار داخل المنظمة عبر المستويات الإدارية وذلك من خلال تنفيذ سليم إعادة تصميم وتحليل الوظائف، فالعاملون في ظل هذا التحول يجب أن يقوموا بما هو مطلوب منهم بشكل دقيق وواضح، مما يسهم في تحقيق الانسجام فيما بينهم، ويمنع حدوث الصراعات .
- تمكن المنظمات كبيرة الحجم من اللجوء إلى المصفوفة التنظيمية التي تقوم على أساس لا مركزية لأداء، وتنفيذ مع تفويض محدد لسلطة وإشراف عام مركزي .
- تخضع العاملين لمزيد من عمليات التعلم والتدريب المستمرين الأمر الذي يسهل من عمليات الإشراف عليهم وتوجيههم وذلك بغية التغلب على اتساع نطاق إشراف الرؤساء المترتب على اللجوء إلى هذه التنظيمات الأفقية.
- تتخذ القرارات في التنظيم الأفقي بالقرب من مواقع الأحداث بنقل سلطات حقيقية نحو المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.¹

المطلب الثالث: الإتصال في المنظمة وعلاقته بالجودة الشاملة.

يعد الإتصال من أهم الوسائل الداعمة لنجاح عملية التغيير، الأمر الذي أوجب على المنظمات البحث عن وسائل الكفيلة لنجاح أي عملية من هذا النوع، فالإتصال في المنظمة يسمح بتوفير المعلومات الضرورية للقيام بعملية التغيير التنظيمي على أحسن شكل ممكن، ويحد من مقاومته لدى أفرادها، بالإضافة إلى كونه عنصر فعال في نجاح مختلف الوظائف الإدارية التي تقوم بها، من تخطيط وتنفيذ ورقابة.

وعلى اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد فلسفة وأفكار نظرية تبناها المنظمات، بل إجراءات عملية تتطلب انسياب المعلومات بين جميع المستويات الإدارية من خلال قنوات اتصال فعالة تتلاءم مع هذا الأسلوب العملي، تقوم بالأساس على إيصال واستقبال الرسالة مع الأطراف الخارجية والداخلية باستعمال تقنيات وأدوات اتصال تسمح للمنظمة بتحديد احتياجات عملائها وتوفير متطلباتها التموينية اللازمة للقيام بالعملية وشرح مضمون إدارة الجودة الشاملة لأفرادها. لأجل ذلك ينبغي على المنظمات اليوم الاهتمام بالإتصال بجعله آلية ملائمة لإنجاح عملية التغيير الثقافي والتنظيمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ . محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 130.

أولاً: مفهوم الإتصال:

تتضمن كلمة الإتصال معاني عديدة ومختلفة من طرف الباحثين كلا حسب نوع الاختصاص والمدرسة التي ينتمي إليها، فقد عرف بأنه عملية منظمة وعفوية تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين¹. أما بالنسبة لعلماء النفس فاعتبر الإتصال بأنه ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي يعبر من خلالها الإنسان على أفكاره إلى الآخرين بهدف التأثير ليهم وتعديل اتجاهاتهم².

أما علماء الاجتماع فاختلقت نظرتهم للإتصال عن علماء النفس، بحيث أنهم يعتبرونه بعملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً ذهبية للعالم، ويتبادلون هذه الصور الذهبية عن طريق الرموز والمشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف، ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق أو التطابق، وإنما في الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف في حالة الاتفاق والاختلاف³.

في حين أن الباحثين في مجال علم الإدارة والتنظيم، يعتبروا الإتصال بمجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمنظمة، بصفته القائمة بعمليات الإتصال. وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتسيير تكوين صورة عمومية معينة تنتج شخصية محددة تنسجم مع واقعها وانتظارها وأهدافها وأحاسيس أعضائها وطلبات محيطها⁴، يفهم من هذا أن الإتصال بمثابة عنصر من عناصر النظام العام للمنظمة يكون في شكل تدفق للمعلومات والمبادلات⁵ (الإتصال الداخلي)، دون إهمال العلاقات المنظمة مع المحيط أو بيئتها الخارجية وفي هذه الحالة نكون في حالة اتصال خارجي يحدد طبيعة العلاقة بين المنظمة مع الأطراف الخارجية كالزبائن والموردين.

¹ حميد الطائي وآخرون، أساسيات الإتصال، ط 01، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص18.

² صلاح ابن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علوم الاجتماع والاتصال والبحث والترجمة الجزائر، 2006، ص6.

³ لوكيل الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، جزء الثاني، عيم مليلة، الجزائر، 2006، ص 212.

⁴ فضيل ديلو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص32.

⁵ Libaert Thierry. Nicol Almeida. **La communication interne des entreprises** 2eme édition Dunod paros.

انطلاقاً مما سبق تبرز لنا العناصر الأساسية الداعمة لعملية الإتصال والتي تتمثل فيما يلي:¹

- المرسل: سواء كان شخص أو جماعة أو وحدة إدارية بنقل أفكار وبيانات أو تعليمات إلى أطراف أخرى.
- الرسالة: تتمثل في مجموعة الأفكار أو البيانات أو التعليمات المراد إرسالها.
- المرسل إليه: وهو المستقبل لرسالة المرسل، وقد يكون شخص أو جماعة أو وحدة إدارية في المنظمة.
- الوسائل المستعملة في نقل الرسالة: وتأخذ شكل قنوات الإتصال بين المرسل والمرسل تاليه.
- العكسية: تتم من خلال إعارة المعلومات إلى المرسل في حالة تعدم تحقيق أهداف الإتصال

ثانياً: خصائص الإتصال الملائم مع إدارة الجودة الشاملة

يتمحور من عدة نقاط يمكن تلخيصها على النحو التالي:²

يؤدي الإتصال في المنظمة دوراً هاماً في أداء الوظائف الإدارية المختلفة وبالشكل المطلوب، وضمان تنسيق كبير في أعمال وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، بالإضافة إلى توجيه هذه الوظائف التي تحقيق الأهداف المسطرة و على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة منهج إداري يقوم على مراحل أساسية من تخطيط وتنفيذ ورقابة للجودة ويسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية تستدعي توفر مجموعة من المبادئ الأساسية لنجاحها كالمشاركة و العمل بفريق ، والتركيز على العميل ، فإنه من الضروري توفر نظم اتصالية فعالة تتجاوز النظرة التقليدية التي تعتبر الإتصال في المنظمة يكون من الأعلى إلى الأسفل ، وتتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة وفي هذا الإطار ينبغي أن يكون نمط ونوع الإتصال المتلائم مع إدارة الجودة الشاملة شاملاً دون تقييد بنوع واحد، و يتضمن خصائص أساسية سيمكن إبرازها فسمت يلي .

- من الأعلى إلى الأسفل (اتصال نازل): بمعنى يكون الإتصال من الإدارة إلى العاملين، ويتم من خلاله شرح مفهوم الجودة الشاملة للعاملين وأهدافها ووسائلها بالإضافة إلى نقل التعليمات الخاصة بنجاحها الأمر الذي يزيد من درجة التوأم الإدارة العليا بالجودة وتعزيز الثقة بين الإدارة والعمال ويقلل من المقاومة التغيير .
- من الأسفل إلى الأعلى (اتصال صاعد): يتم من خلاله نقل الاستفسارات ووجهات نظر العاملين واقترح الحلول لمشاكل الجودة، مع معرفة طموحات ومشاكل العمال حتى يتم معالجتها بالإضافة إلى أن

¹ حميد الطائي، أساسيات الاتصال، مرجع سابق، ص 65.

² مرجع نفسه، ص 80.

الإتصال من الأسفل إلى الأعلى يسمح بتدفق المعلومات الخاصة بمشاكل التحسين المستمر على مستوى العمليات، فالعمال هم الأقرب إلى العمل مقارنة بالإدارة العليا .

- **الإتصال الأفقي:** يتم من خلال الأفقي نقل المعلومات والآراء بين فرق العمل وحلقات الجودة، طالما أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على العمل الجماعي من خلال فرق تعمل وتكون في نفس المستوى الإداري، هذا ما يزيد من درجة التنسيق والتكامل فيما بينها، وبالتالي ضمان تحقيق مبدأ التركيز على العميل الداخلي، الذي يعد من أهم مبادئ الجودة الشاملة.

كما ينبغي على المنظمات عدم إهمال جانب مهم في عملية الإتصال المتلائم مع الجودة الشاملة والمتمثل في إرسال قنوات اتصال فعالة مع البيئة الخارجية (اتصال خارجي)، تمكنها من إنجاح التركيز على العميل الخارجي، وهذا بمعرفة احتياجاته وأذواقه اتجاه الخدمة التي تقدمها طالما أن العميل في إدارة الجودة الشاملة هو أساس العملية الإدارية.

ثالثاً: الحاجة إلى الإتصال كعامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:

يعتبر الإتصال نقطة حاسمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال العديد من النقاط كما يلي:

- تتطلب نظم الجودة الشاملة نوعية اتصال فعالة بين أقسام المنظمة لضمان وجودة حالة من المعرفة المشتركة بين فروع وأقسام المنظمة، والأهم من ذلك لضمان الانتقال الفعال للمعلومات بالاتجاهين العمودي والأفقي لما في ذلك من أثر جيد على الأداء بشكل عام.¹

- يساهم الإتصال في توفير مزيد من الوضوح للعاملين، وكذلك تمهيد السبل للأفكار الجديدة أن تصل إلى صانعي القرار، والقدرة على تبادل المعلومات، الأمر الذي من شأنه يساهم في تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والإحساس بالانتماء يوثق ارتباط العاملين بالمنظمة كما تعمل المنظمات جاهدة إلى إقامة نظام اتصال فعال بينها وبين عملائها (العملاء الخارجيين) يساهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم، من خلال توفير السلع أو الخدمات التي تستجيب لهذه الحاجات والرغبات، الأمر الذي يؤدي إلى المحافظة على عملائها الحاليين وجلب عملاء جدد.²

¹ نديم أكرم أسعد، ثقافة الجودة الشاملة مدخل لنظام جودة بمضامين محلية، بدون دار نشر، عمان، 2006، ص 91

² بوهلة شهيرة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي لمؤسسة، رسالة ماجستير تخصص اتصال استراتيجي، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 38.

- تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعاليتها والحصول على التغذية العكسية، مما يؤدي بالمنظمات القيام بإجراء تحسينات تتماشى وتطلعات الجمهور. ويسمح الإتصال بنقل اقتراحات وشكاوي العمال إلى الإدارة العليا ، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية ، وانسجام وتفاهم كبير بين الإدارة والعمال كما يسمح الإتصال في المنظمة بزيادة التنسيق في العمل بين الأفراد والجماعات، مما يرفع درجة روح العمل بفريق في المنظمة، إذ أن تقنيات الإتصال المختلفة تساعد على تحقيق التفاعل بين أفراد الجماعة، وتزيد من فعالية أدائهم وتضمن قنوات الإتصال في المنظمة بانسياب المعلومات الخاصة ببرنامج الجودة الشاملة من الإدارة العليا إلى باقي المستويات الإدارية، مما يسهل فهمها وتفاذي اللبس، وتقلص درجة المقاومة والرفض.¹

¹. الهام بجياوي وآخرون، دور استراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة حالة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الدكتور مولاي طاهر سعيدة يومي 11 نوفمبر 2009، ص 9.

خلاصة الفصل

تمت الدراسة في هذا الفصل حول مفهوم الجودة الشاملة الذي يعتبر موضوعا هاما وتم التركيز على علي أهم البادئ الجودة الشاملة الذي يعتبر و الوظائف لنجاح المؤسسة، ومن خلال عرضنا لهذا الفصل يتبن لنا أن تفعيل الجودة الشاملة في المنظمة تطبيقا ناجعا يمر عبر عناصر جوهرية تستدعي الاهتمام و التركيز نوجزها تتمثل في توفر ثقافة الجودة الشاملة على مجموعة من القيم وأساسيات الداعمة للجودة والتي تبرز في شكل ممارسات إدارية إيجابية ويتطلب تفعيل الجودة الشاملة في المنظمات إجراء تغيرات تنظيمية تتماشى مع هذا المنهج الإداري بإدخال تعديلات جوهرية في القيادة المرنة في هيكلها التنظيمي وتوجيه الإتصال نحو الخدمة وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية

تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري إلى المتغيرين الرئيسيين لهذه الدراسة، والمتمثلين في الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة يأتي هذا الفصل لتحديد الموقع الاستراتيجي لهذه الدراسة واختبار الفرضيات الموضوعية لتحديد كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في بناء الجودة الشاملة على مستوى البنك الوطني الجزائري تيارت (BNA-540) من اجل تفسير دور الثقافة التنظيمية في بناء الجودة الشاملة، وخروج بنتائج تجيب عن الإشكالية الموضوعية لهذه الدراسة، لذلك قسمنا هذا الفصل إلى مباحثين كالآتي:

- المبحث الأول: لمحة تعريفية حول البنك الوطني الجزائري BNA
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج

المبحث الاول: لمحة تعريفية حول البنك الوطني الجزائري BNA

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالبنك الوطني الجزائري، الذي يعتبر أحد أقدم البنوك في الجزائر وذلك من خلال التطرق إلى نشأة هذا البنك وتنظيمه إضافة إلى أهم الخدمات التي يقدمها من خلال وكالة تيارت.

المطلب الأول: نشأة وتقديم البنك الوطني الجزائري

أولاً: نشأة وتقديم البنك الوطني الجزائري

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسيير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري والتشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها.

على الرغم من أنها أسست على شركة وطنية برأس مال 20 مليون دج، إلا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية ذلك ومن خلال المادة السابعة، سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5 بالمائة ويمكن أيضا ان يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس ماله والذي أشرنا إليه أعلاه.

وتم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970 ، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة ،حسب القانون الأساسي فان جميع البنك يسير من قبل رئيس مدير عام و مجلس إدارة من مختلف الوزارات و يعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الأجل و تمويل مختلف حاجيات الاستغلال و الاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصاد لجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة، التجارة، الزراعة... الخ كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير و المساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة و المتوسطة الأجل.

وحتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا انه كانت له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي والقروض وهذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.

في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسيير وفقا لقوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 ل 12 جانفي 1988 وقانون 88-119 ل 21 جوان 1988 وقانون 88-177 ل 28 سبتمبر 1988 وبالقانون التجاري، وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري وبالاختصار

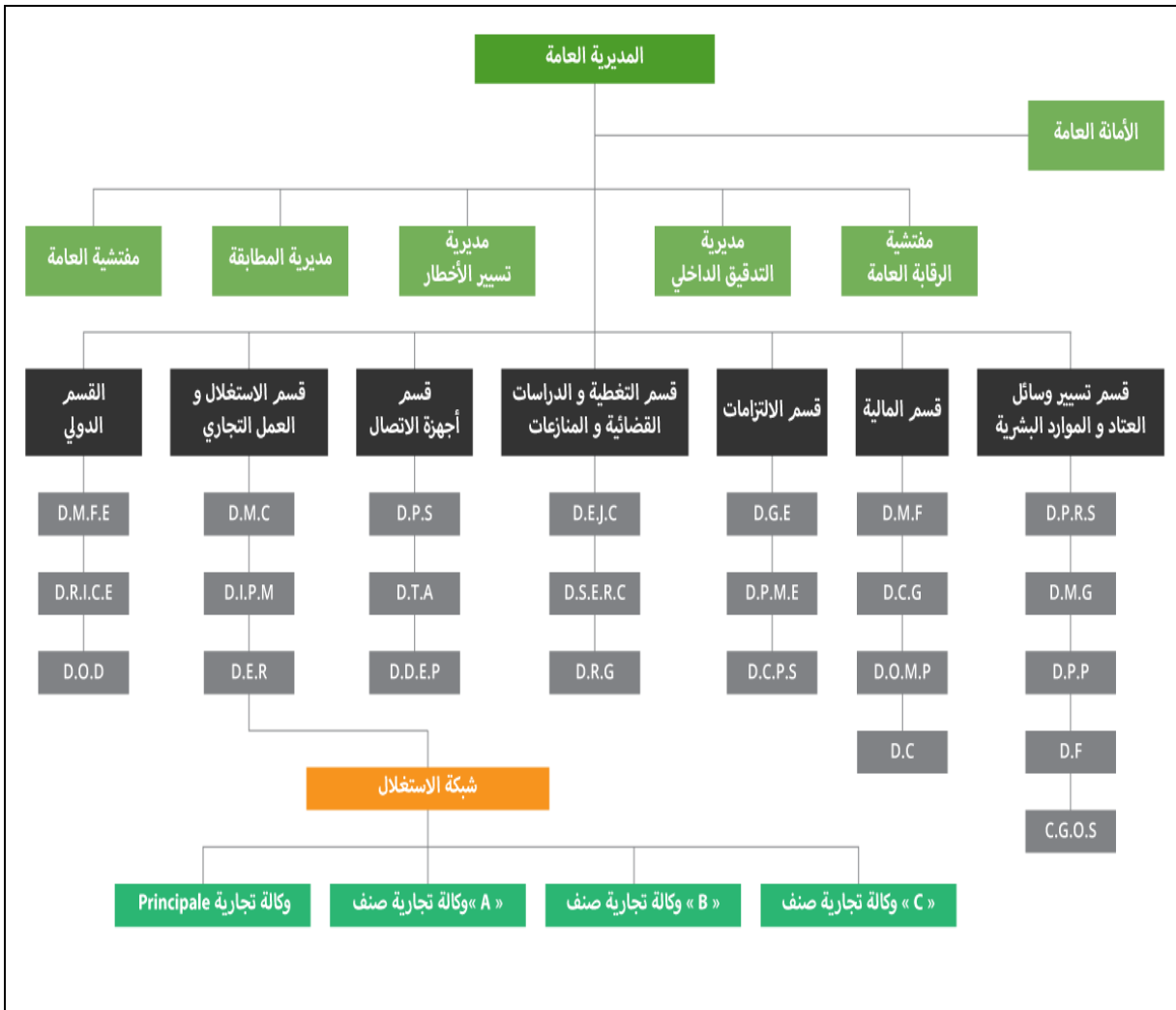
ب.و.ج.

وبقي المقر الاجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شيعيغفارة وحددت مدته ب 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

في شهر جوان 2009 تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري حيث انتقل من 41.600 مليار دينار جزائري إلى 52.600 مليار دينار جزائري وذلك بإصدار 27.000 سهم جديد يحمل كل سهم قيمة 01 مليون دينار جزائري تم اكتتابها وشرائها من قبل الخزينة العمومية.¹

ثانيا: الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري

الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: موقع البنك الوطني الجزائري على الانترنت. www.bna.dz

يتشكل البنك الوطني الجزائري من مديرية عامة تتفرع منها مديريات فرعية نذكرها كآآتي:

جدول رقم (03-01) تفرع المديرية العامة

الهيكل الملحقة بقسم الالتزامات	الهيكل التابعة للقسم الدولي
<ul style="list-style-type: none"> - DGE : مديرية المؤسسات الكبرى - DPM : مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - DCPS : مديرية القروض للأفراد و القروض الخاصة 	<ul style="list-style-type: none"> - DMFE : مديرية التحركات المالية مع الخارج - DRICE : مديرية العلاقات الدولية و التجارة الخارجية - DOD : مديرية العميات المستندية
الهيكل الملحقة بقسم المالية	الهيكل الملحقة بقسم الاستغلال والعمل التجاري
<ul style="list-style-type: none"> - DC : مديرية المحاسبة - DOMP : مديرية تنظيم المناهج و الإجراءات - DCG : مديرية مراقبة التسيير - DMF : مديرية السوق المالي 	<ul style="list-style-type: none"> - DER : مديرية تأطير الشبكات - DMC : مديرية التسويق و الاتصال - DIPM : مديرية وسائل الدفع و النقد - الهيكل الملحقة بقسم أجهزة الإعلام - DDEP : مديرية تطوير الدراسات و المشاريع - DTA : مديرية التكنولوجيات و الهندسة - DPS : مديرية الإنتاج و الخدمات
الهيكل الملحقة بقسم تسيير وسائل العتاد والموارد البشرية	
<ul style="list-style-type: none"> - DPRS : مديرية الموظفين و العلاقات الاجتماعية - DMG : مديرية الوسائل العامة - DPP : مديرية المحافظة على التراث - DF : مديرية التكوين - CGOS : مركز تسيير الخدمات الاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> - DSERC : مديرية المتابعة و التغطية و تحصيل القروض - DEJC : مديرية الدراسات القانونية و المنازعات - DRG : مديرية تحصيل الضمانات

من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من مصالح المؤسسة

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لووكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري

سنستهل الان موضوع دراسة الحالة في البداية بتناول تقديم الوكالة بالإضافة إلى دراسة الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة تبارت 540.

1. **تقديم وكالة تيارت.** تعتبر وكالة تيارت وكالة رئيسية صنف A نظرا للأعمال الهامة التي تقوم بها، تحمل وكالة تيارت الرقم 540 تم إنشاؤها مباشرة عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري، وتتفرع وكالة تيارت عن مديرية الاستغلال لولاية مستغانم التي بدورها تشرف على أعمال الوكالة وترعاها، يقع مقرها بشارع الانتصار لمدينة تيارت تضم حوالي 21 موظف موزعين على مختلف المكاتب ومصالح البنك حسب الإحصائيات هم يتوزعون كما يلي:¹

الجدول (02-03) توزيع موظفي وكالة تيارت.

Directeur d'agence	01	المدير
Directeur adjoint	02	المدير المساعد
Chef service	04	رؤساء المصلحة
Chef de section	06	رؤساء الأقسام
Charge d'étude	07	مكلفون بالدراسة
Charge de clientèles	05	مكلفون بالزبائن
Caissier	05	أمناء الصندوق
Guichetier	10	موظفي الشباك
Femme de ménage	05	عمال النظافة
Total	45	المجموع

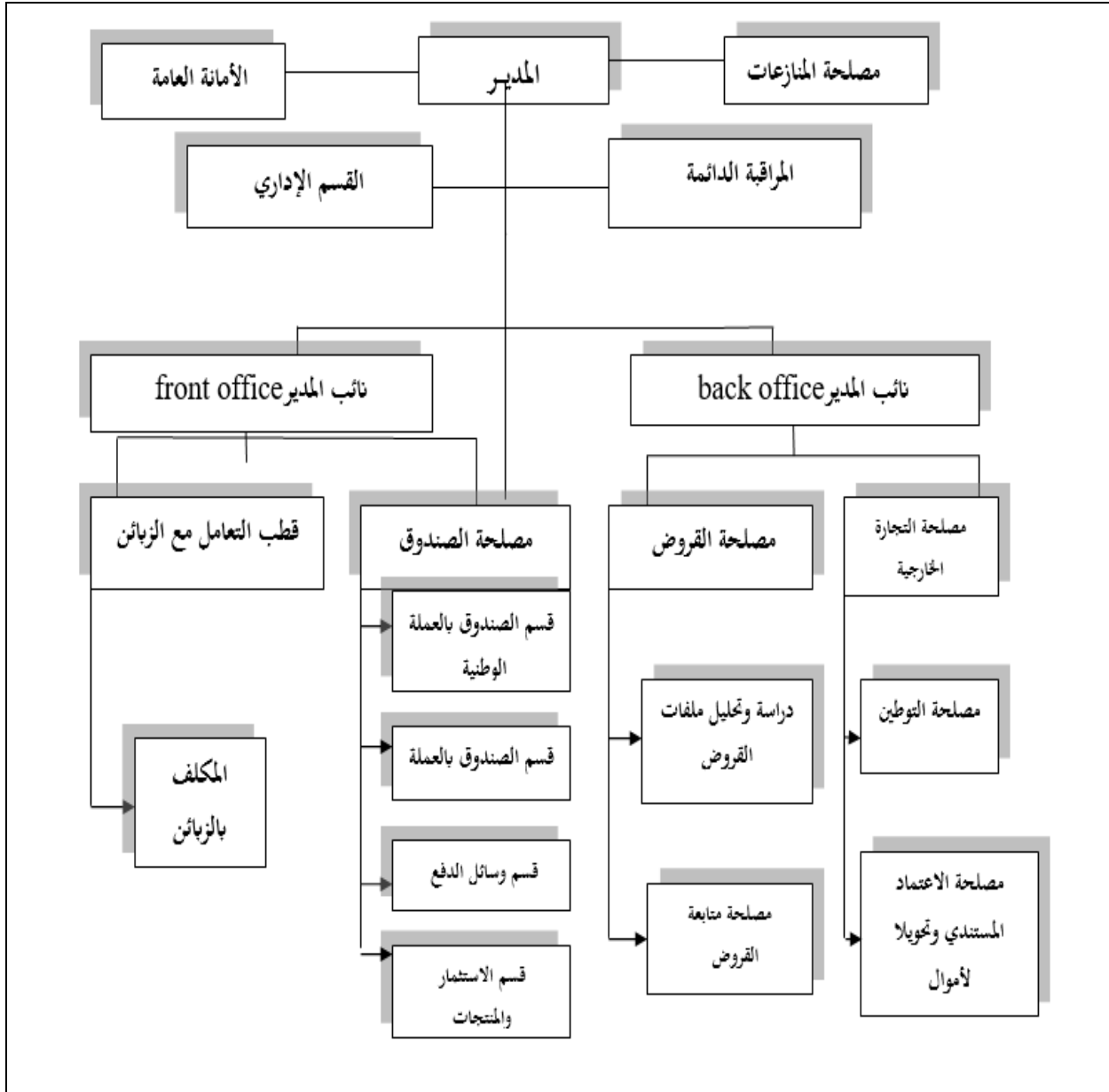
المصدر: نائب المدير، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540

يذكر أنا وكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري عرفت تنظيما إداريا جديدا بداية هذه لسنة 2017، كان القصد منه تحسين أداء الوكالة نحو عملائها من خلال الفصل بين الخدمات المقدمة أمام الشبايبك (front office) وتلك الخاصة بمنح القروض وعمليات التجارة الخارجية (back office)، في ظل رغبة البنك عصرنه خدماته وتحديد المسؤوليات داخل الوكالة وأيضا تسهيل حصول العملاء على خدمات مختلفة ومتنوعة وذات جودة في أفضل الظروف.

¹ رئيس مصلحة القروض، البنك الوطني الجزائري، وكالة تيارت 540

2. الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري:

الشكل (02-03) الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري



المصدر: نائب المدير، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540

المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري

يقدم البنك الوطني الجزائري لزبائنه من أفراد، مهنيون حرفيون مؤسسات تشكيلة واسعة العديد من الخدمات .

أولاً: الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري لزبائنه

نلخصها فيما يلي:¹

1. الخدمات المقدمة للأفراد: وتضم ما يلي:

- خدمات الودائع، خدمات فتح حساب شيكي، حساب بالعملة الصعبة، وإصدار الشيكات.
- خدمات الإيداع، السحب، الدفع والتحويل بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- خدمات النقدية: وضع البنك الوطني الجزائري تحت تصرف زبائنه، الذين يملكون حساب شيكي، بطاقة السحب CIB والتي تسمح لهم بالقيام بسحب النقود في أي وقت (24 سا / 24 /سا)، و7(أيام / 7 أيام) وذلك على مستوى كل موزعات الصرف الآلي المختلفة.
- خدمات المساعد: يقوم البنك الوطني الجزائري بإسداء النصح والاستشارة لزبائنه، عن طريق أشخاص مكلفين بذلك على مستوى كل فرع من فروعهم، وذلك بتقديم حلول مكيّفة حسب حاجة كل زبون.
- خدمات الادخار والتوظيف: يضع البنك الوطني الجزائري أيضا تحت تصرف زبائنه دفتر الادخار وذلك لتسهيل عمليات سحب وإيداع النقود، بالفائدة أو بدون فائدة حسب رغبة الزبون.
- تمويل العقارات: يخص هذا المنتج تمويل العقارات كالسكنات جديدة، سكنات قديمة، توسيع، بناء ذاتي.

- تمويل السيارات: يقوم البنك الوطني الجزائري بتمويل السيارات السياحية الموجهة للأفراد.

- خدمة كراء صناديق.

2. الخدمات المقدمة للمؤسسات: وتتمثل في:

- خدمات الودائع، فتح حساب جاري، حساب بالعملة الصعبة، وإصدار الشيكات.

¹ تم تلخيص خدمات البنك الوطني الجزائري بناء على المعلومات المستقاة من: الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <http://www.bna.dz>

- خدمات المساعدة: وتشمل إسداء النصح والاستشارة فيما يخص إنشاء، تطوير وتوسيع المؤسسات
- خدمات الادخار والتوظيف.
- التمويلات: وتضم تمويل الاستغلال عن طريق الصندوق تمويل، المواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة، السلع الموجهة لإعادة البيع، تمويل المستحقات، تمويل مسبق للتصدير.
- تمويل الاستثمارات.
- التمويل من خلال الإمضاء رهن المناقصة، كفالات ضمانا لأداء، ضمان الدفعة المقدمة .
- تمويل السيارات: وتشمل تمويل السيارات النفعية.
- خدمات على مستوى دولي وتشمل:
- تنظيم تدفقات التجارة الخارجية (الاعتماد المستندي للاستيراد، الاعتماد المستندي للتصدير، التسليم المستندي للاستيراد، التسليم المستندي للتصدير).
- ضمانات دولية (للاستيراد والتصدير).
- ويواصل البنك الوطني الجزائري تطوير خدماته المقدمة للأفراد من خلال تقديم منتجات جديدة مبتكرة.

الجدول رقم (03-03): لجنة تحكيم الاستبيان

الوظيفة	اللقب والاسم	الرقم
أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	ظريف فاطمة	01
أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قوادري رشيد	02
أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلاخي لطيفة	03

المصدر: اعداد الطالبين

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سيتم التعرف على المنهج المتبع في الدراسة، وعينة البحث بالإضافة إلى الأداة المستخدمة وطرق إعدادها وتحكيمها من قبل مختصين في موضوع الدراسة، ومدى صدقها وثباتها وأخيرا الوسائل الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وثباتها

للإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف واقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، أو تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات واقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة¹.

أولا: منهج الدراسة:

1. أدوات جمع البيانات

أ. المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع البحث، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

ب. الاستبيان: تتعد الأدوات التي يتوجب الاعتماد عليها لدراسة موضوع البحث إذ أن دقة البيانات تتوقف إلى حد كبير الاختيارات الجيدة للأدوات المستعملة، وعليه تم اختيار الاستبيان أداة لجمع المعلومات الضرورية لمحاولة التعرف على دور نظام معلومات للموارد البشرية في تحفيز الأفراد في البنك محل الدراسة، والذي يعرف على أنه " أداة" لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة البحثية وذلك للتعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناء على الإجابات الكتابية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج المعد لذلك². وقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

¹ محمد عبد العال التميمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي. دار الوراق، عمان، الأردن، 2009، ص.238.

² عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. مكتبة الجامعة، إثراء، عمان، الأردن، 2009، ص.112.

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي: (جنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات العمل، حالة العائلة).
القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان،
المحور الأول: قيم الثقافة التنظيمية ويحتوي على 12 فقرة.
المحور الثاني: الجودة الشاملة ويحتوي على 12 فقرة.
2. أدوات التحليل الإحصائي وثبات الدراسة:

تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في تحليل البيانات التي جمعت، وفيما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها والغاية من استخدامها:

أ. أدوات الإحصائية

- **النسب المئوية والتكرارات:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.
- **اختبار ألفا كرونباخ:** يستخدم مقياس كرونباخ ألفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها.
- **الانحراف المعياري:** يعرف بأنه الجذر التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجادها على الوسط الحسابي¹. حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات الاستبيان.
- **المتوسط الحسابي:** يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية².

¹ حسن ياسين طعمة، إيمان حسين خنوش، طرق الإحصاء الوصفي. دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009، ص. 232.

² المرجع نفسه، ص. 230.

- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X.Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبه عندما يكون الارتباط طرديا، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة¹.
- معامل الالتواء: يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات².
- تحليل الانحدار: استخدمه بهدف معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ب. صدق أداة الدراسة

وللتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث قمنا بعرضها أولا على الأساتذة المشرفين، وبعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على عدد من الموظفين وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان وفق النقاط التالية:

- مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية.
 - مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.
 - مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت من أجله.
 - مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور وتدرجات مقياسه.
- وللإجابة عن الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم ربط كل خيار برقم محدد كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (04-03): بدائل الإجابات، طول الفئمة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئمة مقياس	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.6)	(4.19-3.4)	(5-4.20)
- المدى = اعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس = 4=1-5					
- طول الفئمة = (اعلى درجة للمقياس - أدنى درجة للمقياس) / عدد الدرجات = 0.80=5/ (1-5)					

المصدر: من إعداد الطالبين

¹ نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام لدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.448. Spss.

² محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. دار الصفاء، عمان، 2008، ص.1.

وتم تقسيم درجات المستويات للمتوسطات الحسابية في ثلاثة مستويات وهي: منخفض، متوسط، مرتفع وفق الجدول التالي:

جدول رقم (05-03): تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى المتوسط الحسابي
(5-3.66)	(3.65-2.33)	(2.32-1)	المتوسط المرجح
معادلة طول الفئة والآتي تقضي بمقياس وممارسات المتغيرات الدراسة هي:			
$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (منخفض، متوسط، مرتفع)}}$			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

3. عرض نتائج الدراسة:

يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها

ثانيا: ثبات الدراسة

ثبات أداة البحث سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.50 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (06-03): معاملات الثبات للاستبيان والمحاو الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- ألفا

المحاو	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- ألفا
المحور 01	12	.960
المحور 02	12	.954
المجموع	24	.979

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 02

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.979)، وهي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.6)، وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 95 % من العينة

المختارة سيكون وثبت ينفي الإجابات هم في حالة ما إذا تم استجواب هم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن استخلاصها.

ثالثاً: صدق البناء الداخلي: يعتبر صدق البناء أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07-03): الصدق التقاربي لتقارير حول القيم التنظيمية

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: القيم التنظيمية	الدلالة الإحصائية
المحور الثاني: مبادئ الجودة الشاملة.	معامل بيرسون	.991**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	.000	
	حجم العينة	30	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 02

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات ارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني علاقة طردية قوية، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.01 وهذا يعني أن المحور يحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

3: اختبار التوزيع الطبيعي: تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي جمعها من خلال الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها، هل هي معلمية أم غير معلمية، حيث انه في معظم الأحيان تشترط الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعياً فيما يجب استخدام الاختبارات غير معلمية إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (08-03): اختبار التوزيع الطبيعي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon			
Z	DF	SIG	
.954	30	.323	المحور الأول: القيم التنظيمية
.871	30	.434	المحور الثاني: مبادئ الجودة الشاملة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، حيث كانت النتائج ذات دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: تحليل مجتمع الدراسة

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

تم توزيع الاستبيان على موظفي البنك محل الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة المبحوثين المتحصل عليها.

1. تحليل البيانات العينة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف نوع المبحوثين كما هو مبين في الجدول:

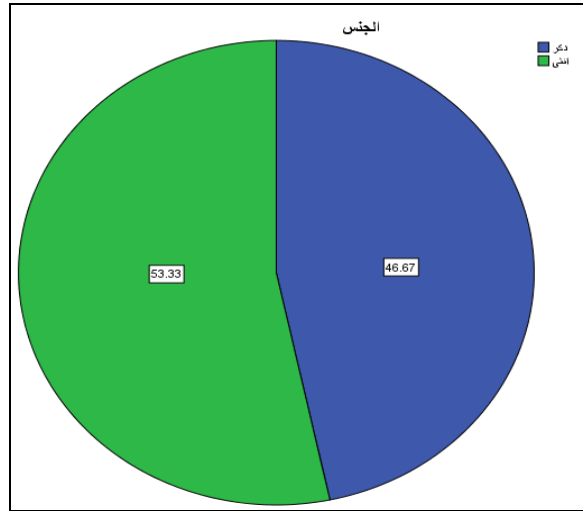
الجدول رقم (09-03): تحليل البيانات العينة

التكرار	النسبة المئوية%	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
14	46.7	الذكر	الجنس
16	53.3	الأُنثى	
5	16.7	اقل من 25 سنة	السن
10	33.3	من 25 إلى 34 سنة	
14	46.7	من 35 إلى 49 سنة	
1	3.3	سنة فأكثر 50	
5	16.7	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
5	16.7	ثانوي	
20	66.7	دراسات عليا	
6	20.0	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
15	50.0	من 05 الى 10 سنوات	
9	30.0	أكثر من 10 سنوات	
25	83.3	موظف دائم	الوظيفة
5	16.7	موظف مؤقت	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 02

يتضح من الجدول أعلاه فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، يتضح من الجدول السابق أن 14 عاملاً يمثلون 46.70 % من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 16 منهم يمثلون نسبة 53.30% هم إناث

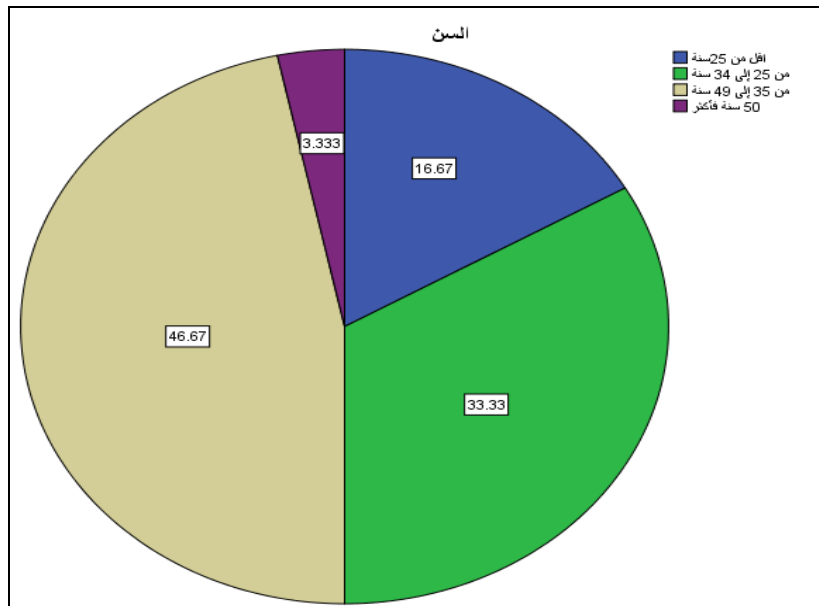
الشكل رقم: (03-03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب السن، تدل النتائج على أن النسبة الكبيرة من الموظفين يمثلون الفئة العمرية (من 35 إلى 49 سنة) بنسبة 47.30 %، ثم تأتي كل من الفئة (25 إلى 34 سنة) بنسبة 33.30% وبعده الفئة العمرية (اقل من 25 سنة) بنسبة 16.70 %، في الأخير تأتي فئة (50 سنة فأكثر) بنسبة 3.3% على التوالي والممثلة في الشكل التالي:

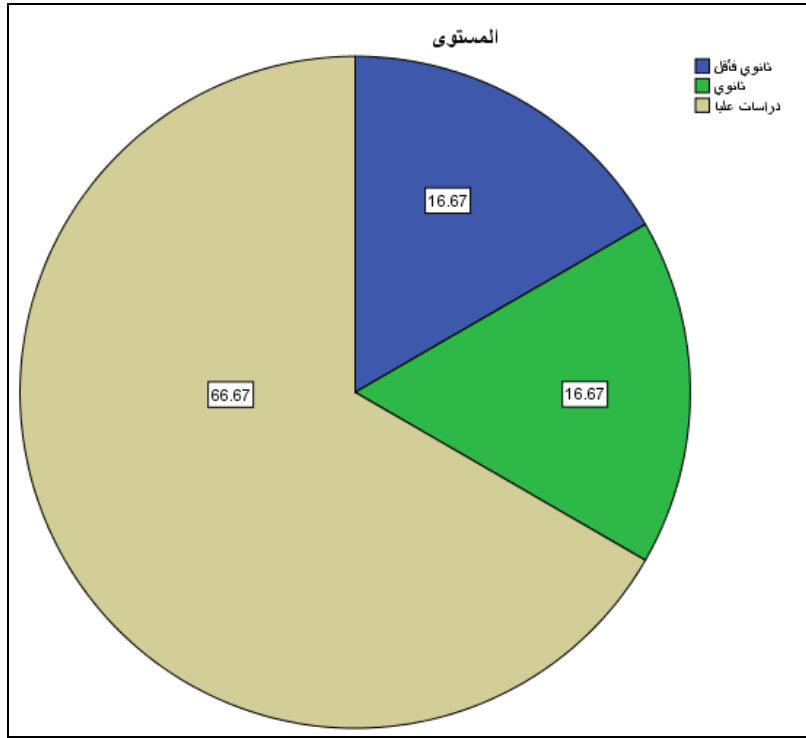
الشكل رقم (03-04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سن



SPS المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 66.70% بالنسبة للمؤهل دراسات عليا وبعدها تأتي فئتين بالتساوي (ثانوي والثانوي فاقل) بنسبة 16.70% حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

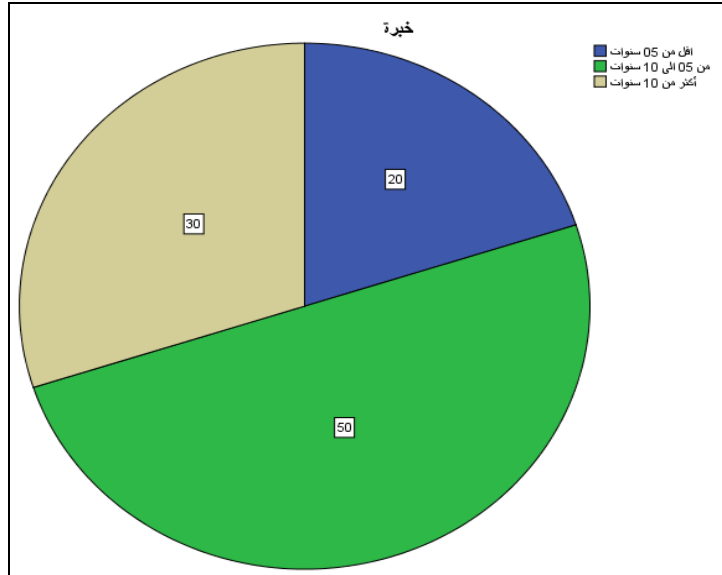
الشكل رقم: (03-05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية يتبين إن نسبة سنوات العمل (من 05 إلى 10 سنوات) هي مرتفعة بنسبة 50%، ثم تلتها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 30% وبعدها فئة اقل من 05 سنوات بسبة 20% حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

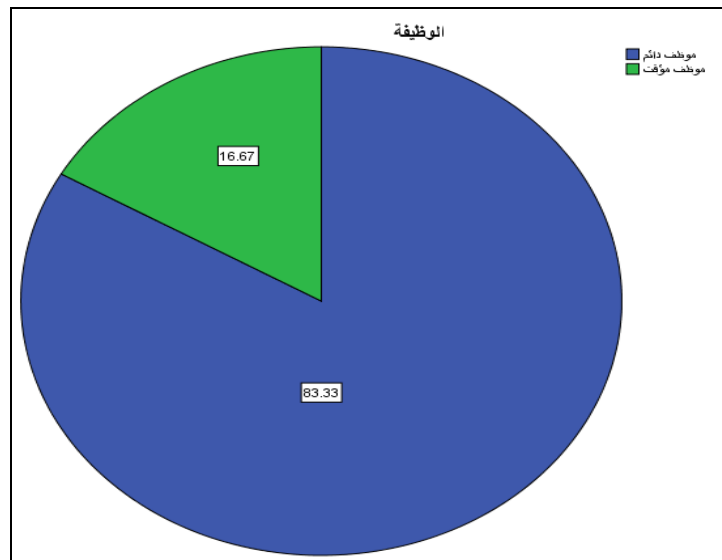
الشكل رقم: (03-06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة يتبين من خلال الجدول السابق أن 83.30% من الموظفين الدائمين وفعمة العمال المؤقتين بنسبة 16.70%، حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (03-07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل البيانات مجتمع العينة: تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام البنك محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري:

1. المحور الأول: القيم التنظيمية

الجدول رقم (10-03): نتائج المحور الأول: القيم التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
01	يتوفر الهيكل التنظيمي للمنظمة بمرونة كبيرة	4.0000	1.01710	2	جيد
02	يتوفر الهيكل التنظيمي على إدارة تختص بجودة الخدمة للعملاء	2.4333	1.356	12	متوسط
03	يسود تنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة الإدارة في المنظمة	3.7667	.85836	5	جيد
04	تتوفر مصالح المنظمة على وظائف تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية	3.6000	1.22051	10	جيد
05	تتركز إدارة المنظمة على نظم الاتصالات	3.6333	.49013	7	متوسط
06	يساهم الاتصال في المنظمة بتبادل المعلومات بمستوي عالي من الكفاءة	3.9333	.63968	3	جيد
07	يعتمد الاتصال بين المنظمة والأطراف الخارجية بسهولة ومرونة	3.8667	.43417	6	جيد
08	يوجد عدد قليل من الحواجز بين المدراء والعاملين	4.0667	.63968	1	جيد
09	يتوفر الهيكل التنظيمي للمنظمة بمرونة كبيرة	3.9333	.52083	4	جيد
10	يتوفر الهيكل التنظيمي على إدارة تختص بجودة الخدمة للعملاء	2.4333	1.35655	11	متوسط
11	يسود تنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة الإدارة في المنظمة	3.7667	.85836	8	جيد
12	تتوفر مصالح المنظمة على وظائف تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية	3.6000	1.22051	9	جيد
	الدرجة كلية	3.58	0.88		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور القيم التنظيمية أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.58) وانحراف معياري (0.88) وهذا يدل على أن محور القيم التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة.

2. المحور الثاني: مبادئ الجودة الشاملة.

الجدول رقم (11-03): نتائج المحور الثاني: مبادئ الجودة الشاملة.

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسط	8	.49013	3.6333	تقوم المنظمة بتحديد مجالات التحسين قصد تحقيق الأهداف المسطرة	13
متوسط	9	.89955	3.4667	تقوم المنظمة بتكون للموظفين لتحقيق التحسين المستمر	14
متوسط	11	.77013	3.4000	تقوم إدارة المنظمة بتقييم مدي نجاح برامج المنظمة	15
جيد	6	.50401	3.7667	تقوم الإدارة بدراسة مسحية لمعرفة درجة تلبية حاجة العملاء	16
جيد	3	.66176	4.1000	تعمل المنظمة على تحديد احتياجات ورغبة العملاء باستمرار	17
جيد	1	.49013	4.3667	تتبع المنظمة مبدئ التغذية العكسية لتعرف على رد فعل العملاء	18
جيد	2	.46609	4.3000	تتم الاستفادة من آراء ومقترحات العملاء في تحسين الجودة والخدمات	19
متوسط	12	1.35655	2.4333	يهتم العاملون بالمنظمة بالمنافسة المحلية والعالمية	20
جيد	5	.85836	3.7667	يتقاسم الموظفون المعارف والخدمات	21
متوسط	10	1.22051	3.6000	يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع الأساسيات ولاستراتيجيات	22
متوسط	7	.49013	3.6333	يتم إشراك الموظفين لإيجاد حلول مناسبة للمشاكل	23
جيد	4	.66868	4.0333	تأخذ إدارة المنظمة نتائج فرق العمل في إعداد الخطط المستقبلية الهادفة	24
		0.73	3.70	الدرجة كلية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية والانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال المحور مبادئ الجودة الشاملة. أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.70) وانحراف معياري (0.73) وهذا يدل على أن المحور مبادئ الجودة الشاملة. جاء بدرجة مرتفعة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة

سعيًا لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من فرضية سنسعى للتأكد من صحتها أو خطئها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد اثر بين بعد القيادة و مبادئ الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
 H_1 : يوجد اثر بين بعد القيادة و مبادئ الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

جدول رقم (12-03): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	28.843	1	28.843	1388.043	.000 ^b
الخطأ	.582	28	.021		
المجموع الكلي	29.425	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

*مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

جدول رقم (13-03): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الأولى

معامل التحديد R^2	$0.98 \approx 0.980$
معامل الارتباط R	0.990
تقدير النموذج	$Y = -2.274 + 1.543X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نجد أن معامل الارتباط بين بعد القيادة ومحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل تبلغ قيمته (0.991) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.98) وهذا يعني أن 98% من التغيرات التي تحل على بعدا لقيادة يفسرها محور إدارة الجودة الشاملة والباقي، يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (1388.043)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية. **ملاحظة:** وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تؤكد على وجود اثر بين بعد القيادة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي البنك.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد اثر بين بعد الهيكل التنظيمي و مبادئ الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة (α=0.05).
H₁: يوجد اثر بين بعد الهيكل التنظيمي و مبادئ الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة (α=0.05).

جدول رقم (14-03): نتائج تحليل التباين للانحدار

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000 ^b	297.201	6.369	1	6.369	الانحدار
		.021	28	.600	الخطأ
			29	6.969	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

*مستوى الدلالة (α=0.05)

جدول رقم (15-03): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية

معامل التحديد R ²	0.91 ≈ 0.914
معامل الارتباط R	0.956
تقدير النموذج	$Y = 1.185 + 0.725X_1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نجد أن معامل الارتباط بين بعد الهيكل التنظيمي ومحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل تبلغ قيمته (0.956) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.91) وهذا يعني أن 91% من التغيرات التي تحل على بعد الهيكل التنظيمي يفسرها محور إدارة الجودة الشاملة والباقي، يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (297.201)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية.

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود أثر بين بعد الهيكل التنظيمي ومبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي البنك.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا يوجد أثر بين بعد الاتصال و مبادئ الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة (α=0.05).

H₁: يوجد أثر بين بعد الاتصال و مبادئ الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة (α=0.05).

جدول رقم (16-03): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	21.978	1	21.978	1197.228	.000 ^b
الخطأ	.514	28	.018		
المجموع الكلي	22.492	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

*مستوى الدلالة (α=0.05)

جدول رقم (17-03): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثالثة

معامل التحديد R ²	0.97 ≈ 0.977
معامل الارتباط R	0.989
تقدير النموذج	$Y = -1.563 + 1.347X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نجد أن معامل الارتباط بين بعد الاتصال ومحور مبادئ الجودة الشاملة ككل تبلغ قيمته (0.989) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.977) وهذا يعني أن 97% من التغيرات التي تحل على بعد الاتصال يفسرها محور إدارة الجودة الشاملة والباقي، يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (1197.228)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية.

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود اثر بين بعد الاتصال ومبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي البنك.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية:

H₀: لا يوجد اثر بين محور القيم التنظيمية و مبادئ الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة (0.05=α).

H₁: يوجد اثر بين محور القيم التنظيمية و مبادئ الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة (0.05=α).

جدول رقم (18-03): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	17.590	1	17.590	1543.273	.000 ^b
الخطأ	.319	28	.011		
المجموع الكلي	17.909	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

*مستوى الدلالة (0.05=α)

جدول رقم (19-03): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الرئيسية

معامل التحديد R ²	0.98 ≈ 0.982
معامل الارتباط R	0.991
تقدير النموذج	$Y = -0.884 + 1.205X1 + ei$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نجد أن معامل الارتباط بين محور القيم التنظيمية ومحور مبادئ الجودة الشاملة ككل تبلغ قيمته (0.991) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.98) وهذا يعني أن 98% من التغيرات التي تحل على محور القيم التنظيمية يفسرها محور الجودة الشاملة والباقي، يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية.

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (1543.273)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية.

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود اثر بين محور القيم التنظيمية ومبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي البنك.

خلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة تطبيقية لما في الفصل الأول والثاني، حيث أخذنا في دراستنا حالة مؤسسة. أين قدمنا تعريف شامل للبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت ، ودراسة هيكلها التنظيمي من حيث كل المصالح، ودرسنا فيه القيم التنظيمية و اثرها على مبادئ إدارة الجودة الشاملة للموظفين في البنك، حيث قدمنا دراسة لعينة من أفراد المؤسسة والتي اعتمدنا فيها على الاستبيان لجمع المعلومات من خلال توزيعها على عينة الدراسة والتي قدرت بـ (30) فرد.

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أنه يوجد أثر بين محور القيم التنظيمية ومحور مبادئ الجودة الشاملة.

خاتمة

تم التطرق في هذه الدراسة إلى موضوع الثقافة التنظيمية ودرها في بناء الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال إسقاط ما تضمنته العلاقة القائمة بينهما عمليا وذلك بإبراز مدى توفر القيم المرتبطة والداعمة للجودة الشاملة .

كما توصلنا من هذه الدراسة إلى وجود علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها ويتم ترسيخ الثقافة التنظيمية المساهمة في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال النظر في القيم التنظيمية السائدة وتغيرها إذا اقتضى الأمر وتدعيمها وتطويرها في المؤسسة لتمثل النظام الفكري الذي يهدف إلى ترسيخ الجودة الشاملة هذا التوجه الاستراتيجي نحو أسلوب الحياة التنظيمية، واستمرار فيه، لا يمكن أن يتم إلا من خلال الثقافة التنظيمية المناسبة، فللاستمرار في توفير مظاهر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة هو ما يحافظ ويقوي هذه الثقافة .

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة: وما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- يوجد أثر بين القيادة ومبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي البنك، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى .
- يوجد أثر بين الاتصال ومبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي البنك، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.
- يوجد أثر بين الهيكل التنظيمي ومبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي البنك وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة بين قيم الثقافة التنظيمية ومبادئ الجودة الشاملة في البنك الوطني الجزائري بولاية تيارت من وجهة نظر موظفي البنك وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرئيسة

النتائج الخاصة بالدراسة :

- تساهم الثقافة التنظيمية في رفع الالتزام والقيادة في الإدارة العليا اتجاه بناء الجودة الشاملة
- وانعكس ذلك في جهودها المبذولة لترسيخ قيم الجودة، واستعمال السلوكيات القيادية المناسبة ووضح خطط وبرامج المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تساهم الثقافة التنظيمية من خلال توفير الهيكل التنظيمي المناسب الذي يعتبر من أهم الوسائل لبناء الجودة الشاملة المساعدة لبلوغ أهداف المنظمة
- تساهم الثقافة التنظيمية من خلال تطبيق الاتصال الفعال وتوفير برامج اتصال ونظم اتصال المناسبة في المنظمة يسمح بتوفير المعلومات الضرورية للقيام بعملية التغيير التنظيمي على أحسن شكل، بالإضافة إلى كونه عنصر فعال في نجاح مختلف الوظائف الإدارية التي تقوم بها، لترسيخ الجودة الشاملة.
- وانعكس ذلك في جهودها المبذولة لترسيخ قيم الجودة، واستعمال السلوكيات القيادية المناسبة وضح خطط وبرامج المساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- تعتبر القيم التي تم اعتمادها لتعبير عن الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة الأكثر تعبيرا وشمولية لثقافة التنظيمية، إذ تمثل القيم التنظيمية الجانب الفكري غير الملموس المعبر عن ثقافة المؤسسة والذي يفسر نماذج التفكير السائد في المؤسسة.

ثانيا: اقتراحات

- تعزيز شبكة الاتصال التي تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الاقتصادية البنكية.
- توفير الاعتمادية اللازمة لإنجاح تطبيق برامج الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.
- يعد نشر ثقافة الجودة من القيم الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية لآجل ذلك ينبغي لها أن تحظى بالتأييد وقوة وانسجام مع ثقافة الكلية للمؤسسة.
- تشجيع أسلوب العمل الجماعي القائم على الجودة الشاملة في المؤسسات البنكية.

ثالثا: أفاق البحث

- بعد عرض هذا البحث ارتأت لنا المواضيع المستقبلية ذات صلة بالموضوع يمكن أن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية.
- مساهمة السلوك التنظيمي كمكون ثقافي في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات البنكية.
- مساهمة تسير الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.
- إثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المراجع:

أ. الكتب

1. ابراهيم انيس وآخرون، المعجم الوسيط، الطبعة 2، مطابع دار المعرفة، مصر.
2. أحمد عبد العال رشوان، إدارة الجودة، الإسكندرية، مصر، 2018.
3. توماس. بيترز وروبرت وترمان، البحث عن الامتياز، ترجمة المتولي حسن، مكتبة الحرير، السعودية، 1997.
4. حسن ياسين طعمة، إيمان حسين خنوش، طرق الإحصاء الوصفي. دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009.
5. حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 222006.
6. حسين عبد الحميد رشوان، "ثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي في مؤسسة اسكندرية"، مصر، 2006.
7. حموداي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعي، الجزائر، 2004.
8. حميد الطائي وآخرون، أساسيات الاتصال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
9. خضير كاضم محمود، ادارة الجودة الشاملة، دار لمسيرة للنشر، والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
10. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
11. الرخيمي ممدوح خلال، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية"، بمحافظة جدة، السعودية، 2002.
12. رمضان مُجد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 1997.

13. سامي فياض العزاوي، ثقافة منضم الأعمال في المفاهيم والأسس والتطبيقات معهد الإدارة العامة السعودية، 2009.
14. سيد محم جاب الرب "إدارة البشرية"، معوقات وبحوث متقدمة، 2005.
15. ضرار العتي وآخرون، العملية الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
16. طاهر محسن الغالي وائل مُجدّ صحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية، متطور متكامل، دار وائل للنشر، 2007.
17. عبد الفتاح السيد النعماني، إدارة الجودة الشاملة، دار السلام، القاهرة، 1996.
18. عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. مكتبة الجامعة، إثراء، عمان، الأردن، 2009.
19. على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل الى الأيزو 9000، دار عريب للطباعة والنشر، 1995.
20. فضيل ديلو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
21. الفضيل ريمي، " للمنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية الدراسة النظرية"، الجزء الأول، بين مرابط، بدون بلد نشر، الطبعة الأولى، 2009.
22. قسام نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 2000، ط1، دار الثقافة، الأردن، 2005.
23. كريات الدوري، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
24. لوكيل الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، جزء الثاني، عيم مليلة، الجزائر، 2006.
25. مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دمشق دار الفكر، 1984.
26. مأمون سلمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار الصفاء، عمان، 2015.
27. مُجدّ إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.

28. مُجَّد حسين مُجَّد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. دار الصفاء، عمان، 2008.
29. مُجَّد صيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2006.
30. مُجَّد عبد العال التميمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي. دار الوراق، عمان، الأردن، 2009.
31. مُجَّد عبد الوهاب المزاري، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، 2004/2005.
32. مُجَّد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 2، دار المسيرة، الأردن، 2009.
33. مُجَّد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الرمال للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
34. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال الطبعة، 1 دار وائل لطباعة، والنشر، عمان 2002.
35. محمد عوض الترتوري واعادير عرفات جويحان ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 2 دار المسيرة، 2009.
36. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة، ط 1، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2012.
37. مدحت أبو النصر، أساسيات، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفجر، مصر، 2008.
38. مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية، ط 1، دار اسامة الاردن، 2016.
39. موسى المدهون، الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط 1، عمان، 1995.
40. نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام Spss لدار الجامعة، الإسكندرية، 2006.
41. نديم أكرم أسعد، ثقافة الجودة الشاملة مدخل لنظام جودة بمضامين محلية، بدون دار نشر، عمان، 2006.

42. أحمد سيدي مصطفى وآخرون، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة، قطر، 2002.

ب. المذكرات والرسائل العلمية:

ب.1. أطروحات الدكتوراه:

43. مرابط نبيلة، "دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة ابن خلدون - تيارت، غير منشورة، الجزائر، 2016.

ب.2. رسائل الماجستير:

44. إيمان عبد الرحيم داود الخليفة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية والحكومية في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير، تخصص علم المكتبات والمعلومات، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، 2010.

45. بوهلة شهيرة، استراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي لمؤسسة، رسالة ماجستير تخصص اتصال استراتيجي، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2012.

46. فهد يوسف الدولية، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2007.

47. ماجد بن غرم الله الحقيب الغامدي، «ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

48. هدى جواد محمد بدر، "واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.

ج. المجلات والمقالات العلمية:

49. أكرم أحمد وآخرون، علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 109، كلية الإدارة والاقتصاد الموصل، العراق، 2012.

50. حسن على الزعبي، إثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصر، المجلد 13، العدد 1، الاردن، جويلية، 2009.
51. حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني، مجلة ادارة الاعمال، المجموعة 2، العدد 2، الاردن.
52. ذياب موسى وآخرون، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 1، الرياض، 1996.
53. زين الدين بروش وآخرون، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعملة، مجلة بحاث ادارية واقتصادية، العدد الأول، 2007.
54. سعيد محمد الشيمي، الجودة الشاملة في ثقافة مديرية شركات الاعمال، جامعة القاهرة، مصر، مجلد 2، 2000.
55. سيتا ستراك توماس، دور نمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في الشركة العامة للأسواق المركزية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، العراق، 2013.
56. عادل محمد عبد الله، مدى تطابق أنشطة الهيكل التنظيمي للمعايير المخططة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد، 29 العدد 85، العراق، 2007.
57. علاء عبد الغاني محمود، نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة لخدمة أغراض إدارة الجودة الشاملة "دراسة نظرية"، مجلة الدراسات المالية، كلية التجارة، مصر، 1998.
- د. المؤتمرات والملتقيات:**
58. أحمد بوشنافة وآخرون، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 5 مايو، 2005.

59. حمادي نبيل وآخرون، دور القيادة في تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة، كمدخل مقدمه ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
60. صلاح ابن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علوم الاجتماع والاتصال والبحث والترجمة الجزائر، 2006.
61. مصطفى محمود أبو بكر، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، ورقة بحثية مقدمه ضمن المؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس الأعلى للجامعات، أفريل 2003.
62. الهام يحيياوي وآخرون، دور استراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة حالة، مداخلة مقدمه ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الدكتور مولاي طاهر سعيدة يومي 11 نوفمبر 2009.

ثالثا: المراجع باللغة اللاتينية

63. Alex Frame, "De la culture à la communication au sein de l'organisations éléments de méthode pour une approche compréhensives des interactions", <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00441665/documents> 03/05/2022, 20 :00h.
64. Jen Luc. Organisation et gestion de l'entreprise Dunod 2eme édition paris 2001.
65. Libaert Thierry. Nicol Almeida. La communication interne des entreprises 2eme édition Dunod paros.

رابعا: المواقع الإلكترونية

66. <https://ebnadel.com>
67. <https://www.bayt.coiii/fi/algia>

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

جامعة تيارت

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

إستمارة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أتقدم الى حضارتكم بهذا الاستبيان الذي صمم من أجل الحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، وذلك للمساعدة في إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة شهادة ماستر، من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير من جامعة ابن خلدون- تيارت- بعنوان:

" دو الثقافة التنظيمية في بناء الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

في البنك الوطني الجزائري BNA لولاية "تيارت"

لذلك ترجوا منكم المساعدة فإجابة على الأسئلة التي يحتويها هذا الاستبيان، مؤكداين لكم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب.

1- الجنس:

ذكر انثى

2- السن:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 34 سنة

50 سنة فأكثر من 35 إلى 49 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي أقل ثانوي دراسات عليا

الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

5- الوظيفة:

موظف دائم موظف مؤقت

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: القيم التنظيمية

نرجوا تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

القيم التنظيمية						
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ	القيادة					
1	تركز الإدارة علي اعتماد نمط القيادة بالمشاركة في الإدارة العليا					
2	تسمح الإدارة العليا في المنظمة بتفويض جزء من قراراتها					
3	يتقاسم القادة مع العاملين المعلومات الحديثة الخاصة بالمنافسين					
4	ييدي المدير مشاركته العاملين لانجاز ما قرر القيام به					
ب	الميكال التنظيمي					

				يتوفر الهيكل التنظيمي للمنظمة بمرونة كبيرة	5
				يتوفر الهيكل التنظيمي علي إدارة تختص بجودة الخدمة للعملاء	6
				يسود تنسيق و التكامل بين مختلف أنشطة الإدارة في المنظمة	7
				تتوفر مصالح المنظمة علي وظائف تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية	8
				الاتصال	ج
				تركز إدارة المنظمة علي نظم الاتصالات	9
				يساهم الاتصال في المنظمة بتبادل المعلومات بمستوي عالي من الكفاءة	10
				يعتمد الاتصال بين المنظمة والأطراف الخارجية بسهولة و مرونة	11

					يوجد عدد قليل من الحواجز بين المدراء و العاملين	12
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثاني: مبادئ الجودة الشاملة.

نرجوا تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

رقم	العبارة	موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ	التحسين المستمر					
1	تقوم المنظمة بتحديد مجالات التحسين قصد تحقيق الأهداف المسطرة					
2	تقوم المنظمة بتكون للموظفين لتحقيق التحسين المستمر					
3	تقوم إدارة المنظمة بتقييم مدي نجاح برامج المنظمة					
4	تقوم الإدارة بدراسة مسحية لمعرفة درجة تلبية حاجية العملاء					
ب	التركيز علي العملاء					
5	تعمل المنظمة علي تحديد احتياجات ورغبة العملاء					

					باستمرار	
					نبيع المنظمة مبدءا التغذية العكسية لتعرف على رد فعل العملاء	6
					تم الاستفادة من آراء ومقترحات العملاء في تحسين الجودة والخدمات	7
					يهتم العاملون بالمنظمة بالمنافسة المحلية والعالمية	8
					العمل بفريق	ج
					يتقاسم الموظفون المعارف والخدمات	9
					يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع الأساسيات ولاستراتيجيات	10
					يتم إشراك الموظفين لإيجاد حلول مناسبة للمشاكل	11
					تأخذ إدارة المنظمة نتائج فرق العمل في إعداد الخطط المستقبلية المهادفة	12

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج (IBM® Statistical Packages for Social Sciences® V 21)

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	محور ^b 02	.	Entrée

a. Variable dépendante : قيادة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.990 ^a	.980	.980	.14415

a. Valeurs prédites : (constantes), محور 02

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	28.843	1	28.843	1388.043	.000 ^b
1 Résidu	.582	28	.021		
Total	29.425	29			

a. Variable dépendante : قيادة

b. Valeurs prédites : (constantes), محور 02

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-2.274-	.156		-14.587-	.000
1 محور 02	1.543	.041	.990	37.256	.000

a. Variable dépendante : قيادة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور ^b 02	.	Entrée

a. Variable dépendante : هيكل

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.956 ^a	.914	.911	.14639

a. Valeurs prédites : (constantes), 02 محور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	6.369	1	6.369	297.201	.000 ^b
	Résidu	.600	28	.021		
	Total	6.969	29			

a. Variable dépendante : هيكل

b. Valeurs prédites : (constantes), 02 محور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.185	.158	7.490	.000
	محور 02	.725	.042	.956	.000

a. Variable dépendante : هيكل

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور ^b 02	.	Entrée

a. Variable dépendante : الاتصال

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.989 ^a	.977	.976	.13549

a. Valeurs prédites : (constantes), 02 محور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	21.978	1	21.978	1197.228	.000 ^b
Résidu	.514	28	.018		
Total	22.492	29			

a. Variable dépendante : الاتصال

b. Valeurs prédites : (constantes), 02 محور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-1.563	.146		-10.668	.000
محور02	1.347	.039	.989	34.601	.000

a. Variable dépendante : الاتصال

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور 02	.	Entrée

- a. Variable dépendante : قيادة
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.990 ^a	.980	.980	.14415

- a. Valeurs prédites : (constantes), محور 02

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	28.843	1	28.843	1388.043	.000 ^b
1 Résidu	.582	28	.021		
Total	29.425	29			

- a. Variable dépendante : قيادة
 b. Valeurs prédites : (constantes), محور 02

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-2.274-	.156		-14.587-	.000
1 محور 02	1.543	.041	.990	37.256	.000

- a. Variable dépendante : قيادة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	محور ^b 02	.	Entrée

a. Variable dépendante : هيكل

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.956 ^a	.914	.911	.14639

a. Valeurs prédites : (constantes), محور 02

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.369	1	6.369	297.201	.000 ^b
1 Résidu	.600	28	.021		
Total	6.969	29			

a. Variable dépendante : هيكل

b. Valeurs prédites : (constantes), محور 02

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.185	.158		7.490	.000
1 محور	.725	.042	.956	17.240	.000

a. Variable dépendante : هيكل

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	محور ^b 02	.	Entrée

a. Variable dépendante : الاتصال

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.989 ^a	.977	.976	.13549

a. Valeurs prédites : (constantes), 02 محور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	21.978	1	21.978	1197.228	.000 ^b
	Résidu	.514	28	.018		
	Total	22.492	29			

a. Variable dépendante : الاتصال

b. Valeurs prédites : (constantes), 02 محور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1.563	.146	-10.668	.000
	محور 02	1.347	.039	.989	.000

a. Variable dépendante : الاتصال

الملخص:

أصبحت الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة لتحقيق وبناء الجودة الشاملة التي تعتبر من أهم الأساليب الفعالة في تحسين مستوى المؤسسات الاقتصادية وضمان رضي العملاء.

يهدف البحث إلى معرفة دور وعلاقة الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ، وللوصول إلى هدف البحث تم أولا استعراض المفاهيم النظرية لكل من الثقافة التنظيمية ، و الجودة الشاملة ، و العلاقة بينهما ، ثم تم إجراء دراسة ميدانية بتوزيع استبيان يضم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراية الأساسية عاي عينة من القطاع البنكي الجزائري (البنك الوطني الجزائري BNA 540 تيارت) في البنك محل الدراسة وهذا قد توصلت الدراسة الي نتيجة رئيسة هي: وجود اثر بين لقيم الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة البنك الوطني الجزائري(BNA 540) تيارت

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، جودة مشاملة، إدارة الجودة الشاملة، قيم تنظيمية،

إدارة أعمال.

Summary:

Organizational culture has become an essential element in contemporary organizations to achieve and build comprehensive quality, which is one of the most effective methods for improving the level of economic institutions and ensuring customer satisfaction.

The research aims to know the role and relationship of organizational culture in achieving total quality in the economic institution. The goal if this studyK knowledge variables are measured in a sample of the Algerian banking sector (the Algerian National Bank BNA 540 Tiaret) in the bank under study.

Keywords: organizational culture, total quality, total quality management, organizational values, business management.