

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية / بغداد

م.م سنية كاظم تركي*

م.م بشرى عبد إبراهيم**

المستخلص:

هدف البحث التعرف على الثقافة التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية، وذلك لمعرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، بغرض تقديم توصيات واقتراحات ممكن ان تساهم في زيادة الأداء وتعزيز من دور الثقافة التنظيمية في بناء نتائج فرضيات البحث. ولتحقيق أهداف البحث فقد تم تصميم استبانة، وتم توزيعها على افراد العينة والبالغ عددهم (65) وقد تم استخدام النظام الاحصائي spss لتحليل البيانات واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة تصورات افراد العينة لإثر الثقافة التنظيمية في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة. وقد اشتملت عينة البحث على (65) اداري من العاملين، واعتمدت في عملية جمع البيانات على استبانة احتوت على أسئلة متعلقة بالثقافة التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية ومبادئ الجودة. وقد خلص البحث على مجموعة من التوصيات أهمها: عقد دورات تدريبية لكافة العاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على استخدام والتعامل مع الثقافة التنظيمية في الشركة.

Abstract:

The objective of this research is to identify the organizational culture and the principles of total quality management, analytical study of the company's General Industries cotton, so as to know the extent of the application of the principles of total quality management in the company, in order to provide recommendations and suggestions as possible to contribute to the increased performance and enhance the role of organizational culture in building results this study hypotheses. To achieve the objectives of the study was designed to identify, was distributed to members of the sample's (65) has been using statistical system spss to analyze the data and used statistical methods descriptive to know the perceptions of the respondents to the impact of organizational culture in the principles of total quality management, as was the use of regression analysis to test the impact of independent variables on the approved changes. They included a sample study (65) administrative staff , and adopted in the process of collecting data to identify contained questions related to

* الكلية التقنية الادارية - بغداد .

** الكلية التقنية الادارية - بغداد .

مقبول للنشر بتاريخ 2014/1/14

organizational culture and the principles of total quality management has research found a number of results , including: the existence of a positive relationship and statistically significant between organizational culture and the principles of quality

The researcher has concluded that a set of recommendations , including: Training sessions for all employees to increase their skills and abilities to use and deal with the organizational culture of the company.

المقدمة :

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات إذ أنها تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث. وتعد المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والانسماط والاساليب والتحرك الفعال وتعد نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند أحداث التغيير فإذا ما تم أحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المنظمة) فإنه يكون من السهل ان تتبعه التغيرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة. ولقد تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة مع ظهور مفهوم ادارة الجودة الشاملة الذي يعد من الاساليب الادارية الحديثة حيث بدأ استخدام هذا المفهوم اولاً في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على ايدي بعض العلماء الامريكان وقد تم تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في بداية الامر منظمات القطاع الخاص ثم تبعها منظمات القطاع العام ، لذا تأتي أهمية هذا البحث محاولة لتوضيح دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ولتوضيح ذلك الدور فقد تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة مباحث تكون المبحث الاول من منهجية البحث فيما اشتمل الاطار النظري على مبحثين وتضمن مبحث الثقافة التنظيمية ومبحث لإدارة الجودة الشاملة وقد تم تخصيص المبحث الرابع لنتائج البحث واختبار الفرضيات في حين تضمن المبحث الاخير الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول

منهجية البحث (The research Methodology)

يستعرض هذا المبحث منهجية البحث، وهي المسار الميداني والطريقة العلمية لتحديد مشكلة البحث وإعطاء فكرة شاملة وموجزة عنها وعن متغيراتها الأساسية والطريقة المستعملة لإجازها ومعالجتها تحقيقاً لأهداف البحث، لذا فقد تضمن هذا المبحث الفقرات الآتية: -

اولاً: مشكلة البحث: (The research Problem)

تتلخص مشكلة البحث في السؤال التالي (ما دور الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العامة للصناعات القطنية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة).

ثانياً: أهمية البحث : (The importance of research)

تظهر أهمية البحث من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

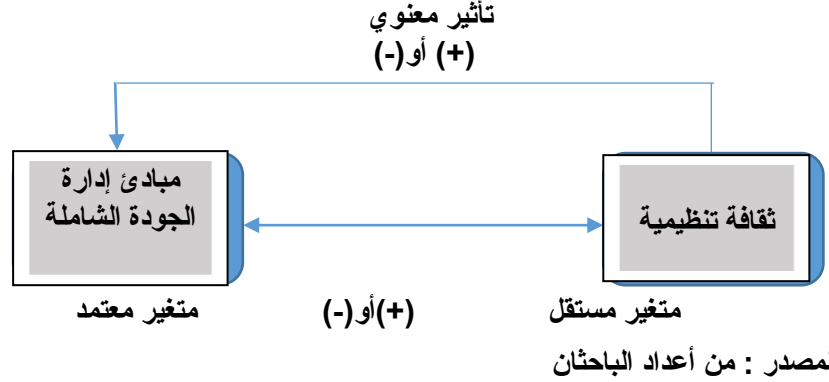
1. وزارة الصناعة والمعادن: وذلك من خلال استخلاص النتائج التي ستسهم في تعزيز دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة وإمكانية استخدام هذه النتائج في تحسين وتطوير أداء الوزارة بشكل يواكب التغيرات المستمرة.
2. المكتبة المركزية: وذلك عبر تلبية الحاجة المحلية في مجال الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة والذي يتطلع الباحثان إلى أن يكون البحث إضافة جديدة لحقل المعرفة العلمية وإن تساهم في إثراء المكتبة المركزية بها وإن تصبح بها آفاق جديدة للباحثين في مجال الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.
3. الباحث: وذلك من خلال تلبية حاجات الباحثان إلى زيادة معرفته النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماته في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة.
4. المجتمع: تمثل وزارة الصناعة والمعادن أحد ركائز المجتمع العراقي ودعامته لنموه وتطويره من خلال تقديمها لخدماتها له ويتطلع الباحث لأن تعود عليه هذه البحث بالفائدة.

ثالثاً: أهداف البحث: (The research Objectives)

انسجماً مع مشكلة البحث المشار إليها آنفاً، استهدفت البحث تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن تلخيصها بالآتي: -

- 1- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
- 2- التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العامة للصناعات القطنية /يغداد
- 3- التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة.
- 4- معرفة هل يتم التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة.
- 5- التعرف على اهم المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في الشركة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: (Planned premise Search)



خامساً: فرضيات البحث (The research hypotheses)

الفرضية الرئيسية الأولى:

يتوقع ان يكون مستوى أهمية متغيرات البحث (متوسط الأهمية) وقد تفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يتوقع ان يكون مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية متوسط الأهمية.
- 2- يتوقع ان يكون مستوى اهتمام بالجودة الشاملة متوسط الأهمية. وقد تفرعت عن هذه الفرضية الفرعية الفرضيات الثانوية الآتية:

- أ- يكون مستوى التركيز على الزبون بمستوى متوسط الأهمية.
 - ب- يكون مستوى التركيز على تلبية الحاجات بمستوى متوسط الأهمية.
 - ت- يكون مستوى التركيز على تحسين العمليات بمستوى متوسط الأهمية.
 - ث- يكون مستوى التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة بمستوى متوسط الأهمية.
- ##### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتركيز على الزبون.
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتركيز على احتياجات العاملين.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتركيز على تحسين العمليات.
 - 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة.
- ##### الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في التركيز على احتياجات العاملين.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في التركيز على تحسين العمليات.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث (The research Community & Sample)

تمثل مجتمع البحث في الشركة العامة للصناعات القطنية والعينة التي تم توزيع استبانة البحث عليها تتكون من عينة عشوائية من المديرين ومساعديهم ومديري الإدارات والعاملين.

سابعاً: "منهج أسلوب البحث: (the research approach)

إن البحث ذات نهج وصفي تحليلي، طالما أنه يركز على استطلاع الآراء، وهذا النهج يتمتع بنظرة شمولية، إذ إن وصف الحالة سيقترن بتحليلها وتوؤل العملية إلى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية، أما التحليل فتوخينا منه تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لأثبات أو نفي أية فرضية من فرضيات البحث.

ثامناً: "حدود البحث: (the research Borders)

- 1-الحدود العلمية: إن البحث محددة علمياً بما جاء بأهدافه.
- 2-الحدود الزمانية: إجراء البحث (الجانب الميداني) ابتداءً من الجولات الاستطلاعية والمقابلات وجمع البيانات الأولية للمدة من 2012/4/29 ولغاية انتهاء توزيع الاستبانة وانتهاء البحث في 2013/11/7.

تاسعاً: "مصادر جمع البيانات والمعلومات. Sources of Data & Information (Collection)

- 1-مصادر جمع البيانات:
 - أ- الحصول على البيانات المتعلقة بالبحث ومتغيراتها باستخدام الطرق التالية:
 - أ- البيانات الثانوية: تم مراجعة الكتب والمقالات الادبية ذات العلاقة بنموذج البحث.
 - ب- شبكة الانترنت بهدف توضيح المفاهيم الأساسية والابعاد المختلفة لموضوع البحث.
- 2- البيانات الأولية: اعتمد البحث في جمع البيانات الأولية على ما يأتي :
 - أ- الاستبانة
 - ب- المقابلات الشخصية

عاشرًا: "الأساليب الإحصائية للبحث (The Statistical Methods of the research)

اعتمدت الباحثان في تحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبانة على مجموعة الأساليب والأدوات الإحصائية هي:

- 1.أساليب الإحصاء الوصفي:
- التي تشمل الجداول الإحصائية التي تضمنت التكرارات والنسب المئوية ومتوسطات القياس.
- 2.أساليب الإحصاء الاستدلالي:
- من أجل اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرضيات الإحصائية الخاصة بدراسة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي Linear Regression إن العمليات اختبرت على الحاسبة الشخصية باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.Ver16).

المبحث الثاني الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع ، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لابد من أن تكون منفردة ومتغيرة في نظر العاملين والمعلماء (عصفور، 2008:47) فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة ، ما هو مركزها الآن، وكيف تكون في المستقبل (الحسيني ، 2006: 100) ويعرف "jean" في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورته أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي ، الاندماج الداخلي ، والتي اثبت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات ودراستها وفهمها (jean ، 2006 :425)

أو أنها (المعتقدات الخفية حول الطريقة التي يجب ان ينظم به العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الافراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظر الى المروسين في المنظمة). (ياسين، 2007: 238)

كما عرفت بأنها (مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين افراد المنظمة والتي تعبر غير مرئية وغير مكتوبة هنا محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة). (عصفور، 2008:47)

و تعرف على انها ((عبارة عن نموذج او نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي للأفراد في اي منظمة قواعد و اشكال السلوك المقبولة من اجل ترشيد العمليات)). (سيد جاب ، 2005: 136)
ويمكن ان تعرف على انها ((طريقة عمل الاشياء المتعلقة بالشركة، حيث ان هذه الطريقة تعبر عن اسلوب فهم لأهداف وسياسة الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيه. (نجم، 2000: 90)
ويرى الباحثان بان الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم بين افراد المنظمة.

ثانياً: اهمية الثقافة التنظيمية

يعطي الكثير من المديرين الاولوية ، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم ، لانهم يعدونها من اهم المكونات الاساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على انها تحدد نجاح المنظمة الى حد كبير ، كما انها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير ، والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها فالمنظمة توجد شعوراً واحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم وتساعد في ايجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم ، وتحرز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي ولتحل كاطار مرجعي لاستخدامه في معظم نشاطات المنظمة (القريوتي، 2000: 228) وتكمن اهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الالوجه التالية

- 1- بمثابة دليل للإدارة العاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها
- 2- أطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم اعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم
- 3- العاملون بالمنظمات لا يؤدي ادوارهم فرادى او كما يشتهون وانما في إطار نظمي واحد، لذلك فإن الثقافة بها تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين فيما بينهم وبين المراجعين، والجهد الاخرى التي يتعاملون معها كما أن ملابسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الاداء، ونهجتهم عليها او تكافئهم على اتباعها.
- 4- تعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز العاملين بها وخاصة اذ كانت تؤكد فيما معينه مثل الابتكار والتميز والزيادة
- 5- الثقافة القوية تعتبر عمل فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق اهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون فهمها واحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم
- 6- الثقافة القوية تسهل مهمة الادارة والمديرين إذ لا يلجئون الى الاجراءات الرسمية، او الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- 7- تعد الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة اذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة اذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات
- 8- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين. والمنظمات التي تبين قيم الابتكار والتفوق تستهدي العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير وينظم اليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات
- 9- تعد الثقافة عنصراً جديراً تؤثر على فاعلية المنظمة، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغير، وحرص على الافادة منه، كلما كانت القيم تميل الى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير
- 10- تحتاج ثقافة المنظمة كأي عمل آخر في حياة المنظمات الى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوها في اذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم .

ثالثاً :- مصادر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر ويذكر (jones، 2007: 144-187) أن تكوين الثقافة يأتي من اربعة مصادر.

1. خصائص العاملين : إن لخصائص العاملين أثر في تكوين التنظيمية إذ ان المنظمة تختار وتعين وتحفظ بالذين يشاركون معها في القيم التي تؤمن بها وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا اكثر تقريباً من بعضهم في معتقداتهم واكثر بعداً عن المنظمات الاذى في هذا المجال.
2. اخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والادارة العليا وتقوم المنظمات بتطوير قيم اخلاقية معينة وتحديد من سلوك الاخلاقي وغير الاخلاقي في التحكم في سلوك اعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الاطراف المعنية بال منظمة.
3. نظام حقوق الملكية : تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته اذ ينتج عن ذلك وجود الاعراف والقيم والاتجاهات اذ تمنح الادارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم اعطائهم مقدار كبير من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الاخرى، والعاملين الاخرين ، والعاملون الاخرون لديهم حقوق

ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح ، ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم 0 وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤرخ في القيم التي تحدد سلوك الفرد 0 ان تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي الى عدم الرضا ومن ثم ترك العمل ، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي .

4. الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي ان يؤثر القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد وهناك الكثير من الاعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع تدفقه.

رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع 0 فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها 0 ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة، انماط الاتصالات، ونظم العمل، واسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات (العميان، 2000: 314) ومن اهم خصائص المنظمة:

- 1- الانتظام في السلوك والتفكير به: نتيجة التعامل بين افراد المنظمة فأنهم يستخدمون مصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- 2- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيراً جداً ولا قليلاً جداً)
- 3- القيم المتحكمة: يوجد قيم اساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- 4- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة لمعاملة العاملين والعملاء.
- 5- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة الى أخرى والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.
- 6- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز الهيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الافراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم، وذلك لأنه تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النفسي، وتضمن مجموعة الخائص هذه: الهيكل التنظيمي وانماط الاتصال ، السياسات والاجراءات والقوانين وانماط الاتصال (العميان، 2005: 315-316)

خامساً: انواع الثقافة التنظيمية

اما انواع الثقافة، فيشير كثير من كتاب الادارة الى تقسيم الثقافة الى عدة انواع منهم السواط والعنبي (2000، 63-62) حيث ذكر منها:

- 1- الثقافة البيروقراطية: تحدد السلطة والمسؤوليات وبأخذ تسلسل بشكل الهرمي في لكل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.
- 2- الثقافة الإبداعية: ويتميز بوجود عمل تساعد على الإبداع ويقسم افرادها بالمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .
- 3- الثقافة المساندة: تتسم بيئة العمل بالصدقة ومساعدة العاملين والعمل في الانسجام وموازرة وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقافة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الانساني في العمل.
- 4- ثقافة العمليات: تم التركيز على انجاز العمل وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنبهاً ودقة في العمل .
- 5- ثقافة المهمة: وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج كما تعطي اهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج مهني تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة القرار.
- 6- ثقافة الدور: وتؤكد هذه الثقافة على توعية التخصصات الوظيفية وعلى الادوار الوظيفية أكثر من الافراد وتعطي اهمية كذلك للقواعد والانظمة.

المبحث الثالث

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

اولاً:- التطور التاريخي للجودة :

- حيث تطور مفهوم الجودة على شكل مراحل زمنية يمكن بيانها كما يلي (محفوظ، 2009: 25-27):
- 1- الفحص Inspection: وهو احدى الانشطة الوظيفية للجودة التي يقوم بأدائها المشرفون المختصون بالجودة في الشركات الصناعية، حيث يهتم هذا المفهوم بأنشطة القياس والاختبار وفحص كل مكون من

مكونات المنتج مقارنة مع المواصفات المحددة مسبقاً لهذا المكون من المنتج لكي يتم التحقق من تطبيق هذه المواصفات، وتحديد الانحرافات أو الأخطاء ومحاولة تصحيحها. تركزت هذه المرحلة على ضبط مستوى جودة المنتج الذي تم إنتاجه فعلاً، أي عملية ضمان مطابقة المنتج للمواصفات بعد عملية الإنتاج وهو الذي يجب أن يباع للمستهلك، وفي حالة وجود وحدات معيبة من المنتجات، على عملية التفتيش أو الفحص تحديدها ومن ثم استبعادها من عملية البيع للمستهلك

2-ضبط الجودة Quality control: وهو مصطلح يشمل جميع عمليات الإنتاج المختلفة بهدف مطابقتها للمواصفات المطلوبة، معتمداً في تحقيق ذلك على استخدام عدد من أجهزة القياس والضبط المختلفة نظراً لتيابن عمليات الإنتاج المطلوب لإنتاج المنتج. وقد اتسمت هذه المرحلة بالاتي:

أ- اتسمت هذه المرحلة باستخدام أساليب إحصائية في أنشطة ضبط الجودة .
ب- تحليل نتائج عمليات الفحص باستخدام الأساليب الإحصائية والاستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية على تصميم والتنفيذ وغيرها وهذا يساهم في تقليل أو منع المنتجات غير مطابقة للمواصفات الموضوعه، إضافة إلى مراجعة موصفات المواد الأولية أو الأجزاء المشتراة بما يساهم في تحسين الجودة.

ويجب التنويه بأن كثيراً من الشركات الصناعية العربية مازالت تأخذ بمفاهيم ضبط الجودة لقياس مستوى جودة المنتجات.

3-توكيد الجودة Quality Assurance: وهو مصطلح يشير الى التأكد من تنفيذ وانجاز الضبط الكلي وبكفاءة لجميع عمليات الإنتاج. ان مرحلة توكيد الجودة تؤكد على كل الأنشطة المخططة أو النظامية المهمة لمطابقة وضمن المنتج وفق احتياجات المستهلك. وان هذه الأنشطة هي مستمرة في نظام ضبط الجودة واساها منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج وزيادة الإنتاجية وذلك بوضع تأكيدات على مصادر الأنشطة اللازمة لمنع ظهور المنتجات غير المطابقة للمواصفات

4-إدارة الجودة الشاملة Total quality management: وهو مصطلح يتضمن الوصف الشامل لكل عمليات الإنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر، ويهدف الى تحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: Concept of Total Quality Management

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون خصوصاً في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية. التي تعمق استخدامها استخداماً واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية الخدمية (حمود، 2000: 71-72).

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها لتحقيق أفضل أداء ممكن. وقد اختلف كثير من الباحثين والكتاب حول أبرز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة. وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا ان الباحثين اتفقوا على إبراز كثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه التعريفات. (الطائي وآخرون، 2003: 17).

فقد عرف كل من (Daft & R, 2010: 15) إدارة الجودة الشاملة بأنها: (جهد المنظمة الكلي المنصب على التحسين المستمر لأداء العمليات، التي تمثل طرائق الأفراد، المكانن وأنظمة إنجاز المهمات المناطة بهم).

أما تعريف (Ahmed et al, 2001: 35) فقد شدد على تحقيق متطلبات الجودة بكلفة أدنى، إذ عرفها بأنها: (نظام إداري يركز على الأفراد ويهدف إلى زيادة مستمرة في رضا الزبون بكلفة حقيقية أدنى باستمرار).

وفي ضوء ما سبق من تعريفات للجودة الشاملة تجد (الربيعي، 2004: 28) أنها تضم عدة معان تمثل في مجملها فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا الزبون الذي يتضمن التصميم المتقن للسلع والخدمات والتأكد من أن المنظمة تعمل على تقديم هذه السلع والخدمات بشكل متقن ودقيق دائماً بما يحقق رغبات ومتطلبات الزبون.

ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة: Objective of Total Quality Management

يعد الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال هو: (تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضائهم). (النعمي وصويص، 2008: 46) وأن هذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسة مهمة هي:

- 1- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها ومن ثم تقليل التكاليف.
- 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها ومن ثم جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً في الزبون.
- 3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات بحسب رغبة الزبائن، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة ومن ثم زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات
- 4- زيادة العوائد والارباح: زيادة المبيعات وزيادة المشاركة في السوق.
- 5- تمكين الموظفين ومنحهم السلطة: وبذلك تتجنب المنظمة المشاكل الجانبية
- 6- رضا وسرور العملاء: حيث يشتركون أكثر من مرة ويقومون بالدعاية.

رابعاً:- مبادئ إدارة الجودة الشاملة : Principles of Total Quality Management

تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي دراستنا هذه سوف نركز فقط على أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي كما يأتي (الخطيب، 2008: 57-61):
ويود أن يشير الباحثان إلى أن هذه المبادئ لا تعني فقط هي التي لها العلاقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بل كل المبادئ لها العلاقة ولكن البحث ركزت على المبادئ في أعلاه بوصفها أهم المبادئ ذات الصلة الوثيقة بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1- مبدأ التركيز على الزبون: Focus on customer

يعد التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيس لأي منظمة كانت وهذا ما يراه أغلب الباحثين ومنهم : (Krajweski & Ritzman, 2005: 141) فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات الزبون وهو المتفضل على المنظمات عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها. وأصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار الزبون للسلع والخدمات. ولذلك تكون من أهم العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم الزبون بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة. لذلك يعد الزبون هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة، أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالزبون في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج، وهو الذي سيقوم هذا المنتج أو ذاك وعليه فإن إرضاء الزبون يعني إقباله على هذا المنتج الذي يؤثر في زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج. (الفضل والطائي، 2005: 332).

2- التركيز على تلبية احتياجات العاملين:

يشتمل التركيز على مقابلة احتياجات العاملين على المشاركة والتمكين، والتدريب والتأهيل وتحفيز العاملين.
أ- مشاركة العاملين.

تؤمن إدارة الجودة الشاملة بأهمية مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة في المساهمة الفاعلة لتطوير عمل المنظمة والارتقاء بها إلى المستويات العليا في العمل. وقد ترجمت إدارة الجودة الشاملة هذه المشاركة من خلال التمسك بمبادئ أساسية من شأنها أن تضمن الحصول على أعلى مورد لهذه المشاركة ومن أبرزها:-

1. التشجيع المتواصل للأفراد على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة وإهمال أو التقليل من شأنها والاعتراف بالأداء المتميز والاعلان عنه وعن صاحبه.
2. وضع نظام للحوافز والمكافأة الفردية والجماعية والمادية والمعنوية
3. وضع نظام للاتصال الأفقي والعمودي الميسر لإيصال القرارات والتوجيهات بين الأقسام.
4. وفير شروط السلامة المهنية التي تومن للعاملين عدم التعرض للإصابات والمخاطر
5. توفير مناخ تنظيمي سليم يدرکه العاملون ويشعرون بصلاحيته لما يحتويه من لمسات إنسانية
6. العمل على رفع مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال زجهم في برامج تدريبية تجدد خبراتهم أو تضيف عليها خبرات جديدة. (السامرائي، 2007: 258-259).

ب- التدريب والتأهيل:

في حال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب اللازم للجميع كل في مجال تخصصه وإن يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من

مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جداً ونضمن جودة خالية من العيوب. (الطائي وآخرون، 2005: 147).

ج-تحفيز العاملين:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراره وحيث إن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على جماعة المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خل الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت مع المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي. والخلاصة على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن ويخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية المورد الموكل لهم في تطبيق البرنامج. (السقاف، 2012: 9)

3- التركيز على تحسين العمليات :

إن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع، الذي يظهر في العملية بشكل إيجابي ويجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة ومن ثم يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من أجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء. (الطائي وآخرون، 2005: 148)

4- التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة :

أ- التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجياً، يكون مشتقاً من تخطيط استراتيجية الأعمال، بوصفها عملية هيكلية أساساً لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الاستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن. (الطائي وآخرون، 2005: 145). لأن المنظمات الصناعية والخدمية كانت تخطط للجودة في ضمن نطاق مسؤوليات قسم إدارة الجودة وعلى وفق البيانات المتوافرة عن مطابقة السلعة للمواصفات المحددة لها إذ كان التركيز منصباً على تخطيط جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة للزبائن النهائيين.

ب- القدرة على الاتصال الفعال: يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً:

- من أعلى إلى أسفل بين الإدارة والعاملين، بما يفضي إلى نقل المعلومات والتعليمات.
- من أسفل إلى أعلى، بما يكفل نقل الاستفسارات والشكاوى ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة.
- أفقياً، بما يعمل على التنسيق وعلى تبادل الاستفسارات والشكاوى ووجهات النظر في المسائل والموضوعات المشتركة، ويتنسيق ما يجب اتخاذه.

ج-القدرة على قياس جودة الاداء (الخطيب، 2008: 64)

يمكن استخدام التقنيات الاحصائية كأدوات لأغراض القياس والتحليل المتمثلة بلوحات السيطرة، تحليل باريتو مخطط السبب والاثّر، المدرجات التكرارية، وظيفة نشر الجودة، مخطط التبعر، المخططات البيانية، قوائم المراجعة مخطط تحليل العملية، دالة تا كوشي. وباستخدام هذه الأدوات تتمكن المنظمة من تحديد مستويات جودة منتجات وبالتالي تحليل اسباب الانحرافات والعمل على معالجتها وصولاً للجودة الأعلى.

خامساً : - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: Application Hindrances of TQM

هناك مجموعة من العوامل التي تكون عائقاً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأبرز هذه العوامل هي :

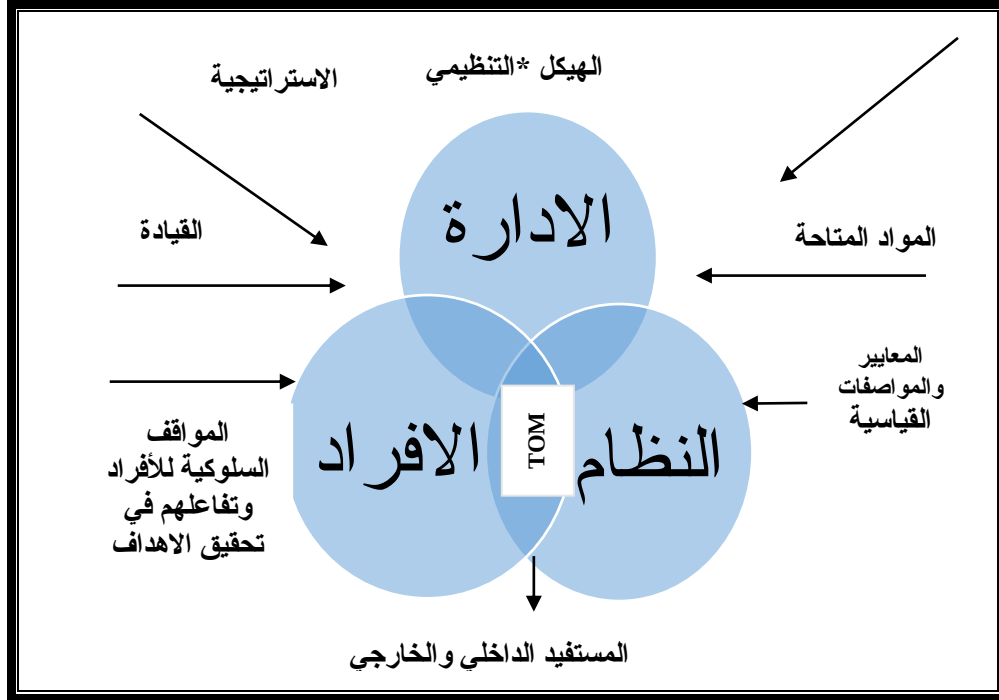
(الخطيب، 2008: 79)

- 1- استعجال النتائج
- 2- مقاومة التغيير
- 3- ضعف العمل الجماعي
- 4- المركزية الخائفة في جميع او بعض اقسام المنظمة
- 5- التعقيد في بعض اجراءات واساليب العمل القائمة
- 6- عدم توفر اليات عمل تتسم بالمرونة والوضوح

- 7- عدم وجود معايير دقيقة لتقييم اداء العاملين والعمل المنجز
 - 8- ضعف نظم المعلومات في المنظمة.
 - 9- مشكلة طول الوقت الذي يتطلب إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.
 - 10- ضعف الإمكانيات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي (عقيلي، 2001: 23).
- نلاحظ مما تقدم أن التغلب على هذه العوائق يتطلب من الإدارة أن تكون على إطلاع ومعرفة واضحة لعملية تحسين الجودة، إذ إن نجاح المنظمة أو فشلها في رحلة تحسين الجودة يعتمد أولاً على التخطيط والإعداد لهذه العملية، وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تقنية حديثة، وكذلك مدى تفهم والتزام المدراء في كافة المستويات.

سادساً:- إدارة الجودة الشاملة بوصفها ثقافة تنظيمية :

تعرف الجودة الشاملة بأنها التغيير الجوهري أو الاساسي في ثقافة المنظمة لحالة تتضمن التركيز على الزبون، ومحيط من الثقة والصراحة وتشكيل فرق العمل وانعدام العوائد التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق والمساهمة في التحسين المستمر. إن ثقافة الجودة يجب ان تكون متصلة بكل انحاء المنظمة لكي تربط العاملين في كل المستويات. إن ادارة الجودة الشاملة ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعتبر عن مواقف الافراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات عن طريق الاستخدام المبدع للأساليب العلمية ويشير جابلونسكي الى ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعني الاسهام الفعال للنظام الاداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة اولية، ومعدات وقوى بشرية، ومعلوماتية، وادارة، واستراتيجية، ومعايير .. الخ ويمكن التعبير عن هذه النظرة الشمولية بالشكل (2) كما يقترحه جابلونسكي (البرواري وباشيو، 2011: 147-148)



النظرة الشمولية للإدارة الجودة الشاملة وفقاً لنموذج جابلونسكي

المبحث الرابع الجانب العملي

اولاً:- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (تحليل النتائج واختبار الفرضيات)

1-تحليل مستوى اهمية متغير الثقافة التنظيمية:

يتمثل هذا البعد بإحدى عشر متغير هي (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11) وقد كانت أعلى قيمة للوسيط فيها للفقرة (1) والتي تؤكد ان العاملين في المنظمة يفهمون الثقافة التنظيمية وقد بلغت (4.123) كانت بمستوى اهمية جيد جداً. ويلاحظ ان اقل استجابة جاءت عند الفقرة (9) والتي (تنص على وجود نظام فعال للقيم والمعتقدات يقبل او يرفض القيم والمعتقدات الجديدة) وكانت بدرجة متوسط وقد بلغت (3.00) وكما هو موضح في جدول (1) .

جدول (1)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والايواسط الحسابية وشدة الإجابة لفقرات الثقافة التنظيمية

مستوى الاستجابة	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
			لا اتفق تماماً (1) ت %		لا اتفق (2) ت %		غير متأكد (3) ت %		اتفق (4) ت %		اتفق تماماً (5) ت %		
جيد جدا	82	4,123	-	-	10,8	7	16,6	11	21,5	14	50,8	33	Q1
متوسط	67	3,369	-	-	10,8	7	20,0	13	30,8	20	38,5	25	Q2
جيد	74	3,738	-	-	13,8	9	24,6	16	35,4	23	26,2	17	Q3
متوسط	68	3,430	-	-	20,0	13	32,3	21	32,3	21	15,4	10	Q4
جيد	72	3,646	-	-	13,8	9	21,5	14	50,8	33	13,8	9	Q5
متوسط	69	3,476	-	-	26,2	17	30,8	20	12,3	8	30,8	20	Q6
جيد	70	3,523	6,2	4	10,8	7	24,6	16	44,5	27	16,9	11	Q7
متوسط	61	3,092	6,2	4	30,8	20	26,2	17	21,5	14	15,4	10	Q8
متوسط	60	3,000	3,1	2	32,3	21	33,8	22	23,1	15	7,7	5	Q9
متوسط	62	3,107	6,2	4	22,2	19	30,8	20	15,4	10	18,5	12	Q10
متوسط	68	3,425	6,2	4	24,6	16	13,8	9	32,3	21	23,1	15	Q11

المصدر: من عمل الباحثان استنادا الى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

2- تحليل مستوى اهمية مبادئ الجودة الشاملة: ويتضمن اربعة مبادئ فرعية وكما يأتي:

استحليل مستوى اهمية التركيز على الزبون:

يتمثل هذا المبدأ بأربعة عشر فقرة هي (25...15,13,12) وقد كانت اعلى قيمة للوسيط فيها للفقرتين (25,22) والتي جاءت بدراسة حاجات الزبون ورغباته وكذلك يتم مجاملة الزبائن ومدحهم كلما كان ممكناً وكانت بدرجة جيد وقد بلغت (3,923-3,907). كما ويلاحظ ان اقل استجابة للفقرة (20) والتي بان يتم الاستجابة لمطالب الزبائن بسرعة وكفاءة وكانت بدرجة متوسط وقد بلغت (3,123). وكما هو موضح في

جدول (2)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والايواسط الحسابية وشدة الإجابة لفقرات التركيز على الزبون

مستوى الاستجابة	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي ي	مقياس الإجابة										الفقرات
			(1) لا اتفق تماماً %		(2) لا اتفق %		غير متأكد (3) %		اتفق (4) %		اتفق تماماً (5) %		
متوسط	68	3,430	6,2	4	16,9	11	32,3	21	16,9	11	27,7	18	Q12
متوسط	69	3,461	6,2	4	9,2	6	30,8	20	40,0	26	13,8	9	Q13
جيد	75	3,784	3,1	2	7,7	5	29,00	19	27,7	13	32,3	21	Q14
جيد	72	3,615	3,1	2	18,5	12	23,1	15	24,6	16	30,8	20	Q15
جيد	73	3,646	3,1	2	13,8	9	32,3	21	16,9	11	33,8	22	Q16
متوسط	65	3,292	3,1	2	24,6	16	29,2	19	26,2	17	16,9	11	Q17
جيد	73	3,630	3,1	2	16,9	11	23,1	15	27,7	18	29,2	19	Q18
متوسط	67	3,353	-	-	29,2	19	20,0	13	36,9	24	13,8	9	Q19
متوسط	62	3,123	3,1	2	33,8	22	32,3	21	9,2	6	21,5	14	Q20
جيد	73	3,692	-	-	13,8	9	27,7	18	33,8	22	24,6	16	Q21
جيد	78	3,923	-	-	4,6	3	30,8	20	32,3	21	32,3	21	Q22
جيد	73	3,692	-	-	7,7	5	43,1	28	21,5	14	27,7	18	Q23
جيد	77	3,861	-	-	13,8	9	20,0	13	32,3	21	33,8	22	Q24
جيد	78	3,907	-	-	15,4	10	13,8	9	35,4	23	35,4	23	Q25

المصدر: من عمل الباحثان استنادا الى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ب- تحليل مستوى اهمية التركيز على تلبية احتياجات العاملين:

ويتضمن ثلاثة ابعاد فرعية وكما يأتي:

1- تحليل مستوى اهمية مشاركة العاملين:

يتمثل هذا البعد بإحدى عشر فقرة هي (36....26,27,28,29,30) وكانت اعلى قيمة للوسيط فيها للفقرتين (32-33) والتي جاءت بان هناك فرق عمل لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات وكانت بدرجة جيد وقد بلغت (3,784-3,815). ويلاحظ ان اقل استجابة للفقرتين (29-31) والتي جاءت يتم اشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الاعمال التي يقومون بها وكما يتم اعطاء صلاحيات للعاملين عند مواجهة المشاكل بدرجة جيد وقد بلغت (3,584-3,553). وكما هو موضح في جدول (3)

جدول (3)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والايواساط الحسابية وشدة الإجابة لفقرات مشاركة العاملين

مستوى الاستجابة	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
			لا اتفق تماما (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق تماما (5)		
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
جيد	73	3,646	3,1	2	21,5	14	9,2	6	40,0	26	26,2	17	Q26
جيد	74	3,692	3,1	2	21,5	14	12,3	8	29,2	19	33,8	22	Q27
جيد	73	3,646	3,1	2	21,5	14	16,9	11	24,6	16	33,8	22	Q28
جيد	71	3,584	3,1	2	16,9	11	21,5	14	35,4	23	23,1	15	Q29
جيد	73	3,676	3,1	2	18,5	12	13,8	9	36,9	24	27,7	18	Q30
جيد	71	3,553	3,1	2	24,4	16	4,6	3	42,2	32	18,5	12	Q31
جيد	76	3,784	6,2	4	4,6	3	21,5	14	40,0	26	27,7	18	Q32
جيد	76	3,815	6,2	4	10,8	7	21,5	14	18,5	12	43,1	28	Q33
جيد	75	3,753	3,1	2	6,2	4	33,8	22	26,2	17	30,8	20	Q34
جيد	73	3,671	3,1	2	15,4	10	15,4	10	33,8	22	32,3	21	Q35
جيد	75	3,769	3,1	2	15,4	10	23,1	15	18,5	12	40,0	26	Q36

المصدر: من عمل الباحثان استنادا الى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

2-تحليل مستوى اهمية تدريب وتأهيل العاملين:

يتمثل هذا البعد بستة عشر فقرة هي (52....، 37,38,39,40,41) وقد كانت اعلى قيمة للوسيط للفقرتين (37-38) والتي تنص على وجود وحدة تدرب كافة المستويات الادارية كما يوجد وسائل وتجهيزات تدريبية يتم متابعة عملية التدريب من خلالها وكانت بدرجة جيد جداً وقد بلغت (4.000). ويلاحظ ان اقل استجابة للفقرات (48-49-50) والتي يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الاداء كما يتم وفق التقنيات الحديثة ويستخدم مفهوم التدريب الجماعي وقد جاء بدرجة متوسط وقد بلغ (3.461-3.461-3.400). وكما هو موضح في جدول (4)

جدول (4)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والايواساط الحسابية وشدة الإجابة لفقرات تدريب وتأهيل العاملين

مستوى الاستجابة	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
			لا اتفق تماما (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق تماما (5)		
			ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %			
جيد جداً	80	4,00	-	-	13,8	9	15,4	10	27,7	18	43,1	28	Q37
جيد جداً	80	4,00	-	-	12,3	8	16,9	11	29,2	19	41,5	27	Q38
جيد	76	3,800	3,1	2	16,9	11	7,7	5	41,5	27	30,8	20	Q39
جيد	74	3,736	3,1	2	13,3	9	23,1	15	26,2	17	33,8	22	Q40
جيد	76	3,800	3,1	2	15,4	10	16,9	11	27,7	18	36,9	24	Q41
جيد	74	3,707	6,2	4	9,2	6	24,6	16	27,7	18	32,3	21	Q42
جيد	75	3,784	3,1	2	24,6	16	10,8	7	13,8	9	47,7	31	Q43
جيد	72	3,646	6,2	4	20,0	13	9,2	6	32,3	21	32,3	21	Q44
جيد	72	3,692	6,2	4	18,5	12	3,1	2	44,6	29	27,7	18	Q45
جيد	72	3,600	3,1	2	18,5	12	23,1	15	26,2	17	29,2	19	Q46
جيد	70	3,538	3,1	2	21,5	14	23,1	15	23,1	15	29,2	19	Q47
متوسط	69	3,461	3,1	2	29,2	19	12,3	8	29,2	19	26,2	17	Q48
متوسط	69	3,461	-	-	20,0	13	40,0	26	20,0	13	20,0	13	Q49
متوسط	69	3,400	3,1	2	12,3	8	23,7	18	23,1	15	33,8	22	Q50
جيد	74	3,723	3,1	2	9,2	6	29,2	13	26,2	17	32,3	21	Q51
جيد	75	3,753	3,1	2	18,3	12	18,5	12	27,7	18	32,3	21	Q52

المصدر: من عمل الباحثان استنادا الى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

3-تحليل مستوى اهمية تحفيز العاملين:

يتمثل هذا البعد بأربعة فقرات هي (53,54,55,56) وقد كانت اعلى قيمة للوسيط للفقرة (54) والتي يتم منح مكافأة مادية ومعنوية مقابل الانجاز المتميز وكانت بدرجة جيد وقد بلغت (3.907). ويلاحظ ان اقل استجابة للفقرة (53) بمنح مكافأة فردية وجماعية لرفع الاداء وكانت بدرجة متوسط وقد بلغت (3.461). وكما هو موضح في جدول (5)

جدول (5)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية وشدة الإجابة لفقرات لتحفيز العاملين

مستوى الاستجابة	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
			لا اتفق تماما (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق تماما (5)		
			ت %		ت %		ت %		ت %		ت %		
متوسط	69	3,461	3,1	2	29,3	19	12,3	8	29,5	19	26,2	17	Q53
جيد	78	3,907	-	-	16,9	11	12,3	8	33,8	22	36,9	24	Q54
جيد	76	3,846	-	-	9,6	6	32,3	21	23,1	15	35,4	23	Q55
جيد	72	3,630	3,1	2	20,4	13	15,4	10	33,8	22	27,7	18	Q56

المصدر: من عمل الباحثان استنادا الى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ج-تحليل مستوى اهمية التركيز على تحسين العمليات:

يتمثل هذا البعد بثمان فقرات هي (57,58,59,60,...64) وقد كانت اعلى قيمة للوسيط للفقرة (58) يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الاجراءات مثل تقليل خطوات ومعاملات الحصول على المنتج وكان بدرجة جيد وقد بلغت قيمته (3,892)، ويلاحظ ان اقل استجابة للفقرتين (60-63) توجد اساليب لخفض اوقات انجاز كل مرحلة كما يوجد نظام رقابي يشتمل على اجراءات وقائية وتصحيحية بدرجة متوسط وقد بلغت قيمته (3,415-3,461).وكما هو موضح في جدول (6)

جدول (6)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية وشدة الإجابة لفقرات التركيز على تحسين العمليات

مستوى الاستجابة	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
			لا اتفق تماما		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		
			(1) ت %	(2) ت %	(3) ت %	(4) ت %	(5) ت %						
جيد	72	3,630	3,1	2	26,2	17	3,1	2	40,0	26	27,7	18	Q57
جيد	77	3,892	-	-	16,9	11	13,8	9	32,3	21	36,9	24	Q58
جيد	73	3,676	3,1	2	15,4	10	18,5	12	36,9	24	26,2	17	Q59
متوسط	69	3,461	3,1	2	18,5	12	29,2	19	27,7	18	21,5	18	Q60
جيد	73	3,661	3,1	2	10,8	7	30,8	20	27,7	18	27,7	21	Q61
جيد	70	3,523	6,2	4	13,4	10	30,8	20	15,4	10	32,3	11	Q62
متوسط	69	3,415	6,2	4	15,4	10	26,2	17	35,4	23	16,9	15	Q63
جيد	70	3,523	3,1	2	13,8	9	33,8	22	26,2	17	23,1	21	Q64

المصدر: من عمل الباحثان استنادا الى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

د- تحليل مستوى اهمية التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة:

وتضمن هذا المبدأ ثلاثة ابعاد فرعية هي:

1- تحليل مستوى اهمية التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين:

يتمثل هذا البعد باثنا عشر فقرة هي (65,66,67,68,...76) وقد كانت اعلى قيمة للوسيط للفقرتين (59-57) والتي يتم الاهتمام بدراسة اوضاع المنافسين وتحليل الفروقات بين مستويات الانتاجية المقدمة، ويتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي بدرجة جيد وقد بلغت قيمته (3,723-3,769) ويلاحظ ان اقل استجابة للفقرتين (76-75) يتم التخطيط للجودة طويلة الاجل بشكل مستمر ويتم تحديث التكنولوجيا بشكل مستمر وكانت بدرجة متوسط وقد بلغت (3,353-3,353).وكما هو موضح في جدول (7) .

جدول (7)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية وشدة الإجابة لفقرات التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين

مستوى الاستجابة	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
			لا اتفق تماما (1) ت %		لا اتفق (2) ت %		غير متأكد (3) ت %		اتفق (4) ت %		اتفق تماما (5) ت %		
جيد	73	3,661	3,1	2	13,8	9	29,2	19	21,5	14	32,3	21	Q65
جيد	70	3,538	6,2	4	13,8	9	21,1	14	36,9	24	21,5	14	Q66
جيد	75	3,769	3,1	2	10,8	7	18,5	12	41,5	27	26,2	17	Q67
جيد	73	3,646	6,2	4	10,8	7	13,8	9	50,8	33	18,2	12	Q68
جيد	75	3,723	3,1	2	13,9	9	20,0	13	33,8	22	29,2	13	Q69
جيد	71	3,584	3,1	2	10,8	7	27,7	18	41,5	27	16,9	11	Q70
جيد	73	3,630	3,1	2	13,8	9	24,6	16	33,8	22	24,6	16	Q71
جيد	71	3,584	3,1	2	24,6	16	9,2	6	36,9	24	26,2	17	Q72
جيد	70	3,507	3,1	2	13,8	9	30,8	20	33,8	22	18,5	12	Q73
جيد	71	3,569	3,1	2	21,5	14	15,4	10	35,4	23	24,6	16	Q74
متوسط	67	3,353	6,2	4	16,9	11	26,2	17	36,9	24	13,8	9	Q75
متوسط	67	3,353	3,1	2	23,1	15	20,0	13	43,1	28	8,10	7	Q76

المصدر: من عمل الباحثين استنادا الى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

2- تحليل مستوى اهمية القدرة على الاتصال الفعال:

يتمثل هذا البعد بسبعة فقرات هي (77,78,79,80,...83) وقد كانت اعلى قيمة للوسيط للفقرات (77-81-82-83) والتي يوجد لدى المرووسين قدرة على الاتصال بأصحاب القرار "متخذي القرار" كما ان مقياس الاداء لقياس انجاز العاملين لدى المرووسين واضحة ويتم التعرف على اهمية الجودة والتأكد عليها ويوجد وسائل اتصال فعالة بين العاملين والزبائن وكانت بدرجة جيد وقد بلغت قيمتها (3,584-3,537-3,584-3,584) وكما هو موضح في جدول (8)

جدول (8)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية وشدة الإجابة لفقرات القدرة على الاتصال الفعال

مستوى الاستجابة	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
			لا اتفق تماما (1)		لا اتفق (2)		غير متأكد (3)		اتفق (4)		اتفق تماما (5)		
			ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %			
جيد	70	3,538	3,1	2	21,5	14	18,5	12	32,3	21	24,6	16	Q77
متوسط	67	3,369	6,2	4	21,5	14	20,0	13	33,8	22	18,5	12	Q78
متوسط	67	3,353	6,2	4	18,5	12	23,1	15	38,5	25	13,8	9	Q79
متوسط	67	3,384	6,2	4	18,5	12	18,5	12	44,6	29	12,3	8	Q80
جيد	70	3,584	6,2	4	13,9	9	23,1	15	29,2	19	27,7	18	Q81
جيد	70	3,584	3,1	2	15,4	10	21,5	14	40,0	29	20,0	13	Q82
جيد	70	3,523	3,1	2	21,5	14	23,1	15	24,6	16	27,7	18	Q83

المصدر: من عمل الباحثين استنادا الى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

3- تحليل مستوى اهمية القدرة على قياس جودة الاداء في تقديم الخدمة:

يتمثل هذا البعد بخمس فقرات هي (84,85,86,87,88) وقد كانت اعلى قيمة الوسيط للفقرة (87) والتي تساهم الاساليب الاحصائية في الرقابة على الجودة بدرجة جيد وقد بلغت قيمته (3,692). ويلاحظ ان اقل استجابة للفقرتين (86-88) والتي يوجد اوقات معيارية لإنجاز المهام كما يتم مراجعة وتحديث اساليب الرقابة على الجودة بدرجة متوسط وقد بلغت قيمته (3,415-3,400). وكما هو موضح في جدول (9)

جدول (9)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والايوساط الحسابية وشدة الإجابة لفقرات القدرة على قياس جودة الاداء

مستوى الاستجابة	شدة الإجابة %	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الفقرات
			لا اتفق تماما (1) ت %		لا اتفق (2) ت %		غير متأكد (3) ت %		اتفق (4) ت %		اتفق تماما (5) ت %		
جيد	70	3,507	6,2	4	18,5	12	21,5	14	26,2	17	27,7	18	Q84
جيد	72	3,615	3,1	2	10,8	7	29,2	19	35,4	23	21,5	15	Q85
متوسط	68	3,400	6,2	4	21,5	14	13,8	9	43,1	28	15,4	10	Q86
جيد	73	3,692	6,2	4	21,5	14	10,8	7	20,0	13	41,5	27	Q87
متوسط	68	3,415	-	-	12,8	8	46,2	30	29,2	19	12,8	8	Q88

المصدر: من عمل الباحثين استنادا الى مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ثانياً:- اختبار الفرضية الثانية) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومبادئ ادارة الجودة الشاملة).

تحليل علاقات الارتباط لمتغيرات البحث

العلاقة بين متغيرات الثقافة التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة(التركيز على الزبون، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة) لغرض التحقق من صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية عنها قامت الباحثة باختبارات اعتمدت على معامل ارتباط (spearman) للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث على وفق فرضيات البحث. تم استخدام مصفوفة ارتباط (spearman) للتعرف على مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية تمثل المتغير المستقل ومبادئ إدارة والتي الجودة الشاملة(التركيز على الزبون، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة) الذي تمثل متغير البحث المعتمد .

جدول(10)

مصفوفة ارتباط spearman

المتغيرات	B4	B3	B2	B1
الثقافة التنظيمية	**897	**847	**932	**856

**وجود علاقة قوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

- 1- اختبار العلاقة بين التركيز على الزبون والثقافة التنظيمية.
يعكس الجدول(10) علاقة الارتباط بين التركيز على الزبون والثقافة التنظيمية ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون والثقافة التنظيمية.
- 2- اختبار العلاقة بين التركيز على تلبية احتياجات العاملين والثقافة التنظيمية
يعكس الجدول(10) علاقة الارتباط بين التركيز على تلبية احتياجات العاملين والثقافة التنظيمية ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على تلبية احتياجات العاملين والثقافة التنظيمية.
- 3- اختبار العلاقة بين التركيز على تحسين العمليات والثقافة التنظيمية
يعكس الجدول(10) علاقة الارتباط بين التركيز على تحسين العمليات والثقافة التنظيمية ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التركيز على تحسين العمليات والثقافة التنظيمية.
- 4- اختبار العلاقة بين التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة
يعكس الجدول(10) علاقة الارتباط بين التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة والثقافة التنظيمية.

ثالثاً:- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومبادئ ادارة الجودة الشاملة)

تحليل مستويات التأثير لمتغيرات البحث

الأثر في متغيرات الثقافة التنظيمية في مبادئ إدارة الجودة الشاملة(التركيز على الزبون، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، لتركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة).

1- اثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في التركيز على الزبون كمتغير معتمد: جدول (11)

التركيز على الزبون					الثقافة التنظيمية
R ²	F		B		
	f	Sign	B	Sign	
883	172,162	0.00	1,113	0.00	

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (11) الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل اثر ذو دالة معنوية على التركيز على الزبون كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F) اذ كانت قيمته (172,162) وبدرجة معنوية (0,000) علما ان معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (0.883) وهذا يعني ان الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل يشرح ويفسر (88%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يعني ان (12%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهر في النموذج البحث.

2-اثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في التركيز على تلبية احتياجات العاملين متغير معتمد جدول (12)

التركيز على تلبية احتياجات العاملين					المتغير المتغير
R ²	F		B		
	F	Sign	B	Sign	
868	414,483	0,00	1,070	20,359	الثقافة التنظيمية

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (12) الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل يوجد اثر ذو دالة معنوية على التركيز على تلبية احتياجات العاملين كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F) اذ كانت قيمته (414,483) وبدرجة معنوية (0,00) علما ان معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (0,868) وهذا يعني ان الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل يشرح ويفسر (87%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يعني ان (13%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهر في النموذج البحث.

3-اثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في التركيز على تحسين العمليات متغير معتمد جدول (13)

التركيز على تحسين العمليات					الثقافة التنظيمية
R ²	F		B		
	F	Sign	B	Sign	
718	160,143	0,00	894	0,00	

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (13) الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل اثر ذو دالة معنوية على تحسين العمليات كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F) اذ كانت قيمته (160,143) وبدرجة معنوية (0,000) علما ان معامل التحديد (R²) قد كانت قيمته (0,718) وهذا يعني ان الموارد البشرية كمتغير مستقل يشرح ويفسر (71%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يعني ان (29%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهر في النموذج البحث.

4-اثر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة متغير معتمد جدول (14)

التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة					المتغير المتغير
R ²	F		B		
	F	Sign	B	Sign	
805	260,436	0,00	961	0,00	الثقافة التنظيمية

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (14) الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل اثر ذو دالة معنوية على التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة كمتغير معتمد كما يوضحها اختبار (F) اذ كانت قيمته (260,436) وبدرجة معنوية (0,000) علما ان معامل التحديد (R^2) قد كانت قيمته (805) وهذا يعني ان قواعد البيانات كمتغير مستقل يشرح ويفسر (80%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهذا يعني ان (20%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهر في النموذج البحث.

رابعاً: -النتائج والتوصيات والمقترحات: أنتائج البحث:-

1. توصلت البحث من خلال تحليل متغير الثقافة التنظيمية الى مستوى اهتمام بدرجة فوق المتوسط مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية في الشركة.
2. توصل البحث من خلال تحليل متغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة الى مستوى اهتمام فوق المتوسط الا ان هنالك جوانب يجب على إدارة الشركة مراعاتها مثل مبدأ التركيز على الزبون واحتياجات العاملين والتركيز على الاحتياجات الإدارية والمنافسة.
3. توصل البحث لوجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين الثقافة التنظيمية في مبادئ الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التركيز على تلبية تركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة) ، وبلغ معامل الارتباط (r) مقداره (0.940) بين المتغير المستقل الرئيسي والمتغير التابع وهي علاقة ارتباطية ايجابية قوية ، وهذا يؤشر أهمية هذه الابعاد وضرورة العمل على تطبيقها والالتزام بها من قبل المنظمة لأنها تمثل مبادئ الجودة الشاملة.
4. أظهرت نتائج البحث بوجود اثر الثقافة التنظيمية ومبادئ الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التركيز على تلبية احتياجات العاملين تركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة) (R^2) مقداره (0.883) وهذا يؤشر وجود الاثر الواضح وهو فوق الوسط مما يدل على أهمية تطبيق هذه المبادئ والالتزام بها من قبل المنظمة لأنها تمثل مبادئ الجودة الشاملة.

ب-التوصيات والمقترحات

- في ضوء نتائج البحث يمكن تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها من قبل ادارات المنظمة التي تهدف الى تحسين مستوى المنتجات المقدمة للمواطنين وكما يلي:
1. تعزيز التركيز على الزبون وذلك من خلال الاهتمام بأهمية الاسئلة التي يطرحها وحل المشكلات التي تواجههم ومتابعة ودراسة حاجاتهم ورغباتهم للعمل على انتاج منتجات تلبي احتياجاتهم.
 2. تعزيز التركيز على تلبية احتياجات العاملين في الشركة وذلك من خلال الاهتمام في حل الصراعات بين العاملين. وكذلك تطوير العمل وكذلك اشراكهم بأنشطة تحسين طرق اداء الاعمال التي يقومون بها.
 3. تعزيز الاهتمام بعملية التدريب من خلال تعزيز دور التدريب في ايجاد كوادر متميزة وتعزيز دور التدريب في رفع الجودة وتحسين الاداء واستخدام التقنيات الحديثة.
 4. ضرورة تحفيز العاملين في المنظمة (منحهم حوافز مادية ومعنوية)
 5. تعزيز التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين المستمر بهدف التميز والمنافسة.

قائمة المصادر والمراجع

- 1- البرواري، نزار عبد المجيد، وباشيو، لحسن عبد الله (ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم واسس وتطبيقات)، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، 2011.
- 2- الحسيني، فلاح حسن عداي، (الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها- مداخلها - عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006
- 3- الخطيب، سمير كامل، (ادارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر)، العراق، مطبعة جعفر العصامي، 2008.
- 4- الربيعي، رشا عباس عبود، (اثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية / دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2005.
- 5- السامرائي، مهدي ، (ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي) ، دار جرير للطباعة والنشر الطبعة الاولى 2007.
- 6- السقايف، حامد عبد الله، (المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة) ، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
- 7- السواط، طارق بن عوض، والعتبي، سعود محمدي، (البعد الوظيفي لثقافة التنظيم)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، العدد الاول، المجلد 35: 12 لسنة 2000.
- 8- الطائي، يوسف حجي سلطان، والعبادي، محمد فوزي، والعبادي، هاشم فوزي دباس (إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي)، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 9- الطائي، يوسف حجي سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية/ مدخل استراتيجي متكامل)، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005.

- 10- العميان، محمود سلمان، (السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال)، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005 .
- 11- القريوتي، محمد قاسم، (نظرية المنظمة والتنظيم)، عمان دار وائل للنشر ، 2000 .
- 12- النعيمي، محمد عبد العال، صويص، راتب جليل، صويص، غالب جليل، (ادارة الجودة المعاصرة)، الاردن ، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 13- جودة، محفوظ، احمد (الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات)، عمان: دار وائل للطباعة النشر، 2009. 14-حمود، خضير كاظم، (ادارة الجودة الشاملة) الاردن، الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2005. 15-سيد جاب الرب، (ادارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة)، مطبعة العشري، 2005 16-نجم ، عبود نجم ، (اخلاقيات الادارة في عالم التغير)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2000 .
- 14- عصفور، أمل مصطفى، (قيم ومعتقدات الافراد واثرها على فاعلية التنظيم)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2008
- 15- عقيلي، عمر وصفي، (مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة) ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الاولى 2001،
- 16- ياسين، سعد غالب، (الادارة المالية)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .

- 1.Daft, R.L., (Organization Theory & Design), tenth., (New York: West Publishing Co. 2010.
- 2.Ahmed, S., Hassan, M.H.& Devi, S.,(Implementation Imperatives of TQM in A service Organizational An Emphasis on participatory Dimensions), Dep. of Mechanical Engineering, University of Malaya, Available from,2001.
3. jean Francois Soulerain,(Organisation etgestion de l Foucheur) , paris,2006.
4. Jones, Gareth R, (Organizaonal, Design, and change),5th Ed, New Jersey, Pearson Prentice- Hall Inc,2007.
5. (Krajweski. Leej & Ritzman, Larry,(Operations Management Strategy and Analysis) Addison-Wesley Publishing, 2005.

.....

