

## أثر بعض المحددات التنظيمية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في شركة الموصل للحديد والصلب في محافظة نينوى

أ.د. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

prof-aljuboury@uomosul.edu.iq

الباحث: يونس غازي رجب الحيايالي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

younus.rajab96@gmail.com

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أثر الهيكل والثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة/دراسة استطلاعية في شركة الموصل للحديد والصلب في محافظة نينوى، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لغرض الوصول إلى الأهداف المنشودة من هذا البحث، وتبلورت مشكلة البحث بتساولين وكالاتي:

١. هل تؤثر المحددات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) في ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية عينة البحث؟
٢. هل تتباين المحددات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) في تأثيرها على ممارسات ادارة الجودة الشاملة وفق اراء العينة المختارة في الشركات قيد البحث؟

وللإجابة عن التساؤلات التي تم ورودها في أعلاه تم الاعتماد مجموعة من الفرضيات التي تم اختبارها باستخدام البرمجة الاحصائية الجاهزة (SPSS20)، بعد جمع البيانات من خلال استمارة الاستبانة كأداة رئيسية، إذ تم توزيع الاستبانة على العاملين في شركة الموصل للحديد والصلب بواقع (٦٤)، استناداً الى ذلك بعدد من المقابلات الشخصية. وكانت من أبرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث هي وجود تأثير بين المحددات التنظيمية المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) وممارسات ادارة الجودة الشاملة، وفي ضوء هذه الاستنتاجات تمكن الباحثان من صياغة مقترحات عدة أهمها ضرورة اهتمام المدراء في المستويات الإدارية العليا في الشركات الصناعية بممارسات إدارة الجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية:** الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، ممارسات ادارة الجودة الشاملة.

### **The impact of some organizational determinants on total quality management practices/an exploratory study in the Mosul Iron and Steel Company in Nineveh Governorate**

Researcher: Younes G. Rajab Al-Hayali

College of Administration and Economics

University of Mosul

Prof. Dr. Moyassar I. A. Al juboury

College of Administration and Economics

University of Mosul

### **Abstract:**

The current research aims to identify the impact of the organizational structure and culture on the practices of total quality management/an exploratory study in the Mosul Iron and Steel Company in the Nineveh Governorate.

1. Do organizational determinants (organizational structure, organizational culture) affect the practices of total quality management in the industrial companies, the research sample?
2. Do the organizational determinants (organizational structure, organizational culture) differ in their impact on total quality management practices according to the opinions of the selected sample in the companies under study?

In order to answer the questions that were mentioned above, a set of hypotheses were tested using appropriate statistical means, after collecting data through the questionnaire as a main tool. The questionnaire was distributed to the Mosul Iron and Steel Company by (64), based on a number of from personal interviews. One of the most important conclusions reached by the research is the existence of an effect between the organizational determinants represented by (organizational structure, organizational culture) and the practices of total quality management, and in light of these conclusions, the researchers were able to formulate several proposals, the most important of which is the need for managers' attention at higher administrative levels In industrial companies with total quality management practices.

**Keywords:** organizational structure, organizational culture, total quality management practices.

#### المقدمة

تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات جديدة اقتصادية وسياسية وتقنية، مما يتطلب منها امتلاك رؤية وفلسفة شمولية معاصرة يجرى فيها الموائمة بين هذه المحددات التنظيمية، ومما يزيد أهمية تلك المحددات قدرتها في تحديد نجاح المنظمات أو فشلها لذا يركز عليها اغلب الباحثين ومنهم (Walker, 1975) (Scott, et al., 1979) (Eastaugh, 1980) ويقترحون ضرورة دفع اعضائها إلى الالتزام بالعمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء والخدمة لتحقيق ميزة تنافسية بما يلبي الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات الزبائن والأطراف ذات العلاقة، وبذات المجال تعد ممارسات ادارة الجودة الشاملة مجال اداري وتنظيمي مازال يأخذ حيزا واسعا في ادبيات ادارة الجودة التي تركز في نتائجها على تحسين الاداء، وهذه الممارسات ليست اهداف حتماً بل تعد أنشطة وعمليات تُطبق من قبل المنظمة من اجل تحقيق اهدافها التنظيمية وزيادة معدل النجاح فيها عن طريق تحسين اداء المنظمة وزيادة الانتاجية وتحقيق رضا الزبون والتقليل من الكلف والهدر، من هنا وجد الباحثان مدخلا لتحديد مشكلة يراد ايجاد حل لها وهي أن المنظمة اذا ما ارادت تنفيذ ممارسات ادارة الجودة الشاملة فلا بد لها من مراعاة عدد من المحددات التنظيمية المقترنة، لذا جرى تحديد بعض المحددات التنظيمية التي وجد بها الباحثان العمق الاساسي والتي تم تحديدها وفق اراء الادارة العليا من قبل الشركات المبحوثة وهي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية). وكما موضح في الملحق (٢).

ومن أجل تغطية مضامين البحث النظرية والعملية فقد تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث تناول المبحث الأول المنهجية بينما عرض المبحث الثاني الإطار النظري أما المبحث الثالث فقد عرض الإطار العملي وأخيراً ضم المبحث الرابع الاستنتاجات والتي تم في ضوءها صياغة عدد من المقترحات.

## المبحث الأول: منهجية البحث

المنهجية المعتمدة في هذا البحث هي على النحو الآتي:

أولاً. مشكلة البحث: تعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة من الممارسات الحديثة في الشركات الصناعية ويمكن من خلالها تحسين نوعية وجودة المنتجات لذلك تسعى الشركات الصناعية في تبني استراتيجية لتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال الزيارات الميدانية على مجموعة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. ومن خلال ما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. هل تؤثر المحددات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الموصل للحديد والصلب عينة البحث؟
  ٢. هل تتباين المحددات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) في تأثيرها على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وفق آراء العينة المختارة في الشركة قيد البحث؟
- ثانياً. أهمية البحث:

١. الأهمية الأكاديمية: يكتسب هذه البحث أهميته النظرية كونه يتناول موضوعاً حيوياً، وكذلك قيام الباحثان باستخدام منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال المحددات التنظيمية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى.
٢. الأهمية الميدانية: الظاهر والملاحظ في أغلب الشركات الصناعية في محافظة نينوى هو ضعف تطبيق المحددات التنظيمية لممارسات إدارة الجودة الشاملة فمن هنا لمس الباحثان ضرورة تطبيقها في عدد من الشركات في محافظة أملا في تحقيق الأداء المثالي لدى هذه الشركات ومحاولة تقديم الاسس العلمية لتلك الشركات.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف هذه البحث الى تحقيق الآتي:

١. عرض الإطار النظري وفق آراء عدد من الباحثين.
٢. التعرف على المحددات التنظيمية الأكثر تأثيراً في تحسين مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
٣. الخروج بمجموعه من الاستنتاجات والمقترحات التي تساعد الشركات في تطوير وتحسين عملياتها الانتاجية مستقبلياً.

رابعاً. المخطط الافتراضي للبحث: بعد تحديد مشكلة البحث وأهميته وأهدافه لا بد من تصميم نموذج افتراضي لغرض معالجة مشكلة هذه البحث، حيث يضم هذا الأنموذج الافتراضي المحددات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) بوصفها (متغيراً مستقلاً) وممارسات إدارة الجودة الشاملة بوصفها (متغير تابع) والشكل (١) يوضح العلاقة بين متغيرات البحث.



← علاقة تأثير

الشكل (١): مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

**خامساً. فرضيات الدراسة:** اتساقاً مع المخطط الافتراضي تم صياغة الفرضيات الآتية:  
**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين المحددات التنظيمية وممارسات ادارة الجودة الشاملة.

وانبثقت عنها الفرضية الفرعية التالية:

١. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين الهيكل التنظيمي وممارسات ادارة الجودة الشاملة مجتمعة.

٢. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين الثقافة التنظيمية وممارسات ادارة الجودة الشاملة مجتمعة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تباين لتأثير المحددات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) في ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

**سادساً. منهج البحث:** تم الاعتماد في هذه البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانبين النظري والميداني كونه يساعد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات مع ايجاد وسائل مختلفة لتفسيرها، بالإضافة الى استخراج النتائج وفقاً لشواهد وقرائن متنوعة واعتماد استمارة الاستبيان بهدف جمع البيانات والمعلومات، ودراستها للوصول إلى نتائج قاطعة حول مشكلة البحث **سابعاً. حدود الدراسة:** تتسم الدراسة بالحدود الآتية:

١. الحدود المكانية: الشركة الصناعية المختارة في محافظة نينوى المتمثلة بـ (شركة الموصل للحديد والصلب).

٢. حدود الموضوع: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

٣. حدود الأشخاص: وهم قيادات الخط الاول والقيادة الوسطى (مدراء الاقسام والشعب).

**ثامناً. الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:**

١. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression Model) لقياس درجة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

٢. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance-ANOVA) لبيان إذا كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة

### **المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث**

**اولاً. الهيكل التنظيمي (المفهوم، الاهمية، الابعاد):**

١. **مفهوم الهيكل التنظيمي:** يعد الهيكل التنظيمي وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيراً رئيسياً يؤثر في العديد من المتغيرات لأي منظمة، كما يساعدها على التأقلم مع ما تحمله البيئة الخارجية من تحولات وتحديات لاسيما في عصر التكنولوجيا والاقتصاد المعرفي.

يعرفه (Fauzi, et al., 2021: 1190) على أنها النمط الرسمي للأنشطة والعلاقة المتبادلة، بين الوحدات الفرعية المختلفة للمنظمة، حيث يلعب الهيكل التنظيمي دوراً حاسماً. يحدد فيه كيفية تقسيم المهام، ومن يقدم التقارير إلى من، وآليات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل التي سيتم اتباعها.

ففي أدبيات النظرية التنظيمية، يوصف (Jonathan, et al., 2018: 16) الهيكل التنظيمي المعروف أيضاً بالبنية التنظيمية الرسمية التي يقرها قادة المنظمة بأنه ترتيب تكوين

مؤسسي يحدد تقسيم العمل بطريقة عقلانية وواعية، فالمنظمات عموماً تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الطاقة البشرية) فمن أجل تحقيق الأهداف المرجوة نحتاج إلى تقسيم العمل بين الأفراد العاملين داخل المنظمة لذا نلجأ إلى الهيكل التنظيمي، لأنها توفر إطار للسيطرة والإدارة والرقابة، وفي الواقع أن الهيكل التنظيمي هو الذي يعمل على تحقيق الأهداف، لذا يحتاج المديرون إلى إدراك ضرورة الهيكل التنظيمي وضرورة تصميمه (Maleki & Fariba, 2014: 586).

٢. أهمية الهيكل التنظيمي: تكمن أهمية الهيكل التنظيمي بإسهامه في زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرارات، فضلاً عن أنه وسيلة ربط الأفراد والموارد والقوانين والإجراءات معاً بطريقة تلائم متطلبات المنظمة ومتوافقة مع بيئتها لتحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفوءة، كما أنه صمام أمان لتقليل من المخاطر التي يمكن أن تواجه المنظمات بسبب التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة فهو يضيف للمنظمات المرونة وسرعة الاستجابة للمستجدات.

وقد تناول العديد من الكتاب أهمية الهيكل التنظيمي وكما يلي:

أ. يرى (Christensen, 2007: 15) أن أهمية الهيكل التنظيمي من توقعات لأداء العاملين فيها وقواعد للسلوك وبيّن كيفية إنجاز كل مهمة، وفي الوقت ذاته نجد أن هذا الهيكل لا يعطي معلومات مباشرة حول تصرفات وسلوك أفراد المنظمة إذاً لا يقدم سوى مبادئ توجيهية ويعتبر نقطة البدء في تشكيل المنظمة.

ب. يصمم الهيكل التنظيمي داخل المنظمة لمنع الفوضى ولتنظيم العلاقات في العمل وتسهيل قنوات الاتصال كما يساعد أفراد المنظمة على فهم بيئة العمل بالشكل الذي يمنع الأرباك داخل المنظمة (Aquinas, 2008: 94).

ج. تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في توليد ميزة تنافسية وتحسين الأداء، ويرتبط ارتفاع رضا الزبائن بالميزة التنافسية عندما تُدار الخدمات بشكل منفصل عن وظائف العمل (Oscar, et al., 2016: 57).

د. الهيكل التنظيمي يحدد الطرق التي عن طريقها يتم ممارسة العمليات الرقابية في المنظمة عن طريق تحديد المستويات الرقابية وأجهزتها (بكر، ٢٠١٩: ٣٥).

٣. أبعاد الهيكل التنظيمي: تشير أبعاد أي شيء بشكل عام إلى خصائصه وسماته، وأبعاد الهيكل التنظيمي تمثل الخصائص المميزة لنمط الهيكل التنظيمي وشكل التصميم، والتي هي بمثابة حصيلة تفاعل جميع المكونات التنظيمية داخل وخارج المنظمة، ولقد اختلف الباحثون في تقسيم أبعاد الهياكل التنظيمية إذ صنفها البعض تحت نوعين من الأبعاد الأول هو ما يسمى بالأبعاد الهيكلية (Structural Dimensions) والذي يعنى بكافة الخصائص الداخلية للمنظمة والذي من الممكن أن يمثل حجر الأساس الذي بموجبه تتم عملية مقارنة حجم المنظمات وقياسها وهي (الرسمية، المركزية، التعقيد)، أما النوع الثاني فهو ما يسمى بالأبعاد المحيطة (Ambient dimensions) والذي يختص بكامل المنظمة والمتمثلة (حجم المنظمة، أهداف المنظمة، التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة، البيئة المحيطة بالمنظمة)، حيث أن كلاً من هذه الخصائص تؤثر بتشكيل الأبعاد الهيكلية للمنظمة. (شريف، ٢٠٢٠: ٥٥).

واتفق كل من (Robbins, 1990: 83-111) (Bowditch, et al., 2007: 284-290) (عبد ربه، ٢٠١٣: ٤٢) على الأبعاد التالية:

❖ **الرسمية:** ربط (Daft, 2010: 15) الرسمية بحجم الوثائق المكتوبة التي تتضمن إجراءات الوظائف وتوصيفها وكذلك اللوائح والسياسات المتبعة في المنظمة، إذ أن هذه الوثائق (Documents) المكتوبة تصف السلوك (Behavior) والأنشطة (Activities) التي وضعتها المنظمة للموظفين كمرجع أساسي لأداء أعمالهم، وذكر (Mintzberg) أن قياس الرسمية يتم عادة عن طريق حساب عدد الصفحات من الوثائق داخل المنظمة وأكد على أن الوظائف غير الماهرة (Unskilled Jobs) هي التي تمتاز عادة بالرسمية (الابرو وكاظم، ٢٠١٨: ٨٤).

❖ **المركزية:** تشير المركزية الى الدرجة التي يكون فيها اتخاذ القرار متمركزا في نقطة واحدة من المنظمة، ففي المنظمات ذات الطابع المركزي يقوم المديرون في قمة هيكل المنظمة بصياغة واتخاذ كافة القرارات، بينما المديرون في المستوى الأدنى من ذلك يعملون على تنفيذ تلك القرارات (Robbins & Judge, 2013: 5) كما انها تعني حالة المنظمة التي تكون فيها سلطة اتخاذ القرارات المهمة عند مديري القمة الهرمية (Jones, 2013: 126).

❖ **التعقيد:** هو ذلك البعد في الهيكل التنظيمي الذي يشير الى عدد الوحدات والوظائف والانشطة المختلفة داخل المنظمة، ويقاس بعنصرين هما التمايز والتكامل، فالتمايز يقصد به درجة الاختلاف بين النظم الفرعية والمكونة للمنظمة (اقسام، دوائر، وحدات) حيث تعتمد درجة التمايز على درجة التخصص في الاعمال، بالإضافة الى حجم المنظمة فكلما زاد حجم المنظمة وعدد افرادها وعدد التخصصات زادت درجة التمايز فيها. (رضوان، ٢٠١٥: ١٦)

اما التكامل فيشير (الطراونة واخرون، ٢٠١٢: ٩٨) الى انه التنسيق بين المهام والوظائف والوحدات التنظيمية والدوائر داخل المنظمة فالمنظمة التي تزداد فيها درجة التمايز تحتاج بدرجة كبيرة الى وجود تكامل بين النظم الفرعية جميعها، ويوجد نوعان من التكامل في هذا المجال عمودي وافقي:

- **التكامل العمودي:** التنسيق من خلال علاقات السلطة وتبادل التقارير.

- **التكامل الافقي:** التنسيق عن طريق استخدام قواعد العمل والاعراف داخل فرق العمل التي تؤدي الى تحسين العلاقات الجانبية.

### ثانياً الثقافة التنظيمية:

١. **مفهوم الثقافة التنظيمية:** يعد محدد الثقافة التنظيمية من المحددات المهمة ويعتبر عامل من العوامل التي تؤثر على المنظمة، يستحوذ موضوع الثقافة التنظيمية على الاهتمام عبر تخصصات متعددة. من علم النفس إلى علم الاجتماع إلى الأنثروبولوجيا إلى الإدارة العامة وحظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري والتنظيمي كونها إحدى المكونات غير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات الجهات ذات العلاقة بالمنظمة وتوجد اليوم أكثر من ٣٠٠٠ دراسة في جامعة هارفارد بخصوص الثقافة التنظيمية (Divan, 2012: 7)، حيث تبني (Lam, et al., 2021: 3) الثقافة التنظيمية بمفهوم أقل ديناميكية. يتم تعريفها على أنها الخصائص الداخلية للمنظمة التي تلعب دوراً محددًا في تطورها على المدى الطويل، وتمثل كيفية تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض وكيف ترتبط المنظمة بأصحاب المصلحة. بعبارة أخرى، تعتبر ثقافة العمل بمثابة دليل يوجه العملية وسير العمل وإدارة الزبائن داخل المنظمة.

ويشير (PAAIS & PATTIRUHU, 2020: 578) الى ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يتبناها موظفو المنظمة، ثم يتم تطويرها وتميرها للتغلب على مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، بينما عرفها

- (Caliskan & Zhu, 2020: 22) ان الثقافة التنظيمية المحددة هي نظام من المعاني، تشترك فيه مجموعة معينة من الناس، تتألف من رموز واللغة والمعتقدات والطقوس والأساطير.
٢. **اهمية الثقافة التنظيمية:** للثقافة التنظيمية اهمية كبيرة في نجاح المنظمات، حيث تبرز اهميتها من خلال ما تتحلى به من معتقدات وسلوكيات وافتراسات تنعكس على واقع عمل المنظمة بشكل ايجابي وتزيد من قدرتها على البقاء والتأقلم مع ما يحيط بها من متغيرات وتجلت اهميتها بما يلي:
- أ. منح العاملين عامل الثقة وتفعيل خاصة التواصل فيما بينهم بشكل يسهم في تحقيق اهداف المنظمة على جميع المستويات وبشكل عام.
- ب. تسهم في تحقيق فوائد كبيرة للمنظمة كونها قابلة للتكيف بنجاح مع التغيرات السريعة في العالم واتجاهاته وخلق قيمة مستمرة لربائنها (Morcos, 2018: 6).
- ج. تسهم بتوليد الاحساس والشعور بالمسؤولية الموقف الايجابي بين افراد المنظمة اضافة الى ذلك تسهم في تعزيز فعالية الاعمال، وتعمل على زيادة القدرة على التكيف الخارجي والانسجام الداخلي، حيث تؤدي دورا مهما في نجاح وحدة الاعمال (Wahyuningsih, 2019: 143).
- د. تعمل على دمج وتوجيه الانشطة اليومية للعاملين بغية الوصول الى اهدافهم المحددة، كما يمكن ان تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية لإعطاء ردود فعل مناسبة وسريعة (Lee & Chen, 2015: 23).
٥. الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والامكانيات نحو تحقيق الاهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو الابتكار والتغيير والتجديد (حسين، ٢٠١٩: ٣٣).
٣. **ابعاد الثقافة التنظيمية:** اتفق العديد من الكتاب والباحثين ومنهم (عبد الرحمن، ٢٠١٨: ٧٨) (حسين، ٢٠١٩: ٣٨) (ضاحي، ٢٠٢٠: ٦٨) على مكونات وابعاد الثقافة التنظيمية وكتالي:
- أ. **القيم التنظيمية Organizational Values:** عبارة عن مجموعة من الاتفاقات المشتركة مكتوبة او غير مكتوبة بين افراد المنظمة تحدد ما هو مرغوب او غير مرغوب فيه وتحدد ايضا ما هو ايجابي او سلبي داخل بيئة العمل بحيث تضمن العمل على توجيه سلوك الافراد داخل المنظمة ضمن مختلف الظروف التنظيمية، وتعرف كذلك على انها المبادئ والافكار التي يعتنقها الافراد، وتهتم بتفضيل او عدم تفضيل العناصر والموضوعات او الاشخاص داخل بيئة العمل.
- ب. **المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs:** المعتقدات بصورة منفردة هي مجموعة من الافكار المشتركة التي تتعلق بطبيعة الافراد وحياتهم الاجتماعية، اما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة داخل المنظمة وكيفية انجاز المهام التنظيمية ومن بين هذه المعتقدات على سبيل المثال المساهمة في العمل الجماعي واهمية المشاركة في صنع القرارات.
- ج. **الاعراف التنظيمية Organizational Norms:** الاعراف بشكل خاص مجموعة من المعايير التي يلتزم بها الافراد العاملون داخل المنظمة لاعتقادهم بانها ضرورية لهم بغض النظر عن فاعليتها او عدم فاعليتها او فائدتها او عدمها. اما الاعراف التنظيمية بشكل عام فهي عبارة عن معايير يلتزم بها الافراد العاملون في التنظيم على انها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.
- د. **التوقعات التنظيمية Organizational Expectations:** التعاقد النفسي الذي يتم بين الفرد والمنظمة وهي ما يتوقعه الفرد من تنظيم وتنمئذ هذه التوقعات بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب وهي عبارة عن مجموعة التوقعات التي يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة خلال فترة عمل الفرد داخل المنظمة.

٥. الرموز: وهذه لا يمكن رؤيتها إذ تنتقل عن طريق القصص والشعائر والطقوس وأفكار القادة المؤسسين واللغة وغيرها، فالرموز صورة قوية لطريقة إيصال الأفكار ونقل المعايين لذلك فهي تصب باتجاه هدف أو عمل أو حادثة نوعية أو علامة وغيرها.
- و. الطقوس: هي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة وبذلك تعكس الفكر الجماعي للمنظمة وسلوكها ولا يشترط أن تكون مكتوبة وقد عرفها البعض على أنها الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة وتتمثل الطقوس الاحتفالات في المناسبات واستقبال الموظفين وتكريم المبدعين وطقوس التقاعد وحفلات توزيع الهدايا والجوائز.
- ز. المعايير: وهي القواعد الشفوية التي تنص على ما يجب أن يقوم به الأفراد وعلى ما لا يجب أن يقوم به وعلى الرغم من أن المعايير تتعامل مع السلوك فإنها تعالج المواقف أيضا فهي قواعد العمل للثواب والعقاب وغيرها
- ثالثاً. ممارسات ادارة الجودة الشاملة: تعد ممارسات ادارة الجودة الشاملة مجال اداري وتنظيمي تطبق في الشركات بصورة مستمرة من اجل تحسين الاداء، وهذه الممارسات ليست اهداف حتما بل تعد انشطة وعمليات تطبق من قبل المنظمة من اجل تحقيق اهدافها التنظيمية، وفيما يلي بعض المفاهيم الخاصة بممارسات ادارة الجودة الشاملة.

الجدول (١): يوضح بعض مفاهيم ممارسات ادارة الجودة الشاملة بحسب اراء الكتاب

ت	البحث والسنة	المفهوم
١	(Talib, et al., 2011: 100)	تلك العوامل الحاسمة التي يجب أن تسيير على ما يرام، لضمان النجاح في تحقيق اهتمام خاص ومستمر، لتحقيق أداء عالٍ في الصناعات الخدمية.
٢	(Talib, 2013: 10)	عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تطبق من قبل المنظمة بغية لتحقيق اهدافها التنظيمية ومن اجل زيادة معدل نجاح المنظمة.
٣	(عبد الوهاب، نادية، ٢٠١٧: ١٧٥)	فلسفة تتضمن مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة من اجل بناء علاقات أفضل مع المجهزين وتحسين جودة المنتج لبلوغ اهداف المنظمة بكفاءة وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة.
٤	(pahn , et al., 2019: 4)	عملية حاسمة لتعزيز الاستدامة وتعزيز رضا الزبائن وتحسين الاداء التنافسي بشكل ايجابي بما في ذلك الجودة والكلفة واوقات التسليم.
٥	(Tennakoon, 2020: 46)	تحدد الممارسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة نظام إدارة تحقق فيه المنظمة تحسیناً تنظيمياً والالتزام باحتياجات الزبائن. اي إذا كانت أي منظمة تلبية هذه المتطلبات، فإنها تسمح لكل موظف بذلك بالحفاظ على قيم عالية وبذل كل جهد للتحسين المستمر في المنظمة، وتستخدم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في العديد من أنظمة إدارة الجودة، مثل Six Sigma وLean وISO.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى المصادر الواردة في الجدول.

- واتفق كل من (Sadikoglu, 2014) (Abeykoon, 2015) (ALshouran, 2020) على الممارسات التالية (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة الزبائن، مشاركة المجهزين، التخطيط الاستراتيجي، ادارة العمليات، التعليم والتدريب). وسوف يتم التطرق بشكل موجز ومبسط عن كل ممارسة.
١. **دعم الإدارة العليا:** تؤكد الأبحاث في ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الدور الحاسم لالتزام الإدارة العليا في دفع التنفيذ الشامل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات إلى أن كبار القادة والإدارة يوجهون المنظمة وقيمون الأداء التنظيمي. حيث أن التزام الإدارة العليا هو المحرك الأساسي للتميز في العمل. علاوة على ذلك، أظهرت الدراسات أن التزام الإدارة العليا يؤثر بشكل كبير على أداء الجودة، ويرتبط التزام الإدارة العليا بممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي مع جودة الأداء (Talib, et al., 2013: 278).
٢. **التحسين المستمر:** يُعرّف (Jonsdottir, et al., 2014: 143) التحسين المستمر بأنه فلسفة لضمان نجاح وتقديم المؤسسات، والتي تقوم على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، وتوفير جميع متطلباتهم واحتياجاتهم، وتطوير عمليات الأداء، حيث يحقق التحسين المستمر الربحية والميزة التنافسية ويحقق أهداف النجاح المتتالي.
٣. **مشاركة الزبائن:** يتمثل جوهر هذا المفهوم في إرضاء الزبون بالعمل المطلوب بشكل صحيح من المرة الأولى، وكذلك مراعاة جميع الموظفين لتركيز نشاط الزبائن واهتمامهم، مهما كانت طبيعة وظائفهم، ويجب على الموظفين التحقيق في ردود أفعال الزبائن على الخدمات أو المنتجات المقدمة، حيث أن الزبون المقصود هو فرد تتركز فيه جميع الأنشطة والجهود، من أجل تحقيق أو تجاوز احتياجاته وتوقعاته. لذلك، يجب تحديد احتياجاته الحالية والمستقبلية ورغباته (Al-Saffar & Obeidat, 2020: 79).
٤. **مشاركة المجهزين:** تعتبر إدارة جودة المجهزين بمثابة المواد ويؤدي الجزء الذي تم شراؤه بشكل عام إلى جذور مشاكل الجودة في بعض الأحيان. أو بدلاً من ذلك، فإن الجودة الرديئة لمنتجات المجهزين تزيد من تكاليف المشتريات. وهذا ما يفسر سبب ترسخ جزء كبير من مشكلات الجودة في المورد.
٥. **التخطيط الاستراتيجي:** يمثل التخطيط الاستراتيجي الرؤية والرسالة التنظيمية للجودة والسياسات (Pham, 2019:1746) إلى مزايا الاعتماد على عدد أقل من المجهزين، وعلاقة طويلة الأمد مبنية مع مورد واحد من خلال الثقة والولاء. لذلك، في إعداد إدارة الجودة الشاملة، يتم تعيين عدد أقل من المجهزين الموثوق بهم، والاعتماد على التحكم في عملية المورد، والاعتماد المتبادل الصحي للموردين، والزبائن للأنشطة الرئيسية في إدارة المجهزين، علاوة على ذلك، يجب تطبيق اختيار المجهزين على أساس الجودة بدلاً من السعر لتحسين ممارسات الجودة.
٥. **التخطيط الاستراتيجي:** يمثل التخطيط الاستراتيجي الرؤية والرسالة التنظيمية للجودة والسياسات والاستراتيجيات لتحقيق أهداف الجودة (Abbas, 2020: 3)، ويشير (Alshourah, 2020:73) أن التخطيط الاستراتيجي الفعال للجودة أمرًا أساسيًا لنجاح تحسين إدارة الجودة، ويركز بُعد التخطيط الاستراتيجي للجودة على دراسة كيفية قيام منظمة خاصة بتطوير استراتيجية وأهداف الجودة الخاصة به وتنفيذها.
٦. **ادارة العمليات:** تعتبر إدارة العمليات مصدر قلق لجودة المطابقة، ومن العناصر المهمة في إدارة العملية لضمان قدرة العملية على تحقيق متطلبات الإنتاج، إذ اشار

(Al-Saffar & Obeidat, 2020: 81) ان ادارة العمليات عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات. من أجل تحقيق المنظمة لمستوى عالٍ من الجودة في المنتجات أو الخدمات، قد يتطلب الأمر إعادة تصميم كاملة أو جزئية للعمليات لمواءمة العمليات مع المتطلبات فهي تغطي جميع العمليات في المنظمة، وتساهم في جودة المنتج أو الخدمة، وكذلك بطريقة تمنع الأخطاء، وهذا يعني تجاوز التركيز على النتائج فقط، والتركيز على العمليات لأن العمليات المناسبة تؤكد من حصولنا على نتائج صحية.

٧. **التعليم والتدريب:** ينصب التركيز على أهمية التدريب والتطوير من خلال الإشارة إلى أن إطار تمكين الموظفين ومشاركتهم لن يكون فعالاً حتى وما لم يصبح الموظفون متلقين للتدريب الرسمي والمنهجي في إدارة الجودة من حيث الموارد البشرية. أن تدريب العمال يمكن أن يحسن الأداء التشغيلي في الأسواق المحلية والدولية. وتدريب القوى العاملة الحالية في الصناعة، والصناعة لديها نقص في الموظفين التقنيين والإداريين، تعد الموارد البشرية في الصناعة هي التحدي الرئيسي الذي يحتوي على جزء كبير لتلبية الطلب حيث أن التدريب المقدم للموظفين يجب أن يستمر لتغطية مراقبة الجودة وتقديم حل مناسب لأي مشكلة يمكن تقييمها في مرحلة مبكرة أثناء تنفيذ المشروع (Khalfan, et al., 2020: 201).

### المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً. **وصف شركة الموصل للحديد والصلب:** تم تأسيس شركة الموصل للحديد والصلب في سنة ٢٠٠٩ وتم اصدار اول خط انتاجي لها في سنة ٢٠١٢، وتعتبر من الركائز الحيوية في تطور واعمار البلدان والحاجة الماسة لها في عمليات اعادة اعمار العراق وكونه من العنصر الاساسي في كل الاعمال الكونكريتية والهياكل الحديدية والارتكازية للصناعة العراقية، وتهدف شركة الموصل للحديد والصلب الى تحقيق مجموعة من الاهداف من ضمنها العمل على التعاون والتنسيق والتكامل في مجالات صناعه الحديد والصلب على مستوى العراق، مساعدة الشركات والمؤسسات على تأمين احتياجاتها من المواد الاولية ومنتجات صناعة الحديد والصلب ومستلزمات اخرى لهذه الصناعة وتسويقها وتبادلها ضمن افضل الشروط، المساعدة على تنمية التدريب المهني والفني للعاملين في صناعة الحديد والصلب وذلك عن طريق تقديم دورات تدريبية ولقاءات ومؤتمرات.

ثانياً. **اختبار فرضيات الدراسة:** يسלט الضوء في هذا المبحث على طبيعة الابعاد الرئيسية والمتمثلة بالمحددات التنظيمية (الهيكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية) وممارسات ادارة الجودة الشاملة، التي اسهمت في تكوين نموذج الدراسة وبناء فرضياتها، ولتحقيق ذلك تمت معالجة البيانات ابتداءً بالتحليل الاولي للبيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة ومتغيراتها، اذ اعتمد الباحثان البرمجية الاحصائية SPSS-20 لغرض اختبار فرضيات الدراسة.

**اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:** تركز فكرة فرضيات التأثير (الانحدار) المتعلقة بالشركات المختارة على عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المحددات التنظيمية المتمثلة بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) وممارسات ادارة الجودة الشاملة المتمثلة بأبعادها (دعم الادارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة الزبائن، مشاركة المجهزين، التخطيط الاستراتيجي، ادارة العمليات، التعليم والتدريب)، وبهدف التوصل الى حكم دقيق بشأن رفض أو قبول الفرضية وما أشتق منها من فرضيات فرعية تسعى هذه الفقرة لتوضيح قيمة التأثيرات الناشئة بين هذه

المتغيرات، وبيان مدى معنوياتها، وبحسب ما ورد في منهجية الدراسة، إذ تتعلق هذه الفرضيات بعلاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة على النحو الآتي:  
اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

### ١. الفرضية الرئيسية الأولى:

❖ تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين المحددات التنظيمية وممارسات ادارة الجودة الشاملة)  
من خلال الجدول (٢) تُشير نتائج التحليل إلى وجود تأثير إيجابي معنوي (المحددات التنظيمية) والتي تمثل متغيراً مستقلاً في (ممارسات ادارة الجودة الشاملة) والتي تمثل متغيراً معتمداً، على مستوى الشركة الصناعية يوضحها الجدول (٢) على النحو الآتي:  
الجدول (٢): تأثير المحددات التنظيمية في ممارسات ادارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة المبحوثة

F		R <sup>2</sup>	المحددات التنظيمية		المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
٣,٩٩١	٢٣٥,٨٠٦	٠,٧٩٢	١,٠٧٩ (١٥,٣٥٦)*	٠,٢٨٩	ممارسات ادارة الجودة الشاملة

( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة (١,٦٢) df N = ٦٤ P ≤ ٠,٠٥ = significant\*

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS).  
يتبين من الجدول (٢) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للمحددات التنظيمية مجتمعة في ممارسات ادارة الجودة الشاملة مجتمعة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٣٥,٨٠٦) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٩٦) عند درجتي حرية (١,٦٢) ومستوى معنوية (٠,٠٥)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٧٩٢) وهذا يعني أن (٧٩%) من الاختلافات المفسرة لممارسات ادارة الجودة الشاملة تعود إلى المحددات التنظيمية، ويعود الباقي بنسبة (٢١%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة (١٥,٣٥٦) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٦٩) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (١,٦٢)، وبذلك تشير النتائج الى عدم تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى الشركة المبحوثة، لذلك سيتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

### ٢. اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية:

❖ تنص الفرضيات الفرعية على أنها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين كل بعد من ابعاد المحددات التنظيمية وممارسات ادارة الجودة الشاملة مجتمعة)  
وبهدف توضيح علاقات الأثر بين كل بُعد من المحددات التنظيمية وممارسات ادارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة المبحوثة وفي ضوء الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم تحليل علاقات الأثر لكل بُعد من ابعاد المحددات التنظيمية ممارسات ادارة الجودة الشاملة مجتمعة وبصورة منفردة وكما موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣): تأثير ابعاد المحددات التنظيمية وممارسات ادارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة المبحوثة

F	المحسوبة	R <sup>2</sup>	المحددات التنظيمية		B <sub>0</sub>	المتغير التفسيري
			الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي		المتغير المستجيب
			B <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>		
٣,٩٩١	٣٠,٧٦٨	٠,٦٧٦	٠,٢١٢ (١,٧٦٨)*	٠,٣٢٩ (٢,٤٠١)*	٠,٠٢٨	ممارسات ادارة الجودة الشاملة

( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة (١,٦٢) df N = ٦٤ P ≤ ٠,٠٥ \* = significant

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية) باعتماد برنامج (SPSS).  
يشير الجدول (٣) إلى وجود تأثير معنوي للمحددات التنظيمية في ممارسات ادارة الجودة الشاملة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٠,٧٦٨) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠٤) عند درجتي حرية (٢,٦٢) ومستوى معنوية (٠,٠٥)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠,٦٧٦) لها وهذا يعني (٦٨%) من الاختلافات المفسرة في ممارسات ادارة الجودة الشاملة تقسرها ابعاد المحددات التنظيمية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها، أو انها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها وجد ان هناك تأثيراً معنوياً لكل بعد من ابعاد المحددات التنظيمية في ممارسات ادارة الجودة الشاملة مجتمعاً ويتضح لنا من الجدول (٣) ان أعلى تأثير للمحددات التنظيمية في ممارسات ادارة الجودة الشاملة مجتمعاً يتمثل في الهيكل التنظيمي في ممارسات ادارة الجودة الشاملة بالمرتبة الاولى إذ بلغت قيمة (B<sub>1</sub>) (٠,٣٢٩) وكانت قيمة (T) (٢,٤٠١)\* وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧١) عند درجة حرية (٤,٥٩)، وجاءت الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثانية إذ بلغت قيمة (B<sub>2</sub>) (٠,٢١٢) في حين بلغت قيمة (T) المحسوبة (١,٧٦٨)\* وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧١) عند درجة حرية (٤,٥٩). (وبهذا يتم رفض الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى وقبول الفرضيات البديلة).

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يُشير الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار المتدرج الخاص بالشركة المبحوثة ولغرض التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم اجراء هذا الاختبار.

الجدول (٤): نتائج تحليل الانحدار المتدرج Stepwise لبيان تباين المحددات التنظيمية من حيث الأهمية والتأثير في ممارسات ادارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة المبحوثة

المرحلة	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الأولى	الهيكل التنظيمي	٠,٥٥٤
الثانية	الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية	٠,٥٧٦

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول (٤) ان الهيكل التنظيمي يعد بوصفه احد ابعاد المحددات التنظيمية وهو يُفسر لوحده (٥٥%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة وان (٤٥%) تعود الى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في نموذج هذه المرحلة وانه اذا ما ادخل بُد الثقافة التنظيمية الى جانب الهيكل التنظيمي فأن القدرة التفسيرية للنموذج سترتفع من (٥٥%) الى

(٥٨%)، ولذا يمكن القول ان الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية تفسر بنسبة (٥٨%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة وان (٤٢%) من المتغيرات تعود الى متغيرات لم يتضمنها مخطط الدراسة، لذا يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً. الاستنتاجات:

١. الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة يجب ان يتكون من هياكل فرعية متكاملة مع بعضها البعض لتحقيق هدف كلي مشترك يتضمن دور فرق العمل ومجموعات العمل بداخله لان ممارسات ادارة الجودة الشاملة تركز على مشاركة العاملين باعتبارها احدى ممارساتها. ٢. تُعد الثقافة التنظيمية مكوناً جوهرياً مهم من مكونات المنظمة، وان فاعلية هذا الثقافة تأتي من مقدرة المنظمة على تعليم اعضائها للقيم والمعتقدات والطقوس، وعبر تفاعل مجموعة من العوامل التي تتمثل بالسمات الشخصية للعاملين والاخلاقيات السائدة في المنظمة، وعبر مجموعة القوانين والاجراءات المعتمدة لهذا الغرض.

٣. يتضح من خلال النتائج الخاصة بتحليل الانحدار بأن هناك تأثير على ممارسات ادارة الجودة الشاملة من قبل المحددات التنظيمية، فقد حصلت شركة الموصل للحديد والصلب على نسبة تأثير عالية حيث كانت أكثر المتغيرات تأثيراً هو الهيكل التنظيمي كما إن المتغيرات التي لم تذكر كان تأثيرها في تفسير الاختلافات قليلاً.

٤. كشف تحليل التباين للمحددات التنظيمية من اذ الاهمية والتأثير ان هناك تبايناً للمحددات التنظيمية في ممارسات ادارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة المبحوثة وحصلت على قيمة للتباين من تداخل المحددات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) من حيث الاهمية والتأثير في ممارسات ادارة الجودة الشاملة

ثانياً. المقترحات: بناءً على أهم الاستنتاجات تم صياغة عدد من المقترحات مع اليات تنفيذ كل منها وهي على النحو الآتي:

١. المقترح الأول: على المدراء في المستويات الإدارية العليا دعم مفهوم الثقافة التنظيمية.

#### آليات التنفيذ:

أ. إقامة الدورات التدريبية وورش العمل.

ب. اللقاءات المتواصلة مع الافراد العاملين

٢. المقترح الثاني: يجب إعطاء الاهمية إلى الهيكل التنظيمي كونه يعد واحد من أبرز عناصر البيئة الداخلية للشركة.

أ. تدريب الموظفين الجدد الذين يلتحقون بالمؤسسة، وذلك من خلال توضيح أقسام المنظمة لهم، وبيان موقعهم في المنظمة، وتوضيح رؤسائهم، ومرؤوسيهم، والأفراد الذين سيتم التواصل معهم.

ب. توفير مبدأ التخصصية في الوظائف، والأقسام، والدوائر، وتوفر خبراء، ومختصين في المجالات كافة.

٣. المقترح الثالث: ضرورة الاعتماد على العمل ضمن مجموعة (العمل الفرقي) وتنويع مهارة الافراد العاملين.

#### آليات التنفيذ:

أ. اعتماد مبدأ الحوافز وتشجيع الأفراد العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

## المصادر

### أولاً. المصادر العربية:

#### أ. الرسائل والاطاريح الجامعية:

١. حسين، بوصافر صدام، ٢٠١٩، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمفتشية الوظيفة العمومية لولاية أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
٢. شريف، زبيدة محمود، ٢٠٢٠، اعتماد استراتيجيات الترشيح للحجم وأثرها في ابعاد الهيكل التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، ادارة اعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣. عبد الرحمن، معالي عباس، ٢٠١٨، ادارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الاداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية، دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم، اطروحة دكتوراه غير منشورة، ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

#### ب. البحوث والدوريات:

١. الابرو، هادي عبد الوهاب وكاظم، وسام بدر، ٢٠١٨، دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية: دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية، المجلة العربية للإدارة، العدد ١، المجلد ٣٨.
٢. ضاحي، كريم جابر، ٢٠٢٠، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في كلية الصفوة الجامعة، مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد ١، العدد ٥.
٣. عبد الوهاب، نادية، ٢٠١٧، ممارسات ادارة الجودة الشاملة وانعكاسها على الابداع بحث تطبيقي في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ٢٣، العدد ١٠٠.

#### ج. الكتب:

١. الطراونة، حسين احمد وعريقات، احمد يوسف، عبد الهادي، توفيق صالح العرموطي، شحادة، ٢٠١٢، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢. عبد ربه، رائد، ٢٠١٣، نظرية المنظمة والمؤسسات، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

#### ثانياً. المصادر الاجنبية:

#### A. Academic Dissertation and Thesis

1. Divan, Sarah Michele, 2012, changing-The Way We Do Things Presenting a Strategic Organizational Culture Framework, A Thesis Presented to the faculty of the Department of Public Policy & Administration California State University, Sacramento Submitted in Partial Satisfaction of The Requirements for The Degree of Master of Public Policy & Administration.

#### B. Periodicals (Journals & Articles):

1. Abbas, Jawad, 2020, Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility, Journal of Cleaner Production, Vol 242.

2. Al- Saffara, Nasser Abdul Ghani & Obeidat, Abdallah Mishael, 2020, The Effect of Total Quality Management Practices on Employee Performance: The Moderating Role of Knowledge Sharing, *Journal Management Science Letters*, Vol.10, Issue. 1.
3. Alshouraha, Sultan, 2021, assessing the influence of total quality management practices on innovation in Jordanian manufacturing organizations, *Uncertain Supply Chain Management*, Vol. 9, Issue 1.
4. Bon, Abdul Talib & Mustafa, Esam M.A, 2013, Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework, *Journal Procedia Engineering*, Vol.53
5. Caliskan, A., & Zhu, C., 2020, Organizational culture and educational innovations in Turkish higher education: Perceptions and reactions of students. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(1), 20 - 39. <http://dx.doi.org/10.12738/jestp.2020.1.003>.
6. Eastaugh, Steven R., 2014, Organizational Determinants of Surgical Lengths of Stay: Inquiry, Vol. 17, No. 1.
7. Fauzia, Teddy Hikmat & Santosab, Pandji & Purwantia, Yanti and Nurhayatia, 2021, The effect of internal elements of strategic management of organizational structure, management role and employee behavior on corporate mission, DOI:10.5267/j.msl.2020.11.020.
8. Jonathan, Gideon Mekonnen & Rusu, Lazar & Perjons, Erik, 2018, Organizational Structure's Influence on Business-IT Alignment Looking Back to Look Forward, *International Journal of IT/Business Alignment and Governance*, Vol. 9, No.2.
9. Jonsdottira, Sigridur & Ingasonb, Helgi Thor and Jonasson, Haukur Ingi, 2014, Continuous improvement projects in certified organizations in Iceland: traditional projects or not?, *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, Vol.119.
10. Khalfan, Issa & Said, Sulaiman & Jamaluddin, Zaharuzaman and Widyarto, Setyawan, 2020, Conceptual Framework on Quality Management Practices and Operational Performance for ISO 9001 Certified Construction Industries, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 10, No2
11. Lam, Long & Nguyen, Phuong & Le, Nga and Tran, Khoa, 2021, The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: It is Implication for Open Innovation, *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*. Vol. 7, No.1.
12. Maleki, Ahmad & Karimi, Fariba, 2014, the Relationship between Perception of Organizational Structure and Human Resource Development, *International Journal of Asian Social Science*, Vol.4, No.5.
13. Morcos, Michael, 2018, Organisational Culture: Definition and Rends, <https://www.researchgate.net/publication/329140215>.
14. Oscar F. Bustinza, Ali Ziaee Bigdeli, Tim Baines & Cindy Elliot, 2015, Servitization and Competitive Advantage: The Importance of Organizational Structure and Value Chain Position, *Research-Technology Management*, 58:5, 53-60.
15. Paais, Maartje & PATTIRUHU, Jozef R., 2020, Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance, *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 7 No 8.

16. Pham, Thi My Dung, 2020, on the relationship between total quality management practices and firm performance in Vietnam: The mediating role of non-financial performance, *Management Science Letters*.
17. Phan, Anh Chi & , Nguyen, Ha Thu & Nguyen, Hao Anh and Matsui, Yoshiki, 2019, Effect of Total Quality Management Practices and JIT Production Practices on Flexibility Performance: Empirical Evidence from International Manufacturing Plants, *Sustainability* 2019, 11, 3093; doi:10.3390/su11113093.
18. Sadikoglu, Esin & Olcay, Hilal, 2014, The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey, *Hindawi Publishing Corporation Advances in Decision Sciences*, Volume 2014, Article ID 537605.
19. Scott, W. Richard & Flood, Barry & Ewy, Wayne, 2014, Organizational Determinants of Services, Quality and Cost of Care in Hospitals, the Milbank Memorial Fund Quarterly. *Health and Society*, Vol. 57, No.2.
20. Sri Handari, Wahyuningsih & Achmad, Sudiro & Eka, Afnan Troena and Dodi, W Irawanto, 2019, Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142-151. doi:10.21511/ppm.17(1).
21. Talib, Faisal, 2013, an Overview of Total Quality Management: Understanding the Fundamentals in Service Organization, *Cloud Publications*, *International Journal of Advanced Quality Management*, Vol.1, Issue.1, pp. 1-20, Article ID Mgmt-58.
22. Tennakoon, Nandika Sampath & Weerasooriya, 2020, Influence of Implementation of Quality Management Practices on Operational Performance of Technical and Vocational Education and Training Institutions in the Sri Lanka-Study focuses on North Central Province, *The International Journal of Business Management and Technology*, Vol 4, Issue 3.
23. Yuan-Duen Lee and Shih-Hao Chen, 2015, an empirical research in the relation between corporate organizational learning and organizational culture: a case study of insurance industry in Taiwan Region. *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 13, No. 1.

#### **C. Book:**

1. Aquinas, 2008, organizational structure and design, 9<sup>th</sup> ed, applications and challenges, printed by him at Excel Printers, New Delhi.
2. Christensen, Tom & Lægveid, Per & Roness, Paul G. and Røvik, Kjell Arne, 2007, simultaneously published in the USA and Canada.
3. Daft, Richard L., 2010, *Organization Theory and Design*, 10<sup>th</sup> ed, Publisher: Joe Sabatino.
4. Jones, Gareth R., 2013, *Organizational Theory Design and Change*, 7<sup>th</sup> ed, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
5. Robbins, Stephen & Judge, Timothy, 2011, *Organizational Behavior*, 14<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, USA.

## استبانة البحث الملحق (١)

### ١. الهيكل التنظيمي:

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	تتخذ القرارات كافة من قبل الادارة العليا للشركة.					
٢	تحجم ادارة الشركة عمليات تفويض السلطة للمستويات الدنيا.					
٣	تجعل ادارة الشركة من الصلاحيات اوامر ادارية نافذة الفعل.					
٤	تشكل قواعد العمل واجراءاته أحد القيود المحددة لدرجة الرضا لدى العاملين في الشركة.					
٥	يواجه العاملين في المستويات الادارية الدنيا صعوبات في التعامل مع رؤسائهم بسبب تعدد المستويات.					

### ٢. الثقافة التنظيمية:

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
٦	تختفي معالم التوظيف الصحيح للقيم الجوهرية في الشركة.					
٧	تتباين عمليات الالتزام بالمعايير لدى المستويات التنظيمية في الشركة وعلى نحو ينعكس على طقوس الجودة.					
٨	تسود في الشركة قيود محدودة لعملية استثمار المواهب الداعمة لأنشطة الجودة.					
٩	تواجه الشركة صعوبات في توظيف المفردات اللغوية لدى العاملين					
١٠	تمثل الممارسات السائدة لدى الشركة محددات لحالات الارتقاء لديها.					

### ممارسات ادارة الجودة الشاملة:

#### ١. الادارة العليا:

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
١	تطبق الادارة العليا في الشركة خطة واضحة محددة الاهداف بشأن الجودة					
٢	توفر الادارة العليا في الشركة جميع متطلبات ادارة الجودة الشاملة.					
٣	تنشر الادارة العليا في الشركة ثقافة الجودة.					
٤	تضع الادارة العليا الجودة اساسا لفلسفة اعمالها.					
٥	تنفذ الادارة العليا برامج الجودة الشاملة.					
٦	توفر الادارة العليا في الشركة الموارد اللازمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة.					

## ٢. التحسين المستمر:

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
٧	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر لخطط وعمليات الانتاج				
٨	تعتمد ادارة الشركة عمليات جديدة في مجال اعمالها				
٩	تعمل ادارة الشركة على تطوير العمليات وعلى نحو مستمر.				
١٠	تقلل ادارة الشركة من حالات التفاوت بين جودة المنتجات وتوقعات زبائنها				
١١	تفعل ادارة الشركة نشاطات وحدة اعادة تقييم جودة المنتجات لديها.				

## ٣. مشاركة الزبائن:

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
١٢	ترسخ ادارة الشركة عامل الثقة بينها وبين الزبائن.				
١٣	تتابع ادارة الشركة شكاوى زبائنها وتعمل على حلها.				
١٤	يوجد ممثل للزبائن في اجتماعات مجلس ادارة الشركة.				
١٥	تبلغ ادارة الشركة زبائنها على نحو متواصل عن الاوضاع الانتاجية.				
١٦	يتم اعلام الزبائن عن موعد تقديم المنتجات.				
١٧	تزود الشركة زبائنها بالنموذج الاولي للمنتج لبيان آرائهم.				

## ٤. مشاركة المجهزين:

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
١٨	تعمل ادارة الشركة على كسب ثقة المجهزين.				
١٩	يشارك المجهزين الاساسيين في عمليات تصميم المنتج.				
٢٠	يوجد ممثل للمجهزين في مجلس الشركة.				
٢١	يتم اعلام المجهزين بنتائج ادائهم دوريا.				
٢٢	تسترجع ادارة الشركة المواد الاولية الفائضة عن حاجتها الى المجهزين.				

## ٥. التخطيط الاستراتيجي:

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
٢٣	تحدد ادارة الشركة الفرص المتاحة لها في إطار التحليل البيئي.				
٢٤	تشخص ادارة الشركة نقاط القوة لديها.				
٢٥	تضع ادارة الشركة نقاط الضعف كأولوية عند دراسة بيئتها الداخلية.				
٢٦	تهدف ادارة الشركة في تحليل بيئتها للاستجابة السريعة للتغيرات فيها.				
٢٧	تصاغ الخطط الاستراتيجية بمشاركة العاملين.				

### ٦. ادارة العمليات:

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
٢٨	تجري عمليات التهيئة والاعداد طبقا لاحتياجات الزبائن الفعلية.					
٢٩	تسعى إدارة الشركة إلى تخفيض كلفة العمليات المتنوعة.					
٣٠	تضع إدارة الشركة خطط لتقليل وقت تقديم المنتج.					
٣١	تتخذ ادارة الشركة إجراءات وقائية وعمليات تصحيح فوري للأخطاء.					
٣٢	تقدم ادارة الشركة منتجاتها على وفق خطط وبرامج فعالة.					

### ٧. التعليم والتدريب:

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
٣٣	تنفذ ادارة الشركة برامجها التدريبية لتغيير ثقافة العاملين.					
٣٤	تصمم ادارة الشركة برامج التأهيل والتدريب وفقا لمتطلبات الوظيفة.					
٣٥	تشجع إدارة الشركة على تدريب وتأهيل العاملين لشغل وظائف بمستوى أعلى بدلاً من الاستعانة بالمصادر الخارجية.					
٣٦	يكتسب العاملون في الشركة مهارات متنوعة في ظل البرامج التدريبية.					
٣٧	تدرس ادارة الشركة المتغيرات البيئية عند وضع استراتيجيات التدريب.					

### الملحق (٢)

(استمارة استبيان خاصة لتحديد المحددات التنظيمية في شركة الموصل للحديد والصلب)  
اي من المحددات التنظيمية التالية الاكثر تأثير على ممارسات ادارة الجودة الشاملة في

الشركات الصناعية؟

الحجم	الهيكل التنظيمي	التوجه الاستراتيجي	الثقافة التنظيمية	اللامركزية الادارية	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	القوة التنظيمية