



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية في الجامعة الجزائرية دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي ميله

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:

بوكرياسين

إعداد الطلبة:

- بعوش الحسن

- كموخ محمد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	خوازم حمزة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بوكرياسين
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	علية عبد الباسط

السنة الجامعية 2021/2020

شكره وقتك

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أشكر الله العلي القدير على نعمه، وعلى رأسها نعمة العلم، وعلى تيسيره لنا في إنهاء هذه الدراسة المتواضعة، ونسأل الله عز وجل أن تكون هذه الدراسة من العلم الذي ينتفع به، وانطلاقاً من قول النبي صلى الله عليه وسلم: "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه، فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه".

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ "بوبكر ياسين" على إشرافه وقبوله تأطيره لهذا العمل المتواضع، وحرصه على تقديم التوجيهات والنصائح وعلى كل ما بدله من جهد.

وشكر موصول لكافة أساتذة وعمال معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للتسهيلات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا العمل.

شكراً لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديته إلى:

❖ (إلى روح أبي الطاهرة) أدعوك بالرحمة والمغفرة إلى أن يجمعنا

رب العباد في الجنة إن شاء الله.

❖ إلى بسمة الحياة وسر الوجود "أمي العزيزة" أكرمها الله وأطال في

عمرها بالخير والبركات.

❖ إلى أخوتي الذين كانوا سنداً لي في حياتي ولم يخلوا بشيء من

أجلي.

❖ إلى كل العائلة من كبيرهم إلى صغيرهم.

❖ إلى من علمني حرفاً وأصبحت منه علماً أساتذتي الكرام.

❖ إلى من كان دعماً لي في إكمال طور الماستر.

❖ إلى رفقائي الذين جمعني بهم المحبة والصدقة.

❖ إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

الحسن

الإهداء

الحمد لله الذي أنار لي دربي ويسر أمري ووفقني لإنهاء عملي هذا إلهي
لا تطيب اللحظات الا بذكرك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك... الله
جل جلاله.

❖ إلى القلب الحنون إلى الصدر الدافئ إلى من سهرت الليالي،
وتكبدت مشقة الدرب الطويل لإيصالني إلى بر النجاح إلى من زرعت في
قلبي الأمل وحثتني على العمل إلى من كان دعائها سر نجاحي وبلسم
جراحي إلى من أهدىها ثمرة السنين وأنا رافع الجبين كنت لي أفضل
معين لن أنسى فضلك إلى يوم الدين..... حبيبتي "أمي".

❖ إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار... إلى "أبي العزيز".

❖ إلى سندي ودعمي في هذه الحياة إلى من وقفوا معي عند الضرر
إلى من فرحوا لفرحي، وحزنوا لحزني إخوتي وأخواتي.

❖ إلى كل من شجعني من عائلتي الكبيرة ولو بكلمة جميلة.

❖ إلى مصدر سعادتي أبناء أخي وأبناء أختي.

❖ إلى أساتذتي الكرام من الابتدائية إلى الجامعة.

❖ إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي إلى كل من شاركوا

معني البحث وكانوا أوفياء إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع
هذا.... شكرا.

محمد

ملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، حيث تم تحليل قيم الثقافة التنظيمية والأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وقد تم استخدام المنهج التحليلي حيث تم تصميم الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، و المتمثلة في بعض عمال وأساتذة المعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة بين قيم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للمعهد بصفة خاصة، لكي تتمكن الثقافة التنظيمية من لعب دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية

ثقافة تنظيمية، ادارة جودة شاملة، المركز الجامعي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Abstract

The study aimed to identify the reality of the application of total quality management in light of organizational culture at the Institute of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, University of Abdelhafid Boussouf - Mila, where the values of organizational culture and the main dimensions of total quality management were analyzed, and the analytical method was used where the questionnaire was designed and distributed On the sample of the study, which is represented by some workers and professors of the Institute of Economic, Commercial and Management Sciences, and we relied in the analysis on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, and the study reached several results, the most important of which is the existence of a relationship between the values of organizational culture and the application of total quality management. Recommendations for the Institute in particular, so that the organizational culture can play its role in the application of total quality management.

5.....	ملخص
أ.....	مقدمة
6.....	تمهيد
7.....	المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية.
7.....	المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية
8.....	المطلب الثاني: مكونات ومصادر الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثالث : أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية:
12	المطلب الرابع : أبعاد ومستويات الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الأول: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:
17	المطلب الثاني :مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
19	المطلب الثالث: الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:
20	المطلب الرابع : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة:
21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة:
21	المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية
22	المطلب الثاني :الدراسات التي تخص إدارة الجودة الشاملة
24	المطلب الثالث :الدراسات التي جمعت بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة
25	المطلب الرابع: ما يميز الدراسات السابقة على الدراسة الحالية:
27	خلاصة الفصل
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله
30	المطلب الأول: تعريف ونشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-
31	المطلب الثاني: تعريف بمعهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية

36	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمعهد:
43	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
43	المطلب الأول: منهج الدراسة
43	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:
44	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستخدمة:.....
47	المبحث الثالث :عرض وتحليل نتائج الدراسة:.....
47	المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص العامة لأفراد العينة :
52	المطلب الثاني: تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة
88	خلاصة الفصل:.....
89	خاتمة
95	قائمة المراجع
98	قائمة الملاحق

مقدمة

مقدمة

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

وفي ظل الاهتمام بالثقافة التنظيمية ظهر مفهوم ادارة الجودة الشاملة التي تعتبر فلسفة تيسرية متكاملة اكثر منها برنامجا او خطة ، تتطلب من المؤسسة البحث في كيفية ترسيخ هذه الفلسفة لديها وجعلها اسلوب حياة تنظيمية مقترنا بهوية المؤسسة ، أي البحث في كيفية جعل الجودة الشاملة محور جميع الوظائف والانشطة التي تقوم بها المؤسسة ، وبشكل مستمر بوجود المؤسسة وقد تبني عدد من مفكري الجودة الشاملة متطلبات تطبيقها حسب نماذج مختلفة ، والتي اتفقت على ضرورة توفر اربعة مكونات أساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي : الاهتمام بالموارد البشري التحسين المستمر ، كما اتفقت على ان الثقافة التنظيمية تعد احد تلك المتطلبات ، وهذا ما يجعل تطبيق ادارة الجودة الشاملة عملية مرتبطة بمدى موائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ، فالجودة الشاملة هي اسلوب اداري يهدف الى تطوير اداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة تركز على فكرة الشمولية لتطوير تلك المؤسسات وعلى هذا الاساس كان ولا بد من تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية نظرا لما لها من تأثير كبير في تطوير المؤسسات واحداث التغيير في جوانبها المختلفة كما انه يساعد على فهم واقع الثقافة التنظيمية السائدة من اجل اكتشاف المشاكل التنظيمية ومعالجتها، والتي من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي يسهل عملية التغيير نحو تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة..

إشكالية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى البحث عن واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية في المعهد من اجل طرح الاشكالية الرئيسية التالية: "واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية".

التساؤلات الفرعية:

- 1_ ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية لمعهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ميلة
- 2_ ما مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة
- 3_ ما مدى مساهمة قيم الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- 4_ هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة

فرضيات الدراسة:

- 1_ الفرضية 01: يتبنى معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قيم الثقافة التنظيمية.
- 2_ الفرضية 02: تتبنى المؤسسة محل الدراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة
- 3_ الفرضية 03: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4_ الفرضية 04: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديمغرافية لفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة حول قيم الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة عند مستوى 0.05 اقل من a.

مبررات اختبار الموضوع:

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

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الاعتماد على الثقافة التنظيمية كخطوة أولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، إذ تساهم الثقافة التنظيمية في وضع الاسس الفكرية، السلوكية و الهيكلية التي تعمل على غرس القيم التنظيمية المناسبة للتوجه نحو ادارة الجودة الشاملة . كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية، حيث يتوقع ان تكون هذه الدراسة اضافة جديدة لحقل الادارة لمناقشة موضوعين فعالين في السلوك الاداري الذي هو محور التركيز لدى الباحثين في مجال الادارة والتطوير التنظيمي . كما تتميز هذه الدراسة بإعطاء وزن لتقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية من خلال تحديد القيم المكونة لها، الامر الذي يعطى القدرة للمسؤولين على محاولة غرس القيم المشجعة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

حدود الدراسة:

- 1- الحدود البشرية اجريت الدراسة على عينة تتكون من 60 أستاذ من معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
- 2- الحدود المكانية تمت الدراسة التطبيقية على مستوى معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .
- 3- الحدود الزمنية أجريت الدراسة خلال شهري مارس وافريل لسنة 2021

منهج الدراسة:

من اجل الوصول الى هدف البحث وللاجابة على الاسئلة تم طرحها تتم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام أداة التحليل في دراسة موضوع واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية، والذي هو عبارة عن جمع البيانات والمعلومات وتحليلها للوصول الى نتائج هي بدورها عبارة عن حلول للمشاكل في الموضوع قيد الدراسة ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب ،الرسائل الجامعية ،بهدف اثراء الموضوع واضفاء مصداقية اكبر مع احترام الامانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد ، وقد استخدمنا كأداة للبحث الاستبيان الذي هو عبارة عن مجموعة من الاسئلة التي تطرح على عينة من الاشخاص بالمؤسسة قيد الدراسة الذي يتألف بدوره على قسمين ، الاول الاسئلة الشخصية واخر موضوعية على مستوى معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير عبد الحفيظ بوالصوف.

هيكل البحث:

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

اما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه من اجل الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة ، وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث بحيث تناولنا في المبحث الاول تقديم المؤسسة محل الدراسة جامعة عبد الحفيظ بوصوف وتقديم معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير والمبحث الثاني تم فيه استعراض منهج الدراسة وكذا مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى ادوات جمع البيانات والوسائل الاحصائية المستخدمة، اما المبحث الثالث فقد تم فيه عرض وتحليل نتائج تقييم وتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير وكذا تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أخيرا تطرقنا الى نتائج اختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

المقاربة النظرية للثقافة

التنظيمية وإدارة الجودة

الشاملة

تمهيد

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

وسنحاول في هذا الفصل الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية من خلال خطة تتكون من ثلاثة مباحث حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثاني سيتم التطرق إلى الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، في حين المبحث الثالث سيتناول الدراسات السابقة عن هذا الموضوع.

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية.

تعتبر الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلى اعتبار أن الثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، إذ أنها تمثل الإطار الذي يشكل السلوك الإنساني ويصوغ معتقداته وقيمه واتجاهاته ودوافعه وميوله، واثرة الثقافة لا يقتصر على الأفراد في المجتمع بل يتعداه ليشمل التأثير على المنظمات باختلاف أنواعها وتتنوع أهدافها وتعدد مجالات عملها وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

وستتعرف في هذا المبحث على مفهوم الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى مكوناتها ومصادرها وكذا أنواعها ووظائفها، وأخيرا أبعادها ومستوياتها.

المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية :

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

1-تعريف تايلور : " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع¹ " الثقافة التنظيمية بأنها " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملين .

2- ويعرف SLEMERBORM في المنظمة بحيث ينسق هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة، وهي مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما².

- PETERS AND WATERMAN ويعرفها بأنها "نظام القيم السائدة في المنظمة والتي يتضح من خلالها الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات، الأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة³".

3- وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة القيم، العادات، التقاليد، ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة والتي لا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل⁴".

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

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

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

⁴ احمد ماهر "التنظيم" دار الجامعة للنشر و التوزيع، الاسكندرية 2005، ص 435.

ونستنتج مما تقدم أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة السمات والخصائص، الأبعاد، أنماط السلوك التوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وتؤثر في إنتاجية المنظمة، وكفاءة قدراتها فهي تشكل مجموعة من القيم التي تصف منظمة ما، وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

المطلب الثاني: مكونات ومصادر الثقافة التنظيمية

I. مكونات الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر يمكن تقسيمها الي:

- أ- العناصر المادية : والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا والتي نلخصها فيما يلي:¹
 - 1-الطقوس والاحتفالات : يقصد بها الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتعبّر عن أنشطة جماعية كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.
 - 2-الرموز :هي عبارة عن إشارات متميزة والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو لباس موحد، أو شعار المنظمة، الهندسة المعمارية لمباني المنظمة، تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أفعال وأشياء مميزة.
 - 3-الأساطير والقصص : الأساطير عبارة عن روايات أبطال المنظمة والذين ساهموا أو يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بأحكام كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة وتقوم على أحداث حقيقية.
 - 4-الأبطال: يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المنظمة ومن أمثلتهم المرؤوسين أو الموظفين القدوة ذوي التأثير في المنظمة من خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم أدوار متمى زة للأداء والانضباط داخل المنظمة.
- ب-العناصر غير المادية:

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

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

¹ مؤيد سعيد سالم "اساسيات الادارة الاستراتيجية " دار وائل لنشر والتوزيع الطبعة الاولى عمان ، الاردن، 2005، ص 236

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

2-المعتقدات التنظيمية : هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الاجتماعي¹.

3-الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم أنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ، ومن هذه الأعراف مثلا عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في المنظمات وغيرها، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها².

4-التوقعات التنظيمية : وتعني مجموعة التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو الإدارة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء الآخرين ، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل ، توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية³.

II. مصادر الثقافة التنظيمية:

لكي تتكون الثقافة التنظيمية لابد من توافر عدة مصادر أهمها:

1- الثقافة القومية : وتعتبر من أهم مصادر الثقافة التنظيمية فعندما ينظم أي فرد إلى المنظمة أيا كان موقعه، فإنه يدخل المنظمة حاملا معه ثقافة المجتمع وثقافة الدولة التي يعيش فيها، من خلال ما يحمله من قيم ومعتقدات وافتراسات، وتظهر أهمية الثقافة القومية يوما بعد يوم، ومع تعدد وسائل الاتصال وانتشار المفاهيم العالمية ظهر ما يسمى دراسات عبر الثقافات، وذلك لتحديد أوجه الاختلاف والاتفاق بين ثقافات الدول و الأمم.

2- القادة والمؤسسين : إن المؤسسين في أي منظمة يلعبون دورا حيويا في نشأتها وحياتها فهم أول من يختارون نوع العمل وطبيعته، كما أنهم يحددون شكل المنظمة وهدفها ورسالتها وغالبا ما نبدأ أي منظمة بمؤسس أو جماعة من المؤسسين يحملون فكرة معينة لمشروع ما أو لخدمة أو سلعة جديدة.

3- طبيعة النشاط : تقوم بيئة النشاط بدور فعال في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث تختلف هذه الأخيرة من صناعة لأخرى، كما تختلف حسب طبيعة المنتج من سلعة و خدمة.

¹ كاظم حمود الفريجات خضير وآخرون "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة " دار الاثراء الاردن، 2009، ص 266.

² كاظم حمود الفريجات خضير وآخرون، نفس المرجع

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

المطلب الثالث : أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية:

أنواع الثقافة التنظيمية: يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية اعتماداً على عدة معايير سنقدم تفصيل لهذه الأنواع حسب المعايير التالية¹ :

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

1- الثقافة القوية : هي التي يزداد فيها التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة، ويمكن القول أن الثقافة

المنظمة قوية إذا كانت منتشرة وتحضي بالثقة والقبول من طرف جميع الأفراد المتواجدين بالمنظمة.

2- الثقافة الضعيفة : هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحضي بالثقة

والقبول الواسع من معظمهم، وتفقد المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم

والمعتقدات، وهذا ما يشكل صعوبة في التوافق مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.

ب / معيار التكيف مع المحيط: ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة² :

1- ثقافة التكيف : هي الثقافة التي تتسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المنظمة وبذلك تكون داعمة له

فوجود ثقافة مرنة في المنظمة لا يعني عدم قوتها، فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة إلا

إذا قامت بمساعدة المنظمة على التكيف مع البيئة.

2- الثقافة التنظيمية الجامدة: تتسم بالحذر وهي بذلك تمنع أعضائها من القدرة على التوافق مع البيئة

المتطورة والمتغيرة، وبذلك فهذا من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة.

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

1- الثقافة البيروقراطية : وتكون سائدة أكثر في المنظمات الحكومية باعتبارها بيئة مستقرة ومناسبة لهذا

النوع من الثقافات، حيث تعتمد على التسلسل الهرمي وتكون السلطات والمسؤوليات واضحة

ومقسمة، فكل يعمل في نطاقه وفي حدود سلطته وهي أكثر ما تكون قائمة على أساس الرقابة

والسلطة³.

2- الثقافة الإبداعية : تحتاج هذه الثقافة إلى توفير مناخ مناسب، وذلك بتوفير بيئة العمل التي تساعد

على التجديد والإبداع، حيث تتميز هذه الثقافة بالتعاون والاحترام المتبادل بين العاملين، إذ يتصف

أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات⁴.

¹ حسين حريم. "السلوك التنظيمي. سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال " دار الحامد، الاردن، 2009، ص 315.

² زين الدين بروش. لحسن هدار "دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة

للعلوم الاقتصادية والتسيير، العدد الاول، 2007، ص 57.

³ ابتهاج شكري شير " اثر بعض عناصر الثقافة على الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر " مذكرة ماجستير(غير منشورة) كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2007 ص 14 و 15.

⁴ ابتهاج شكري شير، نفس المرجع.

3- الثقافة المساندة : تتميز بيئة العمل بالصدقة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها، فهي ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية¹.

د /معيار نمط الثقافة : حسب هذا المعيار فقد صنف Harrison "أنواع الثقافة التنظيمية إلى أربعة " هاريسون رئيسية هي² :

- 1- ثقافة النفوذ (القوة): إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر حيث تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية.
- 2- ثقافة الدور :تكمّن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية، وينظر الى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، بحيث تسيطر القوانين والإرشادات والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية.
- 3- ثقافة الفرد(الشخصية): تعطي الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد ، حيث تقوم هذه الثقافة على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات ، وتهتم هذه الثقافة في المنظمات التقنية الصغيرة الحجم.
- 4- ثقافة المهمة : تركز ثقافة المهمة على انجاز المهمة، وتكون القوة موزعة ومنتشرة بحيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة.

III. وظائف الثقافة التنظيمية : إن للثقافة التنظيمية عدة وظائف منها :

- تستخدم كأداة تحليلية للباحثين حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة .
- تستعمل الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطور التنظيمي .
- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعياً لتثبيت القيم التي تحددها الإدارة.
- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية للمنظمة المضطربة .
- تحديد هوية المنظمة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث تساهم في خلق العادات والقيم وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

¹ سامي فياض العزاوي " ثقافة منظمات الاعمال .المفاهيم .الاسس والتطبيقات "مركز البحوث معهد الادارة العامة المملكة العربية السعودية، 2009، ص 102.

² جلال الرخيمي ممدوح " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة " رسالة ماجستير غير منشورة جدة. جامعة الملك عبدالعزيز 2000 ،ص ص 79 ، 77.

- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية .
- تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمة إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة كما يمكن التعرف إلى وظائف أكثر دقة والمتمثلة في¹ :
 - ◀ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية.
 - ◀ تسهيل الالتزام الجماعي.
 - ◀ تعزيز استقرار النظام .

المطلب الرابع : أبعاد ومستويات الثقافة التنظيمية

I. أبعاد الثقافة التنظيمية:

أفرزت النماذج العديدة للثقافة التنظيمية عدة أبعاد يمكن اعتمادها لتعبير عن أنواع الثقافة السائدة في المنظمة، بما يساعد في إعطاء فكرة عن خصائص الحياة التنظيمية داخل المنظمة، وسيتم اعتماد كل من القيم التنظيمية السلوك التنظيمي، المصطنعات كأبعاد رئيسية لتمثيل الثقافة التنظيمية، وذلك لاشتمال هذه الأبعاد على مظاهر الثقافة التنظيمية.

1- القيم التنظيمية : تعتبر القيم التنظيمية أهم مدخل يمكن للمنظمة من خلاله تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية، وفيما يلي نذكر بعض هذه القيم²:

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

الفاعلية: تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث تتبنى المنظمة قيمة الفاعلية في التواصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة والحد من الصراعات الشخصية والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات ، حيث أن المنظمة الناجحة هي القادرة في تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المثمرة.

العدالة : العدالة تقتضي أن يلبي النظام حاجات الفرد، ويرضي ميوله في الحدود التي لا تضر الجماعة حيث تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافأة يعد حافزا للأداء الفعال، لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة ان يعاملوا جميع العاملين نفس المعاملة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم¹.

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

² موسى اللوزي "التنظيم واجراءات العمل" دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان الاردن، 2007 ،ص 233.

فرق العمل : يعني العمل معا بانسجام، لان الجماعة المنظمة والمحفزة تستطيع انجاز أكثر من مجرد الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة والتي تعمل بالديناميكية الفعالة والقيادة الرشيدة، لذا تتبنى المنظمات الناجحة فرق العمل انطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وإيجاد توازن أفضل من المهارات الشخصية والأنظمة المهنية فالمنظمة الناجحة هي التي تضمن ان بإمكانها خلق فرق عمل فاعلة ².

القانون والنظام: تمارس المنظمات نفوذا على سلوك موظفيها من خلال قوانين تنظم تصرفاتهم لذا فان معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة فالمنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسبا من القواعد والإجراءات.

التنافس : إن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من اجل أن تكون تنافسية وانه من المعلوم في عالم المنافسة أن الأفضل هو الذي يبقى والضعيف هو الذي يتم تحييته.

الاقتصاد : إن إنفاق النقود أسهل بكثير من جمعها لذا فان غياب الرقابة الفعالة للتكاليف يعتبر سببا شائعا في فشل الأعمال، لذلك فان كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا من الميزانية لذلك فان المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية ³.

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

استغلال الفرص : إن المنظمات تبحث عن فرص في الخارج حيث يتم انتزاعها بسرعة على الرغم من أن هذا قد يتضمن بعض المخاطر، والمنظمة التي تلزم نفسها باستغلال الفرص تعتبر ناجحة ⁴.

2- السلوك التنظيمي: يعتبر السلوك التنظيمي واحد من أكثر المواضيع الأكاديمية المعقدة في علم التسيير الحديث، وربما الأقل فهما من قبل الباحثين في هذا المجال، ولكنه أيضا موضوع محوري كونه يتعلق بسلوك الأفراد داخل المنظمات، كما وان اهتمامه بأنماط السلوك الخاصة بكل من الفرد والمجموعة بجعله مهما في التعامل مع القضايا السلوكية التي يفرزها عالم الأعمال. ومن هنا يمكن التمييز بين مستويين للسلوك التنظيمي وهما ⁵.

¹ عبد الرحمان فاتح العبادلة " الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الادارية في محافظات جنوب الاردن " رسالة ماجستير جامعة مؤنة الاردن 2003، ص 51.

² مازن فارس رشيد "الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، دراسة استطلاعية على العاملين في مؤسسات العامة بالرياض" رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعد المملكة. السعودية 1425 هـ، ص 27.

³ محمد بن فرحات الشلوي "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية على منسوبي الملك خالد العسكرية" رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الاردن ، ص 52.

⁴ محمد بن فرحات الشلوي، نفس المرجع، ص 53

⁵ عماد سعادي "مساهمة الثقافة التنظيمية في تبين ادارة الجودة الشاملة. دراسة حالة مركب الملح الوطابة" أطروحة دكتوراه جامعة محمد خضير بسكرة 2016، ص 128.

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

1/ سلوك أداء المهام.

2/ سلوك المواطنة التنظيمية.

3/ السلوكيات المرفوضة في العمل.

4/ الانضمام إلى المؤسسة والبقاء فيها.

5/ الاستقرار في الالتحاق بالعمل.

السلوك الجماعي: لا يقل السلوك الجماعي أهمية عن السلوك الفردي بالنسبة للمنظمة وقد اهتم علم الاجتماع بدراسة السلوك التنظيمي على المستوى الجماعي لكون هذا المستوى من السلوكيات، يعبر عن تفاعل عدة أفراد مع بعضهم البعض بطريقة معينة لتحقيق هدف معين وهذا السلوك يهتم بفرق العمل باعتبارها أكثر ارتباطاً بمهارات العاملين، الالتزام اتجاه الفريق الاتصالات، القيم الجماعية، أسلوب القيادة، الهيكل التنظيمي سياسات المؤسسة وغيرها من مظاهر الحياة التنظيمية، وبالتالي فهي محل الاهتمام من طرف الباحثين في مجال السلوك التنظيمي.

3- المصطنعات: هي الجانب الملموس المعبر عن الثقافة التنظيمية وقد تأخذ عدة مظاهر تعكس الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية ممثلاً في القيم والافتراضات الأساسية، لأنه بدون مصطنعات تبقى المظاهر المعنوية باستعراض عدد من المظاهر (Schein) للثقافة التنظيمية مجرد أفكار لا وجود لها في أرض الواقع، وقد قام والظواهر المعبرة عن المصطنعات في المنظمة وهي كالتالي:

❖ قواعد اللباس .

❖ المصطلحات المهنية، اللباس الموحد، رموز الهوية

❖ درجة الرسمية في علاقات السلطة

❖ الطقوس والشعائر

❖ الاتصالات

❖ ساعات العمل .

❖ الصراعات واختلاف الآراء وكيفية التعامل معها

❖ الاجتماعات عددها، توقيتها، مدتها

❖ الأحداث الاجتماعية

❖ كيفية اتخاذ القرارات

❖ الموازنة بين العمل والعائلة.

II. مستويات الثقافة التنظيمية:

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

- 1- **المستوى الأول** : وهو الجزء الظاهر من أنماط السلوك، يطلق عليه بالمصطنعات والتي تعبر عن المستوى الأعلى، وكذلك المستوى المرئي للثقافة التنظيمية ويضم جميع الظواهر التي يمكن رؤيتها، سماعها والشعور بها من طرف العامل عندما ينتمي إلى مؤسسة جديدة، وتشمل المصطنعات هندسة المكان، اللغة أسلوب اللباس، طريقة التخاطب الأساطير والقصص المتعلقة بالمنظمة والطقوس والرموز الخاصة بالمنظمة.
- 2- **المستوى الثاني** : وهو جزء على مستوى الوعي الأوسع أو ما يعرف بالقيم والمعتقدات السائدة حيث تأتي هذه الأخيرة للتعبير عن مجموعة القيم التي ينبغي على العاملين في المؤسسة التحلي بها وتأتي في المستوى الثاني الذي يعتبر غير مرئي وترتبط القيم على العموم بطريقة تعايش الأفراد في المنظمة وكذا كيفية انجاز مهامهم.
- 3- **المستوى الثالث** : وهو جزء الافتراضات والمسلمات أو ما يعرف الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم أي تعبر عن المستوى الثالث الأكثر عمقا وتعقيدا في مستويات الثقافة التنظيمية، وتوجه سلوك الأفراد في مستوى اللاوعي فيما يتعلق في كيفية التفكير والشعور اتجاه الظواهر، وكذا كيفية التصرف اتجاه المواقف المختلفة التي تصادفهم.

¹ بلومي حفصية "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح لوطاية" مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة

بسكرة، 2013، ص 15.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها إذا ما كانت تسعى إلى تحقيق أفضل أداء ممكن، فلا تعتبر إدارة الجودة الشاملة مجرد مقارنة تسييره جديدة وحسب، بل هي نقلة نوعية بالنسبة للمنظمة تمثل طورا جديدا من التسيير، له مفكروه، نماذجه، أساليبه وحتى الثقافة المساعدة على تنبيهه في المنظمة. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وكذا مراحل ومتطلبات تطبيقها بالإضافة إلى الأبعاد الرئيسية لها، كما نشير إلى العلاقة بينها وبين الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

I. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

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

- عرفت منظمة ISO المقاييس بأنها " طريقة تسيير المنظمة تركز على الجودة باعتبارها مجموعة العالمية خصائص في السلعة أو الخدمة تعطى لها أهمية إشباع الحاجات المعلقة والضمنية تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المنظمة والمجتمع¹."

- وأيضاً يعرفها بابلو نسكي بأنها " استخدام فرق العمل يشكل تعاوني لأداء الأعمال وتحريك المواهب، والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر²."

- أما كول cde فيعرفها على أنها " نظام إداري يضع رضا العاملين على رأس قائمة الأولويات، بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأمد، لأن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرار بالمقارنة مع المدى القصير³ "

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

II. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتسم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتكامل فيما بينها وأهم هذه المبادئ⁴:

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

² مدحت أبو النصر "أساسيات إدارة الجودة الشاملة" دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة 2006، ص 64

³ خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة الشاملة" الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 75.

⁴ بلومي حفصية مرجع مسبق ذكره ص 40، 41

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

المطلب الثاني: مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

I. مراحل تطبيق الجودة الشاملة:

يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة خطوات أهمها ما يلي:¹

1. مرحلة الإعداد: تعتبر من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يقرر المديرون التنفيذيون في هذه المرحلة ما إذا كانوا يستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة، ويتم تخصيص الموارد المبدئية اللازمة و إعداد خطاب يغطي هذه الرسالة الهامة، وهي تشمل الخطوات التالية:
 - قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تدريب المبتدئين التنفيذيين الرئيسيين.
 - صياغة كل من رؤية ورسالة المنظمة.
 - تحديد أهداف المنظمة ورسم سياستها.

¹ حيتم محمد العبد، "إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز" رسالة ماجستير للعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2009، ص ص 36، 35.

- اتخاذ قرار باستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة.

- الخطاب الافتتاحي.

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

-اختيار أعضاء المجلس الاستشاري

-تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ونسق إدارة الجودة الشاملة

-إعداد مسودة خطة التطبيق والموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة

-تحديد واختبار الأهداف والعمليات الهامة

-اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق.

3. مرحلة التنفيذ: والتي تحتوي على الخطوات التالية:

- اختيار من يتولى التدريب بالمنظمة والذي يجب أن يتمتع بالخبرة والد راية اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة.

- تدريب المديرين والمؤوسين على اكتساب المعارف والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، ديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل

- تشكيل فرق العمل التي تساهم في جمع المعلومات و إعطاء الاقتراحات والحلول.

4. مرحلة التقييم: وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

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

- التقييم التنظيمي: ويتم ذلك من خلال تحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

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

- تقييم تكلفة الجودة: وهي تقييم التكاليف المالية للجودة.

5. مرحلة تبادل الخبرات في هذه المرحلة يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حفلة تظم جميع العاملين في المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

II. متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

- أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات التي لا بد أن تكون مخططة ومنظمة، وتختلف في عددها لكنها تتفق في جوهرها ومضمونها وهي¹.

1. دعم ومساندة الإدارة العليا: فالقيادات العليا هي التي تبني قرار تطبيق الجودة الشاملة وتنشر ثقافتها وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق و إزاحة كافة الصعاب والعقاب.

¹ تامر محمد محارمه "نصورات موظفي الاجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق غدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية". المجلة العربية للإدارة المنظمة، العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية للنشر والتوزيع. المجلد 28، العدد 1، ص 98.

2. **التدريب والتعلم:** يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، فالهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع الفئات ومستويات الموظفين.
3. **المشاركة و فرق العمل:** يتطلب تأليف فرق عمل تضم كل وحدة منها بين خمسة إلى ثمانية أعضاء، والتي يقوم بالتحسين، فيجب أن تكون أعضاؤها من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير.
4. **إعادة تشكيل ثقافة ومناخ المنظمة:** إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية، فالثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تؤكد على القيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة، وخدمة العملاء، وتشجيع الموظفين... الخ.
5. **الإدارة الفعالة للموارد البشرية:** يتطلب الأمر تطوير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وإتاحة فرص المشاركة للموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم بالتحسين المستمر.
6. **تبني الأنماط القيادية المناسبة:** وهي الأنماط التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، أي هي أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة.

المطلب الثالث: الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

تتنوع النماذج المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتعدد الأبعاد الموضوعية في تلك النماذج، ولكن جميعها يتفق على أربعة أبعاد رئيسية وهي¹ :

1. **القيادة في الإدارة العليا:** يتجمع الباحثون في مجال إدارة الجودة الشاملة على أن للقيادة في الإدارة العليا الدور الحاسم في تبني إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤكد العديد من رواد إدارة الجودة الشاملة على الأهمية الكبيرة للقيادة في الإدارة العليا، والتزامها اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، ابتداء من وضع الأهداف والخطط وجمع وتخصيص الموارد الضرورية، مروراً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والإشراف على الجهود التحسين المستمر وصولاً إلى الرقابة على مدى تبني إدارة الجودة الشاملة لم رجعتها وتقييمها بغرض الاستمرار في تبنيها، فالتزام القيادة في الإدارة العليا يعتبر خطوة أولى نحو تبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
2. **التركيز على الزبون:** يرتبط نجاح المنظمة بعدد زبائنها ومدى رضاهم إذ أن الأعمال في المنظمة تبدأ وتنتهي بالزبون الذي يعتبر ملكاً بالنسبة لها، حيث أنه إذا كان للمؤسسة غاية واحدة فإنها ستكون تكوين زبائن. هذا بالإضافة إلى أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة بأكملها تدور حول الزبون وتوقعاته اتجاه المنتج وإدارة الجودة الشاملة تقوم على فكرة إرضاء الزبون، وتعمل على تسخير كل الجهود الممكنة بإشراك جميع العاملين فيها لتحقيق ما يريده الزبون.

¹ عماد السعدى، مرجع سبق ذكره ص 52-71.

3. الاهتمام بالموارد البشري : الاهتمام بالموارد البشري هو ركن آخر من الأركان الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ويؤكد على أهمية العاملين في تبني إدارة الجودة الشاملة بمختلف مراحلها ومبادراتها ،لذلك يدخل الاهتمام بالموارد البشري ضمن متطلبات تبني إدارة الجودة في المنظمة.

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

المطلب الرابع : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة:

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

إن الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة او نموذج جديد ، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة ، كمارسات الجودة الشاملة. أن كثيرا من المنظمات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة وتحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة ولكن جهودها تفشل في النهاية لأنها لم تبذل أي جهد في تغيير ثقافتها التنظيمية ، وهذا يقودنا إلى الادعاء بضرورة انتقال تلك المنظمات من الثقافة التنظيمية إلى ثقافة الجودة ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين داخل المؤسسة، يعتبر كل من التدريس والتدريب ضروريا في هذه العملية حيث أن المناخ المستمر للتعلم يساعد الناس على أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وتفسير هذا التطبيق ، وان كان الإعلان عن ثقافة جودة شاملة جديدة لا يستغرق وقتا طويلا إلا أننا نحتاج لسنوات لنجعل مئات أو آلاف الموظفين يتصرفون بطريقة مختلفة ، وان لم تكن الإدارة مستعدة لإظهار الصبر وبذل الجهد في التخطيط وقيادة عملية التغيير والاستمرار في أسلوبها اتجاه الجودة الشاملة ، فلن تتحقق نتائج هامة على المدى البعيد، وبالتالي فان التغيير سينتهي كما انتهت التجارب السابقة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

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

المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية

1- وافية صحراوي سنة 2013: تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء

التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية هدفت الدراسة إلى الكشف عن الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي المكونة للثقافة التنظيمية، لدى إطارات الجامعة الجزائرية، تمارس بدرجة ضعيفة وبالتالي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضائها ولا تحضي بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر الجامعة إلى تمسك أعضائها بقيم ومعتقدات مشتركة.

2- دراسة فرحان سنة 2003: تحت عنوان الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع

العام الأردني ، دراسة تحليلية ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي في مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما، ومعرفة تأثير وحجم المؤسسة على هذه العلاقات وتطبيقها على عينة عشوائية مكونة من 400 موظف من العاملين على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية و المسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات ، تبين أن أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري تتوفر بنسب متوسطة ومتفاوتة.

3- دراسة سنة 2012: Jeff Sudermann

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

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

4- دراسة الحسن : (2001) تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي حيث

طبقت على عينة من العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين في المملكة العربية السعودية، لتحديد واقع الثقافة التنظيمية بهذه الإدارة وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون قيم القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل ، بدرجة عالية أما قيم المكافأة والعدالة والنظام فهم يدركونها بدرجة متوسطة.

5-دراسة قام الفالح : (2001) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، فكانت على عينة من العاملين بهيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية ، وذلك للتعرف على مستوى إدراك منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام للثقافة التنظيمية السائدة بالهيئة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام بالرياض متوسط في أربعة قيم وهي الصفاة و المكافأة والاقتصاد واستغلال الفرص ومرتفع في باقي القيم المتمثلة في القوة والفاعلية والكفاءة والعدل وفرق العمل والنظام والتنافس ،أما مستوى إدراك الثقافة التنظيمية لدى منسوبي الهيئة بالمنطقة الشرقية فهو مرتفع في جميع القيم.

المطلب الثاني: الدراسات التي تخص إدارة الجودة الشاملة

1-دراسة إلهام يحيوي، نجوى عبد الصمد، حكيمة بوسلمة، سنة2012

تحت عنوان" اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة الجزائر دراسة ميدانية "استهدفت الدراسة التعرف على المدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة وفق معايير الطلبة هيئة التدريس، الإدارة، البرامج، المرافق في جامعة باتنة الجزائر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق ذلك طورت استمارة واستبيان وزعت على عينة مستهدفة من الأساتذة، وتم استرجاع 92% استمارة وتمثل نسبة استجابة العينة بنسبة 65.71% -ولقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق متطلبات ضمان الجودة في جامعة باتنة بحسب آراء أعضاء هيئة التدريس يتم بدرجة متوسطة بلغت % 55.4 وأن ذلك ارجع إلى انخفاض نسبة تطبيق متطلبات المعايير الأساسية لضمان الجودة وبخاصة معياري الطلبة والمرفق حيث بلغت النسبة % 49.7 و % 50 على التوالي.

2-دراسة بنت محمد الغامدي 2006:

بعنوان "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكليات الجامعية - دراسة تطبيقية على العاملين بمكليات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، أجريت الدراسة على عينة تمثلت في المستقيدين والمستقيديات من المكتبة من جهة إضافة إلى عينة أو فئة العاملين والعاملات في المكتبة المركزية والمكليات الفرعية، وتوصلت الباحثة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المكتبة الجامعية لمبادئ الجودة الشاملة بما يفي باحتياجات المستقيديات منها، كان مرتفعا، وان رضا المستقيديات عن الخدمات المكتبة وعن المرفق الخدمية كان متوسط، وكما أوصلت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بقياس تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في بعض الأقسام داخل المكتبة بتركيز البحث عليها والاهتمام بالتدريب المستمر.

3-دراسة The study of prajogo, brun 2004:

The Relationship Between TOM PRACTICES AND QUALITY PERFORMANCE AND THE ROLE OF FORMAL TOM PROGRAMS ; AN AUSTRALIAN EMPIRICAL STUDY.

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

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

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

4-دراسة نويجي فاطمة الز هراء: (2011) بعنوان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المكتبات

الجامعية دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، أجريت الدراسة على عينة تمثلت في المستفيدين والعاملين بالمكتبة ، وتوصلت الباحثة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المكتبة لمبادئ الجودة الشاملة بما يفي باحتياجات المستفيدين منها كان مرتفعا ، وان رضا المستفيدين من خدمات المكتبة كان متوسط ، كما أوصت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بقياس تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في بعض الأقسام داخل المكتبة لتركيز البحث عليها والاهتمام بالتدريب المستمر.

5-دراسة علالي مليكة: (2004) تحت عنوان أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية

المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ن تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الجودة الشاملة في مواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، وتوصلت الباحثة إلى أن الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، لأجل ذلك أصبحت تسعى العديد من المؤسسات التي لجأت إلى تعميمها على جميع نشاطاتها بتبني الجودة الشاملة وارتفاع المواصفات الدولية.

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

1-دراسة عماد سعادي 2016: تحت عنوان مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة ، دراسة حالة مركب الملح ،الوطاية ولاية بسكرة ، الجزائر هدفت هذه دراسة إلى معرفة درجة مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوطاية ، وطلب باستخدام دراسة تحليلية بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 104 عاملا وتم استرجاع 90 توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تبني إدارة SPSS استبيان ، وبعد تحليل البيانات عن طريق الجودة الشاملة إذ تساهم الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها ، وقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من النتائج المفصلة ذات الصلة بالموضوع ، بالإضافة إلى عدة اقتراحات موجهة للمركب الملح ، الوصاية ولاية بسكرة والى البحث العلمي في مجال للتسيير .

2-إيمان عبد الرحيم الخاليلة وعمر احمد همشري2015: تحت عنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط بدلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \leq \infty$) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة ، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن كان متوسطا ، فقد حازت جميع مجالات هذا المتغير والمتمثلة في الفلسفة التنظيمية ، للقيم التنظيمية ،المعتقدات التنظيمية ، الأعراف والتوقعات التنظيمية على درجة توافر متوسطة أيضا.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة كان أيضا متوسطا لكون جميع أبعادها قد حازت بدورها على درجة ممارسة متوسطة

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

قامت هذه الدراسة بالبحث في ابتعاد الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وذلك استنادا للثقافة التنظيمية ، حيث اقترحت الدراسة الثقافة الخاصة بالجودة التي تعبر عن Cameron and Quin النموذج مزيج من ثقافة الحدس وثقافة الزمر (المجموعة) ، أما الأبعاد الخاصة بإدارة الجودة الشاملة فقد تمثلت في القيادة ، المعلومات الخاصة بالجودة ، الرقابة على العمليات ، التحسين المستمر ، التدريب على أدوات الجودة العمل الجماعي ، تحسين العلاقات مع الموردين والتوجه نحو الزبون ، وقد أجريت الدراسة على 451 مؤسسة ووجدت أن ثقافة الحدس تؤثر بشكل ايجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات في حين لم يكن هناك تأثير من ثقافة الزمرة على إدارة الجودة الشاملة ، كما وجدت دراسة أن

الثقافة الخاصة بالجودة هي النمط الثقافي الأنسب في إدارة الجودة الشاملة ، على عكس ثقافة السوق والثقافة الهرمية اللتان تؤثر سلبا على إدارة الجودة الشاملة.

4-دراسة جاسم الدوسري 2008: تحت عنوان " الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات بمملكة البحرين، وقد توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين المبحوثتين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5-دراسة احمد عوض 2003: بعنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في

المنظمات السودانية" حيث هدفت إلى محاولة تحليل وتقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة الأعمال الصناعية في دولة السودان ، والوقوف على مدى التوافق والانسجام بين الثقافة التنظيمية لشركة جياذ الصناعية للسيارات والشاحنات ومتطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من القيم والمعتقدات تكون ثقافة تنظيمية انعكست على سلوك واتجاه جميع أفرادها، وتوصلت كذلك إلى توافق وانسجام ثقافة الشركة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: ما يميز الدراسات السابقة على الدراسة الحالية:

تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع وذلك باستعمال أبعاد متنوعة ، وقد أكد معظمها أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تبني إدارة الجودة الشاملة في عدة أنواع من المؤسسات وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع للدراسة ، فقد كانت جميع الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها " دراسة تفسيرية " عملت على اختبار الفرضيات بغرض توضيح العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والخروج بنتائج تبين دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق النماذج المعتمدة ، بالإضافة إلى التشابه في أدوات جمع البيانات، إذ يلاحظ أن الاستبيان والمقابلة هما أكثر الأدوات التي تم استعمالها في الدراسات السابقة.

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

مكون من أكثر الأبعاد توافر في النماذج التي تدرس هذا المتغير ، فالنماذج التي استعملتها الدراسات السابقة ونماذج أخرى للإدارة الجودة الشاملة تتشارك جميعها في الأبعاد التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

خلاصة الفصل

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

إن فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لا يتم إلا من خلال توفر مجموعة من العناصر التي تكفل نجاح هذا التطبيق، ومن أهميتها الثقافة التنظيمية، بحيث تتسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومبادئ تقوم على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وعلى الإدارة العليا أن تلعب الدور الأكثر حيوية في تحول المنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة، لأن الإدارة العليا هي العمود الفقري الذي يقوم بتصميم هيكل المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية ونمطها وتحقيق أهداف المنظمة وإشاعة الثقافة التنظيمية التي تحكم سلوك العاملين ويبقى للإدارة الدور الفعال في توفير الثقافة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لواقع الثقافة
التنظيمية ودورها في تطبيق
ادارة الجودة الشاملة بمعهد
العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري الى المتغيرين الرئيسيين لهذه الدراسة والمتمثلين في الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وادارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، يأتي هذا الفصل التطبيقي لتوضيح هذه الدراسة وايضا لاختبار الفرضيات الموضوعية لتحديد واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية والخروج بنتائج تجيب عن الاشكالية الموضوعية لهذه الدراسة على مستوى المركز الجامعي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ميلة.

المبحث الأول: ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

تعد مراكز التعليم العالي والبحث العلمي من بين اهم المرافق العمومية التي توليها الدولة اهتماما كبيرا للدفع بعجلة التنمية والتطوير، من خلال خلق كفاءات بشرية مكونة ومهيأة من شأنها أن تساهم في خلق الإضافة المرجوة في مختلف المؤسسات لأجل زيادة معدل النمو الاقتصادي وصل الجانبي الثقافي.

المطلب الأول: تعريف ونشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 204-08 مؤرخ في 06 رجب 1429 الموافق ل 09 يوليو 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك بيوم الأول نوفمبر 2014، بذكرى ثورة التحرير الوطنية.¹

- الموقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

يقع المركز الجامعي لميلة على بعد خمسة كيلومتر عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار.

¹ عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univers-mila.dz، على الساعة 10:18 ، 2019/06/18

الشكل 1: الموقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-



المصدر: عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univers-mila.dz، على الساعة 10:28،
2019/06/18

المطلب الثاني: تعريف بمعهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية

سوف نتبنى في هذا المطلب تطور كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوال صوف وذلك بعرض نبذة تاريخية عنها ووصف هياكلها القاعدية وتعدادها الطلابي لسنة
2021/2020

أولا : نبذة تاريخية عن المعهد :

من خلال هذه اللوحة نريد أن نعرفكم بتاريخ مؤسستنا والتي يطلق عليها معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

أنشأ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تنظيميا مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008. تتمثل مهمة المعهد في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية والإدارية. بلغ عدد طلبة المعهد 2791 طالب في الموسم الحالي 2021/2020 يؤطرهم 87 أستاذ مقسمين الى:

◀ أستاذ مساعد ب 6

◀ أستاذ مساعد أ 18

◀ أستاذ محاضر ب 23

◀ أستاذ محاضر أ 30

◀ أستاذ تعليم عالي 1

كما يقدر عدد الموظفين 30 موظف 20 دائم و 10 مؤقتين، يضم المعهد قسمين هما:

- ◀ قسم علوم التسيير
- ◀ قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.

ثانيا: عروض التكوين:

يضمن المعهد تكوين بيداغوجي في الأطوار الثلاثة (ليسانس، ماستر، دكتوراه) حيث تزاوّل الدراسة في المعهد في ميدان واحد - ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- إذ يتلقى الطالب في هذا الميدان تكوينا مشتركا بقسم الجذع المشترك والذي يضم (528 طالب) لسداسيين (السداسي 1، السداسي 2) وإبتداء من السنة الثانية يتم التحاق الطالب بإحدى الشعب المتوفرة.

ثالثا: التكوين في الليسانس

- ميدان علوم التسيير، يضم شعبتين:
- شعبة علوم التسيير، تضم إختصاصين:
 - ◀ إختصاص إدارة أعمال سنة ثانية وسنة ثالثة،
 - ◀ إختصاص إدارة مالية سنة ثانية وسنة ثالثة.
- شعبة علوم مالية ومحاسبة، إختصاص محاسبة وجباية سنة ثانية وسنة ثالثة.
- ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية ويضم شعبتين:
- شعبة العلوم الاقتصادية: إختصاص إقتصاد نقدي وبنكي سنة ثانية وسنة ثالثة.
- شعبة العلوم التجارية : إختصاص تسويق سنة ثانية وثالثة.

ثالثا: التكوين في الماستر:

- ميدان علوم التسيير، يضم شعبتين:
- شعبة علوم التسيير، تضم إختصاصين:
 - ✓ إختصاص إدارة أعمال سنة أولى وسنة ثانية
 - ✓ شعبة علوم مالية ومحاسبة، إختصاص مالية المؤسسة سنة أولى وسنة ثانية.
 - ✓ ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية ويضم شعبتين:
 - شعبة العلوم الاقتصادية: تضم إختصاصين:
 - ✓ إختصاص إقتصاد نقدي وبنكي سنة أولى وسنة ثانية.
 - ✓ شعبة العلوم التجارية: إختصاص تسويق الخدمات سنة أولى وسنة ثانية.

رابعاً: التكوين في الدكتوراة:

في الموسم الجامعي 2018/2017 تم فتح تسع (09) مناصب في الدكتوراه شعبة علوم التسيير تخصص إدارة مالية.

في الموسم الجامعي 2019/2018 تم فتح تسع (09) مناصب في الدكتوراه شعبة علوم التسيير تخصصات إدارة مالية، تسيير الموارد البشرية، إدارة اعمال.

في الموسم الجامعي 2020/2021 تم فتح عدة مناصب في الدكتوراه شعبة علوم اقتصادية تخصصات اقتصاد نقدي وبنكي تحليل اقتصادي واستشراف اقتصاد وتسيير المؤسسات.

في شعبة علوم التسيير تم فتح عدة مناصب تخصصات إدارة مالية إدارة أعمال تسيير الموارد البشرية.

في شعبة علوم تجارية تم فتح عدة مناصب تخصصات تسويق خدمات تسويق صناعي تجارة دولية.

- إحصائيات شاملة لعدد الطلبة في المعهد لسنة الجامعية 2021/2020

جدول 1: إحصائية عامة حسب الأقسام

الشعبة	قسم علوم التسيير	قسم العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية	جدع مشترك	العدد الإجمالي للطلبة في الكلية
العدد	1603	660	528	2791

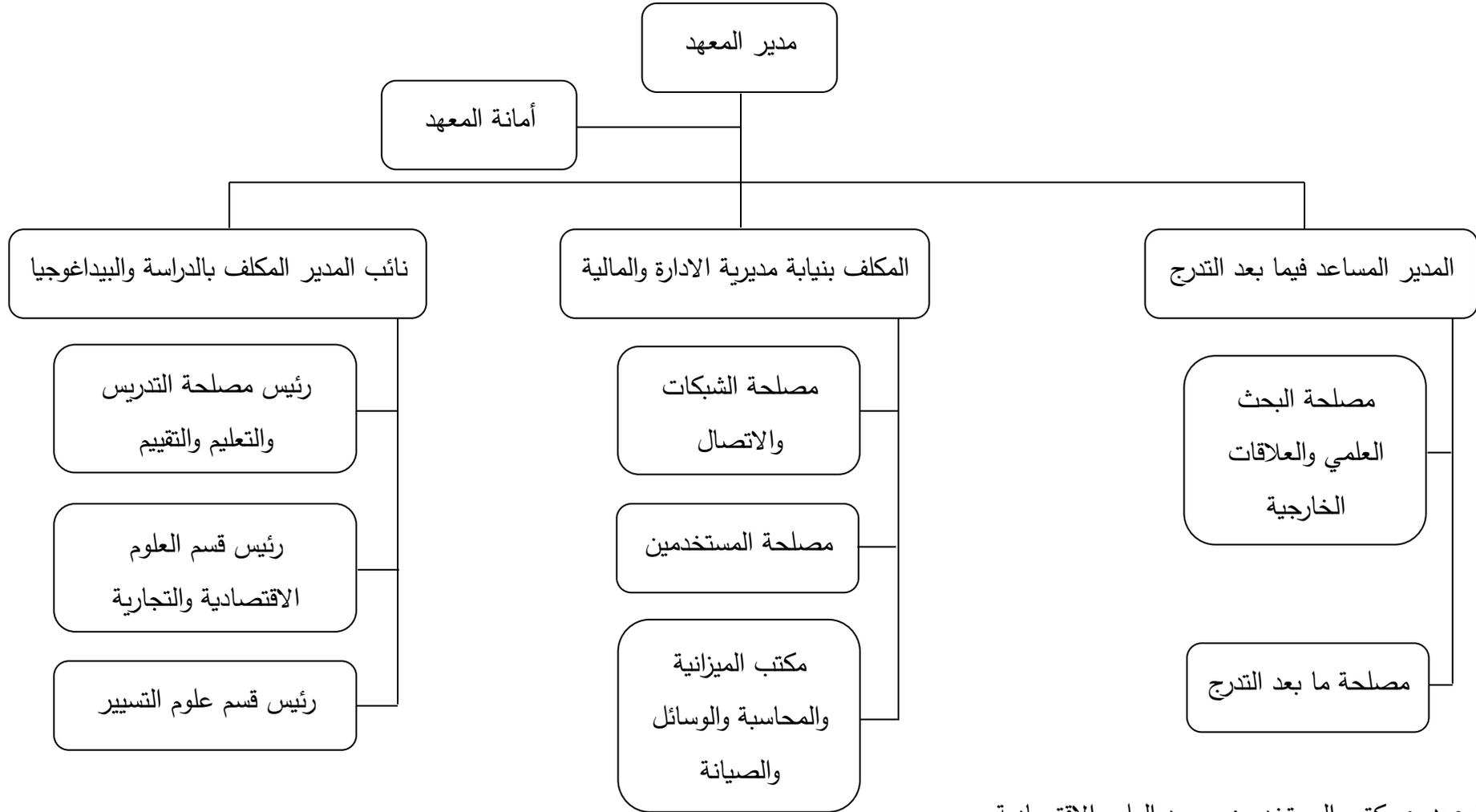
جدول 2: قسم علوم اقتصادية وتجارية السنة الجامعية 2021/2020

عدد الطلبة		السنة والتخصص
عدد الطلبة	عدد الأفواج	
111	06	ثانية علوم اقتصادية
106	06	ثانية علوم تجارية
80	06	ثالثة تسويق
163	08	ثالثة اقتصاد نقدي وبنكي
83	04	الأولى ماستر تسويق الخدمات
41	04	الثانية ماستر تسويق الخدمات
14	08	الأولى ماستر اقتصاد نقدي وبنكي
62	04	الثانية ماستر اقتصاد نقدي وبنكي
660		المجموع

جدول 3: قسم علوم التسيير

السنة والتخصص	عدد الطلبة	عدد الأفواج
ثانية علوم تسيير	277	16
ثالثة علوم مالية ومحاسبة	105	06
ثالثة ادارة مالية	149	08
ثالثة ادارة أعمال	139	08
ثالثة محاسبة وجباية	159	08
أولى ماستر ادارة مالية	172	08
أولى ماستر ادارة أعمال	179	08
أولى ماستر مالية المؤسسة	168	08
ثانية ماستر مالية ادارة مالية	92	04
ثانية ماستر ادارة أعمال	70	04
ثانية ماستر مالية المؤسسة	93	04
	المجموع	1603

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمعهد:



المصدر: مكتب المستخدمين بمعهد العلوم الاقتصادية

I. مدير المعهد:

يتولى مدير المعهد الإشراف المباشر على سير العمل بالمعهد وتصريف أمورها وإدارة شؤونها العلمية والمالية والإدارية في حدود السياسة التي ترسمها رئاسة الجامعة ومجلس المعهد وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها، ويختص بما يلي:

- ◀ الإشراف على إعداد الخطة التعليمية بالمعهد وتنفيذها.
- ◀ الإشراف على رؤساء الأقسام العلمية بالمعهد، وعرض قرارات مجالس هذه الأقسام على مجلس المعهد، ومتابعة تنفيذ ما يتقرر بشأنها مع رؤساء هذه الأقسام.
- ◀ التنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والأفراد العاملين بالمعهد والإشراف عليها.
- ◀ تقديم الاقتراحات بشأن استكمال حاجة المعهد من أعضاء هيئات التدريس والفنيين، والإداريين والفئات المساعدة الأخرى وكذلك المنشآت والتجهيزات وغيرها.
- ◀ الإشراف على أعمال التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي ومتابعة تنفيذ الخطط.
- ◀ تطبيق معايير الجودة فيما يتعلق بأداء المعهد.

II.

- ◀ أمانة المعهد: وتتولى تنظيم مواعيد وزيارات مدير المعهد .
- ◀ التعامل مع الاتصالات الواردة والصادرة لمدير المعهد .
- ◀ عرض البريد على المدير
- ◀ وحدة الطباعة ومهمتها القيام بأعمال الطباعة والسحب والتصوير الخاصة بالمدير .
- ◀ إدارة مخطط المواعيد و اجتماعات العمل التي من شأنها مشاركة المدير مع الأخذ في عين الاعتبار رزنامة عمله.
- ◀ فحص إدارة البريد الداخلي والخارجي .
- ◀ دراسة الملفات وحوصلتها.
- ◀ ترتيب الوثائق.
- ◀ تنظيم السفريات والتنقلات للصفقات .
- ◀ تنظيم الاجتماعات ولقاءات العمل والجمعيات العامة والمجالس الإدارية.

III.

- ◀ المكلف بناية مديرية الإدارة والمالية: وتتولى:
- ◀ متابعة المسار المهني لمستخدمي المعهد بالاتصال مع الهياكل المعنية لمديرية المركز الجامعي
- ◀ ضمان التسيير والمحافظة على أرشيف المعهد؛
- ◀ إعداد مشروع ميزانية المعهد وضمان تنفيذها؛
- ◀ ضمان تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للمعهد والسهر على نظافتها وصيانتها؛
- ◀ ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمعهد.

◀ إبلاغ إدارة المعهد بالمخالفات التي تقع من الموظفين والمنتجين.

ويضم عدة مصالح: منها:

❖ **مصلحة المستخدمين:** يعتبر هذا المكتب إحدى المكاتب الحساسة ضمن هيكل المعهد فمهام هذه المصلحة كما يلي:

◀ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.

◀ تسيير المسار المهني لمستخدمي المعهد.

وتشمل هذه المصلحة على فرعين إثنين حسب هذا المخطط: فرع الأساتذة، فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين والأعوان المصالح

❖ **مصلحة الشبكات والاتصال:**

مهام مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال بصفة عامة فان مهام المركز تتمثل في "استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها ويدخل تحت ذلك:

◀ تشغيل إدارة وتنظيم البنية التحتية الشبكية، مع ضمان أمن نظم وشبكات المعلومات وتطوير مختلف الاستراتيجيات الأمنية.

◀ ضمان تطوير وتنمية الشبكة الداخلية السلكية واللاسلكية بطريقة متناسقة.

◀ تقديم المساعدة التقنية في حالة المشاكل التي تؤدي إلى توقف الربط بالشبكة وإعادة ضبط موارد الشبكة.

◀ توفير بنية تحتية شبكية لمختلف تطبيقات الإعلام الآلي سواء للتسيير أو البيداغوجيا كالتسجيلات الجامعية عن طريق شبكة الانترنت.

◀ السهر على احترام الاستعمال السليم للشبكة الجزائرية للبحث.

◀ **فرع الأنظمة:**

تتركز مهام هذا الفرع بصفة عامة على تثبيت وإدارة خوادم الشبكة الداخلية للجامعة وكذا تصميم وتطوير تطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالتسيير البيداغوجي.

يضمن الفرع الخدمات التالية:

- التطوير والتحديث المتواصل للبوابة الالكترونية للجامعة.
- توفير خدمة البريد الإلكتروني الخاصة بالجامعة لصالح الأساتذة والمصالح الإدارية.
- تطوير ومتابعة البرمجيات الخاصة بالإدارة والبيداغوجيا.
- المتابعة والصيانة الدورية لمختلف الخوادم الموجودة بالمركز.

◀ فرع الشبكات:

بصفة عامة فإن مهام فرع الشبكات تتمثل في: "استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها ويدخل تحت ذلك ربط الهياكل البيداغوجية ببعضها البعض عن طريق شبكة الأنترنت لتمكين الأسرة الجامعية من الاستفادة من نظام معلوماتي متكامل.

تشغيل، إدارة وتنظيم البنية التحتية للشبكة، مع ضمان أمن نظم وشبكات المعلومات، وتطوير مختلف الاستراتيجيات الأمنية.

◀ فرع التعليم عن بعد:

لمواجهة نقص التاطير البيداغوجي من جهة وكذلك لتحسين وتطوير نوعية التكوين تماشياً متطلبات ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي تم إطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد.

❖ مكتب الميزانية والمالية والمحاسبة والصيانة: وتتكفل بما يلي:

- ◀ الإشراف على استدراج العروض والمناقصات والمحافظة على سريتها وتحقيق الشفافية والعدالة في المعاملات.
- ◀ التأكد من تطبيق الأنظمة والتعليمات النافذة واعتماد كافة طلبات الشراء والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- ◀ متابعة أعمال الصيانة للأثاث وآلات التصوير في الجامعة.
- ◀ تحضير مشروع ميزانية المعهد على أساس اقتراحات مدير المعهد ومجلس الإدارة.
- ◀ متابعة تنفيذ ميزانية المعهد وتتكون من ثلاثة أقسام.

✓ القسم الأول:

أجور الأساتذة

تعويضات ومنح مختلفة (البحث العلمي. منحة تشجيع أطروحات الدكتوراه.....)

تأمين الطلبة أجور الأساتذة المؤقتين والمشاركين والمدعويين.

✓ القسم الثاني: يتكفل بنفقات التسيير

✓ القسم الثالث: يتكفل بالجزء المحاسبي الذي يهتم بإنجاز الميزانية والوضعيات

المالية والحساب الإداري.

IV. نائب المدير المكلف بالدراسة والبيداغوجيا: فهو يتكفل بما يلي:

- ◀ ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج.
- ◀ متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد
- ◀ مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
- ◀ جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

ويضم عدة مصالح وهي:

❖ مصلحة التعليم والتقييم:

- ◀ متابعة سير الدروس والبرامج البيداغوجية.
- ◀ متابعة سير الامتحانات.
- ◀ السهر على حسن سير أداء اللجان البيداغوجية.
- ◀ معالجة ونشر المعلومة التربوية.
- ◀ السهر على الأداء الحسن لبرامج التريص والتكوين.
- ◀ متابعة كل إشكال مطروح في التريص أو التكوين المنظم من طرف الطلبة.

❖ رئيس قسم: المسؤوليات الرئيسية للوظيفة:

- ◀ الإشراف ومتابعة سير العملية الأكاديمية في القسم والعمل على تطويرها بما يخدم أهداف القسم والكلية.
- ◀ مراقبة مواظبة الطلبة وإجراء الامتحانات للمسابقات النظرية والعملية.
- ◀ إعداد الجدول الدراسي للمواد التي يطرحها القسم آخذاً بعين الاعتبار العبء التدريسي لكل عضو هيئة تدريس وتلبية احتياجات الطلبة ضمن إمكانيات الجامعة المتاحة.
- ◀ الإشراف على عملية الإرشاد الأكاديمي في القسم وتوزيع الطلبة على أعضاء هيئة التدريس.
- ◀ إنجاز معدلات المواد للطلبة المنتقلين من تخصصات أخرى أو من جامعة أخرى.
- ◀ رئاسة مجلس القسم الذي يبحث في سير العملية الأكاديمية وتطورها.
- ◀ توزيع المهام بين أعضاء هيئة التدريس في القسم بما يحقق حسن سير العمل.
- ◀ تشجيع البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.
- ◀ العمل على استقطاب أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة والكفاءة حسب احتياجات القسم.

V. المدير المساعد فيما بعد التدرج: ويتولى ما يلي:

- ◀ متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- ◀ أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- ◀ السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج
- ◀ متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- ◀ المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- ◀ المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
- ◀ تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
- ◀ متابعة سير المجلس العلمي للمعهد والمحافظة على أرشيفه.

وتضم عدة مصالح منها:

❖ مصلحة ما بعد التدرج:

تسهر على رعاية المهام التالية:

- ◀ الإشراف العام على مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج:
- ◀ ماجستير
- ◀ دكتوراه LMD
- ◀ متابعة سير مناقشات مذكرات الماجستير ورسائل الدكتوراه والتأهيل الجامعي.
- ◀ السهر على السير الحسن لأنشطة البحث العلمي.
- ◀ العمل على تنشيط العلاقات العلمية بين الجامعات الوطنية والخارجية.
- ◀ السهر على تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد المعارف لدى الأساتذة وطلبة ما بعد التدرج.

❖ مصلحة البحث العلمي والعلاقات الخارجية:

تتكفل مصلحة العلاقات الخارجية بمتابعة مختلف المهام القاعدية المتعلقة بالشراكة ما بين الجامعات الوطنية والدولية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وفي هذا الإطار فإن المصلحة تضمن متابعة:

- ◀ الإجراءات المتعلقة بشبكات الاتصال ذات الصلة بالجامعة
- ◀ السهر على تنظيم وترقية التظاهرات العلمية بالجامعة.
- ◀ تنظيم وتنفيذ ومتابعة برامج التكوين وتحسين المستوى في المستوى بالخارج.
- ◀ المنح الدراسية بالخارج

◀ إبرام وتجديد الاتفاقيات المحلية.

◀ المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه، حيث يبين مجتمع وعينة وأداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات.

المطلب الأول: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية قام الباحثان، باختيار مؤسسة البحث التي تتناسب ومتطلبات هذا الموضوع وكان معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ومن اجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي فهو يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من اجل قياس معرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة وتهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل¹، وهذا عن طريق الاستبيان التي هي عدد من الأسئلة المحددة توزع على عينة من الأفراد للإجابة عنها بصورة كتابية، حيث يعد الاستبيان في هيئة استمارة تذكر فيها الأسئلة ويترك مكان الإجابة مقابلها، يمكن توزيعه على عدد كبير من المستجوبين، ويتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للوصول في النهاية إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، أخذنا عينة مكونة من أساتذة وموظفون في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والبالغ عددهم 87 أستاذ و 22 موظف، ونظرا لصعوبة الحصول على قائمة بجميع أسماء الأساتذة والموظفين، وكذا ضيق الوقت اتجهنا إلى أسلوب العينة، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية عامة من الأساتذة وموظفين في الإدارة.

ونظرا للظروف التي يمر بها العالم عموما جراء فيروس كورونا لم نستطيع أن نعمل مسح شامل لمحل الدراسة حيث قمنا بتوزيع 68 استبيان على موظفي وأساتذة المعهد تم استرجاع 65 منها 05 مستبعدة و 03 مفقودين أي تمت الدراسة وفق آراء وعينات 60 أستاذ وموظف بنسبة 64% وهي نسبة مقبولة لتعميم نتائج الدراسة.

من الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ عثمان حسن عثمان، "المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية"، منشورات الشهاب، باتنة الجزائر، 1998، ص 29.

جدول 4: توزيع أداة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	68	65	03	05	60
النسب المئوية	%100	%95.58	%4.41	%7.35	%88.23

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستخدمة:

I. أدوات جمع البيانات:

هناك العديد من الأدوات التي تستعمل لجمع البيانات من المجتمع او العينة محل الدراسة، مثل الاستبيان، الملاحظة، المقابلة وتحليل المستندات (الأرشيف)، ولأغراض هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة، والتي جاءت في شكلها النهائي مكونة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: المعلومات العامة: وتحتوي المتغيرات الشخصية والوظيفية، لأفراد الدراسة وهي: النوع الإجماعي (الجنس)، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: محور الثقافة التنظيمية: وقد شمل احد أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية التي يحتوى 9 قيم موزعة وفق مقياس ليكارت الخماسي، والجدول التالي يبين قيم الثقافة التنظيمية

جدول 5: توزيع قيم الثقافة التنظيمية

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

المصدر: من إعداد الطالبين

1. الجزء الثالث: محور ادارة الجودة الشاملة

يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ويتضمن 4 أبعاد موزعة كما يلي:

جدول6: توزيع أبعاد إدارة الجودة الشاملة

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

المصدر: من إعداد الطالبين

الجزء الرابع: تشخيص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة

جدول7: توزيع أبعاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

II. الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية spss v23 في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التوزيع التكراري، النسب المئوية، الانحراف المعياري، وقد تم الاعتماد على الحدود التالية في الحكم على المتوسط الحسابي.

ولتحديد قيم المتوسط كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:

جدول 8: مقياس ليكارت الخماسي:

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

المصدر: من اعداد الطالبين

طريقة احتساب الوسط الحسابي لمقياس ليكارت الخماسي والتعليق عليه:

المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة.

$$\text{وعليه المدى} = 5 - 1 = 4$$

ثم قسمة المدى على عدد الفئات: $8.0 = 4/5$

وبعد ذلك يضاف إلى المدى الحد الأدنى للمقياس فيصبح كالتالي:

- من 1 إلى 1.8 ← يعني عدم الموافقة الشديدة من قبل أفراد العينة

- من 1.8 إلى 2.6 ← يعني عدم موافقة أفراد العينة

- من 2.6 إلى 3.4 ← يعني عدم تأكد أفراد لعينة

- من 3.4 إلى 4.2 ← يعني موافقة أفراد العينة

- من 4.2 إلى 5 ← يعني الموافقة الشديدة من قبل أفراد العينة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص العامة لأفراد العينة :

1- ثبات الاستبيان:

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

جدول9: اختبار الفا كرونباخ:

عدد العبارات	الفا كرونباخ
55	0.871

المصدر من إعداد الطالبين: استنادا على برنامج spss

-حيث بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 64% وهو معامل ثبات جيد يفي لأغراض البحث العلمي.

-وفي إعداد وتصميم الاستبيان تم مراعاة التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من اجل إثارة اهتمام أفراد العينة وقد تم انجاز هذا الاستبيان على عدة مراحل.

2-خصائص عينة الدراسة:

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

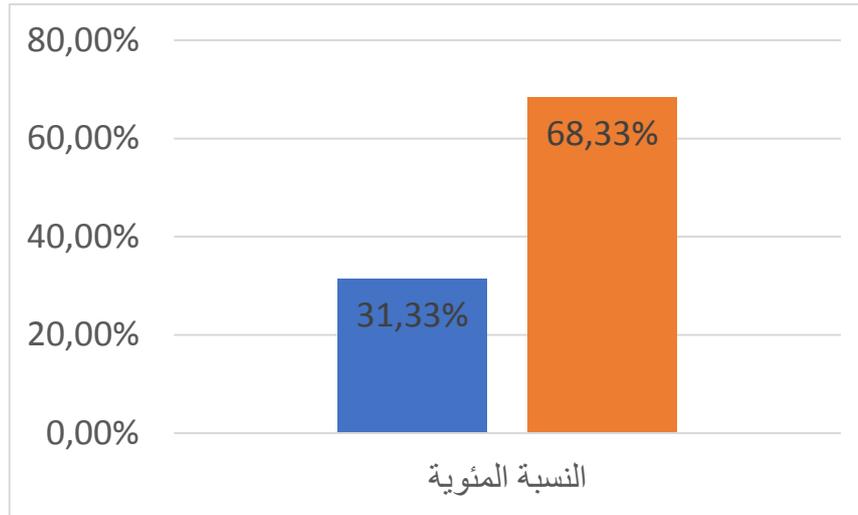
أولا : النوع الاجتماعي: اظهر التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج spss المعلومات التالية:

جدول10: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	31.33%
أنثى	32	68.33%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات 23 spss

الشكل 2: يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss 23

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه انه يوجد عدد كبير من الإناث بنسبة 68.33 % من عينة الدراسة أما عدد الذكور فكان متوسط نسبيا بما يعادل ما نسبته 31.66 % من عينة الدراسة.

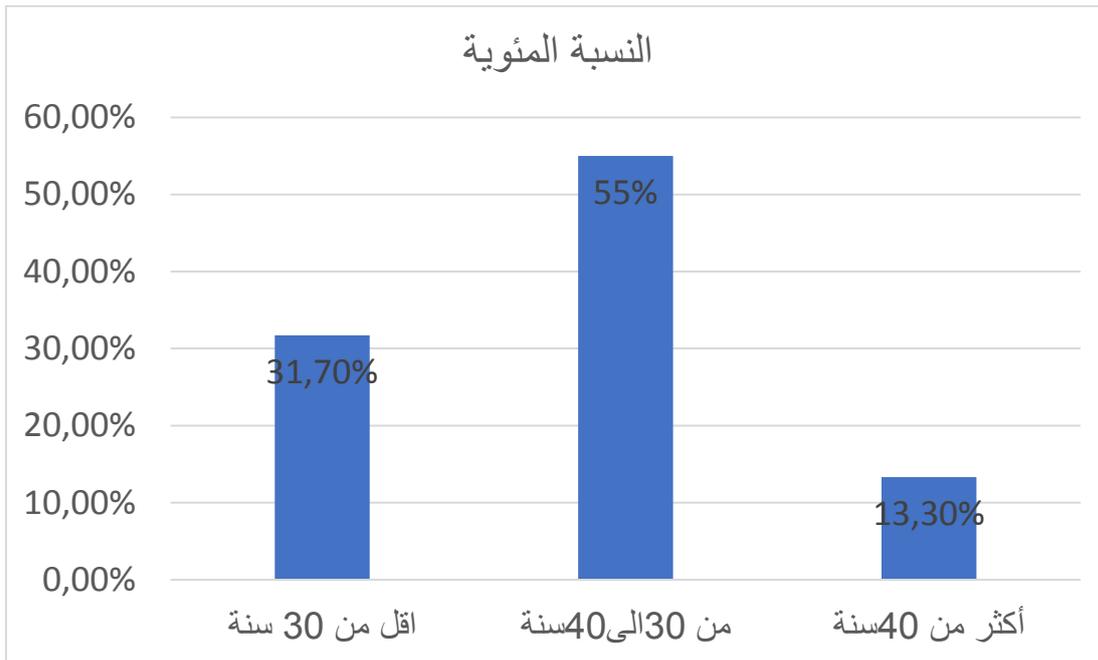
ثانيا : السن : اظهر التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة استخدام برنامج spss المعلومات التالية:

جدول 11: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغير السن :

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	9	31.7%
من 30 إلى 40 سنة	33	55%
أكثر من 40 سنة	8	13.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss 23

الشكل 3: يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss 23

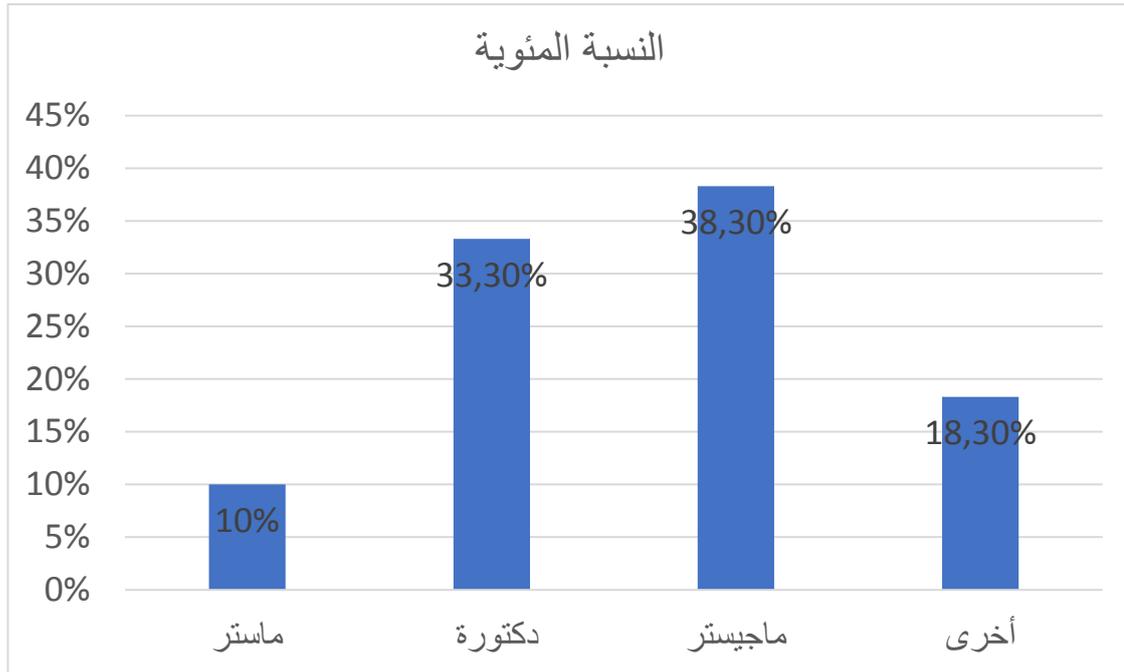
نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالتدرج العمري لأفراد العينة المدروسة ان الفئة العمرية لمعظم العمال التي تتحصر بين 30 إلى 40 سنة نأخذ اكبر حيز من العينة بنسبة % 50 مقارنة بتطبيقاتها على الجدول .
ثالثا: المؤهل العلمي:

جدول 12: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ماستر	6	10%
دكتورة	20	33.3%
ماجستير	23	38.3%
أخرى	11	18.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss 23.

الشكل 4: يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات

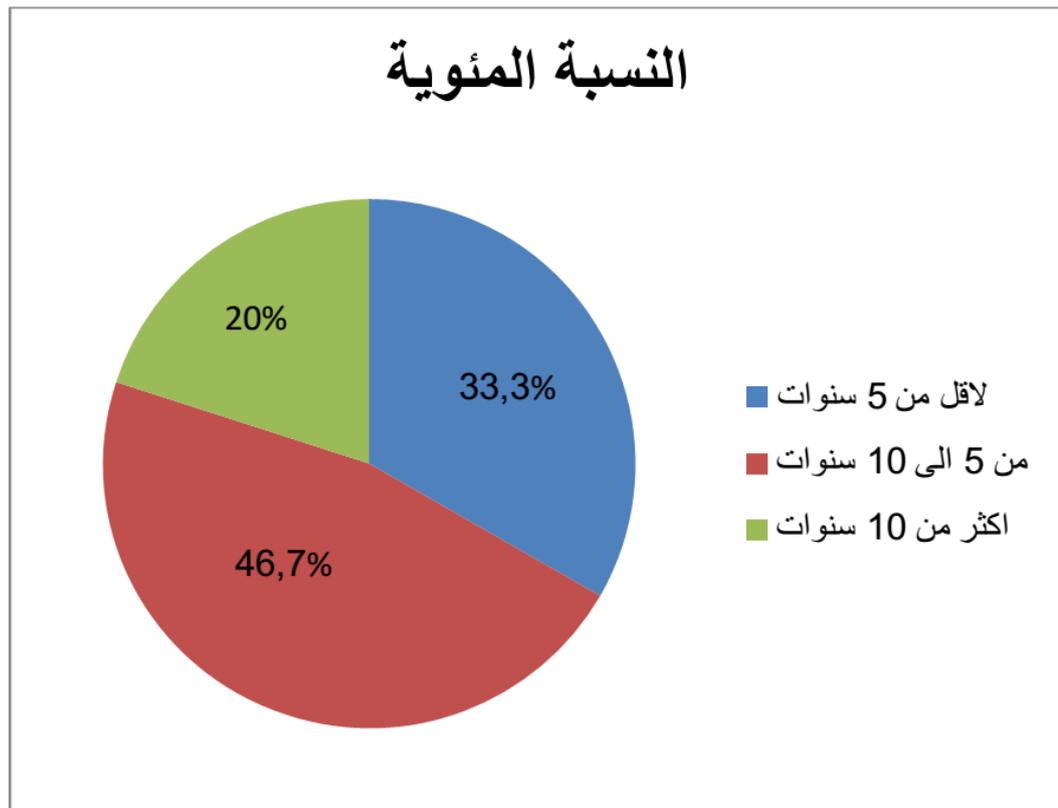
من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية المبحوثين من العينة المدروسة ذوي مؤهل علمي عالي، وهذا يلخص المستوى العلمي لإدارة المؤسسة المعهد، وكما سبق الإشارة إلى طريقة انتقاء المؤسسة لموظفيها. رابعا: سنوات الخبرة:

جدول 13: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss 23.

الشكل 5: يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss 23

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

1. الاستقلالية إختبار tests du khi-deux:

- لاختبار هذه الفرضية
- إذا كان Sig اقل من 0.05 نقبل الفرضية H1.
- إذا كان Sig أكبر من 0.05 نقبل الفرضية H0.

حيث انه:

H0: توجد استقلالية بين المتغيرات الديمغرافية لعينات الدراسة.

H1: لا توجد استقلالية بين المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة.

جدول 14: اختبار الاستقلالية tests du khi-deux :

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

المصدر: من إعدادا لطلابين استنادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن هناك استقلالية بين كل من النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي بمستوى دلالة قدرة 0.206 والسن مع المؤهل العلمي بمستوى دلالة قدره 0.640 والمؤهل العلمي مع سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدره 0.160 يوجد ت ا ربط بين النوع الاجتماعي مع السن بمستوى دلالة قدره 0.005 والنوع الاجتماعي مع سنوات الخبرة بمستوى دلالة 0.049 وكذا السن مع سنوات الخبرة بمستوى دلالة قدره 0.000

المطلب الثاني: تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة

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

تحليل اتجاهات آراء العاملين لعبارات محور الثقافة التنظيمية

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

1-تحليل اتجاهات آراء العاملين بالنسبة للعبارات قيمة الكفاءة:

جدول 15: حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

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

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

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

وانطلاقاً من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري، الذي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة يخطط مدير الإدارة العليا بشكل جيد للمستقبل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.07) ويشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة وانحراف معياري يقدر بـ (0.733) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في الإجابات الأفراد لفكرة أن المدير يخطط بشكل جيد لمستقبل، تليها العبارة تؤكد الإدارة على ضرورة تطبيق قراراتها المهمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.88) وبانحراف معياري يقدر بـ (1.027) وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون فيما يخص تأكيد الإدارة على تطبيق قراراتها المهمة، وهذا ما يدل على ان افراد عينة الدراسة مؤيدون لنفس العبارة، وجاءت العبارة يحصل العاملون على المعلومات في وقتها للقيام بعملهم بشكل جيد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.27) وانحراف

معياري يقدر بـ (1.133) وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين فيما يخص حصول العاملين على المعلومات في وقتها للقيام بعملهم بشكل جيد كما أنه لا يوجد تباين في الإجابات من طرف أفراد عينة الدراسة.

1. تحليل اتجاهات آراء العاملين بالنسبة لعبارة قيمة الفاعلية:

جدول 16: حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

رتبة العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
الفاعلية										
1	موافقة	0.865	4.12	22	27	7	4	/	ت	4- لا تسمح الادارة بتدني مستوى اداء العاملين
				36.7	45	11.7	6.7	/	%	
2	موافقة	1.047	3.77	16	23	14	5	2	ت	5- يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل في المنظمة
				26.7	38.3	23.3	8.3	3.3	%	
3	عدم التأكد	0.816	3.75	8	35	11	6	/	ت	6- يتم تقييم العاملين من خلال فعالية تحقيق أعمالهم
				13.3	58.3	18.3	10	/	%	
المجموع الكلي										
	موافقة	0.631	3.87							

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV23

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

وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري، الذي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة لا تسمح الادارة بتدني بمستوى اداء العاملين في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.12 وانحراف معياري يقدر بـ 0.863 وهذا ما يدل على ان افراد عينة الدراسة موافقون على ان الادارة لا تسمح بتدني اداء العاملين، مع وجود عدم وجود تباين في الاجابات على هذه العبارة، تليها العبارة يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل في المنظمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.77 مما يدل على ان افراد عينة الدراسة موافقون على ان العاملين من جميع المستويات يفتخرون بالعمل في المنظمة وبانحراف

معياري يقدر بـ 1.047 وهذا ما يدل على ان افراد عينة الدراسة مؤيدون لهذه العبارة، تليها في الاخير عبارة يتم تقييم العاملين من خلال فعالية تحقيق اعمالهم في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.75 والتي تدل على ان افراد العينة موافقون على تقييم العاملين من خلال فعالية تحقق أعمالهم، وانحراف معياري يقدر بـ 0.816 والذي يوضح عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة عن هذه العبارة .

2. تحليل اتجاهات اراء العاملين بالنسبة لعبارات قيمة فرق العمل:

جدول 17: حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

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

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV23

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

وانطلاقا من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيبا تنازليا، وهذا حسب المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري الذي جاءت به العبارات كما يلي:

جاءت العبارة تتوافر اجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.83 والذي يشير الى موافقة افراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وانحراف معياري يقدر بـ 1.107 وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة، تليها العبارة تركز الادارة على عمل الفريق بدلا من العمل الفردي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.80 مما يدل على ان افراد عينة الدراسة موافقون

على هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ 1.022 وهذا ما يدل على ان افراد عينة الدراسة مؤيدون لعبارة تركز الإدارة على عمل الفريق بدلا من العمل الفردي، تليها في الاخير عبارة تسود الثقة بين اعضاء العمل داخل المنظمة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.37 والذي يشير الى عدم تأكد افراد عينة الدراسة من هذه العبارة وانحراف معياري يقدر بـ 1.008 والذي يدل على ان افراد عينة الدراسة مؤيدون لهذه العبارة بدرجة عالية.

3. تحليل اتجاهات وراء العاملين بالنسبة لعبارات قيمة القانون والنظم:

جدول 18: حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارات	نظر موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة العبارة
القانون والنظم									
10- تساعد القواعد الإدارية على سهولة إنجاز الأعمال في المعهد	ت	1	15	14	19	11	3.40	عدم التأكيد	1
	%	1.7	25	2.33	31.7	18.3			
11- تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المعهد مع متطلبات التحسين	ت	2	11	11	30	6	3.40	عدم التأكيد	2
	%	3.3	18.3	18.3	50	10			
المجموع الكلي						3.40	0.631	موافقة	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV23

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

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

جاءت العبارتان: تساعد القواعد الادارية على سهولة انجاز الاعمال في المنظمة والعبارة: تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المؤسسة مع متطلبات التحسين، في نفس المرتبة بمتوسط حسابي قدره 3.4 والذي يشير الى عدم تأكد افراد العينة من هاتان العبارتان، وانحراف معياري قدره 1.108 بالنسبة للعبارة الاولى

والذي يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد العينة و 1.016 بالنسبة للعبارة الثانية والذي يشير هو الآخر إلى عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

4. تحليل اتجاهات آراء العاملين بالنسبة لعبارة قيمة العدالة

جدول 19: حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة
العدالة									
12- تحرص الإدارة على العدالة بين العاملين	2	4	14	19	11	3.72	0.922	موافقة	2
	3.3	6.7	20	55	15				
13- تقوم العلاقة بين العاملين في المعهد على درجة عالية من التقدير والاحترام	4	8	10	24	14	3.6	1.182	موافقة	1
	6.7	13.3	16.7	40	2.33				
المجموع الكلي						3.65	0.856	موافقة	

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

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

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

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

7. تحليل اتجاهات اراء بالنسبة لعبارات قيمة الدفاع:

جدول 20: حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة
الدفاع									
14/ يدافع المسؤولون في المعهد عن مصالحه	ت	1	4	7	28	4.03	0.938	موافقة	1
	%	1.7	6.7	11.7	46.7				
15/تعالج الادارة الانتقادات الموجهة نحو المعهد بشكل جيد	ت	3	6	19	27	3.6	1.182	عدم التأكد	2
	%	5	10	13.7	45				
المجموع الكلي									
						3.72	0.738	موافقة	

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

يتضح من الجدول 18 ان افراد عينة الدراسة موافقين لتبني لقيمة الدفاع، وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي اذ بلغ قدره 3.72 وانحراف معياري قدره 0.738 مما يشير الى عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة نحو هذه العبارة.

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

جاءت العبارة يدافع المسؤولون بالمنظمة بقوة عن مصالحها في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.03 والذي يشير الى موافقة افراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وانحراف معياري يقدر بـ 0.938 وهذا ما يدل على عم وجود تباين في اجابات افراد العينة على هذه العبارة، تليها العبارة تعالج الادارة الانتقادات الموجهة نحو المنظمة بشكل جاد في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.6 مما يدل على ان افراد عينة الدراسة غير متأكدون من هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ 1.182 الذي يبين عدم وجود تباين في اجابات افراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

8. تحليل اتجاهات اراء العاملين بالنسبة لعبارة التنافس

جدول 21: حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة
التنافس									
16- يتم تجنب المنافسة التي تخلق مشاكل بين أقسام الإدارة	ت	/	6	11	25	18	3.93	موافقة	1
	%	/	10	18.7	41.7	30			
17- يستخدم المعهد المنافسة بين العاملين لرفع كفاءة الأداء	ت	3	11	4	22	11	3.63	موافقة	2
	%	5	18.3	23.3	36.7	16.7			
المجموع الكلي						3.77	0.647	موافقة	

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

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

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

جاءت العبارة يتم تجنب المنافسة التي تخلق مشاكل بين الادارات في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.93 والذي يشير الى موافقة افراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وانحراف معياري يقدر بـ 0.944 وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في اجابات افراد العينة على هذه العبارة، تليها العبارة عبارة يستخدم المعهد المنافسة بين العاملين لرفع كفاءة الاداء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.63 مما يدل على ان افراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وبانحراف معياري يقدر بـ 1.008 الذي يوضح تأييد عينة الدراسة لعبارة يستخدم المعهد المنافسة بين العاملين لرفع كفاءة الاداء.

9. تحليل اتجاهات اراء العاملين بالنسبة لعبارات استغلال الفرص

جدول 22: حساب التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	رتبة
استغلال الفرص									
18- الأخذ بالأفكار القيمة والجديدة يتم بسرعة في المعهد	3	11	14	22	11	3.4	1.124	موافقة	2
	5	18.3	23.3	36.7	16.7				
19- يدرك المسؤول في المعهد ضرورة إستغلال الفرص لتحقيق أهدافها	3	4	9	33	11	3.75	1.002	موافقة	1
	5	6.7	15	55	18.3				
المجموع الكلي									
						3.58	0.839	موافقة	

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

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

وانطلاقاً من نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذه القيمة ترتيباً تنازلياً، وهذا حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الذي جاءت به العبارات كما يلي:

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

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

جدول 23: حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيم الثقافة التنظيمية

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

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

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

جاءت قيمة الفاعلية التي تضم العبارات 6-5-4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.87 وتشير الى موافقة افراد العينة على هذه القيمة، وانحراف معياري قدره 0.631، تليها في المرتبة الثانية قيمة التنافس التي تضم العبارات 19-18 بمتوسط حسابي قدره 3.77، ويشير الى موافقة أفراد عينة الدراسة، وانحراف معياري قدره 0.647 وبعدها تأتي في المرتبة الثالثة قيمة الكفاءة التي تضم العبارات 3-2-1 بمتوسط حسابي قدره 3.73 وتشير الى موافقة افراد عينة الدراسة على هذه القيمة، وانحراف معياري قدره 0.721، تليها قيمة الدفاع التي تضم العبارات 17-16 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.72 ويشير الى موافقة افراد العينة وانحراف معياري قدره 0.79 وجاءت قيمة فرق العمل التي تضم العبارات 11-10-9 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.66 ويشير إلي موافقة أفراد العينة على هذه القيمة، وانحراف معياري قدره 0.631 تليها قيمة العدالة التي تضم العبارات 15-14 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.65 ويشير إلي موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وانحراف معياري قدره 0.856، وفي المرتبة السابعة تأتي قيمة استغلال الفرص التي تضم العبارات 21-20 بمتوسط حسابي قدره 3.58 ويشير الى موافقة افراد العينة على هذه القيمة، وانحراف معياري قدره 0.839، تليها المرتبة الثامنة والأخيرة قيمة القانون والنظم التي

تضم العبارات 12-13 بمتوسط حسابي قدره 3.40 والذي يشير إلى عدم تأكد أفراد العينة على هذه القيمة، وانحراف معياري قدره 0.741 ومنه نستنتج أن العاملين بالمعهد موافقين على قيم الثقافة التنظيمية، حيث بلغ متوسطها العام 3.67 وانحرافها المعياري بـ 0.750.

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

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

بعد القيادة في الإدارة العليا:

جدول 24: تحليل عبارات بعد القيادة في الإدارة العليا.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارات
1	موافق	0.79	4.33	28	27	3	1	1	ت	1- تؤكد الإدارة للعاملين أن الجميع معني بالجودة
				46.7	45	5	1.7	1.7	%	
3	موافق	0.98	3.98	20	26	8	5	1	ت	2- تحتثا الإدارة على التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه وإتقانه
				33.3	43.3	13.3	8.3	1.7	%	
4	موافق	0.86	3.85	11	35	9	4	1	ت	3- تعمل الإدارة على إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جودة التعليم والعمل
				18.3	58.3	15	6.7	1.7	%	
2	موافق	0.91	4.02	19	28	9	3	1	ت	4- اثناء العمل أركز أكثر على الوقاية من الأخطاء قبل العمل بدل من كشف الأخطاء والعيوب بعد العمل
				31.7	46.7	15	5	1.7	%	
5	موافق	1.22	3.52	13	23	12	6		ت	5- هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل الذي أقوم به
				21.7	38.3	20	10		%	

المؤشرات الاحصائية للبعد كوحدة واحدة	3,94	0,95	موافق
--------------------------------------	------	------	-------

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV 23

تحليل عبارات بعد القيادة في الإدارة العليا.

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

وقد جاءت العبارة "تؤكد الإدارة للعاملين أن الجميع معني بالجودة "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,33 بشدة، أما الانحراف المعياري فقيمته 0,79 ويدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين، تليها في المرتبة الثانية عبارة اثناء العمل أركز أكثر على الوقاية من الأخطاء قبل العمل بدل من كشف الأخطاء والعيوب بعد العمل" بمتوسط حسابي قدره 4,02 الذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على رأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,91 ويدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين، لتأتي في المرتبة الثالثة عبارة "تحتنا الإدارة على التركيز الدائم على العمل للتحكم فيه وإتقانه "بمتوسط حسابي قدره 3,98 وهو ما يبرر اتجاه عينة الدراسة الذي كان نحو الفئة الرابعة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، انحراف معياري قدر بـ 0,98 والذي يدل على تجانس اجابات افراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الرابعة جاءت عبارة تعمل الإدارة على إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جودة التعليم والعمل بمتوسط حسابي قدره 3,85 والذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,86 الذي يشير إلى تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة، وفي الأخير تأتي عبارة "هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل الذي أقوم به " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3,52 الذي يشير إلى الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,22 الذي يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة.

أ. بعد التركيز على الطالب:

جدول 25: تحليل عبارات بعد التركيز على الطالب.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارات
1	موافق	0.89	4.13	23	26	8	2	1	ت	6- يعتبر رضى الطالب أهم أهداف المعهد
				38.3	43.3	13.3	3.3	1.7	%	
4	موافق	1.05	3.72	14	26	11	7	2	ت	7- أرى ان الطالب يلقى الاحترام الكامل من طرف المعهد
				23.3	43.3	18.3	11.7	3.3	%	
3	موافق	0.89	3.75	10	32	12	5	1	ت	8- اعتقد أن المعهد يلتزم بالفهم الدقيق لحاجات طلابه
				16.7	53.3	20	8.3	1.7	%	
2	موافق	1.09	3.82	18	24	9	7	2	ت	9- أعتقد أن المعهد يمتلك سمعة جيدة في المركز ويعمل دائما على الحفاظ عليها
				30	40	15	11.7	3.3	%	
5	موافق	0.97	3.60	11	23	18	7	1	ت	10- اعتقد أن المعهد يقدم لطلابها التعليم الصحيح حول العمل والتعلم
				18.3	38.3	30	11.7	1.71	%	
	موافق	0,97	3,80	المؤشرات الاحصائية للبعد كوحدة واحدة						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد التركيز على الطالب :

نلاحظ من الجدول 23 أن المتوسط العام لعبارات التركيز على الطالب قدر بـ 3,80 الذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وهو ما يفسر بأن أفراد العينة يرون أن المؤسسة محل الدراسة تركز على الاهتمام بطلابها كخطوة من أجل تطبيق إدارة جودة شاملة، أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 0.97 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

وقد جاءت عبارات هذا البعد تؤكد ذلك فكانت عبارة " يعتبر رضى الطالب أهم أهداف المعهد " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,13 والذي يشير إلى الاتجاه العام لرأي العينة والذي جاء بالموافقة، وانحراف معياري قدره 0,89 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد العينة وعدم وجود تباين، لتليها بعد ذلك عبارة أعتقد أن المعهد يمتلك سمعة جيدة في المركز ويعمل دائما على الحفاظ عليها بمتوسط حسابي قدر ب 3,82 والذي يقابل الفئة الرابعة وهو الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.09 فيدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير، أما في المرتبة الثالثة فجاءت عبارة " أعتقد أن المعهد يلتزم بالفهم الدقيق لحاجات طلابه " بمتوسط حسابي قدره 3,75 والذي يقابل الفئة الرابعة وهو الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.89 فيدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير، تليها في المرتبة الرابعة عبارة " أرى ان الطالب يلقي الاحترام الكامل من طرف المعهد " بمتوسط حسابي قدر ب 3,72 والذي يقابل الفئة الرابعة وهو الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 1.05 فيدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير، وأخيرا جاءت العبارة " اعتقد أن المعهد يقدم لطلابها التعليم الصحيح حول العمل والتعلم " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.60 والذي يقابل الفئة الرابعة وهو الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.97 فيدل على تجانس الإجابات وعدم وجود تباين كبير .

ب. بعد الاهتمام بالموارد البشري:

جدول 26: تحليل عبارات بعد الاهتمام بالموارد البشري.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبرة
3	موافق	1.01	3.87	16	29	8	5	2	ت	11- أتعلم من زملائي ذوي الخبرة كيفية التفكير اتجاه العمل وإتقانه
				26.7	48.3	13.3	8.3	3.3	%	
5	موافق	1.06	3.68	13	26	13	5	3	ت	12- في مكان العمل الذي أنتمي إليه يتم إنجاز المهام بالتعاون وروح الجماعة
				21.7	43.3	21.7	8.3	5	%	
1	موافق	0.92	4.30	32	18	7	2	1	ت	13- بإمكان برامج التدريب والملتقيات أن تقيدني في التحكم أكثر في النشاطات التي أقوم بها وتطوير مهاراتي
				53.3	30	11.7	3.3	1.7	%	
4	موافق	1.18	3.86	23	19	9	6	3	ت	14- أرى أن الإتصالات بين الإدارة والعاملين مهمة لنقل رسالة المعهد حول الجودة
				38.4	31.7	15	10	5	%	
2	موافق	1.03	4.02	22	25	7	4	2	ت	15- الإجتماع بين الإدارة والعاملين وحتى الطلبة مهم لتطوير التعليم والعمل
				36	41.7	11.7	6.7	3.3	%	
			1,04	3,94	المؤشرات الاحصائية للبعد كوحدة واحدة					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد الاهتمام بالموارد البشري.

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

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

ج. بعد التحسين المستمر:

جدول 27: تحليل عبارات بعد التحسين المستمر.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارات
1	موافق	0.80	3.97	14	34	8	4	/	ت	16- هناك إستعداد دائم
				23.3	56.7	13.3	6.7	/	%	من معهد لتحسين جودة التعليم ومختلف العمليات التي تقوم بها
4	موافق	0.88	3.60	9	24	22	4	1	ت	17- في المعهد نعتبر أن المشاكل التي تواجهها فرص للتعلم والتطور وتحسين جودة التعليم ومختلف الأعمال
				15	40	36.7	6.7	1.7	%	
2	موافق	0.93	3.68	12	24	17	7	/	ت	18- أرى أن الإدارة تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين وترقيتهم
				20	40	28.3	11.7	/	%	
3	موافق	1.16	3.63	15	22	13	6	4	ت	19- يشجع المعهد على الإبداع وكل الأفكار والحلول الجديدة المقدمة من طرف العمال
				25	36.7	21.7	10	6.7	%	
5	موافق	1.26	3.52	14	22	12	5	7	ت	20- يقوم المعهد بمقارنة جهودهم العملية والتعليم المقدم بأعمال المعاهد الأخرى في المركز الجامعي بصورة مستمرة بغية تحسينها
				23.3	36.7	20	8.3	11.7	%	
			3.68	المؤشرات الاحصائية للبعد كوحدة واحدة						
موافق			1.00							

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد التحسين المستمر

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

وقد جاءت عبارات هذا البعد تترجم ذلك فجاءت في المرتبة الأولى عبارة " هناك إستعداد دائم من معهد لتحسين جودة التعليم ومختلف العمليات التي تقوم بها " بمتوسط حسابي قدره 3,97 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,80 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، تليها العبارة "أرى أن الإدارة تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين و مكافأتهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3,68 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,93 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، لتأتي بعدها عبارة " يشجع المعهد على الإبداع وكل الأفكار والحلول الجديدة المقدمة من طرف العمال " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,63 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,16 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، ثم في المرتبة الرابعة عبارة " في المعهد نعتبر أن المشاكل التي تواجهنا فرص للتعلم والتطور وتحسين جودة التعليم ومختلف الأعمال" بمتوسط حسابي قدره 3,60 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق ، وانحراف معياري قدره 0,88 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، وفي الأخير تأتي في المرتبة الخامسة عبارة " يقوم المعهد بمقارنة جهودهم العملية والتعليم المقدم بأعمال المعاهد الأخرى في المركز الجامعي بصورة مستمرة بغية تحسينها " بمتوسط حسابي قدره 3,52 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,26 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين كبير في الإجابات.

جدول 28: استجابات عينة الدراسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

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

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

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

جدول 29: يمثل تحليل عبارات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارات
3	عدم التأكد	1.30	3.17	13	12	12	18	5	ت	1- يهتم المسؤولون والعاملين بحل المشاكل أكثر من الإهتمام بالمنصب
				21.7	20	20	30	8.3	%	
4	عدم موافق	1.42	2.40	7	9	8	13	23	ت	2- المسؤولون من حقهم الحصول على حقوق أكثر من باقي العاملين
				11.7	15	13.3	21.7	38.3	%	
1	موافق	0.87	4.18	23	30	3	3	1	ت	3- اهتمام الإدارة بالأفكار القيمة والحديثة يؤدي إلى تجنب الأخطاء بدل إكتشافها.
				38.3	50	5	5	1.7	%	

2	موافق	0.95	3.75	10	34	9	5	2	ت	4- استبدال المدير لبعض القواعد والتعليمات التي تعيق عملية التحسين
				16.7	56.7	15	8.3	3.3	%	
عدم تأكد				1.13	3.37	المؤشرات الاحصائية للبعد كوحدة واحدة				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد القيم التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا.

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

وقد فسرت عبارات هذا البعد ذلك فجاءت في المرتبة الأولى عبارة " اهتمام الإدارة بالأفكار القيمة و الحديثة يؤدي إلى تجنب الأخطاء بدل اكتشافها " بمتوسط حسابي قدره 4,18 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,87 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، تليها في المرتبة الثانية عبارة " استبدال المدير لبعض القواعد والتعليمات التي تعيق عملية التحسين " بمتوسط حسابي قدره 3,75 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,95 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، و تأتي عبارة " يهتم المسؤولون والعاملين في المعهد بحل المشاكل أكثر من الإهتمام بالمنصب " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,17 والذي يعبر على الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول اتجاه عدم تأكد أفراد العينة من هذه العبارة، وانحراف معياري قدره 1,30 والذي يدل على عدم تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة ووجود تباين نوعا ما، و أخيرا عبارة "المسؤولون من حقهم الحصول على حقوق أكثر من باقي العاملين " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته 2,40 والذي يعبر على الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول اتجاه عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وانحراف معياري قدره 1,42 والذي يدل على عدم تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة ووجود تباين نوعا ما.

جدول 30: يمثل تحليل عبارات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية والتركيز على الطالب.

رتبة العبارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
1	موافق بشدة	0.94	4.30	31	21	5	1	2	ت -5 النجاحات التي يحققها المعهد ناتجة عن الثقة في التعامل وطرق التعليم للطلبة
				51.7	35.0	8.3	1.7	3.3	%
3	موافق	0.84	3.62	8	26	22	3	1	ت -6 راي الطلبة ان التعليم في المعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أحسن من المعاهد الاخرى
				13.3	43.3	36.7	5	1.7	%
2	موافق	1.03	3.75	13	29	11	4	3	ت -7 تأخذ الإدارة الانتقادات الموجهة لها من قبل الطلبة بكل إحترام
				21.7	48.3	18.3	6.7	5	%
				المؤشرات الإحصائية للبعد كوحدة واحدة					
	موافق	0.93	3.88						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد القيم التنظيمية و التركيز على الزبون.

نلاحظ من الجدول 28 أن المتوسط العام لعبارات القيم التنظيمية و التركيز على الزبون قدر ب 3,88 الذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وهو ما يفسر بأن أفراد العينة موافقين أن للمؤسسة قيم تنظيمية تركز على الاهتمام بالطالب، أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 0.93 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

وقد كانت عبارات هذا البعد تفسر هذا الاتجاه فجاءت في المرتبة الأولى عبارة " النجاحات التي يحققها المعهد ناتجة عن الثقة في التعامل وطرق التعليم للطلبة " بمتوسط حسابي قدره 4,30 والذي يعبر على الفئة الخامسة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق بشدة ، وانحراف معياري قدره 0,94 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، تليها في المرتبة الثانية عبارة " تأخذ الإدارة الانتقادات الموجهة لها من قبل الطلبة بكل إحترام " بمتوسط حسابي قدره 3,75 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,03 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، وأخيرا

في المرتبة الثالثة عبارة " رأي الطلبة أن التعليم في المعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أحسن من المعاهد الأخرى " بمتوسط حسابي قيمته 3,62 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,84 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

جدول 31: يمثل تحليل عبارات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية و الإهتمام بالموارد البشري.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارات
1	موافق	0.98	4.02	21	25	10	2	2	ت	8- يبذل المعهد جهودا في سبيل تنمية العاملين والأساتذة بها
				35	41.7	16.7	3.3	3.3	%	
4	موافق	0.99	4.12	26	21	8	4	1	ت	9- الأساتذة يمثلون أهم عناصر المعهد وهم سبب في تحسين التعليم أو فشله
				43.3	35	13.3	6.7	1.7	%	
2	موافق	0.89	3.85	14	28	14	3	1	ت	10- ينظم الاستاذ إلى معهده ويشاركهم الاعمال لجلب الثقة
				23.3	46.7	23.3	5	1.7	%	
3	موافق	1.09	3.68	12	30	9	5	4	ت	11- خلق جو تعليم ملائم عن طريق تطوير الأساتذة وقيام ملتقيات وندوات جماعية
				20	50	15	8.3	6.7	%	
5	موافق	1.09	3.45	6	32	8	11	3	ت	12- يستمع كل استاذ إلى آراء الأساتذة الآخرين في الفريق لمساعدة بعضهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل الإدارية
				10	53.3	13.3	18.3	5	%	
	موافق	1.00	3.82	المؤشرات الإحصائية للبعد كوحدة واحدة						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد القيم التنظيمية و الاهتمام بالموارد البشري.

نلاحظ من الجدول 29 أن المتوسط العام لعبارات القيم التنظيمية و الإهتمام بالموارد البشري قد ب 3,82 الذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق وهو ما يفسر بأن أفراد العينة موافقين أن للمؤسسة قيم تنظيمية تشمل الإهتمام بالموارد البشري، أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 1.00 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

وقد كانت عبارات هذا البعد تفسر هذا الاتجاه فجاءت في المرتبة الأولى عبارة " الأساتذة يمثلون أهم عناصر المعهد وهم سبب في تحسين التعليم أو فشله " بمتوسط حسابي قدره 4,12 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,99 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، بعدها العبارة " يبذل المعهد جهودا في سبيل تنمية العاملين والأساتذة بها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 4,02 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,98 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، وتأتي في المرتبة الثالثة عبارة " ينظم الأستاذ إلى معهده ويشاركهم الأعمال لجلب الثقة " بمتوسط حسابي قيمته 3,85 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,89 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، وفي المرتبة الرابعة عبارة " خلق جو تعليم ملائم عن طريق تطوير الأساتذة وقيام ملتقيات وندوات جماعية بمتوسط حسابي قيمته 3,68 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول اتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,09 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين وأخيرا في المرتبة الخامسة عبارة " يستمع كل أستاذ إلى آراء الأساتذة الآخرين في الفريق لمساعدة بعضهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل الإدارية " بمتوسط قيمته 3,45 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,06 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

جدول 32: يمثل تحليل عبارات عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية والتحسين المستمر.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارات
3	عدم التأكد	0.82	4.12	19	33	5	2	1	ت	13- يبحث أعضاء الأساتذة والباحثين دائما على طرق أفضل لإنجاز مهامهم
				31.7	55	8.3	3.3	1.7	%	
4	عدم موافق	0.90	3.63	6	35	12	5	2	ت	14- الأخذ بالأفكار الجديدة يتم بسرعة من أجل التحسين المستمر
				10	58.3	20	8.3	3.3	%	
1	موافق	0.99	3.92	18	26	11	3	2	ت	15- يعترف المعهد بالعمل المنجز وتشجع الإبداع في صب المعلومات
				30	43.3	18.3	5	3.3	%	
2	موافق	1.15	3.52	10	29	7	10	4	ت	16- ترقية الأساتذة الذين يقومون بمجهودات لحل المشاكل التي تعترض فرص التحسين المستمر لتقبلهم المسؤولية
				16.7	48.3	11.7	16.7	6.7	%	
عدم تأكد			0.96	3.79	المؤشرات الاحصائية للبعد كوحدة واحدة					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS23

تحليل عبارات بعد القيم التنظيمية والتحسين المستمر.

نلاحظ من الجدول 30 أن المتوسط العام لعبارات القيم التنظيمية و التحسين المستمر قدر بـ 3,79 الذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وهو ما يفسر بأن أفراد العينة موافقين أن المؤسسة قيم تنظيمية تهتم بالتحسين المستمر، أما الانحراف المعياري فكان تقييمته 0.96 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

وقد جاءت عبارات هذا البعد تفسر هذا الاتجاه فجاءت في المرتبة الأولى عبارة " يبحث أعضاء الأساتذة

والباحثين دائما على طرق أفضل لإنجاز مهامهم " بمتوسط حسابي قدره 4,12 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,82 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، وتأتي عبارة " يعترف المعهد بالعمل المنجز وتشجع الإبداع في صب المعلومات " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,92 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,99 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، تليها في المرتبة الثالثة عبارة " الأخذ بالأفكار الجديدة يتم بسرعة من أجل التحسين المستمر " بمتوسط حسابي قيمته 3,63 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 0,90 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين، وأخيرا جاءت عبارة " ترقية الأساتذة الذين يقومون بمجهودات لحل المشاكل التي تعترض فرص التحسين المستمر لتقبلهم المسؤولية " في المرتبة الرابعة بمتوسط قدره 3,52 والذي يعبر على الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، وانحراف معياري قدره 1,15 والذي يدل على تجانس الإجابات لأفراد عينة الدراسة وعدم وجود تباين.

جدول 33: إستجابات عينة الدراسة لأبعاد العلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
عدم التأكد	1.13	3.37	بعد القيم التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا
موافق	0.93	3.88	عدم تأكد بعد القيم التنظيمية والتركيز على الطالب
موافق	1.00	3.82	بعد القيم التنظيمية والإهتمام بالموارد البشري
موافق	0.96	3.79	بعد القيم التنظيمية والتحسين المستمر
موافق	1.00	3.71	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS23

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

4- اختبار الفرضيات One Sample T.TEST

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

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

حيث \bar{X} : المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

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

-قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $sig(a) > 5\%$

-قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $sig(a) < 5\%$

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

4-1- اختبار الفرضية الأولى:

-الفرضية الصفرية: لا يتبنى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الثقافة التنظيمية.

-الفرضية البديلة: يتبنى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قيم الثقافة التنظيمية.

جدول 34: يمثل اختبار T لقيم الثقافة التنظيمية

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج **SPSS 23**

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

4-2- اختبار الفرضية الثانية:

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

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

جدول 35: اختبار T لتبني المؤسسة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 2	15.231	59	000.	0.84241	0,7317	,9531

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة $\text{Sig}(\alpha)$ أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (00%) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال اهتمامها بتقديم خدمات وبرامج تعليمية وكذا التطوير المستمر للمورد البشري عن طريق التدريب والعمل الجماعي بالإضافة إلى سعي المؤسسة إلى التحسين من خلال تشجيع الإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة و الاعتراف بإنجازات الموظفين و الأساتذة و مكافأتهم و بالتالي تحسين تقديم الخدمات و جعلها ذا جودة عالية.

4-3- اختبار الفرضية الثالثة:

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

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

جدول 36: اختبار T للعلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 3	13,900	59	.000	0,71667	0,6135	0.8198

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال النتائج أعلاه نلاحظ أن قيمة $\text{Sig}(\alpha)$ أقل من 5% حيث بلغت قيمتها (0.00 %) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أنه توجد علاقة بين قيم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تساهم قيم الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال قيمة استغلال الفرص وكذا كفاءة الإدارة واهتمامها بالأفكار الجديدة والقيمة يؤدي إلى تجنب الأخطاء قبل وقوعها و كذا ابتكار أحسن الطرق لإنجاز المهام و تحسين العمليات بالاعتماد على قيمة فرق العمل و روح الجماعة في العمل و غيرها من القيم التي تساهم في الاهتمام بجودة الخدمات و الجودة الشاملة في كل المعهد.

5- اختبار التجانس

جدول 37: يمثل اختبار تجانس التباينات لاجابات عينة الدراسة.

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

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 23

لتحليل نتائج نقوم بإتباع القاعدة التالية:

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

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

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

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

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

سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغير خصائصها الديمغرافية بحيث تتماشى مع العناصر المتغيرات (المحاور) الذي يتضمنه باستخدام

ONE WAY ANOVA عند مستوى دلالة 05% $Sig(\alpha)$ بالإضافة إلى استخدام الاختبار البعدي

Post hoc لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده ولصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغير الخصائص الديمغرافية ومن هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

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

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

6-1- اختبار تباين إجابات المحور الأول:

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

لقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

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

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

جدول 38: يمثل اختبار ANOVA لتباين القيم التنظيمية وفق الخبرة المهنية.

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Inter-groupes	0,478	3	0.159	0.871	0.462
Intragroupes	10,245	56	0.183		
Total	10,723	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن $Sig(\alpha) > 05\%$ إذ جاءت قيمتها بـ 0,462 (46.2%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير سنوات الخبرة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية عن القيم التنظيمية بتغير سنوات الخبرة وهذا ما يدل عن عدم تأثير القيم التنظيمية بتغير سنوات الخبرة.

بعد الانتهاء من اختبار التباين وفق الخبرة المهنية نقوم باختبار التباين وفق لمؤهل العلمي باعتماد الفرضيتين التاليتين:

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

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

جدول 39: اختبار ANOVA لتباين القيم التنظيمية وفق المؤهل العلمي.

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Inter-groupes	0,372	3	0.124	0.671	0.573
Intragroupes	10.351	56	0.185		
Total	10.723	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير نتائج الجدول أن $\text{Sig}(\alpha) 05\% >$ إذ جاءت قيمته بـ 0.573 (57.3%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثير القيم التنظيمية بالمؤهل العلمي.

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

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

جدول 40: اختبار ANOVA لتباين القيم التنظيمية وفق الفئة العمرية

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Inter-groupes	0.183	2	0.092	0.495	0.612
Intragroupes	10.540	57	0.185		
Total	10.723	53			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير نتائج الجدول أن $\text{Sig}(\alpha) 05\% >$ إذ جاءت قيمته بـ 0.612 (61.2%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثير

القيم التنظيمية بتغير الفئة العمرية.

6-2- اختبار تباين إجابات المحور الثاني:

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

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

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

جدول 41: بين اختبار ANOVA لتباين إدارة الجودة الشاملة وفق سنوات الخبرة

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Inter-groupes	0.396	3	0.132	0.708	0.551
Intragroupes	10.433	56	0.186		
Total	10.829	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

تشير نتائج الجدول أعلاه أن $\text{Sig}(\alpha) > 05\%$ إذ جاءت قيمته بـ 0.551 (55.1%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية المعبرة عن عدم تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بتغير سنوات الخبرة أي سنوات الخبرة لا تؤثر في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

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

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

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

جدول 42: اختبار ANOVA لتباين إجابات إدارة الجودة الشاملة وفق الفئة العمرية.

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Inter-groupes	0.003	2	0.001	0.007	0.993
Intragroupes	10.826	57	0.190		
Total	10.829	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

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

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

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

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

جدول 43: يبين ANOVA لتباين إجابات إدارة الجودة الشاملة وفق المؤهل العلمي.

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Inter-groupes	0,895	3	0.298	1,682	0.181
Intragroupes	0,933	56	0.177		
Total	10,829	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

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

6-3- اختبار تباين إجابات المحور الثالث:

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

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

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

جدول 44: يبين اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين المتغيرين وفق سنوات الخبرة.

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Inter-groupes	0,259	3	0.086	0.528	0.665
Intragroupes	9.151	56	0.163		
Total	9.410	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

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

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

-الفرضية الصفرية:

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

-الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين القيم التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

في المؤسسة بتغير المؤهل العلمي.

جدول 45: يبين اختبار ANOVA لتباين العلاقة بين المتغيرين وفق المؤهل العلمي

ANOVA					
المحور 1					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Inter-groupes	9.380	3	0.127	0.786	0.507
Intragroupes	9.030	56	0.161		
Total	9.410	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

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

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية ولمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية، تبين لنا أن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة يطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل القيم التنظيمية السائدة والمتمثلة في الفاعلية في المرتبة الأولى، تليها على التوالي التنافس، الكفاءة، الدفاع، فرق العمل، العدالة، استغلال الفرص وفي الأخير القانون والنظم.

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

خاتمة

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

أ- نتائج الجانب النظري:

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

ب- نتائج الجانب التطبيقي:

1. النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة:

- ◀ إن مستوى الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة سائدة بدرجة عالية نسبيا، وذلك وفقا لإجابات آراء الأساتذة و الموظفين مما يدل على الاهتمام بالثقافة التنظيمية بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ◀ التنوع في خبرات أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على اتخاذ آراء مختلفة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.
- ◀ هناك اهتمام بقيم الثقافة التنظيمية في المعهد محل الدراسة، وهذا من خلال إجابات آراء الأساتذة و الموظفين ، وهذا ما يدل على أنه يتم تقييم قيم الثقافة التنظيمية ومسايرتها لمتطلبات العمل وانسجامها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- ترتيب القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وتقييمها حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي: الفاعلية، التفاس، الكفاءة، الدفاع، فرق العمل، العدالة، استغلال الفرص وفي الأخير القانون والنظم.

2. النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

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

❖ اختبار الفرضيات المتعلقة بقيم الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة:

◀ يتبنى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قيم الثقافة التنظيمية.

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

◀ يتبنى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج SPSS 23 ومن خلاله قمنا باختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لا حظنا أن هناك دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أي أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال اهتمامها بزيائنها وكذا التطوير المستمر للمورد البشري عن طريق التدريب والعمل الجماعي بالإضافة إلى سعي المعهد إلى التحسين من خلال تشجيع الإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة والاعتراف بإنجازات الأساتذة و الإداريين ومكافأتهم و بالتالي تحسين جودة التعليم و تقديم أحسن خدمة.

❖ اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

◀ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج SPSS 23 ومن خلاله قمنا باختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لا حظنا ان هناك دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثالثة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تساهم قيم الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال قيمة استغلال وكذا كفاءة الإدارة واهتمامها بالأفكار الجديدة والقيمة يؤدي إلى تجنب الأخطاء قبل وقوعها وكذا ابتكار أحسن الطرق لإنجاز المهام وتحسين العمليات بالاعتماد على قيمة فرق العمل وروح الجماعة في العمل وغيرها من القيم التي تساهم في الاهتمام بجودة برامج الجامعات والمعاهد ومناهجها وتحسينها وتطويرها، وإعادة هيكلتها لتكون أكثر اتساقا بحاجات الطلاب واحتياجات المجتمع.

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

آفاق واقتراحات:

بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإننا نستخلص عددا من الاقتراحات التي يمكن أن يكون لها دور فعال في إبراز واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ميله، وفي ضوء ذلك فإننا نقترح ما يلي:

◀ إن جودة التعليم العالي مسؤولية الجميع سواء كانت قوى سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، وعلى السلطات المسؤولة حشد كل الجهود والطاقات والتنسيق فيما بينها حتى يتسنى للقطاع الجامعي من تحقيق أهدافه، والتي من أهمها تحقيق التنمية. و من أجل ذلك نوصي بما يلي:

على الإدارة العليا أن تعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية الايجابية في حالة الأداء الجيد والتميز، أو أن تعمل على تغير الثقافة التنظيمية السائدة من أجل اكتساب مجموعة من المظاهر العننية، والقيم المشتركة، والافتراضات الأساسية الجديدة. التي تساعد على رفع مستوى الأداء في حالة انخفاض مستوى المرود الفردي والجماعي داخل الكلية. من خلال القيادات العليا المنتخبة.

◀ النظر لإدارة الجودة الشاملة كهدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي عند آخر فرد في المؤسسة.

◀ جمع البيانات الإحصائية و توظيفها بشكل دائم بغية التحسين و التطوير المستمرين، و ذلك عن مختلف مستويات الأداء داخل المؤسسة الجامعية، ومواجهة أي مشكلة يظهر من خلال تفسير هذه البيانات مثل: بيانات خاصة بالطلبة واحتياجاتهم، بيانات خاصة بالأساتذة والموظفين، بيانات خاصة برضا المؤسسات الاقتصادية عن نوعية الخريجين وكفاءتهم. الإهتمام بتدريب الأفراد بغية تحسين مهاراتهم والرفع من قدراتهم.

◀ دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل من المتخرجين في الاختصاصات المختلفة، وبناء آلية للتعرف على احتياجاته لاستيعابها في خطط التعليم العالي، مع إنشاء قاعدة بيانات..

◀ العمل على اشتراك الأساتذة والموظفين في القرارات الإستراتيجية بما ينسجم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وكذا ضرورة إشراكهم في القرارات الخاصة بجودة المنتج التعليمي وهذا من أجل تنمية روح الانتماء والولاء لديهم.

◀ ضرورة تحسين ظروف العمل بشكل يتماشى واحتياجات الأساتذة والموظفين والطلبة.

وفي الأخير فإن ما يمكن التأكيد عليه هو أن الجودة تعتبر مطلب الجميع من أجل أن يستفيد كل واحد في مكانه من ما يقوم به من عمل و على أحسن وجه. ولكن في نفس الوقت هي عملية مستمرة لا يمكن تحديدها بنقطة معينة، ولكي يتحقق هذا السعي المستمر لتحسين الجودة يجب أن يتوفر المناخ المناسب وتهيئ كل الظروف لتحقيق المشاركة القوية والالتزام الشامل لكل الأطراف للوصول إلى الهدف. لذلك فالدراسات المستقبلية حسب رأي في هذا المجال تختلف باختلاف القطاعات المستفيدة من خدمات التعليم الجامعي والأطراف الفاعلة داخل هذا القطاع.

آفاق مستقبلية:

نقترح إجراء دراسات مستقبلية مثل:

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

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

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

ثانياً: المذكرات:

1. ابتهاج شكري شير " اثر بعض عناصر الثقافة على الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر " مذكرة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2007.
2. بلومي حفصية " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح لوطاية" مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة بسكرة، 2013.
3. تامر محمد محارمه "تصورات موظفي الاجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق غدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية". المجلة العربية للإدارة المنظمة، العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية للنشر والتوزيع، المجلد 28، العدد 1.
4. جلال الرخيمي ممدوح " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة " رسالة ماجستير غير منشورة جدة. جامعة الملك عبدالعزيز 2000.
5. حيتم محمد العيد، " إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز " رسالة ماجستير للعلوم التجارية، جامعة محمد. بوضياف، المسيلة 2009.
6. عبد الرحمان فاتح العبادلة " الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الادارية في محافظات جنوب الاردن " رسالة ماجستير جامعة مؤنة الاردن 2003.
7. عماد سعادي "مساهمة الثقافة التنظيمية في تبين ادارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطاية" أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة 2016.
8. مازن فارس رشيد "الثقافة التنظيمية والابداع الاداري، دراسة استطلاعية على العاملين في مؤسسات العامة بالرياض" رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعد المملكة. السعودية 1425 هـ.
9. محمد بن فرحات الشلوي "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي -دراسة ميدانية على منسوبي الملك خالد العسكرية " رسالة ماجستير جامعة نايف العربية. للعلوم الامنية الاردن .
10. محمد على بن حسن الليثي "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري "رسالة ماجستير في الادارة في الادارة التربوية والتخطيط ،ام القرى كلية، الادارة السعودية 2008.

ثالثا: مجلات:

1. زين الدين بروش .لحسن هدار "دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة جامعة محمد خيضر بسكرة للعلوم الاقتصادية والتسيير، العدد الاول، 2007.

رابعا: البحوث:

1. سامي فياض العزاوي " ثقافة منظمات الاعمال .المفاهيم .الاسس والتطبيقات "مركز البحوث معهد الادارة العامة المملكة العربية السعودية، 2009.
2. محمد فرج محمود على " تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال " بحث في مركز تطوير الدراسات العليا، بدون بلد نشر.

خامسا: مواقع الإنترنت:

1. عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univers-mila.dz، على الساعة 10:18 ,
2019/06/18

سادسا: المراجع باللغة الأجنبية:

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

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استبيان موجه إلى أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

في إطار إعداد دراسة مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لاستكمال بحثنا المرسوم بعنوان:

واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية

نرجو التكرم والإجابة على العبارات المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، كما نأمل أن تساعدنا إجاباتكم وترفع من المستوى العلمي لهذه الدراسة. مع العلم أن جميع العبارات المطروحة ضمن هذا الاستبيان تستخدم لأغراض البحث العلمي، وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة.

تقبلوا منا فائق الشكر والعرفان لتعاونكم وحسن استجاباتكم

تحت إشراف:

بوبكر ياسين

إعداد الطالبين:

- كموخ محمد

- بعوش الحسن

السنة الجامعية 2021/2020

قائمة الملاحظ

القسم الأول: المعلومات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل 35 سنة من 35 إلى أقل من 50 من 50 سنة فما فوق

3- الوظيفة:

أستاذ مساعد أستاذ محاضر موظف أستاذ تعليم عالي

4- الخبرة المهنية:

أقل من سنتين
 من سنتين (02) إلى أقل من 05 سنوات
 من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 سنوات فما فوق

5- المستوى العلمي:

ماجستير دكتوراه أخرى ماستر

قائمة الملاحق

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

1. فيمايلي مجموعة من العبارات تقيس درجة الثقافة التنظيمية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المحور الأول: تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الكفاءة						
1	يخطط مدير المعهد بشكل جيد للمستقبل					
2	تؤكد الإدارة على ضرورة تطبيق قراراتها المهمة					
3	يحصل العاملون على المعلومات في وقتها للقيام بعملهم بشكل جيد					
الفاعلية						
4	لا تسمح الإدارة بتدني مستوى اداء العاملين					
5	يفتخر العاملون من جميع المستويات بالعمل في المعهد					
6	يتم تقييم العاملين من خلال فعالية تحقيق أعمالهم					
فرق العمل						
7	تركز الإدارة على عمل الفريق بدلا من العمل الفردي					
8	تسود الثقة بين اعضاء العمل داخل المعهد					
9	تتوفر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل					
القانون والنظم						
10	تساعد القواعد الإدارية على سهولة إنجاز الأعمال في المعهد					
11	تتناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المعهد مع متطلبات التحسين					
العدالة						
12	تحرص الإدارة على العدالة بين العاملين					
13	تقوم العلاقة بين العاملين في المعهد على درجة عالية من التقدير والاحترام					

قائمة الملاحق

الدفاع						
					14	يدافع المسؤولون في المعهد عن مصالحه
					15	تعالج الإدارة الانتقادات الموجهة نحو المعهد بشكل جاد
التنافس						
					16	يتم تجنب المنافسة التي تخلق مشاكل بين اقسام الادارة
					17	يستخدم المعهد المنافسة بين العاملين لرفع كفاءة الأداء
استغلال الفرص						
					18	الأخذ بالأفكار القيمة والجديدة يتم بسرعة في المعهد
					19	يدرك المسؤول في المعهد ضرورة إستغلال الفرص لتحقيق أهدافها

2. فيمايلي مجموعة من العبارات تقيس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الجامعي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

المحور الثاني: تشخيص مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المركز الجامعي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
بعد خاص بالقيادة في الإدارة العليا					
1	تؤكد الإدارة للعاملين أن الجميع معني بالجودة				
2	تحتنا الإدارة على التركيز الدائم على العمل للتحكم فيها وإتقانها				
3	تعمل الإدارة على إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جودة التعليم والعمل				
4	اثناء العمل أركز أكثر على الوقاية من الأخطاء قبل العمل بدل من كشف الأخطاء والعيوب بعد العمل				
5	هناك معايير أستعملها لقياس مدى جودة العمل الذي أقوم به				

بعد خاص بالتركيز على الطالب					
6	يعتبر رضى الطالب أهم أهداف المعهد				
7	أرى ان الطالب يلقى الاحترام الكامل من طرف المعهد				
8	اعتقد أن المعهد يلتزم بالفهم الدقيق لحاجات طلابها				

قائمة الملاحظ

					أعتقد أن المعهد يمتلك سمعة جيدة في المركز ويعمل دائما على الحفاظ عليها	9
					اعتقد أن المعهد يقدم لطلابها التعليم الصحيح حول العمل والتعلم	10
بعد خاص بالإهتمام بالموارد البشري						
					أتعلم من زملائي ذوي الخبرة كيفية التفكير اتجاه العمل وإتقانه	11
					في مكان العمل الذي أنتمي إليه يتم إنجاز المهام بالتعاون وروح الجماعة	12
					بإمكان برامج التدريب والملتقيات أن تفيدني في التحكم أكثر في النشاطات التي أقوم بها وتطوير مهاراتي	13
					أرى أن الإتصالات بين الإدارة والعاملين مهمة لنقل رسالة المعهد حول الجودة	14
					الإجتماع بين الإدارة والعاملين وحتى الطلبة مهم لتطوير التعليم والعمل	15
بعد خاص بالتحسين المستمر						
					هناك إستعداد دائم من معهد لتحسين جودة التعليم ومختلف العمليات التي تقوم بها	16
					في المعهد نعتبر أن المشاكل التي تواجهنا فرص للتعلم والتطور وتحسين جودة التعليم ومختلف الأعمال	17
					أرى أن الإدارة تلتزم بالاعتراف بإنجازات العاملين وترقيتهم	18
					يشجع المعهد على الإبداع وكل الأفكار والحلول الجديدة المقدمة من طرف العمال	19
					يقوم المعهد بمقارنة جهودهم العملية والتعليم المقدم بأعمال المعاهد الأخرى في المركز الجامعي بصورة مستمرة بغية تحسينها	20

قائمة الملاحق

3. فيما يلي مجموعة من العبارات تقيس العلاقة بين الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية) وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الجامعي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المحور الثالث: تشخيص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المركز الجامعي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
بعد القيم التنظيمية والقيادة في الإدارة العليا					
1	يهتم المسؤولون والعاملين بحل المشاكل أكثر من الإهتمام بالمنصب				
2	المسؤولون من حقهم الحصول على حقوق أكثر من باقي العاملين				
3	اهتمام الإدارة بالأفكار القيمة والحديثة يؤدي إلى تجنب الأخطاء بدل إكتشافها.				
4	استبدال المدير لبعض القواعد والتعليمات التي تعيق عملية التحسين				
بعد القيم التنظيمية والتركيز على الطالب					
5	النجاحات التي يحققها المعهد ناتجة عن الثقة في التعامل وطرق التعليم للطلبة				
6	رأي الطلبة ان التعليم في المعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أحسن من المعاهد الأخرى				
7	تأخذ الإدارة الانتقادات الموجهة لها من قبل الطلبة بكل إحترام				
بعد القيم التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري					
8	يبذل المعهد جهودا في سبيل تنمية العاملين والأساتذة بها				
9	الأساتذة يمثلون أهم عناصر المعهد وهم سبب في تحسين التعليم أو فشله				
10	ينظم الاستاذ إلى معهده ويشاركهم الاعمال لجلب الثقة				
11	خلق جو تعليم ملائم عن طريق تطوير الأساتذة وقيام ملتقيات وندوات جماعية				
12	يستمع كل استاذ إلى آراء الأساتذة الآخرين في الفريق لمساعدة بعضهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل الادارية				

قائمة الملاحق

بعد القيم التنظيمية والتحسين المستمر

					يبحث أعضاء الأساتذة والباحثين دائما على طرق أفضل لإنجاز مهامهم	13
					الأخذ بالأفكار الجديدة يتم بسرعة من أجل التحسين المستمر	14
					يعترف المعهد بالعمل المنجز وتشجع الإبداع في صب المعلومات	15
					ترقية الأساتذة الذين يقومون بمجهودات لحل المشاكل التي تعترض فرص التحسين المستمر لتقبلهم المسؤولية	16