



دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة شركة METALLICO للصناعات المعدنية

- حسن علي زين الدين
- أ.د. رامز الطنبور

Zeineldin.hassan.86@gmail.com

جامعة الجنان- لبنان

الملخص

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة METALLICO للصناعات المعدنية، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات المعاصرة محط اهتمام المنظمات بشكل عام، وتمثل الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث تسهم هذه الدراسة في تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة للمؤسسة محل الدراسة العاملة في القطاع الصناعي الذي يشكل قطاعاً مهماً يزداد تطوره نتيجة علاقته ببيئته التي تزداد تطوراً وتعظم فيه المنافسة، وفي سبيل ذلك، قام بتصميم أدوات الاختبار المناسبة والتي تمثلت بالاستبانة ونفذها في المؤسسة المؤسسة خلال الفترة الممتدة من شهر شباط 2021 وأذار 2021 على عينة تمثلت بـ 80 عاملاً من أصل 195 عاملاً، وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا يساوي 0.05 بين الثقافة التنظيمية وبين تفعيل المشاركة والعمل الجماعي في المؤسسة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا يساوي 0.05 بين الثقافة التنظيمية وبين تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا يساوي 0.05 بين الثقافة التنظيمية وبين التركيز على العملاء في المؤسسة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا يساوي 0.05 بين الثقافة التنظيمية وبين التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة، وكخلاصة عامة أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا يساوي 0.05 الثقافة التنظيمية وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة METALLICO للصناعات المعدنية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية- إدارة الجودة الشاملة- التحسين المستمر- الإدارة العليا- المشاركة والعمل الجماعي.



Abstract

The researcher sought through this study to measure the relationship between the Organizational Culture and implementing the Total Quality Management at the METALLICO Corporation for Metal Industries, in which the Total Quality Management is considered a contemporary topic and the center of the organizations' attention in general. The Organizational Culture is a key and important factor in the success of the Total Quality Management, in which this study contributes to presenting suitable recommendations and proposals for the corporation subject of study, which operates in the industrial field, and represents an important sector as a result of its relationship with its ever-developing and competing environment. For this, the researcher designed the suitable testing tool, the questionnaire, which was conducted at the corporation between February 2021 and March 2021 over a sample of 80 employees out of a total of 195. The researcher discovered a 0.05 alpha-level statistical correlated relation between the Organizational Culture and the application of the Continuous Improvement at the corporation, and between focusing on the clients of the corporation and a 0.05 alpha-level statistical correlated relation between the Organizational Culture and the commitment and support of the Higher Management at the corporation. As a general conclusion, the research showed a statistical correlated relationship at a 0.05 alpha level between the Organizational Culture and the application of the Total Quality Management at METALLICO Corporation for Metal Industries.

Keywords: Organizational Culture – Total Quality Management – Continuous Improvement – Higher Management – Participation and Teamwork.



المقدمة

تسعى المنظمات إلى تحقيق غاياتها الكبرى؛ وهي زيادة النمو وتعظيم الأرباح، وحيث تتسارع التغيرات المعاصرة على مختلف المستويات والتي تؤثر في مستقبلها وتفرض عليها تحديات كثيرة منها يهدد وجودها، كل ذلك يجبرها على اتخاذ إجراءات لمواجهة هذه التحديات من خلال أسلوب علمي واع للبحث عن أفضل الطرق التي تمكنها من الاستثمار في العنصر البشري كونه الثروة الحقيقية الذي من المفترض أن يسعى لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ومن هذا المنطلق جاء اهتمام بإدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر بأن توفر الثقافة التنظيمية المناسبة يصب في تحقيق الجودة في المؤسسة وبالتالي يسهم بشكل كبير في تحقيق المنظمة لغاياتها، فهي تسعى لتشكيل عادات القرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله، وبالتالي فالثقافة التنظيمية تسعى إلى تعزيز توجيه السلوك وحل المشكلات الداخلية والخارجية وكيفية التعامل مع القرارات، من خلال ما تمتلكه من خصائص تجعلها مستمرة ومتواثرة عبر الأجيال.

وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة الموسومة: "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" لتحاول الوقوف على طبيعة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

حيث أنه إذا أرادت المنظمة الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لا بد لها من العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية في بيئتها الداخلية والتي يشعر فيها العاملون بحرية المشاركة بأفكارهم وحل المشاكل واتخاذ القرارات، واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساس في العمل، ينتج عنها تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

قامت مؤسسة METALLICO للصناعات المعدنية باعتماد أنظمة جودة في عملها، لذا تهتم بالثقافة التنظيمية في بيئتها الداخلية، وبناءً على ما سبق فإن إشكالية الدراسة تظهر من خلال طرح التساؤل الأساس التالي:

ما دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة METALLICO للصناعات المعدنية؟

ويتفرّع عن الإشكالية الرئيسة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور الثقافة التنظيمية في تفعيل المشاركة والعمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما دور الثقافة التنظيمية في تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما دور الثقافة التنظيمية في التركيز على العملاء في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما دور الثقافة التنظيمية في التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

لغرض الإجابة عن الأسئلة الفرعية المطروحة في الإشكالية سيتم طرح الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين تفعيل المشاركة والعمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين التركيز على العملاء في المؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: منهجية الدراسة

بهدف الوصول إلى نتائج عملية، اعتمد الباحث بشكل أساس على المنهج الوصفي في البحث، فانطلق من وصف المشكلة التي يسعى إلى دراستها ثم أجرى دراسة مسحية وهو أسلوب من أساليب المنهج الوصفي، استطاع من خلاله تحديد وتحليل العوامل المؤثرة على متغيرات المشكلة، وقد اعتمد في سبيل ذلك على القراءة والاطلاع الواسعين في موضوع الدراسة، والمعينة الميدانية المتكررة للمؤسسة محل الدراسة، ومراجعة الكتب والأبحاث والدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكل ذلك يمكن تصنيفه ضمن المصادر الثانوية، ثم قام بتصميم مصادر المعلومات الأولية والتي تتمثل بأدوات البحث المناسبة لتنفيذ الدراسة والحصول على المعلومات وتحليلها.

وفي سبيل ذلك كان لابد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة، حيث يتمثل المجتمع الأصل للدراسة بالعاملين في مؤسسة METALLICO للصناعات المعدنية والذين يبلغ عددهم 195 موظفًا، موزعين على عدد من الوظائف، وتمثلت العينة بـ 80 شخص من العاملين .



رابعاً: متغيرات الدراسة

يسعى الباحث إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة METALLICO للصناعات المعدنية بلحاظ وجود متغيرين واحد مستقل وآخر تابع، وهما على الشكل التالي:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

خامساً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتهدف من خلال ذلك إلى:

- تحديد أثر دور الثقافة التنظيمية في تفعيل المشاركة والعمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة.
- قياس دور الثقافة التنظيمية في تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة.
- توضيح دور الثقافة التنظيمية في التركيز على العملاء في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد دور الثقافة التنظيمية في التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة.

حيث يتسم هذا الموضوع بإمكانية تعميم نتائجه على المؤسسات المشابهة.

سادساً: أهمية الدراسة

1- الأهمية الأكاديمية

تتمثل الأهمية الأكاديمية للدراسة في النتائج التي يمكن أن نتوصل إليها من ناحيتين النظرية العلمية، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات المعاصرة محط اهتمام المنظمات بشكل عام، وتمثل الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح إدارة الجودة الشاملة، وحيث تعتبر المعرفة العلمية تراكمية تأتي هذه الدراسة في محاولة لتقديم قيمة علمية أكاديمية مضافة.

2- الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج العملية التي ستتوصل إليها وإسهامها في تحديد علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة METALLICO وإسهامها في معالجة بعض المشاكل وتقديم التوصيات والمقترحات، وإمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على مؤسسات مشابهة في القطاع الصناعي الذي يشكل قطاعاً مهماً يزداد تطوره نتيجة علاقته ببيئته التي تزداد تطوراً وتعظم فيه المنافسة.



سابقاً: حدود الدراسة

بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية، سعى الباحث إلى تحديد الدراسة بشكل دقيق من النواحي الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية، وهي على الشكل التالي:

- **الحدود الموضوعية:** حيث تتناول الدراسة تقييم دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة METALLICO للصناعات المعدنية.
- **الحدود المكائنية:** حيث أجريت الدراسة على العاملين في مؤسسة METALLICO للصناعات المعدنية في مقرها الأساس في بيروت.
- **الحدود البشرية:** حيث تتناول الدراسة عينة من العاملين في المؤسسة تمثلت بـ 80 عاملاً من أصل 195.
- **الحدود الزمانية:** حيث تم تطبيق الدراسة على العاملين في المؤسسة خلال الفترة الممتدة من شهر شباط 2021 وآذار 2021.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

لم يتوصل علماء الإدارة إلى تعريف محدد للثقافة التنظيمية، وإنما طوروا الكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضها الآخر في العديد من النواحي، وفيما يلي بعض التعاريف:

- 1- عرّف Wheelen الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة" (بلال السكارنة، 2010).
- 2- وعرفها E. H. Schein بأنها: "مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تلقن للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل" (بالكبير بومدين، 2013).
- 3- أما حسب Hofsted فإن الثقافة التنظيمية هي: "نظام خاص من المعاني المشتركة والتي تحدد الطريقة التي يعمل بها العاملون بدرجة كبيرة" (Jokobus smit, 2011).

ومن هذه التعريفات يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي "مجموعة من القيم والتقاليد والتصرفات والسلوكيات التي يشترك بها أفراد التنظيم داخل المنظمة، ومن مميزات أنها تكتسب وتلقن بين الأفراد وتستعمل كأداة لحل المشاكل التنظيمية".

ثانياً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية

مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل أثناء تطورها من أبرزها (ابتسام عاشوري، 2014):

- 1- مرحلة العقلانية: تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه حيث تم اعتبار العامل آلة وتجاهل تأثير العلاقات الانسانية.
- 2- مرحلة المواجهة: بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الانسانية ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الانساني وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.
- 3- مرحلة الإجماع في الرأي: اتسمت هذه المرحلة بتنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، تضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية حيث تطرقت المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
- 4- مرحلة العاطفية: شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس باعتبار الإنسان ليس مجرد آلة.
- 5- مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والاشراف وتحديد المسؤوليات المشتركة ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- 6- مرحلة التطوير التنظيمي: تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التانظيمي بوضع الخطط الأنوية والمستقبلية، ما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الانسانية والجوانب التقييمية ودراسة ضغوط العمل والاجهاد وحالات التوتر والانفعال.
- 7- الواقعية: يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهر مفاهيم ومصطلحات جديدة (مشنان بركة، 2013).



ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

قام كل من (أوريلي وشاتمان وكالدويل) بتحديد سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي (مشنان بركة، 2013):

- 1- الإبداع: وهو الذي يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق الافكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة.
- 2- الثبات: أي أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم ومثل وعادات وتقالييد وافتراضات وغيرها ثابتة على نمط واحد، وهذا لا يتعارض مع الإبداع والتطوير خلال فترة زمنية محددة.
- 3- الاحترام: من ضمن مكونات الثقافة، التقدير المتبادل بين كل أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم.
- 4- توجيه الناتج المستهدفة: أي التركيز على نوعية وجودة الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين.
- 5- التفاصيل الموجهة: أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لأداء المهام المنوطة بهم.
- 6- توجيه الفريق: أي تحديد المعالم التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة.
- 7- التكامل: أي أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاثة كلمات هي:

إدارة: أي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: أي تلبية متطلبات العمل وتوقعاته.

الشاملة: وهي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة (محفوظ جودة، 2004).



وردت العديد من التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومنها:

- 1- تعريف W. Edwarads Deming بأنها: "طريقة لإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع" (ختام السحيمات، 2009).
- 2- تعريف معهد الجودة الفيدرالي بأنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة" (مأمون الدرادكة، 2001).

ويمكن الاستنتاج من هذه التعاريف وغيرها بأن "إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يقوم على عدة مرتكزات ومن بينها التركيز على العاملين والتحسين المستمر والعمل الجماعي والمشاركة والدعم والالتزام من الإدارة العليا، ويهدف إلى تحقيق رضا الزبون من خلال فهم حاجاته وتوقعاته".

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من تعدد التعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك اتفاق عام حول أهم الأسس والمبادئ التي تركز عليها والتي يجب تبنيها والأخذ بها عند محاولة تطبيقها بنجاح وهذه المبادئ هي:

- 1- **ثقافة المنظمة:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساس يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تنسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء (فواز التميمي، 2008).
- 2- **التدريب:** إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل على أدوات لا بد من استخدامها لتمكين المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية لا بد من التدريب المكثف لجميع العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض (Robert Papin, 1995).



- 3- **التزام ودعم الإدارة العليا:** تعتبر الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي التزام الإدارة العليا بتطبيق هذا النظام في كل أقسام المنظمة وعلى جميع المستويات والعمليات (Pierre Bergeron, 2004).
- 4- **التحسين المستمر:** إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد والمسؤولين عنها (محمد المجيلي، 2013).
- 5- **التركيز على العملاء:** ليس المقصود بالعميل الخارجي أو الزبون الذي تكرسه المنظمة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداءً بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسة (Jean Luc Carron, 2001).
- 6- **العمل الجماعي:** يقوم العمل الجماعي على اشتراك كل العاملين في المنظمة من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا من خلال تنظيم أفقي يلغي الحواجز المصطنعة بين المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة بهدف القيام بعمليات التطوير والتغيير في إطار من الذكاء والتخيل والابتكارية (أشرف السيد أحمد، 2007).



المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي ينطلق من دراسة الظاهرة كما هي بشكل دقيق، ويعبر عنها بالطرق الكمية والنوعية ليصل إلى تحليل عناصرها ومتغيراتها بهدف الحصول على الخلاصات والاستنتاجات، وفي سبيل ذلك أعد الباحث استبانة واعتمدها بشكل أساس للحصول على البيانات الأولية، وقد قام بتصميمها خصيصاً لهذا الغرض وقام بتوزيعها على جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما اعتمد على المصادر الثانوية المتمثلة بالكتب والمنشورات والدراسات والرسائل لمعالجة القسم النظري للدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

بالاستناد إلى مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، وبسبب اتساع مجتمع الدراسة وعدم إمكانية إجراء دراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، قام الباحث بالاعتماد على العينة العشوائية البسيطة والتي تمثل مجتمع الدراسة والذي يبلغ 195 موظفًا، وتمثلت العينة بـ 80 شخص من العاملين في مؤسسة METALLICO للصناعات المعدنية، استجاب منهم 73 موظفًا.

ثالثاً: أداة الدراسة

حيث تعتبر الاستبانة الأداة الملائمة للدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة مقسمة على محورين أساسيين، إضافة إلى قسم متعلق بالبيانات الشخصية، وقد هدف المحور الأول إلى قياس مدى توافر الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تسعة أسئلة، كما هدف المحور الثاني إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وذلك من خلال 13 سؤالاً تم تقسيمها إلى أربعة أبعاد، تناول البعد الأول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة العمل الجماعي والمشاركة، والثاني مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة التحسين المستمر، والثالث مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة التركيز على العملاء، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة الالتزام والدعم للإدارة العليا.



رابعًا: اختبار قوة ثبات فقرات الاستبيان

بهدف تحديد قوة ثبات فقرات الاستبيان، قام الباحث بإجراء اختبار ألفا كرونباخ على كل فقرة من فقرات الاستبيان على حدى، وتوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (1) معامل ثبات فقرات الإستبيان

معامل ألفا كرونباخ		
%67	الثقافة التنظيمية	المحور الأول
%61.5	تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة العمل الجماعي والمشاركة	المحور الثاني (البعد الأول)
%74	تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة التحسين المستمر	المحور الثاني (البعد الثاني)
%86	تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة التركيز على العملاء	المحور الثاني (البعد الثالث)
%79	تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة الالتزام والدعم للإدارة العليا	المحور الثاني (البعد الرابع)

يظهر الجدول رقم (1) قوة ثبات فقرات الاستبانة، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للأنساق الداخلية، وبلغت النسب %67 للمحور الأول، و%61.5 للمحور الثاني (البعد الأول)، و%74 للمحور الثاني (البعد الثاني)، و%86 للمحور الثاني (البعد الثالث)، و%79 للمحور الثاني (البعد الرابع)، وهي نسب جيدة جدًا يمكن الاعتماد عليها في نتائج الدراسة.



خامساً: تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (2) البيانات الشخصية

النسبة المئوية	التكرارات	البيانات الشخصية	
		الجنس	المستوى التعليمي
64.38%	47	ذكر	الجنس
35.62%	26	انثى	
72.60%	53	اجازة جامعية	المستوى التعليمي
21.92%	16	ماجستير	
5.48%	4	دكتوراه	
49.32%	36	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
27.40%	20	من 6 إلى 10 سنوات	
23.29%	17	أكثر من 10 سنوات	
34.25%	25	من 21 إلى 25	العمر
20.55%	15	من 26 إلى 30	
24.66%	18	من 31 إلى 35	
20.55%	15	أكثر من 35	

يظهر الجدول رقم (2) النتائج التالية:

- **الجنس:** ان عدد الذكور 47 من أصل 73 ما نسبتهم 64.38% أما عدد الإناث 26 ما نسبتهم 35.62%.
- **المستوى التعليمي:** أظهرت نتائج الإستبيان ان ما نسبته 72.60% يحملون إجازات جامعية، و 21.92% منهم يحملون ماجستير، و 5.48% يحملون شهادة الدكتوراه.
- **سنوات الخبرة:** أظهرت نتائج الإستبيان ان ما نسبته 49.32% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وأن 27.40% لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات، وأن 23.29% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات في العمل.
- **العمر:** أظهرت نتائج الإستبيان ان نسبة الذين يبلغون من العمر بين 21 إلى 25 سنة هي 34.25%، وأن الذين يبلغون من العمر من 26 إلى 30 سنة 20.55%، وأن الذين يبلغون من العمر من 31 إلى 35 سنة 24.66%، أما الذين يفوقون 35 سنة فنسبتهم 20.55%.



سادساً: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

الجدول رقم (3) الثقافة التنظيمية في المؤسسة

#	الفقرات	الانحراف المعياري					المتوسط الحسابي	الاختلاف المعياري
		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
1.	يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين العاملين في المؤسسة	4	4	10	25	30	2.00	1.22
		5.48%	5.48%	13.70%	34.25%	41.10%		
2.	يسود داخل المؤسسة الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين	2	4	5	27	35	1.78	1.53
		2.74%	5.48%	6.85%	36.99%	47.95%		
3.	تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع في عملهم	6	8	15	20	24	2.34	0.77
		8.22%	10.96%	20.55%	27.40%	32.88%		
4.	الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة قابلة للتطوير	8	8	17	18	22	2.48	0.63
		10.96%	10.96%	23.29%	24.66%	30.14%		
5.	يتم استخدام الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من أجل توجيه سلوك العاملين وحل مشاكلهم التنظيمية	6	7	10	22	28	2.19	0.98
		8.22%	9.59%	13.70%	30.14%	38.36%		
6.	تنظر المؤسسة للعاملين كمورد هام وقيم	0	1	6	26	40	1.56	1.77
		0.00%	1.37%	8.22%	35.62%	54.79%		



1.65	1.66	1	1	7	27	37	التكرار	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة	.7
		1.37%	1.37%	9.59%	36.99%	50.68%	النسبة%		
1.36	1.88	2	3	10	27	31	التكرار	يشعر العاملون داخل المؤسسة بالانتماء	.8
		2.74%	4.11%	13.70%	36.99%	42.47%	النسبة%		
1.47	1.82	1	1	11	31	29	التكرار	يتم تبادل الحديث في أمور العمل بين العاملين بلغة ومصطلحات وعبارات مشتركة	.9
		1.37%	1.37%	15.07%	42.47%	39.73%	النسبة%		
1.26	1.97	مجموع فقرات الثقافة التنظيمية في المؤسسة							

يظهر الجدول رقم (3): ان غالبية العاملين في المؤسسة (41.10% وافقوا بشدة، و34.25% وافقوا) يعتقدون بأن العاملين في المؤسسة يتبادلون الآراء والأفكار والمعلومات فيما بينهم، وأن غالبيتهم (47.95% وافقوا بشدة، و36.99% وافقوا) يرون أن الاحترام والتقدير المتبادل يسود بين العاملين في المؤسسة، وأن معظم العاملين (32.88% وافقوا بشدة، و27.40% وافقوا) يعتقدون بأن المؤسسة تشجع العاملين على الإبداع في عملهم، كما أن معظم العاملين (30.14% وافقوا بشدة، و24.66% وافقوا) على أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة قابلة للتطوير، وأن غالبية العاملين (38.36% وافقوا بشدة، و30.14% وافقوا) يرون بأن المؤسسة تستخدم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من أجل توجيه سلوك العاملين وحل مشاكلهم التنظيمية، كما أن غالبية العاملين (54.79% وافقوا بشدة، و35.62% وافقوا) يرون بأن المؤسسة تنظر إلى العاملين كمورد هام وقيّم، وأيضًا غالبية العاملين (50.68% وافقوا بشدة، و36.99% وافقوا) يعتقدون بأن المؤسسة تهتم بتوفير بيئة عمل مناسبة، وأن معظم العاملين (42.47% وافقوا بشدة، و36.99% وافقوا) يشعرون بالانتماء للمؤسسة، كما أظهرت الجدول بأن معظم العاملين (39.73% وافقوا بشدة، و42.47% وافقوا) يرون بأن العاملين يتبادلون الحديث في أمور العمل بلغة ومصطلحات وعبارات مشتركة.

ويتبين من خلال المعطيات حاجة المؤسسة لبذل المزيد من الجهود في سبيل تبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين، وجهود أكبر في تشجيعهم على الإبداع في عملهم، وحيث أن الجو السائد داخل المؤسسة مبني على الاحترام والتقدير إلا أنه من المهم أن تسعى المؤسسة إلى تطوير الثقافة التنظيمية وإشراك العاملين في هذه الخطوة، كما يظهر الحاجة لمزيد من الجهد في المؤسسة للاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة، وتعزيز شعور انتماء العاملين إضافة لتوحيد العبارات والمصطلحات المشتركة.



الجدول رقم (4): تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة العمل الجماعي والمشاركة

#	الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تحرص المؤسسة على تدريب العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل	30	28	10	2	3	1.90	1.35
		النسبة %	41.10%	38.36%	13.70%	2.74%		
2.	تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار	28	32	8	3	2	1.89	1.43
		النسبة %	38.36%	43.84%	10.96%	4.11%		
3.	يسود في المؤسسة روح التعاون والعمل الفريقي	34	26	7	3	3	1.84	1.44
		النسبة %	46.58%	35.62%	9.59%	4.11%		
4.	تسود في المؤسسة علاقات طيبة بين العاملين	36	28	6	2	1	1.68	1.62
		النسبة %	49.32%	38.36%	8.22%	2.74%		
1.46	مجموع فقرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة العمل الجماعي والمشاركة						1.83	

يظهر الجدول رقم (4): أن غالبية العاملين (41.10% وافقوا بشدة، و38.36% وافقوا) يعتقدون بأن المؤسسة تحرص على تدريب العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل، وأن معظم العاملين (38.36% وافقوا بشدة، و43.84% وافقوا) يعتقدون بأن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، كما يظهر الجدول بأن معظم العاملين (46.58% وافقوا بشدة، و35.62% وافقوا) يرون بأن روح التعاون والعمل الفريقي يسودان المؤسسة، وأن غالبية العاملين (49.32% وافقوا بشدة، و38.36% وافقوا) يرون بأن علاقات طيبة بين العاملين تسود في المؤسسة.



ويتبين من خلال النتائج حاجة المؤسسة إلى المزيد من بذل الجهد في مجال تدريب العاملين، وتعزيز ثقافة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وحل المشكلات، وفي حين أن نسبة روح التعاون والعمل الفريقي جيدة إلا أنه من الواضح أن المؤسسة تحتاج لبذل مزيد من الجهد في هذا المجال، إضافة إلى تعزيز العلاقات الطيبة بين العاملين.

الجدول رقم (5): تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة التحسين المستمر

#	الفقرات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.5	تؤمن المؤسسة بأن التحسين المستمر أمر أساسي	32	27	10	2	2	1.84	1.41
		43.84%	36.99%	13.70%	2.74%	2.74%		
.6	تطبق المؤسسة مبدأ التحسين المستمر على جودة منتجاتها	36	29	5	2	1	1.67	1.66
		49.32%	39.73%	6.85%	2.74%	1.37%		
.7	تعتمد المؤسسة طرق ووسائل تحقق التطوير والتحسين المستمر	24	25	15	5	4	2.18	1.00
		32.88%	34.25%	20.55%	6.85%	5.48%		
1.36	مجموع فقرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة التحسين المستمر						1.89	

يظهر الجدول رقم (5): أن معظم العاملين في المؤسسة (43.84% وافقوا بشدة، و36.99% وافقوا) يرون بأن العاملين يؤمنون بأن التحسين المستمر أمر أساسي، وأن معظمهم أيضاً (49.32% وافقوا بشدة، و39.73% وافقوا) يرون بأن المؤسسة تطبق مبدأ التحسين المستمر على جودة منتجاتها، وأن جزء كبير منهم (32.88% وافقوا بشدة، و34.25% وافقوا، و20.55% محايدون) يرون بأن المؤسسة تعتمد طرق ووسائل تحقق التطوير والتحسين المستمر.

ويتبين من خلال النتائج أعلاه ضرورة تعزيز المؤسسة للتحسين المستمر وتوضيح ذلك للعاملين، وتنويع الوسائل والطرق المعتمدة في هذا المجال.



الجدول رقم (6): تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة التركيز على العملاء

#	الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.8	تسعى المؤسسة إلى تقديم المنتجات بأقل نسبة ممكنة من العيوب	36	20	15	2	0	1.77	1.47
		49.32%	27.40%	20.55%	2.74%	0.00%		
.9	تقوم المؤسسة بالاستماع إلى شكاوى الزبائن وتساهم في معالجتها بشكل مستمر	40	22	5	4	2	1.71	1.63
		54.79%	30.14%	6.85%	5.48%	2.74%		
.10	تعمل المؤسسة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن وإقناعهم بمنتجات ذات جودة عالية	28	32	12	1	0	1.81	1.49
		38.36%	43.84%	16.44%	1.37%	0.00%		
1.53	مجموع فقرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة التركيز على العملاء						1.76	

يظهر الجدول رقم (6): أن جزء من العاملين (49.32% وافقوا بشدة، و27.40% وافقوا، و20.55% محايدون) يرون بأن المؤسسة تسعى إلى تقديم المنتجات بأقل نسبة ممكنة من العيوب، وأن معظم العاملين (54.79% وافقوا بشدة، و30.14% وافقوا) يرون بأن المؤسسة تقوم بالاستماع إلى شكاوى الزبائن وتساهم في معالجتها بشكل مستمر، وأن جزء كبير منهم (36.36% وافقوا بشدة، و43.84% وافقوا، و16.44% محايدون) يرون بأن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن وإقناعهم بمنتجات ذات جودة عالية.



ويتبين من النتائج أعلاه ضرورة بذل إدارة المؤسسة للمزيد من الجهود في التقليل من نسبة العيوب في منتجاتها، وتعزيز استماعها لشكاوى زبائنها، كما يتبين الحاجة لزيادة تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن وإقناعهم بمنتجات ذات جودة عالية.

الجدول رقم (7): تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة الالتزام والدعم للإدارة العليا

#	الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.11	تسعى الإدارة العليا إلى تعزيز وتطوير إمكانية العاملين لتحسين أدائهم	35	26	8	2	2	1.77	1.51
	النسبة %	47.95%	35.62%	10.96%	2.74%	2.74%		
.12	تعمل الإدارة العليا على توفير الموارد المادية والبشرية والظروف المناسبة للتطوير والتحسين في أنظمتها	29	24	15	4	1	1.96	1.22
	النسبة %	39.73%	32.88%	20.55%	5.48%	1.37%		
.13	تقدم الإدارة العليا المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل	37	26	7	2	1	1.68	1.61
	النسبة %	50.68%	35.62%	9.59%	2.74%	1.37%		
1.44	مجموع فقرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجهة الالتزام والدعم للإدارة العليا						1.80	



يظهر الجدول رقم (7): أن غالبية العاملين (47.95% وافقوا بشدة، و35.62% وافقوا، و10.96% محايدون) يعتقدون بأن الإدارة العليا تسعى إلى تعزيز وتطوير إمكانية العاملين لتحسين أدائهم، وأن جزء من العاملين (39.73% وافقوا بشدة، و32.88% وافقوا، و20.55% محايدون) يرون بأن الإدارة العليا تعمل على توفير الموارد المادية والبشرية والظروف المناسبة للتطوير والتحسين في أنظمتها، كما يظهر الجدول بأن معظم العاملين (50.68% وافقوا بشدة، و35.62% وافقوا) يرون بأن الإدارة العليا تقدم المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.

ويتبين من النتائج أعلاه الحاجة إلى مزيد من بذل الإدارة العليا للجهود في مجال تعزيز وتطوير إمكانية العاملين لتحسين أدائهم، وأيضاً الحاجة للعمل على توفير الموارد المادية والبشرية وتحسين ظروف الأنظمة من قبل الإدارة العليا، كما يتبين الحاجة لتقديم الإدارة العليا المزيد من المكافآت وتنويعها.

سابقاً: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا القسم من الدراسة سيقوم الباحث باختبار فرضيات الدراسة الفرعية، ومن خلال ذلك سيتم قبول أو رفض فرضيات الدراسة مستخدماً معامل بيرسون والذي يعد من أهم وأكثر المعاملات المستخدمة بشكل خاص في العلوم الإنسانية والاجتماعية، والذي يشترط أن يكون كلا المتغيرين بيانات كمية.

الفرضية الأساس

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الأربع، وهي على الشكل التالي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين تفعيل المشاركة والعمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (8): إختبار معامل بيرسون والدلالة الاحصائية لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين تفعيل المشاركة والعمل الجماعي في المؤسسة.

النتيجة	(p-value) الدلالة الاحصائية	معامل بيرسون	المجال
توجد علاقة	0.000	0.846	دور الثقافة التنظيمية في تفعيل المشاركة والعمل الجماعي

يظهر الجدول رقم 8: أن قيمة معامل بيرسون تساوي 0.846 وأن مستوى الدلالة الاحصائية P-Value تساوي 0.000 أي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وهذا يؤكد أن الثقافة التنظيمية تؤثر في المشاركة والعمل الجماعي في المؤسسة.

بناءً على نتيجة اختبار قيمة معامل بيرسون بين الثقافة التنظيمية وبين تفعيل المشاركة والعمل الجماعي في المؤسسة، تقبل الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين تفعيل المشاركة والعمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (9): إختبار معامل بيرسون والدلالة الاحصائية لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة.

النتيجة	(p-value) الدلالة الاحصائية	معامل بيرسون	المجال
توجد علاقة	0.000	0.770	دور الثقافة التنظيمية في تطبيق التحسين المستمر

يظهر الجدول رقم 9: أن قيمة معامل بيرسون تساوي 0.770 وأن مستوى الدلالة الاحصائية P-Value تساوي 0.000 أي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وهذا يؤكد أن الثقافة التنظيمية تؤثر في تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة.



بناءً على نتيجة اختبار قيمة معامل بيرسون بين الثقافة التنظيمية وبين تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة، تقبل الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين التركيز على العملاء في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (10): اختبار معامل بيرسون والدلالة الإحصائية لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين التركيز على العملاء في المؤسسة.

النتيجة	(p-value) الدلالة الإحصائية	معامل بيرسون	المجال
توجد علاقة	0.000	0.776	دور الثقافة التنظيمية في التركيز على العملاء

يظهر الجدول رقم 10: أن قيمة معامل بيرسون تساوي 0.776 وأن مستوى الدلالة الإحصائية P-Value تساوي 0.000 أي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وهذا يؤكد أن الثقافة التنظيمية تؤثر في التركيز على العملاء في المؤسسة.

بناءً على نتيجة اختبار قيمة معامل بيرسون بين الثقافة التنظيمية وبين التركيز على العملاء في المؤسسة، تقبل الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين التركيز على العملاء في المؤسسة محل الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة.



الجدول رقم (11): إختبار معامل بيرسون والدلالة الاحصائية لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة.

النتيجة	(p-value) الدلالة الاحصائية	معامل بيرسون	المجال
توجد علاقة	0.000	0.658	دور الثقافة التنظيمية في التزام ودعم الإدارة العليا

يظهر الجدول رقم 11: أن قيمة معامل بيرسون تساوي 0.658 وأن مستوى الدلالة الاحصائية P-Value تساوي 0.000 أي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وهذا يؤكد أن الثقافة التنظيمية تؤثر في التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة.

بناءً على نتيجة اختبار قيمة معامل بيرسون بين الثقافة التنظيمية وبين التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة، تقبل الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة

وبناءً على نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، حيث كانت كلها إيجابية، تقبل الفرضية الأساس للدراسة وهي:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة

نتائج الدراسة

توصل الباحث في هذه الدراسة، بعد إجرائها بشقيها النظري والعملي، وبعد وصف الموضوع ودراسته ميدانيًا وتحليل نتائجه وإجراء الاختبارات اللازمة لتحديد العلاقة بين متغيراته إلى النتائج التالي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا يساوي 0.05 بين الثقافة التنظيمية وبين تفعيل المشاركة والعمل الجماعي في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا يساوي 0.05 بين الثقافة التنظيمية وبين تطبيق التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة.



- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا يساوي 0.05 بين الثقافة التنظيمية وبين التركيز على العملاء في المؤسسة محل الدراسة.
- 4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا يساوي 0.05 بين الثقافة التنظيمية وبين التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة.

وكخلاصة عامة أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا يساوي 0.05 الثقافة التنظيمية وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

توصيات الدراسة

بعد إنجاز الباحث لهذه الدراسة حول: "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة METALLICO للصناعات المعدنية" وتوصله إلى النتائج، يضع مجموعة من التوصيات التي يجد العمل وفقاً لها مناسباً لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة انطلاقاً من تعزيز الثقافة التنظيمية، وهي على الشكل التالي:

- 1- سعي المؤسسة لتبسيط الإجراءات الإدارية والتخفيف من التعقيدات التنظيمية، وتشكيل لجان العمل التي تخفف من حدة خطوط السلطة، والذي من شأنه تعزيز تبادل الأفكار والمعلومات والتشجيع على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 2- تكريس مبدأ المشاورات في اتخاذ القرارات مع العاملين وتعزيز هذه الثقافة.
- 3- الاهتمام بتحسين بيئة وظروف العمل والاستماع أكثر إلى شكاوى واقتراحات العاملين والسعي لمعالجتها.
- 4- بذل الجهود في توحيد المصطلحات والعبارات المستخدمة في بيئة العمل والحرص على أن يفهمها جميع العاملون.
- 5- تعزيز الاهتمام بتدريب العاملين داخلياً وخارجياً وذلك بعد تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة.
- 6- الاهتمام بتوفير بعض الأنشطة الاجتماعية والترفيهية خارج بيئة العمل.
- 7- القياس المستمر لجودة المنتجات واعتماد مبادئ التحسين المستمر والتقليل من العيوب والأخطاء.
- 8- إجراء تقييمات دورية لأداء العاملين من قبل الإدارة العليا وتعزيز الاهتمام بالمكافآت وتنويع أساليبها وأنواعها.
- 9- تكرار هذه الدراسة مرة سنوياً لملاحظة التغيرات الطارئة على الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- 10- إجراء دراسات تقييمية لدراسة المؤثرات الأخرى غير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.



المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- أبو مصطفى، عبد الكريم (2001). الإدارة والتنظيم "المفاهيم، الوظائف، العمليات". الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2003). الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية". الاسكندرية: الدار الجامعية.
- خيرى ، أسامة (2014). التمييز التنظيمي. الطبعة الأولى. عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.
- أشرف، السعيد احمد محمد (2007) . الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمان. (2002) كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بالكبير، بومدين. (2013) دراسات ميدانية في إدارة الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السكارنة ، بلال خلف (2010) دراسات إدارية معاصرة. الطبعة الثانية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السكارنة ، بلال خلف (2015) أخلاقيات العمل. الطبعة الخامسة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- حمداوي ، وسيلة. (2004) إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر بجامعة قلمة.
- السحيمات ، ختام عبد الرحيم. (2009) مفاهيم جديدة في علم الإدارة. عمان.
- عاشور، أحمد صقر. (1989) إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر.
- عاشوري، ابتسام. (2014) الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح. (2002) الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- التميمي ، فواز. (2008) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (9001). عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.



- العميان، محمود سلمان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر.
- الطائي، محمد عبد الحسين آل فرج. (2004) نظام المعلومات الإدارية المتقدمة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2007) اتخاذ القرار بين العلم والابتكار. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- مأمون الدرادكة وآخرون (2001) إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد عاصي المجيلي (2013) نظرية التنظيم والمنظمة. الطبعة الرابعة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محفوظ أحمد جودة (2004) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مشنان بركة (2013) إدارة المنشآت المعاصرة. الطبعة الأولى. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.

2- الرسائل

- الشلوي ، حمد بن فرحان (2006) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية العلوم الإدارية للدراسات العليا.
- شريفي ، خالد (2011) ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية جريدة الخبر نموذجًا. رسالة ماجستير في علوم الاعلام والاتصال. جامعة الجزائر. كلية العلوم السياسية والاعلام.

ثانيًا: الكتب الأجنبية



- Robert PAPIN. 1995 **L'art de diriger**. Paris: Dunod.
- Amadiou, J.F. 1996 .j.Rojot.Gestion des ressources humaines et relations professionnelles. Paris: éd LITEC.
- Marcel LAFLAM. 1981, **Le Management: approche systematique**. Canada: Getan morin.
- Jokobus smit. 2011 ,The relationship between information systems management and organizational culture.. P23
- Jean.Luc CARRON. 2001, Sabine SEPARI. **Organisation et gestion de l'entreprise**. Paris: Dunod.
- Pierre G, Bergeron. 2004, **La gestion modern**. Canada: Getan morin editeur.
- R. Brosquet 1989.Fondement de la performance humaine dans l'entreprise. Les éditions d'organisation. Paris.
- P.Lorino 1991.l'économiste et le manager.éd ENAG. Alger.