

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بغنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

من إعداد الطالبتين: - مروى سوكنة - سعاد زعطوط

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: / / 2020

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الأستاذ(ة) /(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ(ة) / أحمد بن عيشاوي (أستاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ(ة) /(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2020/2019

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

بغنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

من إعداد الطالبتين: - مروى سوكنة - سعاد زعطوط

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: / 2020/

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الأستاذ(ة) /(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.

الأستاذ(ة) / أحمد بن عيشاوي (أستاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ(ة) /(جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2020/2019

الإهداء

الحمد لله عدد ما كان، الحمد لله عدد ما يكون، الحمد لله عدد الحركات
والسكون والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى من تتضاءل الكلمات أمامهما لأنه لا
يوجد كلمة توفيهما

حقهما والدي العزيزين، برا وإحسانا وإلى أحبة قلبي أخوتي وجدتي
وجدتي وكل أقاربي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، وإلى كل من جمعني بهم المحبة
والصداقة والأخوة

إلى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة، إلى كل من علمني أول الحروف،
إلى من أنار دربي من الطور الابتدائي

إلى كل دفعة إدارة الأعمال، إلى كل من ساعدني ودعا لي بالتوفيق.

مروى سوكنة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى نبع العطف والحنان التي لا مثيل لها في الوجود وكان دعائها
لي سنداً
أمي الغالية
إلى روح أبي العزيز رحمه الله
والدي العزيز
إلى إخوتي وأخواتي وكافة أفراد العائلة
كما أهدي هذا العمل إلى كافة الأهل والأصدقاء وإلى كل
زملائي.

سعاد زعطوط

الشكر والعرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه نحمله
ونشكره كثيراً على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.
نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون من أساتذة
الكرام وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا
العمل المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ المشرف لما
قدمه لنا من إرشادات ونصائح قيمة "".

كما لا يفوتنا إن نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل
والإمتنان إلى كافة عمال مؤسسة مخبر الأشغال العمومية
للجنوب الشرقي (*ورقلة*)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بورقلة"، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية التوقعات التنظيمية، المعايير التنظيمية.

تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان، وقد تم توزيع 46 استبيان واسترجاع 42 استبيان وإلغاء 2، تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

◀ وجود ثقافة تنظيمية بجميع أبعادها بدرجة مرتفعة وكذا تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة؛

◀ كما انه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*؛

◀ أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها العامل عمله.

الكلمات المفتاحية: الثقافة تنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي، معتقدات تنظيمية، توقعات تنظيمية القيم التنظيمية.

Summary:

The purpose of the study we have done of organizational culture on the application of Total Quality Management in the Public Works Laboratory of the Southeast of Ouargla, in addition to studying the relationship between the study variables, through the dimensions of organizational culture, organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, and organizational standards.

The descriptive approach was used to study the topic, and the questionnaire tool was relied upon, 46 questionnaires were distributed, 42 questionnaires retrieved and 2 cancelled, the data contained in the questionnaires were analyzed by using the statistical package for social sciences (spss) based on arithmetic means, standard deviations, multiple regression analysis. The study found results, the most important of which are :

- ✓ The existence of an organizational culture in all its dimensions with a high degree, as well as the application of comprehensive quality management with a medium degree among the study sample.
- ✓ There is also an effect of the organizational culture on the application of Total Quality Management in the Public Works Laboratory of the Southeast (and Ouargla).
- ✓ That the organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, rules and standards shared by the personnel of the organization, and it is like the human environment in which the worker performs his work.

Keywords: organizational culture, total quality management, southeast public works laboratory, organizational beliefs, organizational expectations, organizational values.

قائمة المحتويات

V	الإهداء
VI	شكر
VI	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة
19	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي "ورقلة"	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
27	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
50	خلاصة
51	خاتمة
54	المراجع
57	الملاحق
66	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	17
(1-2)	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة	24
(2-2)	ومجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس لديكارت)	25
(3-2)	معاملات الثبات لمخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.	26
(4-2)	توزيع العاملين حسب متغير الجنس	27
(5-2)	توزيع العاملين حسب متغير العمر	28
(6-2)	توزيع العاملين حسب متغير المستوى التعليمي	28
(7-2)	توزيع العاملين حسب متغير ديمومة الوظيفة	29
(8-2)	توزيع العاملين حسب متغير الاقدمية في العمل	30
(9-2)	توزيع العاملين حسب متغير الوظيفة	31
(10-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة حول بعد القيم التنظيمية	32
(11-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة حول بعد المعتقدات التنظيمية	33
(12-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة حول بعد الأعراف التنظيمية	34
(13-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة حول بعد التوقعات التنظيمية	35
(14-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة حول بعد الثقافة التنظيمية	36
(15-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة حول بعد التزام الإدارة العليا.	37
(16-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة حول بعد التركيز على العميل.	38
(17-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة حول بعد مشاركة العاملين.	39
(18-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة حول بعد التحسين المستمر.	40

41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة حول بعد العمليات.	(19-2)
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة حول محور إدارة الجودة الشاملة.	(20-2)
44	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة.	(21-2)
45	مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة.	(22-2)
45	قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة تحليل التباين الأحادي	(23-2)
47	قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات coefficients	(24-2)
48	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الديمغرافية	(25-2)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	نموذج الدراسة	ب
(2-1)	خصائص الثقافة التنظيمية	5
(3-1)	ملخص توضحي للتعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة	7
(4-1)	أهمية إدارة الجودة الشاملة	8
(1-2)	الهيكل التنظيمي لمخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة	22
(2-2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	27
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	28
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	28
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب ديمومة الوظيفة	29
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	30
(7-1)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	31
(8-2)	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	46

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
58	استمارة الاستبيان	1
61	قائمة الأساتذة المحكمين	2
62	نتائج تحليل استبيان	3

مقدمة

توطئة:

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة نظراً لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المنظمات والمتغيرات المتسارعة في الوقت الحالي فقد لجأت الدراسات إلى محاولة فهم العلاقات داخل المؤسسة، وتوصلت إلى وجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية في مجملها تشكل الثقافة التنظيمية والتي تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، والثقافة التنظيمية من بين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الابتكار المشاركة في إتخاذ القرارات والعمل على تحقيق الجودة.

كما تعد الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج اليابانية من ناحية والمؤسسات الأمريكية والأوروبية من ناحية أخرى، وتعد أيضاً من القيم الإسلامية في قوله: صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عمل فليتيقنه)، فالجودة في أعرق صورها هي الإتقان.

ونظراً للنجاح الذي حققه هذا المنهج الإداري بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات يتوقف على التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية للمؤسسات لتكون متوافقة مع متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن ما يستدعي معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية لمخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة* في تحقيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب السعي نحو تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية ثم إبراز دورها وأثرها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

• من هذا المنطلق نطرح الإشكال التالي:

✓ ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *وحدة ورقلة*؟

1. يتفرع الإشكال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية؟

1. ما مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*؟
2. ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*؟
3. هل توجد علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية؟

2. فرضيات:

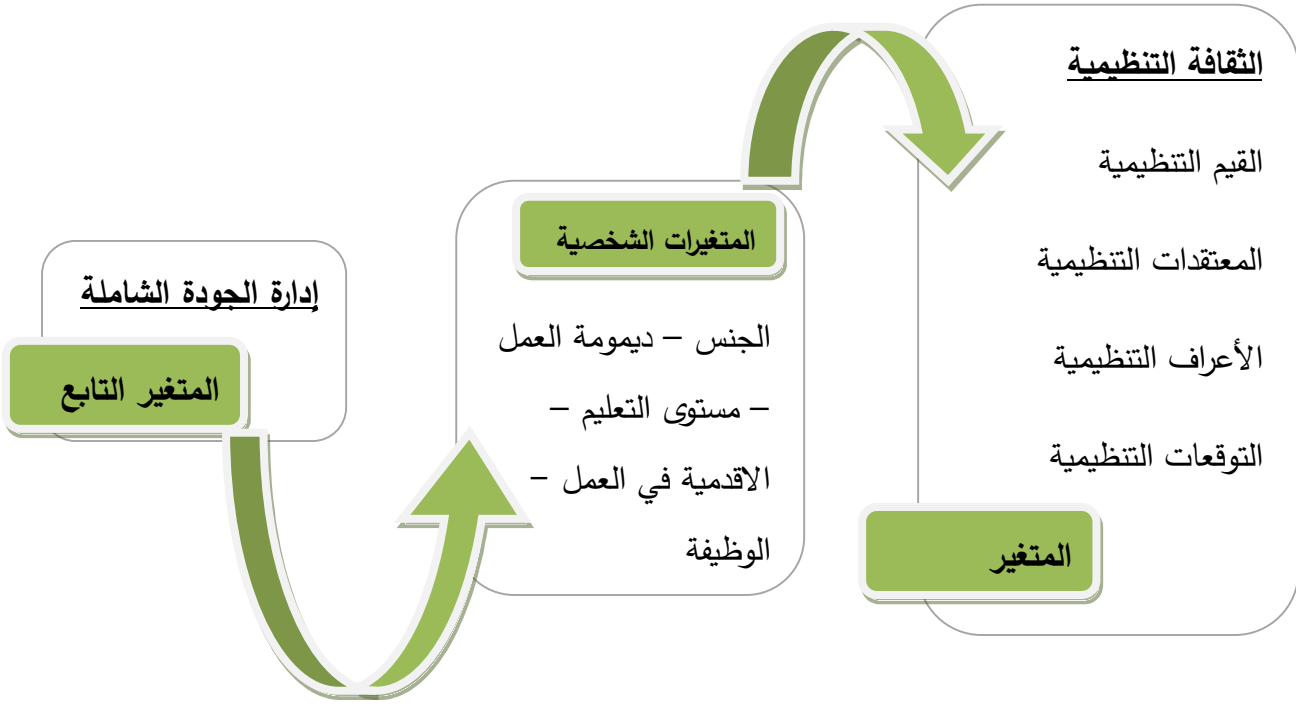
- ✓ تتوفر أبعاد الثقافة التنظيمية في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بنسبة متوسطة؛
- ✓ هناك مستوى متوسط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي؛
- ✓ توجد علاقة قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي؛
- ✓ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية.

3. الأسباب الإختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي أدت إلى إختيارنا لهذا الموضوع هي كما يلي:

- ✓ أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح رائجاً كما أنه حقق نجاحاً كبير في أغلب المؤسسات العالمية مما شجع على البحث في هذا المجال؛
- ✓ محدودية الدراسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية؛
- ✓ الإسهام في تشخيص الثقافة التنظيمية حتى يتسنى لمتخذي القرارات إتخاذ الإجراءات اللازمة في عمليات التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية؛
- ✓ طبيعة التخصص لأن موضوع الدراسة ضمن تخصص إدارة الأعمال.

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

4. أهداف وأهمية الدراسة:

أ- أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على القيم التنظيمية السائدة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي LTPS؛
- ✓ معرفة إذا كانت مؤسسة LTPS تسعى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ الوقوف على أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة؛
- ✓ التعرف على كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- أهمية الدراسة:

✓ تتجلى أهمية الدراسة في كونها إحدى المحاولات العلمية التي جمعت بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بإعتبارها من المداخل الإدارية الحديثة إضافة إلى المكانة الهامة التي تحتلها الثقافة التنظيمية فهي المسؤولة عن نجاح أو فشل أي نظام تحاول المنظمة تبنيه، ومن هذا المنطق يبرز الدور الفعال الذي تلعبه الثقافة في تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنطقة الخدمائية.

5. الحدود الدراسة:

اهتمت الدراسة أساسا بأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي وحدة * ورقلة* كما أن مضمون الموضوع الذي تم دراسته وحدود الإشكالية ونتائجه مرتبطة بزمن الذي تمت الدراسة عليه وكان ذلك سنة 2020.

6. المنهج المتبع في الدراسة:

يهدف معالجة موضوع اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة اعتمدنا على نوعين من مصادر المعلومات، فقد تما استخدام المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال الاعتماد على أهم الكتب والمقالات العلمية والمذكرات، أما بالنسبة للجزء التطبيقي فقد اعتمدنا على طريقة دراسة الحالة من خلال الاستبيان الذي يعتبر أداة لجمع قاعدة البيانات للدراسة التطبيقية واستعملنا برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وهي "اختصار الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

7. صعوبات الدراسة:

- ✓ صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية؛
- ✓ صعوبة توفر المعلومات اللازمة من أجل إجراء دراسة ميدانية؛
- ✓ صعوبة الوصول إلى المؤسسة بسبب تفشي وباء كورونا.

8. هيكل الدراسة:

من أجل إلمام بموضوع الدراسة والإجابة عن الإشكالية تناولنا الموضوع من خلال فصلين:

✓ بحيث تطرقنا في الفصل الأولى إلى الجانب النظري للدراسة ويتضمن مبحثين المبحث الأول: تناولنا فيه أدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة أما المبحث الثاني: تطرقنا فيه إلى أدبيات التطبيقية وكذا إلى الدارسات السابقة للموضوع؛

✓ أما الفصل الثاني: فتناولنا فيه الدراسة الميدانية ويحتوي هذا الأخير على مبحثين، المبحث الأول: تناول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، أما فيما يخص المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى نتائج الدراسة الميدانية تحليلها ونتائجها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية
وإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

لقي موضوع الثقافة التنظيمية اهتماماً كبيراً لما لها من دور فعال للاستقرار التنظيمي وتحقيق الولاء لدى العاملين وتقوم على أساس تشجيع المشاركة وتحفيز العمال وتحسين المستمر للأداء والسعي إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة والتي تعتبر هذه الأخيرة من أهم الموجات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل المديرين والباحثين والأكاديميين حيث تعد من بين أنماط الإدارة المرغوبة من قبل مختلف المنظمات.

ومن هذا المنطلق سنحاول تطرق إلى الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال

المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

• المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية دور بارزاً في حياة المنظمات وذلك لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات وفي هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة ماهية الثقافة التنظيمية.

الثقافة: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والأفكار التي يشترك فيها مجموعة من الأشخاص وتنتج شكلاً معيناً من السلوك.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من الأدبيات الإدارية والسلوك التنظيمي بعد تزايد المشكلات في المنظمات الحديثة، إذا أصبحت من الخصائص المميزة للمنظمة وتشير أيضاً إلى القيم والأخلاق والنواحي المادية والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات.

- فقد عرفها محفوظ أحمد جودة: أن ثقافة المؤسسة هي مجموعة من المعتقدات والمتغيرات العميقة تتعلق بكيفية تنظيم العمل، وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أداءهم وانضباطهم في العمل ودرجة الرسمية المطلوبة.¹
- وعرفها الكاتب كبريت لوين: بأنها مجموعة من الافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحسب لكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.
- ويعرفها أيضاً القريوتي: أنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت خاصة بالتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه.²
- ويعرفها "شان" EH.Schein: حيث يرى أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج و التي من ثبنت فعاليتها ومن تم تعليمها للأفراد الجدد كأحسن طريقة لشعور بالمشكلات و إدراكها وفهمها.³
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد التي يتبناها أفراد المنظمة ويشتركون في تطبيقها والسير على نهجها.

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، دار حامد للنشر ط1، عمان، 2013، ص50.

² حليلو نبيل، مرابط شوقي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016، ص 211.

³ Jean François, organisation et gestion de l'entreprise, copy right édition fouchon, France, paris, 2006, p425.

الفرع الثاني: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية

1. أهمية الثقافة التنظيمية:

- ✓ تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد البنود الثقافية أو العمل يعكسها سيواجهه الرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛
- ✓ تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- ✓ هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها؛
- ✓ هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم؛
- ✓ تعد الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛
- ✓ الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- ✓ الثقافة التنظيمية تعد عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها أي أن بدون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.¹

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

يتلخص مضمون هذه الخصائص في جملة من العناصر التالية:

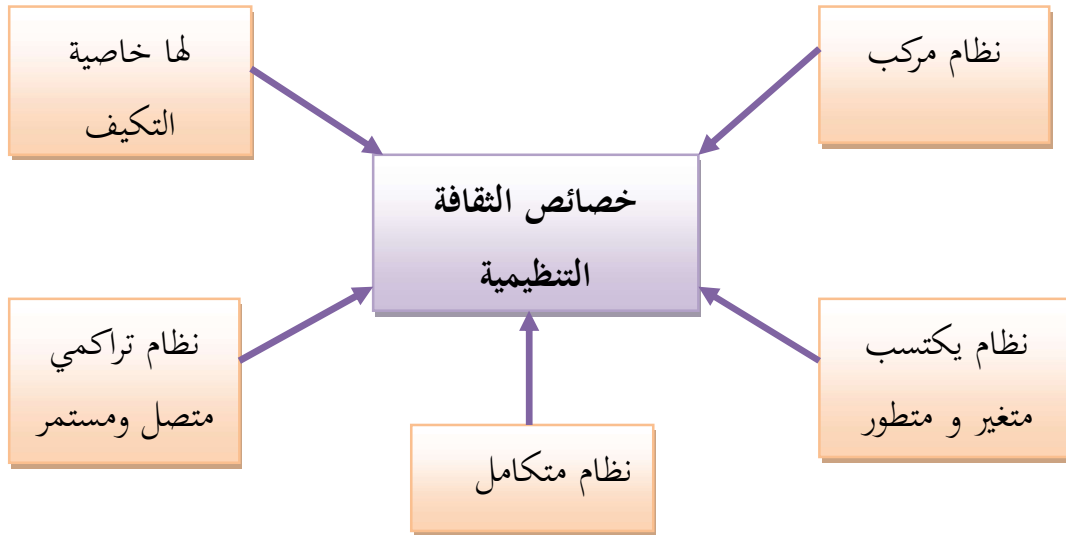
- ✓ **الثقافة نظام مركب:** فهي تتكون من عدد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:
 - أ- الجانب المعنوي: (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).
 - ب- الجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة).
- ✓ **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة وبالتالي فهي يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي الكلي.
- ✓ **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال ويتم تعلمها وتوارثها.²
- ✓ **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف واستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات والتغير الحتمي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

¹ حمودي حسين، علاء حاكم الناصر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيه في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية للعلوم الصرفة (إبن الهيثم)، جامعة بغداد، العراق، 2018، العدد 56، ص149.

² محمد الفاتح المغربي: "أصول الإدارة والتنظيم"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، مصر، 2018، ص180، 179.

✓ نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها بين الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة كما يرى القريوني أن من أهم خصائص الثقافة التنظيمية* أنها معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، درجة التعاون بين الإدارة والعاملين وأنها قواعد تملّي ما هي السلوكيات المقبولة والغير مقبولة في المنظمة.¹

الشكل رقم: (1-2) يوضح خصائص الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

- لقد أعطى الكُتاب والباحثون عدة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث لآخر فيما يلي نذكر أهمها:
- ✓ القيم التنظيمية: وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل. تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين.
 - ✓ المعتقدات التنظيمية: تشمل المعتقدات التنظيمية والأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وإلى كيفية إنجاز هذه العمل والمهام التنظيمية ومنها:
 - أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات.
 - المساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - ✓ التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد وذلك خلال فترة عمله فيها مثال ذلك:
 - التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة في التقدير والاحترام.²

¹ مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2008، ص77.

² شبيوعات خولة، اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين الوحدة الجهوية بورقلة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2018، ص9.

- توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الموظف الاقتصادية والنفسية والإجتماعية.
- ✓ **الأعراف التنظيمية:** هي مجموعة من المعايير التي تتحكم بطبيعة العمل داخل المؤسسة والتي تصبح مع الوقت مكونا رئيسيا من مكونات الثقافة التنظيمية ومن الواجب أن يحرص كافة الموظفين على تطبيقها والالتزام بها من أجل ضمان نجاح العمل.¹

المطلب الثاني: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

تعددت المفاهيم المرتبطة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف حالات الاهتمام بها وعلى ضوء هذا سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف إلى مفهوم الجودة وماهية إدارة الجودة الشاملة.

مفهوم الجودة:

الجودة هي كلمة مشتقة من كلمة لاتينية QUALITIES والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته، وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة، الموارد، العميل، المجتمع وغيره).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

✓ يعرفها المعهد الفيدرالي الأمريكي للجودة بأنها تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء.²

✓ بالنسبة لمنظمة المقاييس IOS فتعرفها أنها: طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة، بإعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهمية إشباع الحاجات المعلنة والمضنية. تركز على مساهمة جميع الأفراد، تسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع.³

✓ وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل واكولا Baharat Wakhlu على أنها: "التفوق في الأداء لإسعاد الزبائن عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد الزبائن بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".⁴

✓ من خلال ما سبق ذكره من التعاريف يمكن استنتاج تعريف إجرائي كالتالي: إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن أسلوب متكامل يركز على ثقافة وفلسفة إدارية متميزة لتحقيق الأهداف المرجوة ورفع من المستوى الموظف والتركيز على إرضاء العميل وتلبية حاجاته والتحسين المستمر لكل العمليات.

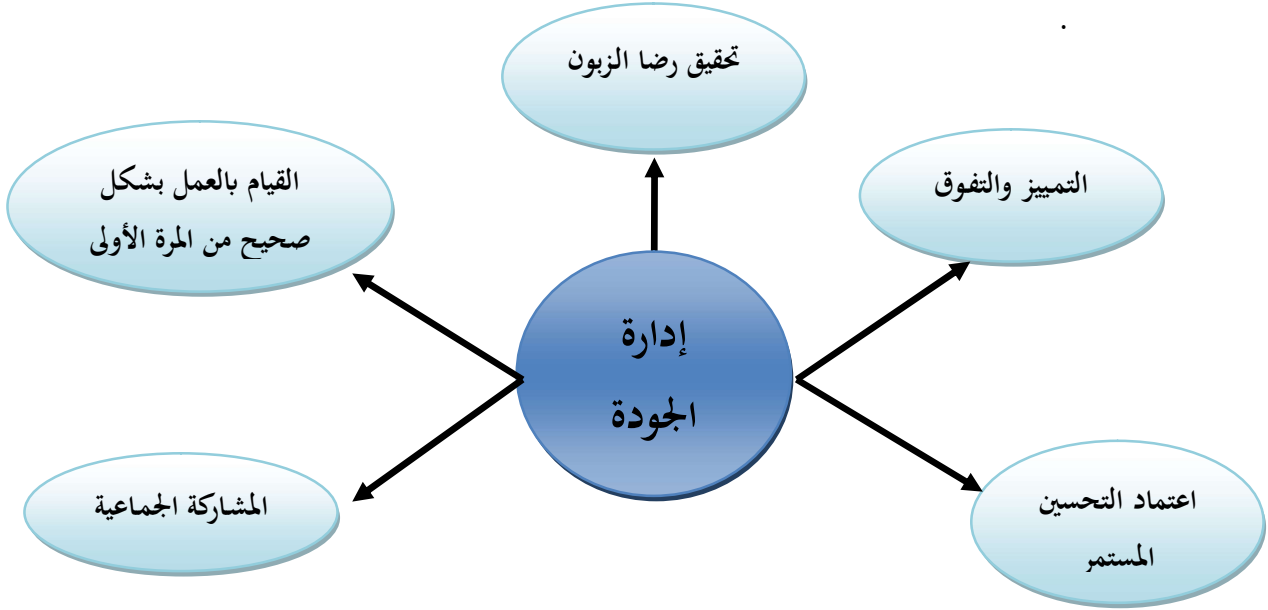
¹شبعات خولة، مرجع سابق، ص 09.

²بن عيشاوي احمد، مرجع سابق، ص 20-24

³D.b .huberac, guide des méthodes Qualité, paris: maxima 1998, p113.

⁴ Baharat Wakhula, **Total Quality Excellence Through Organization Wide Transformation**, New. York: Wheeler Publishing, 1st édition, 1994, p 21

الشكل رقم (1-3): ملخص توضيحي للتعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات السابقة

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

نذكر أهمية الجودة الشاملة في النقاط التالية وهي:

- ✓ زيادة الإنتاجية الكلية: والمتمثلة في كمية المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسات أو تقديمها باستخدام مجموعة من الموارد؛
- ✓ زيادة إنتاجية العمال: وبالتالي تنقص ساعات العمل مقارنة بما يتم العمل في الظروف العادية (قبل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة) وذلك باستخدام التقنيات الحديثة وغيرها¹؛
- ✓ الإستغلال الأمثل للطاقات البشرية وتنمية قدراتها وتطوير إمكانيات المؤسسة الهادفة إلى تحسين الأداء²؛
- ✓ تعتبر الجودة الشاملة في ظل العولمة مفتاحاً أساسياً في التصدي للمنافسة الدولية؛
- ✓ التركيز على الدور الوقائي بدلاً من الدور العلاجي، وهذا من شأنه تقليص تكاليف الناجمة عن الإجراءات التصحيحية؛
- ✓ تحسين صورة المؤسسة، والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق؛
- ✓ زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المؤسسة.

وترتكز أهمية إدارة الجودة الشاملة كونها تعمل على تنمية روح الفريق وتحسين العلاقات بين العاملين وتحسين صورة المؤسسة وعلى هذا الأساس تستخدم كسلاح تنافسي والذي يركز على: تحقيق رضا الزبون، مساهمة العاملين في المؤسسة واستمرارية التحسين والتطوير في الجودة.¹

¹ سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2003، ص146.

² محفوظ أحمد أبو جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره على إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة الجزائر 2003، ص92.

الشكل رقم (1-4) يلخص أهمية إدارة الجودة الشاملة.

أهمية إدارة الجودة الشاملة	تخفيض شكاوى الزبائن	زيادة رضا الزبون	تخفيض التكاليف	تحسين الاتصال والتعاون	زيادة الإنتاجية والحصة السوقية	زيادة الابتكارات	تخفيض الحوادث	تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة
----------------------------	---------------------------	---------------------	-------------------	------------------------------	---	---------------------	------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: مبادئ ومزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة: لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ يؤدي ويمكن تناولها على النحو التالي:

- 1. التركيز على الزبون (العميل):** ويقصد هنا بالزبون الخارجي حيث يعد من أحد المرتكزات الأساسية إذ كل أنشطة المؤسسة وإنتاجها موجه إليه لذا عليها أن تحاول جذبهم بالطرق المناسبة من خلال تحقيق رغباتهم وإضافة للعملاء الخارجيين فالمؤسسة تركز على العملاء الداخليين الذين يساهمون في تحقيق هذه الجودة حيث يتم تحفيزهم إذا يعتبرون كذلك مستهلكين لمنتج المؤسسة.²
- 2. التركيز على العمليات والنتائج:** وهي محاولة المؤسسة لإيجاد الحلول المستمرة والتي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات والخدمات، إذ أن ذلك يتطلب الاستجابة السريعة للتغيرات في مختلف النشاطات التشغيلية، وإن النتائج المعنية تعتبر مؤشر على عدم الجودة وبالتالي على المؤسسة أن تضع معايير مناسبة حتى تتمكن من تحقيق الانسجام من أجل التقليل من الأخطاء والعيوب.
- 3. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** وهذا يستوجب إقامة معايير للقياس حتى يتمكن العاملين والتقنيين أثناء العمليات التشغيلية من تجنب الوقوع في الخطأ قبل حدوثها باستخدام الوسائل الرقابية من الانحرافات والأخطاء وهذا ما يزيد فعالية التقليل من الأخطاء.
- 4. إتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:** تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتبنى مفهوم مؤسسي لحل المشكلات من خلال فرض التحسين، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على مختلف مستوياتهم بالإضافة إلى اشتراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في إتخاذ القرارات وهذا يتطلب الإعتماد على وجود جهاز لنظم المعلومات متطور بالمؤسسة.
- 5. دعم الإدارة العليا:** تبدأ إدارة الجودة الشاملة بالتزام الإدارة العليا وبدونه تصبح مجرد شعارا لافتة بدون أن يكون لها أي دور أو تأثير وفاعلية لبناء الجودة وفي هذا الصدد يشيد Deming إلى أن غالبية المشاكل 85% هي سبب الإدارة العليا، وهذا يعني أن الدعم الإدارة العليا سيؤدي إلى حل غالبية العظمى من مشاكل الجودة في المنظمة.³

¹ مشنان بركة, دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي و البحث العلمي, دراسة حالة جامعة الحاج لخضر, أطروحة دكتوراه, قسم علوم التسيير, تخصص تسيير منظمات, باتنة, 2015/2016 ص16.17.

² احمد بن عيشاوي مرجع سابق ص 75

³ Milly. A. sullan. la manager, la qualité et les normes. presse poly te chimique et universitaire. Romantes.1996 p.16.

6. مشاركة العاملين: احد الأهداف المهمة في إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين. وينبغي أن تتضمن برامج

مشاركة العاملين عملية تغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع فرق العمل

كما انه تتمثل مشاركة العاملين في تحملهم المسؤولية الكاملة عن برامج تحسين جودة العمليات وبذلك تنمو الحاجة إلى دورات تدريبية التي تساهم في رفع مستوى وكفاءة الأداء وفهم الإجراءات لتحسين الجودة الشاملة في مفاصل الوحدة التنظيمية.¹

7. تحسين المستمر في الأداء: لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين

مستمرة، و وفقاً للمنهج الياباني (KAIZEN) فإن تطوير الأداء للمؤسسة يتسم بالصفات التالية:

- ✓ أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في مؤسسة، وليس واقفاً على جماعة أو مستوى إداري معين.
- ✓ إن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات (Processes) ولا يهتم بالنتائج (Résulta)، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولاً إلى النتائج الأفضل؛
- ✓ أن التحسين المستمر (KAIZEM) هو تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية التسويقية، التمويلية، الإدارية... الخ، فالتحسين لا يقتصر على مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة؛
- ✓ أن التحسين المستمر هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات؛
- ✓ لا يتم تطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن تم الإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.2
- ✓ تعتمد فلسفة التحسين المستمر على التسليم بأهمية العميل وضرورة إرضائه وإشباع رغباته فالمستهدف في النهاية هو العميل، فهي فلسفة العميل (Customer drivent)؛
- ✓ إن التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها ولا بد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماماً مستمراً لا يقل عن 50% من الوقت.³

ثانياً: مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة.

1. مزايا:

حققت إدارة الجودة الشاملة مزايا عديدة للمنظمات التي طبقتها، نذكر منها ما يلي:

- ✓ تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما أن تركيز تلك المنظمات يكون على تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف؛
- ✓ يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛⁴

¹ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة البترا، الأردن، طبعة الأولى، 2009، ص207.

² خيتم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر 2009، ص13.

³ خيتم محمد العيد، مرجع سابق، ص13.

⁴ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص212.

- ✓ تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع، ومن خلال التركيز على الزبون (الداخلي والخارجي) فهي نقطة البداية الموفقة، وهذا يتطلب خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد مستلزمات تطبيق هذه الفلسفة؛
- ✓ التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج؛
- ✓ زيادة الكفاءة من خلال تقليص الإسراف في المخزون وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليص المشكلات المتعلقة بالزبائن؛
- ✓ زيادة الحصة السوقية للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.¹

2. المعوقات:

- على الرغم من المكاسب والمزايا التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة توجد بعض المعوقات نذكر منها:
- ✓ عدم توفر المعلومات التي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة، وقد يشكل ذلك عائق كبير للمنظمات؛
- ✓ قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن تم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها فضلا عن تواضع قدرة هؤلاء المديرين على تطبيق أدوات ومبادئ تطبيق الجودة الشاملة لاسيما التحسين والتطوير المستمر؛
- ✓ يعد تطبيق نظام الجودة الشاملة عملية طويلة المدى وذلك لتعدد مراحل وخطوات تطبيقها بالإضافة إلى أن العقبات التي تسود بعض المنظمات من التعقيدات الإدارية وبطء عمليات الإتصال مما يجعل العملية بكاملها أكثر بطء؛
- ✓ قصور التخطيط للتدريب لاسيما لتحديد الاحتياجات التدريبية أو على تطبيق أدوات الجودة؛
- ✓ يبنى برامج جودة ممتازة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم وخصائص المنظمة.²

الفرع الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

إن الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي نالت باهتمام الباحثين، وهذا يرجع لأهميتها في بناء استراتيجيات المؤسسة، كما تعتبر إحدى الوسائل الكامنة والقوية التي تساعد في بناء الهياكل التنظيمية وتشكيل اتجاهات العاملين ومواقفهم، مما يجعلها تعد إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا.

ومن جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية الايجابية، عنصرا مهما في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة تتطلب تقييم وتشخيص للثقافة التنظيمية من أجل إحداث التغيير المناسب لتكييف الثقافة التنظيمية السائدة حتى تتلاءم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، بحيث أن التزام المنظمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجل البعيد والحرص على تطبيق الأساليب التيسيرية والوسائل المتعددة التي تدخل في إطارها وقياس مدى التقدم في تطبيق هذه الفلسفة يستدعي ضرورة امتلاك الثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تدعم المؤسسة فكريا وعمليا طوال فترة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والحفاظ عليها بالتحسين المستمر.³

¹ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سابق، ص212.

² حنان بودرسة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص13.

³ خالد بن علي العجلان، الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة القيم والمبادئ التي يكونها الأفراد، جريدة العرب الاقتصادية الدولية 25 يناير 2010.

فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على ربط مختلف جهود المؤسسة المبدولة في إدارة الجودة الشاملة وهي ما يضمن التزام العاملين في جميع المستويات التنظيمية بالمساهمة في إنجاح تلك الفلسفة معنى ذلك أن الثقافة التنظيمية تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة طوال مدة حياة المؤسسة وهذا هو السبب الذي يعطي الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في إدارة الجودة الشاملة.¹

¹مشنان بركة، مرجع سابق، ص96.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

سنعرض في هذا المطلب إلى أهم الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: دراسات باللغة العربية:

❖ الدراسة الأولى: سنية كاظم التركي، بشرى عبد إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية في شركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العدد 102، 2015.

هدف البحث التعرف على الثقافة التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية في شركة العامة للصناعات القطنية وذلك لمعرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، بعرض تقديم توصيات و اقتراحات ممكن أن تساهم في زيادة الأداء وتعزز من دور الثقافة التنظيمية في بناء نتائج وفرضيات البحث، ولتحقيق أهداف البحث فقد تم تصميم استبيان، وتم توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (65) و قد تم استخدام النظام الإحصائي SPSS لتحليل البيانات و استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة تصورات أفراد العينة لأثر الثقافة التنظيمية في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما و تم استخدام الانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة.

وقد اشتملت عينة البحث على (65) إداري من العاملين، واعتمدت في عملية جمع البيانات على إستبانة إحتوت على أسئلة متعلقة على أسئلة متعلقة بالثقافة التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية عقد دورات تدريبية لكافة العاملين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على استخدام والتعامل مع الثقافة التنظيمية في الشركة.

❖ الدراسة الثانية: عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح

الوطاية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تحليل الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات.

كما تم تحليل إدارة الجودة الشاملة إلى أربعة أبعاد وهي: التزام القيادة العليا، التركيز على الزبون الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر، وقد تمثلت الدراسة التطبيقية في دراسة حالة على مستوى مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، ومع استعمال المقابلة مع رئيس قسم مراقبة الجودة في مركب و الاستبيان نجمع البيانات من كامل المجتمع المكون 104 عاملاً. وقد تم توزيع 96 استبيان على العاملين تم استرجاع 90 إستبيان، استبعدا منها 4 استبيانات غير صالحة للدراسة لبقى 86 استبيان صالحا للدراسة، وبعد تحليل البيانات باستعمال النسخة 20 من برنامج توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة، إذ تساهم الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها الثلاثة في SPSS الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة، كما تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون بجميع أبعادها أيضاً، وتساهم الثقافة التنظيمية بالاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة ولكن من خلال السلوك التنظيمي والمصطنعات، في حين لم تكن هناك علاقة إرتباط معنوي تفسر العلاقة بين القيم التنظيمية و الإهتمام بالموارد البشري، كما تكمن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر. وذلك من خلال المصطنعات والقيم التنظيمية في حين لم تكن هناك علاقة إرتباط معنوي تفسر العلاقة بين السلوك التنظيمي والتحسين المستمر وقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من النتائج المفصلة ذات الصلة بالموضوع بالإضافة إلى عدة اقتراحات موجهة لمركب *الملح الوطاية بسكرة* وإلى البحث العلمي في مجال التسيير.

❖ **الدراسة الثالثة: بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في التطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر _أطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات باتنة، 2015/2016.**

تمحورت الدراسة حول التساؤل التالي: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في المؤسسات التعليمية العالي؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التعليم العالي بالجزائر والتحديات التي تواجهه مع إبراز حاجة تطبيق نظام ضمان الجودة وإلى تشخيص الثقافة السائدة في الجامعة محل الدراسة وكذا معرفة مدى مساهمة القيم التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة كما هدفت إلى محاولة التوصل إلى نتائج واقتراحات تساعد متخذي القرار على الشروع في عملية التغيير الثقافي لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتجاوز مختلف المعوقات تطبيقها.

اعتمدت هذه الدراسة على منهجين رئيسين هما المنهج الاستنباطي فيما يتعلق بالجانب النظري والمنهج الثاني الاستقرائي إضافة إلى اعتمادها على أداة الاستبيان والمقابلة في جميع البيانات. توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- تسود الجامعة ثقافة هرمية (بيروقراطية) مع غياب الحكم الراشد.
- سيطرة الإجراءات الروتينية في الإدارة والعمل معاً.
- القيادة التنظيمية منسقة وذات خبرة في بعض الكليات والمعاهد.
- يوجد جملة من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة.
- وجود علاقة إرتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

❖ **الدراسة الرابعة: عوض فرح المطيري ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمدى تطبيق الجودة الشاملة بكلية الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، تخصص إدارة عامة 2008.**

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بمدى تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر منسوبي كلية الملك خالد العسكرية .

تمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المدنيين والعسكريين بكلية الملك خالد العسكرية والبالغ عددهم 244 عضو، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

كما تم التوصل إلى نتائج نذكر أهمها

* أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على واقع الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية بمتوسط 3.7326 ؛

* أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على عبارات مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الملك خالد العسكرية من وجهة نظر منسوبيها بمتوسط 3.578 ؛

* أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الثقافة التنظيمية تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الجودة الشاملة بمتوسط 3.540 ؛

* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فاقل في اتجاهات أفراد العينة حول واقع الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية باختلاف متغير العمر المستوى التعليمي الوظيفة ؛

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فاقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين سنوات خدماتهم من 25 سنة فأكثر وأفراد مجتمع الدراسة من 5 سنوات إلى اقل من 15 سنة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الملك خالد العسكرية ؛

* وجود علاقة ارتباطيه موجبة عند مستوى معنوية 0.01 بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر منسوبي كلية الملك خالد العسكرية.

وتم التطرق إلى التوصيات

* ضرورة الاهتمام بتبادل الدراسات العلمية مع مراكز البحث العلمي داخل المملكة وخارجها ؛

* ضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية على حضور الندوات والمؤتمرات الداخلية والخارجية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والتدريسية ؛

* الالتزام بوضع خطط تعمل على تطوير البحث العلمي ؛

* الاهتمام بزيادة الفرص التدريبية الخارجية.

الدراسة الخامسة: إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من جهة نظر العاملين فيها دراسات العلوم التربوية، الأردن المجلد 42 العدد 01 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقات بين الثقافة ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي (2008*2009) ، (415) موظف مثلوا عينة الدراسة واستجاب منهم (321) فرداً (77.3%).

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبيان: الأولى خاصة بالثقافة التنظيمية، وتعلقت الإستبانة الثانية بإدارة الجودة الشاملة، كما تم تأكيد من صدق أداتين وثباتها.

وقد أظهرت النتائج أن المستوى الثقافي التنظيمية السائدة في مكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وحازت جميع مجالاتها على درجة توافر متوسطة أيضاً.

إن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة وحازت جميع مبادئها على درجة ممارسة متوسطة أيضاً، وإن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 > \alpha$) من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات مجتمع الدراسة وتعزيزها، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثاني: دراسات أجنبية.

الدراسة الأولى:

Study * LOW, Spand Koh, Ty * Organizational Culture and Application of Total Quality Management in Construction Enterprises in Singapore, Journal, Construction Management and e Conomics: 2008 . ،

الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات البناء في سنغافورة، في شكل مقال عام 2008.

عملت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين التوجه الثقافي وتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات البناء السنغافورية، و اعتمدت في ذلك على الاستمارة كأداة رئيسية تضمنت إطار القيم التنافسية (CVF) لتقييم الثقافة التنظيمية المستمد من نموذج Qnimn and camero و ثمانية عناصر لإدارة الجودة الشاملة وزعت على 145 مقالة محلية، و توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات التي لديها ثقافة شاملة قوية يسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها على مستوى العناصر المتعلقة بالإدارة العليا، العمليات، الزبائن وإدارة الموردين بينما الشركات التي تسودها ثقافة القبليّة فإنه يتم تنفيذ عنصر إدارة العمليات فيها بفعالية، بينما الشركات التي تسودها الثقافة الهرمية والثقافة الشاملة الضعيفة فلديها تنفيذ متواضع لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة، وشددت الدراسة على أهمية تحقيق التوازن بين القيم الثقافية في الثقافات الأربعة مع التوصية على تغيير الثقافة شرط أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الثانية:

It was done by (Ngwi, 2008) entitled The Impact of Organizational Culture on the Application of Total Quality Management in Industrial Enterprises (Botswana), where the study aimed to investigate the degree of influence of organizational culture dimensions in industrial companies in Botswana with the application of TQM.

وقد تمت الدراسة على 100 شركة، و وضحت أن كثيراً من الشركات في بتسوانا لم تتميز بثقافة واضحة و إنما تسود فيها ثقافات متعددة سوف تتمازج في المستقبل القريب لتحديد هوية و رسالة كل منظمة، و أشارت النتائج بأن تغيير ثقافة المنظمة ليس بمهمة سهلة وأشارت الدراسات أيضاً إلى أن كل منظمة يجب أن تطور أساليبها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإبراز الثقافة الوطنية والقيم المشتركة في البلاد في سبيل التحسين المستمر و الاهتمام بدور العملاء وتصف الدراسة أنه وقبل البدء في شيء أي منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب التركيز على أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على التزويد ببيانات أكثر موثوقية لإدارة عمليات التطبيق.

❖ الدراسة الثالثة:

Ali Ramadan Hamoda, Al Hadi (2017) Organizational culture and communication and their relationship to the application of total quality management and institutional performance: a multi-relationship study in Indonesian universities in Malang, Eastern Java, Indonesia. Doctoral thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء المؤسسي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي كل ذلك لدى الموظفين بالجامعات الإندونيسية بمدينة مالانج جاوا الشرقية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الكمي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين الذين يعملون بجامعة مالانج الحكومية وعددهم (330) موظفاً وبالجامعة المحمدية مالانج إندونيسيا وبلغ عددهم حوالي (300) موظفاً وتم تحديد حجم العينة بطريقة العينة العشوائية، واستخدم الباحث في طريقة جمعه للبيانات أداة الاستبيان، ولتحليل البيانات استخدم التحليل الوصفي معتمداً على برنامج (إكسل) والبرنامج الإحصائي spss .

وأظهرت النتائج صحة جميع فرضيات الدراسة حيث أن مستوى الدلالة لكل منها بعد إجراء التحليل بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05) مما يعني قبولها جميعاً وبالتالي أكدت الدراسة على العلاقة بين المتغيرات المختلفة المحددة للقياس وهي الثقافة التنظيمية والاتصالات وإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في المؤسسة التعليمية الجامعية.

وفي جانب النظرية أضافت نتائج هذه الدراسة إلى النظريات السابقة التي وضعت العناصر المختلفة التي تكونت منها فرضيات الدراسة وقامت بقياسها حيث أكدت على صحتها أولاً وهي مجتمعة في منظمات تعليمية إسلامية عليا، وثانياً إثبات العلاقات المتداخلة بين عوامل تمثل عناصر لهذه النظريات الإدارية في المنظمة حسب فرضياتها الصحيحة وتعد هذه الدراسة الأولى التي كشفت نتائج هذه العلاقات مجتمعة وفيما بينها الأمر الذي يفيد علم الإدارة ويطوره كما يفيد المنظمات وبالأخص المؤسسات التعليمية للاستفادة من نتائجها وتوصياتها.

المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من بين الدراسات السابقة

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها نجد أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول 1-1 المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على معرفة واختبار وإبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.	تهدف دراستنا إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*
من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2008 إلى 2017 وشملت الأماكن التالية الجزائر، الأردن، العراق، السعودية، سنغافورا، بتسوانا، اندونيسيا.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019. أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة *مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة*.
مجتمع وعينة الدراسة	الاختلاف كان في مجتمع وعينة الدراسة. فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة. ومعظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة.	لقد أسقطنا الدراسة على مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة* بلغ عدد العينة 40 عامل.
أدوات التحليل ومنهج الدراسة	التشابه كان في أدوات التحليل والمنهج المستعمل فمعظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليل لتوضيح جوانب الموضوع النظرية بالإضافة إلى أدوات دراسة الاستبيان في الدراسة التطبيقية.	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات.
من حيث نوع القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص (خدمي-صناعي).	استهدفت دراستنا القطاع العام الخدماتي.

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات السابقة

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة توقفنا على العديد من النقاط التي شكلت مجالا من الاستفادة حيث تمثلت في النقاط التالية:

- تعتبر الدراسات السابقة قاعدة أساسية في انطلاق الدراسة وخاصة تحديد الإشكالية؛
- مساعدة على ضبط متغيرات الدراسة؛
- اخذ توقعات أولية لنتائج الدراسة الحالية الشيء الذي ساعد في بناء الفرضيات؛
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما سمح للطلابين في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ساعدت الباحثين في اختيار الأدوات المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة؛
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة وتصميم الأسئلة؛
- الاستعانة بالدراسات السابقة كمراجع لإجراء الجانب النظري.

خلاصة الفصل الأول

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول تطرقنا إلى الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال مطلبين. المطلب الأول يتعلق بماهية الثقافة التنظيمية ويحتوي على ثلاث فروع، الفرع الأول يتكون من مفهوم الثقافة التنظيمية والفرع الثاني أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية، والفرع الثالث يتكون من أبعاد الثقافة التنظيمية.

إما المطلب الثاني فكان عبارة عن عموميات حول إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ثلاث فروع، الفرع الأول يتكون من مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة والفرع الثاني مبادئ ومزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة أما الفرع الثالث العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

وبالنسبة للمبحث الثاني فقد قسم إلى مطلبين، المطلب الأول قسم إلى فرعين تناولنا في الفرع الأول الدراسات السابقة والفرع الثاني الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية، وأما المطلب الثاني كذلك قسم إلى فرعين الفرع الأول موقع الدراسة الحالية من بين الدراسات السابقة والفرع الثاني الاستفادة من الدراسات السابقة.

وقد توصلنا إلى جملة من النتائج وأهمها:

- أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والقواعد التي يتبناها أفراد المنظمة ويشتركون في السير على نهجها؛
- أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من المعتقدات والأعراف والقيم المشتركة التي تحكم في الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي فيها العامل عمله؛
- أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن أسلوب متكامل يركز على ثقافة وفلسفة إدارية متميزة لتحقيق الأهداف المرجوة والرفع من مستوى الموظف والتركيز على إرضاء العميل والتحسين المستمر لكل العمليات.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال

العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة* ولدراسة أعمق لهذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى مبحثين هما:

- **المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية قبل الشروع في دراسة اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*. منهج الدراسة – متغيرات الدراسة – وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين.
- **المبحث الثاني:** نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بغرض عرض، معالجة وتحليل المعطيات وسوف نتطرق لذلك كالتالي:

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على ثلاثة فروع الأول يتناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، الثاني منهجية الدراسة، أما الثالث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

أولاً: تعريف مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي

نشأ مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد في 12 مارس 1983. بمقتضى المرسوم رقم 83-186 وهذا تبعا لإعادة الهيكلة التنظيمية للمخبر الوطني للأشغال العمومية والبناء (Intpb)، وفي أكتوبر 1989 تحولت إلى مؤسسة مشغلة تابعة للشركة العمومية للانجازات ولأشغال الكبرى. وفي السنة 1998 تحول المخبر إلى شركة فرعية تابعة للمخبر المركزي للأشغال العمومية ويسمى بالمخبر الجمهوري للأشغال العمومية في البناء. وقد أدت إعادة الهيكلة إلى زيادة أربعة مخابر على مستوى الوطني وهي:

- المخبر المركزي للأشغال العمومية في وسط مقره الجزائر العاصمة؛
- المخبر المركزي للأشغال العمومية في الشرق مقره قسنطينة؛
- المخبر المركزي للأشغال العمومية في الغرب مقره وهران؛
- المخبر المركزي للأشغال العمومية في الجنوب مقره غرداية. حيث يغطي هذا الأخير عشر ولايات (ورقلة غرداية مسيلة؛ الأغواط؛ البيض؛ الوادي؛ ميله؛ أدرار؛ تمنراست؛ وإليزي).

تتربع الوحدة على المساحة تقدر ب 6775 م ويتمثل رأس ماله 303 مليون دج، عدد عماله 228 عامل يقوم المخبر بمجموعة من الأنشطة والدراسات أهمها: الهندسة الجيولوجية، الأسس العميقة وسطحية، ديناميكية التربة، وسدود الترابية وتتمثل الدراسات الجيوفيزيائية في تنقيب الكهربائي والزلائي، والتجارب لتحديد الخواص الديناميكية، كما تهتم أيضا بدراسة الطرق والدراسات التقنية لمتانة الطرقات وهندسة التربة والأسس البحث عن المواد. وتتمثل أهم الشركات التي يتعامل معها مخبر الأشغال العمومية للجنوب فيما يلي:

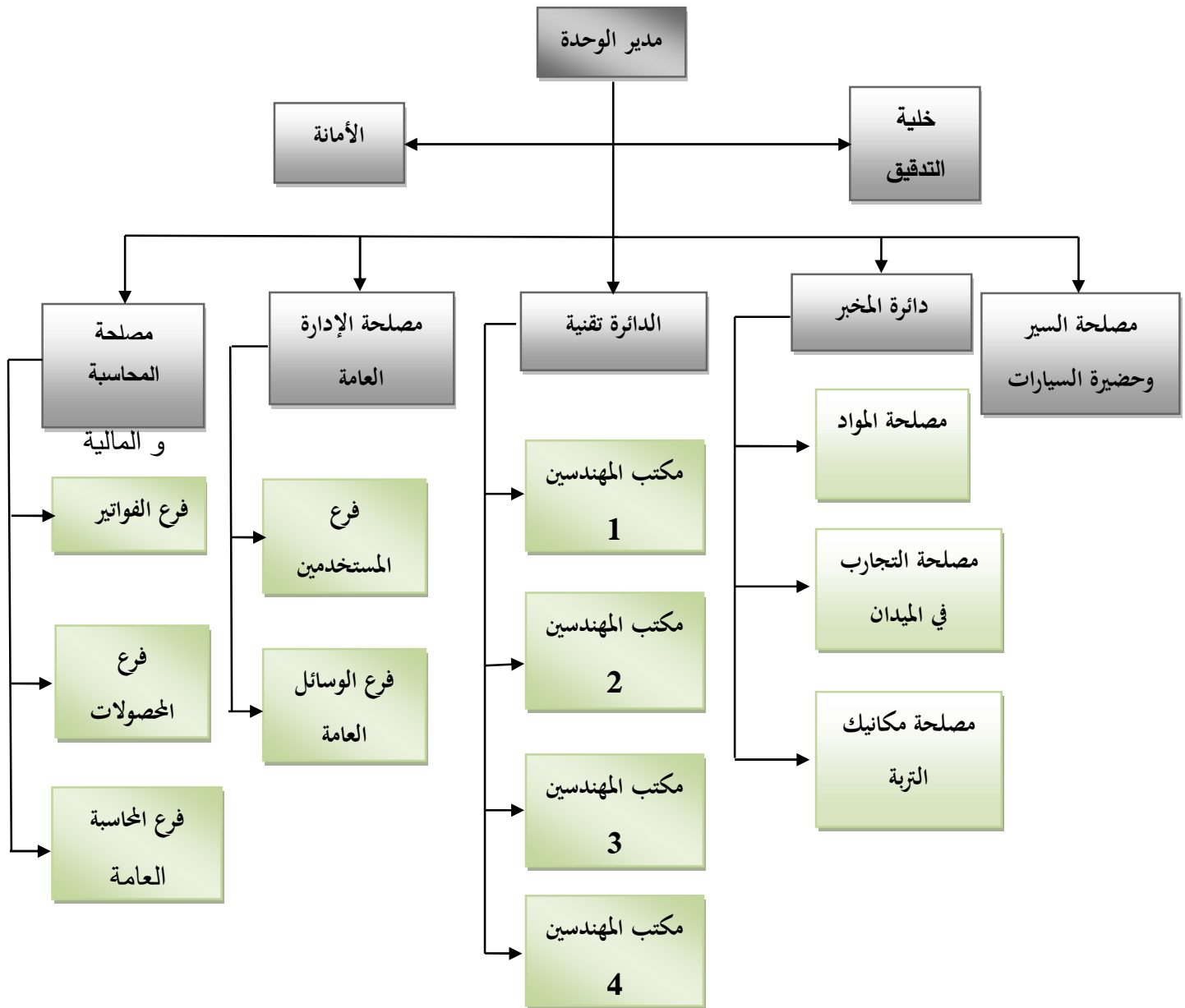
- مديرية الأشغال العمومية GCP؛
- الشركة الوطنية لهندسة المدنية للبناء GCB؛
- الشركة اليابانية للبنزين GGC؛
- الشركة الجزائرية لدراسات البنية التحتية SAETI؛
- ديوان الترقية وتسيير المعماري OPGI.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

ثانيا: الهيكل التنظيمي

من خلال الهيكل التنظيمي يمكننا تحديد أهم أنشطة المؤسسة، حيث يتمثل النشاط الرئيسي في الإشراف على الدراسة التقنية للطرق من خلال تقييمها وتدعيمها وكذلك البناءات في التربة من خلال إجراء التحاليل للوقوف على جودتها وسلامتها.

الشكل رقم (1-2): هيكل مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة:



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ بأنه يضم مصالح إدارية ومصالح تقنية، حيث يتكون من

1- **مدير الوحدة:** وعلى رأسها مدير الوحدة الذي يعد المسؤول الأول والمكلف الوحيد برئاسة مجلس إدارة الوحدة ويقوم بتسيير جميع لجان الوحدة والوقوف على حسن سير وسلامة نشاطها، كما يسهر على عملية المتابعة والرقابة وإمضاء الوثائق الإدارية.

2- **السكرتارية (الأمانة العامة):** دورها الأساسي يتمثل في ربط علاقات العمل مع المدير سواء كانت داخلية أو خارجية بالإضافة إلى الأعمال الخاصة والسرية، تقوم بتسجيل مختلف الاتصالات فهي تستقبل وترسل الفاكسات وتنظم الرسائل وتقوم بتحديد مواعيد المدير.

3- **دائرة المخبر:** وتنقسم إلى ثلاثة مصالح:

- **مصلحة المواد:** وهي كل ما يتعلق بالاسمنت ومواد البناء وما يخصها من حيث الصلاحية وما إلى ذلك.

- **مصلحة ميكانيك التربة:** وتختص بتحليل عينات تربة الطرق والبناء.

- **مصلحة التجارب في الميدان:** وتمثل في التجارب السارية خارج المؤسسة (ميدان الشوارع المراد دراستها) والحرص على جودتها وسلامتها.

4- **الدائرة التقنية:** وهي الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة وتتكون من مهندسين يشرفون على الدراسات التقنية والجيوتقنية للطرق والبنائات لتقديم تقارير حول جودتها وصلاحياتها عن ذلك وتنقسم إلى:

أ- **مصلحة الإدارة العامة**

❖ **فرع المستخدمين:** وهو الذي يتعلق بتنظيم حركة المستخدمين وكل ما يتعلق بهم مثل أمر مهمة، طلب إجازة، عقد مؤقت... الخ.

❖ **فرع الوسائل العامة:** وهو الذي يتكفل بكل ما يحتاج إليه المستخدمين من أغراض

ب- **مصلحة السير وحظيرة السيارات:** تابعة للدائرة التقنية تهتم بإصلاح السيارات بالمؤسسة. كما يقوم فريق التجارب في الميدان بمعاينة التربة بالآت خاصة مثل: (SONDA)، واخذ عينات لإجراء التحليل في المؤسسة وذلك بمراقبة مهندس.

ج- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر مصلحة المالية والمحاسبة نقطة كل المصالح الأخرى وبالتالي فهي تتلقى جميع المعلومات اليومية المختلفة عن نشاط المؤسسة وذلك عن طريق نظام معلوماتي حيث تنقسم إلى ثلاثة فروع:

❖ **فرع الفوترة:** وهو الفرع الذي له صلة وثيقة بمصلحة المالية والمحاسبة وذلك لأنه يقوم بتحرير الفواتير وعقد الصفقات مع العملاء وزبائن المؤسسة.

❖ **فرع المالية والمحاسبة:** هذا الفرع الذي يعتبر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة لأنه يقوم بمتابعة المدخلات والمخرجات للمؤسسة لمعرفة مصير المؤسسة ربح أو الخسارة لاتخاذ الاحتياطات اللازمة.

❖ **فرع الحصول:** ويقوم بتحصيل الأموال من العملاء بعد إرسال الفواتير.

د- **مصلحة التدقيق:** تعتبر مصلحة التدقيق عملية منظمة للحصول على المعلومات بدقة المطلوبة داخل الوحدات الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسابرة المعايير الموضوعية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

الفرع الثاني: طرق الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*.

ثانياً: وعينة الدراسة

قام الباحثين بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها (46) عامل من أصل (228) وهو مجموع عدد العمال بالشركة محل الدراسة، حيث تم توزيع استبانة ورقية على عدد أفراد العينة، تم استرجاع (42) استبانة أي ما يعادل نسبة (91.30%)، وقد تم إلغاء (2) استبانات غير صالحة لتحليل أي ما يعادل نسبة (4.35%)، والجدول أدناه يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

الجدول (1-2): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المملغة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة	العدد
46	2	42	40	
100%	4.35%	91.30%	86.95%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيانات المعدة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة

خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بالأدوات والأساليب الإحصائية ثم بأدوات جمع المعلومات التي اعتمدنا عليها في حساب النتائج.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS عن طريق تفريغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 2- مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الملاحظة العلمية.

أولاً: الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة. **المحور الأول:** يتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية ويحتوي على 19 عبارة.

المحور الثاني: يتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ويحتوي على 31 عبارة.

المحور الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت، ونظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

- ✓ موافق بشدة تعطى لها درجة 5
- ✓ موافق تعطى لها درجة 4
- ✓ محايد تعطى لها درجة 3
- ✓ غير موافق تعطى لها درجة 2
- ✓ غير موافق بشدة تعطى لها درجة 1

وحسب الدراسات السابقة يقسم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول:

الجدول (2-2) مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت الخماسي)

المستوى	المتوسط الحسابي المرجح
منخفض جداً	من 1 إلى 1.80
منخفض	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جداً	من 4.21 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

حيث يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (2-2).

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان:

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من صدق والثبات.

■ صدق الاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم 3 محكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بكلية علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ودقة صياغتها وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه. بعدها تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

■ ثبات الاستبيان

تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (2-3) معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	19	0.872
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	31	0.945

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس الثقافة التنظيمية قدر بـ 0.872 أي أن 87.2 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى 0.945 أي أن 94.5 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية

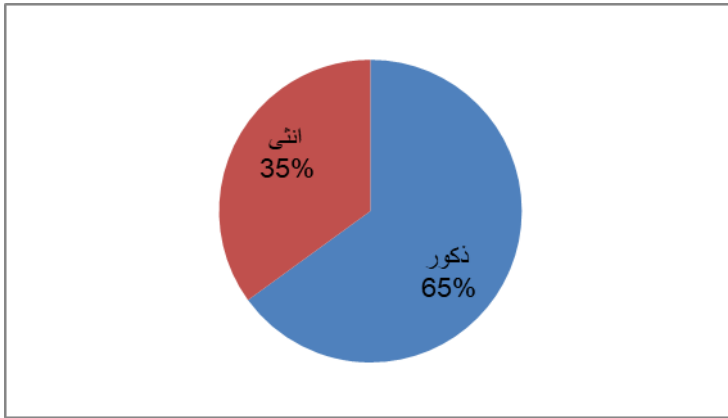
يشتمل هذا المطلب على عرض كل ما جاء في الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة بداية من المتغيرات الشخصية إلى إجاباتهم على عبارات محوري الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى عرض نتائج دراسة مجموعة من الارتباطات، بحيث سيتضمن ذلك التعليق على كل ما توصلنا إليه.

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة قسمناه كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الشكل (2-2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول (2-4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	26	65%
أنثى	14	35%
المجموع	40	100%

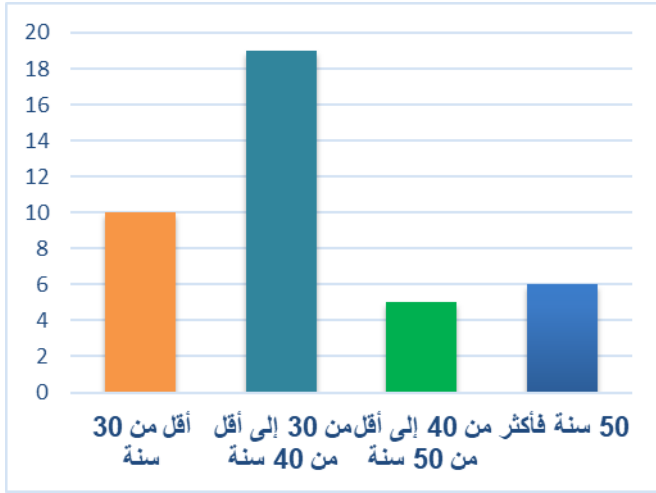
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

يظهر لنا من خلال الجدول (2-4) بان المستجوبين الذكور هي الفئة الغالبة بنسبة 65% أي 26 عامل أما المستجوبات من الإناث فكانت الأقل بنسبة 35% أي 14 عاملة وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة حيث أنها تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

ثانيا: توزيع العينة حسب السن

الشكل (2-3) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

الجدول (2-5) توزيع أفراد العينة حسب العمر

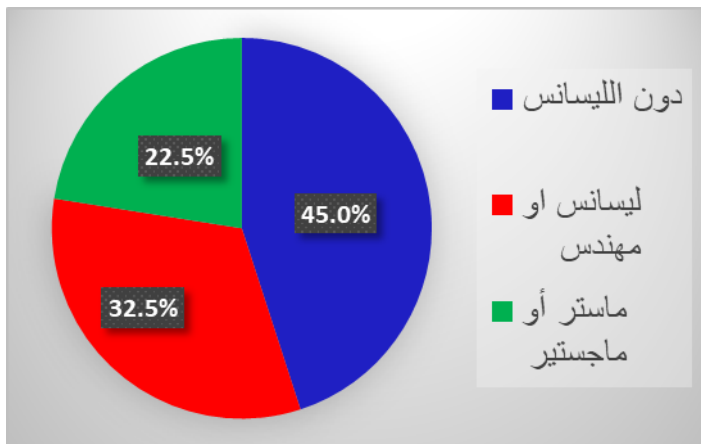
العمر	العدد	النسبة
أقل من 30	10	25%
من 30 إلى 40	19	47.5%
من 40 إلى 50	5	12.5%
أكثر من 50	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

إما فيما يتعلق بالجدول (2-5) والشكل (2-2) الذي يمثلان توزيع العينة حسب السن بحيث نرى أن المستجوبين الذين أعمارهم من 30 إلى 40 سنة هو الفئة الأكبر بنسبة 47.5% تليها فئة المستجوبين الأقل من 30 سنة بنسبة 25% وهذه نتيجة منطقية لأن هاته الفئتين العمريتين تسعى أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وحب الاطلاع من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان، تليهما الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 15% وأخيرا الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 12.5%.

ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل (2-4) توزيع أفراد العينة حسب المستوى



الجدول (2-6) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
دون ليسانس	18	45%
ليسانس/مهندس	13	32.5%
ماستر/ماجستير	9	22.5%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

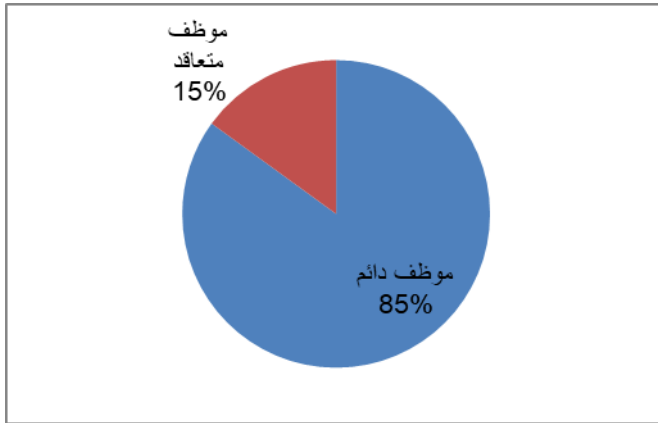
يتضح لنا من الجدول (2-6) والشكل (2-3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بحيث الفئة المستجوبة الغالبة هي التي لها مستوى تعليمي دون ليسانس بنسبة 45% المتواجدة في الورشات التي لا تتطلب مستوى تعليمي عالي ثم تأتي فئة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

المستجوبين المتحصلين على ليسانس والمهندسين كبار السن ذوي الخبرات بنسبة 32.5% تليها فئة المتحصلين على شهادة الماجستير والماستر بنسبة 22.5%.

رابعاً: توزيع العينة حسب ديمومة الوظيفة

الجدول (7-2) توزيع أفراد العينة حسب ديمومة الوظيفة الشكل (5-2) توزيع أفراد العينة حسب ديمومة الوظيفة



الديمومة	العدد	النسبة
دائم	34	85%
متعاقد	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

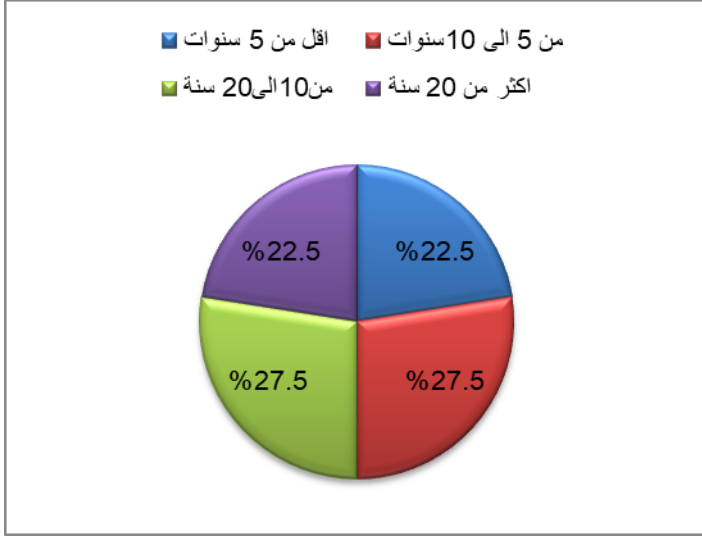
يوضح لنا الجدول (7-2) والشكل (4-2) توزيع أفراد العينة حسب ديمومة الوظيفة بحيث كانت الفئة المستجوبة من العمال الدائمون هي الأكبر بنسبة 85% أما بالنسبة لفئة العمال المستجوبة من العمال المتعاقدين كانت الأقل بنسبة 15% وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة التي تحتاج عمال دائمين أكثر ولتحقيق الاستقرار.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

خامسا: توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل

الجدول (8-2) توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل الشكل (6-2) توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في

العمل



السنة	العدد	الاقدمية في العمل
22.5%	9	أقل من 5 سنوات
27.5%	11	من 5 إلى 10 سنوات
27.5%	11	من 10 إلى 20 سنة
22.5%	9	أكثر من 20 سنة
100%	40	المجموع

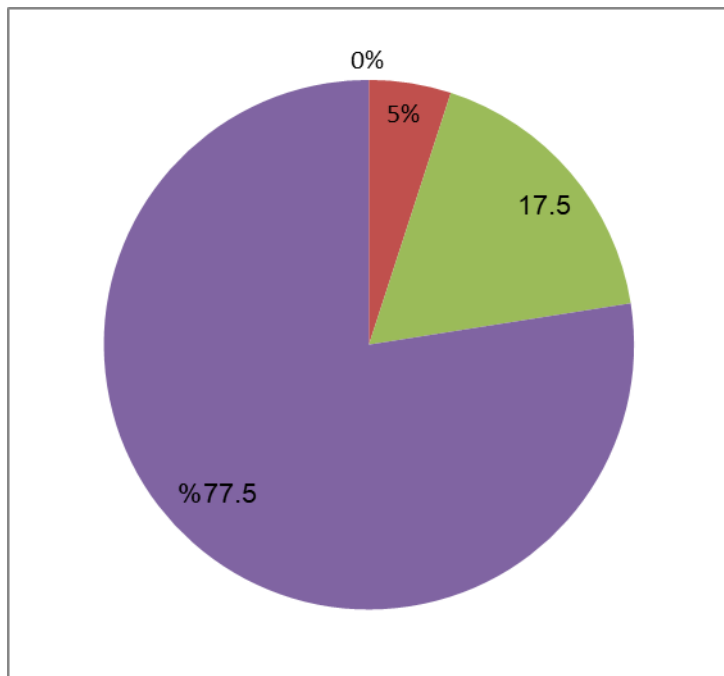
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

يوضح لنا الجدول (8-2) والشكل (5-2) توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل حيث نلاحظ وجود نسب متفاوتة بين الفئات المستجوبة والعمال الذين لهم اقدمية من 5 إلى 10 سنوات ومن 10 إلى 20 سنة هم النسبة الأكبر ب 27.5% لكل فئة تليها الفئة التي لهم خبرة اقل من 5 سنوات والأكثر من 20 سنة بنسبة 22.5% لكلتا الفئتين وعليه نقول أن للمؤسسة ذات خبرة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

سادسا: توزيع العينة حسب الوظيفة

الشكل (7-2) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



الجدول (9-2) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
مدير	0	%0
نائب مدير	2	%5
رئيس مصلحة	7	%17.5
موظف	31	%77.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

فيما يتعلق بمتغير الوظيفة، وكما تشير النتائج في الجدول (9-2) والشكل (6-2) إلى أن فئة المستجوبة الأكبر هي الموظفين تحصلت على نسبة والتي تقدر بـ (77.5%)، وتليها رئيس مصلحة بنسبة (17.5%) من أفراد عينة الدراسة، ثم نائب مدير بنسبة (5%)، وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى عدد موظفين أكبر.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

الفرع الثاني: نتائج محور الثقافة التنظيمية ومحور إدارة الجودة الشاملة

أولاً: محور الثقافة التنظيمية:

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس ليكارت ذي 5 درجات كما تم ذكره سابقاً، والنتائج التالية توضح ذلك حسب كل بعد من أبعاد المتغير المستقل:

1- البعد الأول: بعد القيم التنظيمية

الجدول (2-10) نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	التزم بالانضباط بمواعيد العمل	2	4.40	0.50	مرتفع جدا
02	اهتم بإنجاز مهامي وواجباتي في الوقت المحدد	1	4.43	0.55	مرتفع جدا
03	أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	3	4.35	0.58	مرتفع جدا
04	امتلك مهارة فنية تمكنني من انجاز المهام بدقة وجودة عالية.	4	4.33	0.83	مرتفع جدا
05	يتم تقييم العاملين على أساس الأداء وليس الاعتبارات الشخصية.	5	3.73	1.13	مرتفع
	القيم التنظيمية		4.25	0.50	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام المتعلق ببعده القيم التنظيمية، قد بلغ (4.25) وانحراف معياري (0.50)، وهو ذو قيمة مرتفعة وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه الفقرات، وقد كان المتوسط الحسابي في أعلى درجاته في الفقرتين رقم 01 و02 التاليتين: والفقرة (اهتم بإنجاز مهامي وواجباتي في الوقت المحدد) و(التزم بالانضباط بمواعيد العمل)، حيث بلغ (4.43) و(4.40) على التوالي مما يدل على وجود درجة من الاهتمام من قبل العاملين في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بالانضباط والالتزام بإنجاز مهامهم، كما يظهر من الجدول أن أغلب فقرات هذا المتغير كانت في مستوى مرتفع جدا مما يعكس الفهم الجيد للفئة المستجوبة من عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة لبعد القيم التنظيمية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

2- البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

الجدول (11-2) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والرتبة لبعدها المعتقدات التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
06	أشارك في اقتراح طرق وأفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار	4	3.43	1.08	مرتفع
07	تستثمر المؤسسة طاقات وقدرات العاملين بالمؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرارات	7	2.98	1.17	متوسط
08	هنالك عدل بين العمال في الواجبات والامتيازات	5	3.28	1.34	متوسط
09	يشعر العامل بالانتماء للمؤسسة	2	3.60	1.08	مرتفع
10	يحترم العاملون أوامر وإرشادات وتوجيهات رؤساء في العمل	1	3.73	0.96	مرتفع
11	تتيح المؤسسة للعاملين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية	6	3.25	1.10	متوسط
12	يلقى التجديد والإبداع تشجيعا في المؤسسة	3	3.55	1.20	مرتفع
	المعتقدات التنظيمية		3.40	0.77	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (11-2) أن المتوسطات الحسابية لمحور المعتقدات التنظيمية تراوحت ما بين (2.98-3.73) كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط كانت عبارة (يحترم العاملون أوامر وإرشادات وتوجيهات الرؤساء في العمل) 3.73 وانحراف معياري قدره 0.96 واقل متوسط حسابي كان للعبارة (تستثمر المؤسسة طاقات وقدرات العاملين بالمؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرارات) أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (3.40) وانحراف معياري يقدر ب (0.77). ومنه نستنتج أن الموظف لا تتوفر له بنسبة كبيرة إمكانيات وفرص تساعد وتشجع على الإبداع والابتكار وهذا يدل على أن الاهتمام بعملية الإبداع والابتكار متواجد بالمؤسسة بنسب ضعيفة.

كما يظهر في الجدول السابق أن أغلب المتوسطات الحسابية المدروسة لأغلب فقرات هذا البعد كانت متوسطة وهذا يدل على وجود مستوى مقبول للمعتقدات التنظيمية في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بورقلة".

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

3- البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

الجدول (2-12) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والرتبة لبعد الأعراف التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
13	السلوك والمظهر العام يعبر عن صورة المؤسسة	4	3.35	1.19	متوسط
14	تساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل	3	3.45	1.18	مرتفع
15	تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة	1	3.93	1.12	مرتفع
16	تهتم المؤسسة بشكاوي العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة	2	3.55	1.36	مرتفع
	الأعراف التنظيمية		3.57	0.87	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول رقم (2-12) أن المتوسطات الحسابية لمحور الأعراف التنظيمية تراوحت ما بين (3.35 و3.93) كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط كانت العبارة رقم (تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة) بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري يقدر ب (1.12) وهي عبارة (تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة)، أما العبارة التي نالت أقل متوسط حسابي هي العبارة رقم (السلوك والمظهر العام يعبر عن صورة المؤسسة) حيث يقدر ب (3.35) وانحراف معياري (1.19) وهي عبارة (السلوك والمظهر العام يعبر عن صورة المؤسسة). في حين أن المتوسط العام قد بلغ (3.57) وانحراف معياري يقدر ب (0.87).

ومنه نستنتج أن المخبر الأشغال العمومية يحرص على التأكد من أن الموظفين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.

كما يظهر في الجدول السابق أن أغلب المتوسطات الحسابية المدروسة لأغلب فقرات هذا البعد كانت مرتفعة وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع للأعراف التنظيمية في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بورقلة".

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

4- البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

الجدول (2-13) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والرتبة لبعث التوقعات التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17	أتوقع أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والملتزم بالنظام	3	3.23	1.29	متوسط
18	التزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة	1	4.08	0.83	مرتفع
19	تسعى المؤسسة دوماً إلى تلبية ما يتوقعه الموظف من المؤسسة من حوافز وإمكانيات	2	3.63	1.05	مرتفع
	التوقعات التنظيمية		3.64	0.76	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (2-13) أن المتوسطات الحسابية لمحور المعتقدات التنظيمية تراوحت ما بين (3.23-4.08) واغلب المتوسطات الحسابية لبعث التوقعات التنظيمية كانت مرتفعة وهذا يدل على مستوى مرتفع للتوقعات التنظيمية في مخبر الأشغال العمومية.

كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط كانت العبارة رقم (التزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة) قدر ب 4.08 وانحراف معياري قدر ب 0.83 وأقل متوسط حسابي كان للعبارة رقم (أتوقع أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والملتزم بالنظام) بمتوسط 3.23 وانحراف معياري 1.29، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.64) وانحراف معياري يقدر ب (0.76).

ومنه نستنتج أن الموظف يلتزم بالعمل بجد ويسعى إلى تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المؤسسة بالرغم من أن المؤسسة تأخذ في الاعتبار الجهود المبذولة بنسبة متوسطة كما أن المؤسسة تسعى إلى تلبية ما يتوقعه الموظف منها من حوافز وإمكانيات.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

التحليل عن طريق متوسط الأبعاد:

الجدول (2-14) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمحور الثقافة التنظيمية

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
القيم التنظيمية	1	4.25	0.50	مرتفع جدا
المعتقدات التنظيمية	4	3.40	0.77	متوسط
الأعراف التنظيمية	3	3.57	0.87	مرتفع
التوقعات التنظيمية	2	3.64	0.76	مرتفع
الثقافة التنظيمية		3.70	0.58	مرتفع
قيمة t = 7.572	درجة الحرية = 39	الدلالة الإحصائية = 0.000		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 7.572 عند درجة حرية قدرها 39 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لصالح عينة الدراسة، حيث قدر متوسطها بـ 3.70 وانحراف معياري قدره 0.58 وهذا يثبت وجود ثقافة تنظيمية بجميع أبعادها بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى (تتوفر أبعاد الثقافة التنظيمية في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بنسبة متوسطة).

بعد الدراسة الميدانية وباستعمال البرنامج الإحصائي، توصلنا إلى أن بعدي القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية التي قدر متوسطهما بـ 4.25 و 3.64 تصدرا قائمة أهم ركائز الثقافة التنظيمية المعتمدة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي، يليها بعدي الأعراف والمعتقدات التنظيمية قدرت متوسطهما بـ 3.57 و 3.40 على التوالي.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

ثانيا: محور إدارة الجودة الشاملة:

1. البعد الأول: التزام الإدارة العليا

الجدول (2-15) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد التزام الإدارة العليا.

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	لدى الإدارة العليا اقتناع تام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	3	3.75	1.03	مرتفع
02	لدى الإدارة العليا التزام تام بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة.	2	3.75	0.93	مرتفع
03	تعمل الإدارة العليا على توفير مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المادية والبشرية والفنية.	5	3.58	0.96	مرتفع
04	تقوم الإدارة العليا بالتخطيط المستمر لبرامج الجودة الشاملة ومتابعة مسارها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	1	3.78	0.83	مرتفع
05	تضع الإدارة العليا رضا العملاء الهدف الرئيسي للمؤسسة.	4	3.63	1.05	مرتفع
06	تضع الإدارة العليا عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهداف العملاء في الاعتبار.	6	3.35	1.23	متوسط
	التزام الإدارة العليا		3.64	0.74	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

المتوسط العام لبعد التزام الإدارة العليا كان (3.64) وانحراف معياري (0.74) وهو متوسط حسابي يعكس درجة موافقة العاملين على محتوى الفقرات، وهذا يعني وجود مستوى تحكم التزام من قبل الإدارة العليا مرتفع وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة ، وكان أكبر متوسط حسابي لهذا البعد متمثل في العبارة رقم (تقوم الإدارة العليا بالتخطيط المستمر لبرامج الجودة الشاملة ومتابعة مسارها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة) بمتوسط قدر ب 3.78 وانحراف 0.83 وجاءت العبارة رقم (تضع الإدارة العليا عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهداف العملاء في الاعتبار). اقل متوسط حسابي قدر ب 3.35 وانحراف معياري 1.23.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

إذا بالنظر إلى المتوسط الحسابي لمجموع فقرات التزام الإدارة العليا نجد أن إدارة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي لديهم مستوى مرتفع من الالتزام وهذا يساعدهم في تطبيق الجودة بشكل جيد.

2. البعد الثاني: التركيز على العميل

الجدول (2-16) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة التركيز على العميل

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
07	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم بصورة مستمرة من خلال البحوث والدراسات.	5	3.33	1.19	متوسط
08	تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير الخدمات لتلبية احتياجات العملاء.	1	3.83	0.71	مرتفع
09	تعمل إدارة المؤسسة على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد.	2	3.58	0.93	مرتفع
10	تهتم إدارة المؤسسة بمتابعة تساؤلات العملاء وشكاويهم وتقديم الحلول لها.	3	3.55	1.13	مرتفع
11	لدى إدارة المؤسسة الالتزام التام تجاه عملائها.	4	3.38	0.95	متوسط
12	تسعى إدارة المؤسسة إلى متابعة الخدمة بعد تقديمها لتقييم مدى رضا العملاء عنها.	6	3.28	1.18	متوسط
	التركيز على العميل		3.49	0.72	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

المتوسط العام لبعد التركيز على العميل كان (3.49) وانحراف معياري (0.72) وهو ذو قيمة مرتفعة، فقد حصلت الفقرة رقم 08 "تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير الخدمات لتلبية احتياجات العملاء" بأعلى متوسط حسابي (3.83)، تليها الفقرة "تعمل إدارة المؤسسة على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد" بمتوسط حسابي (3.58) وتليها الفقرة "تهتم إدارة المؤسسة بمتابعة تساؤلات العملاء وشكاويهم وتقديم حلول لها" بمتوسط حسابي (3.55)، أما الفقرات التي كانت بمتوسط حسابي أقل فهي الفقرة* "لدى إدارة المؤسسة الالتزام التام تجاه عملائها" بمتوسط (3.38)، ثم الفقرة "تقوم إدارة المؤسسة بتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم بصورة مستمرة من خلال البحوث والدراسات" بمتوسط حسابي (3.33)، والفقرة "تسعى إدارة المؤسسة إلى متابعة الخدمة بعد تقديمها لتقييم مدى رضا العملاء عنها" بمتوسط حسابي (3.28)، إذا عموما كانت نظرة العاملين حول بعد التركيز على العميل إيجابية وهي ذات مستوى مرتفع.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

3. البعد الثالث: مشاركة العاملين

الجدول (2-17) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده مشاركة العاملين

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
13	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين لديها في وضع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة.	7	2.83	1.13	متوسط
14	لدى العاملين القناعة التامة بان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.	3	3.43	1.15	مرتفع
15	تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق.	6	3.15	1.48	متوسط
16	تسعى إدارة المؤسسة إلى التحسين والتطوير المستمر لأداء العاملين بها.	4	3.20	1.30	متوسط
17	تعمل إدارة المؤسسة على التدريب المستمر والفعال للعاملين على مبادئ الجودة الشاملة.	5	3.18	1.24	متوسط
18	توجد بالمؤسسة وسائل الاتصال الفعال بين العاملين لديها في مستوياتها الوظيفية المختلفة.	1	3.63	1.08	مرتفع
19	تتوفر بالمؤسسة إدارة أو أقسام أو فرق عمل للجودة تعمل على تحسينها وتطويرها.	8	2.75	1.32	متوسط
20	يوجد بالمؤسسة نظام فعال للأجور والحوافز يشجع العاملين على تحسين أدائهم.	2	3.48	1.18	مرتفع
21	تتوفر بالمؤسسة أنظمة ووسائل لتنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بغرض زيادة التنافس بينهم.	9	2.60	1.22	منخفض
	مشاركة العاملين		3.14	1.01	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

يوضح الجدول (2-17) المتوسطات الحسابية والمستوى والرتبة لبعده مشاركة العاملين في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بورقلة، حيث اتجه المتوسط الحسابي العام لبعده مشاركة العاملين كان متوسط قدر ب 3.14 وانحراف معياري 1.01، وجاءت العبارة رقم 18*توجد بالمؤسسة وسائل الاتصال الفعال بين العاملين لديها في مستوياتها الوظيفية المختلفة* في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدر ب 3.63 وانحراف معياري 1.08 تليها العبارة رقم 20*يوجد بالمؤسسة نظام فعال للأجور والحوافز يشجع العاملين على تحسين أدائهم* بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.18 أما العبارة رقم 21*تتوفر بالمؤسسة أنظمة ووسائل لتنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بغرض زيادة التنافس بينهم* نالت أقل متوسط حسابي قدر ب 2.60 وانحراف معياري 1.22.

ومنه نستنتج بان مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي يقوم بمشاركة العاملين بنسب قليلة متوسطة لها وسائل اتصال بين مختلف المستويات الوظيفية بمستوى مرتفع ونظام فعال للأجور والحوافز، وأما عملية الإبداع والابتكار توجد بمستوى منخفض ولا تحظى بالاهتمام اللازم.

4. البعد الرابع: التحسين المستمر

الجدول (2-18) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى والرتبة لبعده التحسين المستمر

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
22	تسعى المؤسسة إلى التحسين والتطوير المستمر لخدماتها المقدمة للقيام بمسئولياتها تجاه المجتمع	2	3.45	1.06	مرتفع
23	تعتبر إدارة المؤسسة إن التحسين والتطوير المستمر من المتطلبات الأساسية للجودة الشاملة	1	3.63	0.81	مرتفع
24	تسعى إدارة المؤسسة إلى تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والخدمات الفعلية	3	3.25	1.03	متوسط
25	تعمل المؤسسة على توفير دليل متكامل للجودة الشاملة يحتوي على كل تفاصيل التحسين والتطوير	4	3.20	1.18	متوسط
	التحسين المستمر		3.38	0.79	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام المتعلق ببعده التحسين المستمر، قد بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.79)، وهو ذو قيمة متوسطة، وقد كان المتوسط الحسابي في أعلى درجاته في الفقرتين رقم 23 و 22 التاليتين: (تعتبر إدارة المؤسسة إن التحسين والتطوير المستمر من المتطلبات الأساسية للجودة الشاملة)، والفقرة (تسعى المؤسسة إلى التحسين والتطوير المستمر لخدماتها المقدمة للقيام بمسئولياتها تجاه المجتمع)، حيث بلغا متوسط حسابي قدر ب (3.63) و (3.45) على التوالي أما

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

العبارة رقم 25 * تعمل المؤسسة على توفير دليل متكامل للجودة الشاملة يحتوي على كل تفاصيل التحسين والتطوير * نالت اقل متوسط حسابي قدر ب 3.20 وانحراف معياري 1.18، كما يظهر من الجدول أن أغلب فقرات هذا البعد كانت في مستوى متوسط مما يدل على وجود درجة متوسطة من التحسين المستمر من قبل العاملين في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة من اجل تحسين وتطوير خدماتهم .

5. البعد الخامس: العمليات

الجدول (2-19) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده العمليات

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
26	يتم الإعداد بشكل واضح ودقيق للعمليات للتأكد من مطابقتها لاحتياجات العملاء الفعلية	6	3.20	0.99	متوسط
27	تسعى إدارة المؤسسة إلى تخفيض تكاليف العمليات المتنوعة	5	3.43	0.93	مرتفع
28	تعمل إدارة المؤسسة على اعتماد برامج فعالة لتبسيط الأنشطة الزائدة التي لا تضيف إلى قيمة الخدمة المقدمة.	4	3.45	0.90	مرتفع
29	تعمل إدارة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تتبع تقديم الخدمات بصورة مرحلية وفعالة.	2	3.58	1.06	مرتفع
30	تتوفر بالمؤسسة إجراءات وقائية وعمليات تصحيح فوري للأخطاء	3	3.58	1.13	مرتفع
31	يتم الإعداد بشكل واضح ودقيق للعمليات للتأكد من مطابقتها لاحتياجات العملاء الفعلية	1	3.60	1.22	مرتفع
	العمليات		3.47	0.66	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لعبارات بعد العمليات قد بلغ (3.47) وانحراف معياري (0.66) وهو متوسط حسابي مرتفع يعكس درجة الموافقة على محتوى هذه الفقرات فنجد أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة * يتم الإعداد بشكل واضح ودقيق للعمليات للتأكد من مطابقتها لاحتياجات العملاء الفعلية * بمتوسط (3.60) ثم جاءت الفقرة * تعمل إدارة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج التي تؤدي إلى تتبع تقديم الخدمات بصورة مرحلية وفعالة * بمتوسط (3.58) وانحراف معياري

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

(1.06)، وإجمالاً كانت نظرة المستجوبين إلى محتوى الفقرات التي تقيس العمليات إيجابية وهذا يدل على مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي تسعى إلى إعداد العمليات بكل دقة ووضوح من أجل مطابقتها لاحتياجات العميل.

التحليل عن طريق متوسط الأبعاد:

الجدول (2-20) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمحور تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
التزام الإدارة العليا	1	3.64	0.74	مرتفع
التركيز على العميل	2	3.49	0.72	مرتفع
مشاركة العاملين	5	3.14	1.01	متوسط
التحسين المستمر	4	3.38	0.79	متوسط
العمليات	3	3.47	0.66	مرتفع
تطبيق إدارة الجودة الشاملة		3.40	0.67	متوسط
قيمة t = 3.752		درجة الحرية = 39	الدلالة الإحصائية = 0.001	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 3.752 عند درجة حرية قدرها 39 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لصالح عينة الدراسة، حيث قدر متوسطها بـ 3.40 وانحراف معياري قدره 0.67.

وهذا يثبت وجود تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية. بعد الدراسة الميدانية وباستعمال البرنامج الإحصائي، توصلنا إلى أن بعد التزام الإدارة العليا كان أهم الركائز المعتمدة في مخبر الأشغال العمومي للجنوب الشرقي التي قدر متوسطها بـ 3.64 يليها بعد التركيز على العميل بمتوسط 3.49 والبعد الذي كان آخر الركائز المعتمدة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي هو مشاركة العاملين بمتوسط قدر بـ 3.14.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

الفرع الأول: تفسير وتحليل النتائج

أولاً: تفسير وتحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال مقارنة بيانات الاستبيان تبين أن أغلب الأفراد الذين يعملون في المؤسسة هم من فئة الذكور (26 مستجوب) بنسبة 65% أما الإناث (14 مستجوبة) بنسبة 35% وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) على 47.5% وهي نسبة تدل على أن هذه الفئة العمرية أكثر من غيرها في البحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة، أما متغير المستوى التعليمي للعاملين فقد وجدنا أن (18 مستجوب) بنسبة 45% هم في مستوى دون شهادة ليسانس أما الحاصلين على الشهادات الجامعية ليسانس وماستر وماجستير ومهندسين كانوا بنسبة 55% ويعود ذلك

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

إلى طبيعة العمل الذي يتطلبه عمال للورشات كما يتطلب عمال ذو كفاءة ومستويات تعليمية عالية وهذا مؤشر بالغ الأهمية وجيد، أما متغير الخبرة المهنية فقد تحصلت فئة (من 5 إلى 10 سنوات) على نسبة 27.5% وفئة (من 10 إلى 20 سنوات) على نفس نسبة 27.5% أي (22 مستجوب) من العاملين وهذا يبين أن عمال مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة ذوي خبرة.

ثانيا: تفسير وتحليل البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي " ورقلة"

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض العاملين والإطارات في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي " ورقلة" من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع.

1- الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة:

المتوسط العام للثقافة التنظيمية كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية للعمال لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرتهم.

- فيما يخص بعد القيم التنظيمية: يوجد في المؤسسة محل الدراسة تمسك بالقيم التنظيمية التي يحملونها بشكل مرتفع جدا، حيث يشعر معظمهم بالانتماء للمنظمة والمساواة بينهم، مما ينتج عنه وجود درجة من الاهتمام من قبل العاملين في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بالانضباط والالتزام بإنجاز مهامهم.
- فيما يخص بعد المعتقدات التنظيمية: يوجد مستوى متوسط في المؤسسة محل الدراسة والذي، ويعود السبب الاهتمام الضعيف من قبل المنظمة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي مما يؤدي إلى تتوفر إمكانيات وفرص تساعد وتشجع على الإبداع والابتكار وإذا وجد الاهتمام بعملية الإبداع والابتكار بالمؤسسة يكون بنسب ضئيلة.
- فيما يخص بعد الأعراف التنظيمية: يوجد مستوى من الأعراف التنظيمية مرتفع في المؤسسة محل الدراسة، هذه الأعراف التي تشجعهم على تحقيق أهداف المؤسسة وضمان نجاحها وذلك من خلال حرص العاملين على تطبيقها والالتزام بها.
- فيما يخص بعد التوقعات التنظيمية: تمتلك المؤسسة محل الدراسة على مستوى مرتفع من التوقعات التنظيمية متمثلة في احترام وتقدير جيد بين أفراد المنظمة، وهذا راجع لحرص المنظمة في السعي إلى تحقيق ما يتوقعه العاملين منها من تقدير وحوافز وإمكانيات.

2- تطبيق إدارة الجودة الشاملة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي ورقلة:

المتوسط العام لإدارة الجودة الشاملة كان متوسط، بمعنى لدى أفراد العينة رضا متوسط حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث كانت نظرتهم حيادية، ويعود سببها إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حديثا في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*، وإهمالها لبعض مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمشاركة العاملين والتحسين المستمر.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

الفرع الثاني: عرض نتائج معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة أولاً: اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية والمتغير التابع هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقبل والمتغير التابع:

جدول رقم (2-21) معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)
أ- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية ب- المتغير التابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.619	0.383

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو (0.619) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.383)، بمعنى أن (38.3) بالمائة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود لممارسة الثقافة التنظيمية والنسبة المتبقية (61.7) بالمائة ترجع للعوامل الأخرى المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وعليه: "توجد علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة".

وحسب مصفوفة الارتباطات بيرسون وجد بأنه: بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً بتأثير طردي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن قيم ثابت الدلالة Sig بها أقل بكثير من قيمة الدلالة 0.05، باستثناء بعد القيم التنظيمية حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين القيم التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل

(0.619) والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

الجدول رقم (22/2) مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الأبعاد	معامل الارتباط مع المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	عدد أفراد العينة (N)
القيم التنظيمية	-0.088	0.589	40
المعتقدات التنظيمية	**0.632	0.000	40
الأعراف التنظيمية	**0.637	0.000	40
التوقعات التنظيمية	**0.624	0.000	40
المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	**0.619	0.000	40

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد الأعراف التنظيمية بقيمة (0.637)، يليه بعد المعتقدات التنظيمية بقيمة (0.632)، ثم بعد التوقعات التنظيمية بقيمة (0.624)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- القيم التنظيمية: لا يوجد ارتباط دال إحصائياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- المعتقدات التنظيمية: تأثير طردي متوسط على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الأعراف التنظيمية: تأثير طردي متوسط على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التوقعات التنظيمية: تأثير طردي متوسط على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: تباين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلاءم المعطيات المقدمة.

جدول رقم (23/2) قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة تحليل التباين الأحادي ANOVA^a

النموذج	مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	درجة حرية الانحدار Ddl	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig.
1 الانحدار	6.714	1	6.714	23.617	.000 ^b
البقايا	10.802	38	0.284		
المجموع	17.516	39			

b. المتغير المستقل الثقافة التنظيمية a: المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة

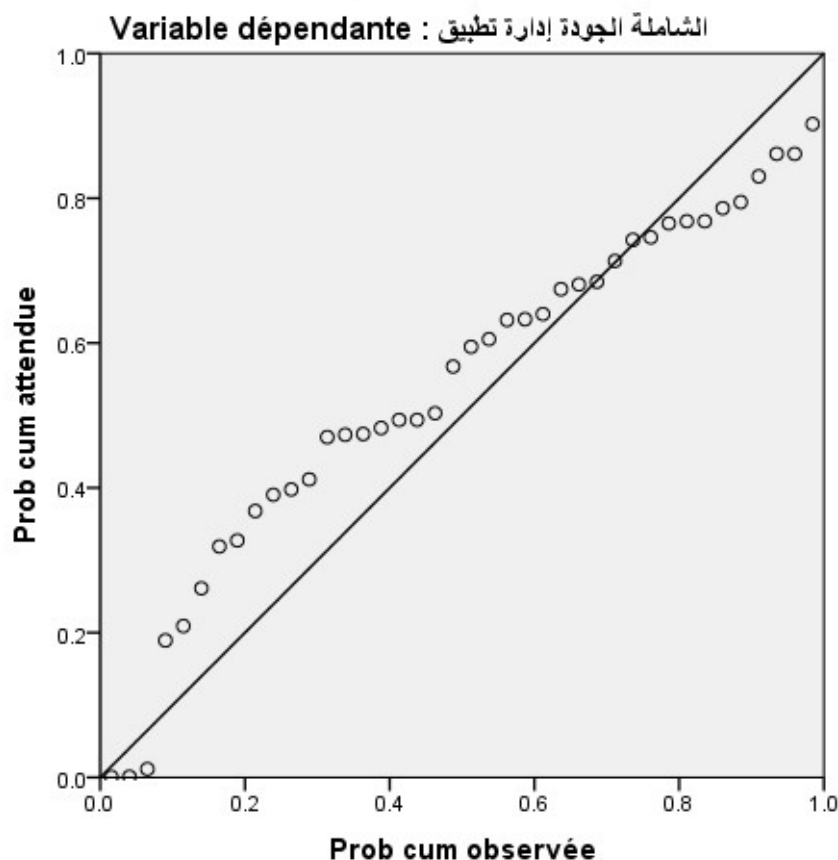
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.714 ومجموع مربعات البواقي هو 10.802 ومجموع المربعات الكلي يساوي 17.516؛
 - درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 38؛
 - معدل مربعات الانحدار هو 6.714 ومعدل مربعات البواقي هو 0.284؛
 - قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 23.617؛
 - مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فان خط الانحدار يلاءم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:
- الشكل رقم (8/2) الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي*ورقلة*

ثالثا: دراسة معاملات خط الانحدار: يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (24/2): قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات^a Coefficients

النموذج	معاملات غير قياسية Coefficients non standardizes		معاملات قياسية Coefficients standardisés		مستوى الدلالة Sig.
	A	Erreur standard	Bêta	قيمة t	
الثابت (Constante)	0.660	0.549		3.384	0.035
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	0.714	0.147	0.619	4.860	0.000

a. المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 0.660 والذي يمثل قيمة a بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية

Sig (0.035) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي: $Y = a + b X$ وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y = 0.660 + 0.714 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و Y يمثل المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة الثقافة التنظيمية ولو بقيمة 1 سيزيد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقيمة

0.714.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة القائلة: يوجد أثر للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثالث: الإجابة الإحصائية عن الفرضية الرابعة: عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الخصائص الشخصية لدى أفراد العينة

كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة، ديمومة الوظيفة).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي*ورقلة*

الجدول رقم (25/2) قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الخصائص الشخصية

المتغير التابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الخاصية	الطريقة المعتمدة	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
الجنس	اختبار (T test)	0.666	غير دال
العمر	ANOVA	0.216	غير دال
المستوى التعليمي	ANOVA	0.741	غير دال
الخبرة	ANOVA	0.201	غير دال
الوظيفة	ANOVA	0.413	غير دال
ديمومة الوظيفة	اختبار (T test)	0.503	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كما يلي:
أولاً: بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الجدول رقم 01 بالملحق رقم 06 نتيجة اختبار (t-test) للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لخاصية الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.666 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العمال تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً: بالنسبة لخاصية العمر: يوضح الجدول رقم 02 بالملحق رقم 06 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لخاصية العمر.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت ب 0.216 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العمال تبعاً للعمر.

ثالثاً: بالنسبة لخاصية المستوى التعليمي: يوضح الجدول رقم 03 بالملحق رقم 06 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لخاصية المستوى التعليمي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.741 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العمال تبعاً للمستوى التعليمي.

رابعاً: بالنسبة لخاصية الخبرة: يوضح الجدول رقم 04 بالملحق رقم 06 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لخاصية الخبرة.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.201 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العمال تبعاً للخبرة.

خامساً: بالنسبة لخاصية الوظيفة: يوضح الجدول رقم 05 بالملحق رقم 06 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لخاصية الوظيفة.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.413 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العمال تبعاً للرتبة الوظيفية.

سادساً: بالنسبة لخاصية ديمومة الوظيفة: يوضح الجدول رقم 06 بالملحق رقم 06 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لخاصية ديمومة الوظيفة.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.503 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العمال تبعاً لديمومة الوظيفة.

مما سبق ذكره: تؤكد صحة الفرضية الرابعة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات العمال حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة، ديمومة الوظيفة).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي " ورقلة" حول أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 40 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية Spss، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

◀ وجود ثقافة تنظيمية بجميع أبعادها بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي

بورقلة؛

◀ يقوم مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة* بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة لدى عينة

الدراسة؛

◀ يوجد أثر للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*؛

◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات العمال حول تطبيق إدارة الجودة

الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة، ديمومة الوظيفة) بمخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي *ورقلة*.



خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بورقلة تم التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية التي تمثل تحديا كبيرا لأي تنظيم، حيث تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، أي أنها تمثل عنصر هام من عناصر نجاح أو فشل المنظمات الأعمال.

وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في وقتنا الحاضر أصبح أمر غاية الأهمية لما له من اثر ايجابي في نجاح المنظمات، وذلك من خلال الثقافة التنظيمية التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها. هدفت هذه الدراسة للكشف على أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال معالجة الإشكالية المطروحة والتي هي عبارة عن إلى ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بورقلة، وعليه توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة فيما يلي:

أولا: نتائج الدراسة:

1- النتائج النظرية:

أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والعادات والمعايير المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات، وكيفية تعاملهم مع المتغيرات البيئية ومع المعلومات وذلك من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

- أن إدارة الجودة الشاملة هي: عبارة عن أسلوب متكامل يركز على ثقافة وفلسفة إدارية متميزة لتحقيق الأهداف المرجوة وتسعى إلى التركيز على العميل ومشاركة العاملين والتحسين المستمر لكل العمليات؛
- أبعاد الثقافة التنظيمية هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية؛
- أما أبعاد إدارة الجودة الشاملة التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، العمليات؛
- أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية.

2- النتائج الميدانية:

- مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بورقلة؛
- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسط في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بورقلة؛
- يوجد أثر دالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعايير التنظيمية) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بورقلة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، ديمومة الوظيفة، الاقدمية في العمل، الوظيفة) في مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي بورقلة.

ثانيا: الاقتراحات:

يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات انطلاقا من النتائج وتمثل فيما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية التي لم تساهم في التأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي القيم والمعتقدات التنظيمية؛
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف المنظمة وتوفير فرص وإمكانيات أكثر والاهتمام بعملية الإبداع؛
- تشجيع العمل الجماعي؛
- الاهتمام بمبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمشاركة العاملين والتحسين المستمر.

ثالثا: آفاق الدراسة:

وفي ختام البحث وبناءا على النتائج التي توصلنا إليها نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال

البحث على سبيل المثال:

- ❖ أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة خاصة للمقارنة؛
- ❖ دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة الشاملة ؛
- ❖ اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- بن عيشاوي احمد، إدارة الجودة الشاملة، دار حامد للنشر، ط1 عمان، 2013.
- سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، ط1، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة لبترا، الأردن، 2009
- محمد الفاتح المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1 القاهرة، مصر، 2018.
- مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

2- الرسائل والمذكرات:

- بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، دراسة حالة جامعة الحاج لخضر، أطروحة دكتورا، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، 2016/2015.
- عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطاية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- محفوظ احمد ابو جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره على إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003.
- خيتيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2009.
- شيوخات خولة، أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين الوحدة الجهوية ورقلة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.

3- المجالات:

- إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من جهة نظر العاملين فيها، دراسات العلوم التربوية، الأردن المجلد 42 العدد 01، 2015.
- حليلو نبيل، مرابط شوقي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمزام العاملين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016.
- خالد بن علي العجلان، الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة القيم والمبادئ التي يكونها الأفراد، جريدة العرب الاقتصادية الدولية 25 يناير 2010.

- زينة حمودي حسين، علاء حاكم الناصر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية لعلوم الصرفة ابن الهيثم، جامعة بغداد، العراق، 2018.
- سنية كاظم التركي، بشرى عبد إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية في شركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العدد 102، 2015.
- عمر محمود عبد الله، تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية في القاهرة الكبرى، 2003، دراسات العدد الاقتصادي، الأغواط، المجلد 09، العدد 01، 2018.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Ali Ramadan Hamoda, Al Hadi (2017) Organizational culture and communication and their relationship to the application of total quality management and institutional performance: a multi-relationship study in Indonesian universities in Malang, Eastern Java, Indonesia. Doctoral thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
- Baharat Wakhula, Total Quality Excellence Through Organization Wide Transformation, New. York: Wheeler Publishing, 1st édition, 1994
- D.b. huberac, guide des méthodes Qualité, paris : maxima 1998
- It was done by (Ngwi, 2008) entitled The Impact of Organizational Culture on the Application of Total Quality Management in Industrial Enterprises (Botswana), where the study aimed to investigate the degree of influence of organizational culture dimensions in industrial companies in Botswana with the application of TQM.
- Jean François, organisation et gestion de l'entrepris, copy right édition fouchon, France, paris, 2006.
- Milly. A. sullan .la manager, la qualité et les normes, presse poly te chimique et universitaire, Romantes.1996.
- Study * LOW, Spand Koh, Ty * Organizational Culture and Application of Total Quality Management in Construction Enterprises in Singapore, Journal, Construction Management and e Conomics: 2008 .



الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات، مدير ومسيري وإطارات مخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة الماستر أكاديمي، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير. سوكنة مروى وزعطوط سعاد marimaroua31@gmail.com

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

درجة الإجابة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أولاً: القيم التنظيمية	
					التزم بالانضباط بمواعيد العمل	01
					اهتم بانجاز مهامهم وواجباتهم في الوقت المحدد	02
					أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	03
					امتلك مهارة فنية تمكنني من انجاز المهام بدقة وجودة عالية	04
					يتم تقييم العاملين على أساس الأداء وليس لاعتبارات شخصية	05
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثانياً: المعتقدات التنظيمية	
					أشارك في اقتراح طرق وأفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار	06
					تستثمر المؤسسة طاقات وقدرات العاملين بالمؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرارات	07
					هنالك عدل بين العمال في الواجبات والالتزامات	08
					يشعر العامل بالانتماء إلى مؤسسة.	09
					يحترم العمال أوامر وإرشادات وتوجيهات الرؤساء في العمل.	10
					تتيح المؤسسة للعاملين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية	11
					يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في المؤسسة.	12
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثاً: الأعراف التنظيمية	
					السلوك والمظهر العام يعبر عن صورة المؤسسة.	13
					تساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	14
					تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.	15
					تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها.	16

رابعاً: التوقعات التنظيمية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					17. تأخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والملتزم بالنظام
					18. التزم بتأدية إعماله بكل أمانة وصدق
					19. تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة بالود والاحترام المتبادل.

المحور الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

البعد الأول التزام الإدارة العليا					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1. لدى الإدارة العليا اقتناع تام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
					2. لدى الإدارة العليا التزام تام بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة
					3. تعمل الإدارة العليا على توفير مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المادية والبشرية والفنية
					4. تقوم الإدارة العليا بالتخطيط المستمر لبرامج الجودة الشاملة ومتابعة مسارها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
					5. تضع الإدارة العليا رضا العملاء الهدف الرئيسي للمؤسسة
					6. تضع الإدارة العليا عند تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أهداف العملاء في الاعتبار
البعد الثاني التركيز على العميل					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					7. تقوم إدارة المؤسسة بتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم بصورة مستمرة من خلال البحوث والدراسات
					8. تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير الخدمات لتلبية احتياجات العملاء
					9. تعمل إدارة المؤسسة على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد
					10. تهتم إدارة المؤسسة بمتابعة تساؤلات العملاء وشكاويهم وتقديم الحلول لهم
					11. لدى إدارة المؤسسة الالتزام التام تجاه عملائها
					12. تسعى إدارة المؤسسة إلى متابعة الخدمة بعد تقديمها لتقييم مدى رضا العملاء عنها
البعد الثالث مشاركة العاملين					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					13. تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين لديها في وضع السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة
					14. لدى العاملين القناعة التامة بأن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة
					15. تعمل إدارة المؤسسة على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق
					16. تسعى إدارة المؤسسة إلى التحسين والتطوير المستمر لأداء العاملين بها
					17. تعمل إدارة المؤسسة على التدريب المستمر والفعال للعاملين على مبادئ الجودة الشاملة والعمل بها

موظف	رئيس مصلحة	نائب مدير	مدير	الوظيفة

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	جهة العمل
01	مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	عرابة الحاج	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق رقم (03): نتائج تحليل استبيان أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ألفا كرونباخ لمقياس الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.872	19

ألفا كرونباخ لمقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.945	31

الفروق في الثقافة التنظيمية لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمية الثقافة	40	3.6961	.58139	.09193

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التنظيمية الثقافة	7.572	39	.000	.69605	.5101	.8820

الفروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعينة الدراسة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الشاملة الجودة إدارة تطبيق	40	3.3976	.67017	.10596

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الشاملة الجودة إدارة تطبيق	3.752	39	.001	.39758	.1833	.6119

مصنوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

Corrélations

		الجودة إدارة تطبيق الشاملة
التنظيمية القيم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-.088- .589 40
التنظيمية المعتقدات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.632** .000 40
التنظيمية الأعراف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.637** .000 40
التنظيمية التوقعات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.624** .000 40
التنظيمية الثقافة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.619** .000 40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

جدول الارتباط والارتباط المفسر

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.619 ^a	.383	.367	.53317

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

b. Variable dépendante : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول anova للانحدار الخطي البسيط

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.714	1	6.714	23.617	.000 ^b
	Résidus	10.802	38	.284		
	Total	17.516	39			

a. Variable dépendante : تطبيق إدارة الجودة الشاملة

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

معلمات نموذج الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	.660	.549		3.384	.035
التعليمية الثقافية	.714	.147	.619	4.860	.000

a. Variable dépendante : تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

الفروق في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
التعليمية الجوده إداره تطبيق	.052	.820	.435	38	.666	.09766	.22450	-.35683-	.55215
			.439	27.459	.664	.09766	.22242	-.35834-	.55366

الفروق في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر

ANOVA

التعليمية الجوده إداره تطبيق

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.013	3	.671	1.559	.216
Intragroupes	15.502	36	.431		
Total	17.516	39			

الفروق في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA

التعليمية الجوده إداره تطبيق

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.281	2	.140	.302	.741
Intragroupes	17.235	37	.466		
Total	17.516	39			

الفروق في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الأقدمية في العمل

ANOVA

الشاملة الجودة إدارة تطبيق

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.090	3	.697	1.626	.201
Intragroupes	15.426	36	.429		
Total	17.516	39			

الفروق في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الوظيفة

ANOVA

الشاملة الجودة إدارة تطبيق

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.817	2	.408	.905	.413
Intragroupes	16.699	37	.451		
Total	17.516	39			

الفروق في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير ديمومة الوظيفة

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الشاملة الجودة إدارة تطبيق									
Hypothèse de variances égales	.012	.912	.676	38	.503	.20209	.29884	-.40289-	.80706
Hypothèse de variances inégales			.644	6.634	.541	.20209	.31391	-.54859-	.95276

الفهرس

الفهرس

V	الإهداء
VI	شكر
VI	ملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة
3	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
4	الفرع الثاني: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية
5	الفرع الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية
6	المطلب الثاني: عموميات حول إدارة الجودة الشاملة
6	الفرع الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة
8	الفرع الثاني: مبادئ ومزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة
10	الفرع الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
12	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
14	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
16	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة
17	الفرع الأول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
18	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
19	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمخبر الأشغال العمومية للجنوب الشرقي "ورقلة"	
21	تمهيد

21	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
21	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة للدراسة
21	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
24	الفرع الثاني: طرق الدراسة الميدانية
24	المطلب الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة
24	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
25	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات
27	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
27	المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية
27	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
32	الفرع الثاني: نتائج محور الثقافة التنظيمية ومحور إدارة الجودة الشاملة
42	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
42	الفرع الأول: تفسير وتحليل النتائج
44	الفرع الثاني: عرض نتائج معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة
47	الفرع الثالث: الإجابات الإحصائية على فرضية عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب خصائص الشخصية لأفراد العينة
50	خلاصة
51	خاتمة
54	المراجع
57	الملاحق
66	الفهرس