



جامعة جيلالي ليايس * سيدي بلعباس *

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم

تخصص : علوم إقتصادية

فرع : تسيير المؤسسات

بعنوان:



فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة
في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية
- دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص -

تحت إشراف الدكتور:
بن سعيد محمد

من إعداد الطالب:
علماي أحمد

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ. الدكتور: بورحلة علال
مشرفا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر (أ)	الدكتور : بن سعيد محمد
مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ. الدكتور: لبيق محمد البشير
مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. الدكتور: كرزابي عبد اللطيف
مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر (أ)	الدكتور : بوزيان عثمان
مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر (أ)	الدكتور : أونان بومدين

السنة الجامعية : 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ (سورة طه: 114)

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: كان رسول الله (صلى الله عليه وسلم) يقول: "اللهم انفعني بما علمتني، وعلمني ما ينفعني، وارزقني علماً ينفعني، وزدني علماً، الحمد لله على كل حال، وأعوذ بالله من حال أهل النار"

رواه الترمذي وغيره

قال القاضي عبد الرحيم البيساني

(إني رأيت أنه ما كتب أحدُهم في يومه كتاباً إلا قال في عَدِهِ، لو غَيَّرَ هذا لكانَ أحسنَ ولو زِيدَ ذاكَ لكانَ يُسْتَحْسَنُ، ولو قُدِّمَ هذا لكانَ أفضلَ، ولو تُرِكَ ذاكَ لكانَ أجملَ، وهذا مِن أعظم العِبرِ، وهو دليلٌ على استيلاء النَّفْسِ على جُمَلَةِ البَشَرِ)

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين ، حيث يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

لا يسعني في هذا المقام ، إلا أن أحمد الله سبحانه وتعالى وأشكره شكراً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع والذي أسأل الله أن يكون علماً نافعا، ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف : الدكتور محمد بن سعيد على جهوده المخلصة ومساعداته القيمة وتوجيهاته السديدة خلال إنجاز هذا البحث، فله مني وافر التقدير والامتنان وأن يجزيه الله عني موفور الجزاء

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الصديقان الأستاذ مصطفى بن ساحة و الدكتور مصطفى طويطي على مساعدتنا ومدنا بالإرشادات والنصيحة والمشورة و الامداد بالمعلومة العلمية كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد

الاهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من قال فيهما الرحمان ﴿ وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا

رَبَّيْنِي صَغِيرًا ﴾أبي وأبي

إلى رمز الحنانجدتي

إلى رفيقة دربيزوجتي

إلى قرّة عينيإبنتي

إلى سنديإخوتي وأخواتي ...وزوجاتهم وأزواجهم وأولادهم وبناتهم

إلى روح أختي الطاهرة سهام رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى من علمني كيف أقرأ وأكتب معلمي في الابتدائية سليمان بن عبد الهادي رحمه الله

وأسكنه فسيح جنانه

إلى كل من علمني حرفا

إلى كل الزملاء والأصدقاء

إلى شهداء الوطن الغالي الجزائر وشهداء الأمة الاسلامية

إلى كل محب للعلم في العالم الاسلامي

قائمة المحتويات

III	شكر و تقدير
IV	الاهداء
V	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XXII	قائمة الأشكال
XXIII	قائمة الملاحق
1	مقدمة

الباب الأول : الإطار النظري

15	مدخل مفاهيمي للدراسة	الفصل الأول :
16		تمهيد الفصل
17	ماهية المنتج	المبحث الأول :
17	المطلب الأول: تعريف المنتج (السلع)	
18	المطلب الثاني : مفاهيم متعلقة بالمنتج	
19	المطلب الثالث: خصائص المنتج	
21	المطلب الرابع: تصنيف المنتجات	
24	المطلب الخامس :دورة حياة المنتج	
26	ماهية الخدمات	المبحث الثاني:
26	المطلب الأول : تعريف الخدمة	
27	المطلب الثاني : خصائص الخدمة	
29	المطلب الثالث : تصنيف الخدمات	
31	المطلب الرابع : دورة حياة الخدمة	
32	ماهية القطاع العام	المبحث الثالث :
32	المطلب الأول : تعريف القطاع العام	
34	المطلب الثاني : أهداف القطاع العام	
35	المطلب الثالث : نشأة و تطور القطاع العام في الجزائر	
37	ماهية القطاع الخاص	المبحث الرابع :

37	المطلب الأول : تعريف القطاع الخاص	
38	المطلب الثاني : أهمية القطاع الخاص	
40	المطلب الثالث : نشأة و تطور القطاع الخاص في الجزائر	
47		خلاصة الفصل
48	الثقافة التنظيمية	الفصل الثاني :
49		تمهيد الفصل
50	ماهية الثقافة التنظيمية	المبحث الأول :
50	المطلب الأول : مفهوم الثقافة	
52	المطلب الثاني :تطور الثقافة التنظيمية	
55	المطلب الثالث : مفهوم الثقافة التنظيمية	
58	المطلب الرابع : العوامل التي تؤثر في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية	
59	مكونات الثقافة التنظيمية	المبحث الثاني:
59	المطلب الأول : عناصر الثقافة التنظيمية	
61	المطلب الثاني : مصادر الثقافة التنظيمية	
63	المطلب الثالث : نظريات الثقافة التنظيمية	
64	المطلب الرابع : وظائف الثقافة التنظيمية	
65	مؤشرات، مستويات، نماذج وتصنيفات الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	المبحث الثالث:
65	المطلب الأول : مؤشرات الثقافة التنظيمية	
67	المطلب الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية	
69	المطلب الثالث : نماذج الثقافة التنظيمية	
77	المطلب الرابع : أنواع الثقافة التنظيمية	
83	المطلب الخامس : بناء والمحافظة على الثقافة التنظيمية	
84	التغير الثقافي والتنظيمي والتكيف والتنوع الثقافي	المبحث الرابع :
84	المطلب الأول : التغير الثقافي	
85	المطلب الثاني : التغير التنظيمي	
89	المطلب الثالث : التنوع الثقافي	
90	المطلب الرابع : التكيف الثقافي	
94		خلاصة الفصل
95	إدارة الجودة الشاملة	الفصل الثالث :
96		تمهيد الفصل

97	المبحث الأول :	ماهية إدارة الجودة الشاملة
97		المطلب الأول : تعريف الجودة
101		المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
103		المطلب الثالث : تعريف إدارة الجودة الشاملة
107		المطلب الرابع : فوائد إدارة الجودة الشاملة
108	المبحث الثاني :	جودة المنتجات
108		المطلب الأول : مفهوم جودة المنتج
111		المطلب الثاني : مراقبة جودة المنتج
112		المطلب الثالث : أبعاد جودة المنتج
113	المبحث الثالث :	جودة الخدمات
113		المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة
114		المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة
115	المبحث الرابع :	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
115		المطلب الأول : مبادئ تطبيق إدارة الجود الشاملة
118		المطلب الثاني : أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
124		المطلب الثالث : الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
126	المبحث الخامس:	الايزو 9000
126		المطلب الأول : مفهوم الايزو 9000
127		المطلب الثاني : دوافع إقامة منظمة التقييس الدولية ISO
130		المطلب الثالث: فوائد ومساوئ تطبيق الايزو 9000
132		المطلب الرابع: علاقة ثقافة المنظمة بتطبيق نظام الإيزو 9000
135		خلاصة الفصل
136	الفصل الرابع:	أبعاد الثقافة التنظيمية
137		تمهيد الفصل
138	المبحث الأول :	القيادة
138		المطلب الأول : القيادة وأنماطها
142		المطلب الثاني : الدافعية و التحفيز
150		المطلب الثالث : التمكين
152		المطلب الرابع : قيادة التغيير
155	المبحث الثاني :	الهيكل والنظم

155	المطلب الأول : الاتصال
159	المطلب الثاني : العمل الجماعي
162	المطلب الثالث : التعليم والتدريب
164	المبحث الثالث : التوجه نحو المستهلك
164	المطلب الأول :المستهلك الخارجي
167	المطلب الثاني : المستهلك الداخلي
169	المطلب الثالث : الموردون
170	المطلب الرابع : التغذية العكسية من المستهلك
172	المطلب الخامس : حل المشاكل المشتركة
174	المبحث الرابع : العملية والقياس
174	المطلب الأول : تفهم العملية
175	المطلب الثاني : القياس
177	المطلب الثالث : تكاليف الجودة
181	المبحث الخامس : التحسين المستمر
181	المطلب الأول : الجذور و المنهج الياباني في التحسين المستمر
183	المطلب الثاني : عناصر التحسين المستمر
184	المطلب الثالث : طرق التحسين
185	المطلب الرابع : مراحل عملية التحسين المستمر
188	خلاصة الفصل

الباب الثاني : الإطار التطبيقي

190	الفصل الخامس : مدخل للدراسة الميدانية
191	تمهيد الفصل
192	المبحث الأول : العناصر المنهجية للدراسة
192	المطلب الأول : الأساليب الاحصائية المستخدمة
195	المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات و المعلومات
197	المبحث الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
197	المطلب الأول : تحديد حجم عينة الدراسة
198	المطلب الثاني : خصائص العينة

205	المبحث الثالث :	صدق وثبات الدراسة
206		المطلب الأول : رأي المحكمين
206		المطلب الثاني : ثبات أداة الدراسة
207		المطلب الثالث : الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)
210		خلاصة الفصل
211	الفصل السادس :	تحليل الدراسة في القطاع العام
212		تمهيد الفصل
213	المبحث الأول :	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية
213		المطلب الأول : الثقافة التنظيمية
220		المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة
229		المطلب الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية
240	المبحث الثاني :	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الخدمية
240		المطلب الأول : الثقافة التنظيمية
248		المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة
257		المطلب الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية
268		خلاصة الفصل
269	الفصل السابع :	تحليل الدراسة في القطاع الخاص
270		تمهيد الفصل
271	المبحث الأول :	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية
271		المطلب الأول : الثقافة التنظيمية
278		المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة
287		المطلب الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية
298	المبحث الثاني :	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الخدمية
298		المطلب الأول : الثقافة التنظيمية
305		المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة
314		المطلب الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية
326		خلاصة الفصل
327	الفصل الثامن :	الدراسة المقارنة
328		تمهيد الفصل
329	المبحث الأول :	تحليل المقارنة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام

329	المطلب الأول : الثقافة التنظيمية	
332	المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة	
337	المطلب الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية	
341	تحليل المقارنة بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في القطاع الخاص	المبحث الثاني :
341	المطلب الأول : الثقافة التنظيمية	
344	المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة	
349	المطلب الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية	
353	تحليل المقارنة للمؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام و الخاص	المبحث الثالث :
353	المطلب الأول : الثقافة التنظيمية	
356	المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة	
360	المطلب الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية	
364	تحليل المقارنة للمؤسسات الخدمية بين القطاعين العام و الخاص	المبحث الرابع :
364	المطلب الأول : الثقافة التنظيمية	
367	المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة	
372	المطلب الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية	
376		خلاصة الفصل
377	إختبار وتحليل الفرضيات	الفصل التاسع :
410	النتائج والتوصيات	الفصل العاشر :
443		خاتمة
447		المراجع
462		الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	الإطار الثقافي لنموذج Ouchi	75
2-2	إطار ماكنزي سباعي الأبعاد	76
3-2	إطار خصائص المؤسسة المتميزة وفق نموذج Peters & Waterman	76
4-2	الخصائص وانعكاسها على تميز الشركات وفق نموذج Peters & Waterman	77
1-4	الفروق الأساسية بين مفهوم التعليم و التدريب	163
2-4	المقارنة بين الطريقة اليابانية والأمريكية	185
1-5	تنظيم عبارات محاور أداة الدراسة (الإستبيان)	196
2-5	توزيع الاستبيانات على العينة	198
3-5	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	199
4-5	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	200
5-5	توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	201
6-5	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	202
7-5	توزيع أفراد الدراسة حسب طبيعة العمل	203
8-5	توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة	204
9-5	توزيع أفراد الدراسة حسب طبيعة النشاط	205
10-5	معامل ألفا كرونباخ	206
11-5	معامل الارتباط بين كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور	207
12-5	معامل الارتباط بين كل مبدأ من مبادئ ادارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمحور	208
13-5	معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور	209
1-6	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	213
2-6	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام	215
3-6	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأعراف التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	217
4-6	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة	218

	الدراسة نحو التوقعات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	
221	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العميل في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	5-6
222	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معا في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	6-6
224	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	7-6
225	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	8-6
226	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	9-6
228	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التغذية العكسية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	10-6
229	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	11-6
232	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الهياكل والنظم في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	12-6
234	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التوجه نحو المستهلك في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	13-6
235	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو العملية والقياس في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	14-6
238	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحسين المستمر في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	15-6
240	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	16-6
242	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة	17-6

	الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	
244	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة تحليل الأعراف التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	18-6
246	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التوقعات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	19-6
248	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العميل في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	20-6
250	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معا في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	21-6
251	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	22-6
253	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	23-6
254	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	24-6
256	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التغذية العكسية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	25-6
257	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	26-6
259	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الهياكل والنظم في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	27-6
261	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التوجه نحو المستهلك في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	28-6
263	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو العملية والقياس في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	29-6
265	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة	30-6

	الدراسة نحو التحسين المستمر في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	
271	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	1-7
273	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	2-7
275	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأعراف التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	3-7
276	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التوقعات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	4-7
278	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العميل في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	5-7
280	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معا في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	6-7
281	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	7-7
283	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	8-7
284	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	9-7
286	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التغذية العكسية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	10-7
287	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	11-7
289	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الهياكل والنظم في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	12-7

291	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التوجه نحو المستهلك في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	13-7
293	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو العملية والقياس في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	14-7
295	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحسين المستمر في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	15-7
298	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	16-7
300	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحليل المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	17-7
302	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحليل الأعراف التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	18-7
303	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحليل التوقعات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	19-7
306	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العميل في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	20-7
307	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معا في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	21-7
309	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	22-7
310	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	23-7
312	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	24-7
313	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة	25-7

	الدراسة نحو التغذية العكسية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	
315	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	26-7
317	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الهياكل والنظم في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	27-7
319	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التوجه نحو المستهلك في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	28-7
321	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو العملية والقياس في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	29-7
323	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحسين المستمر في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	30-7
329	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيم التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	1-8
330	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	2-8
331	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الأعراف التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	3-8
331	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوقعات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	4-8
332	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على العميل بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	5-8
333	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معا بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	6-8
334	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	7-8
334	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	8-8
335	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	9-8

336	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التغذية العكسية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	10-8
337	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيادة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	11-8
338	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الهياكل والنظم بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	12-8
339	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوجه نحو المستهلك بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	13-8
339	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو العملية والقياس بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	14-8
340	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التحسين المستمر بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام	15-8
341	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيم التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	16-8
342	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	17-8
343	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الأعراف التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	18-8
344	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوقعات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	19-8
344	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على العمل بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	20-8
345	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معا بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	21-8
346	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	22-8
347	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	23-8
347	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو اتخاذ القرارات المرتكزة على	24-8

	حقائق بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	
348	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التغذية العكسية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	25-8
349	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيادة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	26-8
350	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الهياكل والنظم بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	27-8
351	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوجه نحو المستهلك بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	28-8
351	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو العملية والقياس بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	29-8
352	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التحسين المستمر بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص	30-8
353	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيم التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	31-8
354	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	32-8
355	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الأعراف التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	33-8
355	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوقعات التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	34-8
356	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على العميل بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	35-8
357	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معا بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	36-8
358	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها معا بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	37-8
358	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة قبل الوقوع فيها بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	38-8

359	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	39-8
360	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التغذية العكسية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	40-8
360	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيادة بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	41-8
361	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الهياكل والنظم بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	42-8
362	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوجه نحو المستهلك بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	43-8
363	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو العملية والقياس بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	44-8
363	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التحسين المستمر بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية	45-8
364	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيم التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	46-8
365	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	47-8
366	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الأعراف التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	48-8
367	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوقعات التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	49-8
367	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على العميل بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	50-8
368	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معا بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	51-8
369	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	52-8
370	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى	53-8

	العاملة بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	
370	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	54-8
371	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التغذية العكسية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	55-8
372	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيادة بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	56-8
372	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الهياكل والنظم بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	57-8
373	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوجه نحو المستهلك بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	58-8
374	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو العملية والقياس بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	59-8
375	نتائج إختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التحسين المستمر بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية	60-8
379	فروق الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام	1-9
380	فروق ثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص	2-9
382	فروق ثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام و الخاص	3-9
383	فروق ثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام و الخاص	4-9
385	فروق تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام	5-9
386	فروق تحقيق ادارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص	6-9
388	فروق تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص	7-9
390	فروق تحقيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص	8-9
392	مصفوفة الإرتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	9-9
393	مصفوفة الإرتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية بالقطاع	10-9

	العام	
394	مصفوفة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	11-9
395	مصفوفة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	12-9
397	معامل الارتباط و التحديد في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	13-9
397	تحليل ANOVA في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	14-9
397	إختبار t و Beta في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام	15-9
398	معامل الارتباط و التحديد في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	16-9
398	تحليل ANOVA في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	17-9
399	إختبار t و Beta في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام	18-9
400	معامل الارتباط و التحديد في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	19-9
400	تحليل ANOVA في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	20-9
400	إختبار t و Beta في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص	21-9
401	معامل الارتباط و التحديد في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	22-9
401	تحليل ANOVA في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	23-9
402	إختبار t و Beta في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص	24-9
403	فروق أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام	25-9
404	فروق أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص	26-9
406	فروق أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص	27-9
407	فروق أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص	28-9

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
25	دورة حياة المنتج	1-1
32	دورة حياة المنتج و الخدمة	2-1
52	العلاقة بين الثقافة الاجتماعية و الثقافة التنظيمية	1-2
58	أهمية الثقافة التنظيمية	2-2
70	مستويات الثقافة وفق تصور Schein	3-2
73	جوهر فكرة الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها	4-2
116	المستهلك الداخلي والخارجي	1-3
119	مخطط تاكوشي (دالة خسارة الجودة)	2-3
120	مخطط التبعر	3-3
123	خريطة التدفق	4-3
143	نموذج عملية ظهور الدافع	1-4
153	نموذج Kotter لقيادة التغيير	2-4
173	نموذج الخطوات الست لحل مشكلات الجودة	3-4
174	العملية	4-4
184	أساليب التحسين المستمر KAIZEN	5-4
186	دورة ديمينغ للتحسين	6-4
187	دائرة الجودة المستمرة	7-4

قائمة الملاحق

463	الإستبيان باللغة العربية
467	الإستبيان باللغة الفرنسية

مقدمة

توطئة

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية و الثقافية والتي تتصف بكونها دائمة التغير .

وفي ظل التحولات العميقة التي يشهدها الإقتصاد العالمي - الذي أصبح اليوم يركز على المعرفة وتدفق المعلومات ورقمنة التعامل - وهو ما إنعكس بوضوح على الاقتصاديات الوطنية بقطاعيها العام والخاص، كل هذه الامور تستدعي التغيير والتطوير الدائم في المؤسسات الانتاجية والخدمية، لغرض بقائها واستمرارها ونموها.

إن المؤسسات لكونها نظم مفتوحة فإنها تتأثر بالبيئة المحيطة ، هذه البيئة المليئة بالمتغيرات والعوامل المختلفة، لذلك يستوجب الأمر على تلك المؤسسات سواء كانت انتاجية أو خدمية التغيير والتطوير للاستجابة لتغيرات البيئة المستمرة.

كما أن المؤسسات تشهد تغيرات بسبب تغييرات في عوامل البيئة الداخلية الخاصة بها. وتتفاوت درجة التغير من مؤسسة إلى أخرى بتفاوت مدى التغير في بيئتها من ناحية، ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغير من ناحية أخرى، وقد يكون هذا التغير تلقائيا وقد تكون نتيجة جهد واع ومخطط .

ولعل أهم ما يميز التغيرات و التحولات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر الاداري العالمي¹.

إن ضغوط التغيير التي تواجه المؤسسات والتقدم التكنولوجي الحاصل بها وإنشاء التكتلات الاقتصادية كلها أمور كانت سببا كافيا للمديرين في المؤسسات الإنتاجية والخدمية أن يفكروا و بعمق في الحاجة لمدخل جديد، خاصة في ظل عدم قدرة سمات وخصائص المدخل التقليدي للإدارة بمراحله المختلفة على الصمود أمام تلك التحديات. ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، يقوم على الايمان بأن الجودة العالية للمنتج والخدمة وما يرتبط بها من إرضاء المستهلك يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة.

حيث يعتبر مدخل ادارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة تنظيمية عميقة للجودة بمعناها الشامل. فهو أسلوب شامل للتطوير التطبيقي، لذا فإن هناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المؤسسة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون. تمثل الهدف الأساسي لها وأن طريق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة.

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 13

لقد طبقت الشركات اليابانية نظام إدارة الجودة الشاملة منذ بداية النصف الثاني من القرن الماضي بهدف حل المشاكل الإنتاجية وتحسين الجودة ولقد أثبت التطبيق العلمي لهذا الأسلوب أنه يمكن من خلاله تحقيق وفورات إقتصادية كبيرة في العمليات تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات السنوية لوحدها.²

إشكالية الدراسة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً لتطوير المؤسسات، حيث أن نجاح هذا المدخل معقود بتهيئة بيئة العمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع ما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة وهذا مما يستلزم على أبعاد الثقافة التنظيمية أن تلعب دورها في هذا التطبيق في المؤسسات، إلا أن المؤسسات تختلف باختلاف نشاطها مما يعني أن هناك إختلاف في الثقافة التنظيمية وفي تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وكذلك في أبعاد الثقافة التنظيمية. وعليه يتم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها*؟ وما هي الفروق بينهم من حيث الثقافة التنظيمية وأبعادها وإدارة الجودة الشاملة؟

الإشكاليات الفرعية:

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية بحسب طبيعة نشاط كل منها؟
- هل هناك فروق في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؟
- هل هناك فروق في إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؟
- هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و أبعادها في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؟
- هل تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاط كل منها؟
- هل هناك فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؟

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2013، ص: 79
* طبيعة نشاط المؤسسات : مؤسسات إنتاجية عمومية، مؤسسات خدمية عمومية، مؤسسات إنتاجية خاصة، مؤسسات خدمية خاصة

فرضيات الدراسة

لقد تم بناء هذه الدراسة إعتقادا على جملة من الفرضيات وهي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؛
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- إثراء المعرفة العلمية في مجال الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة ؛
- توضيح أهمية أبعاد الثقافة التنظيمية في الانتقال من ثقافة لا تتبنى الجودة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؛
- التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؛
- التعرف على واقع أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؛
- التعرف على العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها ؛
- التعرف على علاقة التأثير الموجودة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها ؛
- معرفة الفروق في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؛
- معرفة الفروق في إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؛
- معرفة الفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها.

أهمية الدراسة:

يستمد هذا الموضوع أهميته إنطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبيين العلمي والعملية

• الأهمية العلمية

- تستند الأهمية العلمية لهذه الدراسة كون موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة؛
- يحضى الموضوع ولا يزال باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمهتمين بعلم الادارة؛
- تقدم هذه الدراسة إلى المكتبة الجزائرية كمرجع ضمن مواضيع الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة ؛

• الأهمية العملية (التطبيقية)

- تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية في الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيقها إدارة الجودة الشاملة وذلك بتأثيرها على أداء المؤسسات ومدى بقائها واستمرارها. حيث أن المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعات العام والخاص في الجزائر محتاجة إلى مداخل ومناهج حديثة وذلك نتيجة التطورات التكنولوجية الحاصلة في ظل التنافس؛
- تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة من النتائج والتوصيات التي سيسفر عنها، والتي نأمل أن تستفيد منها المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعات العام والخاص وكذلك الباحثين المهتمين بموضوع الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة .

أسباب اختيار الموضوع:

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لمجموعة من الأسباب:

• الأسباب الموضوعية:

- كون الموضوع يتزامن و تبني المؤسسات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال ارساء ثقافة تنظيمية تدعم هذه الفلسفة، خاصة وأن هذا التبنى جاء كنتيجة ملحة إستدعتها التطورات التكنولوجية الحاصلة؛
- زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة ومتغيراتها؛
- سعي المؤسسات نحو تحقيق التميز في مجال أعمالها؛
- إلقاء الضوء على العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة؛

• الأسباب الذاتية:

- الموضوع شيق وجدير بالبحث والدراسة؛
- حب الاطلاع في مواضيع الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة؛

- توسعة الموضوع الذي تم تناوله في مذكرتي التي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير.

حدود الدراسة

تم إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية :

• البعد النظري

يتمثل البعد النظري للدراسة في الإحاطة بالجوانب الفكرية و المعرفية لحقل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية.

• البعد المفاهيمي

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها لابد من تحديد الإطار المفاهيمي الذي ينبغي تناوله في الدراسة، وقد تم التطرق للعديد من المفاهيم في الفصل الأول مدخل مفاهيمي للدراسة كالمنتج والخدمة والقطاع العام والقطاع الخاص بالإضافة إلى مفاهيم موضوع الدراسة كالثقافة التنظيمية و ادارة الجودة الشاملة وما يتعلق بهما

• البعد المكاني

شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية و في القطاعين العام والخاص.

• البعد الزمني

إمتدت هذه الدراسة من أكتوبر 2011 إلى غاية نوفمبر 2014.

المنهج المتبع:

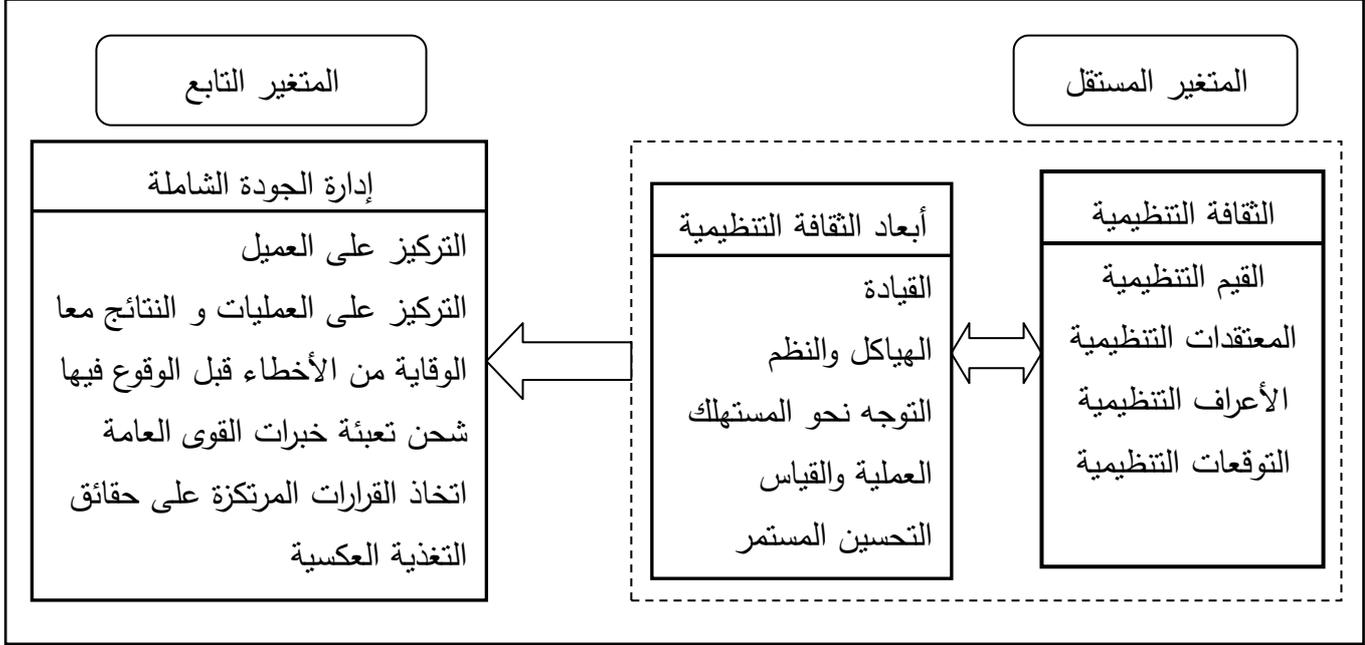
هناك جانبين في الدراسة:

• **الجانب النظري:** لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من خلال الإستفادة من الكتب والمراجع العربية و الأجنبية، والمقالات والدوريات العلمية المحكمة و الدراسات و المذكرات والأبحاث السابقة وذلك بسرد وتقديم معلومات متعلقة بموضوع الدراسة. كما أن الإعتماد على المنهج الوصفي كونه مرتبطا بالمشكلات المتعلقة بمجالات العلوم الإنسانية وهو طبيعة موضوعنا.

• **الجانب التطبيقي:** و هي الدراسة الميدانية في المؤسسات الانتاجية والخدمية للقطاعين العام والخاص بالجزائر، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لأخذ آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج المقارن للإجابة على بعض فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات بين المؤسسات حسب طبيعة نشاطها ، كما تم الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية في التحليل الاحصائي.

نموذج الدراسة:

على ضوء اشكالية الدراسة تم بناء النموذج التالي :



مصفوفة الدراسة

هذا المخطط يوضح لنا مصفوفة الدراسة الميدانية:

القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع
		المؤسسات
دراسة ميدانية في المؤسسات الانتاجية الخاصة	دراسة ميدانية في المؤسسات الانتاجية العمومية	المؤسسات الإنتاجية
دراسة ميدانية في المؤسسات الخدمية الخاصة	دراسة ميدانية في المؤسسات الخدمية العمومية	المؤسسات الخدمية

هذه المصنوفة توضح لنا توصيف الدراسة حسب المؤسسات وحسب القطاع، كما توضح لنا مقارنة محاور الدراسة بالنسبة للمؤسسات بين القطاعين العام والخاص وبالنسبة للقطاع بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

هيكل الدراسة

لقد تم تقسيم الدراسة إلى قسمين الباب الأول يتم تناول الإطار النظري للدراسة، والباب الثاني الإطار التطبيقي للدراسة.

الباب الأول : الإطار النظري تم تقسيمه إلى أربعة فصول وهي:

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للدراسة والذي تطرقنا فيه إلى ماهية المنتج والخدمة والقطاع العام والخاص.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية والذي تطرقنا فيه إلى ماهية الثقافة التنظيمية و مكوناتها، مؤشراتنا، مستوياتها، نماذجها، وتصنيفاتها وكيفية المحافظة عليها، والتغير الثقافي والتنظيمي والتكيف والتنوع الثقافي.

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة والذي تطرقنا فيه إلى ماهية ادارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات والخدمات ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

الفصل الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية والذي تطرقنا فيه إلى القيادة ، الهياكل والنظم، التوجه نحو المستهلك، العملية والقياس، التحسين المستمر.

الباب الثاني : الإطار التطبيقي تم تقسيمه إلى ستة فصول وهي:

الفصل الخامس: مدخل للدراسة الميدانية والذي تطرقنا فيه إلى العناصر المنهجية للدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وصدق وثبات الدراسة.

الفصل السادس: تحليل الدراسة في القطاع العام والذي تطرقنا فيه إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام.

الفصل السابع: تحليل الدراسة في القطاع الخاص والذي تطرقنا فيه إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص.

الفصل الثامن: الدراسة المقارنة والذي تطرقنا فيها إلى تحليل المقارنة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام ثم القطاع الخاص، وبعدها تحليل المقارنة بين القطاعين العام و الخاص في المؤسسات الإنتاجية ثم الخدمية.

الفصل التاسع: اختبار وتحليل الفرضيات

الفصل العاشر: النتائج والتوصيات

الدراسات السابقة

- هناك عدة دراسات تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة والتي سوف نذكر منها:
دراسة عبد الله بن عطية الزهراني، تحت عنوان : أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الاعمال ، جامعة دمشق ، سنة 2007

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية من خلال مراجعة مفاهيم الثقافة التنظيمية و الأداء وتأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المجتمع السعودي، وسعت الدراسة إلى نموذج يفسر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية وتحليل عناصرها ودراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين على إختلاف إدراكهم لهذه العناصر في المنظمات السعودية وكذلك تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة وعناصر الثقافة التنظيمية و التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمات السعودية و التوصل إلى نتائج تطبيقية أو عملية تساهم في تطوير المنظمات السعودية وتقديم توصيات ومقترحات في هذا الصدد ، كما تم جمع بيانات ثانوية عن واقع الثقافة التنظيمية بالمنظمات السعودية من خلال استعراض أساليبها في الإدارة و أسلوب التعامل مع العاملين ، وقد روجت بياناتها من خلال الاعتماد على الاساليب العلمية ، مما يجعلها تتسم بالموضوعية وتكون نتائج التنبؤات بعيدة عن التأثير بالعوامل الذاتية.

- دراسة جاسم بن فيحان الدوسري، تحت عنوان : الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة " دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور و الإدارة العامة للجنسية و الجوازات و الإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، 2007

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين ، وقد إستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية من العاملين، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج التي من أهمها : تميز العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين بالود و الاحترام المتبادل ، وإن العمل يتم بموجب الأنظمة و اللوائح التنظيمية، و التزام العاملين بأسلوب " نحن في خدمة المستفيد " عند التعامل مع الجمهور الخارجي ، وهناك إعتقاد عام لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم وأخيرا عدم وجود نظام فعال للحوافز يعتمد على معايير موضوعية.

- دراسة علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، تحت عنوان : دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تدعيم ثقافة الجودة الشاملة بالتطبيق على شركات القطاع الصناعي اليمني الحاصلة على شهادة الجودة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر3 ، 2010/2011
هدفت الدراسة إلى تقديم إطار فكري ونظري لإدارة الجودة باعتبارها مدخل إداري حديث، كما هدفت إلى التعرف على الإتجاهات المختلفة حول خصائص و إبعاد الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على المقومات و العوامل و الوسائل الرئيسة التي تسهم في بناء ثقافة الجودة وكيفية تجسيدها في واقع المنظمة، بالإضافة إلى المحاول التعرف على أهم التحولات في أنظمة الموارد البشرية في ضوء أبعاد ثقافة الجودة الشاملة، كما هدفت الدراسة إلى تشخيص أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في شركات القطاع الصناعي اليمني من حيث مدى ملاءمتها لثقافة الجودة، بالإضافة إلى معرفة الدور الذي تسهم به إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم هذه الثقافة.
- دراسة كريمة ربحي، تحت عنوان: تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية -حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة البليدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2012/2013
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التكامل بين قيم الثقافة التنظيمية ومدخل إدارة الجودة الشاملة و دراسة أبعاد ذلك على الأداء في الجامعة. وقد توصلت إلى نتائج من بينها:لكي تطبق قواعد إدارة الجودة الشاملة و المبنية على مفاهيم و أسس الحكم الراشد. فإن قواعد التسيير في الكلية تنشأ من قبل مختلف الأطراف الفاعلة من أساتذة و طلبة من جهة و المشرفين على الإدارة من جهة ثانية . دون تدخل أي جهة أخرى، غير أن الملاحظ هو أن الكلية تخضع لقوانين وأنظمة التعليم العالي. هذه الأخيرة تجعلها مرتبطة من الناحية المالية و الإدارية بالجامعة المركزية.الأمر الذي يجعل اتخاذ أي إجراء في الكلية كإنشاء مجلس للجودة ، أنظمة الحوافز و المكافآت، وسياسات توظيف الأساتذة و أجورهم ... إنما يتم بقرار من الجامعة المركزية و الجهة الوصية ككل.
- دراسة : يحي يرويقات، تحت عنوان : إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2008/2009.
هدف هذه الدراسة إلى تحديد 11 عاملا حرجا لإدارة الجودة الشاملة ، وتم تطوير مقاييس عملية للعوامل الحرجة وتم اختيار صدقها و ثباتها اعتمادا على بيانات تم تجميعها من عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001.حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل إدارة الجودة الشاملة لا تطبق تطبيقا كاملا في المؤسسات المستقصاة.

- دراسة رياض عيشوش، تحت عنوان مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة دراسة حالات بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد و إدارة المعرفة والمعارف، 2011

هدفت هذه الدراسة لإستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق إدارة المعرفة، وتم إعداد استبيان لتحقيق ذلك الغرض، وإستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، عن طريق دراسة حالة بعض البنوك العمومية الجزائرية حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة السائدة في البنوك ونجاح عمليات إدارة المعرفة، وأظهرت كذلك أن أكبر عامل ثقافي مؤثر هو ممارسات الإدارة العليا، كما أن الثقافة السائدة في البنوك العمومية الجزائرية لازالت لا تلائم متطلبات ثقافة إدارة المعرفة، لهذا قدمت الدراسة بعض التوصيات الضرورية يمكن أن تساهم في التغيير نحو الثقافة المطلوبة.

- دراسة إيهاب فاروق مصباح، تحت عنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي -محافظات غزة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2012

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية التعليم العالي -محافظات غزة، وإتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم إستخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الإستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة- وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

-يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية؛ لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني؛ لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة؛ لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

- دراسة منال طه بركات، تحت عنوان: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2007

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، و التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، كما تهدف إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة. و خلصت الدراسة إلى أن هناك

تبنى واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، و قد طبقت هذه الأبعاد بدرجات و مستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة و ذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي وإستمرارية التحسين و القدرة على الإتصال الفعال و القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، يليه الإهتمام بالتركيز على العميل، ثم التركيز على تحسين العمليات، بعد ذلك التركيز على تلبية إحتياجات العاملين من خلال مشاركتهم و تدريبهم و تحفيزهم و يمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق.

- دراسة إيمان عبد الرحيم الخلايلة، تحت عنوان : الثقافة التنظيمية و علاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات و المعلومات ، جامعة الأردن ، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ، وتكوين مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي 2008 – 2009 .

وأظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطا ، وأن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة أيضا ، وأن هناك ارتباطا ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة.

وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات مجتمع الدراسة وتعزيزها، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة محمد فلاق، تحت عنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول (دراسة حالة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية ، 2010.

تهدف الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول. والتعرف على مدى إسهام الثقافة التنظيمية السائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة). ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها: أن مستوى الثقافة التنظيمية في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول "سائد بدرجة مرتفعة نسبيا، وذلك وفقا لإجابات العاملين بالشركة حول توفر أبعادها. وأن القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة

في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك"، هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: فرق العمل، الصفوة، القانون والنظام، الفعالية، التنافس، القوة، الاقتصاد، الكفاءة، استغلال الفرص، المكافأة، العدالة، والدفاع.

- دراسة : علماوي أحمد تحت عنوان : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة ، 2011/2010.

هدفت الدراسة إلى إثبات أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE وقد تم التوصل إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة كما التوصل إلى وجود لدى عمال المؤسسة المدروسة إيمان بالعمل الجماعي مما ينتج عن قيم ثقافة الجودة في المؤسسة.

تميز الدراسة عن باقي الدراسات السابقة

إنطلاقا من الدراسة التي قمنا بها في المذكرة المقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير والتي عند إنجازها أثبتنا أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية وكانت الدراسة الميدانية في مؤسسة ALFA PIPE ، حاولنا تعميم الدراسة على مختلف المؤسسات الجزائرية سواء كانت إنتاجية أوخدمية وفي القطاعين العام والخاص، وقد تم دراسة واقع الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية وفي القطاعين العام والخاص، ثم العلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها، وبعدها تأثير الأبعاد في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية وفي القطاعين العام والخاص ، ثم دراسة الفروق في الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام ثم القطاع الخاص، وبالنسبة للمؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص ونفسها بالنسبة للمؤسسات الخدمية.

الباب الأول:

الإطار النظري

الفصل الأول :

مدخل مفاهيمي للدراسة

تمهيد الفصل

تلعب المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعين العام والخاص دور كبير في تحريك دواليب الإقتصاد، إذ أن المؤسسات الإنتاجية تعمل بكل طاقاتها وإمكانياتها على تقديم مختلف المنتجات وبمختلف التوليفات التي تحقق أقصى إشباع للمستهلك؛ أي أن محور اهتمامها هو المنتج، وسيتم التطرق للمفاهيم المتعلقة بهذا الأخير كالإنتاجية، التصنيع والإنتاج... الخ، ثم التطرق إلى خصائصه وتصنيفاته وأخيرا إلى دورة حياته، أما بالنسبة للمؤسسات الخدمية فمحور اهتمامها هو الخدمات والتي تسعى إلى تقديمها بجودة ونوعية تحقق رضا المستهلك، وسيتم التطرق إليها كذلك من خلال تحديد مفهومها ثم تصنيفاتها وبعدها دورة حياتها، هذا من جهة وإلى التطرق من جهة أخرى إلى كل من الدور الذي يلعبه القطاعين العام والخاص في الحياة الإقتصادية في الجزائر.

هذا ومما سبق سنتناول في هذا الفصل ماهية المنتج بشكل عام (مفهومه، مفاهيم مرتبطة بالمنتج... الخ)، ثم إلى ماهية الخدمات، وأخيرا التطرق إلى ماهية كل من القطاعين العام والخاص.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول : ماهية المنتج
- المبحث الثاني : ماهية الخدمات
- المبحث الثالث : ماهية القطاع العام
- المبحث الرابع : ماهية القطاع الخاص

المبحث الأول : ماهية المنتج

يعد المنتج أحد العناصر الرئيسية التي تقوم عليه المؤسسات الإنتاجية وبدونه تصبح هذه المؤسسات ليس لها معنى وبالتالي الكشف عن المؤسسات الإنتاجية يستوجب معرفة المنتج بأنواعه ودوره حياته

المطلب الأول : تعريف المنتج (السلع)

في الحقيقة لا يمكن استعراض جميع التعريفات التي تناولت المنتج وذلك لكثرتها بل سنحاول إيجاز أهمها:

- يعرفه (Stanton, 1991) بأنه مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بضمها الغلاف، اللون، السعر، شهرة و سمعة ومكانة الشركة المنتجة والبائع وخدمات المنتج والبائع التي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته ؛
- أما كل من (Kotler & Armstrong,2004) فيعرفانه على أنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما؛
- في حين يعرفه (الصميدعي،2007) على أنه عبارة عن مجموعة الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يتألف منها ويرتبط بها،والتي تعبر عن حاجة أو رغبة المستهلك¹؛
- ذلك المزيج من المكونات المادية و غير المادية التي يشتريها المستهلك جميعا وفي آن واحد، وذلك بهدف إشباع حاجة من حاجاته المتعددة وتلبية متطلباته، فعندما يشتري شخص ما جهاز راديو مثلا فإنه لا يشتري ذلك الجانب المادي للسلعة فقط وإنما يشتري إضافة إلى ذلك أمور غير ملموسة منها : العلامة التجارية، التصميم، السعر، اللون، خدمات الصيانة، حق إرجاع السلعة؛
- إنه مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته، وهذه المنافع تشمل المنافع المادية مثل الخصائص المكونة للسلعة و المنفعة النفسية التي يحصل عليها لاقتنائه السلعة²؛
- إنه مجموعة من الخصائص المادية الكيماوية المجتمعة في شكل محدد لإشباع حاجة معينة³؛
- عبارة عن أشياء ملموسة يمكن انتاجها وبيعها في وقت لاحق⁴؛
- فالمنتج بمعناه الضيق ببساطة أي تكوين مادي يتم تقديمه إلى المشتري، بحسب هذا المعنى أصبح المستهلك لا يهتم لما تحمله السلعة من خصائص تجذبه عليها وتدفعه إلى التفصيلها على غيرها من السلع؛ أما المعنى الواسع للمنتج فإنه يعتبر كل علامة من العلامات المعروضة

¹ محمود جاسم الصميدعي وريدينة عثمان يوسف، التسويق الصناعي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص : 152-153
² عمر زريق ، استخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجية التسعير : دراسة حالة المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الإلكترونية و الإلكتر و منزلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تسيير فرع استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص: 52

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2003، ص : 254

⁴ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص : 288

للبيع في السوق سلعة قائمة بحد ذاتها ومستقلة عن غيرها من السلع، مثل سيارة تويوتا سلعة مستقلة عن سيارة فورد¹.

المطلب الثاني : مفاهيم متعلقة بالمنتج

هناك عدة مفاهيم مرتبطة بالمنتج وهي :

أولاً - الإنتاج : إن المقصود من النشاط الانتاجي الذي يختلف مصدره بين الإجماعيين والإقتصاديين والفنيين من حيث المضمون و المدلول لهذا المصطلح، والتعريف الدقيق للإنتاج ينبغي أن يتميز بالشمول والدقة لمختلف وجهات النظر. لذلك سوف نركز على فكرة مزج عوامل الإنتاج بطريقة إقتصادية نافعة. فقد عرفه بعض الإقتصاديين بأنه "العملية التي يتم بمقتضاها تحويل لنسب معينة عن المدخلات إلى أنواع محددة من المخرجات بهدف الإستهلاك المباشر " كما يقصد بذلك وظيفة الإنتاج بمعنى الكلمة، وتشمل على ثلاثة أنشطة متميزة : يمكن أن تقابلها ثلاثة أقسام ، يختص الأول بصناعة الأجزاء المطلوبة ، والثاني بتجميع المنتجات إبتداء من تلك الأجزاء ،بينما يختص الثالث بإنجاز المنتجات المجمععة. كما يعني كذلك الإنتاج " تضافر عوامل الإنتاج : رأس المال، المواد الأولية، الأرض، القوى العاملة، الإدارة، التقنية.

ثانياً- التصنيع و الإنتاج : مصطلحان يستخدمان عادة دون التفرقة بينهما، غير أن الإنتاج اصطلاح أوسع وأشمل يتضمن كل الأنشطة التي تختص بخلق الأشياء ذات القيمة ،أما التصنيع " فيختص بتغيير المواد الأولية بعمليات كيميائية أو ميكانيكية أو كهربائية أو يدوية وتحويلها إلى سلع نهائية وكذلك يطلق على كلمة التصنيع على الجهود التي تبذل لإنشاء مصانع جديدة أو إجراءات التوسعات بالمصانع القائمة قصد ممارسة نشاط ، والهدف من التصنيع هو إنتاج سلع إما للإستهلاك النهائي مثل قطع أثاث المنزل أو زوج من الأحذية أو قد تكون السلعة آلة أو جهاز قابلاً للإستخدام لدى مصنع آخر لإنتاج سلع أخرى.

ثالثاً- الإنتاج والإنتاجية : مصطلحان مرتبطان ببعضهما البعض ورغم وجود علاقة قوية بينهما ، إلا أن الإنتاج يختلف عن الإنتاجية، فالإنتاج هو مجموعة المراحل المتعاقبة أو غير المتعاقبة التي تتغير فيها المادة من شكل إلى آخر، أما مفهوم الإنتاجية فهو مفهوم نسبي يتعذر القول بوجود مفهوم مطلق لهذه الفكرة ، فهو يتأثر بعوامل واعتبارات إقتصادية و اجتماعية وفنية و بيئية ونرى أن التعريف الذي نركز عليه من منطلق كون الإنتاجية مؤشراً للكفاءة و الفعالية².

رابعاً- إدارة الإنتاج : هي الإدارة المعنية بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق بما يتطابق مع الموصفات والأساليب التي حددتها إدارة هندسة الإنتاج وسع البرامج التي رسمتها دائرة تخطيط ومراقبة الإنتاج وهناك هدفان أساسيان لإدارة الإنتاج وهما :

¹ عمر زريق ، مرجع سبق ذكره، ص : 52

² عبد الرحمان بن عنتر ، إدارة الإنتاج من المنشآت الخدمية و الصناعية(مدخل التحليلي) ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011،

1- الأهداف الكمية : وتتمثل في :

- تحقيق أكبر عدد ممكن من الإنتاج ، ومن الآلات الموجودة ومن العمال الذين يعملون عليها ومن المواد الخام المستخدمة ، إذ أن إختلاف كمية الإنتاج التي تحصل عليها باستخدام أعداد معينة من الآلات وأعداد معينة من العمال، وكميات محددة من المواد الخام تؤثر على إيرادات المشروع وعلى تكلفه إنتاج الوحدة وبالتالي على السعر الذي يعرض به الإنتاج ، وبالتالي على مقدره المؤسسة على المنافسة؛
- زيادة الكفاءة الإنتاجية الجزئية و الكلية للمؤسسة ، وتمثل الكفاءة الإنتاجية الجزئية في إنتاجية العمالة، وإنتاجية الآلات والمعدات، وكذا إنتاجية المواد المستخدمة في الإنتاج، في حين أن الكفاءة الكلية للمؤسسة تتمثل في مدى الاستخدام الأمثل لمختلف عوامل الإنتاج، مجتمعة ومدى مساهمتها في تحقيق المخرجات أو المنتجات النهائية ؛
- العمل على تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة بما يساعد على تحديد أسعار ملائمة للسلعة النهائية؛
- إضافة خطوط إنتاجية جديدة لإنتاج منتج جديد أو أكثر؛
- تحقيق أهداف الخطة الإنتاجية للمؤسسة بإنتاج الكميات المحددة.

2 - الأهداف النوعية : وتتمثل في :

- تطبيق المواصفات للجودة و بالتالي إذا أراد المنتج أن تباع سلعة فلا بد أن يقدمه بمواصفات التي يتوقعها المستهلك وإلا فلا تباع هذه السلعة، وبالتالي إنخفاض الإيرادات التي يحققها فضلا عن إرتفاع تكلفة الوحدة من الناتج المتوسط ؛
- تطوير طرق ووسائل الإنتاج بما يتماشى مع التطورات الحديثة ؛
- رفع الروح المعنوية للأفراد وإعطاء حوافز للعاملين الممتازين الذين يحققون معدلا معيناً من الإنتاج، ويحققون كذلك وفورات معينة من تكاليف الإنتاج¹.

المطلب الثالث: خصائص المنتج

يرى كوتلر (Kotler) المنتج على أنه أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الإستهلاك أو الإستخدام أو الحياة أو الإشباع لحاجة أو رغبة معينة، وهو بذلك يشمل الأشياء المادية و الخدمات غير المادية و الأشخاص و الأماكن و المؤسسات والأفكار، وأن مفرد المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل الحجم، السعر والمظهر المادي، واللون والطعم وغيره. فالمشتري وفقا لهذه التعاريف لا يشتري المنتج بخصائص مادية فحسب وإنما يشتري الانطباع عنه أيضا الذي يتجسد في الصورة التي

¹ عبد الرحمان بن عنتر ، مرجع سبق ذكره، ص : 40 - 42

يتخيلها عن هذا المنتج من جراء مشاهدته له وسماعه عنه كالاسم التجاري المميز (الشهرة أو خدمات ما بعد البيعالخ)¹

يلاحظ مما تقدم بأن المنتج يتكون من :

- الخصائص الملموسة أي الخواص المادية المتمثلة باللون والشكل و التصميم،الحجم والغلاف ؛
- الخصائص غير الملموسة أي الخواص ذات الطابع الاجتماعي والأخلاقي المتمثلة بالتفاخر، التباهي، الشعور بالسعادة والراحة.....

وفقا لرؤية العديد من الباحثين فإن بالامكان إطلاق مصطلح المنتج الشامل (The Total Product) الذي يتألف من عدة أبعاد أو مستويات حددها كل من (kotler & Armstrong) بثلاثة مستويات وإن لكل مستوى قيمة للزبون :

1. جوهر المنتج Core Product : وهو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة والتي يحصل عليها المستهلك أو يتوقع الحصول عليها، ويطلق عليه بالمستوى الأساسي والذي يتضمن المنفعة الرئيسية أو الجوهرية (Core Benefit). لذلك فإن المسوقون وعند تصميم المنتج يجب أن يفهموا ماذا يريد المشتري أن يشتري فعلا (What are the buyer really buying)، إن هذا الفهم يؤسس لحل المشكلة الرئيسية التي يبحث عنها المستهلك أولاً، وهذا يعني التركيز على المنفعة الجوهر التي يرغب المستهلك الحصول عليها .

2. المنتج الفعلي Actual Product : وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية و الكيميائية للمنتج وتصميمه،غلافه الخارجي، اسمه التجاري وغيرها. في هذا المستوى الثاني يجب أن يحاول مخططوا المنتج تحويل المنفعة الجوهرية إلى منتج فعلي، الأمر الذي يتطلب أن يتم تطوير سمات المنتج، وتحديد مستوى الجودة، اسم العلامة التجارية والتغليف..... مثال على ذلك ما قامت به شركة سوني (SONY) بالنسبة لمسجل الكاميرا (مامكودو)، بدمج اسمه، أجزائه، سماته، تغليفه، والخصائص الأخرى لتسليم المنفعة الرئيسية (الجوهر).

3. المنتج المدعم (المعزز) Augmented Product : يتضمن مجموعة المنافع والخدمات الإضافية التي تدعم المنفعة الرئيسية و المنتج الفعلي، والتي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج (الخصائص و الخدمات) مقارنة بما أنفقه من مال ووقت وجهد عند حصوله على هذا المنتج.

إن المستهلك يرى المنتج كحزمة مركبة من المنافع التي تحقق احتياجاتهم،لذلك فعند تطوير المنتج يجب أن يفهم المصممون والمسوقون الاحتياجات الأساسية (الجوهر Core) للمستهلك التي سيحققها المنتج

¹ عمر زريق، مرجع سبق ذكره، ص : 54

أولاً، وثم يتم تصميم المنتج الفعلي (actual) وبعد ذلك يضعوا الأنشطة اللازمة لتعزيزه من أجل أن يقدم حزمة منافع متكاملة تحقق الرضا للمستهلك.¹

المطلب الرابع : تصنيف المنتجات

هناك عدة أنواع لتصنيف المنتجات وهي كما يلي :

أولاً: حسب الطبيعة الاقتصادية : في هذا التصنيف نميز نوعين

1- المنتجات الأساسية : هي السلع التي يحتاجها المستهلك في حياته اليومية ولا يستطيع الاستغناء عنها ما دامت حياته وحياة أفراد أسرته لا تستقيم بدونها ؛

2- المنتجات الكمالية : هي تلك السلع التي يعتقد المستهلك أنها غير أساسية له مادامت الحياة ممكنة بدونها ، ومن الملاحظ أن التميز بين هذين النوعين من السلع يخضع لمقاييس نسبية وغير ثابتة إذ نجدها تختلف من شخص لآخر ومن قطر لآخر ومن وقت لآخر.²

ثانياً: حسب مدة الاستعمال : في هذا التصنيف نميز نوعين

1- المنتجات المعمرة : تعرف أيضاً بالمنتجات الدائمة، هي التي تقدم خدماتها على فترة زمنية طويلة تمتد من عدة أسابيع إلى عدة سنوات ؛

2- المنتجات غير المعمرة : أو غير الدائمة، وتمتاز بمدة استخدام قصيرة وبشكل عام تقدم خدماتها لمرة واحدة.

ثالثاً: حسب الجهد المبذول : في هذا التصنيف نميز أربعة أنواع

1- المنتجات المُيسرة : تتصف برغبة المستهلك في الحصول عليها بأقل جهد ممكن، كما أنه يحصل عليها على فترات متقاربة وبكميات صغيرة، ولا تتطلب استثماراً مالياً كبيراً، كما يقوم المستهلك بشراؤها متى دعت الحاجة إليها مع عدم رغبته في المقارنة بين المنتجات المتاحة ؛

2- منتجات التسوق: هي تلك المنتجات التي يهتم المستهلك بمقارنتها مع المنتجات المتاحة على أساس السعر، العلامة التجارية، وغير ذلك؛ كما يسعى المستهلك لهذه المنتجات حيث تكون منافذ التوزيع قريبة من بعضها ؛

3- المنتجات الخاصة : تتميز هذه المنتجات بمواصفات فريدة وتحمل علامة تجارية معروفة، يبذل المستهلك فيها جهداً كبيراً قبل الاقتناء وما يميزها إصرار المستهلك على شراء علامات معينة دون غيرها؛

¹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص : 153 - 154

² عمر زريق، مرجع سبق ذكره، ص : 58

من أبرز خصائصها أنه لا يتكرر شراؤها، تباع في أماكن متخصصة، تروج لها المؤسسة بنفسها وأرباحها أعلى من باقي الأصناف¹؛

4- **المنتجات غير المرغوبة** : قد تكون هذه المنتجات غير معروفة لدى المستهلك، أو أنه يعرفها ولا يفكر في الشراء، أو أنه لا يكثر الإقبال عليها.

رابعا: **حسب المكانة في سلسلة الإنتاج** : في هذا التصنيف نميز نوعين

1- **المنتجات الاستهلاكية** : هي تلك المنتجات الموجهة للمستهلك النهائي، أي موجهة لإشباع حاجات ورغبات شخصية للمستهلكين، تتمثل هذه المنتجات في الأنواع المذكورة سابقاً على أساس الجهد وهي :
المنتجات الميسرة، منتجات التسوق، المنتجات الخاصة، المنتجات غير المرغوبة.

2- **المنتجات الصناعية** : تعرف أيضاً بمنتجات الأعمال وهي تلك التي يقتنيها المستهلك الصناعي من أجل استخدامها أو استعمالها في الإنتاج مرة أخرى أو لتسهيل أعمال المؤسسة، تتمثل في ما يلي :

التأسيسات : تشمل المباني بكل أنواعها ومعدات الإنتاج الضخمة أي الإستثمارات الكبيرة ؛

المعدات الإضافية : المعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية كما أنها ليست جزءاً من المنتج ؛

المواد الخام : المواد التي تدخل في الإنتاج مثل المعادن والمحاصيل الزراعية ؛

الأجزاء : تمثل الأجزاء المصنعة ونصف المصنعة التي تدخل في صناعة منتج آخر ؛

خدمات التجهيزات : تعبر عن خدمات ما بعد البيع وبعض التسهيلات ؛

خدمات الأعمال : يقصد بها الخدمات التي تحتاج لها المؤسسة لتنفيذ أنشطتها، مثل الخدمات المالية والقانونية².

خامسا: **حسب درجة الولاء** : في هذا التصنيف نميز نوعين

1- **المنتجات ذات درجة الولاء العالية** : وهي السلع التي تتميز بصعوبة تحول المشتري من علامة تجارية إلى علامة تجارية ثانية وذلك لاعتقاده التام بوجود اختلافات جوهرية بين علامته المفضلة وغيرها من العلامات ، ومن دون اعتبار لما يبذله من جهد وما يتحمله من تعب ونفقات في سبيل تحقيق ذلك ؛

2- **المنتجات ذات ولاء المنخفض** : وهي السلع التي يتحول المستهلك من علامة تجارية إلى علامة تجارية أخرى بسرعة وذلك بسبب اعتقاده بعدم وجود اختلافات جوهرية بين العلامات المختلفة للسلعة التي يرغب في شرائها وبالتالي لا يوجد مبرر لبذل جهد ووقت كبيرين في البحث عنها و الحصول عليها،

¹ جلول بن قشوة، أهمية انطلاق المنتجات الجديدة في التأثير على سلوك المستهلك : دراسة سلوك المستهلكين لجهاز التلفاز المسطح للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011، ص : 54

² نفس المرجع السابق، ص : 55

كما هو الحال في المشروبات الغازية و القهوة التي في حالة عدم توفر علامة تجارية التي يفضلها المستهلك¹.

سادسا : حسب الدين الإسلامي: في الدراسات الإسلامية يتم التقسيم على أساس الربط بين المصالح الدنيوية والدنيوية والالتزام بما أحل الله من الطيبات وما حرم الله من الخبائث. وعلى هذا الأساس نميز نوعين:

1-المنتجات الطيبة: هي السلع التي يطلبها المؤمن الصالح حرصا منه على الطلب الحلال وتجنب الحرام، بحيث يترتب على صيانة لجسم الإنسان وحفظ للأخلاق والبيئة.

حيث قال الله تعالى: ﴿ قُلْ لَا يَسْتَوِي الْحَيْثُ وَالطَّيْبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْحَيْثِ فَاتَّقُوا اللَّهَ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ (المائدة:100) ، وقد تشمل السلع الطيبة ما يلي:

أ- المنتجات الطيبة منتجات إستهلاكية: أي ينتفع بها انتفاعا مباشرا كطعام والملبس والمسكن، قال تعالى: ﴿ فَأَوْكُمُ وَأَيْدِكُمْ بِنَصْرِهِ وَرَزَقَكُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾ (الأنفال:26)، والرزق هنا شامل لجميع السلع الاستهلاكية. ويقول تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُلُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُوا لِلَّهِ إِنْ كُنْتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ ﴾ (البقرة:172) حيث تشير هذه الآية إلى الطعام باعتباره سلعة استهلاكية مباشرة. ويقول تعالى : ﴿ وَمَسَاكِينَ طَيِّبَةً فِي جَنَّتِ عَدْنٍ ذَلِكَ الْقَوْزُ الْعَظِيمُ ﴾ (الصف:12). ويقول تعالى: ﴿ قُلْ مَنْ حَرَّمَ زِينَةَ اللَّهِ الَّتِي أَخْرَجَ لِعِبَادِهِ وَالطَّيِّبَاتِ مِنَ الرِّزْقِ ﴾ (الأعراف:32) وهذه كلها طيبات ينتفع بها مباشرة فهي طيبات استهلاكية².

ب-المنتجات الطيبة منتجات انتاجية: أي تنتج الطيبات قال الله تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُواتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴾ (البقرة:168) فهذه الآية تتناول السلع الاستهلاكية التي ينتفع بها مباشرة كالثمار ومع ذلك تتناول السلع الإنتاجية بعمله من طيبات الأرض، ويقول سبحانه وتعالى : ﴿ وَالْبَلَدُ الطَّيِّبُ يَخْرِجُ نَبَاتُهُ بِإِذْنِ رَبِّهِ وَالَّذِي خَبُثَ لَا يَخْرِجُ إِلَّا نَكِدًا كَذَلِكَ ﴾ (الأعراف:58) وفي هذا اشارة إلى أن التربة الكريمة يخرج منها النبات الحسن الوافر الغزير النفع بمشيئة الله وإرادته، والتربة الخبيثة لا تخرج منها النبات إلا بصبر ومشقة مع ذلك فهو قليل لا خير فيه ويقول تعالى : ﴿ أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ (24) تُؤْتِي أُكْلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ (25) ﴾ (إبراهيم :24-25)

ت- المنتجات الطيبة منتجات حرة : قد تكون سلعة إقتصادية بالمفهوم الوضعي، فهي سلعة حرة لها قيمة ذاتية عندما تتوفر فيها شرط الحلال وهي غير محرزة من قبل شخص معين ولها القدرة

¹ عمر زريق، مرجع سبق ذكره، ص : 57

² محمد طاهر نصير وحسين محمد إسماعيل، التسويق في الاسلام، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص : 73 - 74

على النفع ويدخل ضمن هذا النوع من السلع الماء والهواء وأشعة الشمس وحرارتها يقول الله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَقْرُبُوا الصَّلَاةَ وَأَنْتُمْ سُكَارَىٰ حَتَّىٰ تَعْلَمُوا مَا تَقُولُونَ وَلَا جُنُبًا إِلَّا عَابِرِي سَبِيلٍ حَتَّىٰ تَغْتَسِلُوا وَإِنْ كُنْتُمْ مَرْضَىٰ أَوْ عَلَىٰ سَفَرٍ أَوْ جَاءَ أَحَدٌ مِنْكُمْ مِنَ الْغَائِطِ أَوْ لَامَسْتُمُ النِّسَاءَ فَلَمْ يَجِدُوا مَاءً فَتَيَمَّمُوا صَعِيدًا طَيِّبًا فَامْسَحُوا بِرُءُوسِكُمْ وَأَيْدِيكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَفُورًا غَفُورًا ﴾ (النساء:24) فالتراب الطاهر من الطيبات الحرة وقيل أن الصعيد الطيب كل ما يصعد على وجه الأرض فيدخل فيه التراب والشجر والنبات وهذه كلها سلع حرة.

ث-المنتجات الطبية منتجات مشروعة : ولكي تكون المنتجات طبية يجب أن تكون حلالا أي ما أحله الله تعالى لقوله: ﴿ يَسْأَلُونَكَ مَاذَا أُحِلَّ لَهُمْ قُلْ أُحِلَّ لَكُمْ الطَّيِّبَاتُ ﴾ (المائدة:4). ويقول سبحانه وتعالى: ﴿ وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ الْخَبَائِثَ ﴾ (الأعراف:157) وبهذا تكون السلعة الطبية ذات منفعة حقيقية وليس مجرد منفعة وهمية أو نفسية يقررها مزاح المستهلك وذوقه كما يذهب إلى ذلك الإقتصاد الوضعي، فالخمر مثلا قد يرى فيه شخص منفعة وهمية بينما المنفعة الحقيقية فيه سالبة، فالنفع الإيجابي مرتبط إرتباطا وثيقا بمفهوم السلعة الطبية في الاسلام.

2- المنتجات الخبيثة : ويقصد بها السلعة التي يترتب على استهلاكها تدمير لجسم الإنسان أو تدمير للأخلاق والبيئة كالخمر ولحم الخنزير والأفلام الهابطة ، فهذه كلها من الخبائث التي يحرمها الإسلام. يقول الله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَامُ رِجْسٌ مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ (المائدة:90). ويقول تعالى: ﴿ حُرِّمَتْ عَلَيْكُمُ الْمَيْتَةُ وَالِدُ وَالْحَيْضَةُ وَمَا أَهَلَ لِعَبْرِ اللَّهِ بِهِ وَالْمُنْخَنِقَةُ وَالْمَوْقُوذَةُ وَالْمُتَرَدِّبَةُ وَالنَّطِيحَةُ وَمَا أَكَلَ السَّبْعُ إِلَّا مَا ذَكَّيْتُمْ وَمَا ذُبِحَ عَلَى النُّصُبِ وَأَنْ تَسْتَقْسِمُوا بِالْأَزْلَامِ ذَلِكُمْ فِسْقٌ ﴾ (المائدة:3)، ويقول تعالى: ﴿ قُلْ إِنَّمَا حَرَّمَ رَبِّي الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَّنَ وَالْإِثْمَ وَالْبَغْيَ بِغَيْرِ الْحَقِّ وَأَنْ تُشْرِكُوا بِاللَّهِ مَا لَمْ يُنَزَّلْ بِهِ سُلْطَانًا وَأَنْ تَقُولُوا عَلَى اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴾ (الأعراف:33). وبضيف القرآن الكريم على مفردات السلع الحرة والخبيثة ليثبت مبدأ عاما وأساسيا في الإسلام فيحرم جميع الخبائث أي الأشياء الضارة فيقول تعالى : ﴿ الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ يَأْمُرُهُمْ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَاهُمْ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ الْخَبَائِثَ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ ﴾ (الأعراف:157)¹

المطلب الخامس :دورة حياة المنتج Product- Life Cycle :

إن مفهوم دورة حياة المنتج يقوم على أنه كما إن للإنسان دورة حياة تبدأ من الولادة وحتى أواخر العمر كذلك المنتج له دورة حياة مماثلة من الولادة أو الإدخال إلى السوق وحتى التدهور أو الخروج من

¹ محمد طاهر نصير وحسين محمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره ، ص : 75 - 76

السوق. ويمكن تعريف دورة حياة المنتج بأنها الفترة الزمنية التي يمر خلالها المنتج في مراحل الإدخال والنمو والنضج وأخيرا التدهور وتقاس هذه المراحل بتطوير المبيعات.

وإذا كان المختصون بالتسويق يدرسون دورة حياة المنتج لدراسة خصائص السوق في كل مرحلة لتطوير استراتيجية ملائمة، فإن المختصين بالإنتاج يدرسونها من حيث :

- تطور خصائص المنتج وعلاقة ذلك بتطور المبيعات وما يتطلب ذلك من سعة إنتاجية ملائمة ؛
- اختيار نمط التشغيل حسب مراحل دورة حياة المنتج ؛
- منحى التعلم و الخبرة.

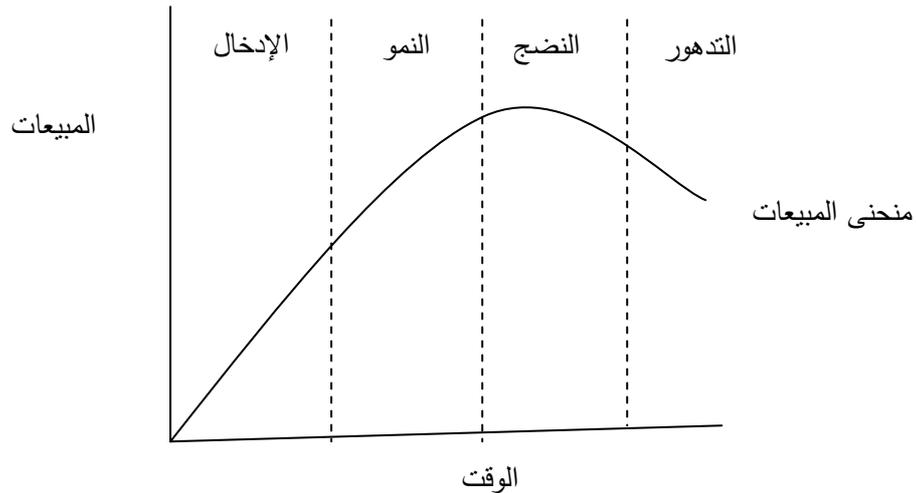
يوضح لنا الشكل النمطي لدورة حياة المنتج من خلال منحى المبيعات على شكل (S) باللغة الإنكليزية (S-shaped Sale Curve) ، ما يظهر مراحل هذه الدورة على منحى المبيعات وهي :

أولا : الإدخال (Introduction) : وفي هذه المرحلة تكون المبيعات منخفضة و الأرباح ضئيلة أو سالبة و الزبائن قليلون لعدم معرفة المنتج وترددهم بشراء منتج جديد لا خبرة لهم به (السلوك الرشيد للزبون) والمنافسة محدودة فيها.

ثانيا : النمو (Growth) : في هذه المرحلة منحى المبيعات يأخذ بالنمو السريع و الأرباح في تزايد و الزبائن يتزايدون في أسواق أوسع ولكن المنافسين في هذه المرحلة يتزايدون كاستجابة للمنتج الجديد.

ثالثا : النضج (Maturity) : وفي هذه المرحلة يكون نمو المبيعات بطيئا و الأرباح تأخذ بالتناقص والزبائن يكونون كثيرين و السوق واسعة وتصبح المنافسة شديدة و تكون خصائص المنتج في هذه المرحلة في أعلى مستوياتها من الناحية الوظيفية و السعرية و الجمالية... إلخ¹.

الشكل رقم (1-1) : دورة حياة المنتج



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة الابتكار : المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2003، ص : 276

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2003، ص : 274 - 275

رابعاً : التدهور (Decline) : حيث تأخذ المبيعات في هذه المرحلة بالإنخفاض وعدد الزبائن في تناقص و الأرباح تكون منخفضة وربما تكون عند نقطة التعادل وعدد الزبائن في إنخفاض والسوق في تقلص مع تناقص عدد المنافسين.¹

المبحث الثاني: ماهية الخدمات

تدل الخدمة على المؤسسات الخدمية وذلك لأنها المكون الأساسي لهذه المؤسسات وبالتالي التعرف عليها معناه معرفة نشاط المؤسسات الخدمية.

المطلب الأول : تعريف الخدمة

إنه من الصعب إعطاء تعريف محدد للخدمة أو سردها كلها لأنها تختلف من شخص لآخر ومن بين أهم هذه التعاريف هي:

- هي نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين ، أو هي وظيفة يتم الطلب عليها.²
- يعرفها (Kotler and Armstrong) أنها : نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون الأساس غير ملموسة لا يترتب عليها أية ملكية. فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بالمنتج مادي أو لا يكون.
- وعرف (Adrain Plamer) أنها : عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس ، حيث تتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل، إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد.³
- عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها :منتجات غير ملموسة أو على الأقل هي كذلك إلى حد كبير ، فإذا كانت بشكل كامل غير ملموسة فإنه يتم تبادلها مباشرة من المنتج الى المستعمل ، ولا يتم نقلها أو خزنها ، وهي تقريبا تقنى بسرعة.⁴
- أما (yves le Golvan) فيعرفها بأنها : هي كل نشاط يحقق رضا المستفيد منها، بدون تحويل الملكية.⁵
- أما (Gronoos) فيرى بأنها: الخدمة تتميز بسلسلة من الأنشطة الموجهة لتسوية الصعوبات التي يعاني منها الزبائن، هذه الأنشطة تعطي مكانا للانتقال أو التحول بين الزبون وعمال المؤسسة.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص : 276

² نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص : 229

³ حميد طائي و بشير علاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص : 16

⁴ غني دحام و رضا عبدالمنعم، العلاقة بين الرسمية والمركزية وعلاقتها في جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والمرضى في

بعض مستشفيات بغداد/الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع و العشرون، 2010، ص:124

⁵ معراج هوارى وآخرون ، تسويق خدمات التأمين: واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل ، كنوز المعارف للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2013، ص: 72

- أما (P kotler and B Dubois) فيعرفانها كما يلي: هي كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل، بحيث أن التبادل غير ملموس، والذي لا يسمح بأي تحويل للملكية، ويمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنتج مادي كما يمكن أن لا تكون كذلك.¹

المطلب الثاني : خصائص الخدمة

هناك عدة خصائص للخدمة وهي كما يلي:

1- اللاملموسية : إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أنها غير ملموسة، بمعنى أن ليس لها وجود مادي، أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الإنتفاع منها عند الحاجة إليها، ومن الناحية العلمية فإن عمليتي الإنتاج و الإستهلاك تحدثان في آن واحد. ويترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها، بمعنى آخر أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس، من خلال حواس البصر، الشم، و الذوق قبل شرائه للخدمة كما يفعل لو أنه إشتري أو رغب بشراء سلعة عادية، ولهذا نقول أن قرار شراء السلعة يكون أسهل بكثير من قرار شراء الخدمة.

2- التلازمية : ونعني بتلازمية درجة ترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول إن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع، وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الإتصال المباشر العالي حيث تكون الخدمة موجهة إلى الجسم المستفيد من الخدمة، مثل الخدمات الطبية، أو خدمات الحلاقة و التجميل وغيرها². وترتب على هذه الخاصية ما يلي :

- يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي تطلب منه ؛
- التوزيع المباشر هو الأسلوب الأمثل لإيصال الخدمة المستفيدة ؛
- عدم تجانس الخدمات وخاصة أنها تعتمد على العنصر البشري ؛
- زيادة العلاقات الشخصية بين مقدم الخدمة و المستفيد ؛
- أن للبيئة المادية دور هام جداً في ذهن المستفيد مثل النظافة، الأثاث، الديكور، الإضاءة، الرائحة، العاملين، السعة..... إلخ.³

3- عدم التماثل أو عدم التجانس : نعني بهذه الخاصية البالغة الصعوبة أو عدم القدرة في كثير من الحالات على تمييز الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح، وهذا

¹ معراج هوارى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 73

² حميد طائي وبشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص : 23-25

³ زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، ط5، 2014، ص : 265-266

يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتج السلع، وبذلك يصبح من الصعوبة المكان على طرفي التعامل (المورد و المستفيد) التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها¹. فالطبيب الجراح مهما كانت مهاراته وخبرته فإنه يعطي نسبة فشل مئوية ولو 5% وهذا يؤكد عدم تماثل وتجانس الخدمة. وهذه الخاصية أدت إلى أن يقوم المستفيد قبل الحصول على الخدمة بالإستفسار والتحدث مع الآخرين الذين سبق وأن إستفادوا من الخدمة عن مستوى مهارة مقدمي هذه الخدمات. ورغم ذلك فإنه لا يمكن ضمان نتائج الخدمة لأساليب عديدة وهي :

- تدخل المستفيد من الخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة ذاتها. فالطبيب لا يستطيع التعرف على حالة المريض إلا إذا كانت هنالك استجابة صريحة بينه وبين المريض ؛
- عبء العمل ووقت تقديم الخدمة ومعنويات الموظفين المقدمين للخدمة. فإذا كان مقدم الخدمة عليه عبء كبير فإن أداءه في البداية يكون ممتاز وفي نهاية الدوام يكون أداءه أضعف ومثال المدرس الذي يعطي محاضرات في الفترة الصباحية ثم الفترة المسائية ينخفض أداءه أو الطبيب الذي يستطيع فقط إجراء عملية جراحية واحدة في اليوم فإذا اضطر لإجراء أكثر فإن أداءه لا يكون متجانسا مثل العملية الأولى وهذا كله ناتج على إعتداد الخدمات على العنصر البشري في تقديمها وبالتالي عبء العمل له الدور الكبير في التأثير على أداء مقدم الخدمة.

أما فيما يتعلق بمعنويات العاملين المقدمين للخدمة Employee Morale الأثر الكبير في عدم تماثل وتجانس أداء مقدم الخدمة.

فإذا كان مقدم الخدمة بمعنويات عالية فإن تعامله مع المستفيد سيكون أفضل بكثير من موظف آخر ذو معنويات متدنية ويمكن حل هذه المشكلة من خلال الإجراءات التالية :²

- الإختيار الجيد للعاملين من المؤسسات الخدمات والعمل على تدريبه جيدا على كيفية أداء الخدمة بالشكل الجيد إضافة إلى تحفيزهم معنويا وماديا لتقديم الخدمة بشكل متميز مثل شركات الطيران والفنادق وصالونات الحلاقة والمستشفيات ؛
- تخطيط خطوات وإجراءات تقديم الخدمة في المؤسسة ؛
- التعرف على مواطن القوة و الضعف لمقدمي الخدمات وذلك من خلال وضع صناديق الاقتراحات والشكاوي حتى يستطيع المستفيد تقديم معلومات مفيدة لتحسين أداء مقدمي الخدمات.

¹ حميد طائي وبشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص : 27

² زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 266

4- **قابلة التلاشي أو الفناء** : الخدمات قابلة للتلاشي و الزوال فور تقديمها أو بعد فترة معينة ولا يمكن تخزينها¹. وهذا ما يميز الطلب على بعض الخدمات بأنه متذبذب (Flucuated) وغير مستقر فيختلف الطلب على الخدمات الصحية من يوم لآخر أو على الخدمات الفندقية من يوم لآخر ليس فقط من موسم لآخر، فوجود غرف فارغة في فندق أو مقعد غير مشغول على متن رحلة جوية أو مسرح يشكل خسارة باعتبارها تمثل طاقات غير مستغلة ومعطلة في ذلك الوقت. وبالتالي عدم قدرة مقدمي الخدمات على تخزين هذه الطاقة المعطلة لوقت آخر كما يحدث في السلع المادية الملموسة التي لو تم إنتاجها تخزن لحين الطلب عليها. إضافة إلى أن طبيعة الخدمات في بعض الأحيان موسمية، فمثلا الفنادق يزداد الطلب عليها في الصيف، وشركات السياحة الجوية يزداد الطلب عليها في الصيف ، ففي الشتاء لا يمكن تخزين الطاقات المعطلة وغير المشغولة لوقت الطلب عليها في الصيف ، وبالتالي ينتج عن ذلك عدم توازن بين العروض من الخدمات و المطلوب منها وللد من هذه المشكلة يمكن إتباع الإجراءات التالية :

- تسعير الخدمات بأسعار مختلفة بمواسم مختلفة مما يؤدي إلى تحويل جزء من طلب الخدمات من أوقات الشدة Peak Periods إلى أوقات الكساد Off-Peak Periods كما هو الحال في تسعير أسعار تذاكر السفر في موسم الصيف وموسم الشتاء (التسعير التمييزي) ؛
- استخدام أنظمة الحجز المسبقة Reservation System لمواجهة التغير في مستوى الطلب بشكل جيد ؛
- تشغيل قوة إضافية Part-timers خلال فترات الذروة كما هو الحال في المطاعم وشركات الطيران ؛
- زيادة مساهمة طالبي الخدمة في أدائها مثل المطاعم التي تعتمد نظام الخدمة الذاتية لتخفيف العبء على مقدم الخدمة (Self Services)².

المطلب الثالث: تصنيف الخدمات Services Classifications :

هناك العديد من التصنيفات للخدمات وهي كالاتي :

أولا : تقسيم الخدمات حسب الزبون / السوق / المستفيد : في هذا التصنيف نميز نوعين

- 1- **خدمات إستهلاكية** : وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل السياحة، التأمين على الحياة، الصحة، التجميل، ولهذا سميت بالخدمات الشخصية.

¹ حميد طائي وبشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص : 27

² زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 267 - 268

2- خدمات الأعمال / المؤسسات: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسات كما هو الحال في الإستشارات الإدارية والمحاسبية والقانونية والمالية وصيانة المباني والآلات. فهي موجهة للمستخدم الصناعي / المشتري الصناعي.

ثانيا : تقسيم الخدمات حسب الإعتماضية في تقديم الخدمة : في هذا التصنيف نميز نوعين

- 1- خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة : فهناك بعض الخدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان مثل الأطباء، المحامين، والإداريين. وهؤلاء يجب أن يكونوا مهنيين و بالمقابل هناك بعض الخدمات تعتمد على بعض مقدميها غير المهرة مثل حراسة العمارات وفلاحة الحدائق وأخيرا هناك خدمات تعتمد على مقدمي مهرة مثل تصليح السيارات و الخدمات الفندقية؛
- 2- خدمات تعتمد على المكائن و المعدات بدرجة كبيرة : وهذه الخدمات قد تكون مؤتمتة مثل البيع الآلي والصراف الآلي¹. أو تدار من قبل مشغلين غير مهرة مثل خدمات سائقي الجرارات الزراعية أو تدار من قبل أشخاص مهرة مثل خدمات النقل الجوي و الأشعة و التحاليل الطبية. ورغم كل هذا نستطيع القول بأنه مهما كان درجة الاعتمادية في تقديم الخدمة إلا أن العنصر البشري يجب أن يكن له دور في تقديمها وهذا ما يؤده الكاتب R.Dow الذي قال :

The four P's of services marketing : People, People, People and People

ثالثا : تقسيم الخدمات حسب ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها : في هذا التصنيف نميز نوعين

- 1- خدمات تتطلب حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمات : مثل العمليات الجراحية أو السفر، فحضور المستفيد أمر ضروري ؛
- 2- خدمات لا تتطلب حضور المستفيد لأماكن تقديم الخدمة : مثل خدمات صيانة السيارات وتنظيف الملابس.

رابعا : تصنيف الخدمات حسب درجة الإتصال بالمستفيد : في هذا التصنيف نميز ثلاث أنواع

- 1- خدمات ذات إتصال شخصي عالي : مثل خدمات الطبيب والمحامي والتعليم والنقل الجوي والرعاية الصحية ؛
- 2- خدمات ذات إتصال شخصي منخفض : مثل خدمة الصراف الآلي و التسويق عبر الإنترنت ؛
- 3- خدمات ذات إتصال شخصي متوسط : مثل خدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح .

1 زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 262

خامسا : تصنيف الخدمات حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة : في هذا التصنيف نميز نوعين

- 1- خدمات مهنية : مثل خدمات الأطباء و المستشارين و المرضىين ؛
- 2- خدمات غير مهنية : مثل خدمات تنظيف الملابس وحراسة العمارات و فلاحه الحدائق.

سادسا : تصنيف الخدمات حسب العملية الموجهة : في هذا التصنيف نميز أربعة أنواع :

- 1- خدمات معالجة الناس : وهذه الخدمات موجهة للأفراد وتتطلب حضور المستفيد شخصيا لكي يحصل على الخدمة مثل المريض الذي يجب أن يذهب للطبيب و المسافر الذي يجب أن يذهب إلى المطار للإنتفاع من خدمة السفر على متن طائرة ؛
- 2- خدمات معالجة الممتلكات : وهذه الخدمات موجهة إلى الممتلكات المستفيد مثل صيانة السيارة أو المسكن وهنا ليس بالضرورة حضور المستفيد إلى مكان إنتاج الخدمة ؛
- 3- خدمات المثير العقلي : وهذه خدمات أو نشاطات غير ملموسة موجهة إلى عقول المستفيدين من أذهانهم وتتطلب مشاركة المستفيد ذهنيا أثناء عملية تقديم الخدمة مثل خدمات الترفيه و التعليم والإذاعة والتلفزيون ؛
- 4- خدمات معالجة المعلومات : وهي خدمات محسوسة موجهة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم غير الملموسة مثل معالجة البيانات والمعلومات والخدمات القانونية.

سابعا : تصنيف الخدمة حسب طبيعتها : في هذا التصنيف نميز نوعين

- 1- خدمات ضرورية :مثل الخدمة الصحية و التعليمية الإلزامية ؛
- 2- خدمات كمالية : مثل خدمة التسلية والترفيه.¹

المطلب الرابع :دور حياة الخدمة

كما أن للمنتج (السلعة) دورة حياة فإن للخدمة أيضا دورة حياة. و السؤال الذي يطرح نفسه ما الفرق بين دورة حياة المنتج (السلعة) ودورة حياة الخدمة ؟

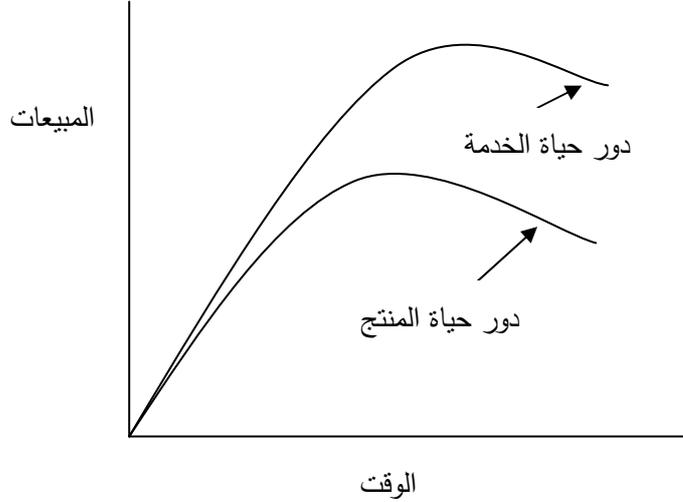
إن دور حياة الخدمة عموما أطول من دورة حياة المنتج وهذا يعود إلى أن الخدمة أبداً في التعرض على التقادم مقارنة بالمنتج، بل أن مرور الوقت على تقديم الخدمة (كما هو الحال في خدمة الطبيب) يمنح الطبيب خبرة أعلى وسمعة أوسع مما يبقي خدمته أطول وبتزايد عدد الزبائن الذين يطلبونها لسمعته مع الوقت حتى لو قدمت بنفس الأساليب السابقة. وربما يعود ذلك إلى سبب آخر هو أن الخدمة بشكل عام لا زالت بعيدة عن المنافسة في مؤسسات الخدمات بشكل عام. كما أن بلوغ الخدمة مستوى الذروة

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 263- 264

يكون أبطأ مما عليه في المنتج لأن المنتج يتسم بالقابلية على النقل خلافا للخدمة. وأن مستوى الذروة في تقديم الخدمة (المبيعات) يكون أعلى مما في المنتج.

ولاشك في أن الفرق الأساسي المهم يتمثل في أن فترة الربح تظهر أسرع في الخدمة من نظيرتها في المنتج، فمن المعلوم أن الربح يظهر خلف العوائد (المبيعات) في دورة حياة المنتج، وهذا نفسه ما يظهر في الخدمة إلا أن فترة الخسارة تكون أقصر في الخدمة وفترة الربح أسرع وأطول في الخدمة، وذلك لأن التكلفة الغاطسة أي ما سبق تحمله من تكاليف (Sunk Cost) يتحملها المنتج مقارنة بالخدمة. وشكل يوضح دورة حياة الخدمة مقارنة بدورة حياة المنتج¹.

الشكل رقم (1-2) يبين دور حياة المنتج و الخدمة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار : المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره ص: 290

المبحث الثالث : ماهية القطاع العام

إن القطاع العام الذي يعبر عن الدولة أو الحكومة بأجهزتها المختلفة تدخل ضمنه المنظومة التسييرية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية التابعة إليه

المطلب الأول: تعريف القطاع العام :

هناك عدة تعاريف للقطاع العام نذكر منها

- يقصد به وحدات قطاع الأعمال التي تدار من قبل الحكومة، و التي يمكن أن تدار من قبل القطاع الخاص، و تقوم المؤسسات العامة بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بالأسعار الإدارية.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص : 289

- يعني تدخل الدولة بأجهزتها القانونية والسياسية والأمنية. فالدولة أو الحكومة هي قطاع الإدارة العامة، وهي تؤثر في الأداء الإقتصادي للوحدات الإنتاجية بصرف النظر عن شكلها القانوني. فالدولة لها دور هام في الإقتصاد: تنظيمي ورقابي وتوجيهي وتصحيحي. ويتمثل تدخل الدولة على صعيد السياسات الإقتصادية العامة من خلال توجيه الأنشطة الإقتصادية و التأثير فيها، وذلك في ضوء ما ترسمه من أهداف إقتصادية وإجتماعية واضحة. وتقترن السياسات الإقتصادية بالسياسات النقدية و المالية وسياسية التوظيف والأجور¹.

- يشير مصطلح القطاع العام إلى الإرتباط بالوظائف العمومية التي تؤديها الدولة كشخصية إعتبارية في خدمة المجتمع، كما يكشف عن الإنحرافات عندما تقوم السلطة العامة بترخيص هذا القطاع لتلبية مصالحها وحاجاتها الخاصة، بما يتناقض مع الطبيعة العمومية، ومع ما تتطلبه الوظائف العمومية الخاصة بالدولة.

- يقصد به المؤسسات التي تدار وتسير من قبل الحكومة والهدف الذي تتوخاه هذه المؤسسات العمومية من خلال إنتاجها للسلع و الخدمات لا يكون بالضرورة الوصول إلى أكبر الأرباح، وإنما تقديم هذه السلع والخدمات للجمهور لتلبية حاجاته وإشباعها بأفضل الأسعار التي تكون محددة من الدولة، ومعروفة بمصطلح الأسعار الإدارية. إذ يؤدي النشاط الحكومي لإدارة هذه المؤسسات إلى تفضيل آليات السوق، وتسوية المنظومة السعرية.

ويطلق مصطلح القطاع العام على قطاعي الحكومة والأعمال معا، وعلى هذا الأساس فإن القطاع العام يتكون من القطاعين التاليين :

1. قطاع الحكومة : يتكون هذا القطاع من الجهاز الإداري للدولة، والإدارة المحلية، والهيئات العامة الخدمية (السيادية) المكونة للموازنة العامة للدولة؛

2. قطاع الأعمال العام : يتكون هذا القطاع من الشركات القابضة والتابعة الخاضعة للأحكام النافذة، والشركات العامة الأخرى والتي تحكمها قوانين أو قرارات خاصة، والهيئات العامة الإقتصادية.

وما هو متعارف عليه هو أن القطاع العام يرتبط عادة بالتخطيط المركزي للإقتصاد، بالرغم من عدم الضرورة لذلك، مما يستدعي ذلك وجود تمييز دائم في الهيكل الإقتصادي، من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية كما أنه عبارة عن تدخل الدولة عن طريق التمليك المباشر للمشروعات الإنتاجية، مما يؤدي إلى تدخل العامل السياسي بقوة، لضمان تحقيق المصلحة العامة، من بعض موارد الثروة

¹ ضياء مجيد الموسوي، الخخصة والتصحيحات الهيكلية (آراء واتجاهات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص : 9 - 10

الطبيعية الي تتميز بأهميتها الحيوية لجميع أنواع النشاط الإقتصادي كله، تحت تصرف فرد واحد، أو بعض الأفراد، أو الشركات الخاصة، بل تبقى ملكا للدولة.¹

المطلب الثاني : أهداف القطاع العام

يمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي :

1- الأهداف السياسية : إن أهداف القطاع العام السياسة هي تحقيق علاقة طيبة و مستمرة بين الحكومة و المحكومين، وهذه العلاقة لن تصل إلى درجة متميزة إلا إذا عملت الدولة على إرضاء مختلف الفئات داخل المجتمع، وهي في الغالب فئات تختلف في مطالبها ، فهناك أصحاب القرار والرأي الذين مسكوا بمناصب في القطاع العام، وهناك هدف إرضاء طبقة العمال وتحقيق مطالبهم من أجور ومرتببات وغيرها من الحقوق لغرض كسب رضاهم و تأييدهم للدولة. وهناك الطبقات الفقيرة التي تسعى الحكومات عن طريق القطاع العام إلى إيجاد فرص عمل لهم وتقديمهم الدعم والمساعدات و السكن....إلخ. كل ذلك من أجل أن تتال الحكومة رضا هذه الفئات والطبقات الإجتماعية في المجتمع.² وفي الحال الخارجي إيجاد تبادل تجاري مع الدول الشقيقة والصديقة التي ترتبط معها بعلاقات سياسية وثيقة، مما جعل تدخل الحكومة بقطاعها العام في التجارة الخارجية وتوجيهها طبقا للتوجه السياسي إستيرادا و تصديرا، ومقاطعة الدول التي لا تتسجم سياستها معها.

2- الأهداف الإجتماعية :

سعت الحكومات المختلفة ، ومنها الجزائر، إلى تلبية الاحتياجات العامة للمواطنين. وهذه الأهداف انطلقت من الأوضاع الإجتماعية المتردية صحيا، وتعليمي، وثقافيا، وحماية البلاد من العدوان الخارجي، بإيجاد جيش قوي، و المحافظة على سلامة المواطنين وممتلكاتهم، وغيرها من الخدمات الضرورية، باعتبار أن الحكومات هي الملجأ الأخير، وهي القادرة على إيجاد استقرار إجتماعي وسياسي.

وبالتالي فقد توسعت الحكومة في ذلك بقطاعها العام، لزيادة الإنفاق على كل هذه الجوانب التمتع كهدف لضمان حصول الأفراد على احتياجاتهم الضرورية، وتحسين مستوى معيشتهم، وهذا بدوره شكل عبئا ثقيلًا على كاهل الدولة، و بالضبط على ميزانياتها، وساهم إلى حد كبير في تفاقم عجز الميزانية العامة ونموه من عام لآخر، مما أدخل العديد من الدول وتجار السلع السريعة الدوران.

¹ موسى السعداوي، دور الخصوصية في التنمية الاقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية تخصص تخطيط إقتصادي،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص : 232- 234

² نفس المرجع السابق، ص : 238

إن التناقضات واضحة بين الحاجة الملحة إلى تكوين رأس مال وبين الخيارات الفردية ، وبمقدور سلطة الدولة وحدها تغيير وجهة استثمار المدخرات الوطنية.

3- الأهداف الإقتصادية :

إن من أهم الأهداف الإقتصادية للقطاع العام يمكن إيجازها فيما يلي :

- بناء إقتصاد وطني قوي ؛
- تحقيق التنمية الشاملة عند معدلات نمو مرتفعة ؛
- تحقيق فائض إقتصادي يساعد على التراكم الرأسمالي ، وزيادة الطاقة الإنتاجية ؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية، وتعظيم دورها، من أجل زيادة الإنتاجية والنتائج المحلي والدخل الوطني.¹

المطلب الثالث : نشأة و تطور القطاع العام في الجزائر

إن الجزائر شأنها شأن البلدان النامية، عندما نالت استقلالها السياسي و الإقتصادي قد ورثت هياكل إقتصادية ذات تراكيب معينة. جرى تحريرها لخدمة مصالح القوى الاستعمارية ومرتكزة على إندماج إقتصاد المستعمرات في النظام الإقتصادي الدولي، وأن المؤسسات القاعدية كالكسك الحديدية والأشكال الأخرى من وسائل النقل و الموانئ ووسائل الإتصالات إلى حوزة الدولة الجديدة.

حيث نشأ القطاع العام الجزائري بعد الاستقلال عام 1962 وهذا اعتمادا على:

- 1- إرادة سياسية منبثقة من البرنامج الذي صادقت عليه جبهة التحرير الوطني في طرابلس عام 1962، وكان يهدف الى إنشاء جمهورية ديمقراطية شعبية تتميز بتدخل إستراتيجي للسلطات السياسية يهدف، عبر هيكله إقتصادية خاضعة للدولة إلى تحقيق التنمية المادية والعدالة الإجتماعية ؛
- 2- هجرة الملاك المعمرين وترك مزارعهم ومصانعهم ومتاجرهم، الأمر الذي سمح بتسييرها من طرف عمال جزائريين وتأميمها فيما بعد ؛
- 3- وجود مؤسسات عامة إقتصادية قبل الاستقلال مثل شركة الكهرباء والغاز وشركة النقل بالكسك الحديدية.

¹ موسى السعداوي، مرجع سبق ذكره، ص : 239

ربما تكون قضية أملاك المعمرين من أحسن العوامل التي أدت الى طرح قواعد التسيير الإقتصادي في الجزائر بحيث سمحت بتكوين قاعدة مادية أطلق منها القطاع العام وخيبت آمال رأس المال الخاص في التراكم.

إن القرارات الأولى للحكومة في عهد الإستقلال الهادفة إلى حل مشكلة تسيير الأملاك المتروكة من طرق المعمرين هي التي حددت القطاعين العام و الخاص في الجزائر إذ قررت السلطات آنذاك تجميد أملاك المعمرين وهذا ما أدى إلى :

- 1- إدخال التسيير العمومي في المؤسسات التي تركها المعمرين ؛
- 2- منح توظيف الأموال الخاصة في مزارع المعمرين ومصانعهم ومتاجرهم ولذا إنحصر دور رأس المال الخاص من البداية في أنشطة هامشية، أو تأخذ صبغة المضاربة التجارية وحتى المضاربة التجارية أصبحت منحصرة حيث حدثت عدة امور أهمها :
- تجميد فعلي للملكية العقارية الزراعية وغير زراعية، الامر الذي أدى الى عدم امكانية توظيف الأموال في الزراعة والبناء وإنعدام صناعة السكن، وكذلك إلى عدم امكانية إنشاء متاجر جديدة و فتحها ؛
- تجميد العلاقات التجارية والمالية والنقدية الخاصة مع الخارج، حيث تم إنشاء ديوان وطني للتجارة ، وطرحت الدولة عام 1964 قواعد لمراقبة ترحيل الأموال ومراقبة الصرف وبذلك إنعدمت إمكانات معاملات رأس المال الخاص مع راس المال الأجنبي ؛
- طرح قواعد سياسية للتنمية تهدف إلى بناء إشتراكي ؛
- تأميم الكثير من الأنشطة الخاصة الصغيرة عام 1963.

يمكن القول انه خلال الفترة الممتدة من الإعلان عن الاستقلال الى نهاية الستينات، كانت معظم الأنشطة الإقتصادية للدولة تميل نحو التركيز على تشييد بنى تحتية وتقديم خدمات إجتماعية و سياسية عامة للإقتصاد، وإعادة تنظيم حركة التجارة الوطنية الخارجية ، فظروف هذه الفترة قد هيأت الأرضية لكثير من التطورات التي غيرت موقف الدولة إتجاه الإقتصاد الوطني و ينبغي التأكيد هنا على أن إعادة تنظيم الحياة الإقتصادية كانت بمثابة وسيلة سياسية وإجتماعية لتغيير مواقع القوة السياسية وتوزيع الدخل.¹

¹ صافي عبد القادر، اشكالية خصوصية القطاع العام في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995، ص : 105

المبحث الرابع : ماهية القطاع الخاص

يعبر القطاع الخاص على أن وحدات الأعمال تدار من قبل أشخاص أو أفراد.

المطلب الأول : تعريف القطاع الخاص

لقد تعددت المفاهيم التي تحاول تحديد تعريف معين للقطاع الخاص، وجل هذه المفاهيم تدور حول التعاريف التالية :

- يمكن تعريفه بأنه: القطاع الذي يدار لمعرفة الأفراد ووحدات الأعمال، وتتولى آليات السوق توجيه دفة الأمور للأنشطة الاقتصادية الخاصة، وهي تسعى بالتالي إلى تحقيق أقصى ربح ممكن.
- هو عبارة عن وجود ملكية وسائل الإنتاج في يد فرد واحد أو عدد من الأفراد داخل إطار الشركة، ويتحمل مالك رأس المال نتائج نشاط المشروع.¹
- يطلق مفهوم إقتصاد القطاع الخاص على الإقتصاد الحر الذي يتركز على آلية السوق الحرة والمنافسة التامة لتحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة. ويفترض وجود الإقتصاد الحر عدم تدخل أي فئة (دولة أو غيرها) في النشاط الإقتصادي بشكل يتعارض مع قواعد المنافسة الحرة. وتفترض سوق المنافسة التامة أن عدد المتعاملين فيه كبير جدا، أنهم من الصغر بحيث لا يمكنهم التأثير - كل على إنفراد - في القرارات الاقتصادية، وحيث أن السلوك الإقتصادي يقوم على تحقيق الربح في المشروع، وأن قواعد الربح تتغلب على الإعتبارات الإجتماعية التي يتحملها عادة القطاع العام.²
- يشمل هذا القطاع كافة الوحدات الاقتصادية والإنتاجية غير الحكومية سواء شركات أو مؤسسات أفراد أو هيئات أو مؤسسات، التي تقوم بإنتاج السلع وخدمات لبيعها في السوق حيث تضيف قيمة مضافة جديدة في الإقتصاد الوطني وينقسم هذا القطاع :

أولا : قطاع خاص غير مالي : يتضمن هذا القطاع كافة الوحدات التي يمتلكها ويديرها القطاع الخاص وتنقسم إلى قسمين هما :

- 1- **المشاريع المنظمة :** وهي المشاريع التي تقوم بمسك دفاتر وحسابات مالية مستقلة مثل شركات المساهمة، شركات التوصية بالأسهم، شركات ذات المسؤولية المحدودة، شركات التوصية البسيطة، شركات التضامن، المشروعات الفردية الكبيرة ذات الحسابات المادية المنفصلة عن صاحب المشروع، فروع الشركات الأجنبية؛

¹ موسى السعداوي، مرجع سبق ذكره، ص : 242

² ضياء مجيد الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص : 18

2- **المشاريع غير المنظمة** : تتمثل المشاريع الفردية الصغيرة التي لا تمسك دفاتر وحسابات مستقلة أو يتعذر خلال معاملاتها عن صاحب المشروع؛

ثانيا : القطاع الخاص المالي : يشمل الهيئات المالية التي تعمل أساسا في المعاملات في السوق والمتعلقة بالحقوق والالتزامات المالية بالإضافة إلى شركات التأمين، ويندرج تحت هذا المفهوم كل من البنوك الخاصة وشركات التأمين الخاصة.¹

المطلب الثاني : أهمية القطاع الخاص :

إن القطاع الخاص لديه دور كبير في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات، إلا أنه من الضرورة بمكان الدراسة الجيدة لنتائج منهج نظام السوق والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية في بعض المجتمعات وبشكل خاص على طبقة الفقراء فيها.

فنظام السوق لتنمية الإقتصادية يعمل على إحداث الشروط التي يمكن أن تساهم في زيادة إنتاج السلع و الخدمات ومساعدة البيئة المهيأة لأنشطة القطاع الخاص والإطار الإقتصادي المحفز للأداء المؤسسي و الفردي الجيد. إن قدرة القطاع الخاص لتوفير فرص العمل وتوسيع نطاق التشغيل للطاقات البشرية تعتمد على تطوير نظام السوق في المجتمع مثلما أن تطوير السوق يعتمد على توسيع وتقوية القطاع الخاص من خلال توفير الحوافز والدعم لإجراء التخصيص للمشاريع المملوكة من قبل الدولة، وتطوير المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم، ولجذب وتطوير وتوسيع التعاونيات عبر الدولة في بعض الحالات.

كما أن مؤسسات القطاع الخاص توفر العوائد الإقتصادية الواسعة للإقتصاد ككل، مثلما تحقق العوائد الواسعة للأفراد المستثمرين، وبشكل خاص المجتمعات التي تتبنى في سياستها الإقتصادية حرية السوق المتمسمة بالإنفتاح نسبيا على المدخلات والاستقلالية في الإستثمار واتخاذ القرارات العملية، وتوفير الحوافز المطبقة بعدالة وثبات لكافة المشاركين فالعديد من الأبحاث العلمية في الدول النامية أيدت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين أنشطة القطاع الخاص والنمو الإقتصادي وبينت كذلك أن نمو الإنتاجية يرتبط بشكل وثيق مع الإستثمارات الخاصة إضافة إلى ذلك فقد بينت الدراسات أن نمو القطاع الخاص والقوي في كل من غانا، غينيا، وغامبيا، أدى إلى فرق كبير في مشاريع إصلاح الخدمات المدنية في تلك الدول.²

¹ علية عبد الباسط عبد الصمد، أثر نمو عرض النقود على نمو القطاع الخاص في الجزائر خلال الفترة 2000-2010، مذكرة تدخل ضمن الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي الوادي، الوادي، 2010/2011، ص : 72

² عبد الرزاق مولاي لخضر، متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية- دراسة حالة الجزائر - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009/2010، ص : 65

يذكر أن الدور المتنامي للقطاع الخاص في النشاط الإقتصادي منذ العقدين الماضيين قائم على الإفتراضات التالية :

- يتميز القطاع الخاص بكفاءة عالية مما يؤدي إلى توفير في الموارد المالية وتحسين الأداء في مجال الخدمات التي يوفرها ؛
- يتفوق القطاع الخاص بتجميع الادخار المحلي والأجنبي وتوجيهه إلى المشاريع الأكثر ربحية الأمر الذي يساهم إلى زيادة معدلات النمو الإقتصادي وبالتالي زيادة دخل الفرد ؛
- يتصف القطاع الخاص بإتباع أساليب إدارية حديثة وكذلك باستعمال تكنولوجيا متطورة مما يساعد على تجديد الأصول الثابتة وزيادة جودة في الإقتصاد المحلي ورفع نوعية القوى العاملة البشرية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ؛¹
- ارتكاز نشاطه الإقتصادي على تحقيق الربح ؛
- قدرة القطاع الخاص على خلق وتوفير الحوافز لعنصر العمل بما يضمن ارتفاع الإنتاجية والصرامة في الأداء ؛
- الإدارة الكفاءة للنشاط الإقتصادي بالنسبة للقطاع الخاص انطلاقا من استهدافه للموارد البشرية المؤهلة ذات الخبرة والمهارة والكفاءة العالية ؛
- التميز بروح المبادرة وديناميكية الإبداع والإبتكار والتجديد في النشاط الإقتصادي للقدرة على المنافسة² ؛
- الإستثمار في القطاع الخاص يساعد على النمو الإقتصادي والحد من الفقر إذ أن القطاع الخاص المحلي القوي والفعال يشكل عنصرا أساسيا في نمو الإقتصاد المستدام ، فعبر توفير فرص توليد الدخل ، يستطيع القطاع الخاص تقديم وسائل للحد من الفقر ؛
- المساهمة في خلق فرص عمل وتحسين ظروف العمل ، ويمكن للدولة أن تشجع هذا الدور من خلال مؤسسات التعليم والتدريب لأنهما يعملان على رفع إنتاجية عنصر العمل وبالتالي تزايد رغبة القطاع الخاص في توظيف المزيد من العمال كما أن الدولة تستطيع أن تؤثر في قرارات التوظيف للقطاع الخاص من خلال التأثير في التكلفة النسبية لعنصر العمل مقارنة بعنصر الرأس المال ؛
- توسيع وتطوير النشاطات الإنتاجية سواء تحسين نوعية المنتجات أو إدخال منتجات جديدة أو تقنيات إنتاج أفضل يمكن للدول أن تسهم في تعزيز هذا الدور من خلال برامج الدعم المالي

¹ نفس المرجع السابق، ص : 66

² بودخدخ كريم و بودخدخ مسعود، رؤية نظرية حول استراتيجية تطوير القطاع الخاص في النشاط الإقتصادي، الملتقى الوطني الأول حول دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الإقتصاد الجزائري والتحصير لمرحلة ما بعد البترول يومي 20 و 21 نوفمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، ص : 4

- والفني ، والسياسة الضريبية والتمويل ، وتوسع المنافذ التسويقية من خلال اتفاقيات تفضيلية مع أطراف أخرى ، ومراكز البحث و التطوير ونقل التكنولوجيا ؛
- الإستثمار بكافة أشكاله، حيث يمكن للدول أن تعزز الإستثمار الخاص من خلال توفير بيئة استثمارية مشجعة واضحة و شفافية الأنظمة القانونية، تحسين البنية التحتية إزالة عوائق الدخول أمام المؤسسات وتوفير المعلومات التي تساعد المستثمر على اتخاذ قرار الإستثمار .
 - تحقق الكفاءة في استخدام الموارد الإقتصادية بما في ذلك الكفاءة الإنتاجية (إنتاج السلع بأقل تكلفة) والكفاءة التوزيعية (إنتاج السلع بالموصفات والكميات التي يحتاجها المجتمع) والكفاءة الدينامكية (التطور التكنولوجي) ويمكن أن تسهم الدولة في تعزيز هذه الدورة من خلال مراكز البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا والسياسة الضريبية ؛
 - التصدير نسبيا ويمكن للدولة أن تشجع التوجهات التصديرية حيث تلعب الصادرات دورا رئيسيا في النمو الإقتصادي خاصة إذا كان السوق المحلي صغيرا نسبيا ويمكن للدولة أن تشجع التوجهات التصديرية للقطاع الخاص من خلال سياسة تجارية ملائمة ، إزالة العوائق الإدارية والبيروقراطية في المعابر الحدودية وتوفير المعلومات عن الأسواق الخارجية .
- هذا ويشار إلى تنمية القطاع الخاص على أنه رفع الحواجز وخلق القدرة لبناء نظام أعمال موجه إلى السوق يعمل بصورة فعالة ويحقق نموا إقتصاديا وتشمل تنمية القطاع الخاص النقاط التالية :
- تسهيل المشاركة المباشرة للقطاع الخاص في قطاعات غير تقليدية ، مثلا على الصعيد الخدمات الأساسية مثل الصحة والتعليم ؛
 - تعزيز المؤسسات وتطوير أطر تنظيمية تدعم التنمية المحلية للقطاع الخاص ؛
 - إصلاح بيئة الأعمال والسياسات القانونية الذي تواجهه الشركات بما فيها المؤسسات الصغيرة جدا ؛
 - رفع مستوى القدرات و المهارات المهنية التي تتميز بها الجهات الفاعلة في القطاع الخاص ، لاسيما من خلال تعزيز وتوفير خدمات تطوير الأعمال ؛
 - تعزيز إمكانية استفادة الشركات من التمويل ، وخاصة المؤسسات الصغيرة جدا و الصغيرة و المتوسطة الحجم.¹

المطلب الثالث : نشأة و تطور القطاع الخاص في الجزائر

إن نشأة و تطور القطاع الخاص في الجزائر مر بعدة مراحل وهي كما يلي :

¹ عبد الرزاق مولاي لخضر ، مرجع سبق ذكره ، ص:66-67

مرحلة الستينات و السبعينات : رغم تبني الجزائر مباشرة بعد الاستقلال الاختيار الاشتراكي كأسلوب للتنمية، إلا أن ذلك لم يمنع القادة الجزائريين من الحديث عن القطاع الخاص و الدور الذي يمكن أن يلعبه في ظل اختيار إقتصاد اشتراكي تلعب فيه الدولة دور المهيمن، وتبعاً لذلك اعتبر القطاع الخاص واستثماراته بمثابة الشر الذي لا بد منه، ولقد قامت الدولة بعد ذلك وتحديداً سنة 1963 بإصدار أول قانون متعلق بتنظيم الإستثمارات الخاصة (قانون رقم 63-277 المؤرخ في 27 جويلية 1963 والمتعلق بالإستثمارات) وكان موجهاً أساساً للمستثمرين الأجانب حيث أقر بحرية الإستثمار بالنسبة للأشخاص الطبيعيين و المعنويين الأجانب.¹

الميثاق الوطني (1964) : إن من بين ما جاء به هذا الميثاق، هو الاعتراف بوجود الملكية الخاصة ولكن يشترط توجيه هذه الملكية كما جاء في هذا الميثاق أن الرأسمال الوطني الخاص يتواجد في فرعي الإقتصاد على شكل مؤسسات تجارية كبيرة، والأماك الزراعية الكبيرة.

إن ما يميز هذا الميثاق هو الغموض والتناقض إتجاه القطاع الخاص المحلي والأجنبي حيث من جهة يريد التوجه نحو القطاع الصناعي من أجل تنمية القطاع الصناعي المسير ذاتياً، ومن جهة ثانية يعمل على قطع علاقة الرأسمال الخاص المحلي بالرأسمال الأجنبي في حين يحث على القيام بشركات الإقتصاد المختلط بين الدولة والرأسمال الأجنبي.²

وفي سنة 1966 صدر الأمر رقم 66-248 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966 والذي يشكل مع النصوص التي يستند إليها قانون الإستثمارات، وقد جاء هذا الأمر لسد الثغرات التي تميز بها القانون السابق من خلال توسيعه ليشمل الرأسمال الوطني وكذا تحديد دور و مكانة القطاع الخاص و الضمانات الشرعية الواجب منحها إياه سواء كان أجنبياً أو وطنياً، إذ حدد الأمر الجديد مجال تدخل القطاع الخاص، ولكن في المقابل أكد القانون من جديد على الدور الإحتكاري للدولة داخل القطاعات الحيوية والإستراتيجية للإقتصاد الوطني.

إن إصدار قانون 1966 للإستثمارات بقدر ما عكس رغبة الدولة في إدماج القطاع الخاص ضمن مجهودات التنمية الوطنية بقدر ما عكس تخوفها من توسع هذا القطاع، وإستمر هذا الموقف المتردد و المتخوف من القطاع الخاص حتى بعد مضي 10 سنوات من إصدار قانون 1966، في عام 1976 جاء الميثاق الوطني ليؤكد على ضرورة الحفاظ على التوجه الاشتراكي و تحديد نشاطات القطاع الخاص بطريقة لا تسمح له من أن يكتسب قوة إقتصادية، ولذلك تم حصر نشاط القطاع الخاص في أنشطة

¹ إكرام مياي، الإندماج في الإقتصاد العالمي و انعكساته على القطاع الخاص في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع نقود و

مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2008، ص : 54

² العيد غربي، دراسة تحليلية لأثر تفعيل وتنمية القطاع الخاص على التنمية الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة (1999-2009)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص : إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي

الوالدي، الوادي، 2010/2011، ص : 48

ثانوية لكي لا يتمكن هذا القطاع من التأثير على مراكز القرار في الدولة. ولقد حرص الميثاق على التفريق بين القطاع الخاص الإستغلالي و القطاع الخاص غير الإستغلالي وإعتمد في ذلك على حجم المؤسسة و عدد عمالها كمعيارين لإكتشاف وجود الاستغلال، ويمكن الهدف من المفهوم الغامض¹.

يعتبر الميثاق الوطني لسنة 1976 أنه لا يمكن أن تكون الملكية الخاصة في الجزائر مصدر قوة اجتماعية. ولا يمكن أن تصبح أساسا أوقادة تسمح بإنشاء علاقات استغلال بين المالك والمستخدمين.

بالمقابل يمكن أن تمارس فقط في حدود معينة عندما لا تشكل أي ضرر لمصالح الفئات العمالية ولا تكون عقبة في مسيرة تطور مجتمعنا نحو الاشتراكية" ويضيف أن المهم هو أن لا تتعدى المصلحة الخاصة على المصلحة الجماعية ، وأن تندمج الملكية الخاصة في عجلة التنمية عن طريق خدمة الافراد دون المساس أو ضرب أسس مجتمعنا الجديد"

إن هذه المحاولة التي يتضمنها الميثاق الوطني في سبيل إيجاد مكانة للقطاع الخاص أو الملكية الخاصة ضمن المجال الإقتصادي تعود أساسا إلى إختلاف الأوضاع الإقتصادية عما كانت عليه، فقد أصبح القطاع الخاص واقعا لا يمكن أن تتجاهله الدولة².

مرحلة الثمانينات : لقد ظهرت الرغبة في التنظيم وتأطير القطاع الخاص مع بداية الثمانينات ، حيث كان ضمن المحاور التي تم إدراجها للمناقشة أثناء المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني المنعقد من 15 إلى 19 جوان 1980، الذي أوصى بضرورة دمج القطاع الخاص ضمن إطار التخطيط العام للإقتصاد الوطني مع احترام قواعد الإقتصاد الاشتراكي ونشاطات القطاع العمومي، وأكدت توصيات المؤتمر على أن القطاع الخاص قد تطور وحقق وزنا هاما في الإنتاج و التشغيل لكن بالمقابل لم يصاحب ذلك تطورا في السياسة الرسمية إتجاه هذا القطاع و إستثماراته.

وهذا ما مهد لوضع أول ضمان قانوني خاص بترقية المبادرة الخاصة الذي تضمنه القانون 82 - 11 المؤرخ في 21 أوت 1982 والذي اعتبر بمثابة تحول نوعي في التشريع المنظم للقطاع الخاص الوطني والذي جاء لتوضيح وتنظيم تدخل القطاع الخاص الوطني وذلك بإزالة الغموض المتعلق بحق الحصول على الرخصة، الحد الأقصى للاستثمار وتحديد المهام المخصصة للقطاع الخاص الوطني وقد إستنتى القانون من حقل تطبيقه رأس المال الأجنبي، وقد ذكر القانون 82 - 11 المهام الجديدة التي أوكدت للاستثمار الخاص وما كان ينتظر من مشاركة القطاع الخاص و التي تمثلت فيما يلي :

¹ إكرام مياي، مرجع سبق ذكره، ص: 55-56

² رمزي مراد بن زروق، مساهمة اقتصاد السوق في تطور القطاع الخاص- حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع

التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2001/2000 ، ص : 45

- المساهمة في توسيع القدرات الإنتاجية للأمة وتجنيد الادخار ؛
- خلق مناصب الشغل ؛
- إشباع حاجيات المواطنين من الخدمات والسلع ؛
- تحقيق تكامل مع القطاع العمومي عن طريق مشاركة القطاع الخاص في النشاطات الصناعية التحويلية في مرحلتها الأخيرة ؛
- المساهمة في سياسة التنمية الجهوية المتوازنة وتثبيت السكان في مناطقهم عن طريق إقامة مشاريع في المناطق المعزولة و استعمال اليد العاملة و الموارد المحلية.

لقد كان هدف القانون 1982 هو تأطير وتوجيه القطاع الخاص وفق الأهداف التي سطرها المخطط وقد تدعم هذا القانون بإصدار الأمر رقم 83 - 93 الصادر في 29 جانفي 1983 والذي أنشأ ديوانا لتوجه ومتابعة تنسيق الإستثمارات الخاصة OSCIP وقد وضع تحت وصاية وزارة التخطيط و التهيئة العمرانية حيث أوكلت لهذا الديوان مهام ضمان أفضل تكامل للاستثمارات الخاصة مع مسار التخطيط وتوجيه الإستثمار الوطني الخاص نحو نشاطات ومناطق كفيلة بتلبية حاجات التنمية و ضمان التكامل مع القطاع العمومي.¹

الميثاق الوطني (1986) : كان يطمح كل من الميثاق الوطني لسنة 1986 والخطة الخماسية (1985 - 1989) إلى توسيع نطاق إشراف القطاع الخاص. فقد أكد الميثاق الوطني على أن " الإشتراكية تعترف بالملكية الخاصة غير المستغلة وتدرجها في البرامج التنموية ". ويضيف بأن "القطاع الخاص غير المستغل مقبول به ليس لأسباب ظرفية، ولكن لإختيارات إيديولوجية...مما يتطلب حركة سياسية واسعة تجعل منه حليفا للثورة"²

جاء قانون 88/ 25 المؤرخ في 12 جويلية 1988 والمتعلق بتوجيه الإستثمارات الإقتصادية الخاصة الوطنية من أجل تحديد طرق جديدة للاستثمار الإقتصادي الخاص الوطني وذلك من خلال إجراء تعديلات لتجاوز العقبات التي ظهرت في قانون الإستثمار لسنة 1982 .

فمن بين هذه التعديلات نذكر ما يلي:

- إلغاء الحد الأدنى للاستثمار وإزالة سقفه ؛
- إلغاء عمل الديوان الوطني لمتابعة الإستثمارات ؛
- فتح الإستثمار للمواطنين المقيمين بالخارج ، وإلغاء شرط الإقامة في الجزائر ؛

¹ إكرام مياسي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 57- 58

² رمزي مراد بن زروق، مرجع سبق ذكره، ص: 47

- إلغاء الموافقة من طرف الدولة على الإستثمار ، حيث أصبح يفرق بين الإستثمارات الأولية التي تقوم بها الدولة والمشرفة عليها والإستثمارات الأخرى.

إلغاء الإجراء الذي يمنع عدة مشاريع لشخص واحد وتسهيل الإجراءات الجبائية، كما نص هذا القانون على تحديد كفاءات توجيه الإستثمار الإقتصادي الخاص وأعطى له بعض الامتيازات ، ولم يعد ينظر له على أنه ذلك القطاع المستغل، فكان هذا القانون أكثر ليبرالية من القوانين السابقة¹

ألغى القانون رقم 88- 25 المؤرخ في 21 جويلية 1988 المتعلق بتوجه الإستثمارات الخاصة كل الإجراءات التأتيرية التي كانت تميز القانون 82 - 11 ونص على أن أحكامه تهدف لتشجيع القطاع الخاص وذلك عبر تحرير سقف الإستثمار الخاص و السماح للمستثمرين الخواص بالإستثمار في قطاعات متعددة ما عدا تلك التي تعتبرها الدولة قطاعات إستراتيجية

ومع صدور دستور 1989 تعززت مكانة المبادرة الخاصة وتجسد اهتمام الدولة بجلب الإستثمارات الخاصة وتحفيز المستثمرين.

مرحلة التسعينيات : شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين تحولا جذريا في الإقتصاد الجزائري حيث لم تعد ملكية الدولة لمختلف القطاعات الإقتصادية شرطا أساسيا وأضحت الملكية الخاصة مضمونه إذ مع مطلع التسعينات جاء القانون رقم 90 - 10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض و الذي اعتبر كقطيعة مع السياسات الإقتصادية السابقة وبداية لفتح الإقتصاد الوطني امام المبادرة الخاصة ، فلقد نص هذا القانون على امتيازات لصالح القطاع الخاص حيث جاء فيه إلغاء التمييز وإرساء مبدأ توحيد المعاملة بين المؤسسات الخاصة و العامة في الحصول على الائتمان وإعادة التمويل من البنك المركزي ، كما جاء القانون رقم 91 - 19 المؤرخ في 19 فيفري 1991 المتضمن تحرير التجارة الخارجية و الذي يضمن حرية التجارة الخارجية ويخضع القطاعين (العام و الخاص) لنفس المعايير و الشروط²

هذا وقد تدعم الإصلاح الإقتصادي بخامس قانون إستثمارات بموجب المرسوم التشريعي رقم 93 - 12 المؤرخ في 05 اكتوبر 1993 و الذي يتمثل هدفه الأساسي في التحرير الإقتصادي عن طريق فتح الاسواق للرأس المال الوطني و الأجنبي ، ولقد تضمن الإطار العام لهذا القانون الجوانب التالية :

- الحق في الإستثمار بحرية وجعلها مضمونة تمارس في إطار القانون ؛
- المساواة بين المتعلمين الخواص الوطنيين و الأجانب منهم أمام القانون ؛

¹ العيد غربي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 52

² إكرام مياسي ، مرجع سبق ذكره ص : 58 - 59

- ينحصر تدخل السلطات العمومية في تقديم التحفيزات للمستثمرين اساسا عبر التخفيضات الجبائية ؛
- إنشاء وكالة ترقية ودعم الإستثمارات ومتابعتها APSI لمساعدة المتعلمين على إتمام الاجراءات العادية عبر الشباك الموحد وقد حدد أقصى أجل لدراسة الملفات بستين يوما ؛
- الحرص على تقادي الاجراءات البطيئة و المعقد لإنجاز عقد الإستثمار في الجزائر و التشجيعات المحصلة على المستويين الجبائي و الجمركي ؛
- تصنيف التشجيعات المخصصة للاستثمارات في الجزائر في ثلاثة أنظمة : نظام عام ونظام خاص للاستثمارات المنجزة في المناطق التي ينبغي ترقيةها ونظام خاص بالاستثمارات المنجزة في مناطق التبادل الحر.

وبالتالي يتضح أن قانون الإستثمارات لسنة 1993 مثل أول إنجاز مهم نحو الليبرالية وإقتصاد السوق الذي يمثل القطاع الخاص محركه الأساسي ، ولقد تدعم ذلك بالمرسوم رقم 95 - 22 المؤرخ في 26 اوت 1995 المتضمن خوصصة المؤسسات العمومية.

بدايات الألفية الثالثة : حمل قانون الإستثمارات المتبنى في التسعينات امتيازات وتحفيزات موجه أساسا لترقية نشاطات القطاع الخاص إلا أن حصيلة الإستثمار كانت متواضعة ، ولتقديم التصحيحات الضرورية و إعطاء نفس جديد لترقية الإستثمار أصدرت السلطات العمومية سنة 2001 الأمر الخاص بتطوير الإستثمار رقم 01 - 03 الصادر في 20 أوت 2001 وفيما يلي أهم النقاط التي تضمنها :

- إلغاء التمييز بين الإستثمارات العمومية و الإستثمارات الخاصة و المساواة في التصرف بين الإستثمارات الخاصة الوطنية و الأجنبية ؛
- مرافقة وتسهيل عملية الإستثمار من خلال وضع شباك موحد فعلي بخلق فوع له على المستوى المحلي بالإضافة إلى توجيه عقلاني لشروط منح الفوائد الضريبية ؛
- تسهيل المسار الإداري لعملية الإستثمار؛
- يتضمن الجهاز الجديد نظاما عاما ونظاما استثنائيا.

ولقد شمل نص الأمر على قرار حل الوكالة الوطنية لترقية الإستثمارات دعمها ومتابعتها (APSI) وتعويضها بشباك وحيد في شكل الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار ANDI و التي تخضع لسلطة رئيس الحكومة ، وتقوم هذه الوكالة باستقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين الوطنيين و الأجانب إضافة إلى توفير

الخدمات الإدارية ن كما تشرف على تسيير صندوق دعم الإستثمار والذي يتكفل بمجموع المزايا التي تقدمها الدولة.¹

تميزت سنة 2001 أيضا بصدور القانون التوجيهي رقم 01 - 18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي اعتمد جملة من الإجراءات تهدف لتشجيع وترقية إنشاء هذه المؤسسات عبر تحديد وضبط إجراءات التسهيل الإداري التي يمكن تطبيقها خلال مرحلة إنشاء المؤسسة وأهم ما ميز سنة 2001 هو البدء بتنفيذ برنامج الإنعاش الإقتصادي 2001 - 2004.

وإستكمالا للبرنامج السابق تم وضع برنامج دعم للنمو الإقتصادي و الذي يمتد على مدار الفترة 2005 - 2009 وهو إمتداد لبرنامج الإنعاش الإقتصادي ويعتبر إطارا من الفرض بالنسبة للمتعلمين الإقتصاديين غذ يشجع الأنشطة الكفيلة بتحريك الآلة الإقتصادية واستحداث مناصب الشغل وقد رصد له أكثر من 80 مليار دولار ، ويهدف هذا البرنامج الواسع إلى عصرنة وتطوير البنيات التحتية قصد بناء إقتصاد مبني على المنافسة و الإندماج في الإقتصاد العالمي.²

¹ إكرام مياصي، مرجع سبق ذكره، ص : 60-61

² نفس المرجع السابق، ص : 62-63

خلاصة الفصل

يعبر المنتج عن مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة (العلامة التجارية، السعر، اللون، خدمات الصيانة، التفاخر، الشعور بالسعادة) التي تشبع حاجة أو رغبة لدى المستهلك. وللمنتج عدة أبعاد أو مستويات ولكل مستوى قيمة لدى الزبون وهذه المستويات هي : جوهر المنتج والذي يعبر عن المنفعة الرئيسية أو الجوهرية، المنتج الفعلي والذي يعبر عن خصائص المنتج كالتصميم والغلاف، المنتج المدعم والذي يعبر عن المنافع الإضافية. وللمنتجات عدة تصنيفات وهي حسب الطبيعة الاقتصادية وتنقسم ما بين منتجات أساسية وكمالية، وحسب مدة الاستعمال تنقسم ما بين منتجات معمرة وغير معمرة، وحسب الجهد المبذول تنقسم ما بين منتجات الميسرة والتسوق والخاصة وغير المرغوبة، وحسب المكانة في سلسلة الانتاج تنقسم ما بين منتجات استهلاكية وصناعية، وحسب درجة الولاء تنقسم ما بين منتجات ذات درجة ولاء عالي ومنخفض، وحسب الدين الاسلامي تنقسم ما بين منتجات طيبة وخبيثة. وللمنتج دورة حياة تعكس الفترة الزمنية لتطوير المبيعات وهذه المراحل هي الادخال والنمو والنضج والتدهور.

تعتبر الخدمة عن أي نشاط أو منفعة غير ملموسة القصد من ورائها تحقيق رضا المستهلك أو العميل، كما أن من خصائص الخدمات اللاملموسة والتلازمية والتي تعني درجة الترابط بين الخدمة والتي تتولى تقديمها كما أن من خصائصها عدم التماثل أو التجانس وقابلية التلاشي أو الفناء و هناك عدة تصنيفات للخدمات تقسيم الخدمات حسب الزبون أو السوق أو المستفيد وهي إما استهلاكية أو خدمات الأعمال وهناك خدمات حسب الاعتمادية، وهناك أيضا خدمات حسب ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها فهناك من تتطلب الحضور وهناك خدمات لا تتطلب الحضور، كما يوجد تصنيف الخدمات حسب درجة الاتصال بالمستفيد ما بين عالي و منخفض ومتوسط وهناك خدمات حسب درجة الخبرة المطلوبة ما بين مهنية وغير مهنية، كما تصنف الخدمات العلمية الموجهة إما لمعالجة الأفراد أو الممتلكات أو المعلومات أو المثير العقلي وهناك أيضا تصنيف للخدمات حسب طبيعتها إما تكون ضرورية أو كمالية. إن دورة حياة الخدمة عموما أطول من دورة حياة المنتج ويعود ذلك إلى أن الخدمة أبداً في التفاهم من المنتج .

يعبر القطاع العام عن وحدات الأعمال أو المؤسسات بجميع أنواعها التي تدار وتسير من قبل الحكومة و التي يكون هدفها تلبية رغبات المجتمع عند أسعار تكون محددة من قبل أجهزة الدولة ويعتمد القطاع العام عدة أهداف منها السياسية والتي تعبر عن تحقيق علاقة متميزة بين الدولة ومختلف فئات المجتمع كما أن الأهداف و الإقتصادية تحقيق اقتصاد قوي وتنمية الشاملة.

يعبر القطاع الخاص عن كافة الوحدات الاقتصادية الإنتاجية و الخدمية غير الحكومية سواء مؤسسات أو هيئات تقوم بإنتاج السلع و الخدمات وسعيها في السوق، يعتبر القطاع الخاص له دور كبير وأهمية بالغة في تحقيق التنمية .

الفصل الثاني :

الثقافة التنظيمية

تمهيد الفصل

سوف نتناول في هذا الفصل لركيزة الأساسية في المؤسسة وقلبيها النابض وهي الثقافة التنظيمية، حيث تعتبر هذه الأخيرة المكون الأساسي للمؤسسة وذات أهمية بالغة في سيرورتها كونها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العمال وعلى السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، وتحقق التكيف بين أفراد المؤسسة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات و اتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة. فالثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار، إذاً الثقافة التنظيمية تعمل على توسيع أفق ومدارك للأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. وهي بما تكتسبه من أهمية وما تتميز به من خصائص قادرة على أن تشكل عاملاً مهماً في تفوق ونجاح المؤسسة. هذا ما يجعل المسيرين حرصين على تدعيم وترسيخ القيم والإعتقادات الثقافية الإيجابية. فالثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً مهماً في استجواب العاملين الملائمين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العمال الطموحين، و تبنى قيم الابتكار والتفوق وتستجيب العمال المبدعين، والمؤسسات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات. ولذلك سنستعرض في هذا الفصل إلى مفهوم الثقافة أولاً من الناحية اللغوية ثم إلى معانيها حسب وجهة نظر كل باحث، وبعدها إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع وبعدها إلى كيفية تطور الثقافة التنظيمية ومفهومها إذ أن هناك عدة تعاريف وفي الغالب تعبر عن القيم و المعتقدات والأعراف والتوقعات للأفراد العاملين في المؤسسة ثم التطرق إلى أهميتها، ثم عناصرها، مصادرها، مؤشراتها ومستوياتها، ثم إلى النماذج الذي أسهم بها العديد من الباحثين والدارسين في الثقافة التنظيمية ثم إلى أنواعها، وبعدها تم التطرق إلى بناء والمحافظة على الثقافة التنظيمية، وبعدها يتم التطرق إلى التعريف اللغوي للتغيير ثم التغيير الثقافي ومراحل أحداثه ثم تعريف التغيير التنظيمي ودوافعه وبعدها التنوع الثقافي ثم التكيف الثقافي ومراحله. وعليه يتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية
- المبحث الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية
- المبحث الثالث : مؤشرات ومستويات، نماذج وتصنيفات الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
- المبحث الرابع : التغيير الثقافي والتنظيمي والتكيف والتنوع الثقافي

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تؤطر ثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المؤسسة، إذ أن ما تتميز به البيئة الخارجية من حركية وتعقيد سوف تجبر صانع القرار على إيجاد أرضية مرنة للثقافة التنظيمية تحاكي صفة التعقيد الموجودة في هذه البيئة وتفرز حالة من الواقعية على قرارات مهمة ترتبط ببقاء المؤسسة و إستمرارها، إذ أصبح شعار تغيير الثقافة حلا لمعظم المشاكل التنظيمية ومحل إهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة و السلوك.¹

المطلب الأول : مفهوم الثقافة

أولا : تعريف الثقافة

ليس في مقدورنا اليوم أن نعالج موضوعا كهذا ، دون أن نجد أنفسنا - في حالة التطور الراهنة في العالم العربي - أمام مشكلة لغوية في تاريخية.

فمن أين جاءت كلمة (ثقافة) ومنذ متى استخدمت في اللغة العربية ؟

إن أول فكرة تخطر لنا للإجابة عن سؤال كهذا هي ان نستشير قاموسا، فلسان العرب يقول في المجلد العاشر: " يقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم " ويقول ابن دريد : " ثقف الشيء حذقته " وفي حديث الهجرة : " هو غلام شاب لحن ثقف " رواه البخاري، أي ذو فطنة و ذكاء، والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه.

و العلامة فريد وجدي يقول في (دائرة معارف القرن العشرين / المجلد الثاني) : " ثقف ثقافة : فطن وحذق ، وثقف العلم في أسرع مدة أي أسرع أخذه ، وثقفه يتقفه ثقفا : غلبه في الحذق ، و الثقيف : الحاذق الفطن ."

و القواميس الحديثة تقول : " ثقف ثقافة : صار حاذقا خفيفا ، وثقف الكلام فهمه بسرعة "²

فالثقافة كانت في البداية مفهوم ينطبق على التجمعات الإجتماعية التي كانت تتميز جغرافيا عن بعضها البعض، وأصبح التركيز عليها في الدراسات الأنثروبولوجية.³

ويتم تعريف الثقافة على أنها نمط الإفتراضات الأساسية المشتركة تعلم من قبل مجموعة بأنها تحل مشاكل التكيف الخارجي و التكامل الداخلي ، التي تم تعلمها بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وبالتالي تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة لتصور، والتفكير، والاحساس بالمشكل.⁴

¹ بلال خلف سكارنه، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع،الأردن، ط 2، 2013، ص : 358

² مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر، سوريا، 2011، ص : 19

³ Joann Keyton , **Communication and organizational culture : a key to understanding work experiences**, Sage Publications United States of America, 2005, P : 17

⁴ Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Published by Jossey-Bass , fourth edition, Printed in the United States of America, 2010, P : 18

- يعرفها (Sathe,1985) أنها مجموعة من التفاهات الهامة (في كثير من الأحيان غير معلنه) بين أعضاء المجتمع تمثل القاسم المشترك بينهم.

- يعرفها (لويس، 1985) أنها مجموعة من التفاهات أو المعاني المشتركة بين مجموعة من الأفراد، لها معاني ضمنية يفهما الأعضاء، وتكون ذات الصلة بجماعة معينة، وتكون تميزها عن مجموعة أخرى¹

- يعرفها (Random) أنها طرق أو أنماط حياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى آخر²

ثانيا : الثقافة التنظيمية و ثقافة المجتمع

المؤسسات مثل الأفراد، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل مؤسسة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط إتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات، وقصصها وحكاياتها، وقيمها وإعتقاداتها. وحيث أن المؤسسة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المؤسسات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الإجتماعية تتشابه أيضا في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها. ولو أخذنا مؤسستين تعملان في نفس البيئة الإجتماعية نجد أن ثقافتيهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماما، ومع مرور الزمن يصبح لكل مؤسسة ثقافتها التي يدركها العاملون فيها و الجمهور الخارجي. يوضح الشكل العلاقة بين الثقافة الإجتماعية و ثقافة المؤسسة. ومن ناحية أخرى لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المؤسسة. إذ نجد أن هناك ثقافة سائدة/ مهيمنة (Dominant Culture) وهي مجموعة قيم رئيسة يشترك فيها غالبية أعضاء المؤسسة، وهناك أيضا ثقافات فرعية (Subcultures) لوحداث أو مجموعات وظيفية (مثل المهندسين، والمحاسبين..... إلخ).³

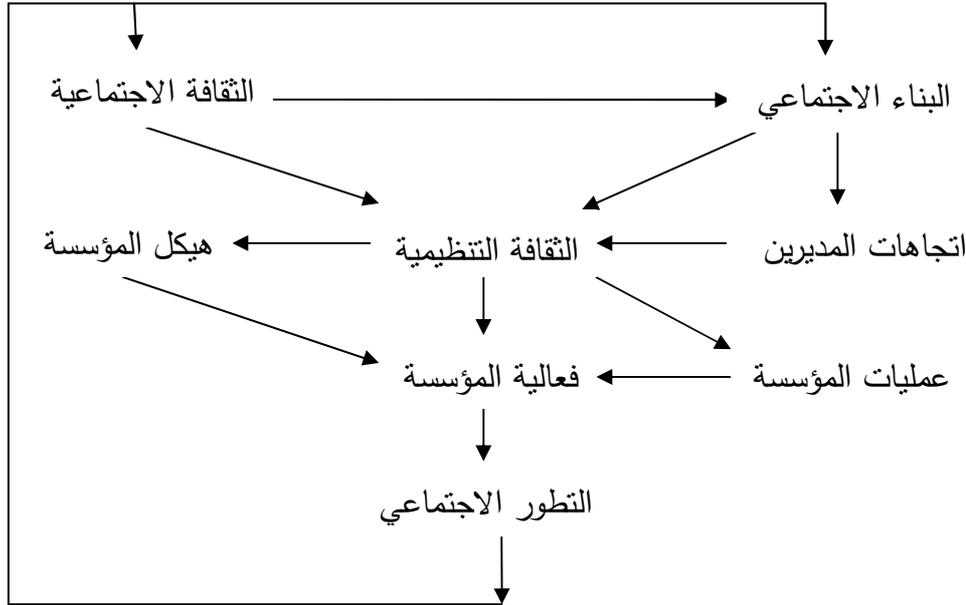
وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المؤسسة يمكن أن تضعف المؤسسة إذا كانت تتعارض مع الثقافة المهيمنة و الأهداف العامة للمؤسسة، ولكن الواقع عكس ذلك، فالكثير الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة.

¹ Joanne Martin, **Organizational culture: Mapping the terrain**, Sage Publications, United States of America, 2002, P : 57

² بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2011، ص : 355

³ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص : 257

الشكل رقم (2-1) يبين العلاقة بين الثقافة الإجتماعية والثقافة التنظيمية



المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص :

257

- رغم وجود العلاقة بين الثقافة الإجتماعية والثقافة التنظيمية إلا أنه هناك فروقات من حيث :
- أن الثقافة المجتمعية تتطور على مدى فترة طويلة من الزمن وتتطوي بتفاعل العديد من العوامل المعروفة وغير المعروفة بينما الثقافة التنظيمية لديها فترة أقصر، وحدود واضحة المعالم التي تنظم تدفق التأثيرات، وبالتالي تكون العوامل المسببة أقل ومعروفة ؛
 - تتطور ثقافة المجتمع دون أي تخطيط في بيئة معقدة وواسعة، في حين الثقافة التنظيمية من خلال تصميم المخطط المعتمد و الذي يطبق من قبل وسائل مختلفة. فالمؤسس يغذي فلسفة عمل للأفراد ويعطيها لهم في شكل رؤية ومهمة مطابقة لتفاصيل التنظيم ؛
 - فالمؤسسات جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع، و في الواقع المؤسسات الحديثة تقوم بشراء التكنولوجيا الملائمة، وتطبق مبادئ الإدارة والنظم والممارسات، ومعظم المميزات الرسمية الأخرى من المصادر العالمية.¹

المطلب الثاني: تطور الثقافة التنظيمية

إن مفهوم الثقافة قديم قدم المجتمعات، وتحثل الثقافة مكاناً بارزاً في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، والثقافة بصفة عامة تساعد على التمييز بين فرد وآخر وجماعة وأخرى وبين مجتمع وآخر، إن الفرد في

¹ Jai B. P. Sinha, Culture and organizational behaviour, SAGE Publications, India, 2008, P : 299

المجتمع يتشابه مع كل الناس في بعض النواحي (الفسولوجية) ويتشابه مع بعض الأفراد في نواحي أخرى (الاجتماعية) و لا يتشابه مع أيا من الأفراد من نواحي أخرى (النفسية) وتلك هي مظاهر الاتفاق والاختلاف بين الأفراد والجماعات والمجتمعات ولذلك فإن الثقافة عنصراً أساسياً في حياة المجتمع، ومنه ظهرت الحاجة إلى استخدام مفهوم الثقافة لدراسة الظواهر التنظيمية داخل المؤسسة، لشرح من جهة أنماط السلوك التنظيمي، ومن جهة أخرى درجة استقرار في سلوك الجماعات وسلوك المؤسسة ككل، وأيضاً اختلاف أداء المؤسسات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر. حيث يرى بارتراند (Yves Bertrand) أن أول من ربط بين التسيير أو الإدارة وبين الثقافة هما بلاك و موتون (Blake et Mouton) سنة 1964 في كتابهما الشبكة الإدارية (The Managerial Grid) حيث أكد أن نجاح الإدارة مرتبط بالثقافة السائدة، بل وأظهر كيف أن المؤسسة التي تستطيع أن تغير في ثقافتها؛ حيث يمكنها أن تتوقع من خلال ذلك تحقيق بعض التميز التنظيمي، وتحدثاً في فصلين كاملين عن تأثيرات الثقافة التنظيمية في أنماط الإدارة. وهناك أيضاً مقالة هامة لصاحبها باتيغرو (Pettigrew, A.M) سنة 1979 بعنوان " في دراسة الثقافات التنظيمية " في مجلة Administrative science quarterly ومن هنا يمكن القول أنه كانت بعض الدراسات على ثقافة المؤسسة، ولكنها لم تلق الإهتمام الواسع آنذاك¹. وبعدها استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate culture إلى أن جاء الباحثان (A.A. Kennedy & T.E. Deal 1982) بكتاب تحت عنوان Corporate culture. كما يضيف هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين إثنين هما دايل وكيندي : ثقافة المؤسسة (Corporate culture: Deal & Kennedy, 1982) وكتاب " البحث عن الإمتياز " لبترز و ووترمان: (In Search of excellence Peters & Waterman, 1982) وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية " الثقافة التنظيمية " باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم².

ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى عودة ظهور الثقافة التنظيمية خلال الثمانينات بقوة خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية في النقاط التالية :

¹ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المؤسسات تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2011، ص : 56-57

² الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL -وحدة EARA المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بضياف، المسيلة، 2006، ص : 11

- البحث عن التميز

ذلك أنه بعد عولمة الإقتصاد والتبادل بين الدول أصبحت تقنيات التسيير والإنتاج لا تتماشى مع الوضع الجديد. لأن ظهور قوى إقتصادية جديدة ذات تكنولوجيا حديثة ألغت الفوارق التكنولوجية التي كانت من قبل حيث أصبحت التقنيات تتشابه كثيرا بين مختلف الدول الصناعية عن طريق النقل والتحويل السريع للتقنيات. في هذا الوضع أصبحت المؤسسات تبحث عن الميزة التنافسية في ثقافتها بغية التأقلم مع المحيط، ذلك أن الثقافة من الصعب إستنساخها أو نقلها بين مختلف الدول، وبذلك تعطي الثقافة للمؤسسة إمتياز تنافسي أخلاقي.

- البحث عن الإنسجام

في ظل التغير السريع للمحيط لجأت المؤسسات إلى تبني تنظيم مرن و ترك التنظيم الهرمي الصلب والبطيء في إتخاذ القرارات، وذلك حتى تتأقلم مع المحيط وتحافظ على مكانتها في السوق. وهذا التنظيم الجديد يحتاج إلى تحقيق التنسيق والإنسجام بين أعضاء التنظيم، لا يتم هذا إلا عن طريق دراسة عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية و التي من خلالها يتم تحقيق التوافق والإنسجام الداخلي بين أعضاء التنظيم.

- البحث عن التغيير الإستراتيجي

خلال سنوات الثلاثينات كانت التغييرات التي تقوم بها المؤسسات تغييرات سطحية لم تمس أبدا النسق أو النظام التنظيمي، فالتغيير كان في نفس المنطق الذي تسيير به المؤسسة. وبنفس حجم المؤسسة وطريقة الإنتاج وهذا راجع لإستقرار المحيط الذي تعمل به المؤسسة. ولكن بعد ظهور المنافسة أصبحت التغييرات التي تقوم بها المؤسسات تغييرات جذرية وأصبحت تمس حتى المنطق الذي تعمل به. أن التغيير في المنطق يستطيع أن يمس كل وظائف المؤسسة على سبيل المثال التحول من :

- منطق الإنتاج إلى منطق الزبون في المجال التجاري ؛
- من منطق الإنتاجية إلى منطق النوعية والمرونة ؛
- من منطق المكانة إلى منطق الوظيفة أو من منطق المنصب إلى منطق الكفاءة في مجال تسيير الموارد البشرية.

وبالتالي فإن تغيير المنطق يحتاج إلى تغيير الأفكار و السلوكيات والقيم والتي تمثل مكونات الثقافة التنظيمية. أي أن التغيير التنظيمي يحتاج إلى التغيير في الثقافة التنظيمية، هذا بدوره يتطلب دراسة القيم والأفكار والسلوكيات التي سوف يتم تبنيها¹.

¹ كريمة ربحي، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الاداء في المؤسسات الجامعية : حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة البليدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012/3، ص : 45-46

المطلب الثالث : مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد إتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم.

1- تعريف الثقافة التنظيمية

هناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية ولا يمكن سردها كلها ولذلك نحاول ذكر أهمها :

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة الأعمال والقيم والإفتراضات التي تنشأ من أعضاء تفاعلات التنظيم¹.
- يعرفها (مارتن، 2002) بأنها: أنماط من تفسير المعاني تتألف من المظاهر المختلفة المرتبطة بالثقافة، مثل القصص، والطقوس، والممارسات الرسمية وغير الرسمية، المصطلحات، والترتيبات المادية².
- يعرفها (wheelen) بأنها: عبارة مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي تشترك بها أعضاء المؤسسة .
- يعرفها (shermernborn) بأنها : نظام من القيم والمعتقدات يشترك به العاملون في المؤسسة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة.³
- كما تعرف بأنها: التجميع أو التكوين المبرمج للعقل الذي يتميز به أعضاء المؤسسة بعضهم عن البعض الآخر إذ يعكس هذا المفهوم أن أعضاء المؤسسة ينتمون بالتأكيد إلى جماعات أخرى (طبقة إجتماعية معينة أو جماعة عرقية وطنية معينة أو جماعة مهنية) بمعنى أن القيم والإفتراضات التي يحملونها وغيرها لا تتبع عن ثقافتهم المؤسسية فحسب بل تأتي متفاعلة مع الثقافات لدى الجماعات الأخرى.
- ونتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الإجتماعية وفي العلاقات بين الأفراد العاملين وبينهم وبين المؤسسة من جهة أخرى فإن البعض يدرجها ضمن مفهوم الظاهرة الدينامكية (Dynamic) التي تتسم بالتناقضات والتوترات المختلفة في التصورات والنماذج والأفكار وهي بذلك تبادل للتصورات المختلفة الدينامكية التي تنبثق منها المعاني الجديدة.
- أما (scott) فيرى أنها: القيم و الإعتقادات المتمسك بها (المشتركة) بين أعضاء التنظيم بدلا من تنويع التصورات الفردية والتي من خلالها يتم رسم السلوك العام.

¹Joann Keyton, **Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences**, Sage Publications, United States of America , 2005, P : 28

² Joann Keyton, op cit, P : 21

³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص : 357

- ويؤكد باحثوا الإدارة الاستراتيجية بأن الثقافة التنظيمية هي: نظام من القيم المشتركة و المعتقدات والعادات التي تسود داخل المؤسسة والتي تتفاعل مع الهيكل و السياسات لتنتج أعرافا سلوكية، وأن لكل مؤسسة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المؤسسات.¹
- يعرفها (ديفيس، 1984) بأنها: نمط من المعتقدات والقيم المشتركة التي تعطي معنى لأعضاء المؤسسة، وتوفر لهم قواعد السلوك في مؤسستهم.²
- الثقافة التنظيمية هي عبارة عن : مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة، كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي إختارعتها وإكتشفتها أو شكلها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والإنسجام أوالتكامل الداخلي، إذن تمثل ثقافة المؤسسة مجموعة من الميزات تأثير كبير على سلوك الأفراد في المؤسسة، وتتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المؤسسة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والإهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية و الكفاءة.³

2- أهمية الثقافة التنظيمية

- تكم أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا جيدا لتوجيه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدما في التفكير والتصرف بطرق تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمؤسسة. وتكمن الأهمية فيما يلي:
- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، بحيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها ؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكّد قيما معينة مثل الابتكار، التميز، الريادة، والتغلب على المنافسين ؛
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا للإدارة، مساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمؤسسة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم ؛
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب ؛

¹ بلال خلف سكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص : 359

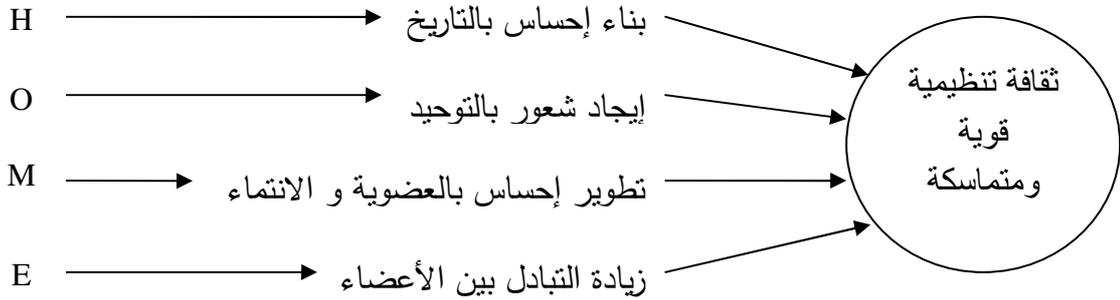
² Joanne Martin , op cit, P : 57

³ بلال خلف سكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص : 358

- تعتبر الثقافة القوية ميزةً تنافسيةً للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والإلتزام الحرفي بالرسميات؛
- تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة في الإستعداد للتطوير.
- تحتاج الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر في حياة المؤسسة إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على إستقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمانهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم¹.
- وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء المؤسسي ويمكن تلخيص أهميتهما في كلمة HOME وهي كما يلي :
- 1. **بناء إحساس بالتاريخ History** : فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز و العمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.
- 2. **إيجاد شعور بالتوحيد Oneness** : حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- 3. **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء Membership** : وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل و تعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- 4. **زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange** : ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الغدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.
- ويمكن توضيح هذه الأهمية بالشكل التالي :

¹ محمد فلاق، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول (دراسة حالة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص : 15- 16

الشكل رقم (2-2) يبين أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر : صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط 2، 2008، ص : 130

إن الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح و التعريف المحدد ويتقاسم مفردات جميع

أعضاء التنظيم وكذلك تشجع السلوك الإيجابي والمثابر في العمل والإبداع والإلتزام بالمصالح العليا الرئيسية للمؤسسة. وبشكل عام فإن الثقافة التنظيمية القوية و المتماسكة تمثل بالنسبة للشركات فلسفة تصرفات وعمل كما هو الحال في شركة هوندا Honda الذائعة الصيت حيث يطلق عليها The Honda Way وهذه تمثل مجموعة مبادئ تركز على الطموح Ambition واحترام الأفكار Respect Ideas والاتصالات المفتوحة Open Communications والمتعة في العمل Work Enjoyment والتناسق والتناغم Harmony والعمل الجاد والشاق Work Hard.¹

المطلب الرابع: العوامل التي تؤثر في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية

يتباين تأثير المؤسسات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها، ويرجع الاختلاف إلى عوامل من أهمها:

1- بيئة المؤسسة: من الضروري أن نلم بطبيعة البيئة التي نشأة المؤسسة في إطارها، وطريقة تعامل المؤسسة مع هذه البيئة، وإفتراضاتها وتوقعاتها بخصوص هذه البيئة، إذ تشكل البيئة موردا مهما لإمداد المؤسسة بأفكار جديدة على صعيد تطوير إستراتيجياتها، وهو ما يجعلها مؤسسة ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها وتنظيمها العضوي في ظل ثقافة تحت على ضرورة إستمرار المؤسسة في ممارسة الحراك البيئي.

2- الموقع الجغرافي للمؤسسة: لهذا العامل أثر مهم على ثقافة الملائمة، فقد تختلف الثقافة التنظيمية لفرعين لنفس البنك بسبب موقعيهما، فالأول يقع في مدينة صاحبة تعج بالبشر، والآخر يقع في منطقة

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2008، ص : 129-130

ريفية هادئة، فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين لكل فرع، إضافة إلى تأثير الموقع على شعور البنك في المدينة الكبيرة على وجود حدود بين البنك والجمهور، في حين لا يشعر الفرع في المنطقة الريفية بتلك الحدود.

3- النشاط الرئيس للمؤسسة: يكتسب هذا العامل أهميته، في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في مؤسسات الأعمال، كون المؤسسات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة، فالمستشفيات والبنوك والمؤسسات العسكرية في كل مكان تتشابه في ثقافتها شخصية إدارتها والمؤسسين دورا مهما في تحديد ثقافة المؤسسة، فأعضاء الإدارة العليا يمارسون التأثير الأكبر ويفرضون قيمهم واهتماماتهم على المؤسسة بطرق عدة، مثل تحديد الأهداف، ومراكز القوة في المؤسسة، ومواطن القوة في المؤسسة من حيث عناصر نجاحها وتميزها، ومنظومة الرقابة، والهيكل التنظيمي، ويحددون كذلك سياسة التوظيف من خلال الميل إلى من ينسجمون معهم، كل ذلك يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية.¹

المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون بمجموعة من القوى التي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المؤسسة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمؤسسة.²

المطلب الأول : عناصر الثقافة التنظيمية

هناك أربعة عناصر أساسية في الثقافة التنظيمية وهي :

1-القيم التنظيمية: تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المؤسسة وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الإجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المؤسسة قيما معينة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكهم³. ويكشف باسونز (Barsons) عن أن القيم ما هي إلا نماذج أو أشكال من التمييز والتصنيف والإلتقاء وبمعنى آخر وصف توجه العقل في موقف الاختيار.

وقد قام مجموعة من الباحثين (البورت، وفرتون، لندزي) بتعريف وقياس القيم على أساس أنها إهتمامات أو إتجاهات معينة حيال أشياء أو مواقف أو أشخاص⁴.

¹ حسين أحمد الطروانة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص : 299-301

² إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص : 15

³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره، ص : 357

⁴ محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية الجديدة، 2005، ص : 189

و يعرف (Kluckhohn) القيم أنها: مفهوم صريح أو ضمني، مميزة لفرد أو المجموعة، والذي يؤثر على اختيار الوسائل، والغايات و الإجراءات من الوساط المتاحة المرغوب فيه.¹

والقيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين... إلخ²

إن القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في مؤسسة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الإهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء.

كما يقول النعمي بأن القيم هي الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر فلسفة أية مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المؤسسة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد بأن نجاح المؤسسات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل³

فالقيم هي عنصر ثابت في الثقافة، أكثر الممارسات والبحث المقارن على الثقافة يبدأ من قياس القيم. فاستنتاج القيم من تصرفات الأفراد مرهق وغامض. ولذلك وضعت العديد من الإستبيانات التي تسأل عن التفضيلات والبدائل بين الأفراد⁴.

2-المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية⁵.

فالمعتقدات هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام⁶.

3-الأعراف التنظيمية : وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة⁷، لإعتقادهم لإعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال

¹ Carlos Noronha, **The theory of culture-specific total quality management : quality management in Chinese regions**, First published, Printed and bound in Great Britain, 2002, P : 40

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص : 312

³ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية : دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم - محافظات غزة - ،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص : 17

⁴ Geert Hofstede and Others, **Cultures and Organizations : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**, McGraw-Hill, the United States, 2010, P : 28

⁵ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص : 312

⁶ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص : 17

⁷ قوي بوحنية، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد02، 2003، ص : 70

الإلتزام بعدم تعيين الإخوة في نفس المؤسسة، أو عدم السماح لمن يتزوج أجنبية بالعمل في بعض المؤسسات.

4- التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمؤسسة وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل.¹ وهي أيضا التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو العكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعا إجتماعيا معينا أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأ ولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والإقتصادية.²

المطلب الثاني : مصادر الثقافة التنظيمية

هناك عدة مصادر للثقافة التنظيمية وهي :

1- الشعائر والطقوس:

الشعائر: مجموعة فعاليات/أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الإجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثلا طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسؤول، أو إجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.

الطقوس: هي إحتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصفة دائمة القيم والمعايير الرئيسة.³ أو هي الأنشطة الجماعية الزائدة عن الحاجة من الناحية الفنية للوصول غايات مرجوة، ولكن في السياق ثقافي، يعتبر عنصرا أساسيا من الناحية الإجتماعية. ولذلك تنفذ فيها لمصلحتهم الخاصة. وتشمل الأمثلة طرق التحية والاحترام، وكذلك الإحتفالات. الأعمال والإجتماعات التي تنظم لأسباب تبدو منطقية في كثير من الأحيان وتكون الطقوس أساسا لأغراض، مثل تعزيز تماسك المجموعة أو السماح للقيادة لإثبات ذاتهم.⁴

¹ عبد الرحمان فالج العبدلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات الجنوب، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2003، ص: 37

² إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سبق ذكره، ص: 18

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص : 331-332

⁴Geert Hofstede and Others, op cit, P : 9

والشعائر والطقوس بحكم مضمونها تعمل على تدعيم القيم الثقافية وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات وتظاهرات تتميز بالتكرار في كل مناسبة أو بين فترة وأخرى وذلك بهدف:

- تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة كالأحتفالات التي تقوم بها المؤسسة مثلا في عيد ميلادها تقوم بتوزيع المكافآت الرمزية على العاملين ؛
- تمجيد لحدث ما تعتبره المؤسسة حدثا تاريخيا لها ؛
- بعث أو إحياء لقيم ثقافية ترى فيها المؤسسة بأنها بدأت تزول و تضمحل.¹

2-القصص والأساطير:

القصص : هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون²، والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية³، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي تمر بها المؤسسة بما يساعد الموظفين حول فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.⁴

وتستخدم القصص لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري أو مؤسسة، والصعوبات التي واجهها تطور ونمو هذا الجهاز أو المؤسسة، وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي. ويمكن عرض قصة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيرا وطريقة كفاحه ومعاناته في الدراسة والحياة، حتى أصبح وزيرا أو رجل أعمال مشهور أو مديرا ناجحا يضرب به المثل ونحو ذلك.⁵

الأساطير: هي قصص من وحي الخيال والتي تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض⁶، فقد يقوم أفراد المؤسسة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المؤسسة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المؤسسة.⁷

3-الأبطال : الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرها⁸.

¹ محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة : حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2005، ص : 170

² حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال) ، مرجع سبق ذكره، ص : 332

³ جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الاسكندرية، 2006، ص : 25

⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال)، مرجع سبق ذكره، ص : 332

⁵ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص : 25

⁶ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص : 25

⁷ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال) ، مرجع سبق ذكره، ص : 332

⁸ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص : 25

4- اللغة: هي منظومة المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة، يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المؤسسات تعكس اللغة التي يستخدمونها العاملون في المؤسسة، ثقافة تلك المؤسسة¹.

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية:

نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد، والجماعات، والتنظيم وهي:

- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، و أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، تسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.
- **نظريه روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، و السمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ... وهذا يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.
- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، و إنما يمثل الصورة التي كونها أ أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب (تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة).
- **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مرجع سبق ذكره، ص : 332

في هذه الخبرات الى نوع من الإنسجام، والتوافق مع القيم و الإتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.¹

المطلب الرابع : وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسة وهي :

1- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك². كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المؤسسة كلما كان إرتباط العاملين قوياً برسالة المؤسسة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.³

2- تسهل الإلتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تعزز إستقرار النظام : تشجع الثقافة على تنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء الأنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام .

4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المؤسسة بمثابة الصمغ/الإسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق في العمل.⁴

وهناك من إستنتج أن للثقافة التنظيمية وظيفتين أساسيتين : وهما الوظيفة الإجتماعية والوظيفة النفسية :

1- الوظيفة الإجتماعية : في كون الثقافة تعتبر الرابطة المتينة الذي يربط بين العناصر المكونة لمجموعة ما، بالتالي فهي مهمة في تشكيل الجامعة و يبرز ذلك بشكل واضح من خلال العناصر التالية :

- السماح بتكوين رؤية جماعية للعالم أي التماثل الجماعي للواقع ؛

- تشكل عاملا مسهلا لعملية الاتصال بين أعضاء الجماعة.

2- الوظيفة النفسية : أما على المستوى النفسي فهي تمس الفرد، فتأخذ على عاتقها حسب تعبير (G.Rocher) مهمة القولية وصقل الشخصية، فهي من يحدد الأذواق، الأفكار والمعارف، التعبيرات

¹ نورالدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص : 88-89

² حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص : 260

³ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شبكة الإتصالات Paltel في فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص : 23

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره ص : 260-261

والتصورات الفردية بواسطة المعايير والأحكام والقيم ، إذن للثقافة وظيفة التكيف مع الحياة الإجتماعية والمحيط¹. وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤدي عدداً من الوظائف لصالح المؤسسة منها الآتي:

- تحديد أبعاد الاختلافات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى بما يمنح أفراد المؤسسة المعنية شعوراً بالهوية التنظيمية ؛

- تسهل بناء الإلتزام لدى الأفراد بشيء ما، أكثر من الإهتمامات الشخصية الأخرى للفرد ؛

- تدعم ثبات النظام الإجتماعي؛ فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة، التي تساعد على ربط المؤسسة مع بعضها بعضاً ؛

- توفر الثقافة التنظيمية آلية منطقية للسيطرة والضبط من خلال إرشاد وتشكيل اتجاهات سلوك الموظفي².

و أن أهم وظيفة للثقافة التنظيمية³ وهي تعني أنها تعرفك قواعد اللعبة

" Culture Defines the role of the game "

المبحث الثالث: مؤشرات ومستويات، نماذج وتصنيفات الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

لثقافة التنظيمية عدة مؤشرات ومستويات كما لها عدة نماذج تختلف باختلاف الباحثين، كما أن لثقافة التنظيمية عدة تصنيفات وعوامل تساعد على البناء والمحافظة

المطلب الأول: مؤشرات الثقافة التنظيمية

تتعرض ثقافة التنظيمية على مجموعة من الظواهر و المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على الثقافة التنظيمية وتوقع تأثيرها على سلوك أفرادها، وتكون هذه الظواهر و المؤشرات دلالة واضحة على سلوكيات الأفراد ورويتهم للأحداث والمواقف وتفسيرهم لها بما ينعكس على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وعلاقتهم داخل المؤسسة. ومن الظواهر و المؤشرات التي تؤثر على الثقافة التنظيمية ما ورد ذكره على النحو التالي :

1- الظواهر و المؤشرات المادية

من أمثلة الظواهر و المؤشرات المادية المرتبطة بالثقافة التنظيمية ما يلي :

- الموقع الجغرافي للمبنى المؤسسة (الأمن و السلامة) ؛

- أماكن حفظ الوثائق والمعلومات ؛

¹ عائشة شتاتحة، إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المؤسسة دراسة حالة سونلغاز " مديريةية التوزيع بالاغواط "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التسويق تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006، ص : 133

² سامي عبد الله المدان، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج) دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل

متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص : 22

³ إبتهاش شكري شبيب، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الإستعداد لمواجهة الإزمات في مستشفى ناصر، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على

شهادة الماجستير في الإدارة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص: 26

- نوع وحالة الأثاث المكتبي في المؤسسة ؛
- أجهزة و أدوات الإتصالات المكتبية في المؤسسة.
- ومن أمثلة المجالات التي يمكن أن تتأثر بهذه الهياكل المادية ما يلي :
- الشعور بالأمن الوظيفي ؛
- الإتجاه إلى تكوين صداقات بين أفراد المؤسسة ؛
- الإستعداد للمرونة و القدرة على التكيف ؛¹
- الإستعداد للمناقشة والحوار بوضوح وشفافية ؛
- الإستعداد للمبادأة والابتكار والتحديث.

2- المؤشرات و الظواهر المادية الملموسة

- من أمثلة المؤشرات والظواهر المادية الملموسة المرتبطة بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة مايلي:
- أساليب وأدوات تحقيق إنضباط حضور وإنصراف أفراد المؤسسة ؛
 - أساليب تبادل وحفظ البيانات و المعلومات ؛
 - مجالات و مستوى التفصيلات في اللوائح و الإجراءات ؛
 - إجراءات وقواعد حركة الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب وإنهاء خدمة وغيرها.

3- الرموز المادية

- تشير الرموز المادية إلى أشياء المادية المصنوعة بواسطة إدارة المؤسسة لإيجاد نوع من الضبط أو التميز داخل المؤسسة، كالزبي النمطي لأفراد المؤسسة، أساليب ومصطلحات التخاطب فيما بينهم، والمناسبات والإحتفالات التي تنظمها المؤسسة .
- وجاء أن مجموعة من المديرين قاموا بإثارة أفكارهم من أجل تحديد مجموعة العوامل أو المؤشرات التي يعتقدون بأهميتها في تحديد الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسة ما، وكانت النتائج التي توصلوا إليها على النحو التالي:

- المناخ العام (الجو المحيط): هل يبدو جيدا ؟ وهل هو مكان ملائم لأداء العمل ؟
- فريق العمل أو الفردية ؛
- المثل السائدة : رسائل المؤسسة وكيفية عرضها ؛
- نمط الإدارة : ما الذي يفعله الأفراد ؟ وليس ما يقولونه ؛
- المشاركة : هل يشارك الأفراد أفكار بعضهم بعضا؛
- البيئة المحيطة : هل البيئة المحيطة مشجعة على أداء العمل بكفاءة ؟

¹ نجلاء بنت مفرح بن عبد المعطي نوح، ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة مكة المكرمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية بمكة المكرمة ، 1426/1427 هـ،

- معيار الإختيار/ والتقييم : هل كانت تجربة سارة ؟
- نوع الاتصال ؛
- الإشاعات السلبية و الفشل في التصدي لها ؛
- الاستقبال : دخول العاملين والمعاملة في الداخل وفي الخارج ؛
- الأقوال التي تكررهما الأقسام : الأقوال التي يرددها قادة الرأي ؟
- الترتيب والنظام الموجود في كل الإدارات و الأقسام ؛
- الثقافة السائدة في الإدارات غير التصنيفية (الخدمية) ؛
- الإلتناء : هل يشعر العاملون بأنهم في منازلهم ؟
- قيم المؤسسة المشتركة : هل هذه القيم معروفة ومعروضة على الجميع أم لا ؟¹

المطلب الثاني : مستويات الثقافة التنظيمية

يرى هابن و ترنر (Turner and Hampden) أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لثقافة أي مؤسسة:

- جزء ظاهرة من أنماط السلوك ؛
- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان ؛
- جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية.
- 1- الجوانب المادية في التنظيم، وتشتمل طريقة تنظيم المكاتب، والتقنية المتاحة، والزي المقبول.... إلخ إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم (Patterns Of Behaviors) بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، وأسلوب التعامل مع المهام، و التنظيمات والتفاعلات غير الرسمية، ودينامكية المجموعات، والإتصالات إلخ .
- 2- القيم (Values) ، فلسفة التنظيم ، أيديولوجية منسوبيه ، المعايير الأخلاقية ، فيما يتعلق بالعمل ، مستوى الأداء ، الاتجاهات إلخ .
- 3- المبادئ الأساسية لمنسوبي التنظيم (Basic Underlying Assumption) التي تحكم فعلا العمليات التنظيمية و سلوكيات الأفراد.²

و حسب موريس تيفينات (Maurice Thevenet) هناك ثلاث مستويات تؤثر على صياغة ثقافة المؤسسة والمتمثلة أساسا في: الثقافة الخارجية (الوطنية والجهوية)، الثقافة الداخلية - الكلية للمؤسسة - ، والثقافات الجزئية الخاصة بجماعات العمل¹.

¹ نجلاء بنت مفرح بن عبد المعطي نوح، مرجع سبق ذكره، ص : 31- 32

² فريال بنت عبد الرحمان بن محمد علي إدريس، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جامعة أم القرى - مكة المكرمة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية قسم الإدارة التربوية و التخطيط، السعودية، 2003، ص : 23-25

أولاً: الثقافة الخارجية: و تتجسد في الثقافة الوطنية² و الجهوية التي تنشط في إطارها المؤسسة، أي نقصد بذلك الثقافات المحيطة المؤثرة على صناعة ثقافة المؤسسة، والتي تمدها بمجموعة من العناصر والمكونات

و تتمثل هذه الثقافات في الثقافة الوطنية بأبعادها المختلفة: (الدينية، اللغوية، التقاليد...)، والثقافة الجهوية³.

1- الثقافة الوطنية: إن الخصوصية الثقافية التي تميز مجتمع ما عن مجتمع آخر لها أثرها الكبير على تحديد آليات الدمج الداخلي والتأقلم الخارجي التي تتبناها كل مؤسسة في تفاعلها مع الثقافة الخارجية للمجتمع الذي هي موجودة فيه، فثقافة المجتمع الأمريكي تختلف عن ثقافة المجتمع الياباني أو المجتمع الجزائري، إلى غير ذلك من المجتمعات الأخرى. W.Ouchi يبين جليا في نظريته حول النموذج أو الطابع التسييري للمؤسسة اليابانية وذلك من خلال النظرية "Z" كيف أن هذا النموذج التسييري للمؤسسة ينطلق في مبادئه وآلياته من السمات الثقافية التي تطبع المجتمع الياباني من جهة وتأثير ذلك على ثقافة المؤسسة من جهة أخرى. ونفس الشيء نستطيع أن نقوله كذلك على المؤسسة الأمريكية التي تستمد هويتها من الميزات العامة للمجتمع الأمريكي كذلك هذا الجانب يظهر جليا في التنوع الموجود بين الشركات المتعددة الجنسيات التي تنشط في بلد ما، منبعه في الأساس ثقافات وطنية مختلفة تركت بصماتها عليها.

2- الثقافة الجهوية: إن المتغيرات الثقافية التي تطبع منطقة جهوية معينة بما تتضمنه من تكوينات ثقافية تميز الجهة التي تنشط فيها المؤسسة وتشكل بالنسبة إليها محيط خارجي يمكن أن تترك بصمتها على ثقافة المؤسسة، فهناك دراسات وبحوث في فرنسا بينت أن الاختلاف الجهوي له آثار على ثقافة المؤسسة وعلى نمطها التسييري⁴.

ثانيا: الثقافة الداخلية للمؤسسة: ونقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد المؤسسة وجماعات العمل، التي تشكل الخط الثقافي العام للمؤسسة، فهي مجموعة التلاقي بين الثقافات الجزئية الخاصة بكل جماعة عمل داخل المؤسسة، هذا التلاقي والتزاوج لثقافات المختلفة للأفراد وجماعات العمل، والتعامل والإحتكاك الدائم بينهم من جهة، والسياسات والأطر التي تفرضها قيادة المؤسسة من جهة أخرى، كل هذه العوامل من نشأتها أن توحد المفاهيم الثقافية المتعلقة بالعمل لدى العاملين وتنشأ نمطا تفكيريا يميل إلى التجانس، وهذا ما قد يساعد إدارة المؤسسة على تنفيذ السياسات والقرارات المتعلقة بنشاطها.

¹ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة EMBAG ومؤسسة شيك الجزائر Shik Algeria، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003/2002، ص : 23

² R.Reitter et autres, *cultures d'entreprise*, vuibert, Paris, 1991, P : 22

³ كمال قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص : 23

⁴ محمد المهدي بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص : 163

ثالثاً: ثقافة جماعة العمل: ونقصد بجماعة العمل تقسيمات الأفراد داخل المؤسسة، سواء حسب المهنة أو الحرفة: مهندسون ، مسيرون ، عمال بسطاء أو حسب العامل الاجتماعي الديمغرافي : نساء، رجال، كهول وشباب... أو حسب الوحدات الجزئية للمؤسسة: الفرع ، المصلحة ، الدائرة ، الورشة....

لكن ما يجب ملاحظته أن هذه الثقافات الجزئية أو الفرعية تلعب دوراً إيجابياً على مستويات أدائها، لكن قد تؤثر سلباً على الثقافة الكلية للمؤسسة عن طريق إنشاء ثقافات مضادة أو صراعات للثقافات داخل المؤسسة، لذلك يتوجب على المديرين في المؤسسة إدارة وتوجيه وتنسيق الثقافات الجزئية للجماعات المختلفة لكي تتماشى مع المصلحة العامة للمؤسسة وأهدافها¹.

المطلب الثالث : نماذج الثقافة التنظيمية

أسهم العديد من الباحثين، والدارسين والمحليلين للثقافة التنظيمية، بطرح آرائهم وأفكارهم النظرية والتطبيقية ضمن نماذج وهي :

أولاً : نموذج (Schein,1985)

طور (Edgar Schein) في عقد الثمانينات من القرن العشرين، كونه عالم نفس اجتماعي، ما أصبح يطلق عليها بنظرية التأثير لثقافة المؤسسة، له سلسلة من البحوث و المؤلفات نذكر منها :

- Schein (1981), Does Japanese Management Style have a Messge for American Managers ;
- Schein (1984), Coming to a New Awareness of Organizational Culture ;
- Schein (1985), Organizational Culture & Leadership ;
- Schein (1991), what is Culture ?
- Schein (1992), Organizational Culture & Leadership (2.ed.).

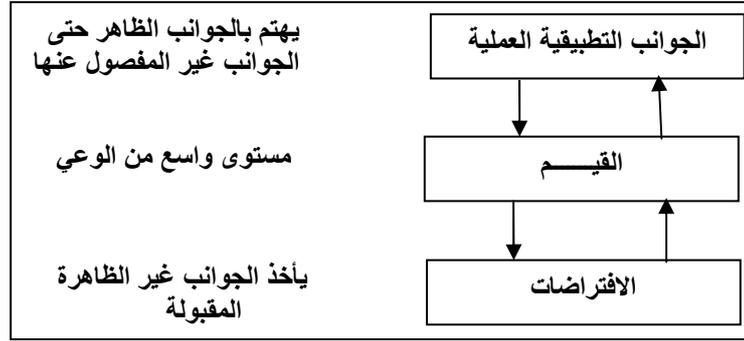
حللت نظرية Schein ثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم و الأعراف السلوكية، ومستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات و الإفتراضات².

يظهر الشكل نموذج (Schein) الذي يتألف من مستويات ثلاثة، سيتم وصفها فيما يأتي :

¹ كمال قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص : 24-25

² نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص : 58

الشكل رقم (2-3) يبين مستويات الثقافة وفق تصور Schein



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 58

-المعتقدات والافتراضات : وفقا لرأي (Schein) تمثل المعتقدات والافتراضات جوهر الثقافة التنظيمية. الافتراضات تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم.¹

ثانيا : نموذج (Louis) :

إستنتج (Louis) أنه على الرغم من صعوبة الثقافة التنظيمية فإنها غير مستحيلة الفهم والصيغة خاصة لمؤسسة محددة بثقافة فريدة ووحيدة، ويصيف أن " هناك جوانب مختلفة في المؤسسة تطور ثقافات متباينة " ، فمثلا المستوى الأعلى يطور نوعا من الثقافة المؤسسية داخل وحدة عمومية (التقسيم) أو داخل مستوى أفقي (جماعة بوظائف محددة) وهذه الجوانب يمكن أن توجد خارج المؤسسة ، فلقد وجد (Louis) بأن الجماعات التي تعمل في مؤسسات أخرى تجلب خصائص لثقافة محددة من الخارج إلى مؤسساتها الأصلية .

وبمراجعة تجارب المؤسسات نجد أنها استخدمت سبع خطوات أساسية لبناء إطار إجتماعي للأفراد داخل النسيج الثقافي وهي :²

1- عمليات إختبار قاسية : إذ يتم إخبار المتقدمين عن الجوانب المضيء والمعتم في المؤسسة وبالتالي وقبل أن تستكمل إجراءات التعيين سوف يسحب المتقدم نفسه في حالة شعوره بعدم تطابق قيمه ومعتقداته مع ما تحويه المؤسسة ؛

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص : 59

² بلال خلف سكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص : 365

- 2- إخضاع العاملين الجدد إلى فترة اختبار لجعل العامل وديعا (Humility) وجعلهم يؤمنون بأسبقيّة المعتقدات و السلوكيات و القيم ؛
- 3- وضع العاملين الجدد في خنادق (Trenches) يقودهم الرئيس المباشر ويزجون في الميدان لاكتساب خبرة مباشرة ؛
- 4- تقديم التقييمات و المكافآت عن الأعمال التي قام بها العاملون الجدد، حيث أن التقييم من قبل المسؤولين سوف يكون من الأرباح التي تحققت أو تنفيذ التغيير المخطط أو بناء الحجم؛
- 5- تلقين العاملين بالقيم المؤسسية غير الملموسة و الرفيعة (القيم التي تربط المؤسسة بالقيم البشرية) مثل تقديم منتجات بدرجة عالية من النوعية وفي بعض المؤسسات الشعور العائلي هو القيمة الرفيعة ؛
- 6- المراجعة التاريخية للأحداث التي تعرضت لها المؤسسة وكيف تصرفت إزاء كل منها ؛
- 7- تزويد العاملين بموجه أو نموذج للدور المكلفين به، إذ أن تقديم الأمثلة الناجحة للعاملين الشباب يعد أحد العوامل المهمة لفاعلية الإتصالات.¹

ثالثا : نموذج (Hofstede,1980)

تبنى (Hofstede) المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الاعمال الدولية بمختلف قطاعات الإقتصاد الدولي، ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات بمجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، وأستطيع القول أن المساهمة (Hofstede) تقع ضمن تيار فكري ظهرت بوارده في النصف الثاني من القرن العشرين، وأخذ مداه في عقد الثمانينات من ذلك القرن ومازال الإهتمام قائما حتى بواكير القرن الحادي والعشرين، فنموذجه ينتمي إلى المدخل الثقافي في دراسة المؤسسة وتحليلها، وإدارتها وما ينتج عنها من عمليات، وسلوك ونتائج. كما أستطيع تصنيفه ضمن مظلة إدارة التنوع ومنها التنوع الثقافي، وقد أكسب ذلك الانتهاء والتصنيف نموذج (Hofstede) سعة في الإنتشار في مؤلفات المؤسسة، والأعمال والإدارة، والحقول العلمية والعملية المهمة بدراسة تحليل ثقافة المؤسسة وقيادتها و قاداتها، وإدارتها ومديريها وباقي العاملين والمتعاملين معها من ذوي المصالح المختلفة. تدور فكرة نموذج (Hofstede) حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا وتحديدًا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية و المنتمين لدول مختلفة. وتتمثل الأبعاد فيما يلي :

¹ بلال خلف سكارنه، التطوير التنظيمي و الإداري، مرجع سبق ذكره، ص : 366

- 1- **التفاوت بتوزيع القوة** : مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة و المنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافأ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضاً.
- 2- **الفردية و الجماعية** : مدى حاجة وتأكيد المجتمع و مؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والإستعداد للعمل الجماعي. بمعنى ترجيح الإهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي ومن ثم مساهمة الأفراد و المجموعات في تحقيق النجاح و الارتقاء للمسؤولية الإجتماعية.
- 3- **تجنب عدم التأكيد** : مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، يقابله تجنب وابتعاد وتفاذي التعامل مع الخطر و التغير وعدم التأكد. بمعنى البحث عن الاستقرار و الأمان و التأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى.
- 4- **الذكورة و الأنوثة** : مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال و النساء، وأن تكون خصائص الذكورة و الأنوثة ذات أهمية و مرغوبة، وكذلك الرغبة بإناطة الأدوار، و الأعمال الوظيفية، وما يتصل بهما من قدرات و عوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة .
- 5- **التوجه نحو الوقت** : مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته و التركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بهما من نتائج إنجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة و الثقة في المستقبل بعيد الأمد. لا يمكن فهم أبعاد الثقافة بصورة منفردة،إنها تأخذ الإهتمام الفهم الكلي، بمعنى إهتم نموذج (Hofstede) بدراسة وتحليل مستوى جميع تلك الأبعاد وضمن منطق تعدد مستويات الإدراك والفهم.¹

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص : 64-65

الشكل رقم (2- 4) يبين جوهر فكرة الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 66

رابعاً : نموذج (Scholz)

يطرح هذا النموذج إستنتاجاً أساسياً أنه (بسبب التعقيد فمن المفضل الإعتماد على البحوث السابقة في هذا المجال لتحقيق فهم أفضل عن الثقافة وصياغتها) ويلخص هذا الباحث قوله : إن الثقافة تصاغ على المدى الطويل بوصفها بعداً ثورياً وداخلياً وخارجياً وهي مكونات الصيغة التي قدمها. وفيما يرتبط بالبعد الأول يتطابق مع ما ذكره (Schein) ، إلا أن الباحث (Scholz) أضاف خمس مراحل تمر بها الثقافة التنظيمية وهي :

- 1- المرحلة المستقرة ؛
- 2- مرحلة رد الفعل (الاستجابة) ؛
- 3- مرحلة التوقع ؛
- 4- مرحلة الإستكشاف ؛
- 5- مرحلة النشوة.

أما فيما يرتبط بالبعد الثاني(البعد الداخلي) فهو نتيجة لظروف داخلية تعمل داخل المؤسسة، لذلك فإن المؤسسة التي تعتمد عمليات معيارية للإنتاج توجد ثقافة ثابتة جداً وذات توجه عمالياتي. أما البعد الثالث (بعد خارجي) فيرتبط بالبيئة الخارجية وتفاعل أفراد المؤسسة معها، فالمؤسسة التي تتفاعل مع البيئة الدينامية غير المؤكدة تكون ثقافتها مبتكرة وتتحمل المخاطرة بشكل أكبر من بقية المؤسسات¹.

خامساً: نموذج (Ouchi , 1981)

انطلقت فكرة نموذج (Ouchi,1981) من أفكار المدرسة الإنسانية خاصة افتراضات نظرية (X&Y) لـ Mc Gregor المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم وإستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح. وقد حملت فكرة نموذج الثقافة بل استمدت أصلاتها من نظرية (Z)، التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لإستيعاب معالمها النموذجية لمؤسسات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما. وتمثل تلك المعالم بالآتي :

- الاستخدام بعيد الأمد للعاملين ؛
- التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين ؛
- تنمية روحية المسؤولية الفردية ؛
- اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة ؛
- نظم رقابة أقل رسمية ؛

¹ لبلال خلف سكارنه، التطوير التنظيمي و الإداري، مرجع سبق ذكره، ص : 364-365

- إتخاذ القرار بالاتفاق و المشاركة ؛
- بطئ معدلات الترقية.

فمن منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والمجتمع الأمريكي، وهو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية الذي تعمل فيه شركات الأعمال في¹ اقتصاد كلا المجتمعين، استطاع (1981 Ouchi, أن يحدد في عمله عام (1981) عدد من الاختلافات الأساسية بين فلسفة المؤسسات الأمريكية وأكد (Ouchi, 1981) على أن الاختلافات الثقافية أساس لنجاح الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية.

الجدول رقم (2-1) يبين الإطار الثقافي لنموذج Ouchi

الخصائص والقيم الثقافية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	التعبير وفق أسلوب (Z) للشركات الأمريكية	التعبير عنها في الشركات الأمريكية نموذجية
الإلتزام مع العاملين	إستخدام مدى الحياة	إستخدام بعيد الأمد	الاستخدام قريب الأمد
تقييم	بطئ ونوعي	بطيء ونوعي	سريع وكمي
المسارات الوظيفية	واسع جدا	متوسط السعة	ضيق
الرقابة	ضمنية وغير رسمية	ضمنية وغير رسمية	صريح ورسمي
إتخاذ القرار	جماعي بالاتفاق	جماعي وبالاتفاق	فردية
المسؤولية	الجماعة	فردية	فردية
الإهتمام بالأفراد	شمولي كولي	شمولي كلي	ضيق ومحدود

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص : 67

سادسا : نموذج (Peters & Waterman, 1982)

أسهم المستشاران (Peters & Waterman) بتقديم فكرة نموذجهما في الثقافة التنظيمية، مستفيدين من تعاملها المستمر ولفترة إمتدت (25) سنة مع إدارة الشركات الأمريكية، ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي للاستشارات، توج بنشر كتابهما بعنوان (البحث عن الامتياز) عام (1982)، وتجلت مساهمتهما بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد ووضع القيم المشتركة صورة رابطة محددة للثقافة التنظيمية، كما يوضحها الجدول:

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص : 67

الجدول رقم (2-2) يبين إطار ماكنزي سباعي الأبعاد

التركيب	إطار منظمي
الإستراتيجية	توجه منظمي
النظم	تتضمن الإجراءات و الآليات
الأسلوب	فلسفة الإدارة
المهارة	جوانب قوة مشتركة
الكادر	قضايا ترتبط بالأفراد
القيم المشتركة	ثقافة المنظمة

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص : 69

فالنموذج يركز على العلاقة بين ثقافة المنظمة و الأداء، فالمؤسسات التي تحقق أعلى مستويات النجاح تسعى إلى اعتماد ممارسات إدارية تقودها للنجاح وتحقيق التفوق بالأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحث القيام بتطبيقات إدارية ناجحة، ويعني هذا أن القيم الثقافية تكون محدد لدرجة تميز الأداء وتفوقه. حدد (Peters & Waterman, 1982) إطارا لخصائص المؤسسة المتميزة، يوضحها الجدول

الجدول رقم (2-3) يبين إطار خصائص المؤسسة المتميزة وفق نموذج Peters & Waterman

1- التحيز في العمل والتصرف	5- امتلاك الإدارة لأذرع قوة
2- إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	6- المواظبة نحو العمل الدؤوب
3- الاستقلالية و الريادة	7- شكل بسيط وتعلم كادر
4- الإنتاجية من خلال الأفراد	8- الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص : 69

يكون لتلك الخصائص إنعكاساتها على تصرفات إدارة المؤسسات، رغم عمل هذه المؤسسات ضمن إطار التشابه الثقافي. ويمكن ذكر أمثلة مترجمة ومجسدة لحركية الخصائص في حياة المؤسسة ونتائج عملياتها.

الجدول رقم (2-4) يبين الخصائص وانعكاسها على تميز الشركات وفق نموذج Peters & Waterman

الخصائص	أمثلة
التحيز في العمل والتصرف	العمل على إتخاذ القرار حتى إن كانت المعلومات غير كاملة
إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون	الزبون أحد المصادر للحصول على معلومات قيمة عن احتياجات الشركة التي توجه جهودها وعملياتها وأنشطتها نحوها
الاستقلالية و الريادة	تقسم الشركة إلى أقسام ووحدات صغيرة يمكن إدارة أعمالها بما يضمن سرعة الإبداع و الابتكار والمبادأة.
الإنتاجية من خلال الأفراد	ينبغي أن يتعامل الأفراد بهيبة واحترام وتمنح لهم الفرص بعدالة وموضوعية
أذرع الإدارة	يحتفظ المديرون الأساسيون (الإدارة العليا) باتصال محكم ودقيق مع المديرين بجميع مستويات العمليات والإدارة التنفيذية.
المواضبة نحو العمل الدؤوب	تمتتع الشركة الدخول إلى مجالات أعمالها خارج ما تمتلكه من جدارات وخبرات.
شكل (هيئة) بسيط:تعلم الكادر	هياكل مسطحة مع مستويات إدارة محدودة وعدد قليل نسبيا من مواقع قيادة الأفراد
الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمؤسسة	مراعاة الطلاقة وحرية التمسك بالقيم المألوفة التي تساعد الأفراد وبنفس الوقت تتحكم بحركة المؤسسة في ضوء غياب القواعد والأنظمة والقوانين. بمعنى امتلاك إدارة المؤسسة ومديرها مساحة وحرية التصرف تحت مظلة الفضاء الحيوي للمؤسسة.

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص : 70

إن القيم المشتركة المعبرة عن جوهر ثقافة المؤسسة تمثل النقطة المحورية في تحرك المؤسسة عبر منظومة سباعية الأبعاد، مترابطة متداخلة متكاملة في تفاعلاتها من أجل أن يكون البحث عن الامتياز وشعار التفوق بالأداء ثقافة المؤسسة.¹

المطلب الرابع : أنواع الثقافة التنظيمية

ويمكن تصنيف الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع و هي:

أولاً: من حيث شمولية الثقافة : في هذا التصنيف نميز نوعين

1-الثقافة السائدة : وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المؤسسة وتوجه سلوكهم، حيث يكون إنتشارها بينهم على نطاق واسع ؛

2-الثقافة الجزئية : هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر المؤسسة وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين....إلخ.

ثانياً : من حيث مدى قوة الثقافة: في هذا التصنيف نميز نوعين

1-الثقافة القوية : وهي بأن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المؤسسة.

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص : 71

وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك إتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات السائدة. ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها. كما أن بقاء الثقافة القوية يستمر لأجل طويل في معظم الحالات ؛

2- الثقافة الضعيفة: يكون هناك إتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف الثقافة التنظيمية بأنها ضعيفة عند عدم إعتناقها بقوة من قبل أعضاء المؤسسة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع، وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلا أن لها أثراً ضئيلاً في أداء المؤسسة وفعاليتها.¹

ثالثاً : من حيث الإتجاه العام : في هذا التصنيف نميز ستة أنواع

1- الثقافة البيروقراطية : تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً ويعتمد على الرقابة والإلتزام ؛

2- الثقافة الإبداعية : تتميز بتوفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، وتتصف بحب المخاطر ومواجهة التحديات ؛

3- الثقافة المساندة : تتصف بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو الاسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون ؛

4- ثقافة العمليات : يكون الإهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيم ويهتم بالتفاصيل في عمله ؛

5- ثقافة المهمة : تركز على تحقيق الاهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج ؛

6- ثقافة الدور : تؤكد على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية، وتهتم بالقواعد والانظمة وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.²

رابعا : من حيث التكيف مع البيئة: في هذا التصنيف نميز نوعين:

1 - الثقافة المرنة : وهي التي تتضمن إتخاذ إجراءات تمنح المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، فضلا عن تشجيع العاملين على إبداع واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المؤسسة من أجل إستغلال ما يلوح من فرص بيئية، فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتسبون القدرة على طرح تغييرات على نظم تشغيل المؤسسة بما في ذلك التغييرات في إستراتيجية المؤسسة وهيكلها، مما يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمؤسسات التي تنتهجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتماداً على أدائها العالي ؛

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، ص : 124

² سندس رضويي خوين، قياس العلاقة مابين العولمة والثقافة التنظيمية (بحث حالة في مؤسسة تعليمية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77، 2009، ص :

2 - الثقافة الجامدة : تعاني المؤسسات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة للعديد من المشكلات الاستراتيجية التي من أهمها عجز قيادة المؤسسة على إتخاذ اتجاه استراتيجي جديد نظراً لإمكانية تغيير البيئة، ووجود منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغيير . كما أن الثقافات الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة، حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل، ونادراً ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية، حيث أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قد يعزز القصور الذاتي.¹

خامساً : من حيث وفق خصائص السوق إن كل من (A.Kennedy and T.deal) تمكنا من تصنيف الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع وذلك بالاعتماد على مؤشرين هامين هما: أ- درجة الخطر، ب- التغذية العكسية ومعرفة النتائج وفيما يلي أنواع الثقافة التنظيمية:

1-ثقافة المراهنة : تتميز بارتفاع درجة الخطر لأن المؤسسة تغامر دون تخطيط مسبق كما تعتمد على تغذية عكسية بطيئة ؛

2-ثقافة ارتجالية : تتميز بنسبة خطر مرتفعة إلا أن التغذية العكسية سريعة ومعرفة النتائج بعد مضي فترة قصيرة ؛

3-ثقافة المسار : ثقافة حذرة تخشى المغامرة وتخطط لأي خطوة قبل أن تخطوها وبصاحب ذلك مستوى بطيء من التغذية الرجعية ؛

4-ثقافة العالم صعب نلعب الصعب : تقوم على مستوى خطر ضعيف وتغذية رجعية سريعة تختص بإيجاد ميكانيزمات وآليات تساعد على التعامل مع المحيط الصعب الذي تتواجد فيه.²

من خلال أنواع الثقافة التنظيمية الأربعة التي قامت بناء على هذين البعدين فهي :

-ثقافة الشجاع/ القوي : وهي ثقافة تناسب مؤسسة تعمل في بيئة خطيرة، فهي تتطلب شجاعة وجرأة، وتتميز البيئة هنا بقدرة توفير المعلومات المرتدة (التغذية الراجعة) بسرعة كبيرة تمكن، بدورها، الفرد الشجاع من تقييم سلوكه أولاً بأول و المبادرة إلى تصويبه،وأوضح ما تكون في مؤسسات مالية، و الأجهزة الأمنية، والقطاع الصحي. ويمكن أن نفهم هذه الثقافة من خلال متابعة نموذج الفتى " البلطجي " القوي الجريء الذي يخشاه جميع أبناء الحارة ؛

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص :

²مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2010،

- **ثقافة المجد/ المحب للعمل الشاق:** وهي ثقافة تتناسب مؤسسة تعمل في بيئة تتطوي على أعمال وتحديات محدودة، وتوفر هذه البيئة معلومات مرتدة سريعة، فهي تغرس في العاملين قيم البذل والعمل الجاد والتلذذ بالإنجاز، فيتحول أداء الأعمال إلى مجال ممتع كاللعب، وهي موجودة في الأسر¹ التي تغرس في أبنائها قيم البذل والدراسة الجادة طريقاً للنجاح المضمون وأوضح ما يكون هذا النموذج في المؤسسات التي تنتج سلعا إستهلاكية لها.

سادسا : من حيث الصداقة وفهم رسالة المؤسسة : فقد صنف جرينبرج وبارون الثقافات إلى أربعة ثقافات هي:

1- ثقافة شبكة العلاقات (شبكة الإتصالات) Networked Culture : تتصف هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة ودرجة منخفضة من فهم عمل المؤسسة وأهدافها، ويميل الأفراد في المؤسسات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى إتباع سياسة الباب المفتوح، وأن يتحدثون عن النشاط بطريقة غير رسمية، كما أنها ينفقون جزءاً كبيراً من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل، وفي هذا النوع من الثقافة يتعرف الأفراد على بعضهم بسرعة ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة

2- ثقافة الأجراء Mercenary Culture : تتميز هذه الثقافة بمستوى صداقة منخفض ومستوى عالٍ من فهم رسالة المؤسسة وأهدافها، ويضم هذا النوع من الثقافة من يركزون على العمل معاً لإنجاز الوظائف المكلفين بها، ويميل هذا النوع من الأفراد إلى الاتصال بطرق مباشرة سلسلة ومنطقية، ويسود بينهم السلوك العملي، ولا يوجد مكان للثرثرة التي تدور بين الأصدقاء لأن ذلك يعتبر مضيعة للوقت، ويعتبر الربح أهم شيء في ظل هذه الثقافة، ومن الواجب بذل أي شيء لتحقيقه.

3- الثقافة المتناثرة Fragmented Culture : تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المؤسسة وأهدافها وانخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضاً، وعادة ما يكون هناك اتصال محدود بين العاملين، بل إنهم قد لا يعرفون بعضهم، ويتحدث العاملون في هذه المؤسسات إلى بعضهم عندما يكون ذلك ضرورياً أو مفيداً وفي الحقيقة فإنهم قد يحضرون إلى مكاتبهم عندما يكون ذلك ضرورياً، وبالتالي فإن الغياب أمر شائع، ولذلك فليس من المستغرب ألا يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين للمؤسسة التي يعملون بها، وبدلاً من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها؛

4- الثقافة الطائفية Communal Culture : يتميز هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية من الصداق ومن معرفة رسالة المؤسسة وأهدافها، كما يوجد بين العاملين فيها صداقات حميمة ويسود بينهم فهم عميق من الناحيتين الشخصية والمهنية، وتسود هذه الثقافة في العديد من المؤسسات التي تعمل في مجالات مرتبطة بالكمبيوتر، وتتساب الإتصالات بسهولة بين المستويات المختلفة في هذه المؤسسات، ويتمسك

¹ حسين أحمد الطروانة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص : 295

العاملون في هذه المؤسسات بالانتساب إليها، وعلامة ذلك أنهم يرتدون الملابس التي تحمل شارات المؤسسة وعقائدها، كما أنهم يدعمون المؤسسة بقوة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين.¹

سابعاً: من حيث الأنماط : يقترح (Handy) أننا يمكننا تقسيم المؤسسات إلى أربع ثقافات، وتتمثل هذه الثقافات التي يناقشها (Handy) فيما يلي: النفوذ، الدور، الوظيفة، الفرد، والغرض من التحليل هو تحديد مدى قدرة الثقافة السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم؛²

1-ثقافة النفوذ أو القوة: حيث المسؤولية محصورة في أعضاء محددين وتركز القوة والنفوذ في عدد معين من الأفراد وأن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع التغييرات يتحدد إلى حد بعيد بإدراك وقدرة من يشغل أماكن النفوذ داخل المؤسسة؛³

2-ثقافة الدور: غالباً ما يتردد أنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، وتمثل قمة المعبد مكان إتخاذ القرار، وتعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمؤسسة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي أخذت في القمة، إن قوة الثقافة تقع في التخصص داخل أعمدها، ويحتل مكانة بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي، والإجراءات والقواعد والنظم. إن هذا التنظيم يعتبر الأكثر انتشاراً، كما أن السلطة به لا تُبنى على المبادرة الفردية ولكنها تُبنى عن طريق الوصف الوظيفي.

وقد ذكر (Handy) أن الوصف الوظيفي يعتبر أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتسبين إلى هذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى الدور ليس مطلوباً ولا يشجع عليه.

ويوضح (Handy) بأن هذه الثقافة تتلاءم مع المؤسسات التي تتسم بالاستقرار وليس إلى التغيير الدائم، إن وظائف هذه الثقافة تكون مناسبة في البيئة التي تتسم بالثبات النسبي، ولكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة لصعوبة استجابتها السريعة للتغيير؛

3-ثقافة الوظيفة أو العمل : تعتبر هذه الثقافة التي تتسم بها المؤسسات والتي تكون مهتمة جداً بأنشطة البحوث والتطوير، وهذه المؤسسات تكون أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية احتياجاتها المستقبلية. وتعتبر المعلومات والخبرات بمثابة المهارات التي لا تقدر بثمن في هذه المؤسسات، فهناك صلة وثيقة بين الأقسام، والوظائف، والتخصصات، وتعتبر الصلة الوثيقة والاتصال والتكامل بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها أن تقدر وتتكيف مع التغييرات بسرعة؛

ويبين في تأثير ثقافة هذا الفريق على الخبرة والمعلومات الحديثة حيث تكون أكثر انسجاماً مع النتائج.

¹ سمير يوسف محمد عبد الاله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، ص: 40-41

² عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات)، سلسلة إصدارات بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة رقم 45، القاهرة، 2003، ص:

³ مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حبيب الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1،

4-ثقافة الفرد:تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المؤسسة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة الأفراد داخل الهيكل، ويلاحظ أن المؤسسات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية "لإنجاز الأشياء" ولكنها توجد فقط لغرض وحيد هو تلبية احتياجات الأعضاء. إن رفض "رقابة الإدارة" الرسمية و"علاقات التقارير" توضح أن هذا قد يكون ثقافة ملائمة للمجموعة التي تساعد نفسها بنفسها¹.

ثامنا : من حيث درجة التكافل و العلاقات الإجتماعية: في هذا التصنيف نميز أربعة أنواع

1- الثقافة الشبكية : وتمتاز بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى، إذ يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية وهذا التطور يرتبط بقدرة الأفراد على استخدام المعلومات وإجراء التحالفات بما يحقق درجة من التعاون تعمل على زيادة الإنتاجية؛

2- الثقافة المستأجرة : وتمتاز بانخفاض العلاقات الإجتماعية وتفضيل العمل على الحياة الخاصة وهذا قد يسبب تدني نسبة الولاء مع الاستجابة السريعة لاغتنام الفرص ضد التهديدات وتوجيه الإتصالات نحو الأعمال، والمؤسسات التي تمتلك هذا النوع من الثقافات يمكن أن تعمل بفاعلية عندما تكون أهدافها واضحة وقابلة للقياس والتغييرات سريعة ومتعددة ولديها إمكانيات للاستفادة من مزايا الحجم وتحقيق المزايا التنافسية ؛

3- الثقافة الجزئية : وتمتاز بانخفاض البعد الإجتماعي الذي سبب انخفاض الإحساس لدى الأفراد بأنهم أعضاء في المؤسسة ، كما أن هناك ضعفا في الاتفاق حول الأهداف وعوامل النجاح بالشكل الذي يسبب التعارض بين الأهداف الاستراتيجية فضلا عن صعوبة إدارة الأعلى للأدنى وشعور القادة بالانعزالية وضعف التقارير ؛

4- الثقافة العامة : وتمتاز بارتفاع درجة التكافل والعلاقات الإجتماعية في آن واحد وبما يؤدي إلى تكوين صداقات محددة والعمل لفترات طويلة إذ تمتد العلاقات خارج الوظيفة. كما أن صغر حجم المؤسسات يجعلها تتخصص بإنتاج منتج واحد. وهذا النوع من الثقافات يوجد في المؤسسات الناضجة التي يعمل أفرادها سوية لتطوير الصداقات والأهداف المشتركة.

تاسعا : من حيث درجة الرسمية: في هذا التصنيف نميز نوعين

1-الثقافة غير رسمية : وتستند إلى الحاجة الإجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة فيما بينهم وتنعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية أخوية ويشعر كل فرد بالالتزام أخلاقي تجاه بقية الأعضاء، فضلا عن الإلتزام بتنفيذ متطلبات العمل والحصول على الراتب، فضلا عن الإلتزام تجاه المؤسسة مما

¹ عبد الرحمان توفيق،مرجع سبق ذكره، ص:108- 110

يؤدي إلى الولاء وتعزيز الضمان لدى الفرد وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة ؛

2-الثقافة الرسمية : ويستند هذا النوع من الثقافة إلى علاقات مادية تنشأ خلال العمليات التساومية الحاصلة بين الأفراد، لذا فإن علاقة الفرد بالمؤسسة تكون علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما، وأن الإلتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المؤسسة وعدا للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح.¹

المطلب الخامس : بناء والمحافظة على الثقافة التنظيمية

تعمل المؤسسة للمحافظة على ثقافتها، و التي أثبتت توافقها مع رؤية و أهداف المؤسسة، ذلك أنه وبمرور الزمن ومع توالي الأحداث ينسى العاملون فيها معايير سلوكية تعبر عن ثقافة مؤسستهم و كي لا تضيع هذه القيم و المعايير تميل المؤسسات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها.

و من بين العوامل التي تساهم في تقوية و ترسيخ الثقافة التنظيمية :

1- الإدارة العليا : تعتبر الإدارة العليا عاملا مؤثرا في ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها و كذلك مدى التزامها بسياستها و فلسفتها في جميع المجالات، فكلما حافظت و التزمت الإدارة على استخدام لغة واحدة، عبارات و طقوس مشتركة، معايير سلوكية تتضمن توجهات حول العمل و فلسفة الإدارة، و أيضا سياستها اتجاه حجم المخاطرة، الجودة، الحرية الممنوحة للعاملين ...، كلما رسخت هذه الثقافة في أذهان أفرادها.

2- التطبيع الإجتماعي : والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في استمرار الثقافة، و ذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم آتساب الإعتقادات و القيم و الإفتراضات التي تتكون منها الثقافة، حيث يعمل التطبيع الإجتماعي على تعليم و تعويد أفراد المؤسسة على القيام بتصرفات سلوكية تتماشى مع القيم و المعايير الخاصة بثقافة المؤسسة، و أيضا تحفيز من يتمسك بها وعقاب من يخرج عنها، حيث أن المؤسسة التي تسودها ثقافة ضعيفة، تعكس جوانب سيئة مثل الاختيار السيئ للعاملين وعدم التأهيل الإجتماعي الكافي لهم، و سوء توزيع الأعمال...، بينما على العكس من ذلك فإن المؤسسات التي تسودها ثقافات قوية وحسب ما توصلت إليه إحدى الدراسات، فهي تعاني من الآلام لتعرض العاملين إلى عملية تطبيع إجتماعي محكمة وقاسية².

¹ بلال خلف سكارنه ، التطوير التنظيمي و الإداري، مرجع سبق ذكره ، ص:360-361

² سهام شيهاني، دور ثقافة المؤسسة في الابداع التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق،جامعة سعد دحلب،البيدة،2008،ص:63-64

المبحث الرابع : التغيير الثقافي والتنظيمي والتكيف والتنوع الثقافي :

المطلب الأول: التغيير الثقافي

1- التعريف اللغوي للتغيير

"التغيير" في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غير" الشيء عن حالة : تحول ، وغيره : حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قول الباري عز وجل : ﴿ ذَلِك بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾ (الأنفال: 53) قال ثعلب : حتى يبدلوا ما أمرهم الله، ولا تقل : تغيير الذات، وإنما قل التغيير في الذات، لأن هناك فارقا شاسعا بين المعنيين، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماما، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه، لذا لا نقول تغيير الذات، فالذات الانسانية لا يمكن تغييرها، وإنما يمكن التغيير فيها، فالتغيير فالذات يعني أن نظل الذات ذاتا إنسانية في طبيعتها مع إدخال تغييرات في مكونات السلوك الكلي (الأفعال، الانفعالات، التفكير) ، كما قال الله عز وجل ﴿ لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴾ (الرعد:11)¹.

2- تعريف التغيير الثقافي:

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المؤسسة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المؤسسة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي .

من التعريف يتبين لنا أن التغيير الثقافي يهدف إلى إحداث تعديل في سلوكيات أعضاء التنظيم في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع خلق ذهنيات جديدة لإدارة المؤسسة تؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة².

فالتغيير الثقافي في المؤسسات هو أحد الجوانب الأساسية للتنظيم. الموظفين يأتون ويذهبون، وتنفذ سياسات وإجراءات جديدة وتقدم للمنتجات والخدمات الجديدة. كل هذه تنشأ فرص بتغيير ثقافة المؤسسة. أيضا كما ترتبط الثقافة التنظيمية مباشرة بتفاعل أعضاء التنظيم³

¹ بلال خلف سكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص : 49

² عبد الرحيم برحومة ومهديد فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز لمؤسسات الاعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور

" condor " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد33، 2012، ص : 314

³ Joann Keyton , op cit, P : 126

3- **مرحلة إحداث التغيير الثقافي** : هناك مجموعة من المراحل العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها:

المرحلة الأولى : وضع خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب وتحديد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغيير متضمنة في ذلك الأشخاص المشاركين والوقت المطلوب وأيضا الموارد المادية المطلوبة للتنفيذ وتحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة لمحاولة سدها.

المرحلة الثانية : تنفيذ خطة العمل لإحداث التغييرات اللازمة في كل مكون من مكونات الثقافة بإتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

المرحلة الثالثة : قياس وتقييم فعالية التغيير الثقافي الذي حدث ويمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية :

- معدلات خفض الغياب ؛

- معدلات دوران العمل ؛

- معدلات خفض الحوادث ؛

- معدلات خفض التكاليف ؛

- الملاحظات السلوكية للموظفين والإدارة، فيما يتعلق بتحسين خدمة العميل وعملية الإتصالات وتعزيز فرق العمل.

تساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على التعرف على أثر التغييرات الثقافية وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

المرحلة الرابعة : الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ وقياس خطة العمل ومن الضروري الإستمرار في إدارة المكونات الثقافية وتعزيز التغيير التنظيمي باستمرار يجب أن تتزامن عملية التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي حتى تضمن المؤسسة مستويات النجاح المقبولة¹.

المطلب الثاني: التغيير التنظيمي :

1- تعريف التغيير التنظيمي

تعدد مفاهيم التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين

- يعرفه (بيكارد bechard) بأنه: جهد مخطط، يشمل المؤسسة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

¹ عبد الرحيم برحومة و مهدي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص : 315-316

- يعرفه فرنش وبل (french and bell) بأنه : جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة تشاركية وتعاونية فعالة لمناخ التنظيم وتعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل¹.
- فقد عرفه (سعد يس عامر) بأنه: استجابة مخططة أوغير مخططة من قبل مؤسسات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.
- أما كامل محمد المغربي عرفه بأنه " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الادارية أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين :
- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية ، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها ؛
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.
- يعرفه (نائل عبد الحفيظ العواملة) بأنه: إنتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع إلى آخر، ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة.
- يعرفه (حنا نصر الله وآخرون) بأنه : الإنتقال من وضع أو حالة معينة إلى وضع أو حالة أخرى.
- يعرفه (عمر وصفي عقيلي) بأنه : نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها ، وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات و تطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ، ويتم هذا الامر عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى و يتوافق مع التغيير البيئي الحادث.²
- يرى مصطفى عشوي التغيير التنظيمي على أنه : الإنتقال من حالة إلى حالة أخرى وعادة يفترض أن التغيير يكون إلى الأحسن من الوضعية السابقة، وهو خطوة من خطوات التغيير ويهدف إلى إنجاز المهام والاهداف التي تأسست من أجلها المؤسسة بكيفية أفضل وفعالية أكبر، لغرض تحقيق الرغبات المادية والمعنوية للأفراد العاملين داخل المؤسسة³

2-دوافع التغيير التنظيمي:

تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى عوامل داخلية، والثانية عوامل خارجية، أي المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة.

¹ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص : 18

² بلال خلف سكارنه ، التطوير التنظيمي و الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص : 50

³ حميد دليل، دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة المياه سيدي الكبير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص : 15

أ- العوامل الداخلية:

- تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حدّ ما، عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها. وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:
- **أهداف جديدة** : إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة ؛
- **رسالة المؤسسة** : تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المؤسسة، فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها ؛
- **انضمام أفراد جدد** : إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة ؛
- **عدم رضا العاملين** : إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المؤسسة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين. ويتلبى حاجاتهم سيحسون بالإهتمام وبالتالي يبذلون ولاءً للمؤسسة ويقدموا ما لديهم لصالحها ؛
- **تدني مستوى الأداء** : إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المؤسسة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

ب- العوامل الخارجية :

- تنقسم العوامل الخارجية بدورها إلى قسمين: عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة وعوامل البيئة الغير مباشرة أو العامة.
- **عوامل من البيئة المباشرة** : يقصد بهم:
- **مجموع الزبائن والمستهلكين** : إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما، أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى فهذا دليل على أنّ منتجات المؤسسة الأولى لا تقي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تقي بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة، وإنما سيظل دائماً يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يكتفيها أو يستهلكها.
- **المنافسون** : على المؤسسة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواءً على المنتجات، طرق وأساليب أو وسائل الإنتاج، الخدمات المقدمة...إلخ. وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها ولما لا أحسن منها لاستبقاء الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد.

- **الموردون** : للموردين أيضاً دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المؤسسة الحصول عليها.
- **عوامل من البيئة غير المباشرة** : تتمثل هذه العوامل فيما يلي:
 - **تغييرات إجتماعية** : تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغيير معدلات الأعمار، تغير أذواق وميولات المستهلكين خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، أين أصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المؤسسات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المؤسسات المحلية بكل جهوداتها لتحسين منتجاتها لجذب زبائنها والحفاظ على حصتها السوقية. ومن التغييرات الإجتماعية الأخرى، التغير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات.¹
 - **تغيرات إقتصادية**: شهدت الظروف الإقتصادية مؤخراً موجة من التغيرات الهامة نذكر منها:
 - تحرير التجارة العالمية؛
 - التحول إلى السوق الحرة والخصوصية؛
 - التكتلات الإقتصادية التي نجد من بينها: السوق الأوروبية الموحدة واتفاقية منطقة التجارة الحرة بين أمريكا وكندا والمكسيك؛
 - انتشار وتوسع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات والفروع الأجنبية للمنظمات غير الوطنية. كل هذه العوامل تهدد المؤسسات الحالية من خلال ازدياد حدة المنافسة المحلية واشتداد المنافسة الدولية.
 - **تغيرات سياسية**: تتعلق هذه التغييرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المؤسسة، وهي:
 - التشريعات الحكومية ؛
 - الضرائب ؛
 - الخدمات التي تقدمها الحكومة ؛
 - النظام القضائي ؛
 - النظام السياسي.
 - **تغيرات تكنولوجية**: كان التحدث عن التغييرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المؤسسات لكسب الوقت وتفادي الأخطاء البشرية...إلخ. إلا أنّ الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الإنترنت،

¹موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003/2004، ص : 10-12

بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الالكترونية، كما أصبحت معظم الصفقات التجارية تتم عبر الإنترنت، هذا عدا انتقال المعلومات والبريد وبرامج التعليم والتدريب بواسطة هذه الشبكة.

- **ظاهرة العولمة:** بعد التطرق إلى التغيرات في المجالات المختلفة التي تدفع المؤسسات إلى إحداث التغيير، نلاحظ أنّ ظاهرة العولمة لها دور وقد ساعدت على ظهور وانتشار هذه التغيرات دولياً ولهذا تجدر الإشارة إليها.

تعرف ظاهرة العولمة بأنها ظاهرة متعددة الجوانب فهي ظاهرة ثقافية، إجتماعية، سياسية واقتصادية، تعمل على تعميم نمط معين في هذه الجوانب ليصبح النمط الكوني السائد¹.

المطلب الثالث : التنوع الثقافي

إن وجود التشابه الظاهري في كثير من أوجه الحياة البشرية، كالولادة و الوفاة و تملك الحواس ووحدة التكوين الجسدي العام و ما اتصل بذلك، لا ينفي أن الناس أنفسهم خلقوا مختلفين . ولعل الثقافة بشموليتها لكثير من الجوانب الحياتية تعد من أهم العناصر أو الأبعاد التي يتباين الناس حولها.

و من أوائل الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة التنوع الثقافي بين الأفراد، دراسة (Kluckolm et Strodbeck, 1961)، التي أشارت إلى إمكانية التمييز بين الثقافات المختلفة بناء على العديد من العناصر ذات الطبيعة الثقافية، حيث حدد الباحثان ستة أبعاد أساسية يمكن أن تساعد في فهم التوزيعات الحاصلة بين الثقافات المختلفة، و هذه الأبعاد هي:

- كيفية النظر إلى الإنسانية أو البشر ؛
- كيفية النظر إلى الطبيعة ؛
- مداخل الأفراد في العلاقات الشخصية ؛
- كيفية النظر إلى التقدم و الإنجاز ؛
- كيفية النظر إلى الزمن ؛
- كيفية النظر إلى المساحة أو الفراغ الجغرافي.

تعد دراسة (Hofstede, 1984) بحق من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، فقد خلصت هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول الأبعاد الخمسة الآتية :

- مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير المتساوي للقوة و النفوذ بين أفراده ؛
- مدى تجنب الأفراد للمخاطرة و عدم التأكد ؛

¹ موزاوي سامية ، مرجع سبق ذكره ، ص:13

-مدى توجه الأفراد نحو الذكورية مقابل الأنثوية ؛

-مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية ؛

-مدى التوجه بالحاضر في مقابل التوجه بالمستقبل.

أما (Maremont, 1990) فقد أشار أن الثقافات تختلف فيما بينها في علاقة كل منها بالبيئة المحيطة بها و نظرتها إليها .فهناك بعض الثقافات كالولايات المتحدة الأمريكية و كندا تسعى للتأثير في البيئة المحيطة بها و السيطرة عليها بطرق عديدة مثلا المغالاة في تسميد المحاصيل و رشها بقاتلات الحشرات و القوارض لرفع مستوى المحصول .بينما هناك ثقافات كالثقافة الآسيوية تميل التسليم للبيئة من خلال زراعة المحاصيل في الوقت و المكان المناسبين.

هناك اختلاف في سلوك الأفراد عبر المؤسسات و الثقافات المختلفة، و بأخذ هذه الفرضية في

الاعتبار أمكن لبعض الباحثين التوصل إلى خمسة استنتاجات وهي :

أولا : يختلف السلوك في المؤسسات عبر الثقافات المختلفة، و بناءا على ذلك فإن الأفراد في الشركات أو المؤسسات اليابانية أو الأمريكية، لهم اتجاهات و نماذج سلوكية مختلفة عن بعضهم البعض ؛

ثانيا : تعد الثقافة في حد ذاتها سببا رئيسيا للاختلاف في السلوك ؛

ثالثا : بالرغم من الاختلافات السلوكية بين الأفراد العاملين في المؤسسات و الثقافات المختلفة الاختلاف في الإتجاهات، الدافعية، إلا أن المؤسسات نفسها قد لا يكون بينها اختلاف من ناحية تصميمها والتكنولوجيا المستخدمة فيها، و على هذا فإن الممارسات الإدارية تتجه إلى أن تكون متشابهة بصفة عامة و هذا بالرغم من اختلاف الأفراد العاملين داخل المؤسسات ؛

رابعا : إن نفس المدير يتصرف و يسلك بطريقة مختلفة في الثقافات المختلفة .فالمدير قد يتبنى مجموعة من التصرفات و السلوك عندما يعمل في اليابان مثلا، ثم يتغير هذا النمط السلوكي عندما ينتقل للعمل في دولة أخرى مختلفة في ثقافتها مثل أمريكا ؛

خامسا : يمكن للتنوع الثقافي أن يكون مصدرا لتفاعل الثقافات المختلفة مما يزيد و يدعم الفعالية التنظيمية¹.

المطلب الرابع : التكيف الثقافي

1- مفهوم التكيف الثقافي

يعتبر التكيف الثقافي من المفاهيم الواسعة الانتشار في الكتابات الإدارية في مجال السلوك التنظيمي، وقد تعددت التعاريف باختلاف مجالات الدراسة في السلوك التنظيمي، أما في مجال الثقافة

¹ عيسوي وهبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلكايد، تلمسان، 2011/2012، ص : 56-58

التنظيمية فقد عرف (جيمس ميجسن James Migcen) عملية التكيف الثقافي بأنها العملية التي من خلالها يتعلم العضو الجديد قيم وقواعد ومعايير السلوك الخاصة بالمؤسسة التي انضم إليها حيث يتعرف الفرد على ما يجمع المؤسسة مع بعضها البعض ويربطه هو بالمؤسسة.

ويرى (ريتشارد هاريسون Ritchard Harrison) أنها العملية التي تحاول المؤسسة من خلالها توصيل أهدافها وأسلوبها وتفضيلاتها إلى أعضائها الجدد.

ويمكن تعريف التكيف الثقافي بأنه "العملية التي من خلالها يتعلم الفرد القيم والمعتقدات والإفترسات وقواعد السلوك التي تسمح له أن يكون عضواً فعالاً في المؤسسة¹.

وعبر عنها (Robbins & Judge, 2007) بعملية التكيف، وأن دورها يتجلى في إحداث تقارب ما بين معتقدات وقيم وأعراف العاملين الجدد وما تمتلكه المؤسسة بحيث يتمكنوا من التكيف مع المهام والأدوار المناطة بهم ويتكيفوا مع ثقافة المؤسسة

وذكر (Jones & George, 2004) الدور الذي يؤديه التطبيع الاجتماعي في المؤسسة باستخدام برامج ومحافظ التعليم و التدريب للعاملين الجدد لغرض تزويدهم بمعارف عن قيم المؤسسة وأعرافها الحاكمة و الموجهة لسلوكهم تكون مناسبة ومع ثقافة المؤسسة وتؤهلهم لأداء أدوارهم ومهامهم الوظيفية بفاعلية ونجاح.²

وتقوم عملية التكيف الثقافي بدور هام في إكساب الفرد المكونات الثقافية اللازمة ليقوم بدوره في المؤسسة، وهي عملية مستمرة في حياة الفرد من ميلاده، فهي عملية مرتبطة بالتعلم الذي يخضع له الفرد سواء في منزله أو في المؤسسات التي ينضم إليها (المدرسة - الجامعة - النادي) وأخيراً في مجال عمله، والتكيف الثقافي ليس عملية مقصورة على العاملين الجدد فقط، ولكنها تمتد أيضاً إلى العاملين القدامى الذين يحتاجون إلى تدعيم ما اكتسبوه من ثقافة المؤسسة، وكذلك تعلمهم لما يجد من تغيرات في هذه الثقافة، كما يمر الفرد بعملية التكيف عند انتقاله من إدارة إلى أخرى داخل نفس المؤسسة لتحقيق التكيف مع الثقافات الفرعية في المؤسسة.

وتساعد عملية التكيف الثقافي في تعلم الفرد لأنماط السلوك المقبولة والغير مقبولة في المؤسسة وإدراكه لحقيقة دوره في المؤسسة وتساعد على التأقلم مع جماعة العمل.

2- مراحل التكيف الثقافي Cultural Socialization Phases

هناك العديد من الكتابات الإدارية التي تناولت التكيف الثقافي حيث ركزت على تحديد ثلاث مراحل أساسية هي :

¹ عبد الكريم ابراهيم التويق، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية "بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1428هـ-1429هـ، ص : 79

² نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص : 105

أ- **مرحلة التوقع Anticipatory Phase** : وهي المرحلة التي تتضمن كل ما يتعلمه الفرد عن المؤسسة قبل أن ينضم إليها سواء عن طريق الإعلانات عن المؤسسة أو البيانات التي يحصل عليها خلال المقابلة الشخصية في مرحلة اختيار العاملين، أو من خلال ما يسمعه عن المؤسسة، فالفرد عندما يتقدم إلى وظيفة جديدة في مؤسسة ما، فإنه يحاول تجميع بيانات عن هذه المؤسسة تساعد على تحديد مدى قدرته على العمل فيها، ومدى جاذبيتها، وهو يحمل معه مجموعة من الافتراضات و الإتجاهات والآراء والقيم الشخصية، مصحوبة بتوقعاته عن المؤسسة، وكلما كانت توقعاته أقرب إلى الواقع كلما كانت إمكانية تكيف الفرد مع المؤسسة أكبر¹.

ب- **مرحلة المواجهة Encounter Phase** : وهي المرحلة التي تبدأ بدخول الفرد إلى المؤسسة فعلاً كعضو جديد، حيث يرى الأفراد حقيقة المؤسسة ويقدمون بعمل مقارنة بين توقعاتهم وبين ما يرونه في الواقع، وقد يحدث للأفراد تعديل بسيط في بعض اتجاهاتهم ومهاراتهم ولكي تتجح هذه المرحلة لابد من قيام المؤسسة بإدارة الصراع الذي ينشأ نتيجة صراع الأدوار الذي يجعل الأفراد يشعرون بضغوط نتيجة اختلاف الأدوار التي يمارسونها سواء في المؤسسة أو في العمل، وكذلك إدارة الصراع بين الأدوار المختلفة داخل المؤسسة بحيث يشعر كل فرد بأهمية دوره واحتياجه لأدوار الآخرين، ولابد من تحديد دور الفرد داخل جماعة العمل المباشرة وواجبات العمل وأولوياته والوقت المحدد لكل مهمة والقرارات الهامة، ومساعدة الفرد على إنشاء علاقات إنسانية صحيحة مع الزملاء وتعلم قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة.

ج - **مرحلة التغيير والاكساب Change & Acquisition Phase** : تعتبر هذه المرحلة نتيجة المرحلتين السابقتين حيث يكتسب الفرد القيم والقواعد السلوكية والأدوار والمهارات المطلوبة، ويحدث تغيير في الفرد ليتواءم ويتكيف مع المؤسسة وهذا يتطلب تحقيق ما يلي:

- الاتفاق على متطلبات الدور ضمناً أو علنياً بين الفرد وجماعة العمل ؛
 - تعلم المهارات اللازمة لمهام العمل بما يحقق للفرد الثقة بالنفس ومستوى أداء إيجابي ثابت ؛
 - تحقيق التوافق بين قيم وقواعد السلوك في المؤسسة وقيم الفرد، حيث يشعر الأفراد بأنهم مقبولين وموضع ثقة الزملاء، وقادرين على التكيف مع أي تعديل ثقافي.
- وكلما كانت هذه المراحل ناجحة كلما أدت إلى تحقيق الرضا عن العمل، والدافعية والارتباط والإلتزام بأهداف العمل. وتقليل الفجوة بين توقعات الفرد عن المؤسسة وتوقعات المؤسسة عن الفرد.

¹ عبد الكريم ابراهيم التويق، مرجع سبق ذكره، ص : 80

3- أساليب التكيف الثقافي

تتبع المؤسسة خلال مراحل التكيف الثقافي مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى التأثير على الأفراد في توجههم نحو دورهم في المؤسسة وقد قام فان ماتن (Van Maatan) وشاين (Schein) بتصنيف يتضمن ستة أساليب تستخدم في عملية التكيف هم :

- **التكيف الجماعي مقابل الفردي** : وفيه يتم جمع الأعضاء معاً ووضعهم تحت تأثير نفس الأحداث والخبرات والتجارب وليس التعامل مع كل فرد على حده بحيث يتعرض لتجارب مختلفة عن الآخرين؛¹
- **التكيف الرسمي مقابل غير الرسمي** : وفقاً للأسلوب الرسمي يتم التعامل مع العضو الجديد كعضو مختلف عن الأعضاء القدامى ويكون له برنامج خاص في التعامل حتى ينهى مراحل التكيف بينما في الأسلوب غير الرسمي لا يفرق بين العضو الجديد والقديم حيث يترك العضو الجديد ليعمل مع زملاءه ويكتسب خبراتهم منهم ؛
- **الأسلوب المرحلي مقابل العشوائي** : ويرتبط بمدى وضع خطوات متتابعة ومحددة يمر بها العضو الجديد في مراحل التكيف (الأسلوب المرحلي) أو عدم وجود خطوات متتابعة ومحددة وتعرض كل فرد إلى خطوات مختلفة (الأسلوب العشوائي) ؛
- **الأسلوب الثابت مقابل الأسلوب المتغير** : ويتعلق بوجود جدول زمني محدد وثابت لعملية التكيف أو عدم وجوده ؛
- **الأسلوب المتخصص مقابل غير المتخصص** : في الأسلوب المتخصص يقوم شخص مدرب أو له خبرة في هذا المجال بعملية إعداد الفرد في عملية التكيف، أما في الأسلوب غير المتخصص فتسند عملية التكيف إلى أفراد غير متخصصين وغير مدربين ؛
- **الأسلوب الشخصي مقابل الأسلوب غير الشخصي** : في هذا الأسلوب يتم التركيز على الشخصية والهوية التي يحملها العضو الجديد بحيث تؤخذ في الاعتبار ويحاول تدعيمها وتقويتها في عملية التكيف، وعلى العكس في الأسلوب الثاني حيث يتم إنكار وإهمال شخصية الفرد وخصائصه بحيث لا تؤخذ في الاعتبار خلال مراحل التكيف.²

¹ عبد الكريم ابراهيم التويق، مرجع سبق ذكره، ص: 81-82

² نفس المرجع السابق، ص : 83

خلاصة الفصل

تعتبر الثقافة عن مجموعة من التفاهات أو المعاني المشتركة بين مجموعة من الأفراد والتي تعكس نمط حياتهم. أما الثقافة التنظيمية فهي تعبر عن مجموعة من القيم و المعتقدات و التوقعات والأعراف التي يشترك بها أعضاء المؤسسة إذن فالثقافة التنظيمية ذلك النظام من القيم المشتركة التي تسود وتتفاعل داخل المؤسسة وأن لكل مؤسسة ثقافة تميزها عن مؤسسات أخرى. فالثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة دليل للإدارة و العاملين كما تعبر عن الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، كما تعبر الثقافة التنظيمية عن مصادر تعتمد عليها بالإضافة إلى عناصر الأساسية و التي الشعائر والطقوس والقصص والأساطير والأبطال و اللغة. وعند دراسة العلماء للثقافة التنظيمية نتج عن ذلك عدة نظريات كنظرية القيم وروح الثقافة ونظرية التفاعل مع الحياة و نظرية سجية الثقافة.

إن لثقافة التنظيمية عدة وظائف مهمة من بينها أنها تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية وتسهل الإلتزام الجماعي كما تعزز استقرار النظام وتشكل سلوك العاملين كما أن أهم وظيفة تعرفك على قواعد اللعبة. ولثقافة التنظيمية مجموعة من المؤشرات و الظواهر التي يمكن من خلالها التعرف على الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك الأفراد العاملين بها. ولتوضيح أهمية الثقافة التنظيمية أسهم العديد من الباحثين بطرح أفكارهم ضمن نماذج من أشهرها نموذج Schien ونموذج Louis ونموذج Hotsfede ونموذج Scholz ونموذج Ouchi.

إن الثقافة التنظيمية تختلف باختلاف المؤسسات أو البيئة الموجودة فيها فهناك عدة انواع وهي من حيث الشمولية نجد الثقافة السائدة أو الجزئية ومن حيث القوة هناك ثقافة قوية أو ضعيفة، من حيث الاتجاه العام هناك ثقافة بيروقراطية أو إبداعية أو مساندة أو عمليات أو مهمة أو دور ومن حيث التكيف مع البيئة هناك ثقافة مرنة أو جامدة ومن حيث خصائص السوق هناك ثقافة المراهنة و المسار والإرتجالية وثقافة العالم صعب نلعب الصعب ومن حيث الصداقة وفهم الرسالة نجد شبكة العلاقات (الاتصالات) وثقافة الأجراء المباشرة و الطائفية ومن حيث الأنماط نجد ثقافة النفوذ أو القوة وثقافة الدور وثقافة الوظيفة أو العمل وثقافة الفرد ومن حيث درجة التكفل و العلاقات الاجتماعية هناك الثقافة الشبكية و المستاجرة و الجزئية والعامة ومن درجة الرسمية هناك ثقافة رسمية وغير رسمية.

كما يعتبر التغيير الثقافي أحد الجوانب الأساسية والمهمة في المؤسسة لأن هذه الأخير تتأثر بالبيئة الداخلية و الخارجية، ولذلك فالمؤسسة مطالبة بإحداث تغييرات تتماشى مع هذه التأثيرات فالتغيير الثقافي الهدف منه إحداث تعديل في سلوك الأفراد يساير كل التغييرات التي تؤثر على المؤسسة .

الفصل الثالث :

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد الفصل

سوف نتناول في هذا الفصل لأسلوب حديث في الإدارة وهي إدارة الجودة الشاملة والتي تعبر عن طريقة تفكير جديدة في المؤسسة. فهي تمثل نظاما فعالا لإحداث عمليات التكامل والتنسيق والتفاعل بين جميع أنشطة الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة من أجل تحقيق عمليات تطوير الجودة وتحسين الأداء. فإدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كانت طبيعتها ولا يقتصر دورها على أفراد محددين، بل تعني الاسهام الفعال للنظام الاداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى هدف المؤسسة الذي يتركز على إشباع رغبات الزبون والذي يعتبر الهدف الأساسي في هذا الفكر، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبمواصفات قياسية. ولضمان تحقيق أفضل تلبية لمتطلبات رغبات الزبون وضعت منظمة التقييس أنظمة صارمة تهتم بتنظيم مواردها في سبيل تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، وتوسعت هذه الأنظمة على شكل سلسلة أنظمة إدارة الجودة ISO9000. ولتدرج لمعرفة هذا المفهوم الحديث تم تعريف الجودة وتطورها التاريخي من العصور القديمة إلى عصرنا هذا، ثم تعريف ادارة الجودة الشاملة والتفصيل فيها، ثم التطرق إلى جودة المنتجات و جودة الخدمات ، بعدها يتم التطرق إلى متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة وذلك بالتعرف على المبادئ و الأدوات ثم الأخطاء الشائعة في التطبيق، ثم التعرف على الايزو والتفصيل فيه وبعدها علاقة الثقافة التنظيمية بنظام الايزو.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث التالية :

- المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثاني : جودة المنتجات
- المبحث الثالث : جودة الخدمات
- المبحث الرابع : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- المبحث الخامس : الايزو 9000

المبحث الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة

إن إستعمال مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح جد مهم في المؤسسات الإنتاجية والخدمية خاصة مع التطورات الراهنة الذي يشهدها العالم، ولذلك أصبح من الضروري معرفة هذا المدخل وما هي متطلباته.

المطلب الأول: تعريف الجودة

يعتبر أصل الكلمة الإشتقاقي (ج و د) وهو أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء، ومن إشتقاقاته: الجيد ضد الرديء وجاد الشيء جُودة وجودة أي صار جيداً، وأجدت الشيء فجاد، والتجويد مثله، ويقال: هذا شيء جيد بين الجودة والجودة. وقد جاد جوداً وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل. ويقال: أجاد فلان في عمله وأجودَ وجادَ عمله بجود وجودة

وعليه فلفظ الجودة ممكن أن يكون جُودة وجودة وكلاهما له نفس المعنى وهو الإجادة. والجودة تعنى الإلتقان، وذلك بناءً على أن الجودة من أجاد أي أحسن، فيقال فلان أجاد أي أحسن، كما تعنى أيضاً التفوق والإبداع على أن فلان أتى بالجيد فهي نتيجة الاهتمام بالكيف وليس بالكم¹

وقد إرتبط مصطلح الجودة في الإسلام بمفردات ومفاهيم أخرى ذات علاقة، وسنحاول أن نتعرض لها من باب الاستجلاء والتوضيح و المقارنة، والجودة هي أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء. وجاء في محكم التنزيل قوله تعالى: ﴿ إِذْ عُرِضَ عَلَيْهِ بِالْعَشِيِّ الصَّافِئَاتُ الْجِيَادُ ﴾ (ص: 31) وهو بمعنى الجيدة في الجري والسريعة في الانقياد وكثيرة العطاء والرائعة في الجمال، وتتضمن جودة الأداء الجيد والعطاء الواسع المستمر الذي يتصف بالروعة والجمال والإحسان والسداد .

• **الجودة و الإحسان** : وردت مشتقاته الإحسان في القرآن الكريم مرات كثيرة ، تارة بصيغة المصدر و تارة بصيغ الفاعل و لم ترد بصيغة الأمر إلا مرة واحدة في مخاطبا فيها الجماعة ، ويتضح ذلك في قوله تعالى : ﴿ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (البقرة : 195)، ويعني أيضا العمل الحسن كما يتضح ذلك فيقول الرسول صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه في عمل يحبه الله عز وجل " إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن " (الألباني، ب،ت،ج،1،278) والإحسان في اللغة من أحسن فقد عمل وفعل ما هو حسن وأحسن الشيء أجاد صنعه (الأنسي،74،1989) و الإحسان بمعنى النصح في العبادة وبذل الجهد في تحسينها وإتمامها وإكمالها. وعرف(حجازي ، 1982، ج 1) الإحسان بأنه إحكام العمل وإتقانه و مقابلة الخير بأكثر منه و الشر بأقل منه. وحث الرسول صلى الله عليه وسلم على معاملة الناس بالحسنى والتزام الأخلاق الحسنة معهم حيث قال " إتق الله حيثما ماكنت وأتبع السيئة الحسنة تمحها وخالق الناس بخلق الحسن " (الترمذي ، ب.ت،ج،3،423). ويتضح أن الإحسان في العمل ذو شقين، الأول استخدام أقصى درجات المهارة والإتقان فيه وأما الشق الثاني فهو التوجه بالعمل لله عز وجل ويؤكد ذلك ماجاء في قول الرسول صلى الله عليه وسلم " إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم

¹ رشا محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص : 22

فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة وليحد أحدكم شفرته وليرح ذبحته " (رواه مسلم، ب، ت، ج، 6، 72) فالحديث السابق يدل على الإتقان في العمل كما يشير إلى توفير الأداء الفاعل والمجيد لتنفيذ المهمة على أكمل وجهه. وبالإجمال فإن الإحسان يتضمن معنى التمام و الإكمال وفعل الشيء الجيد و إتقان العمل و إخلاصه لله عز وجل، وبذلك تكون الجودة مظهرا من مظاهر الإحسان وثمرة من ثمارها، ولأجل الحصول على الإحسان هناك سلسلة من السلوكيات التي تبدأ من¹ :

أ- **الحث على الإحسان في العمل** : أمر الله سبحانه وتعالى بالإحسان في قوله ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ﴾ (النحل : 90) والإسلام يحث على الإحسان والإتقان في أداء العبادات ومن ذلك على سبيل المثال قوله صلى الله عليه وسلم : " ما من مسلم تحضره صلاة مكتوبة فيحسن وضوءها وخشوعها وركوعها إلا كانت كفارة لما قبلها من الذنوب ما لم تؤت كبيرة وذلك الدهر كله " (ابن حبان ، 1993، ج، 3، 749). ووجه الرسول صلى الله عليه وسلم قارئ القرآن إلى تحسين صوته حيث جاء في الحديث الشريف "زينوا القرآن بأصواتكم " (ابن حبان ، 1993، ج، 3، 749).

ب - **الحث على العمل الصالح**: حث القرآن الكريم في كثير من آياته على العمل الصالح ومن ذلك قوله تعالى : ﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا ﴾ (فصلت: 33) ، ورغب المولى سبحانه وتعالى عباده المؤمنين بالمداومة على العمل الصالح لقوله عز وجل : ﴿ وَبَشِّرِ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ ﴾ (البقرة: 25) ، فالعمل الصالح طريق الفلاح مع إقترانه بالإيمان و التوبة، ويظهر ذلك في قول الله عز وجل : ﴿ فَأَمَّا مَنْ تَابَ وَآمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَعَسَى أَنْ يَكُونَ مِنَ الْمُفْلِحِينَ ﴾ (القصص: 67) وحدد الرسول صلى الله عليه وسلم معيارا للعمل الصالح وهو تحقيق النفع للآخرين ويتضح ذلك من خلال قول الرسول صلى الله عليه وسلم : " ما من مسلم يغرس غرسا أو يزرع زرعاً فيأكل منه طيراً أو إنساناً أو بهيمة إلا كان له صدقة " (ابن حنبل، ب، ت، ج، 3، 228). وأشار الرسول صلى الله عليه وسلم إلى معيار النفاضل بين الناس، وبين أن أخيرهم هو من يستثمر عمره الطويل في العمل الحسن حيث يقول : "خير الناس من طال عمره وحسن عمله وشر الناس من طال عمره وساء عمله" (الألباني ، ب ، ت، ج، 1، 561). فالعمل الصالح في الإسلام يتصف بالشمول والتنوع وهو لا يقتصر على جلب الخير النافع وإنما يتعداه إلى محاربة الشر الضار، و العمل الصالح يحتاج إلى إعداد وتربية وتدريب على أدائه وتوفير مؤسساته .

ج - **التأكيد على إتمام العمل و إكماله على أحسن وجه** : الدين في المفهوم الإسلامي، نظام عام إتصف بالكمال و التمام وتنزه عن النقص قال الله تعالى : ﴿ الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا ﴾ (المائدة : 3). وجاء على لسان نبي الله شعيب عليه السلام مخاطباً

¹ نزار عبد المجيد البروراي ولحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للريادة و التميز: مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1،

موسى عليه السلام وطالبا منه إتمام العمل في المدة المحددة مقابل أجر معلوم لقوله تعالى: ﴿ قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أَنْكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي تَمَّانِي حَجَجٍ فَإِنْ أَمَمْتَ عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ ﴾ (القصص: 27) فإتمام العمل من المظاهر الوفاء و قد وصف سبحانه و تعالى نبيه إبراهيم عليه السلام بقوله تعالى: ﴿ وَإِبْرَاهِيمَ الَّذِي وَفَّى ﴾¹ (النجم: 37)

• **الجودة و الإخلاص** : يعرف الإخلاص بأنه تصفية العمل من كل شائبة أي لا يمازج العمل ما يشوبه من شوائب رغبات النفس، كطلب المدح من الناس أو تعظيمهم أو طلب أموالهم أو غير ذلك من العلل والشوائب. ويوجب الإسلام على العامل أن يخلص النية في العمل وينقنه وينصح فيه خشية من الله تعالى، لأنه يراقبه وحتى يكون العمل متقنا من وجهة النظر الإسلامية، وينبغي أن يتم على أكمل وجه دون إهمال أو تقصير أو تفريط. وقد أمر الله عز وجل عباده في مواضع عدة من كتابه الحكيم بالإخلاص في العبادة والأعمال ومن ذلك قوله عز وجل: ﴿ وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ ﴾ (البينة: 5)

• **الجودة و الإتقان** : تعني الجودة إيجاد العمل، و الإتقان درجة عالية في الجودة و الإحسان مرادف للإتقان غير أن الأخير أخص من حيث الدلالة لكونه يتضمن حذف الشيء و المهارة في أداءه و إحكامه و يبقى الإحسان هو الأصل المنبثق عنه فعل الصواب وجودة العمل و إتقانه ، بصفته قيمة روحية إيمانية دافعة ومحفزة لكل عمل يحبه الله عز وجل ويرضاه. وجاء في قوله تعالى: ﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴾ (سورة التين: 4) ولفت ربنا سبحانه وتعالى إنتباه عباده إلى إتقان صنعته في خلقه بقوله: ﴿ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَى كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴾ (النمل: 88)

• **الجودة و السداد** : اسم من سد يسده سدا و السداد لغة الشيء من اللبن يبيس في أحليل الناقة سمي به لأنه يسد مجرى اللبن، ويعني في الأداء إتمام العمل بعملية بنائية تكاملية تضم ثلاثة جوانب أساسية، جودة التصميم (Design quality) وتعني تحديد المواصفات و الخصائص التي ينبغي أن تراعى في تخطيط للعمل، وجودة الأداء (Performance quality) وتعني القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة، وجودة المخرج (Output quality) وتعني الحصول على المنتج وخدمات وفق الخصائص و المواصفات المتوقعة و السداد في الأداء يترجم احتياجات و توقعات المستفيدين من العملية الادائية و الإنتاجية إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساسا في تصميم الخدمات و طريقة أداء العمل من أجل تلبية احتياجات و توقعات المستفيدين و تحقيق رضى الله عز وجل أولا و أخيراً.

¹ نزار عبد المجيد البروراي ولحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص : 33-36

ويحتاج السداد التزام الأمانة في أداء الأعمال، وقد وصف الله عباده المؤمنين بقوله ﴿ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴾ (المؤمنون: 8)، وجاء في توجيه النبي الشريف "أداء الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خائنك" (البيهقي، 1989، ج1، 71) ¹

بعد عرضنا لأصل كلمة الجودة في اللغة واستدلال معانيها في القرآن الكريم والسنة النبوية. بعدها يتم عرضها وفق الاقتصاد الوضعي.

وقد جمع الباحث جارفين Garvin جميع مفاهيم الجودة واستطاع تصنيفها و التي ظهرت في ادبيات الفكر الإداري بهدف الوصول إلى المفهوم المشترك العام في هذا المجال. فقد حددها (جارفين، 1988) بخمسة مداخل ويمكن تناولها كما يلي:

أ- **مدخل التوفيق أو المتسامي Transcendent Approach** : ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملاءمة المنتج للإستخدام، أي قدرة أداء المنتج للإستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وادق صفات تشبع رغبات المستهلك، وهذا المدخل يتفق مع تعريف فيجنبوم Feigenbaum للجودة على أنها تحقق رغبة المستهلك.

ب- **مدخل يعتمد على المنتج The product-based Approach** : بموجب هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة و القدرة في قياس المفردات أو الخصائص المطلوبة في المنتج و التي هي القادرة على تحقيق رغبات المستهلك، هذا المفهوم يتطابق مع مفهوم مبادئ و فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد دقة مطابقة المواصفات الموضوعية.

ج- **مدخل يعتمد على المستخدم The user-based Approach** : ويقصد الجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للإستخدام ، أي قدرة أداء المنتج للإستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وادق صفات تشبع رغبات المستهلك، وهذا المدخل يتفق مع ما ذهب إليه الباحث جوران jauran بأن الجودة هي ملاءمة المنتج للاستخدام ² fitness for use. أو القدرة على تلبية الاحتياجات ³

د- **مدخل يعتمد على التصنيع The Manufacturing- based Approach** : تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة Conformance to reuquirement وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان: إعمل الشيء من أول مرة Do it right first time، وكذلك مع المفهوم التالف الصفري Zero defect الذي نادى به كروسبي

¹ نزار عبد المجيد البروراري ولحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص : 37-40

² قاسم نابف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ، ، ط3، 2013، ص : 21

³ Abdul Razzak Rumane, **Quality Management in Construction Projects**, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton London New York, 2011, P : 7

Crosby، ويمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل كلف للجودة المطلوبة¹. أي الجودة تعني المطابقة لمتطلبات وهي الدرجة التي يتطابق فيها مواصفات منتج معين بالتصميم².

هـ - مدخل يعتمد على القيمة **The Value-based Approach** : يهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملاءمتها لحاجته مع سعر شراءه، ومتمى تحقق ذلك للزبون فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة لتمايز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالكلفة المقبولة .

تمتاز جميع مفاهيم الجودة المبينة أعلاه باختلاف وجهات النظر فيها على الرغم من موضوعيتها وخاصة المدخل الذي يعتمد على التصنيع و المدخل الذي يعتمد على المنتج وكذلك المستخدم حيث تستخدم هذه المداخل في قياس جودة التنافس³. فالجودة كلمة لها معاني كثيرة: وجود درجة من التميز، المطابقة مع المتطلبات، الخلو من العيوب، إسعادها الزبائن⁴.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

رافق مفهوم الجودة إهتمام الإنسان منذ العصور الموعلة في القدم ، وعليه يرجع مفهوم الجودة وعملية السيطرة عليها إلى شرائع حمورابي (3000 ق.م) إذ تضمن إحدى شرائعه مقولة :

" إن البناء الذي يبني بيتا وسقط البيت ويقتل ساكنه أن يعاقب بالموت " وهذه المقولة تؤكد أن مسلة حمورابي تضمن أول القوانين التي أولت اهتماما خاصا بالجودة بشكل عام وجودة أعمال البناء بشكل خاص، كما أشارت معايير التصميم تقطيع ونحت الصخور الأهرامات إلى اهتمام قدامى المصريين بالجودة ورقابتها. إلا أن الدين الإسلامي أولى اهتمام وتأكيد عن العمل وضرورة إتقانه وهذا الإتقان ما هو إلا تأكيد على الجودة (الإجادة بعمل الأشياء) وحديث الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم عن اتقان العمل دليل اهتمام الدين الإسلامي بالجودة وهنا تظهر حقيقة مهمة أن العرب بشكل خاص والمسلمين بشكل عام هم أول من اهتموا بالجودة قبل غيرهم⁵.

و مما يزيد من أهمية و مكانة موضوع الجودة، ارتباطها بقيم ومعتقدات الدين الإسلامي الحنيف، فالدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماما واسعا في التوكيد على العمل الجاد و هو ما نصت عليه الآية

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص: 21

² Abdul Razzak Rumane, *Quality Management in Construction Projects*, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton London New York, 2011, P : 7

³ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص: 22

⁴ David Hoyle, *QUALITY MANAGEMENT ESSENTIALS*, First edition. Published by Elsevier Great Britain , 2007, P:10

⁵ ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة : مدخل تحليلي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2009، ص : 15- 16

القرآنية حيث قال الله تعالى: ﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾ (التوبة:105) ، أما السيرة النبوية الشريفة فهي حافلة بالأحاديث التي تعظم العمل و إجادته، فيقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " فضلاً عن أن التربية الإسلامية الصحيحة تغرس في نفس المؤمن مبدأ الرقابة الذاتية بحيث يباشر المؤمن عمله بإخلاص وأمانة دون خوف من أحد أو طمع في منصب، وإنما فقط على أساس تقوى الله وخشيته وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى : ﴿ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ ﴾ (المدثر:38) .

إن أصل الجودة في بعض جوانبها ترجع إلى حضارات إنسانية قديمة، لكن التأصيل الفكري الحقيقي للجودة أرساه الله سبحانه وتعالى على لسان نبيه المصطفى صلى الله عليه وسلم قبل أكثر من 1435 عاماً، و تجلى ذلك في الآيات و الأحاديث النبوية الشريفة¹.

وفي القرن العشرين ظهر بعض الكتاب من لاحظوا أن تطور إدارة الجودة الشاملة مر بفترات ومراحل وهي:

1-فترة 1940-1945: أهم رواد هذه الفترة هم إدوارد ديمينج (Edward Deming)، والملقب بأبي الجودة و كذلك جوزيف جوران (Joseph Juran) و اللذان أسهما بشكل أساسي في استخدام الأساليب الإحصائية و التحليلية في عمليات الفحص و الاختبار لجودة المنتجات السلعية و الخدمية في المنظمات. وقد أخذت هذه الأساليب في تلك الفترة دوراً مهماً و مجسداً في التطويرات المستهدفة التي احتلت مكانة ذات مركز فعال في تحسين جودة المنتجات و الخدمات على حد سواء.

2- فترة الخمسينيات القرن الـ 20: اتضح فيها الضعف الواضح في ميدان المنافسة بين المنظمات الإنتاجية و الخدمية. وقد كانت هذه المنافسة محدودة في هذا المجال إلى حد بعيد، وقد أسهم إدوارد ديمينج (Edwrad Deming) في هذه الفترة حيث قام بالذهاب إلى اليابان، والقاء محاضرات تطويرية وتدريبية في العديد من المؤسسات الإنتاجية اليابانية، وقد ركزت المنظمات على الآراء والمقترحات التي وضعها ديمينج. وعلى ضوء هذه المقترحات تم وضع و إعداد فريق عمل متخصص في مجال الجودة في المجتمع الياباني، وكان له الأثر الواضح والفعال في التطوير والتحسين الذي ظهرت معالمه وآثاره بعد انتهاء سبيل ما أوضح ديمينج للمؤسسات اليابانية، وأصبحت المنتجات الصناعية من المؤسسات اليابانية رمزا للجودة الدائمة .

3- فترة ستينيات القرن الـ 20: بدأت دوائر الجودة (Quality Circles) لأول مرة في اليابان في عام 1962م، وتم تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل أخصائي الجودة اليابانية مثل إيشيكاوا وتاغوشي، ومن قبل علماء غربيين تأثروا بمدرسة العلاقات الإنسانية ونظرياتها مثل ديمينج وجوران وكروسي، حيث تم التركيز في هذا النمط الإداري على مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين ضمن

¹ عبد العزيز زواق، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب،البلدية، 2006، ص : 15

إطار تعاون متكامل بين أفراد المنظمة. وانتقلت فكرة دوائر الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات.

4- فترة السبعينيات القرن الـ 20 : عرفت هذه المرحلة الحسم في تحديد الاستراتيجيات السياسية والإقتصادية و التعليمية، والإعداد لكسب المستقبل وإدارة والإنتفاع من فرص التحسين الممكنة وإنتاج الأفضل المتاح في أحسن صيغة مطلوبة .

5- فترة الثمانينيات القرن الـ 20 : بحلول 1980م زاد عدد دوائر الجودة إلى أكثر من 100.000 دائرة تمارس عملها في المؤسسات اليابانية. لقد شهدت هذه الفترة إهتماما متزايد عن غيرها من الفترات التاريخية السابقة الذكر في مجال الجودة، حيث تم التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بين المنظمات الإنتاجية و الخدمية، وبرزت إسهامات المنظمة العالمية للمواصفات القياسية وهي منظمة الـ (ISO)، مستخدمة توحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية و الخدمية على المستوى الدولي حيث صدرت سلسلة المواصفة الدولية ISO9000، عام 1987 بإصدارها الأول. وأصبحت الجودة في هذه المرحلة مقياس تقاس به العديد من الأنشطة التنافسية. وشاعت حلقات الجودة وحقت روجا كبيرا في الثمانينات، في ضوء نجاحها الواضح في اليابان، إنتشرت هذه الحلقات داخل الصناعة الأمريكية، مع توقعات كبيرة من الجميع عن نتائجها الرائعة والفورية لدرجة أنها وصفت في مجلة Week Business عام 1986م بأنها موضة الثمانينات .

6- فترة التسعينيات القرن الـ 20 حتى الوقت الحاضر : شهدت هذه الفترة تطورات تاريخية ملحوظة تمثلت بظهور ظاهرة العولمة وثورة الإتصالات الفائقة والمعلومات، وشبكة الإنترنت، والتجارة الحرة، والتكتلات والتحالفات الإستراتيجية، مما جعل الجودة سلاحا تنافسيا أساسيا في الحفاظ على الحصص السوقية، وتحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها أن توفر لمنظمات الأعمال إمكانية البقاء والإستمرار والتطوير.¹

المطلب الثالث : تعريف ادارة الجودة الشاملة

هناك العديد من الكتاب والباحثين الذين قدموا تعاريف حول إدارة الجودة الشاملة ولذلك من الصعب تقديم تعريف واحد، ولذلك سنطرح مجموعة من التعاريف حسب اعتبارات وتوجهات.

• إدارة الجودة الشاملة كمنهج :

- يرى (Oakland, 2001) أنها : منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المؤسسة، من خلال التخطيط، والتنظيم، والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة².

* سوف يتم شرح مصطلح الإيزو ISO في المبحث الخامس من هذا الفصل

¹ نزار عبد المجيد البروراي ولحسن عبد الله باشوية ، مرجع سبق ذكره، ص: 41-43

² رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص : 75

- إدارة الجودة الشاملة كمدخل :
- يعرفها (Hutchins, 1993) بأنها : مدخل الإدارة المنظمة والذي يعتمد على الجودة من خلال مشاركة العاملين فيها لتحقيق النجاح من خلال رضا الزبون¹.
- إدارة الجودة الشاملة كنظام :
- يشير (السيد، 1994) إلى أنها: أحد النظم الإدارية المتطورة التي تتضمن مراقبة الجودة وتأكيداتها بالصورة المثلى، فهي نظام إداري وفني متكامل يغطي كل مراحل المشروع الصناعي و الخدمي بدءا من التخطيط و انتهاء بمتابعة أداء المنتج ورضا الزبون، مروراً بمراحل التصنيع والتكريب و النقل.
- ويرى (Armand Feigenbaum) : أنها نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة وجهود تحسين جودة المجموعات المختلفة في المؤسسة، وذلك لأجل تمكين المنتج و الخدمة لأن يكون في أفضل المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضا الكامل للمستهلك².
- نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين ، وإعطاء صلاحيات تساعدهم في اتخط القرار والتأكيد على التحسين المستمر للعمليات انتاج السلع و الخدمات و الذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة³.
- إدارة الجودة الشاملة كمفهوم :
- يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة أنها مفهوم إداري تكاملي موجه نحو التحسين المستمر في جودة المنتجات و الخدمات بمشاركة كل المستويات و الوظائف في المنظمة، وأن الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو بناء الجودة منذ البداية بجعلها مهمة و مسؤولية كل فرد.
- إدارة الجودة الشاملة كأسلوب :
- ويشير (R.Micheal Donovan) إلى أنها: أسلوب إداري تؤكد فلسفته ضرورة تحقيق المتطلبات و احتياجات و توقعات الجمهور⁴.
- يرى (chorn,1991) بأنها : أسلوب جديد للتفكير فيما يخص إدارة المؤسسات⁵
- تركز على العديد من الأفكار أي التفكير في الجودة من حيث كل الوظائف في المؤسسة فتبدأ وتنتهي العملية بإدماج وارتباط الوظائف في كل المستويات⁶.

¹ قاسم نابف علوان ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص : 80

² نزار عبد المجيد البروادي ولحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره ، ص : 145

³ صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق و مقترحات التطوير، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص :

19

⁴ نزار عبد المجيد البروادي ولحسن عبد الله باشيو، مرجع سبق ذكره، ص : 145

⁵ رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة، مرجع سبق ذكره، ص : 75

⁶ Vincent K.Omachonu and Joel E.Ross, **PRINCIPLES OF Total Quality**, CRC, London, 3 Edition, 2004, P : 5

• إدارة الجودة الشاملة كثقافة تنظيمية:

- يعرف كل من (Grgory & Griffin,1995) إدارة الجودة الشاملة بأنها : التغيير الجوهرى أو الأساسى فى ثقافة المنظمة لحالة تتضمن التركيز على الزبون، ومحيط منال ثقة والصرحة وتشكيل فرق العمل و انعدام العوائق التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق و المساهمة فى التحسين المستمر. إن ثقافة الجودة يجب أن تكون متصلة بكل أنحاء المنظمة لكي ترتبط العاملين فى كل المستويات¹.
- إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة فى المنظمة ملتزمة برضا العملاء من خلال التحسين المستمر. هذه الثقافة تختلف من دولة إلى آخر، وبين الصناعات المختلفة².

- ويمكن تعريف ثقافة الجودة بأنها : كل القيم و الأعراف و الإجراءات و التوقعات التي تعزز الجودة فى المؤسسة وتسعى إلى تحسينها باستمرار³.

• إدارة الجودة الشاملة كمدخل معاصر :

- يعرف مركز التجارة الدولي (ITC) إدارة الجودة الشاملة بأنها :مدخل تنظيمي يركز على الجودة مبني على أساس مساهمة أعضاء الفريق، لتحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق الرضا و المنافع لكل من الأفراد و المنظمة و المجتمع⁴.
- هي مزيج من العمليات التكنوإجتماعية الهادفة نحو القيام بالأشياء الصحيحة (خارجيا) و كل ما هو صواب (داخليا) و من أول مرة و فى كل مرة، مع اعتبار الصلاحية الاقتصادية فى كل مرحلة من مراحل كل عملية⁵.
- إنها جواز سفر للانتقال من الألفية الثالثة لأن المستهلك أصبح يتطلع إلى المنتجات ذات المواصفات الخاصة ويجب أن تحمل هذه المنتجات تلك المواصفات لتحقيق الهدف النهائي⁶.

• إدارة الجودة الشاملة كفلسفة :

- يعرفها (Dilworth,1996) بأنها : فلسفة وطريق إدارة مؤسسة معينة بحيث تكون جيدة، وكما يراها الزبون قيمة عامة أساسية خلال المؤسسة ويعمل كل جزء فى المؤسسة على إنجاز جودة مميزة.
- ويعرفها (معهد الجودة البريطانى) بأنها : فلسفة مشتركة لإدارة الأعمال التي تعرف الزبون وغايات الأعمال التي تكون أساسا لها وتمكينها من التطبيق داخل كل من الصناعة و المجتمع¹.

¹ نزار عبد المجيد البرورارى ولحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص : 145-147

² Jens J. Dahlgaard and Others, **Fundamentals of Total Quality Management : Process analysis and improvement**, Taylor & Francis, LONDON AND NEW YORK, 2002, P : 235

³ صالح ناصر عليما، مرجع سبق ذكره، ص : 34

⁴ نزار عبد المجيد البرورارى ولحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره ، ص : 148

⁵ Mohamed Zairi, **TOTAL QUALITY MANAGEMENT FOR ENGINEERS**, Woodhead Publishing, England,1991, P:55

⁶ مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم طائي، مرجع سبق ذكره، ص : 319

- ويرى ويليامز (Williams) أنها: تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد بها. والعمل على تحقيق رضا العميل يكون ذلك من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. لا سيما أن ذلك يشمل تحسنا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة. وينتهي بنا ذلك لتحقيق منتجات وخدمات عالية الجودة².

• إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية :

أشار بعض الكتاب إلى أنها عملية إستراتيجية تسعى المؤسسات إلى تحقيقها على المدى البعيد، وفي هذا الإطار عرفها (بندقجي، 1996) إلى أنها الإستراتيجية التي تعتمد على تضافر جهود جميع الموظفين بالمنظمة من إداريين و عاملين لأغراض رفع مستوى الجودة³.

• إدارة الجودة الشاملة في الدين الإسلامي :

إن أسلوب الجودة الشاملة نجده في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه، وجودة الإدارة هي مايسميتها الدين الإسلامي بـ (الإتقان)، والمسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله عز وجل، وإرضاء الآخرين، ففي الشريعة الإسلامية مبادئ ومفاهيم لإدارة الجودة الشاملة، تدعو إلى مراعاة الإتقان من خلال :

- القيم : التعرض للقيم السامية وقد ورد في الحديث الشريف، قال رسول الله صلى الله عليه السلام " إن الله كتب الإحسان على كل شيء" (رواه مسلم، ب، ت، ج، 6، 72)

- العمل : إنجازه بإتقان وجودة عالية، قال رسول الله صلى الله عليه السلام " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " (رواه البيهقي)

- المهارات : تطوير المهارات الإدارية و الفنية و العملية ، قال تعالى: ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ (القصص:26)

- الوقت : استخدام الوقت بحساب و عدم تضييعه في اللهو ، قال تعالى: ﴿ وَالْعَصْرُ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِالحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ (3) ﴾ (العصر)

- الناس : التعامل مع الأفراد باحترام و تعاون ، قال تعالى : ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ (القلم:4)

- الموارد : استخدام الموارد على مختلف أنواعها باقتصاد وعدم الإسراف فيها، قال تعالى : ﴿ وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ ﴾ (الأعراف:31)

- القرار : وذلك من خلال التشاور و الصدق في اتخاذ القرار ، قال تعالى : ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران : 159)

وقال تعالى: ﴿ وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ﴾ (الشورى:38)

¹ نزار عبد المجيد البروراي ولحسن عبد الله باشوية ، مرجع سبق ذكره ، ص : 148-150

² هاني بن سعيد بن مبارك الغيثي، مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الادارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2007، ص : 13

³ كريمة ربحي، مرجع سبق ذكره، ص : 58

- **المعاملة** : وذلك من خلال العدل في التعامل مع العاملين و إعطاء الحقوق لأصحابها، قال عليه السلام : " أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه "
- **المقاييس** : إلتزام الدقة في المقاييس والمعايير ، فالإسلام يقيّمها بالذرة مصداقا لقوله تعالى : ﴿ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (8) ﴾ (الزلزلة : 7-8) ¹

المطلب الرابع : فوائد ادارة الجودة الشاملة

هناك فوائد عديدة تجنيها المؤسسة من خلال تحقيقها لادارة الجودة الشاملة سواء على مستواها أو على مستوى الفرد.

1-فوائد تحقيق الجودة الشاملة على المؤسسة :

- تحسين نوعية الخدمات و السلع المنتجة ؛
- رفع مستوى الأداء ؛
- تخفيض تكاليف التشغيل، مع تقليص للحوادث و الشكاوي ؛
- العمل على تحسين و تطوير إجراءات و أساليب العمل ؛
- زيادة ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة ؛
- زيادة قدرة المؤسسات على البقاء و الاستمرار؛
- زيادة الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية ²؛
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة ؛
- تخفيض العادم والتالف والمسترجع ؛
- استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة ؛
- ازدياد الحصة السوقية من خلال الميزة التنافسية المستدامة ؛
- زيادة رغبة المنظمة من خلال العمل الصحيح من أول وهلة ؛
- المحافظة على حيوية المنظمة ،التجديد،التحسين،التكيف ؛
- كسب رضا المجتمع من خلال إشباع حاجاته ورغباته المتجددة ؛
- جعل المنظمة أكثر استجابة لمتغيرات البيئة وزيادة قدرة المنافسة ؛
- تطوير علاقات العمل بين العاملين وزيادة الولاء التنظيمي وتخفيض معدلات دوران العمل من خلال الحوافز المقدمة ؛
- تمكن من إكتشاف الأخطاء منذ الوهلة الأولى ؛

¹ صالح ناصر عليّات، مرجع سبق ذكر، ص: 20- 21

² محمد بت الشايب، تحقيق ادارة الجود الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة- الوحدة الخامسة- (ENCG/UP5)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003، ص : 28-29

-تقديم الحلول لمشاكل الجودة في المنظمة¹.

2- فوائد تحقيق الجودة الشاملة على الأفراد :

- أما عن الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتحقيق مفهوم الجودة الشاملة ما يلي:
- إعطاء العاملين الوقت و الفرصة لإستخدام خبراتهم و قدراتهم ؛
- تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب و إجراءات العمل ؛
- توفير التدريب اللازم ؛
- إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.
- و لا تتحقق الجودة الشاملة إلا من خلال تطبيق إجراءات واضحة و مفهومة من طرف الجميع فهي تتطلب مساهمة فعالة من كل فرد داخل المؤسسة للوقاية من الفشل و الأخطاء الإدارية كانت أو تقنية².

المبحث الثاني : جودة المنتجات

تعتبر جودة المنتجات تلك الجودة المرتبطة بظروف الإنتاج الفعلية من خلال مطابقة السلع المنتجة للمواصفات الموضوعية، ويتوقف هذا الأمر على مدى ملاءمة المواصفات الموضوعية ضمن جودة التصميم مع القدرات التكنولوجية المتاحة لدى المؤسسة³.

المطلب الأول: مفهوم جودة المنتج

نتطرق إلى المفهوم وذلك من خلال معرفة جودة المنتج وأهمية تصميمه

أولاً: تعريف جودة المنتج:

تكون جودة المنتج Product Quality إحدى أدوات تحديد الموقع الرئيسية للموسق. فالجودة لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة، أي أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقيمة العميل ورضائه، وفي المعنى الأضيق، يمكن تعريف الجودة بأنها "التحرر من العيوب" إلا أن معظم المؤسسات المتمركزة على العميل تذهب أبعد من هذا التعريف الضيق. وبدلاً من ذلك، فإنها تعرف الجودة بالنسبة إلى إنتاج قيمة ورضاء للعميل.

- يعرف المجتمع الأمريكي American Society of Quality بأنها خواص المنتج، التي تحمل على مقدرته على تحقيق احتياجات العميل المحددة، أو المشمولة. وبالمثل تتعرف سيمانس الجودة بالطريقة التالية : الجودة هي متى يعود عملاؤنا مرة أخرى، ولا تعود منتجاتنا⁴.

¹ علي فلاح، دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العلي الأردني في ظل الازمة الاقتصادية العالمية(دراسة تطبيقية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 6، العدد11، 2013، ص : 17

² محمد بت الشايب، مرجع سبق ذكره، ص : 28-29

³ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2015، ص : 60

⁴ فليب كوتلر و جاري امسترونج، أساسيات التسويق ، دار المريخ للنشر، السعودية ، الكتاب الأول، 2007، ص : 469

- وتعرف بأنها المطابقة للمواصفات أي أنها مدى ملاءمة نوعية المنتج من دقة ومواصفات السلعة إلى حاجات ورغبات الزبائن.¹

- مقدرة المنتج على تأدية وظائفه، وتشمل متانة المنتج الشاملة، وعولتيه، ودقته، وسهولة عمله، وإصلاحه، وخواص ذات قيمة أخرى.

لجودة المنتج بعدين : المستوى، والاتساق. في تطوير المنتج ، يجب أن يختار المسوق مستوى الجودة² الذي يدعم موقف المنتج في سوق الهدف أولاً. وتعني جودة المنتج هنا جودة الأداء مقدرة المنتج على أداء وظائفه. مثال ذلك، تقدم رولز رويس Rolls-Royce جودة أداء أعلى من شيفروليه Chevrolet فقيادتها أكثر سلاسة، وأيديها أفضل، وتعيش أطول. نادرا ما تحاول الشركات أن تقدم أعلى مستوى جودة أداء ممكن، فبريد قلة من العملاء، ويمكنهم تحمل المستويات المرتفعة للجودة المقدمة في منتجات مثل سيارات رولز رويس، أو ثلاجات سب زيرو Sub-zero، أو ساعة رولكس Rolex. وبدلا من ذلك، نختار الشركات مستوى جودة يتفق مع احتياجات سوق الهدف ، ومستويات جودة المنتجات المنافسين.

وأبعد من مستوى الجودة، يمكن أن تعني الجودة مستويات مرتفعة، من إتساق Consistency الجودة. وتعني جودة المنتج هنا جودة التطابق Conformance Quality الخلو من العيوب، والاتساق Consistency في تسليم مستوى الأداء المستهدف. ويجب أن تناضل كل الشركات لتحقيق مستويات مرتفعة من جودة التطابق. وبهذا المعنى ، يمكن أن يكون للسيارة الشيفروليه جودة مثل جودة الرولز رويس. ورغم أن أداء الشيفروليه ليس مثل أداء الرولز رويس إلا أنها يمكن أن تسلم الجودة باتساق لما يدفعه العملاء ، وما يتوقعوه.³

ثانيا : أهمية تصميم جودة المنتج :

إن عمليات تصميم المنتج Product design تعتبر من أكثر الآفاق الهادفة في الأداء ولذا فإن دقة التصميم المتمركز الرئيس للجودة الملائمة لمتطلبات المستهلكين وحاجاتهم ولذا فإن دقة المطابقة Conformance بين التصميم و الأداء المراد إنجازه لا يمكن لها أن تتحقق دون أن يكون التصميم قابلا للتنفيذ من جهة وله مقاييس ومتغيرات واضحة الأبعاد و المعالم من جهة أخرى ولهذا فإن التصميم وجودته تعتبر من العوامل الرئيسة في تحقيق فاعليه وكفاءة نظام إدارة الجودة الشاملة ونلاحظ بأن من شروط ISO 9000 تركز على ضبط ومراقبة التصميم حيث أن هذه الفقرة من متطلبات المنظمة العالمية للمواصفات ISO تتضمن إتخاذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وضبط جودة التصميم وهي :

- تخطيط وتطوير برنامج التصميم ؛

¹ عباس نوار كحيط الموساوي وفاطمة صالح مهدي الغريان، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة (QTM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ،

مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد80، 2010، ص : 5

² فليب كوتلر و جاري ارسترونج، مرجع سبق ذكره، ص : 469-472

³ نفس المرجع السابق، ص : 473

- تحديد إجراءات التصميم وتوثيقها ؛
- تحديد أنشطة التصميم ؛
- تحديد العلاقات التنظيمية لعملية التصميم ؛
- تحديد مدخلات التصميم ؛
- تحديد مخرجات التصميم ؛
- وضع إجراءات مراجعة التصميم ؛
- التحقق من التصميم الجديد من خلال مقارنة التصميم المبتكر مع المعايير الموضوعية ؛
- اعتماد المعلومات المرتجعة من التصميمات السابقة.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي تنطوي عليها فاعلية التصميم وكفاءته فقد سعت العديد من المؤسسات لتركيز الإهتمام به وإعطائه أولوية أساسية في تحقيق جودة المنتج.

ولذا فإن عمليات إعداد التصميم وتصنيفه يمر بمراحل وخطوات أساسية هي :

1-إعداد الفكرة العامة Idea Generalian : ويتضمن الخطوات الأساسية في إعداد الفكرة العامة لتصميم المنتج من خلال إستقراء رغبات وحاجات المستهلكين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من الملاحظة أو المقابلاتإلخ وكذلك معرفة المنظمات المنافسه و المجهزين وما تقدمه شعبة البحث و التطور من معلومات تتعلق بالأسواق و المستهلكين وهكذا تتبلور فكره التصميم للسلعة أو المنتج المراد تقديمه.

2- دراسات الجدوى للمنتج Afeasibility Study : وتتضمن دراسات الجدوى المرتبطة بالمنتج المراد تقديمه وتحليل الأسواق المراد تقديم المنتج بها وإجراء التحليل الإقتصادي وكذلك القيام بالدراسات والتحليلات الفنية المرتبطة بتقديم المنتج وإمكانية الطلب عليه وهذا يتم من خلال الملاحظات و المقابلات ومسح السوق وتحليله لفرض التأكد من جدوى تقديم هذا المنتج.

3- التصميم التمهيدي Preliminary Design : ويتم في هذا المرحلة إعداد التصميم الأولي (التمهيدي) وإجراء عمليات الإختيار التسويقي له بغية التأكد من إمكانية تحقيق النجاح عند طرحه في الأسواق من عدمه وتعد هذه الخطوة ذات أهمية أساسية في المواصلة العمليات المتعلقة بالتصميم .

4- تخطيط العمليات وإعداد التصميم النهائي Final desing and Process Planning : بعد أن يتم التحقيق من نجاح المنتج في مرحلة التصميم التمهيدي يتم إتخاذ الخطوات العملية في التخطيط للعمليات المتعلقة بالتصميم من حيث تحديد المعدات والأجهزة والأدوات والمواد....إلخ. من متطلبات الفنية للتصميم بالتعاون مع الشعب الهندسية ومن ثم الشروع بإنجاز التصميم النهائي وفق المواصفات والمقاييس المعيارية التي تم اعتمادها في الخطوات السابقة .

5- صناعة التصميم Desing For Manufacture : وتعتبر هذه الخطوة النهائية في إنجاز المنتج الذي تم الإعداد لتصحيحه وبهذا يمكن صناعة المنتج بسهولة ويسر وكفاءة إقتصادية ملائمة ومن هنا

تتضح بجلاء أن عمليات التصميم المنتج المراد تقديمها للمستهلك لا تتم إلا عبر خطوات هادفة من الأداء تسعى من خلالها المؤسسة الانتاجية أن تحقق أعلى جدوى إقتصادية يمكن تحقيقها في شأن توفير المستلزمات الرئيسية لحاجات ورغبات المستهلكين وبما يحقق لها الأداء الكفوء و الفاعل سيما في ظل المنافسة الكبيرة في البدائل السلعية المتوفرة.¹

المطلب الثاني : مراقبة جودة المنتج

تعد مراقبة المنتج جد مهمة للعميل الذي يرغب في الحصول على منتج ذو جودة عالية.

أولاً : تعريف مراقبة جودة المنتج:

تعتبر عملية مراقبة جودة المنتج بأنها العملية يتم من خلالها التأكد من أن ما تم إنتاجه يتطابق تماماً مع المواصفات الموضوعه من قبل . كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الأساليب المستعملة للتأكد من أن خصائص المنتج وطريقة استعماله متطابقة مع المواصفات المطلوبة والتي وضعت من قبل. يعني هذا أن مراقبة الجودة تستلزم بداية وضع معايير وأسس محددة مسبقاً ومتفق عليها لإنتاج منتج معين، فالمنتج الذي لا يتوافق مع متطلبات محددة يمنع من الاستخدام حيث تهيأ عملية المراقبة تقييماً مفصلاً وتصرفاً في المنتج غير المتوافق . ومراقبة الجودة إحصائياً هي أحد فروع مراقبة الجودة، وهو تجميع، تحليل وتفسير البيانات لاستخدامها في أنشطة مراقبة الجودة. ويجب التفريق بين مصطلحي مراقبة الجودة وضمان الجودة، فالمصطلح الأول يعني التأكد من أن ما تم إنتاجه يتطابق مع المواصفات الموضوعه، أما ضمان الجودة فيعني تحديد مستوى الجودة المناسب أي إنتاج السلعة بمستوى جودة عال.

ثانياً : أهمية مراقبة جودة المنتج :

تتمثل أهمية مراقبة الجودة في عدة نقاط نذكر منها الآتي:

- المحافظة على درجة التطابق للمنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأصلية التي تم وضعه لهذا المنتج ؛
- تقليل حجم العيوب في المواد المشتراة حتى لا تؤثر هذه العيوب في جودة المخرجات؛
- تخفيض شكاوى العملاء من مستوى الجودة ؛
- تخفيض تكاليف مراقبة الجودة والفحص للوحدات كأن تكون مثلاً بنسبة 10% ؛
- مواجهة المنافسة الحادة في بيئة الأعمال ؛
- إيجاد درجات مختلفة من الجودة يساعد على تشجيع المؤسسات للتسابق والتنافس من أجل إنتاج ذو جودة أفضل ؛
- تبسيط جميع عمليات التصنيع مما يساعد الحصول على إنتاج متجانس ومماثل في مستوى الجودة ؛

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة والنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2010، ص : 58- 61

- رفع كفاءة استخدام الآلات الإنتاجية مع زيادة إنتاجية العامل ؛
- توفير ظروف الأمان والسلامة في العمل ؛
- تركيز أعمال التصميم والإنتاج على عدد أقل من المواد والأجزاء والمكونات مما يهيئ للإنتاج بمستوى عال من الجودة ؛
- تطوير وتحسين وتنويع العمليات الإنتاجية ورفع مستوى الأداء ؛
- إختيار أنسب الخامات وأكفأ عمليات التصنيع وأمثلة الظروف الإنتاجية بما يكفل توفير ضمان قوى الإنتاج ذو مستوى مرغوب ؛
- الضمان التام لانتظام وثبات مستوى جودة المنتج.¹

المطلب الثالث : أبعاد جودة المنتج

وتتمثل أبعاد جودة المنتج فيما يلي :

- 1- **الأداء Performance** : وهي الخصائص الأساسية التشغيلية للمنتج أو هي الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها للمنتج مثل اللون والدقة وصورة التلفاز فهذه تعد إحدى الخصائص الرئيسية للمنتج ؛
- 2- **السمات Features** : الخصائص المحسوسة والإضافية للمنتج وتكون مكملة للخصائص الأساسية، و تتضمن الخصائص الموضوعية والقابلة للقياس، مثل إضافة جهاز السيطرة عن بعد لجهاز التلفاز ؛
- 3- **المعوية Reliability** : هي احتمالية عمل المنتج بشكل صحيح خلال مدة زمنية محددة ضمن ظروف تشغيلية معينة.² وهي مقياس متوسط الفشل ومؤشر قوي للإنتاج.³ ومن أكثر المقاييس الشائعة المتعلقة بالمعوية هي متوسط الوقت لأول عطل ومتوسط الوقت بين حالات العطل ومعدل حدوث الأعطال خلال مدة زمنية محددة ؛
- 4- **المطابق Conformance** : أي مطابقة المنتج للمعايير المحددة المذكورة آنفا لمتطلبات التصميم الأصلي بموجب العقد أو من قبل الزبون ؛
- 5- **المتانة Durability** : هي معدل العمر العملي للمنتج قبل استهلاك أو استبدال المنتج، وتتضمن بعدين اقتصادي وفني. البعد الفني يتمثل بكمية الاستفادة التي يحصل عليها الفرد من المنتج قبل أن يتدهور، أما البعد الاقتصادي فيتمثل بكمية الاستفادة التي يحصل عليه الفرد من المنتج قبل أن يعطل ؛

¹ محمد بودالي، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج -دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC) SARL ، مذكرمقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010، ص : 31-33

² غسان قاسم داود اللامي وأثير عبد الله محمد سوداني، تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد جودة المنتج، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، 2008، ص :

³ Subburaj Ramasamy, **Total Quality Management**, ata Mc Graw Hill Education, NEW DELHI, 2012 , P : 1.6

- 6- **الجمالية Aesthetics** : تعبر عن هيئة المنتج المتعلق بالحواس مثل الشعور، والصوت، والرائحة والمظهر. وهذا البعد هو بعد ذاتي، ومسألة كيف يبدو عليه المنتج وكيف يحس أو يتذوق أو يشم هي مسألة حكم شخص وتعكس التفضيل الفردي. وربما يكون من الصعب إرضاء كل شخص بالنسبة لهذا البعد من الجودة ؛
- 7- **قابلية الخدمة Serviceability** : تتمثل بسهولة وسرعة إجراء عمليات الصيانة والتصليح وبكلفة منخفضة . ويهتم المستهلكون ليس بعطل المنتج فقط بل أيضا حول الوقت الذي يسبق إرجاع الخدمة ، والوقت الذي تحفظ به تعيينات الخدمة ، وطبيعة التعاملات مع أفراد الخدمة والتكرار الذي تفشل به طلبات الخدمة أو تصليحاتها، وخدمات ما بعد البيع وفعاليتها. وفي تلك الحالات التي لاتحل فيها المشاكل مباشرة تميل إجراءات معالجة شكاوى الشركة إلى التأثير على تقييم الزبائن لجودة المنتج ؛
- 8- **الجودة المدركة Perceived Quality** : يمثل هذا البعد تقييما غير مباشر للجودة ويقصد به تصور وانطباع الزبون تجاه المنتج والمتولدة من خلال سمعة المنظمة والاسم التجاري والعلامة التجارية وعوامل أخرى. وفي مثل هكذا ظروف يمكن أن تكون الاستنتاجات حول الجودة للواقع نفسه مهمة للغاية.¹

المبحث الثالث : جودة الخدمات

إن المؤسسات الرائدة في المجال الخدمي تسعى دائما الى تقديم خدمات ذات جودة تتوافق ورغبات وتوقعات العميل.

المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة

أولا : تعريف جودة الخدمة :

إن جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة فكل فرد يحاول الكتابة عنها أو ممارستها يجد أن من الصعب عليه أن يصل إلى تعبير عنها يتفق مع الآخرين، ففي بعض الأحيان يضعون تعريفا مفصلا للجودة قد يكون ملائما لبعض الخدمات ولكنه من الصعب تعميمه على مستوى كافة الخدمات. وعليه يمكن إعطاء بعض التعريفات وهي :

- هي عبارة معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة ؛
- هي من وجهة نظر العميل هي الفرق بين توقعات العملاء وخبرتهم من الخدمات ؛
- هي نتيجة الفرق بين التوقعات والأداء الفعلي للخدمة ؛²
- جودة الخدمة هي التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن مع توقعاتهم ؛¹

¹ غسان قاسم داود اللامي وأثير عبد الله محمد سوداني، مرجع سبق ذكره، ص: 61-62

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص : 90

- تعني تقديم خدمة كبيرة أو مثالية لتلبية توقعات العملاء ؛
- يرى (Seker kaya,1997) أنها مقياس لمستوى الخدمة من خلال تحقيق توقعات العملاء.²

ثانيا : أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الاستقرار والنجاح، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استعمال التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار الزبائن لكن في مجال الخدمات فإن الزبائن والموظفين يتعاملون معاً من أجل تحقيق الخدمة وتقديمها بأعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معاً، لذلك تكمن أهمية جودة الخدمة من خلال ما يلي:

1. نمو مجال الخدمة : لقد ازدادت عدد المؤسسات التي تقدم الخدمات، فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك ف المؤسسات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

- 2. إزدياد المنافسة :** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الإعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- 3. فهم الزبائن :** إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن.
- 4. المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة :** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل إجتذاب زبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين، ولتحقيق ذلك لا بد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة³.

المطلب الثاني : أبعاد جودة الخدمة

إن قياس جودة الخدمة يختلف تماماً عن جودة المنتج، فهناك مجموعة من الأبعاد لقياس جودة الخدمات ولكي تكون المؤسسات رائدة في جودة الخدمة، وهي على مستوى من القبول يجب عليها أن تتبنى ابعاد متعددة لإدارة الجودة، كما أنها يجب أن تكون فاعلة في تصميم وتسليم الخدمة، لذلك على المؤسسة ان تعرف ماذا يرغب الزبون وان تعمل على تنفيذه بالطريقة الصحيحة وفيما يأتي أبعاد جودة الخدمة:

- 1- الإعتمادية :** قدرة مقدم الخدمة على إنجاز وأداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد على الدقة في القيام بالعمل، تقديم الخدمة بطريقة صحيحة، وأداء الخدمة في وقتها المحدد؛
- 2- الموثوقية :** مدى مطابقة مواصفات الخدمة وجودتها لتوقعات الزبون ؛

¹ حمزة محمد الجبوري، جوده الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 34، 2013، ص : 176

² Tolga Dursun and Others, *The Quality Of Service Of The Distance Education*, Science Direct, 2013, Published by Elsevier, Procedia - Social and Behavioral Sciences 103, P : 1135

³ حمزة محمد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص : 178

- 3- الكياسة (التقص العاطفي) : أن يكون مقدم الخدمة على قدر كبير من الاحترام ومراعاة مشاعر الزبائن والتعامل معهم أثناء الأتصال بهم ؛
- 4- الإتصال : قدرة مقدم الخدمة على الإستعداد الجيد لخدمة الزبائن ومخاطبتهم باللغة التي يفهمونها ؛
- 5- الكفاءة : أن يمتلك مقدم الخدمة المهارات والمعارف المطلوبة لأداء الخدمة ؛
- 6- سرعة الإستجابة : القدرة على التفاعل السريع لتلبية طلبات الزبائن وتقديم الخدمات لهم ؛¹
- 7- المعرفة بالزبون : وتتعلق بمدى وقدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمات في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة الزبائن،وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها، فهل يشعر مقدم الخدمة بالسعادة والحماس في خدمة الزبون ؟ هل تتوفر لدى مقدم الخدمة الجاهزية لتقديم الخدمة عند طلبها ؛²
- 8- الأمان : مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار ؛
- 9- الملموسية : تتمثل بالتسهيلات المادية، المعدات والأدوات، والأفراد العاملين والتي تستخدم عند تقديم الخدمة ؛
- 10- زمن تسليم الخدمة : المدة الزمنية التي ينتظرها الزبون للحصول على دوره في تقديم الخدمة ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقاً لتسليم الخدمة.³

المبحث الرابع : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن لإدارة الجودة الشاملة عدة متطلبات لتطبيقها ومن أهم هذه المتطلبات المبادئ باعتبارهم الأساس الذي تقوم عليه هذه الفلسفة وكذلك هناك أدوات وأخطاء تعرقل التطبيق.

المطلب الأول : مبادئ تطبيق إدارة الجود الشاملة

تبلورت العديد من المبادئ الأساسية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكانت هذه المبادئ خلاصة إسهامات العديد من الرواد الأوائل، وتعتبر هذه المبادئ بمثابة السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح لأية مؤسسة بالتطبيق الفعال، ويطلق عليها المبادئ الستة لإدارة الجودة الشاملة وهي :

- 1- التركيز على العميل : إن كلمة عميل أو مستهلك اتسع مفهومها فلم تعد تعني من يدفع ثمن السلعة أو الخدمة بل أصبح يقصد بها كل شخص يقدم له عمل في منظومة المؤسسة، وبالتالي فإنه في ظل فلسفة

¹ زهرة عبد محمد الشمري، مستويات إدارة الجودة في المنظمات الخدمية دراسة حالة في مستشفى التمريض الخاص (دائرة مدينة الطب)، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد18، العدد 3، ص : 621

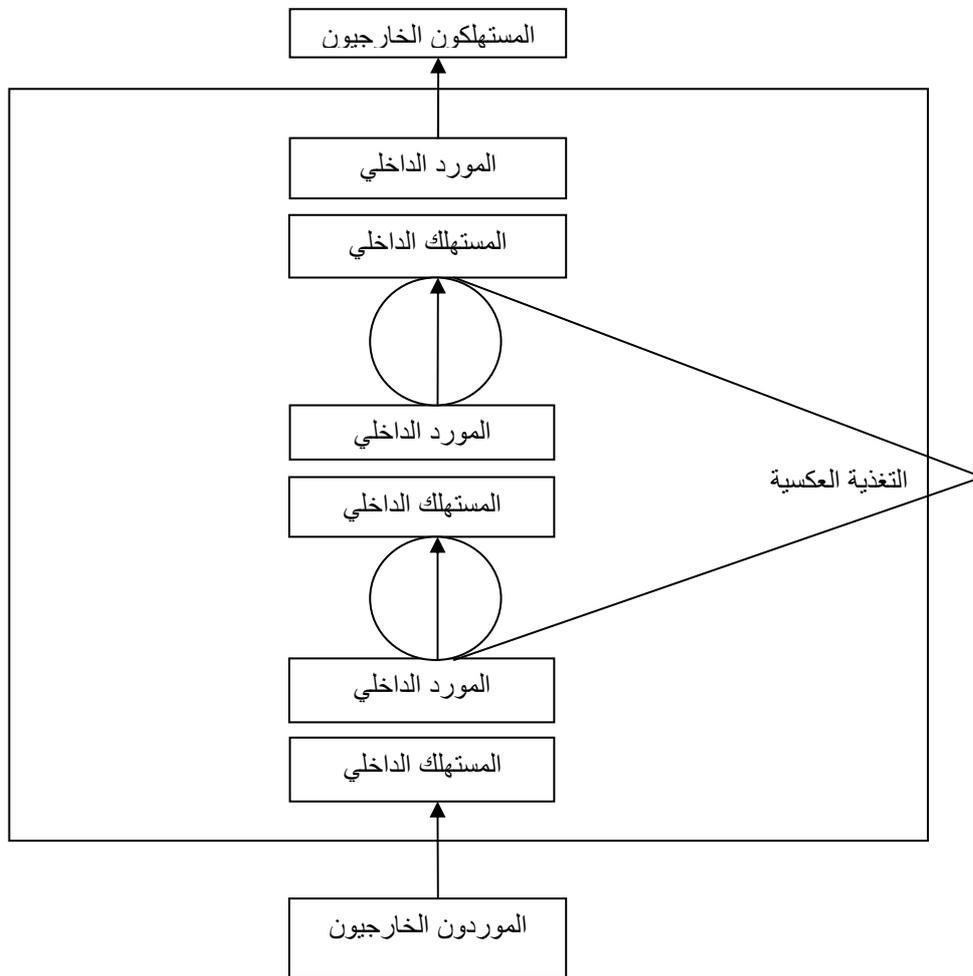
² ناصر الدين بن أحسن، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009، ص : 79

³ زهرة عبد محمد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص : 621

إدارة الجودة الشاملة أصبح مفهوم المستهلك يضم نوعين هما المستهلك الداخلي والخارجي ويقصد بالمستهلك الداخلي أية وحدة من وحدات التنظيم داخل المؤسسة سواء كان قسما أو إدارة أو فردا فكل إدارة أو قسم ينظر إليه على أنه مورد وفي نفس الوقت عميل¹، وذلك أن القسم الذي يؤدي مهمة ما هو مستهلك للقسم الذي قبله وهو أيضا مورد للقسم الذي يليه ويتضح ذلك من الشكل :

في الشكل أدناه يتضح أن أي شخص أو "وحدة تنظيمية" تقوم بأداء مهمة له فهو مستهلك ، وبالمثل أي شخص في المؤسسة يؤدي مهمة لغيره فهو مورد وغيره مستهلك. وبذلك فإن كلمة المستهلك هنا اتسع مفهومها من معناه الدارج، فالمستهلك يكون داخليا "داخل المؤسسة" وقد يكون خارجيا "خارج المؤسسة" وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه الداخلي والخارجي، وعلى ذلك فإن تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد في التنظيم هو من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة²

الشكل رقم (3-1) يبين المستهلك الداخلي والخارجي



المصدر: عبد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص:17

¹ جميل حميد الأثوري، جميل عبد المجيد المقطري، دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات اليمنية المطبقة لنظام ISO9001 ، المؤتمر

الدولي الثالث حول الجودة والتميز في قطاع الأعمال يومي 7-8 ماي 2007، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص : 4

2 عبد الرحمان توفيق، منهج الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط3 ، 2004، ص : 16-17

- 2- **التركيز على العمليات والنتائج معا** : العميل هو الذي يعتبر المستخدم للسلع المنتجة أو الخدمات المقدمة هو الحاكم الوحيد على جودة تلك العمليات، من خلال إنتقاذه للمنتج الذي لا يتناسب مع طلبه أو يتعدى احتياجاته أو توقعاته المالية، جميع تلك النواقص نعتبرها نتائج غير مرضية وبها نحصل على مؤشر يسمى مؤشر عدم الجودة في عمليات ذلك المنتج، كما تعتبر النتائج المعيبة مؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تتعرض سبيل تحسين الجودة للمنتجات والخدمات، وهذا بدوره يؤكد على ضرورة أن يكون للعمليات نصيب كبير¹ من التركيز والإهتمام وأن لا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة، ولهذا فإن هذا المدخل يهتم تماما بأسلوب العمل وكيفية الأداء واستمرارية وتطوير تحسين هذا الأداء، وليس فقط بتنمية الأداء.²
- 3- **الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها** : وذلك بتوفير معايير لقياس جودة السلعة المنتجة أو الخدمات المقدمة من أجل تفادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات والخدمات، ولضمان مطابقة هذا الأخير بالمواصفات المعيارية وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف و زيادة الإنتاجية.
- 4- **شحن تعبئة خبرات القوى العاملة** : تقوم المفاهيم الإدارية التقليدية على افتراض أن الأفراد العاملين لا عقول لهم ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجر، ولكن في ظل إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم، ولقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرارهم في المؤسسة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى سبب واحد منها. فالأفراد يحبون أن يشعروا بالثناء والامتنان مقابل جهودهم، وهذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يحرص على إشعارهم به، ومن ناحية أخرى فإن العاملين لديهم معلومات هائلة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وإشعارهم بأنهم جزء من أعضاء الفريق الفائز.³
- 5- **اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق** : من خلال هذا المبدأ يجب أن تتبنى المؤسسة مفهوم التطوير والتحسين الذي يشترك فيه الجميع باختلاف مستوياتهم، بالإضافة إلى اشتراك المستفيدين من خدماتها من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته، الأمر الذي يتطلب الإعتماد على جهاز كفاء لنظم المعلومات بالمؤسسة.⁴
- و تستند القرارات الفعالة على تحليل البيانات والمعلومات وهي :
- أخذ القياسات وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالهدف ؛
 - ضمان البيانات والمعلومات دقيقة بما فيه الكفاية، يمكن الاعتماد عليها و يمكن الوصول إليها ؛

¹ جميل حميد الأثوري، جميل عبد المجيد المقطري، مرجع سبق ذكره، ص : 4

² نفس المرجع السابق، ص : 4

³ عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص : 18

⁴ محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص : 178

- تحليل البيانات والمعلومات باستخدام طرق سارية المفعول ؛
 - فهم قيمة الأساليب الإحصائية المناسبة ؛
 - اتخاذ القرارات و الإجراءات استنادا على نتائج التحليل المتوازنة مع الخبرة والحدس.¹
- 6- **التغذية العكسية** : إن هذا المبدأ يسمح للمبادئ الخمسة أن تحقق النتائج المطلوبة منها. وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية والأمنية والتي تتحقق في الوقت الملائم، تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح والإبداع².

المطلب الثاني : أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من الأدوات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها :

أولا : دالة تاكوشي (دالة خسارة الجودة The Quality Loss Function)

لقد عمل تاكوشي مستشار لعدد مركب من الوحدات الاقتصادية الكبرى، وأسهم في مساعدة هذه الوحدات الاقتصادية على تطور الرقابة الإحصائية على جودة العمليات الإنتاجية، وقد بين تاكوشي أن الضبط المستمر للآلات من أجل تحسين نوعية المنتج لا يعد فعالا، ويتطلب هذا الأمر أن يتم تصميم المنتجات بحيث تكون قادر على تحمل الأداء الشاق برغم التباينات على خط الإنتاج. في هذا الدالة، تم تحديد العيوب من خلال عمليات الفحص التي تجري على المواد والمنتجات. مع وجود حدين أعلى وأسفل للجودة، ويعبر كل ما لا يدخل ضمن هذه الحدود عن وجود عيوب.

و يمكن تلخيص فلسفة تاكوشي بمايلي :

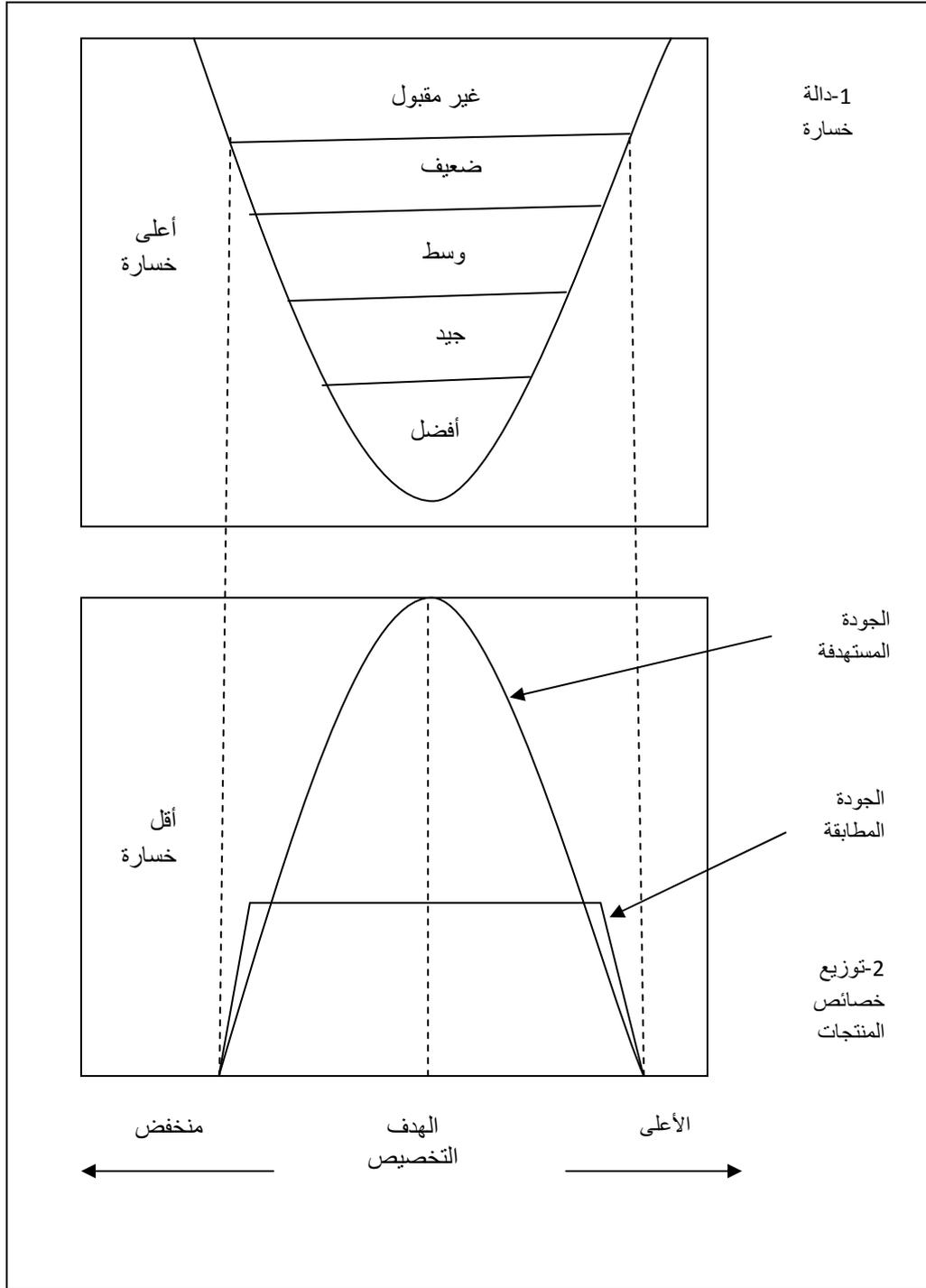
- لا يمكننا تخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة ؛
- يمكننا تحسين الجودة دون زيادة في التكاليف ؛
- يمكننا تخفيض التكاليف عن طريق تحسين الجودة ؛
- يمكننا تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض الإنحرافات. عند فعل ذلك سيكون تحسين الأداء والجودة تلقائيا³.

¹ David Hoyle, **QUALITY MANAGEMENT ESSENTIALS**, First edition, Published by Elsevier Great Britain, 2007, P :32

² عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص:19

³ بهاء حسين الحمداني و رؤى حسين عبد الحسين، دور أدوات الجودة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد19، العدد70، ص : 483-484

الشكل رقم (2-3) يبين مخطط تاكوشي (دالة خسارة الجودة)



المصدر: بهاء حسين الحمداني ورؤى حسين عبد الحسين، مرجع سبق ذكره ، ص : 485

ثانيا : مخطط التبعر (الإنتشار)

سمي بمخطط الإنتشار أيضا و عرف بأنه مخطط وضح العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما يكون مقياس الجودة لأحد المنتجات والآخر هو العنصر الذي يعتقد أنه هو السبب لقيمة هذا المقياس.

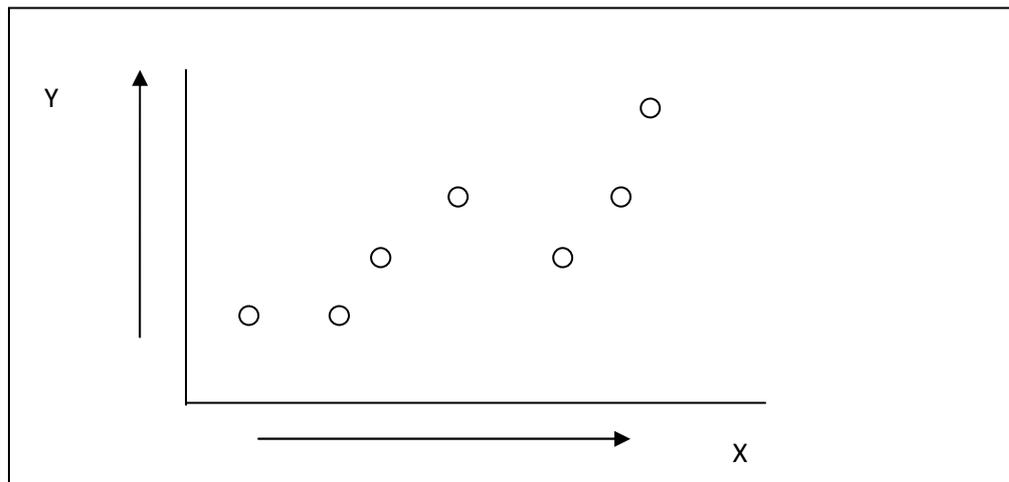
يربط مخطط التبعثر بين نوعين من البيانات ويوضح العلاقة بين :

- سبب وتأثير ؛
- سبب وسبب آخر؛
- سبب من جهة وسببين من جهة أخرى.
- تبرز فائدة مخطط التبعثر في النقاط الآتية :
- تقليص النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والاختبار؛
- استبعاد الفحوصات غير المجدية واستبدالها بأخرى فعالة ؛
- القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المتحققة في ضوء العلاقة بين الجودة وخصائص المخرجات .

إستخدامات مخطط التبعثر :

- يساعد في جمع بيانات المشاكل وأسبابها ؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين المدخلات والمخرجات وقياسها ؛
- يساعد في تحديد اثر التغيرات على مخرجات العمليات.
- يقاس مدى الارتباط بين نوعين مختلفين من البيانات في مخططات التبعثر باحدى الطرائق الآتية:
- حساب معامل الارتباط Coefficient of Correlation ؛
- ورقة الاحتمال Binomial Probability Paper ؛
- أسلوب القيم الوسطية Media Method والتي تعتبر الاكثر شيوعاً¹.

الشكل رقم (3-3) يبين مخطط التبعثر



المصدر: بهاء حسين الحمداني و رؤى حسين عبد الحسين، مرجع سبق ذكره ، ص:486

¹ بهاء حسين الحمداني، مرجع سبق ذكره، ص : 484-486

ثالثا : نظم الاقتراحات:

يعتمد هذا النظام على المشاركة الفعالة للموارد البشرية في اتخاذ القرار حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة بشكل فردي حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي يواجهها في بيئة عمله حيث تقوم الإدارة باعتماد الاقتراحات المناسبة بعد دراستها لذا يشترط وضع وسائل مناسبة لذلك مثل صناديق الاقتراح¹.

• تعريف أنظمة الاقتراحات ومبادئها.

يعرف نظام الاقتراحات على أنه "جهاز لترقية، تقييم، وتحديد الأفكار الأكثر واقعية وقابلية للتطبيق، والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء.

ويهتم هذا الأسلوب بتحقيق أربع مهام رئيسية متمثلة في :

- ترقية الأفكار الجديدة بالاعتماد على قدرات وإبداعات كل فرد في المؤسسة ؛
- تقدير وتقييم القيمة المضافة من خلال كل اقتراح ؛
- معرفة النتائج المحققة لتشجيع هذه الثقافة الجديدة ؛
- تقديم الأفكار والاقتراحات، مع منح الحرية للآخرين في قبولها أو رفضها، وذلك بهدف تحسين الأداء.

وترتكز أنظمة الإقتراحات على المبادئ التالية:

- جميع الأفراد يملكون القدرة على خلق الأفكار الجديدة ؛
- ضرورة استثمار قدرات الأفراد من قبل المؤسسة ؛
- على المؤسسات أن تجند القدرات الإبداعية لعاملها بشكل كافي.

• تطور أنظمة الاقتراحات.

تم أولاً إنشاء "صندوق الأفكار"، والذي يعد في حد ذاته فكرة ممتازة، حيث يهدف إلى تجميع وتسجيل الأفكار بغية تحسين أداء المؤسسة. إلا أن صندوق الأفكار لم يمتلأ أبداً، وذلك راجع للأسباب التالية:

- درجة تعقيده، حيث يجب على كل عامل أن يملأ ملفاً من أربع صفحات تستجيب إلى 15 معياراً ؛
 - نقص عملية الإتصال والتي تنتج عن عدم الاتفاق بين الأفكار؛
 - نقص التنسيق مع الإدارة، وذلك لأخذ الأفراد الصفة الإدارية لهم في تقييم الأفكار.
- ثم تم الانتقال إلى فكرة أنظمة الاقتراحات، والذي يقوم على احترام القواعد التالية:
- "تعلم الصيد أفضل من شراء الأسماك كل يوم"، بمعنى تعليم وتدريب العمال على أساليب تحسين الأداء؛

¹ يحضيه سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص : 202

- تولى الإدارة العامة مسؤولية تطبيق هذه المنهجية، مع تعيين رئيس للمشروع وتخصيص ميزانية له؛
 - تحقيق عملية اتصال فعالة وذلك من خلال تطوير السلوكيات الداخلية للأفراد ؛
 - تسهيل عمل كل فرد وذلك بمنحه جميع المعلومات اللازمة لتأدية عمله وتدريبه على التقنيات الإبداعية ؛
 - إستقبال الإقتراحات خلال 48 ساعة، فحصها وتحليلها، ومن ثم شرح الأسباب التي أدت إلى رفضها.
- يجب أن ينتج عن نظام الاقتراحات عشرة أفكار في السنة بالنسبة للعامل الواحد، إلا أن متوسط الأفكار للعامل الياباني تعادل 60 فكرة / السنة، أما في فرنسا فتقدر بنسبة 4.0 فكرة في السنة.
- أهداف أنظمة الإقتراحات.
 - تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال تحسين الكفاءة وتحقيق التشغيل الأفضل للمؤسسة ؛
 - المشاركة في التفكير الجماعي وإيجاد حل للمشاكل، وإرساء روح الإبداع والتطوير الدائم في الثقافة التنظيمية ؛
 - تخفيض تكاليف المنتجات وزيادة ربحية المؤسسة مما يرفع من حصتها السوقية ؛
 - إدراج فلسفة التحسين الدائم في النشاط اليومي للمؤسسة وعلى جميع المستويات ؛
 - إدماج ومشاركة كافة الأفراد في عملية التحسين المستمر.¹

رابعا : خريطة التدفق

تستخدم في عملية تحسين الجودة وتتكون الخرائط من خمس رموز رئيسية تشير إلى أنواع محددة من النشاطات وتعتبر هذه الأداة مهمة لأنها تمكن من توفر رؤية كاملة للعملية والرموز المستخدمة هي:

بداية أو نهاية الخريطة، عملية أو نشاط، قرار نتيجته نعم أو لا ، وثيقة ، قاعدة البيانات



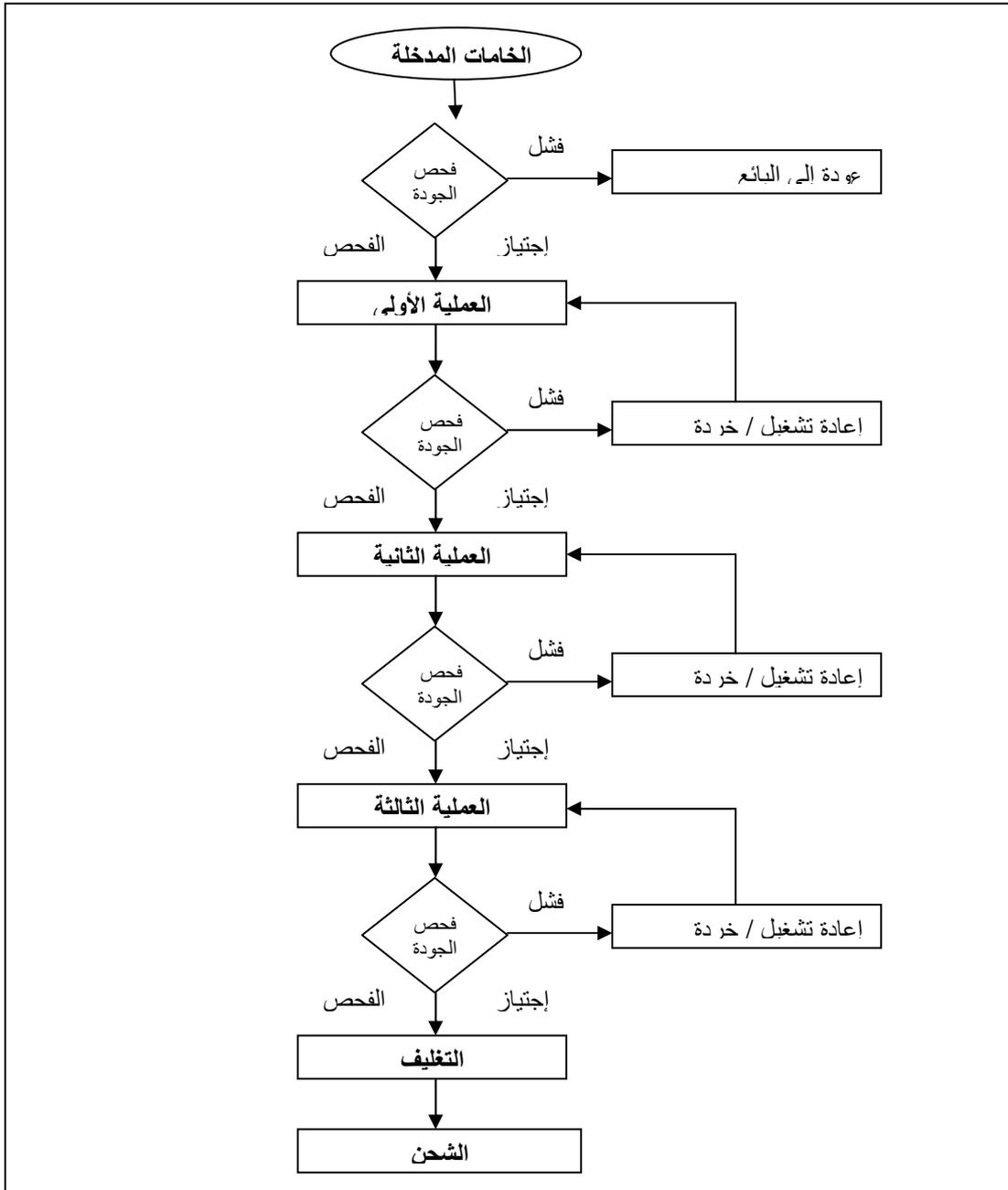
و تستخدم خريطة التدفق على النحو التالي :

- تحديد جميع العمليات أو الأنشطة الرئيسية. ومن المفيد كتابة هذه العمليات أو الأنشطة على كروت أو لوحة الأوراق ؛
- ضع هذه العمليات أو الأنشطة في شكل متتابع وعلى لوحة أوراق كبيرة ؛
- بدء العمل من خلال المتابع الذي سبق أن حددته من البداية إلى النهاية محددًا القرارات الرئيسية والمخرجات لقاعدة البيانات ؛

¹ فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص : 44-45

- الصياغة النهائية لنتائج العمليات أو الأنشطة وذلك بتحديد الارتباط بين العمليات والقرارات والمخرجات ؛
 - الوصول إلى الترجمة النهائية للعمليات أو الأنشطة في شكل خريطة.
- والشكل التالي يوضح خريطة التدفق¹.

الشكل رقم (3- 4) يبين خريطة التدفق



المصدر: ختيم محمد العيد، مرجع سبق ذكره ، ص : 59

¹ ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص : 58

المطلب الثالث: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من أن العديد من المؤسسات تبذل أقصى جهدها لتبني والبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب إدراكها لأهميتها بالإضافة إلى مجموعة من الدوافع و المبررات والتي اختلفت من مؤسسة لأخرى وفقاً لظروفها الخاصة والتي كانت وراء قرار التطبيق إلا أنها تتعرض لعدة عوامل تقف كحائل وعائق أمام التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

وقد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار برامج الأفضل للجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يناسب ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه¹ وعليه فإن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يكن دائماً ناجحاً، لذلك فإن الإنتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه أمر مهم لمساعدة المؤسسات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية. وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة :

أولاً: تعمل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة : يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكده مدخل إدارة الجودة والذي يعتبر متطلباً للنجاح وهو أن تقوم الإدارة العليا للشركة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.

ثانياً: التقليد والمحاكاة لتجارب الشركات الأخرى : إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان ، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.

ثالثاً: إتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ الشركة الملائم : التسرع عملية في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته.

رابعاً: عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية : من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة هو عدم الإهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة .

خامساً: عدم اتساق سلوكيات قادة الشركة مع أقوالهم : إن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تماماً عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما

¹ رشا محمود بدر، مرجع سبق ذكره، ص : 52-53

يقوله، عندئذ يفقد هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.

سادسا : إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة : كما أشرنا بأن هناك متطلبات لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة ومن بينها ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات وعدم الالتجاء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

سابعا : الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة : تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الانجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطوة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه لأنه من عمل أيديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهم إلى التحسين المستمر.

ثامنا : التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق : لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغييرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت. فإن التغييرات المرحلية والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحيث أن الكثير من مشاكل المنظمة هي موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة . فإنه ليس من الإنصاف حلها آنياً وبشكل سريع، لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

تاسعا : عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين : يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال الإتصالات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها، لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن الشركة ومنتجاتها.

عاشرا : تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل : تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤيا مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه شركتهم في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، ولذلك لا يجب أن تنتظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشدا لها في المستقبل . ولذلك إذا تبين بأن

أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل، فإنها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.¹

المبحث الخامس : الإيزو 9000

تمثل مواصفات الإيزو 9000 إحدى المتطلبات التي تسعى إلى تحقيق جودة المنتج والخدمة وذلك بهدف تلبية رغبات المستهلكين. كما تعد إحدى الطرق التي تستخدمها المؤسسات لأغراض تحقيق المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

المطلب الأول : مفهوم الإيزو 9000:

إن مصطلح الإيزو ISO مشتق من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية للتقييس International Organization Standardization وهي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة تهتم بإصدار و تعديل المواصفات و توحيدها على المستوى الدولي و التي تعمل على تسهيل تبادل السلع و الخدمات بين الدول من خلال إصدار مواصفات دولية موحدة و التي تضمن حق كل من المنتج و المستهلك و محاولة تشجيع الصناعات و اعتماد المنافسة بينها بما يساهم في تطوير إنتاج السلع و الخدمات.²

يعرف الإيزو 9000 بأنه: مجموعة المواصفات التي تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة إذ تصبح بعدها المؤسسة مؤهلة للتفتيش و الفحص من جهة خارجية معتمدة، ويدرج إسمها في دليل خاص بالمؤسسات المؤهلة.³

تعريف (Russell and Slack) بأنه: مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة .

في حين يرى (Owen and Cothran) بأنه: مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في نظم الجودة، وهي عائلة من المواصفات التي تحدد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.⁴

ويمكن تعريف الإيزو 9000 من خلال النقاط الآتية :

- إنها مجموعة من المقاييس المكتوبة و التي يتحدد في ضوءها نظام الجودة ؛
- إنها تحدد العناصر الرئيسية للنظام من خلال التوثيق ؛
- إنها تخلق نظام جودة يبحث في حاجات الزبائن ؛
- إنها تضمن أنظمة موحدة يمكن إدراكها بشكل شمولي ؛

¹ باسل فارس قنديل، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي قطاع غزة

،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص : 41- 43

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000:2000، مرجع سبق ذكره، ص : 189- 190

³ حيدر علي المسعودي ، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص : 43

⁴ مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره ، ص : 275

- إنها تخلق النظام المطلوب لإدارة الجودة الشاملة.¹
- تم اشتقاق سلسلة الايزو 9000 من ثلاثة أنواع من المواصفات وهي على النحو الآتي:
- مواصفات الدفاع البريطانية (Defence Standard) في عام 1959 ؛
- مواصفات الحلفاء (حلف الناتو) AQAP في عام 1968 ؛
- المواصفات البريطانية Bs 5750 في عام 1979.²
- يمكن وصف طبيعة عمل المنظمة بالنقاط الآتية :
- تختص المنظمة بوضع وتطوير المواصفات، مقرها / جنيف / سويسرا و تغطي المنظمة جميع مجالات النشاط باستثناء المتعلق بالهندسة الكهربائية و الالكترونية لأنها من اختصاص منظمة الكهرو تقنية (EC) ؛
- يتم تمويل المنظمة باعتبارها جهة غير حكومية من اشتراكات هيئات المواصفات العالمية التي تمثل الدول المختلفة بنسبة (70%) بينما تتم تغطية (30%) من إيرادات المطبوعات و النشرات الصادرة عن المنظمة ؛
- المنظمة لا تتدخل نهائيا في منح شهادات الايزو فهناك شركات التسجيل Certification Bodies مختصة بمنح شهادات التوافق ؛
- ترشد المنظمة المشتركين وسائليها عن أساليب التسجيل و توفر النشرات و الدورات و التعديلات التي تصدر عنها ؛
- تقوم المنظمة بإعادة النظر بالمواصفات كل أربع أو خمس سنوات طبقا لإتجاهات مستخدمي المواصفة و انعكاساتها و تطبيقاتها و مشكلاتها.

المطلب الثاني : دوافع إقامة منظمة التقييس الدولية ISO

من الثابت عمليا صعوبة التوصل للإستيعاب المتكامل الابعاد لمضامين الأهداف الحقيقية لإقامة أي اتحاد أو منظمة، وبالأخص إذا كانت على المستوى العالمي بدون الوقوف بشكل واضح المعالم للأساليب الموجبة.

تشير المصادر المتوفرة أن دول أوروبا قدمت مقترحات لإقامة منظمة دولية تعني بشؤون توحيد المواصفات و تطويرها على المستوى العالمي عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية بعد تقديم بعض التحليلات، و منها أنه سيترتب على عدم عودة الدول الأوروبية بشكل سريع إلى المجال التصنيع المتطور احتكار السلع الأمريكية للأسواق على المستوى العالمي. و عليه قامت الدول الأوروبية باتخاذ إجراءات سريعة تشمل الجانب التصنيعي و الجانب التجاري وكما يأتي :

¹ عواطف ابراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص : 119

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص : 190

أولاً: إقامة منظمة دولية لتوحيد و تطوير المواصفات و الأعمال ذات العلاقة بها على المستوى الدولي تم تسميتها بمنظمة التقييس الدولية "ISO"

ثانياً: عقد اتفاقية دولية لتحرير التجارة من القيود الجمركية تسمى باتفاقية الجات General GATT Agreement on Tariffs and Trade بشكل موجز. إن السبب الرئيس الذي دعا الدول إلى التفكير بإقامة منظمة الأيزو هو حصول القناعة التامة لديها بأن أي تأخر بعودتها لمجال التصنيع سيترتب عليه احتكار الأسواق العالمية من قبل السلع الأمريكية. وكنتيجة حتمية لذلك سوف يصبح الاقتصاد الأوربي تابعا اقتصاديا للاقتصاد الأمريكي. وكإجراء لاستبعاد تحقق ذلك بادرت بعض الدول لدراسة فكرة إقامة اتحاد عالمي بين أجهزة التقييس فيها لإصدار مواصفة قياسية موحدة. وقد تم عقد لقاء عام 1946 بين وفود 25 دولة في لندن تمخض عن الاتفاق إقامة منظمة دولية تعني بشؤون التقييس و الأعمال ذات العلاقة اتفق على تسميتها بمنظمة ISO واختيرت جنيف مقراً لها. وجدير بالإشارة أن المنظمة باشرت أعمالها و أصدرت جملة مواصفات موحدة عمدت على الدول الأعضاء في 23 شباط عام 1947.

ومن المناسب تبيان التطبيقات العلمية لمواصفة الأيزو واستعراض ممارستها في الدول الأوربية ولغاية 1987 التي أصدرت فيها المواصفة القياسية ISO9000 وعوائلها كمعيار عالمي موحد للجودة وكتحصيل حاصل لما سبقها من أنشطة بهذا الصدد.¹

1- أول من استعان بمواصفة الأيزو في مجال الأنشطة الخدمية هو الناتو NATO سنة 1949 أعقب ذلك سنة 1951 اتحاد شركات الفحم و الفولاذ الأوربية للأنشطة الانتاجية و الخدمية (European Coal And Steel Community)

2- عام 1957 ظهرت حاجة ملحة للمواطنين في أوربا للسلع المنزلية فضلا عن السيارات وحينها قامت (5) دول أوربية هي بلجيكا و فرنسا و ألمانيا وإيطاليا و لكسمبورغ بإقامة اتحاد فيما بينهما ووقعت على اتفاقية تجارية في روما سميت باتفاقية روما التجارية Treaty of Rome لمنافسة البضائع المستوردة على أساس الجودة و السعر المعتدل Taormina /1996

3- عام 1958 توسع الاتحاد المشار إليه أعلاه بانضمام سبع دول أخرى وأصبح يعرف بالمجموعة الأوربية EC (European Community) وضممت هذه المجموعة 12 دولة.

4- عام 1968 قام حلف الناتو بتطوير مواصفة تعالج المنظومة الإدارية ومتطلباتها أطلق عليها مواصفة الحلفاء للجودة (AQAP-1) Ailed Quality Assurance Publication.

5- عام 1970 طورت بريطانيا مواصفة لنفس الغرض خاصة بها 8- DEF/STAN 05 ومن ثم تم تطويرها لتكون صالحة في الجوانب العسكرية و المدنية. ومن جهة أخرى كانت الهيئة البريطانية للمواصفات (British Standards Institution) BSI قد أصدرت مواصفاتها تحت اسم BS 5750

¹ عواطف ابراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص : 119-121

لتكون صالحة في جميع أوجه النشاط. وبهذا الخصوص وضعت شروطا لتسجيل المنشآت طبقا لهذه المواصفة وتم تطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل التي تقوم بأعمال التقييم للشركات. وهكذا وضع الأساس لما يطلق عليه بجهات الإعتماد Accreditation و جهات التسجيل Certification

6- عام 1979 طلب المعهد البريطاني للمواصفات BSI من منظمة الإيزو ISO تشكل لجنة فنية تختص بالإعداد لإصدار مواصفات عالمية تتعلق بأساليب تأكيده الجودة وجرى ذلك بتشكيل لجنة فنية أطلق عليها ISO/TC 176 ضمت عدد (20) دولة كأعضاء .

7- في اوائل الثمانينات أدركت المنظمة العالمية للمواصفات ISO (International Standards Organization) ضرورة وجود مقياس عالمي لإدارة الجودة . وفي عام 1987 وبعد تطوير كبير بحث في هذا المجال تم وضع المواصفة ISO 9000 على نهج المواصفة البريطانية BS 5750 وبنفس الوقت قامت الهيئة البريطانية للمواصفة BSI بالتنسيق مع الهيئة العامة للمواصفة ISO بتوحيد أسس المواصفة¹.

8- من جهة أخرى قام المجمع الأوربي بتطوير مواصفة على النهج الموصفتين ISO9000 و BS 5750 وذلك تحت اسم EN29000 لاستخدامها داخل مجموعة السوق الأوربية المشتركة. إن هذه المواصفات الثلاث رغم خصوصياتها إلا إنها جميعا تعتمد على ملامح ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .

9- عام 1990 قامت المجموعة الأوربية انكلترا وفرنسا وبلجيكا وألمانيا والدانمارك والسويد وسويسرا بتشكيل تنظيم خاص تحت تسمية الشبكة الأوربية لتقييم وإصدار شهادات الجودة

European Network For Quality System Assessment And Certification بغية إحكام عملية التعاون والتنسيق للاعتراف بشهادات الجودة الصادرة عن كل دولة من الدول الأعضاء في الشبكة.

10- يعد عام 1994 عام إقرار المواصفات وتوحيدها لتكون متماثلة كليا حيث أدمجت مع بعضها لتصبح تحت تسمية EN ISO 9000

11- تجدر الإشارة إلى حق الدول المختلفة أن تضع المواصفات الخاصة بها على نهج المواصفة العالمية وفي حدودها وبحيث تتم الموافقة عليها واعتمادها للاستخدام داخل الدول. فهناك مواصفات للدول منها على سبيل المثال (نصر الله / 1995) :

فرنسا NFX 50	الدانمارك DS/EN 29000
اسبانيا UNE 66900	ألمانيا DIN ISO 9000
كندا CSAZ 299	المجر MI 1899
استراليا AS 3900	الهند IS 10201
بلجيكا NBN 50	ايرلندا IS 300

¹ عواطف ابراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص: 122

نيوزلندا NZS 5600

هولندا NEN ISO 9000

النرويج NS 5801

جنوب إفريقيا SABS 157

السويد SS ISO 9000

12- نتيجة صدور المواصفة الدولية تم تبني واعتماد المواصفة مباشرة فور صدورها من قبل 51 دولة من بينها دول الأعضاء في منظمة (EC) وهي بريطانيا وفرنسا وإسبانيا وألمانيا وإيطاليا علاوة على دول منظمة (EFTA) European Free Trade Association ومنها سويسرا والسويد واليابان والنمسا.¹

المطلب الثالث : فوائد مساوئ تطبيق الايزو 9000

هناك فوائد وغايات عديدة من جراء تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة كما له مساوئ وعيوب

أولا : فوائد تطبيق الايزو 9000

بشكل عام يمكن إجمال الفوائد والغايات الكامنة وراء تطبيق السلسلة لمواصفات نظام ادارة الجودة الشاملة كمايلي:

- تعزيز وتوطيد السلع والخدمات المطروحة من قبل المؤسسة وبما يؤدي الى رفع مستويات الرضا والقناعة لدى المستهلك ؛
- إن المؤسسات الانتاجية والخدمية التي تحصل على شهادة الإيزو تكسب ميزة تنافسية تتميز بها على المؤسسات الأخرى ؛
- تقديم إنطباع و تصور واضح للمستهلك بأن المؤسسة لها خطوات إيجابية لتحسين الجودة ؛
- تحصل المؤسسة على تسهيلات كبيرة في مجال إزالة الحواجز أمامها عند تصدير أو تسويق منتجاتها خارج البلد يضاف الى ذلك الدخول في أسواق عالمية جديدة ؛
- بسبب زيادة ثقة المستهلك في جودة إنتاج المؤسسة فإن الحصة السوقية سوف تزداد؛
- رفع مستوى الكفاءة للمؤسسة من خلال توسيع قاعدة الانتاج وتحسين عملية التصنيع وزيادة انتاجية العاملين واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمعالجة عدم التطابق وإنحراف النوعية ؛
- تقليل نسب الفاقد والتالف والمرتجعات ورفع مستوى الأداء للعاملين من خلال التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة على الجودة، مما ينجر عنه تدني لمستويات التكاليف ؛
- إن تطبيق سلسلة المواصفات القياسية سوف تساعد إدارة المؤسسة على إتخاذ القرارات الحازمة المتعلقة بالجودة وتحسينها²؛
- قاعدة لتحسين الاتصالات التي تفك الحواجز العملية³؛

¹ عواطف ابراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص : 123

² مؤيد عبد الحسين الفضل و يوسف حجي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص:289

³ Tom Taorming and Keith A.Brewer, **IMPLEMENTING ISO9001 : 2000 The Journey From Conformance to Performance**, Prantice Hall PTR, USA , 2002, P : 6

- ضبط وتطوير عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية والابتعاد عن القرارات الفردية الارتجالية ؛
- رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين والرضا عن العمل وتعزيز شعور الانتماء للمؤسسة وتحفيزهم نحو أداء أعمالهم وفقا لمتطلبات المواصفة ؛
- إنتظام العمل إنسيابية إنسيابية العملية الإنتاجية بشكل جيد وبالتالي ضمان تسليم السلع في الوقت المحدد ؛
- زيادة حجم المبيعات وبالتالي رفع مستوى الأرباح والايادات المتحققة وذلك يعزى بالدرجة الأساس الى تحسين العمليات الانتاجية وتدني مستوى التكاليف ؛
- إعتقاد سلسلة المواصفات القياسية كبرنامج راسخ للنمو والتطور باعتبارها نظام عمل وليس شعارا؛
- إن إعتقاد سلسلة المواصفات القياسية يمنح المؤسسة القدرة على تحديد وتخطيط المهام و الأساليب الأخرى والحصول على النتائج الصحيحة ؛
- ايجاد الحلول للمشاكل الانتاجية والتسويقية والادارية بشكل يمنع تكرارها ؛
- يمنح العاملين الكفاءة والقدرة على تشخيص الأخطاء ومن ثم ضبط العمليات التي تؤدي من قبلهم ؛
- ضمان انسيابية العمليات الانتاجية وتدنية التوقعات الى أقل عدد ممكن ؛
- خفض مستويات وتكاليف الإدامة والصيانة ؛¹
- الدافع الذي يضع التدريب والتعليم لتأسيس التحسين المستمر ؛²
- وضع نظام إداري متكامل ووقائي لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل عمى جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المؤسسات لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة عمى جودة المنتج مما ينتج عنه في النهاية خدمة أو سمعة وفق المتطلبات المحددة من أجل تشجيع تجارة السمع والخدمات على المستوى العالمي.³

ثانيا : مساوئ أو عيوب تطبيق الإيزو9000

يمكن أن نجم العيوب المرتبطة بتطبيق الإيزو 9000 بالآتي :

- تشجيع التأكيد على المقاييس و الاجراءات على اعتماد ما يعرف بـ (الإدارة باستخدام الكراس)؛
- صعوبة تطبيق أي عوامل سلسلة (ISO9000) التي يتم اختيارها للتطبيق ؛

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص : 290

² Tom Taorming and Keith A.Brewer, op cit, P :9

³ علي فرحان عبدالله الفيكي، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة (الشركة العامة لتجارة السيارات والمكانن حالة دراسية)،مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد39، ص : 98

- تستغرق كثافة الإجراءات وتدريب العاملين، وإدارة التدقيق الداخلي الكثير من الوقت. وتحمل الشركة تكاليف عالية ؛
- تناسب هذه المقاييس الصناعات الهندسية ؛
- يكلف تطبيق وإدامة التسجيل على شهادة المطابقة الكثير، وتستنفذ الكثير من الوقت ؛
- لا يشجع تطبيق المواصفة على التأكيد على قضايا هامة مثل التحسين المستمر والضبط الإحصائي للجودة.¹

المطلب الرابع: علاقة ثقافة المنظمة بتطبيق نظام الإيزو 9000

يحتاج إدخال وتطبيق نظام الإيزو 9000 بالمؤسسات إلى تهيئة الثقافة التنظيمية، وتكييف القيم الثقافية المميزة لها بما يتلاءم ومتطلبات الإيزو 9000 وقيمه الثقافية التي حددتها مواصفاته، وسنتعرض فيما يلي لأهم القيم والمعايير الواجب توافرها حتى يتسنى للمؤسسات تطبيق هذا النظام الإداري والمتمثلة في الآتي :

أولاً : مسؤولية الإدارة

يقول ديمينغ " :إن الجودة تتم صناعتها في حجرة مجلس الإدارة لذلك تشترط مواصفة الإيزو 9000 على مديري المنظمات الراغبة في تطبيق هذا النظام الإداري أن تبدي دلائل تبين من خلالها تعهدهم على قبول التطوير، ووضع نظام إدارة الجودة حيز التنفيذ، بالإضافة إلى اعتماد التحسين المستمر لكفاءة الإدارة، وهذا مالا يتأتى إلا من خلال:

- إبلاغ جميع مستويات العاملين في المنظمة بأهمية تلبية متطلبات الزبائن، بالإضافة إلى ضرورة احترام القرارات والقواعد التنظيمية الداخلية ؛
- وضع سياسة واضحة ومكتوبة للجودة ؛ في هذا الإطار يجب على إدارة المؤسسة أن تضمن أن تكون سياسة الجودة الموسوعة :

- متماشية مع أهداف المنظمة ؛
- متضمنة لالتزام الإدارة بتلبية متطلبات مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، والتحسين ؛
- المستمر لكفاءة نظام إدارة الجودة الداخلي ؛
- توفير إطار عام يمكن من تحديد الأهداف المرحلية المنتظرة من اعتماد نظام إدارة الجودة ؛
- توضيح نظام الجودة للعاملين داخل التنظيم ؛
- التأكد من تلائم النظام المختار مع حالة التنظيم.

¹ عواطف ابراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص : 155

- يجب أن يتم التخطيط الجيد لنظام إدارة الجودة المطبق في المؤسسة وقياس الأهداف المحققة ودرجة الانحراف كما يتطلب إنجاز هذا النظام تحايلا دقيقا لمدى تناسقه من قبل الإدارة ؛
- تحديد السلطات والصلاحيات وقنوات الإتصال الواجب إتباعها لتبليغ قرارات الإدارة ؛
- ضرورة إعادة النظر الدورية من قبل الإدارة لنظام الجودة الموضوع، لإحداث التعديلات اللازمة التي قد تمس سياسة الجودة أو الأهداف المسطرة لتطبيق النظام أو كلاهما.

ثانيا : إدارة الموارد

- تتطلب مواصفة الإيزو 9000 فيما يتعلق بالموارد الضرورية لإنجاح هذا النظام ما يلي:
- توفير الموارد اللازمة ووضعها في خدمة النظام، وهذا ما لا يتأتى إلا من خلال المرور بتحديد احتياجات النظام الطبق.
- إدارة فعالة للموارد البشرية في المنظمة وذلك عن طريق :
 - تحديد الكفاءات اللازم توفرها في الأفراد الذين يقدمون أعمالا تؤثر في جودة المنتج النهائي.
 - تكثيف عملية التكوين للعاملين لتغطية متطلبات النظام.
 - التأكد من أن الأفراد العاملين بالمنظمة على دراية تامة بأهمية الأنشطة التي يقومون بها في نجاح تطبيق نظام الإيزو9000.
 - توثيق وتسجيل كل الخبرات المتعلقة بالدورات التكوينية، والخبرات المحصلة بغرض الإستفادة منها في عملية التقييم.
- ضرورة تحديد وصيانة البنية التحتية الضرورية لتحقيق تطابق تام للمنتجات المقدمة من قبل المؤسسة مع متطلبات الزبون، وتشمل هذه البنى التحتية :البنائيات، مساحات العمل، التجهيزات ووسائل الاتصال (Logistique) وعوامل الإسناد.

ثالثا : تحقيق المنتج

- و يتضمن هذا البند مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها حتى تتمكن المنظمة من تقديم منتج يتماشى و رغبات الزبون يمكن تلخيصها في الآتي :
- تصميم عملية إنجاز المنتج، حيث يجب على التنظيم أن يخطط ويطور المراحل الضرورية لتحقيق المنتج المرغوب فيه، هذه المراحل تبدأ بتحديد المراحل الضرورية لتحديد جيد لمتطلبات السوق والزبون واعتماد أدوات دراسة السوق وسلوك المستهلك، ثم التخطيط وتنفيذ تصميم المنتج.
- تحديد مراحل وشروط عمليات الشراء، والتأكيد من ضرورة انتقاء الموردين على أساس جودة المدخلات، والتكاليف المقبولة المتماشية مع حاجيات ورغبات الزبون من جهة؛ وقدرات المنظمة من جهة أخرى.
- ضرورة السيطرة والتمكن الجيد من عمليات الإنتاج، عن طريق السيطرة على مراحل العملية الإنتاجية.

رابعاً : القياس، التحليل والتطوير

بعد القيام بعملية إنتاج تطرح عملية القياس واكتشاف الأخطاء في العادة، إلا أن نظام الإيزو المطبق حالياً يفرض نظاماً للقياس، التحليل والتطوير تشمل كل المراحل المتعلقة بالعملية الإنتاجية، كما يعنى أيضاً بمدى مطابقة المنتج النهائي، وترتكز هذه النظم على:

- الرقابة والقياس المنبثقة من قبل المراجعين الداخليين المكونين على مبادئ نظام إدارة الجودة الذين يعطون آرائهم بعد التحليل والقياس حول وضعية المراحل المختلفة ويقترحون التعديلات والتطويرات اللازمة ؛

- التطوير المستمر، حيث أنه يتوجب على التنظيم إحداث تطوير مستمر على مستوى نظام إدارة الجودة بالارتكاز على سياسة الجودة للمؤسسة، أهداف نظام إدارة الجودة، نتائج المراجعة الداخلية وتحليل المعطيات الناتجة عن توثيق نظام إدارة الجودة¹.

¹ كمال قاسمي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 95 - 98

خلاصة الفصل

يعتبر مفهوم الجودة قديم قدم المجتمعات إلا أن الدين الإسلامي أعطى اهتماما واسعا بالجودة والدليل على ذلك الآيات القرآنية ولأحاديث النبوية وبالتالي يعبر عن التأصيل الفكري الحقيقي للجودة الذي أسسه الله تعالى على لسانه نبيه محمد صلى الله عليه وسلم. وفي القرن العشرين ظهر العديد من الكتاب والباحثين لاحضوا أن تطور إدارة الجودة الشاملة مرَّ بعده بمراحل حتى يستقر على هذه الفلسفة.

لم يتم الاتفاق على مفهوم واحد لإدارة الجودة الشاملة فقد تم عرض عدة وجهات نظر وهي : كمدخل أو كمنهج أو كنظام أو كمفهوم أو كأسلوب أو كتقافة تنظيمية أو كمدخل معاصر كالفلسفة أو كإستراتيجية وقد نجده في الدين الإسلامي باعتباره أصل هذا المفهوم. وبما أنها فلسفة جديدة فقد عادت بعدة فوائد سواء على مستوى المؤسسة من بينها نوعية السلع والخدمات ورفع مستوى الأداء، تخفيض التكاليف. أو على مستوى الفرد وذلك بتنمية مهاراتهم و تدريبهم.

وعندما نتكلم على الجودة فإن هناك ما يتعلق بطبيعة نشاط المؤسسة إن كانت إنتاجية أو خدمية. فجودة المنتجات هي مدى مطابقة وملاءمة نوعية المنتج من دقة و مواصفات إلى حاجات ورغبات الزبون. ويعتبر أن لجودة المنتج عدة أبعاد وهي : الأداء، السمات، المطابقة، المتانة، الجمالية، قابلية الخدمة، الجودة المدركة. أما جودة الخدمات فتعتبر التوافق بين مستوى الخدمة المقدمة للزبون مع توقعاتهم ولجودة الخدمات عدة أبعاد وهي : الإعتدائية، الموثوقية، الكياسة (النقص العاطفي) الإتصال، الكفاءة، سرعة الاستجابة، المعرفة بالزبون، الأمان، الملموسية، زمن تسليم الخدمة.

إن لإدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ أساسية تقوم عليها وهذه المبادئ هي التركيز على العميل ومعنى أن العميل في إدارة الجودة الشاملة نوعان العميل الداخلي والخارجي ويقصد بالعميل الداخلي أية وحدة من وحدات التنظيم و العميل الخارجي هم زبائن المؤسسة، التركيز على العمليات و النتائج معا ويعتبر المستخدم للسلع و الخدمات هو الحاكم على جودة تلك العمليات، الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها ولذلك لتفادي العيوب وضمان مطابقة المواصفة، شحن تعبئة خيرات القوى العاملة، اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق، التغذية العكسية. ويعتبر لإدارة الجودة الشاملة عدة أدوات للتطبيق منها دالة تاكوشي (دالة خسارة الجودة)، مخطط التبعر (الإنتشار)، نظم الاقتراحات، خريطة التدفق.

ولضمان تحقيق أفضل تلبية لمتطلبات رغبات الزبون وضعت منظمة التقييس أنظمة صارمة تهتم بتنظيم مواردها في سبيل تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، وتوسعت هذه الأنظمة على شكل سلسلة أنظمة

إدارة الجودة ISO9000

الفصل الرابع :

أبعاد الثقافة التنظيمية

تمهيد الفصل

سوف نتناول في هذا الفصل للمعبر الممر إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وهي أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك لأن محاولة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دون تغيير الثقافة التنظيمية عملية محكوم عليها بالفشل، و لأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تغيير الثقافة التقليدية وهذا لا يتحقق إلا عن طريق أبعاد الثقافة التنظيمية وهي القيادة والهيكل والنظم والتوجه نحو المستهلك والعملية والقياس والتحسين المستمر، إذ تعتبر هذه الأبعاد عوامل رئيسة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بتحويل الثقافة التنظيمية التي لا تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى ثقافة تنظيمية جديدة تتبنى هذا المدخل، وبذلك فإن الأبعاد عبارة عن قناة تحول عناصر الثقافة التنظيمية من قيم تنظيمية ومعتقدات وأعراف وتوقعات تنظيمية إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة فكل هذه الأبعاد دون إستثناء تلعب دورا رئيسا في هذا التحول فمثلا يمكن للقيادة الاستثمار في القيم الاحترام الموجودة بين العمال إلى توصيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. ولتدرج لمعرفة هذه الأبعاد سنتطرق إلى القيادة و أنماطها ثم عرض تعريف الدافع و أهميته ثم تعريف الحافز وأهميته على المستوى الجماعات والمؤسسة وبعدها الحوافز في الدين الاسلامي وإلى مداخل تقسيم الحوافز والعلاقة بين الدافع و الحافز وبعدها التعرف على التمكين والفوائد المتحققة منه و مفهومه في الفكر الاسلامي ثم قيادة التغيير، ثم التطرق إلى الهياكل والنظم وذلك بذكر مفهوم الفرق وفرق العمل ثم أنواعها ثم التعرف على التعليم و التدريب ثم أهداف عملية التدريب، وبعدها التطرق إلى التوجه نحو المستهلك وذلك من خلال المستهلك الخارجي والداخلي ثم المورد ثم التغذية العكسية من المستهلك ثم حل المشاكل المشتركة، وبعدها التطرق إلى العملية و القياس وذلك بتفهم العملية وبعدها تعرف تكاليف الجودة وتصنيفاتها، ثم التطرق إلى تحسين المستمر وذلك بمعرفة جذوره و عناصره وبعدها طرق التحسين المستمر ثم مراحلها.

وبناء على ما سبق يمكن تقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : القيادة
- المبحث الثاني : الهيكل و النظم
- المبحث الثالث : التوجه نحو المستهلك
- المبحث الرابع : العملية و القياس
- المبحث الخامس : التحسين المستمر

المبحث الأول: القيادة

إن الأسلوب القيادي الأمثل في إطار الجودة الشاملة هو ذلك الذي يتفق مع توقعات وأماني وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة. وأيضا القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وتلك التي يكون فيها القائد قادرا على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادرا على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وفهمه للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها و تنظيماتها المختلفة، وأن يكون القائد ذا مرونة عالية، فيستطيع أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على المواقف الحرجة وتحملها، كما تكون لديه القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة، ولعل من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة، فيلزم نفسه قبل غيره من أفراد الجماعة بالسلوك القويم، والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالخلق الكريم وأن يتصف بالتواضع والإستقامة، وأن يكون متفهما لأهداف المؤسسة مقتنعا بها، مؤمنا بإمكانية¹ تحقيق هذه الأهداف لما فيه من خير المؤسسة وصالح أفرادها.

المطلب الأول: القيادة وأنماطها

أولا : تعريف القيادة

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والمناقشة.

لقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات وكانت لها أصولها وتقاليدها ومفاهيمها الخاصة بها وتميزت مفاهيم القيادة بصفات وخصائص كل حضارة وكل عصر وفي كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسته.

ولا يوجد تعريف موحد للقيادة، بل هناك تعريفات عديدة نلخص فيما يلي أبرزها :

- هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ؛
- عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين² ؛
- هي عملية التأثير على أفكار ومشاعر الآخرين بما يجعلهم يقبلوا التوجيه والإرشاد والحفز ويدفعهم إلى حشد جهودهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم³ ؛

¹ خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص : 148

² بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص : 18- 19

³ محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الادارة (وظائف المدير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص : 154

- هي رحلة لإكتشاف الذات، نكسر من خلالها العادات القديمة و التفكير في الأحسن، وذلك لمساعدة الذات والآخرين على التعلم و إيجاد قيمة للعمل¹؛
- ممارسة النفوذ من قبل عضو واحد من مؤسسة على مجموعة الأعضاء الآخرين وذلك بغية مساعدة المجموعة على تحقيق أهدافها²؛
- يحدد (Jones and George) ثمانية خصائص أو صفات شخصية تساعد على لتحديد القادة : الذكاء، المهام، الهيمنة، الثقة بالنفس، الطاقة، التسامح للإجتهاد، النزاهة والصدق، النضج العاطفي.³ وعلى الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة و الإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالفرد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما كما قد لا يكون أياً منهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير قيادية في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي. من ناحية أخرى بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد توحد جهودهم وتحثهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير. وتحتاج المؤسسات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعمالياتها. فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة. والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.
- أما عند العرب وخاصة مع ظهور الرسالة المحمدية فقد أوجد الإسلام العديد من القواعد الإدارية الراسخة والمتطورة لتنظيم شؤون المجتمع هي على غاية من الدقة والتطور والرقي والإنسانية ومن أرقى الأمثلة على ذلك مبدأ الشورى والأمر بتطبيقه ليتسنى للناس أن يكونوا شركاء في مسؤوليته الحكم ولقد اتسم الإسلام بطابع المرونة الإدارية لتتنطبق الأنظمة الإدارية مع كل زمان ومكان .
- فقد كانت الإدارة والقيادة الإدارية في زمن الرسول صلى الله عليه وسلم ذات مفهوم عام وشامل حيث كانت تتطوي على سلطات دينية وإدارية وسياسية فقد كان محمد صلى الله عليه وسلم كقائد هو النبي والمشروع والحاكم والقاضي والقائد الأعلى للجيش ورئيس الهيئة الإدارية .
- وقد إتسمت الإدارة في عهده بمظهرها المركزي القوي المؤسس بكل أبعاده رغم بساطتها، أما القادة الذين يساعدهم فكان يعتمد في اختيارهم على مبادئ الدقة والأمانة والقدرة على التصرف والنزاهة والاستقامة والتمتع بالخلق القيم وسعة العلم.¹

¹Clinton Sidle, **THE LEADERSHIP WHEEL Five Steps for Achieving Individual and Organizational Greatness**, PALGRAVE MACMILLAN, U S A, 2005, P : 19

² David I. Bertocci, **Leadership in Organizations There Is a Difference between Leaders and Managers**, University Press of America, U S A, 2009, P : 6

³ David I. Bertocci, op cit, P : 25

ثانيا :أنماط القيادة

هناك عدة أنماط للقيادة وهي :

1- القيادة الأتوقراطية Autocratic Leadership :

ويعرف القائد ذو السلطة بأنه الشخص الذي يخلق لتابعيه موقفا فيه :

- القائد هو الذي يحدد السياسة كلها؛
- يملئ القائد الطرق ونواحي النشاط بحيث تكون الخطوات في المستقبل دائما غير مؤكدة إلى درجة كبيرة ؛
- يوجه القائد الأفراد فيما يعملونه وطريقة عمله ومن يعملون معهم ؛
- يميل القائد إلى أن يكون " شخصا " في نقده لكل عضو، ومع ذلك فإنه يستمر بعيدا عن إسهام الجماعة النشط إلا عندما يعمل فعلا معهم.²

يتميز القائد الأتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات و الصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة و كبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته. وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات و الخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشاراتهم في ذلك.

2- القيادة الديمقراطية Democratic Leadership :

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ التشاور وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع الأفراد الجماعة ويشاورهم في عملية إتخاذ القرارات. ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعية لأعضاء التنظيم. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به³. حيث يميز القائد الديمقراطي بأنه :

- يسمح لكل الأعضاء بمناقشة تكوين السياسة و يشجع الجماعة على اتخاذ القرارات الضرورية ؛
- يسمح بالمناقشات الخاصة بالنشاط في المستقبل كما يسمح به بالنسبة للنشاط الحالي و لا يحاول أن يجعل الأعضاء " في ظلام " بالنسبة لخطط المستقبل ؛

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص : 20- 24

² بدوي محمود الشيخ، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2000، ص : 134

³ خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص : 146

- يسمح للأعضاء بأن يحددوا موقف عملهم كلما أمكن ذلك ، فمثلا يترك للجماعات تحديد طريقة إنجاز الأعمال وأقسام العمليات نفسها ؛
- يركز على الحصول على الحقائق " الموضوعية " بالنسبة " للمشكلات الإنسانية" ويحاول أن يؤسس أي " مديح " أو " نظام " ضروري عن هذه الحقائق الموضوعية لا على حاجاته الشخصية.¹

3- القيادة التشاركية Participative Leadership :

تعني مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع مسؤولياتهم الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية . ويتميز القائد في هذا النمط ببعض السمات، وتعتمد الإدارة بالمشاركة على عدد من الأساسيات وهي :

- القدرة على أن يستثير أفراد الجماعة التي تعمل معه ؛
- إدراك أهمية مشاركة العاملين معه في إتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم ؛
- قدرة القائد على إختيار عدد من العاملين معه لتفويضهم في إستخدام بعض سلطاته لأداء بعض المسؤوليات في العمل التي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم² ؛
- تنتج المشاركة تحفيزا ؛
- يكون عمل الفريق عنصرا لا مفر منه في الإدارة الكفوة ؛
- يعطي الفريق، كوحدة اتخاذ قرار، الأولوية ؛
- يحتاج العمل في فرق إلى تنسيق مناسب ؛
- تعتمد الإدارة بالمشاركة على التعاون بين الإدارة ، وقوة العمل كلها ، على المستويات الهرمية ؛
- تعتمد العلاقات بين الإدارة العليا ، و الأفراد على الثقة بدلا من السلطة ؛
- تقوم الإدارة العليا بتشجيع الدوران الحر للمعلومات ؛
- تحل المراقبة الذاتية محل الإدارة بالسيطرة ؛
- يكون الفرد مسؤول عن أهداف محددة تتفق مع أهداف الشركة.³

4- القيادة الموقفية Situational Leadership :

يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف و الظروف المحيطة به من ناحية، وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى، حيث أن تغير الموقف يتطلب أدوارا وأنماطا قيادية مختلفة .

¹ بدوي محمود الشيخ، مرجع سبق ذكره ، ص : 135

² خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص : 147

³ جوزيف كيلادا، تكامل إعاة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، ص : 252- 253

وتتأثر القيادة الموقفية بعدة عوامل بعضها يتعلق بطبيعة المؤسسة وخصائصها والبعض الآخر والبعض الآخر يتعلق بالقائد نفسه وأفراد الجماعة التي يعمل معه. وتتمثل محددات القيادة الموقفية فيما يلي :

- حجم المؤسسة والهيكل التنظيمي بها ؛¹
- المناخ التنظيمي السائد الذي يتمثل في القيم والمعايير والمعتقدات التي تسمح بالمشاركة والعمل الجماعي؛
- العلاقة بين القائد والمرؤوسين ومدى توافر الثقة بينهم؛
- قدرة القائد على استخدام السلطة الرسمية وغير رسمية، ومراعاة التوازن بينهما .

5- القيادة الموجهة بالأهداف Goal Oriented Leadership :

أرسى عالم الإدارة المشهور (Peter Drucker) مرتكزات الإدارة بالأهداف في كتابه ممارسة الإدارة (The Practice of Management) الصادر عام 1954. وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى المرتكزات التالية:

- أهمية العنصر البشري في مؤسسات الأعمال، لذا يتوجب منح العاملين الثقة في التعلم واكتساب المهارات لتشجيعهم على الإبداع؛
 - مساعدة العاملين في المواعمة بين أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة بشكل عام ؛
 - مساعدة العاملين في تحديد أفضل السبل لتحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات المتاحة ؛
 - خلق جو من التعاون والعمل الجماعي و تنمية روح الفريق.²
- تسمى القيادة الموجهة بالأهداف أيضا بالقيادة بالنتائج، وهذا النمط من القيادة يسعى إلى أن يكون التركيز فيه على الأهداف الموجودة و المتداولة حاليا بين أعضاء الفريق. وأما ما يتم مناقشته فهي فقط تلك الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل ملموس ويمكن قياسه. من المآخذ على هذا النمط من القيادة أنه يغفل كافة الفرص التي تتوفر خارج نطاق تركيز الفريق -التركيز على الأهداف.

المطلب الثاني: الدافعية و التحفيز:

يعيش الفرد ضمن محيط ثقافي وإجتماعي معين، ويتحرك ضمن مجموعات اجتماعية محددة، وكل منها يعمل من بعيد أو قريب على التأثير في حركته، ويوجه مسيرتها ومسيرته. وقد أثبتت الدراسات النفسية الحديثة على حركة الانسان في الواقع استجابات لأكثر من عنصر متفاعل في نفس الوقت. وهذه العناصر قد تكون وراثية داخلية أو مكتسبة أو خارجية ظرفية.³

¹ خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص : 147

² محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 171

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2004، ص : 58

أولاً: الدافع :

1- تعريف الدافع

- هناك عدة تعريفات للدافعية ولكنها جميعاً تتفق على أن الدافع حالة داخلية في الإنسان.
- يعرف (زهران، 1982) على أنه : الطاقة الحيوية الكامنة أو الإستعداد الفسيولوجي أو النفسي الذي يثير الفرد سلوكاً مستمراً متواصلًا لا ينتهي حتى يصل إلى أهدافه المحددة، وسواء كان ذلك السلوك ظاهراً يمكن مشاهدته أو خفياً لا يمكن مشاهدته وملاحظته ؛
 - وكذلك عرّفه (قطامي، 1998) بأنه : القوة التي تحرك أو تدفع الفرد ليقوم بسلوك ما من أجل تحقيق أو إشباع حاجة.¹
 - يعرفه Fred Luthan على أنه : العملية التي تبدأ بشيء نفسي أو خلل نفسي أو تحريك سلوك أو التوجه إلى هدف.²
 - يعرف الدافع بأنه : مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الفرد. أو أنه شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص إشباع حاجة أو حاجات معينة.³
 - يعبر الدافع عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد إتجاه السلوك، ودرجة الإصرار عليه، فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له.⁴
- ويرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على إفتراضات أساسية هي :
- أن السلوك نتيجة ،أي أن هنالك أسباباً لكل سلوك؛
 - إن السلوك يحفز أو يثار بفعل المؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد؛
 - إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.
- من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات و الرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو⁵ الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه، والشكل التالي يوضح عملية ظهور الدافع .

الشكل رقم (4-1) يبين نموذج عملية ظهور الدافع



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص : 166

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص : 251

² Fred Luthan, **Organizational Behaviour**, MC Graw Hill, Boston, 10 Edition, 2005, P : 230

³ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص : 255

⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص : 64

⁵ منير نوري، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص : 282

من هذا يتضح أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

2- أهمية الدافعية : إن الدراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل فرد من الأفراد العاملين و المؤسسة وأن أهم الفوائد المترتبة على ذلك :

- أن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المؤسسة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية ؛
 - تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة ؛
 - تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد و المجموعات داخل المؤسسة ؛
 - تؤدي الدافع إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، إذ استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع وتنميتها ؛
 - يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.
- ومن الجدير بالذكر بأن دوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية والجسمية والقيم و الاتجاهات وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم¹.
- ويرى (محمد حسن محمد حمادات) أن دوافع الانسان تلعب دوراً هاماً في تحديد وتوجيه سلوكه ولا شك أن الاهتمام بالدافعية ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الإنساني وبين الأبعاد الأساسية للدافعية.

وقد ساعدت الدافعية في تفسير الخصائص السلوكية التالية:

- **تحريك وتيسير السلوك:** وقد ساعدت الدافعية في ايجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما اقترحه البعض من عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تنثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للفرد ؛
- **شدة السلوك وفاعليته:** من الملاحظ عادة أن مثيراً ضعيفاً قد يحدث استجابة قوية لدى بعض الأفراد بينما يحتاج أفراد آخرون إلى مثير قوي للحصول على الاستجابة. وفي حالات كثيرة نجد أن قوة الاستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجي²؛

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره ص : 283 - 284

² محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص : 254

- **اتجاه السلوك** : بمعنى كيف يختار الفرد إتجاه معين للسلوك وما هي العوامل التي تحكم هذا الإختيار، إن السلوك يوصف عادة بأنه هادف والهدف يتحدد من خلال الدافع ؛
- **تأكيد وتدعيم السلوك**: هناك أنواع معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة. وقد ساعدت فكرة تكرار السلوك على تأكيد فكرة وجود الدافع ؛
- **ضعف وتخاذل السلوك**: ففي حالات متعددة تعرض للإنسان وتؤدي إلى تخادله أو إمتناعه عن الاستمرار في نمط معين من السلوك. وهنا يمكن تصور ضعف السلوك بسبب إنخفاض قوة الدافع أو انصراف الفرد عن الاهتمام به في الأساس¹.

ثانيا: الحوافز :

1- تعريف الحوافز: هناك عدة تعريف للحوافز نذكر منها

- تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه² ؛
 - يرى (عاطف عبيد) بأن الحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر؛
 - أما (علي السلمي) فيعرف الحوافز بأنها : مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته³.
 - هو الإجراء التي تتخذها المؤسسة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم، والإحتفاظ بهم وتعزيز الولاء لديهم⁴.
- فالحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية .
- هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المؤسسة، وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هو عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي⁵ تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي على التأثير

¹ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص : 255

² خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص : 255

³ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص : 252

⁴ رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية : دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص : 130

⁵ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص : 284

على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته. وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد مايلي :

- الحالة المعنوية للأفراد ؛

- درجة الرضاء الفرد عن عمله ؛

- استقرار الفرد في المؤسسة ؛

- جودة أداء الفرد وإنتاجيته ؛

- كفاءة الأداء التنظيمي.¹

2- أهمية الحوافز

للحوافز أهمية على مستوى الجماعات والمؤسسة

أ- على مستوى الجماعات :

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين الأفراد الجماعة : يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة و التحدي.

- تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاليف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين الأفراد : تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.

ب- على مستوى المؤسسة :

- التكليف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تسهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف الإستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات و.... وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

3- الحوافز في الدين الإسلامي :

يحث المنهج الإسلامي على تحفيز الأفراد لإنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن، ويعتمد ذلك على نظرية الثواب والعقاب و الترغيب والترهيب، فيقول تعالى: ﴿ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص : 285

يَعْمَلُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (8) ﴿ (الزلزلة: 7-8) كما يقول سبحانه: ¹ ﴿ مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ خَيْرٌ مِنْهَا وَهُمْ مِنْ فَرْعٍ يَوْمَئِذٍ أَمْنُونَ (89) وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَكُبَّتْ وُجُوهُهُمْ فِي النَّارِ هَلْ يُجْزَوْنَ إِلَّا مَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ (90) ﴿ (النمل: 89-90) ويقص لنا القرآن الكريم قصة فرعون وموسى فيقول الله تعالى: ﴿ فَلَمَّا جَاءَ السَّحْرَةُ قَالُوا لِفِرْعَوْنَ أَئِنَّا لَنَا أَجْرًا إِن كُنَّا نَحْنُ الْعَالِيِينَ (41) قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ إِذَا لَمِنَ الْمُفْرِيِينَ (42) ﴿ (الشعراء: 41-42) حيث وعد فرعون السحرة بالأجر و إدخالهم في خاصته إن هم انتصروا على موسى تشجيعا لهم البذل غاية جهدهم، ولكن عندما اتضح لهم الحق آمنوا بالله، وهذا دليل على أن المال وغيره من متاع الدنيا لا يجدي إذا كان مخالفا للعقيدة، واتضح أن هناك حافظا غير مادي تأثيره أقوى.

ولقد سأل أحد الصحابة الرسول صلى الله عليه وسلم يوم أحد عن مكانه إن هو قتل في سبيل الله فأخبره الرسول بأن مكانه " في الجنة " فألقى الرجل بتمرات كانت في يده ثم قاتل حتى قتل. واستخدم الرسول صلى الله عليه وسلم الحوافز في جميع مجالات الحياة وفي مختلف الظروف استنارة لهم الأفراد لحسن الأداء وإتقانه والفوز في الدنيا والآخرة، فيقول النبي صلى الله عليه وسلم (من أحيا أرضا ميتة فهي له) وهذا تحفيز لإستصلاح الأراضي وزراعتها كما تراه يحفز المحاربين فيقول: (من قتل قتيلًا له عليه بيعة فله سلبه) وهذا تحفيز للجنود على الثبات والإقدام وتحقيق النصر.

وهكذا يمكن القول أن أهم أسس الحوافز في الدين الإسلامي تتمثل فيما يلي :

- إن الرزق من عند الله، تكفل الله سبحانه وتعالى بالرزق فيقول تعالى: ﴿ وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُبِينٍ ﴿ (هود: 6) و ما على الإنسان الأخذ بالأسباب والتحرك والتنقل والتفاعل مع أمور الحياة واستخدام الفكر لاختيار الطرق والبدائل الأفضل بالنسبة له .

- إن الحافز الإلهي أساس لغرس القيم الفاضلة في النفوس: فإله يدعو إلى الخير قال تعالى: ﴿ صِبْغَةَ اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً وَنَحْنُ لَهُ عَابِدُونَ ﴿ (البقرة : 138) ومن ثم فهو يعد الذين يفعلون الخير ثوابا كبيرا، والذين يفعلون الشر عذابا عظيما قال تعالى: ﴿ فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (8) ﴿ (الزلزلة : 7-8)

- إن الثواب الذي يمن الله به على عباده والعقاب الذي يرصده للمخالف منهم يعطي للحياة معنى ويوفر لهم الانضباط والجدية قال تعالى: ﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴿ (فصلت : 33)

- يجمع الإسلام بين الجانبين المادي والروحي ويجري بينهما توازنا محكما: ﴿وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيْبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿ (القصص: 77)

¹ زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص: 142-143

- إن الجزاء الذي يضعه الله جل شأنه يفرق بين من يعمل ومن لا يعمل وبين الذين يعملون الصالحات والذين يقتربون السيئات قال الله تعالى : ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ (المائدة : 100) وقال تعالى : ﴿ مَنْ عَمِلَ سَيِّئَةً فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا وَمَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْشَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ يُرْزَقُونَ فِيهَا بِغَيْرِ حِسَابٍ ﴾ (غافر : 40)¹

4- مداخل تقسيم الحوافز :

تتعدد المداخل التي يمكن اتباعها لتصنيف الحوافز التي تمنحها المؤسسات للعاملين بها، ومن بين تلك التصنيفات :

❖ الحوافز المادية و الحوافز غير المادية

- الحوافز المادية : يأخذ هذا النوع من الحوافز صوراً كثيرة ، ابتداءً من المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح، إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر .
- الحوافز غير المادية: وهي كل المحفزات ذات الجانب المعنوي ، انطلاقاً من الترقية والمساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات بواسطة طرق مختلفة منها المشاركة في الحوار في إعداد الخطط والبرامج .وهي أكثر الطرق التي تتجه إليها المؤسسات منذ وقت ، لضمان انضمام العمال الى الاهداف العامة للمؤسسة²

❖ الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية

- الحوافز الفردية : تمثل ما تقدمه المؤسسة من حوافز للأفراد العاملين بها، بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققوها كجماعة ؛
- الحوافز الجماعية: فتهتم بجماعة العمل لتحقيق الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي وتنمية الشعور الجماعي بالمسؤولية وسنناقش تفصيلاً طرق منح الحوافز الفردية والجماعية.

❖ الحوافز المباشرة وغير مباشرة

- الحوافز المباشرة : تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية ؛
- الحوافز غير المباشرة : تتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المؤسسة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة .

¹ زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص : 144- 146

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص : 77

❖ الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية

- حوافز نقدية: تمثل فيما تقدمه المؤسسة للعاملين بها في صورة نقدية فقط كالمكافآت والعمولات والدفع لقاء المعرفة والمهارة والمشاركة في الأرباح وغيرها ؛
- الحوافز غير النقدية: فهي التي تتمثل في سياسات واللوائح التي تقرها المؤسسة لحفز العاملين كالمشاركة في البرامج وإعادة تصميم العمل، والنقل والترقية ومواعيد العمل والمشاركة في الملكية..... وغيرها.

❖ الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية

- الحوافز التقليدية : تشير إلى ما تعرف عليه من طريق تحفيزية في وقت ما ؛
- الحوافز الابتكارية: فتمثل ما تضيفه المؤسسات الرائدة باستمرار من أساليب لحفز العاملين بها ودعوتهم بصورة دائمة لابتكار الطرق والفنون التي تدعم نمو المؤسسة وبقائها.

❖ الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

- الحوافز الإيجابية : تمنح للأفراد و الجماعات في صورة إثابة عن العمل بما يحقق مزايا مادية ومعنوية فردية أو جماعية ؛
 - الحوافز السلبية تمثل أسلوباً للتهديد والتخويف إذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم التزامهم بالحدود المبينة في العمل والسلوك والتصرف، كما تؤمن الحقوق من خلال ردع الأفراد وإبعادهم عن الإهمال والتهاون والإخلال بالواجبات. وفيما يلي نتناول بشيء من التفصيل طرق الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، النقدية وغير النقدية، كما يوضح الشكل التالي¹.
- وعادة ما تستخدم المؤسسة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضا إمكانات المؤسسة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح، وتبقى المسؤولية على إدارة المؤسسة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة.

ثالثا: العلاقة بين الدوافع والحوافز

إذا كان الدافع قوة منبعثة من داخلنا تحاول أن تسيطر على سلوكنا لإرضاء هذا الدافع فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يوقظ في أنفسنا دافع كأنه يحاول أن يخاطبها والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والاستجابة ولا يستثير الحافز الدافع فقط بل يوقظ معه المشاعر التي قد تصاحب إرضاء الدافع.

وقد يخاطب الحافز أكثر من الدافع وهذا ما يحدث في معظم الاحيان. فإذا كانت الترقية تعتبر حافزاً على العمل فنحن لا ننظر إليها على أنها حافز مادي فقط يخاطب فينا دوافع البقاء بل ينظر إليها على أنها حافز أدبي يوقظ في أنفسنا كثيراً من الدوافع الاجتماعية.

¹ زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص : 152 - 153

ويمكن أن تحكم على قوة الحافز بمدى إغرائه وإثارته للدوافع وكلما خاطب الحافز عدداً أكبر من الدوافع في نفس الوقت كلما زادت قوته ومدى تأثيره¹.

المطلب الثالث : التمكين

أولاً: تعريف التمكين Empowerment :

لقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني لمصطلح kaizen* و الذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف مجالات العملية الإنتاجية و الخدمية على حد سواء. إذ أن الأفراد العاملين في حقل معين يمتلكون رؤية واضحة عن طبيعة الأداء المراد تحقيقه يعتمد على التراكم المعرفي لهؤلاء الأفراد العاملين في إطار حقلهم الإنتاجي أو الخدمي.

إن التمكين يعني القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم وهو بهذا المفهوم يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل كما أنها تتضمن إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين و إطلاق طاقتهم و فعاليتهم نحو الإنجاز.

والتمكين يعد سبباً أساسياً في تحقيق المؤسسة لأهدافها إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المؤسسة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة .

وبهذا فإن مفهوم التمكين Empowerment يعني البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة و القابلية على تحمل المسؤولية في تطوير و تحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات و نتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة و أهداف المؤسسة.

والتمكين ينبغي أن لا يختلط مع مفهوم التفويض Delegation أو إغناء العمل Enrichment إذ أن التفويض يعني توزيع المهام و الأعمال و إنجازاتها من قبل الآخرين أما التمكين فإنه يتطلب أن يتحمل الأفراد العاملين المسؤولية الكاملة لإنجاز العمل و العاملين وفقاً لهذا المفهوم يصبحون هم مالكو العملية الإنتاجية أو الخدمية، وبهذا² فإن الأفراد ليسوا مسؤولين عن إنجاز الأداء فقط و إنما هم محاسبين على إنجاز العملية أيضاً.

أما إغناء العمل فإنه يهدف إلى توسيع مجالات أداء العاملين بينما يركز التمكين على بيئة (محيط) العمل وخلق التفاعلات و الترابط بينهما من خلال (الإتصال المتبادل) مع بقية الوظائف في المؤسسة، ولغرض خلق بيئة التمكين يجب مراعاة ثلاث شروط أساسية هي :

¹ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص : 252- 253

* سوف يتم التطرق إلى مصطلح kaizen في المبحث الخامس من هذا الفصل

² خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص : 256

1. كل فرد في المؤسسة يجب أن يفهم الحاجة للتغيير، حيث إن الناس عادة تخشى التغيير وتخافه، ولذا فإن الاتصالات الفعالة في الوسط التنظيمي تساهم في شرح وتوضيح الحاجة الماسة للتغيير حيث إن التغيير يعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح للمؤسسة، إضافة لذلك فإن الناس عموماً ينبغي أن تفي بدورها في متطلبات التغيير كما إن الإدارة العليا لابد وأن تدرك بأن العاملين يسهمون في تحقيق سبل التغيير عندما يفهمون أهمية التغيير وخلق قناعة كاملة بشأن التغيير وأهميته للمؤسسة ولذا فإن الأفراد العاملين في المؤسسة ممن هم أكثر خبرة و أعلى مستوى في التحصيل العلمي والمهني وكذلك ممن يتمتعون بخبرة طويلة ومهارات عالية فإنهم أكثر استعداداً لقبول التغيير والحاجة إليه ممن هم أقل منهم ولذا فإن دعم هؤلاء عن طريق التمكين فإن ذلك يحقق للمؤسسة مكانة متميزة في تحقيق أهدافها، و يحقق لها ميزة تنافسية في حقول الأعمال.

2. إن النظام يحتاج للتغيير و التحول للنموذج الجديد. إن النظام وفق النموذج الجديد و القائم على التمكين للعاملين بحاجة كبير للتأكيد على التغيير وتحفيز وتشجيع العاملين في المؤسسة سواء كانوا أفراداً أم جماعات على ضرورة استيعاب آفاق وإبعاد التمكين و أهميته للمؤسسة سواء كانت مؤسسة إنتاجية أو خدمية.

3. يجب أن تساهم المؤسسة بزيادة مهارة و قابلية عاملها: وهذا يتطلب بطبعه توفر البيانات و المعلومات و توفير المهارات.....إلخ. ويجب أن يتم تزود هؤلاء العاملين بأدوات هذا التغيير و بعكسه فإن هذا سيؤدي إلى مقاومة التغيير من قبل العاملين.

ثانياً: الفوائد المتحققة من التمكين :

- يمكن الإشارة بوضوح إلى الفوائد التي يتوخى تحقيقها من خلال تمكين العاملين مايلي :
- تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين من خلال تصميم المنتجات و العمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجاتهم ؛
 - التأكيد من فاعلية الأداء المنجز ؛
 - العاملون يتحققون من إنجاز أعمالهم وفق رؤية المستهلك و ليس من خلال الإدارة ؛
 - يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيراً على المستهلكين ولاسيما أن التصاقهم بالمستهلكين و حاجاتهم المتنامية أكبر من الأداء ؛
 - إن إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شأنها أن تساهم بتسريع الإنجاز الكفاء و الفعال ؛
 - أن إلتزام العاملين ودافعيتهم للإنجاز تعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين.¹

¹ خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص : 257 - 259

ثالثا : التمكين في الدين الاسلامي :

لم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى من مصدر واحد، وهو القرآن الكريم، فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع، وفي عدة مناسبات، وخاصة في سورة الحج حيث يقول تعالى: ﴿ الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴾ (الحج: 41) وفي سورة يوسف عليه السلام حيث يقول تعالى : ﴿ وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (يوسف: 56)

طرح مفهوم التمكين هنا في القرآن قد يختلف، من حيث طبيعة التمكين، فهنا التمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة ، ومساندة لتلك الرسالة، وتكريماً لرسوله وأنبيائه، ولكن الإستشهاد بهذا المصطلح، هو من حيث الجوانب التي تتشابه فيها المعاني مع إختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسوله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر، ففي سورة يوسف عليه السلام يبين لنا القرآن الكريم أهمية التمكين ومقوماته، التي تتمثل هنا بثقة الملك وإملاك سيدنا يوسف لأسباب العلم والمعرفة، وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال المعلومات وتدفقها بين الملك وسيدنا يوسف عليه السلام بواسطة بعض الناس الذين أبلغوا الملك عن قدرة سيدنا يوسف عليه السلام على تفسير الأحلام، وأخيرا الجوائز العظيمة التي منحت لسيدنا يوسف في الدنيا والآخرة، والتي ساهمت أيضا في رفعة، وتمكينه، ومكانته العظيمة في الدنيا و الآخرة.

ومما يثير الدهشة إنقطاع الكتابة حول هذا الموضوع حتى عصرنا الحديث وخاصة بعد الثمانينات من القرن العشرين، ومما يثير الدهشة أكثر من ذلك هو وجود هذه الدراسات والكتابات حول التمكين في البيئة الغربية ونقص بيئتنا العربية والإسلامية من الكتابة في هذا الموضوع ذي الجذور القرآنية منذ أكثر من (1435) عام خلت.¹

المطلب الرابع : قيادة التغيير

حاولت العديد من المؤسسات خلال الأعوام المنصرمة إجراء تحويلات وتغييرات جذرية ذاتية من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات والبرامج إلا أن عددا كبيرا منها باء الفشل. ومن ثمة فإن التحدي الوحيد والأهم الذي يواجه المؤسسات في إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو إكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة. فالماهرون من قادة الأعمال قادرون على تحقيق التغيير، وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغييرات من خلال تشجيع الأفراد على الإستمرار في إكتساب مهارات جديدة، وبناء القدرات الإضافية. وبالقيام بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي من

¹ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص : 314 - 315

شأنه وضع المؤسسة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للإقتصاد العالمي مستقبلاً¹.

ووفقاً لـ John Kotter فإنه من أجل القيام بتغيير ناجح ودائم داخل أي مؤسسة عمل فإن هنالك مجموعة من الخطوات أو المراحل التي يجب القيام بها كما يظهر في الشكل:

الشكل رقم (4-2) يبين نموذج Kotter لقيادة التغيير



المصدر : خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص : 155

إن إتمام هذه العملية بالتسلسل أمر هام ولا بد منه. حيث يتوقف نجاح كل مرحلة من هذه المراحل على المرحلة التي تسبقها : فالخطوات من 1 إلى 4 تعمل على تقسيم وضع العمل الراهن، والخطوات من 5 إلى 7 تقدم الممارسات الجديدة، أما الخطوة 8 تعمل على تثبيت هذه التغييرات وترسيخها في ثقافة المؤسسة.

وعلى الرغم من إتخاذ العديد من هذه الخطوات في وقت واحد، إلا أن تخطي أيًا من هذه الخطوات بشكل كلي، قد يؤدي إلى حدوث مشاكل أثناء المراحل المتأخرة من التغيير.

1. إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة : إذا لم يتمكن قائد العمل من خلق الشعور بالحاجة الملحة لإجراء تغيير في المؤسسة، فلا يحتمل أن يهتم أي فرد بالمؤسسة بالمساعدة في ذلك. فالشعور بالحاجة الملحة للتغيير، باختصار، يقدم الطاقة والمصداقية الذين لاغنى عنهما لأي مبادرة من مبادرات التغيير

¹ خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص : 154

2. إقامة تحالف لقيادة التغيير : عندما يتعلق الأمر بتغيير مؤسسة، فإن أي قائد لن يستطيع أن يقوم به بمفرده، ولو كان أكثر الأفراد حنكة، وخبرة على الإطلاق. و لكن يلزم بناء وتشكيل تحالف قوي من الأفراد الذين يتولون مهمة قيادة هذا التغيير وإرشاده في مراحل المختلفة. أما السمات الأساسية التي يجب توافرها في أي حلف من هذه التحالفات هي :

- اشتراك الأفراد المناسبين ؛
- وجود قدر كاف من الثقة بين أفراد التحالف ؛
- وضع هدف مشترك.

3. وضع رؤية و إستراتيجية التغيير : إن جوهر أي رؤية عمل هو تقديم صورة مغرية ومرغبة في المستقبل، مصحوبة بكل ما يدعمها من عوامل تؤكد السبب وراء كونها جيدة. ورؤى العمل العظيمة تؤدي إلى ثلاثة أشياء. وهي :

- تبسيط الأمور عن طريق توضيح التوجه العام القادم للمؤسسة ؛
- دفع الأفراد للتحرك و التصرف في الاتجاه الصحيح ؛
- حشد وتوحيد أنشطة سلسلة كبيرة من الأفراد المختلفين.

4. توصيل الرؤيا لكافة أفراد المؤسسة : بعدما يتم تطوير رؤية التغيير بالكامل، فلا بد من نشرها وتداولها في كافة أرجاء المؤسسة، إذا كان يرجى لها تحقيق ما وضعت من أجله من تأثير وفاعلية. ويجب أن تتمتع الرؤيا بالبساطة، و باستخدام الاستعارات الجيدة، وبالمرونة الكافية .

5. تخويل الأفراد صلاحيات وسلطات للتحرك و العمل : إن التغييرات الكبيرة لا تتم إلا إذا شارك فيها العديد من الأفراد بفاعلية. عندها سيتم التخلص من القيود التي تعرقل تطبيق الرؤيا، وسيزدهر الابتكار من خلال تفويض الأفراد بالعمل بطرق تتوافق مع الرؤية. ولتمكين كافة أفراد المؤسسة من المشاركة الفعالة في عملية التغيير، يجب القيام بما يلي :

- البدء بالرؤية و تفويض الأفراد بالمهام بناء على ذلك ؛
- إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي لإزالة كافة الحواجز التنظيمية التي طالما أعاققت قدرتهم على الإبداع و الابتكار ؛
- توفير التدريب اللازم ؛
- إعادة تعيين مشرفين يعملون على تحقيق التغيير.¹

6. تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: النجاح يولد النجاح و التغييرات العظيمة تستغرق وقتا. وحتى تستطيع المؤسسة الإبقاء على الحماس وشغف الأفراد بالرؤية الجديدة، فإنه لا بد من إيجاد دليل على أن الإستراتيجية الجديدة ستكون مجدية وتستحق المتابعة. وهذا هو السبب وراء حاجة كل تغيير بعيد

¹خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص : 155 - 156

المدى كدليل ملموس على أن الأشياء تسير في مجراها الصحيح. أما أفضل مكاسب المدى القريب فتنتمى بأنها :

- مرئية بشكل واضح جدا ؛
- لا لبس فيها ولا غموض ؛
- ترتبط ارتباطا مباشرا بالجهد المبذول في أحداث التغيير .

7. تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضي قدما: مع تحقيق نجاح محدود في بداية أي برنامج من برامج التغيير، يكون هنالك أحيانا دعوة للتقليل من الحاجة الملحة للبرنامج و الاستمتاع بما تم تحقيقه من نتائج ومكاسب حتى الآن. وهذا يعتبر تحديا كبيرا، لأنه إذا ترك الأمر قبل أن تكتمل المهمة، ستفقد الإنطلاقة والدفعة للمضي قدما، ويحل الركود محل الإنجاز. إن إعطاء دفعة في هذه المرحلة لتحقيق المكاسب يكون من خلال إضافة المزيد من الموارد و الأفراد لتوفير مزيد من الطاقة و القدرة، وتبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة بغرض تسهيل عملية التغيير وتحسين الاتصال في المؤسسة.

8. ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة: الطريقة الوحيدة للإبقاء على المكاسب المحققة من برامج تغيير والمحافظة عليها على المدى الطويل هي أن تصبح هذه المكاسب في نهاية جزءا من ثقافة المؤسسة، يعني الواقع، ارتداد المؤسسة بشكل طبيعي مع مرور الوقت إلى ما كانت عليه في الأصل. وهذا يعني عدم قدرتها في إدارة التغيير واستثماره من أجل التطوير والتحسين المستمر.¹

المبحث الثاني : الهياكل والنظم

تعتبر عملية الإتصال والعمل الجماعي والتدريب والتعليم عناصر مهمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : الإتصال

يعد الإتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و الجماعات ، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة ، والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات في داخل المؤسسات وخارجها على حد سواء.

أولا : تعريف الإتصال

لا يتفق الباحثون والمختصون بشأن تحديد مفهوم يتفق عليه بشأن الإتصال بشكل دقيق، حيث أن كلمة الاتصال Communication كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية Communis وتعني المشاركة Sharing في الحديث و الرأي و المشورة عند إتخاذ القرار، و الإتصال وفقا لهذا الفهم يعني المشاركة

¹خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص : 157

في المعلومات و تبادلها في إتخاذ القرارات أو المساهمة في المشاعر و الأحاسيس و الإتجاهات وغيرها و الإعتبارات ذات أهمية في التواصل بين الفرد و الجماعة و المجتمع¹.

فالإتصال في اللغة العربية هو إرتباط مادي أو معنوي يجمع بين إثنين أو أكثر، و الإتصال في المصطلحات الإدارية هو نقل فكرة عن شخص إلى شخص آخر، وهو عملية تتم بين الطرفين أحدهما هو المرسل وهو صاحبها، والآخر هو المستقبل أو المرسل إليه وهو الذي تنتقل إليه الفكرة .

- الإتصالات هي العملية التي تتم نقل التوجيهات و المعلومات و الأفكار وما شابهها من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، وهي عملية تتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد.²

- الإتصال عبارة عن تبادل الآراء و الأفكار و المعلومات و الوقائع الاستشارية بطريقة مفهومة ، مستخدمين مفاهيم واضحة، وفي الوقت نفسه التركيز على العلاقات الإنسانية الصحية و معاملة الناس وفق حدود فهمهم و قدراتهم في الاستيعاب.

إن الاتصال بوجه عام يكون إما لفظي أو غير لفظي

الإتصال اللفظي: وهو الاتصال المتعارف عليه في حياتنا اليومية والمتمثل بالكلام الشفوي ويوصل بحاسة السمع .

الإتصال غير اللفظي: وهو الاتصال الذي لا يصاحبه حديث شفوي، ويتضمن الاتصال المكتوب، والإشارات، وحركات الصور، وتعبيرات الوجه ، ووقفه الجسم ، وحركة اليدين.... الخ

ثانيا : الإتصال في الدين الاسلامي :

إن الإتصال الإداري في الإسلام، هو صلب العملية الإدارية، وعمودها الفقري، وذلك كما ورد في كتاب الله العزيز، و تركيز الإسلام عن ضرورة اللجوء إلى الإتصال الفعال لما له أهمية في تسيير أمور البشر، فإن أول ما نزل على رسول الله الكريم عليه الصلاة و السلام من الوحي قوله تعالى : ﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴾ (العلق:1) والقراءة هنا إتصال لفظي وقد يكون غير لفظي إذا ما كانت القراءة صامتة، وقال سبحانه : ﴿ وَجَادِثُهُمْ بِآيَاتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾ (النحل:125) وهنا تظهر أهمية الإتصال اللفظي والحرص على أن تكون طريقة الإرشاد و التوجيه و³الموعظة و إيجابية تعتمد على الإقناع و الرضا، وهذا ما تصبوا إليه كل الإدارات التي تنشد النجاح و تتطلع إلى فاعلية الإنتاج .

وفي قوله سبحانه وتعالى في أهمية اتباع الأسلوب اللين والقول الحسن قال الله تعالى : ﴿ اذْهَبْ إِلَىٰ

فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ (43) فَمَوْلَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ (44)﴾ (طه:43-44)

¹ خطير كاظم حمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص : 29 - 31

² سيد سالم عرفة، الإتصالات التسويقية، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص : 15

³ نفس المرجع السابق، ص : 16-19

فإنه سبحانه لم يأمر بالفظاظة وإتباع أسلوب التهديد والوعيد، خاصة وأنه يراقب أفعال وأقوال عباده وردود أفعالهم، وفي قوله سبحانه وتعالى مؤكدا ضرورة تواجد الرحمة في قلب القائد وميله إلى اللين وحسن القول حيث قال الله تعالى: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ (آل عمران: 159). ومن أنواع الإتصالات غير لفظية التي وردت في القرآن الكريم نضرب، مثلا آخر لقوله: ﴿قَالَتْ مَلَّةٌ يَا أَيُّهَا النَّمْلُ ادْخُلُوا مَسَاكِينَكُمْ لَا يَحْطَمَنَّكُمْ سُلَيْمَانُ وَجُنُودُهُ وَهُمْ لَا يَشْعُرُونَ﴾ (النمل: 18-19) الإبتسامة هنا جاءت ردا على قولها واستحسانا أو ربما استلطافا له. ومن التعبيرات غير اللفظية قوله تعالى: ﴿وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُم بِالْأُنثَىٰ ظَلَّ وَجْهُهُ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ﴾ (النحل: 58) فأسوداد الوجه هنا نوع من أنواع التعبير غير اللفظي الذي يدل على الاستياء و عدم الرضا . وقال سبحانه وتعالى: ﴿فَلَمَّا أَنْ جَاءَ الْبَشِيرُ أَلْقَاهُ عَلَىٰ وَجْهِهِ فَارْتَدَّدَ بَصِيرًا﴾ (يوسف : 96) لقد كان سبحانه يصف ردة فعل سيدنا يعقوب عندما شم رائحة يوسف من خلال قميصه، وهذا أيضا نوع آخر من أنواع الاتصالات غير لفظية.

ثالثا : أهمية الاتصالات :

تتمن أهمية الإتصالات في مجموعة من النقاط هي كما يلي :

- 1- **توفير معلومات متكاملة :** تسعى أنظمة الإتصالات التنظيمية و الإدارية إلى جمع و تبويب وتصنيف و تحليل، وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين و المديرين بغرض التصرف الملائم وإتخاذ القرارات السليمة .
- 2- **تخطيط العمل :** حينما يسعى المديرون و الأفراد إلى وضع برامج عملهم و خططهم وقراراتهم، فإنه لا يمكن وضعها حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال إجتماعات و مقابلات و قرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الإتصالات .
- 3- **تحقيق الدقة في المعلومات :** يساعد نظام الإتصالات الإدارية و التنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات، و توفير معلومات متكاملة، كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف و إتخاذ القرار .
- 4- **البعد عن التخمين و التقدير الشخصي :** عند إتباع الأسلوب المناسب للإتصال، حيث أن وجود نظام للإتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للإتصال، في التوقيت السليم مع العاملين المحددين و باستخدام النماذج و الأشكال الملائمة للمؤسسة .
- 5- **التنفيذ الكفاء للعمل :** أن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث و الاستماع و المناقشة و كتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الإتصال.

6- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات : أن وجود نظام للاتصال الإداري و التنظيمي يحقق إجراءات محددة و مسؤوليات واضحة على أطراف الإتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الإتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها .

7- الرقابة على العمل : من خلال أساليب الإتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين و المديرين بالخطط الموضوعة، و توافر المعلومات يحدد مقدار الإنحراف بين تنفيذ و المخطط ، وعليه تكشف الإتصالات التنظيمية و الإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها .

8- تحقيق ديمقراطية العمل : يحقق نظام الإتصال الإداري و التنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

رابعا : أنواع الإتصالات الإدارية :

تنقسم الإتصالات من الناحية الإدارية إلى قسمين هما :

1- الإتصال الرسمي :

هو عملية إرسال واستقبال المعلومات، والأوامر التعليمية والتوجيهات والنشرات، والقرارات، والتعميمات، داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة وتتخذ الطابع الكتابي ، وتسير وفقا للمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ولوائحها و قوانينها ، ويتحدد الإتصال الرسمي بعدة مسارات :

أ- الإتصالات الهابطة : وهي الإتصالات الرسمية الصادرة من المستوى الأعلى في المؤسسة إلى المستوى الأدنى، أي من الرئيس إلى المرؤوسين، كالتعميمات والإرشادات، والتعليمات، والقرارات والتكليف وخطابات الشكر والتقدير والنقل وما إلى ذلك.

ب- الإتصالات الصاعدة : وهي إتصالات رسمية صادرة من مستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، أي من المرؤوسين إلى الرئيس. ومن هذه الإتصالات خطابات التظلم والشكاوي، طلب العلاوات، والتقارير، و المقترحات وغير ذلك من خطابات يقدمها المرؤوسين إلى الرئيس ويتوقع أن يبت فيها.

ج- الإتصالات الأفقية : وهي الإتصالات رسمية تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد الذين يحملون المسمى الوظيفي نفسه.

د- الإتصالات الجانبية : هي الإتصالات الرسمية التي تتم بين موظف و آخر يشغل كل منهما وظيفة تختلف بطبيعتها عن الآخر¹.

و- الإتصالات المتقابلة أو المحورية : تشمل الإتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا ويحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص : 25 - 27

في المؤسسة، ولا يظهر هذا النوع من الإتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات وخصوصا في المؤسسات الكبيرة¹.

2- الإتصالات غير الرسمية :

وهي الإتصالات التي تتم عبر قنوات غير رسمية، فلا يحددها الأسلوب الرسمي، و لا توجد لها قواعد معينة كالأحاديث الودية التي تتم بين الرؤساء في إجتماعهم وندواتهم، أو الشكاوي التي يطرحها صغار الموظفين على المستويات العليا بشكل عفوي ومباشر، أو الحديث بين المدير و السكرتير فيما يخص أو لا يخص العمل².

ويمتاز بسرعة وسهولة الانتشار، حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في القنوات ويتم في شكل عنقودي ويتلازم وجوده مع الإتصال الرسمي، ويكون نتيجة وجود علاقات شخصية بين الأفراد وحاجتهم للإلتزام الى جماعة حيث تكون علاقاتهم مستقلة عن التنظيم الرسمي، وهو يزود التنظيم الرسمي بالمعلومات المرتدة³.

المطلب الثاني: العمل الجماعي

يعتبر العمل الجماعي من أهم خصائص الإدارة اليابانية، فالأفراد يفضلون العمل كفريق مثل الأسرة الواحدة أو الأشخاص الذي تجمعهم قيادة واحدة ويعتبر اتمامهم للعمل بصفة جماعية نوع من الإستمتاع الذاتي، لذلك نجد كل فرد لديه استعداد كامل لمساعدة الآخرين في كل الأحوال، سواء كانت حسنة أو سيئة وصدق رسول صلى الله عليه وسلم حيث قال : (انصر أخاك ظلما أو مظلوما، قيل يا رسول الله عرفنا كيف نصره مظلوما فكيف ننصره ظلما، قال : بالضرب على يده...)

ففي اليابان يشعر الأفراد دائما بالفخر لعملهم الجماعي وهمم الأول والأخير هو الحفاظ على مستوى أداء المؤسسات التي يعملون بها⁴.

أولا : مفهوم الفرق وفرق العمل

الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة وفرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق و التفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات

وتكون أغلب المجموعات التي - لا تعتبر فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي

¹ خضير كاظم حمود، الإتصال الفعال في إدارة الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص : 44

² سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص : 27

³ عبد الرحمان بوقفة، التحفيز في المؤسسة الصناعية الجزائرية :دراسة ميدانية بالمؤسسة الأوراسية للفزل والنسيج - سافيلكو - بعين جاسر باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص عمل وتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/2012، ص : 66

⁴ خضير كاظم حامد وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص : 263

يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على إتباع دوافع الشعور بالإنتماء إلى جماعة معينة، وكذا دافع القبول الإجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي و المعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها و إتجاهاتها.

ثانياً : أنواع فرق العمل : هناك عدة أنواع لفرق العمل تتمثل في :

1- فرق عمل الإدارة العليا : يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة

العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المؤسسة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق :

- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة ؛
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجيات ؛
- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة ؛
- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المؤسسة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة و القضاء على التعارض الأهداف من جهة أخرى.

2- فرق العمل الوظيفية: وهو الفريق الذي يتألف أعضاءه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المؤسسة وتكون السلطات و المسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة الواضحة. وينشأ هذا النوع غالباً في المؤسسات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات¹.

3- فرق عبر الوظائف أو الأنشطة : تعتبر الفرق عبر الوظائف أو الأنشطة Cross

Functional Teams فرق تتكون من أعضاء لوحدة وظيفية مختلفة في مؤسسة الأعمال، وهي ضرورية لعمل مؤسسات الأعمال اليوم خاصة في إطار تحسين قدرة المؤسسة على التكيف و التكامل الأفقي، وأعضاء هذه الفرق يعملون مع بعض لحل مشاكل محددة لها امتدادات في كل الأقسام أو الوحدات الإدارية في المؤسسة لذا يجب أن تكون حاجات المؤسسة كوحدة واحدة نصب أعينهم. ويتوقع منهم تقاسم المعلومات والإستفادة من الأفكار الجديدة ويقدمون حلولاً إبداعية ويحددون مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال و إزالة الحواجز الموجودة بين أقسام المؤسسة التي تجعل من وحدات و أقسام المؤسسة وحدات منعزلة عن بعضها وتمنع الأفراد من العمل بصورة جماعية².

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص : 161 - 164

² صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط 2، 2008، ص : 514

4- فرق حلقات الجودة: عرف روبرت كول حلقات الجودة أو كما تسمى دوائر الجودة بأنها وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 عمال يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشاكل بما فيها الوسائل الاحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق¹. وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة. والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل².

5- فرق العمل الافتراضية: من الأنواع الجديدة لفرق العمل و التي ظهرت بظهور المؤسسات الافتراضية هي الفرق الافتراضية Virtual Team والتي يطلق عليها في بعض الأحيان Electronic Group Network وهي فريق من العاملين مع بعض يحلون مشاكل معينة خلال تفاعل على شبكة الإنترنت دون أن يرى أحدهم الآخر وربما لا يعرف أحدهم الآخر. ولهذا النوع من الفرق فوائد عديدة فهي يمكن أن توفر تكاليف السفر وتختصر الوقت. كذلك يمكن انضمام أي خبير أو أعضاء جدد للفريق مع إمكانية تخزين المعلومات وتحديثها متى اقتضت الحاجة. ولكون العلاقات بين أعضاء الفريق قائمة على أساس غير شخصي لبناء الإتصال المباشر وجها لوجه فإن العواطف والأحاسيس والإشارات غير اللفظية تختفي في هذا النوع من الفرق³. فظهور هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المؤسسات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الإتصال المختلفة؛
- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان و المكان؛
- تحسين عملية التخطيط و المشاركة واتخاذ القرارات؛

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2015، ص : 162

² خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص : 165

³ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص : 513 - 514

- الأبعاد المتعلقة بأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.¹

المطلب الثالث : التعليم والتدريب

التعليم والتدريب هي عوامل أساسية في تعلم أساليب إدارة الجودة الشاملة. إذ النظر في مشاكل الجودة دون تدريب وتعليم مناسبين لهذا الغرض سوف يؤدي إلى عدم انتهاج الطريقة الصحيحة لحل المشاكل. وعليه يتم تحديد مشاكل إدارة الجودة الشاملة استنادا العملية التعليم والتدريب وذلك وفق تحليل بيانات ومن ثم القضاء على المشكل.²

أولا :تعريف التعليم والتدريب :

هناك خلط بين مفهوم التدريب و التعليم والتعلم.

فالتعليم هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر، أما **التعلم** فهو التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد وتحكم عملية التعلم مبادئ عدة أهمها :

- وجود المؤثرات ؛
- الإستجابة لهذه المؤثرات ؛
- التعزيز وهو ما يؤدي إلى تكرار السلوك ؛
- وجود الدافعية التي تكفل استمرار عملية التعلم ويتمثل ذلك في إشباع الحاجات المختلفة من خلال الحوافز المادية و المعنوية.

أما عملية **التدريب** فهي عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة مجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات³ محددة لأن غايات التدريب بعكس التعليم، محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها .

ويعرف التدريب على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي.⁴

¹ خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص : 170

² Gopal K. Kanji and Mike Asher, **100 METHODS FOR TOTAL QUALITY MANAGEMENT**, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, 1996, P : 8

³ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص : 240

⁴ خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص : 223

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الفرد وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل ولإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق.

الجدول رقم (4-1) يبين الفروق الأساسية بين مفهوم التعليم و التدريب

التدريب	التعليم	الخصائص
أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم و أعمالهم .	أهداف عامة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	الأهداف
يمكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندها	غير محدد	الزمن
غالبا ما يكون، محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد	متسع وشامل	المحتوى

المصدر : منير نوري، مرجع سبق ذكره ، ص : 242

ثانيا : أهداف عملية التدريب

- إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي :
- **الزيادة في الإنتاج**، وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية ؛
 - **الاقتصاد في النفقات**، إن التدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلّة المخاطر ؛
 - **التقليل في دوران العمل**، إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم رغبتهم في خدمة المؤسسة ؛
 - **الرفع من معنويات العاملين**، حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل ؛
 - **مساعدة العاملين على أداء الوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن ؛**
 - **تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية ؛**

- تخفيض حوادث العمل ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل التكرار الحادث ؛
- استمرارية التنظيم واستقراره، بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب ؛
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته ؛
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي ؛
- إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.¹

المبحث الثالث: التوجه نحو المستهلك

إن العمل بنجاح مع العملاء أو الزبائن أو المستهلكين أو المستفيدين أو ما نطلق عليه أحيانا الجمهور علم وفن. فهو علم من منطلق أن التعامل مع الناس يحتاج إلى الدراسة و المعرفة و الفهم لخصائص الأفراد وشخصياتهم ودوافعهم وسلوكهم ... وهو فن من منطلق أن التعامل مع الناس يحتاج إلى اكتساب مجموعة من المهارات مثل : مهارة الإتصال الفعال، مهارة الحديث، مهارة الإقناع، مهارة الإنصات، مهارة فهم لغة الجسم.... وهذه المعرفة و القدرة لا تأتي من فراغ وإنما من خلال القراءة و المحاولة و التدريب... و الموظفون الذين يحققون النجاح في علاقتهم بالعملاء يصنعون ولا يولدون. والعملاء في حاجة إلى فهم و الاحترام و العلاقات الإنسانية الطيبة، بالإضافة إلى الحصول على السلعة الجيدة أو الخدمة المتميزة التي جاءوا أصلا من أجلها .²

المطلب الأول: المستهلك الخارجي:

المستهلك الخارجي هو ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في إقتناء المنتج أو الخدمة.³

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره ص: 241-245

² مدحت أبو النصر، أساسيات الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص : 144

³ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007، ص : 99

فالمستهلكون الخارجيون هم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها، وهم على سبيل المثال : العملاء، الزبائن، المرضى، الضيوف، الطلاب، المودعون..... إلخ¹

حيث أكد الواقع العلمي المعاش في الشركات الحاصلة على جوائز إدارة الجودة الشاملة مثل شركة تويوتا في اليابان وشركة وستنكهاوس في أمريكا أن احتياجات ورغبات وتوقعات الزبائن تقود العمل في الشركة . من هذا المنطلق يتعين التفهم العميق لاحتياجات الزبائن والوقوف على المزايا التي يتوقعونها بغية بنائها في المنتجات ومحاولة تحقيق ما يفوقها بدءاً بالتصميم ومروراً بالعمليات الإنتاجية وانتهاء بتغليف المنتجات ونقلها لمراكز التسويق وتقديم خدمات ما بعد البيع لها بالشكل والصيغ التي تنال رضا الزبائن وتقييمهم العالي لجودتها، وذلك لأن خدمة الزبائن كما ينبغي عامل أساسي ومهم للغاية في إدراك جودة المنتج².

ومما يتوجب الإشارة إليه بهذا الصدد أيضاً، أن إدارة الجود الشاملة تؤكد أن رضا الزبون الهدف الأول والأخير. لذا يتعين الايمان بفكرة أن الزبون هو القوة الدافعة لعمل المؤسسة والشعارات التي صاحبت اعتماد إدارة الجودة الشاملة خير دليل على ذلك، اذ قامت بعض المؤسسات برفع شعار (الزبون يدير المؤسسة من خلال ما يرغب ويريد ويتوقع) وأخرى بشعار (الزبون هدفنا وبدونه نغلق أبوابنا) وهذا يستدعي ايلاء عناية متميزة برغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والإيفاء بها ومحاولة تحقيق ما يفوقها.

وأشارت خبرة الشركات اليابانية والأمريكية في مجال تحقيق أعلى درجات رضا الزبائن وتحسين العلاقات معهم وكسب زبائن جدد إلى وجوب ايلاء خدمات ما بعد البيع و اهتماما متميزا من خلال وضعها في مقدمة أهداف المؤسسة و الإشراف على تقديمها . وفي ادناه بعض السبل التي اعتمدها هذه المؤسسات لتحقيق ذلك :

- أ. اشتراك الزبائن في مناقشة خطط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافاة مجدية لكل مقترح من مقترحاتهم الذي يحقق نتائج ايجابية ؛
- ب. دعوة الزبائن لزيادة المؤسسة واطلاعهم على النشاطاتها و الطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها ؛ وأكدت الوقائع أن ما جاء في (أ) و (ب) ترتب عليه خلق شعور إيجابي لدى الزبائن بأنهم جزء من المؤسسة التي يتعاملون معها من جانب و يحظون بالإهتمام و التقدير والإحترام من لدن المؤسسة من جانب آخر . وكتحصيل حاصل للجانبين تحسنت العلاقات بين الزبائن والمؤسسة بشكل ملحوظ وملمس.
- ج. تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تتم على الإحترام والتقدير في الأعياد؛

¹ مأمون سليمان الرادكة، مرجع سبق ذكره، ص : 182

² اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص : 260

د. زيارة الزبائن المهمين كل فترة للأستماع ميدانيا على آرائهم و مقترحاتهم ؛
 هـ. متابعة الزبائن الذين اشترى منتج الشركة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب أو المسببات ؛
 و. إشعار الزبائن بأهميتهم من خلال إعتداد العاملين في مجال التسويق والدعاية والترويج لاعلانات فيها تركيز واضح على أهمية الزبائن المتميزة لدى المؤسسة وتوصيف لجودة منتجاتها. وعلى سبيل المثال اعتمدت الإعلانات الآتية :

- هدفنا إرضاء الزبون دائما ؛

- منتجاتنا رمز الجودة و التميز؛

- هدفنا خدمة الزبون و إدخال البهجة إلى نفسه ؛

- منتجاتنا خالية من العيوب التصنيعية.

وأشارت الخبرة المتراكمة لدى المؤسسات الأمريكية إلى حقيقة أخرى تمثلت بوجود الإستجابة السريعة في تلبية طلبات الزبائن و الإستماع إلى شكاويهم ومساعدتهم و بالأخص في الظروف الصعبة لديهم لأن ذلك له وقع كبير على نفوسهم

وهناك حالة حدثت لزبون كان بحاجة لقطع غيار بشكل سريع جدا من مؤسسة (Caterpillar) الأمريكية فأجابته المؤسسة بأن قطع الغيار المطلوبة سيتم إيصالها له في خلال (48) ساعة مع من سيساعدكم على إحلالها دون مقابل وفي حالة تأخرنا ساعة واحدة عن هذا الموعد و التعهد اقبلوا منا هذه القطع مجانا وتقبلوا فائق احترامنا. ومن البديهي، أن مثل هذا التميز في الخدمة يعزز بشكل كبير رضا الزبائن عن المؤسسة المنتجة وولائه المستمر لها.

مما تقدم يمكن الخلوص لجملة من الحقائق من أهمها:

- عدم قيام المؤسسة بخدمة زبائنها كما ينبغي يؤدي إلى توجه الزبائن لمنافسين آخرين. لذا فإن خدمة الزبائن ومتابعة الإدارة العليا وإشرافها على تقديمها بأفضل صورة أمر في غاية الأهمية لعدم فقدان الزبائن ؛

- وجوب أخذ آراء ومقترحات الزبائن بجانب احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم بعين الاعتبار والسعي لادخالها ضمن مدخلات العمليات الإنتاجية والعمل على تحقيقها ؛

- بقاء المؤسسة واستمرارها يعتمد على رضا الزبائن وولائهم لها وتنشيت حصتها في الأسواق، أما ما يفوق وتوقعات الزبائن فإنه يعمل على جذب زبائن جدد واستمرارية حصة المؤسسة في الأسواق ؛

- ويتضح مما سبق ، وبشكل لا يقبل الجدل، على أن التميز في خدمة الزبائن الركيزة الأساس لتعزيز العلاقة معهم من جانب وتطويرها من جانب مكمل آخر.¹

¹ اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 260-262

المطلب الثاني: المستهلك الداخلي :

المستهلكون الداخليون هم الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة (محطات عمل، وحدات، شعب، أقسام، دوائر... إلخ)، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد بأنهم مستهلكين لمن سيقوم وموردين للذين يلونهم¹.

إن التكلم على المستهلك الداخلي فالأمر يتعلق بالعمال بمعنى أي فرد من أفراد المؤسسة وكذلك بالنسبة لكل قسم من الوحدة بالنسبة للوحدة بحيث يكون الاتصال مستمر بينهم².

فالمستهلكون الداخليون وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال، وهم على سبيل المثال: إدارة الحسابات، الرئيس المباشر في العمل، زملاء العمل، المهندسون، مسؤولوا العمليات، مجموعة التسويق، فريق الإنتاج³.....

كما هو معروف لدى المعنيين بشئون الجودة، أن جميع المواصفات الدولية القياسية التي صدرت عن مؤسسة التقييس الدولية (ISO) وبالأخص المواصفة الايزو 9001 إصدار سنة 2000 بنيت على أساس تحقيق هدف أساس ورئيس متمثل برضا الزبائن عن جودة المنتجات أو الخدمات المعروضة في الأسواق. ولتبيان الأهمية المتميزة للعنصر البشري العامل في أي شركة وصفته الإدارة الشاملة للجودة بمصطلح الزبون الداخلي (Internal Customer) بغية إيلاء العناية به و تعليمه و تدريبه بمستوى اهتمامها بالزبون الخارجي، أي المستهلك الخارجي.

ومن جهة نظر منهجية إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدت التعليم و التدريب المستمرين أحد ركائزها تعني تعليم العاملين على مستوياتهم الوظيفية المختلفة متطلبات تطبيق مفاهيم الإدارة الشاملة للجودة وبشكل دائم من جانب و تدريب العاملين كافة على أساليب تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر لتحقيق أهدافها من جانب مكمل آخر بغية تمكين العاملين من اكتساب المعارف من خلال التعليم و المهارات من خلال التدريب اللازمين للتطبيق المتناسك و الناجح لمنهجية الإدارة الشاملة للجودة. وأكدت الأدبيات ذات العلاقة بالتطبيقات الفاعلة للإدارة الشاملة للجودة على جملة متغيرات متماسكة و متكاملة من أهمها :

- لجودة متغير تابع لان تحقيقها يعتمد على مستوى معارف و مهارات القوى العاملة ؛
- رضا الزبائن متغير لاحق لان تحقيقه يعتمد على درجة مهارات القوى العاملة و مستوى رضائهم ؛
- القوى العاملة متغير مستقل لأنها المسئول الرئيس عن تحقيق الجودة و رضا الزبائن¹.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص : 99

² David L. Goetsch and Stanley B. Davis, **Quality Management : Introduction to Total Quality Management for Production , Processing, and Service**, PEARSON Prentice Hall, New Jersey Columbus, 5 EDITION, 2006, P : 205

³ مأمون سليمان الدرادكة ، مرجع سبق ذكره، ص : 182

وأمام هذا الواقع المعاش ووجوب التعايش معه يتعين الوقوف عن كثب على العوامل التي تحقق رضا العاملين لأن الوقائع أثبتت، وبشكل لا يقبل الجدل، على أن تحقيق رضا العاملين في ضوء متطلبات تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتبر العامل الحاسم في تحقق رضا الزبائن.

ومن البديهي في ضوء ما تقدم ينبغي الوقوف على الدروس و الحقائق المستنبطة من تجارب الغير اعتمادها لاستبعاد البدء بالخطوات نفسها التي اعتمدها للتوصل لهذه الحقائق. فتجارب الغير تفيد أن تحقق رضا العاملين، علاوة على تنمية معارفهم ودراباتهم ومهارات أدائهم للأعمال، على عنصر مكمل آخر متمثل باعتماد سياسة تحفيز فاعلة للعاملين كافة من خلال :

- ربط مقدار الحافز بمستوى رضا الزبائن عن جودة المنتجات ووضع آلية واضحة المعالم و الأبعاد وسهلة الإستيعاب من قبل العاملين كافة لطريقة قياس واحتساب مستوى رضا الزبائن ؛
- مشاركة العاملين كافة في الأرباح أو الرأسمال المستثمر أو كليهما من خلال تملك العاملين أسهم في الشركة. وأكدت الوقائع أن هذا التوجه ترتب عليه تنمية روح التعاون بين العاملين وتحمل المسؤولية الجماعية وفي الوقت نفسه زيادة ولاء العاملين و انتمائهم للشركة لشعورهم بأنهم شركاء في الشركة لا إجراء فيها ؛
- ربط الحافز بمستوى رفع المهارة في العمل التي تحقق الجودة المطلوبة و كذلك إكتساب مهارات جديدة و الارتفاع بمستوى الأداء النوعي باستمرار ؛
- تنوع أشكال الحوافز ومزجها بين المادة و المعنى، أي الحوافز المادية بجانب المعنوية و الفكرية من خلال تشجيع المبادلات الإبداعية و هنالك جملة ممارسات ناجحة في هذا الجانب منها :
 - توفير عنصر الاطمئنان على الإستمرارية في العمل ومخاطر العمل و الرعاية الصحية ؛
 - إعتداد مبدأ الإحترام و المعاملة الطيبة في التعامل مع العاملين كافة لإشعارهم بقيمتهم الاجتماعية وشحنهم للعبء الأفضل ؛
 - توفير المرونة في العمل وعناصر الإثارة لتقديم المقترحات التطويرية و تقديم الشكر للمبدعين في هذا المجال و الثناء على جهودهم بشكل موثق ؛
 - تنظيم رحلات سياحية و حفلات تشارك الشركة في تغطية جزء من نفقاتها بغية ترفيه العاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية فيما بينهم.مع ضرورة اشتراك الإدارة العليا وبقية المدراء بهذه الأنشطة لكسر الحواجز الوظيفية الرسمية فيما بينهم، لان ذلك يرفع من روحهم المعنوية من جانب و يرفع من نسبة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من جانب آخر. وقد أثبت الواقع على أن تكامل هذين الجانبين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في وحدة الزمن و الجودة في العمل ؛

¹ اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 273

- توفير عامل الاستقرار النفسي لدى العاملين على مستقبلهم ومستقبل عوائلهم من خلال تملكهم دور سكينه باقساط تتناسب مع دخلهم و تأمين الضمانات الاجتماعية لهم لمرحلة ما بعد العمل ؛

- اشتراك العاملين في وضع سياسة التحفيز في المؤسسة بغية كسب الدعم و التأييد لها من جانب وزيادة ثقة العاملين بهذه السياسة من جانب مكمل آخر. وتكامل الجانبين يرفع من همم العاملين و اندفاعهم لتحقيق جودة الأداء بجانب الإنتاجية المطلوبة في وحدة الزمن.

ومما يتعين الإشارة إليه بهذا الصدد أيضا، أن التجارب العالمية تفيد أن على الشركات التي تروم تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة أن تضع في اعتبارها أن رضا العاملين يعتمد بشكل رئيس على تبنيها سياسة تحفيز فاعلة لخلق دافعية إيجابية ذاتية لدى العاملين لتحقيق الجودة التي تتال رضا الزبائن وتفق توقعاتهم¹.

المطلب الثالث: الموردون

إن المؤسسة التي تسعى إلى تلبية رغبات وتوقعات العميل وتحقيق رضاه يجب أن يتضمن الحصول على المدخلات المناسبة لذلك. من هنا كان للمورد دور وأهمية في تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة. ولا يمكن تعاونه والاستجابة الدقيقة لاحتياجاتها ما لم يجري توطيد علاقة متينة وطويلة الأمد معه، يؤمن مصالحه مثلما يؤمن متطلبات المؤسسة. وهكذا كان توطيد العلاقة مع المورد جزءا من فلسفة إدارة الجودة الشاملة².

ورد في المواصفة ISO 9000.2000 كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة وجوب تحقيق علاقة للمنفعة المتبادلة مع الموردين (Relationships Mutually Beneficial Supplier) وجاء في تفسير هذا المبدأ و بالنص : يتعين ارتباط المؤسسة بمورديها بعلاقة منفعة ناضجة تعزز امكانية كل منهما لزيادة القيمة. ان ترجمة هذا المبدأ للواقع التطبيقي المعاش يعني ضرورة اختيار موردين مناسبين لتوريد مواد بالمستوى المطلوب من الجودة و باستمرار³. واختيار المورد يتأثر بعوامل عديدة مثل توفر الموردين وعددهم ، حجم المورد، المركز المالي للمورد، علاقة السابقة مع المورد، كلف التخزين والنقل، التسليم، عروض الاسعار، وتسهيلات الدفع، الخدمات المقدمة وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية . وتمر عملية اختيار المورد بثلاث مراحل وهي تقويم المورد وتهيئة واعداد المورد والمفاوضات⁴، ولتحقيق ذلك ينبغي إقامة علائق طويلة الأجل معهم باعتبارهم شركاء للمؤسسة و ربطهم معها بمصلحة منفعة متبادلة.

ومما يتوجب التنويه إليه بهذا الصدد، ان الشركات الرائدة في مجال الإدارة الشاملة للجودة رفعت شعار مفاده: المورد شريك طويل الأجل وهو جزء من منهجية إدارة الجودة الشاملة . وأكدت الخبرة المتراكمة

¹ اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 274-275

² رعد عبدالله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص : 174

³ اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون ،مرجع سبق ذكره، ص : 277

⁴ رعد عبدالله الطائي وعيسى قداد ، مرجع سبق ذكره، ص : 182-183

لدى هذه المؤسسات على وجوب اعتماد ما يأتي من سبل لتدعيم العلاقات النوعية مع الموردين، فضلا عن علاقة المصلحة و المنفعة المشتركة بينهما :

- اشترك الموردين في تصميم المنتجات و أعداد المسالك التكنولوجية اللازمة لتصنيعها بهدف وقوفه عن كذب على مواصفات المواد المطلوبة فعلا لتحقيق الجودة التي تتال رضا الزبائن للعمل على توريدها بالمتطلبات النوعية ذاتها و باستمرار ؛
- اطلاع الموردين بشكل دائم على نتائج قياس مستوى رضا الزبائن وكذلك شكاوهم و مقترحاتهم وأرائهم لكي يعمل على توريد المواد أو الأجزاء الكفيلة بتحقيق الجودة التي تتال رضاهم ؛
- تقديم العون و المساعد للمورد على تحسين جودة الأداء لديه ومشاركته في حل معوقات تحقق ذلك¹ ؛
- تحديد واختيار الموردين الرئيسيين على أساس قدرتها لتلبية المتطلبات و دون المساومة على جودة ؛
- إنشاء علاقات الموردين التي توازن المكاسب قصيرة الأجل مع الإعتبارات بعيدة المدى للمؤسسة والمجتمع ككل ؛
- إنشاء إتصالات واضحة ومفتوحة ؛
- بدء التنمية المشتركة وتحسين المنتجات والعمليات ؛
- إنشاء بالاشتراك فهم واضح لاحتياجات العملاء ؛
- تبادل المعلومات والخطط المستقبلية ؛
- إدراك المورد للتحسينات والإنجازات.²

المطلب الرابع: التغذية العكسية من المستهلك

يقصد بالتغذية العكسية هنا تلك المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من عملائها و التي تتعلق بمستوى رضائهم عن المنتج أو الخدمة ومدى إشباع هذا المنتج لإحتياجاتهم و توقعاتهم و بالتالي تعتبر التغذية العكسية هذا بمثابة الضوء الأحمر التي تمكن المؤسسة من التعرف على تقييم العملاء لها كما أنها تعتبر وسيلة فعالة تستخدم نتائجها في إدخال التحسينات المستمرة على سلعتها أو خدماتها.³ وأكدت التجارب في المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة، وبشكل لا يدع مجالا للشك، على أن الإستطلاع الدائم والمستمر لأراء الزبائن في جودة المنتجات والخدمات المقدمة لهم ومدى رضاهم عنها وما لديهم من مقترحات وشكاوي بصددها يعد جانب أساس ورئيس في التطبيقات الفاعلة لإدارة الجودة الشاملة، لأن هذه المعلومات الراجعة تمثل :

¹ اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 278

² David Hoyle, **QUALITY MANAGEMENT ESSENTIALS**, First edition, Published by Elsevier Great Britain, 2007, P : 34

³ محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، ط 1، 2006، ص : 151

- وسيلة لتقييم المؤسسة لموقفها لدى الزبائن والوقوف على سلبيات أدائها؛
- مصدر للأفكار الجديدة والمعلومات الضرورية للتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات بما يحقق رضا مضاف لدى الزبائن؛
- أسلوب من أساليب إشعار الزبائن بمدى اهتمام المؤسسة بهم ويترتب على ذلك رفع مستوى رضاهم عن المؤسسة وزيادة ولائها؛
- طريقة من طرق الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد في حالة الاستجابة السريعة والفاعلة لمطالبهم. ومما يتوجب التنويه إليه بهذا الصدد لتبيان الأهمية المتميزة للتغذية العكسية للمعلومات وتحليلها لاتخاذ الإجراءات السريعة لمعالجة سلبيات قيام بعض المؤسسات الرائدة في مجال ادارة الجودة الشاملة باستحداث شعبة تخصصية في قسم التسويق واجبها الرئيسي دراسة أسباب فقدان الزبائن (Costomer Losing) وتحديدتها وتحليلها للعمل على مواجهتها بشكل فوري وحددت لمسؤول هذه الشعبة آلية واضحة للتوصل إلى المسببات وحملته مسؤولية عدم تحقيق نجاحات إيجابية في تحديد أسباب الأخطاء وسبل معالجتها. وصممت له استمارة استبيان تتضمن ما يلي:
- تقسيم الزبائن لمجموعات رجال ونساء وشباب وجمع المعلومات بوضوح من كل فئة، لأن الواقع أشار الى أن لكل فئة طبقاً لجنسها وعمرها رأي يختلف عن الأخرى وفقاً لاهتمامات أفرادها واحتياجاتهم النوعية ؛
- الإستفسار عن الجوانب السلبية والإيجابية في الوقت واحد مع التركيز المتميز على سبب أو مسببات عدم معاودتهم على شراء سلع المؤسسة ؛
- الوقوف على ما يرغبون في السلع أو الخدمات من مزايا مضافة ؛
- التأكد من دقة وصحة المعلومات المتجمعة قبل البدء بعملية تحليلها لضمان التوصل لنتائج دقيقة.
- ولابد من الإشارة بهذا الصدد إلى المعوقات التي تصاحب عملية توفير التغذية العكسية للمعلومات من الزبائن وسبل مواجهتها، فالخبرة تشير إلى:
- عدم ثقة بعض الزبائن أن تستجيب المؤسسة لمطالبهم ؛
- عدم مبالاة فئة من الزبائن باستطلاع الرأي والإستبيان ؛
- الخطأ في اختيار عينة الاستطلاع لأن ذلك يؤدي الى سماع آراء لا تمثل أو تعبر عن الواقع الحقيقي¹؛
- عدم أخذ تغير آراء الزبائن بين فترة وأخرى بعين الإعتبار عند تحليل المعلومات المتجمعة. والسبل الآتية تعمل بشكل أو بآخر على تجاوز ما تقدم من المسببات :

¹ اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 285 - 286

- اتخاذ الإجراءات السريعة والكفيلة للتجاوب مع السلبيات التي أظهرها الاستطلاع ؛
- تكثيف الاستطلاع واعتماده بشكل مستمر واعتباره جزء من النشاط اليومي ؛
- الابتعاد عن الدفاع عن المؤسسة عند تبيان الزبائن سلبياتها و الاصغاء لهم بهدوء واحترام ؛
- فسح المجال للزبون بتبيان كل ما لديه من سلبيات والطلب منه بأسلوب موضوعي باقتراح سبل معالجة هذه النواقص والسلبيات ؛
- الاستفسار من الزبون بصيغة هادئة عن العامل أو العوامل التي تجعله أو جعلته يفضل السلع المتماثلة ؛
- اختيار عينة الاستطلاع من بين الزبائن القدامى والاستفسار منهم عن سبب أو أسباب استمرارهم بشراء سلع المؤسسة¹.

المطلب الخامس : حل المشاكل المشتركة

إن اهتمام المؤسسة بعقد لقاءات واجتماعات و مقابلات دورية مع أطرافها الخارجية جد مهم، وبصفة خاصة الموردين والمستهلكين، وذلك لتبادل المعلومات في إطار التغذية العكسية في الإتجاهين من حيث رضا العملاء والموردين و الوقوف على الإحتياجات المتوقعة لديهم، وإذا تطلب ذلك تشكيل فريق عمل مشترك في المؤسسة مع الموردين والمستهلكين كي تضمن المؤسسة تحسين العلاقات و إيجاد حلول للمشاكل، ويعتبر هذا مشجعا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة². وعندما تحدث مشاكل في المؤسسات التي تتبنى ثقافة الجودة، فإن التركيز غالبا ما يكون منصبا لتعرف على أسباب المشاكل ومن ثمة فصل العوارض عن المسببات. وتتنظر المؤسسات التي تتبنى ثقافة الجودة إلى عملية حل المشاكل بأنها عملية طويلة ونظامية تتولى مسؤوليتها الفرق التي تهدف إلى إيجاد حلول للمشاكل. وذلك عن طريق إشراك كافة العاملين لمعرفة الأبعاد الحقيقية للمشكلة وتحديد علاجها وفقا أولويات الأسباب التي كانت وراء المشكلة ذاتها³. ولذلك فعلمية حل المشكلة تكون ذات تسلسل طبيعي ومنطقي،⁴ ومنهج حل المشاكل في مجال الجودة ليس إلا انعكاسا أو ترجمة لما يعرف بالطريقة العلمية في حل المشكلات، الشائعة في المنهج الإداري في مجال التخطيط واتخاذ القرار. وتستند إلى أركان أساسية وهي :

- تحديد أو تشخيص المشكلة من قبل الفرق المكلف بمعالجة المشكلة. ومن الأساليب الشائعة في هذا المجال، القيام بالإجابة على أسئلة متنوعة تتعلق بمن، ماذا، متى، أين، كيف، لماذا، الذي يساعد في وصف المشكلة ؛
- تحديد الأهداف المتوخاة من حل المشكلة ؛

¹ اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 287

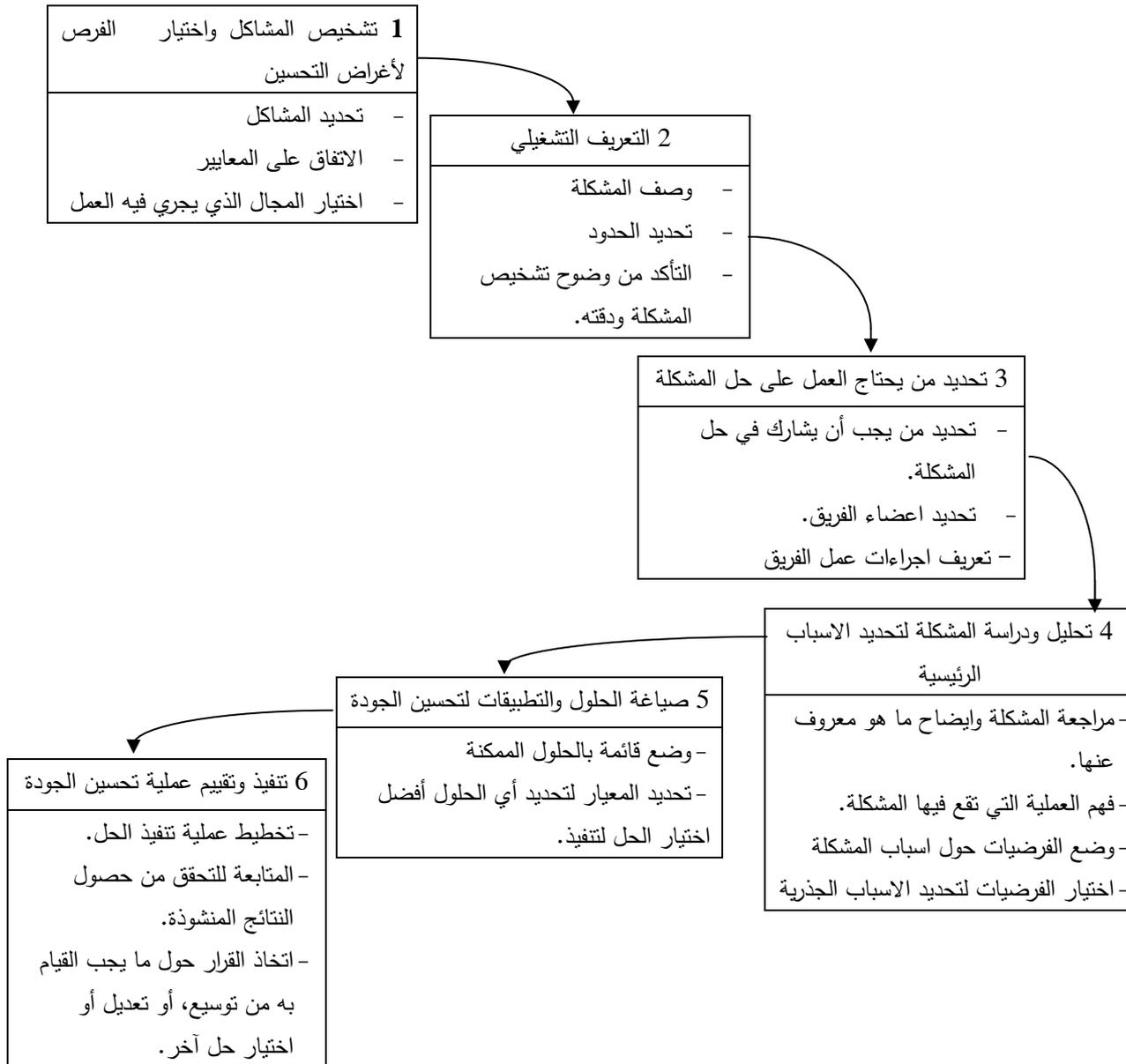
² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص : 160

³ خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص : 79

⁴ Gopal K. Kanji and Mike Asher, op cit , P : 8

- التحليل و البحث عن البدائل التي تمثل حولا للمشكلة ؛
- تقويم البدائل من الحلول ؛
- اختيار الحل الأفضل ؛
- تنفيذ الحل الجاري إختياره.
- المتابعة والرقابة للتنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية.¹

الشكل رقم (3-4) يبين نموذج الخطوات الست لحل مشكلات الجودة



المصدر : رعد عبد الله الطائي و عيسى قدادة، مرجع سبق ذكره ، ص : 207

¹ رعد عبد الله الطائي و عيسى قدادة ، مرجع سبق ذكره، ص : 207

المبحث الرابع : العملية والقياس

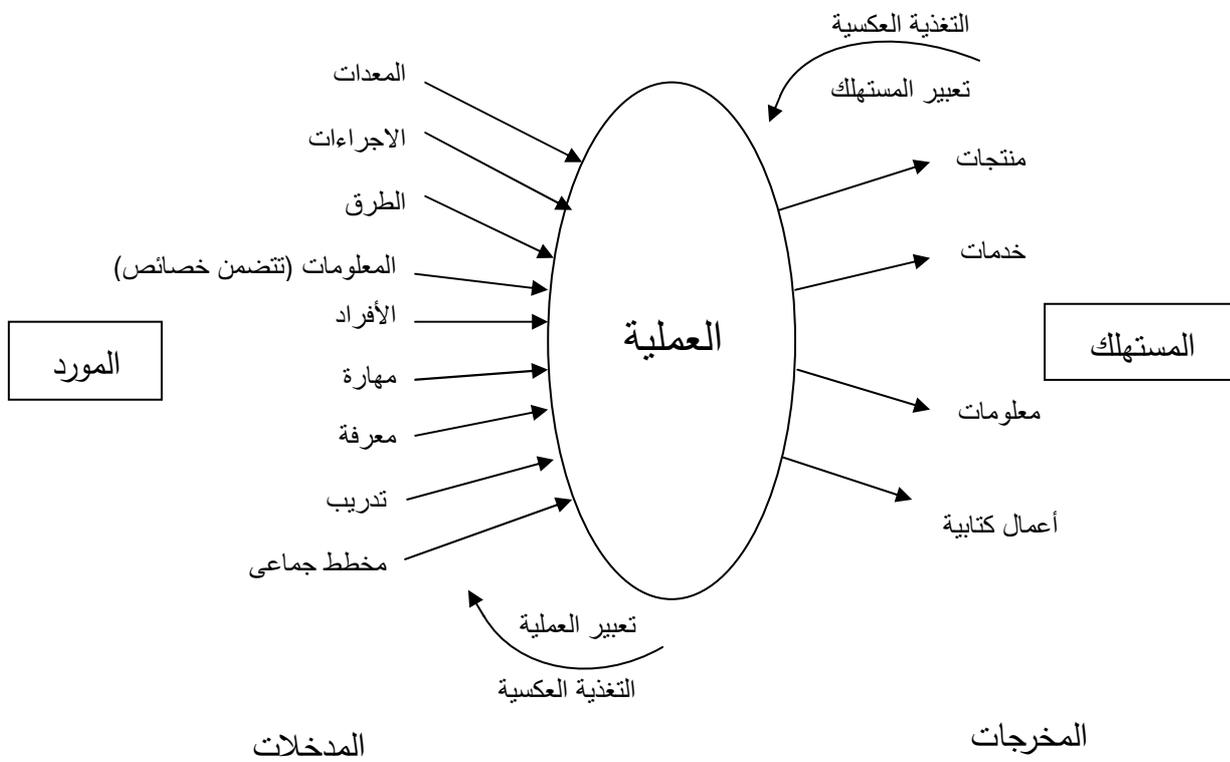
تعتبر العملية والقياس من المتطلبات المهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

المطلب الأول : تفهم العملية

العملية هي تدفق الأنشطة بغرض تحويل المدخلات (قوى عاملة ، معدات ، أموالإلخ) إلى مخرجات (مواد ، بضائع ، خدمات ، معدات ،إلخ)¹

فالعملية هي تحويل واقع المدخلات الذي يتضمن أنشطة طرق وعمليات إلى مخرجات ترضي وتتبع حاجات توقعات المستهلك في شكل منتجات، خدمات، أو نتائج عامة². والشكل يوضح آلية سير العملية:

الشكل رقم (4-4) يبين العملية



Source: Jahn S.Oakland, **Total Quality Management : text with cases**, 2edition, Butter worth Heinemann, NEW DALHI ,2001, P : 12

إن اتجاه الحديث يؤكد أهمية العمليات، إذ أصبحت حقيقة يجب على الجميع فهمها وإدراكها، وتعد الأساس لإرضاء الزبون أو رفضه لمنتجات أو خدمات المؤسسة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المؤسسات هم مدراء عمليات، وإن ذلك يتطلب منهم إدارة أنشطة المؤسسة بصورة كفؤة ويتم تحقيق ذلك من خلال نموذج العملية Process Model يتطلب الآتي :

¹ حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص : 40

² Jahn S.Oakland, **Total Quality Management :text with cases**, 2 edition, Butter worth Heinemann, NEW DALHI , 2001, P : 11

- لا بد من تحديد العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج المطلوبة ؛
- لا بد من تحديد مدخلات العمليات و مخرجاتها و قياسها ؛
- تحديد نقاط الإتصال بين العمليات من خلال الأنشطة المختلفة في المؤسسة ؛
- تقييم تأثير العمليات ونتائجها في الزبائن و الموردين و مجموعة المستفيدين من المؤسسة ؛
- تحديد مسؤولية إدارة هذه العمليات و سلطتها و تطويرها ؛
- تحديد الزبائن الخارجيين و الداخليين للعمليات ؛
- عند تصميم العملية و إدارتها يجب أخذ عوامل الرقابة على العملية و عوامل الأداء و الموارد اللازمة لهذا الأداء و أسلوب قياس النتائج بالحسبان¹؛
- تحديد الأنشطة التي تعتبر بالغة الأهمية لتحقيق هذه الأهداف و تقديم هذه النواتج ؛
- التعرف على كل الجهات المحيطة بالعملية من العملاء الخارجيين والموردين و غيرهم من أصحاب المصلحة ؛
- تحديد الموارد والمعلومات و الكفاءات المطلوبة لتقديم المخرجات المطلوبة ؛
- تحديد المخاطر و وضع التدابير التي تقضي الحد أو السيطرة على المخاطر ؛
- إتخاذ إجراءات للقضاء على سبب المدخلات أو المخرجات مطابقة للمواصفات ؛
- تحديد كيف سيتم قياس الأداء مقابل الأهداف و الحد من التباين ؛
- إيجاد سبل أفضل لتحقيق أهداف العملية و تحسين الكفاءة العملية ؛
- تحديد ما إذا كانت أهداف العمليات تظل ذات صلة باحتياجات أصحاب المصلحة و إذا لزم الأمر تغييرها.²

المطلب الثاني : القياس

تعتبر عملية القياس من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء فمن خلال عملية القياس يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي و من ثم التفكير في التحسين، و حيث أن مجالات القياس المختلفة، و كذلك يختلف من يقوم باستخدامه لذلك يختلف أسلوب القياس باختلاف موضوعه، و يراعى أن يكون مناسباً لكل من الإدارة العليا و العاملين بالمؤسسة.

إن النظرة الموضوعية لعملية القياس على الصورة التي وصفناها تعتبر تدعيماً إيجابياً لثقافة المؤسسة بما يضمن تهيئة البيئة لكي تتيح فرص نجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة للجودة.

¹ يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية، دار البازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص : 212 - 213

² David Hoyle, op cit , P:29

وهناك بعض النواحي تكون صعبة القياس و لكن ليس معنى ذلك طرحها جانبا بل أن الثقافة المطلوبة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة تتطلب الإهتمام الكامل لكل النواحي التي يمكن قياسها و كذلك تلك التي يكون غير قابلة للقياس و الوقوف منها على تأثيراتها جميعا على أعمال المؤسسة.¹

أولا : قياس جودة المنتج

تختلف طرق توصيف أو قياس جودة الجودة حسب نوع المواد أو المنتجات التي يرغب المستهلك شراؤها، وأيضا حسب الغرض الذي من أجله يتقرر الشراء وهنا يلاحظ تعدد الطرق المستخدمة في قياس جودة المنتج منها :

1- **التحليل الفني** : وهو من الطرق الهامة في تحديد مستوى الأصناف المرغوب شراؤها فيما يتعلق بالمواد التي تدخل في تركيبه سلعة معينة. بصفاتها ومكوناتها ومميزاتها ؛

2- **الرتب (الدرجات)** : يتم تصنيف السلعة إلى رتب تتدرج تبعا لمعايير أو مقاييس متفق عليها، ويتم وفق طريقة الرتب تحديد وتوصيف المدى لكل رتبة أي الحد الأعلى.والجهات التي تقوم بوضع المعايير والمواصفات للرتب وحدود كل رتبة قد تكون هيئات فنية دولية ؛

3- **الاختبارات الفعلية** : تستخدم في قياس جودة المنتج من حيث القوة و المتانة وحسن الأداء وغيرها من الصفات وتجري هذه الاختبارات بأجهزة قياس نموذجية تكون معيارا للقياس ؛

4- **عينات القبول** : تعتبر العينة أساس توصيف الجودة لكثير من الأصناف المطلوبة . ومن المعروف أن الضبط هو تلك الأداة الفاعلة التي تهدف إلى التحقق من جودة المنتج وذلك من خلال التأكد من أن الانحرافات في التنفيذ لن تتجاوز الحدود المسموح بها ؛

5- **الخرائط الرقابية** : هي عبارة عن رسوم أو خرائط بيانية ترسم على ثلاثة خطوط يمثل الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المعيبة والثاني الحد الأدنى المسموح به والثالث يمثل الخط الوسط ويطلق عليه متوسط المتوسطات أو أنسب مستوى يمكن الوصول إليه. ولكي يتم وضع الخطط أو التصميم النهائي للخرائط الرقابية لا بد أن نقوم بأخذ عينات صغيرة من الخط الانتاجي وعلى فترات دورية منتظمة و يتم فحصها بغية تحديد مواصفات ثم نقوم بتسجيل البيانات التي يتم الحصول عليها ثم نقوم بتحليل تلك البيانات على متوسط المتوسطات لتحديد كل من الحد الأدنى والأقصى المسموح به للوحدات المعيبة ؛

6- **المواصفات القياسية** : في بعض الحالات تقوم جهات خاصة معتمدة بوضع مواصفات قياسية لجميع ما تعتمد عليه الصناعة من منتجات و مواد وعمليات فنية وأجهزة وآلات كما تقوم تلك الجهات بوضع تعاريف محددة للإصلاحات والرموز والتطبيقات المختلفة في التعامل مع هذه المواد أو المنتجات.²

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001، مرجع سبق ذكره، ص : 162

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره ، ص:41-43

ثانيا : قياس جودة الخدمة

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة. وفيما يلي استعراض مداخل لقياس جودة الخدمة :

1- قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن : هناك عدة مقاييس لهذا المدخل فمقياس عدد الشكاوي يمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا تتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يرغبون الحصول عليه. يمكن هذا المقياس مقياسا لجودة المنتج ومقياس الرضا وهو أكثر المقاييس استخداما عن طريق توجيه أسئلة تكشف شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة، وبناءا على ذلك يمكن للمؤسسة وضع إستراتيجية تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتحقق لهم الرضا. ومقياس الفجوة : يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة بالفعل ومقياس القيمة تقوم الفكرة الأساسية على أن القيمة التي تقدمها مؤسسة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول هذه الخدمات ؛

2- قياس الجودة المهنية: وهو يمثل قياس الجودة من منظور مقدميها ويكون ذلك بدلالة المدخلات، والعمليات المطلوبة لإنجاز الخدمة، والنتائج المتمثلة بالخدمة بصورتها النهائية، وهذا يتم من خلال الأداء المقارن، أو الأسئلة الموجهة للعاملين ؛

3- قياس الجودة من المنظور الشامل أو الكلي أي من وجهة نظر الزبون ومقدمي الخدمة لكي يتسنى للمؤسسة من تقويمها وإجراء برامج تحسين مستمرة لجودة الخدمة.¹

المطلب الثالث: تكاليف الجودة

أولا: تعريف تكاليف الجودة

وقد عرف المعيار البريطاني (BS6143) في الجزء الثاني منه تكلفة الجودة بأنها ضمان الجودة وتوكيدها، فضلا عن الخسارة المتحققة عندما لا تتحقق الجودة. فهي تمثل ما تنفقه المؤسسة في سعيها لإنتاج منتجات تتمتع بالجودة العالية .

فيما تعرفها المواصفات الأسترالية (AS2561) : بأنها حاصل الفرق بين التكلفة الحقيقية التي ستحصل إذا لم يحصل أي فشل للمنتج. وتظهر تكاليف الجودة بموجب هذا التعريف بأنها الفرق الحسابي بين التكلفة المتوقعة أو المحددة مسبقا لإنتاج منتجات خالية من العيوب و مطابقة للمواصفات وبين التكلفة الفعلية التي تحملتها المؤسسة للإنتاج وبيع منتجاتها.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 97-109

ويرى (جاريسون ونورين، 2002) أن تكلفة الجودة لا تخص عملية الإنتاج فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى جميع الأنشطة في المؤسسة بدءاً من البحث و التطوير و حتى خدمة المستهلك. أي إن تكاليف الجودة تمثل ما تستهلكه نشاطات المؤسسة على امتداد سلسلة القيمة للحصول على منتجات بالجودة المطلوبة.

أما (عقيلي، 2001) فيرى أنها إستثمار له عائد، يتمثل بالحصول على رضا و سعادة الزبون وكسب ولائه وجذب زبائن جدد و الحصول على حصة أكبر من السوق. فبموجب هذا التعريف تكون برامج تحسين الجودة عبارة عن قرار إستثماري تتخذه الإدارة تسعى عن طريقه إلى الحصول على رضا الزبون كمردود لتقديمها منتجات تلبي رغباته و إحتياجاته.

ثانياً: تصنيف تكاليف الجودة

تتحمل المؤسسة في سعيها لتوفير و ضمان منتجات و خدمات بالجودة المطلوبة أنواعاً مختلفة من التكاليف ، صنفها مجموعة من الباحثين المختصين ومنهم (Summers) ، (Hilton) ، (Morse) ، (وجاريسون و نورين) بأنواع أربعة ضمن مجموعتين رئيسيتين هما :

1. تكاليف ضبط الجودة أو الرقابة **Control Costs** : وتسمى أيضاً تكاليف المطابقة Cost of

Conformance إذ يعرفها Morse بوصفها التكاليف المنفقة نتيجة لإمكانية حدوث المطابقة الرديئة بين المنتجات أو الخدمات الفعلية ومعايير تصميمها. فتكاليف ضبط الجودة تشمل إذن التكاليف جميعها التي تتفقها المؤسسة في جهودها لإنتاج منتجات مطابقة للمواصفات ومنع حدوث المشاكل في أثناء وبعد عملية الإنتاج، وتشمل تكاليف ضبط الجودة.

أ. **تكاليف الوقاية (المنع) Preventive Costs** : هي التكاليف المتعلقة بالأنشطة التي تقلل من أو تستبعد إنتاج سلع معيبة أو تقديم خدمة أقل من المستوى القياسي، ومن أكثر الطرق فاعلية لخفض تكاليف الجودة مع المحافظة على الجودة العالية للمخرجات هي تحاشي حدوث مشاكل الجودة من البداية ، فقد وجدت الشركات إن تكلفة المنع (الوقاية) أقل من تكلفة تصحيح العيوب بعد حدوثها.¹ والتي تشمل على تكاليف تخطيط الجودة (Quality Planning) ، مراجعة تصميم الجديد (New Product Review) ، التدريب (Training)، ضبط العملية (Process Control) ، تحليل البيانات (Analysis Data) ، وتقارير الجودة (Quality Report).²

ب. **تكاليف التقييم Appraisal Costs** : وهي كلف تقويم المنتج أو الخدمة في أثناء عملية إنتاج المنتج أو توفير الخدمة لتحديد فيها إذا كان هذا المنتج في حالته التامة أو غير التامة قادرة على

¹ حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص : 51- 53

² حنان عثمان عميس محمد، إستراتيجية التغيير التنظيمي في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية في السودان (قطاع الصناعات الغذائية 2000-2006)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية للدراسات العليا، جامعة أم درمان

الإسلامية، السودان، 2007، ص : 184

تلبية المتطلبات الموضوعية من قبل الزبون. وتعد أنشطة التقييم ضرورية في بيئة الجودة الضعيفة، فهي يمكن أن تنشأ في أي مكان كتقويم و فحص المواد الأولية و الإنتاج تحت التشغيل و الإنتاج التام. من ناحية أخرى فكل التقييم هي كلف الفحص لضمان تلبية المواصفات .

- وغالبا ما تصنف أنشطة التقييم بأنها أنشطة لا تضيف قيمة، لأن الزبائن لا يدفعون مقابل الفحص، وإنما يدفعون مقابل المنتج عال الجودة ، ويعتقد خبراء الجودة أن أنشطة التقييم يمكن تفاديها عن طريق وضع تعزيزات أكثر في منع العيوب، إذ تدافع إدارة الجودة الشاملة عن عملية مثالية بتقديم تصميم خال من العيوب (Zero Defects)¹ وتحتوي على تكاليف فحص المواد (Material Inspection) ، الفحص و الإختبار (Inspection & Test) المحافظة على دقة أدوات القياس (المعايرة) (Tools calibration)، وتكاليف تقويم المخزون (Inventory Evaluation)².

2. **تكاليف الفشل في ضبط الجودة Cost of Quality Failure** : وتسمى أيضا تكاليف عدم المطابقة Cost of Non-Conformance ، ويعرفها Morse بأنها تكاليف التي تحدث بسبب المطابقة الرديئة بين المنتجات أو الخدمات و معايير تصميمها.

إن الفشل في ضبط الجودة يسبب أنشطة الفشل الداخلي و الخارجي و بشكل عام تعدها المؤسسات أنشطة لا تضيف قيمة، ويرتبط هذا النوع من التكاليف بالمؤشرات الرئيسية التي يمكن أن تحصل في المستقبل نتيجة لإنخفاض المبيعات الناتج عن هذا الفشل.

فهذه التكاليف تحصل عند فشل المؤسسة في إنتاج منتج بالشكل الصحيح من المرة الأولى ، مما يخلق عدم تطابق هذا المنتج أو الخدمة التامين مع متطلبات الزبون، وتقسّم إلى قسمين :

أ. **تكاليف الفشل الداخلي Internal Failure costs** : وهي التكاليف الناتجة عن الأنشطة المطلوبة لتصحيح العمليات و المنتجات أو الخدمات المعيبة التي جرى تحديدها قبل وصولها إلى الزبائن. وأنشطة الفشل الداخلي أنشطة لا تضيف قيمة ويمكن أن تكون مكلفة جدا خاصة بخسارة وقت العملية. فعلى الرغم من أي وقت العملية يمكن أن يكون الأكثر كلفة، فهو الأكثر صعوبة في القياس لأنه يمكن أن يؤثر على المبيعات المستقبلية للمؤسسة.³ وتضم تكاليف

¹ حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص : 54

² حنان عثمان عميس محمد، مرجع سبق ذكره، ص : 198

³ حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص : 54-55

التالف (Scrap) ، العمل المعاد (Rework) ، التوقفات (Downtime) ، إعادة الفحص والإختبار (Retest) ، الفقدان (Loss) ، وتكاليف التنسيق (Coordination)¹.

ب. **تكاليف الفشل الخارجي External Failure costs** : يمكن أن تكون أنشطة الفشل الخارجي الأكثر كلفة بسبب تأثيرها على سمعة المؤسسة، كذلك فإن التكاليف المنفقة على هذه الأنشطة يمكن أن تكون ضخمة، ويمكن أن تكون صغيرة مقارنة بالكلف الفرصية للمبيعات المستقبلية، والمدافعين عن إدارة الجودة الشاملة يرون بأن كل نشاط سيمنع الفشل الخارجي هو كلفة فعالة، وهذه الحجة من الصعب دحنها لأن الكلف الفرصية عن المبيعات الضائعة يمكن أن تكون مرتفعة جدا لكنها في الوقت نفسه صعبة القياس بشكل موضعي.² وتشمل تكاليف تصحيح المواد (Repair) ، المواد المعادة (Rejects) ، مصاريف الضمان (Guarantee) ، و الخصومات (Discounts).³

• فيما صنف (محسن و النجار) كلف الجودة تصنيف آخر قسمت بموجبه إلى قسمين هما :

1- **الكلف المباشرة للجودة Direct Quality Costs** والتي تصنف إلى نوعين :

- كلف الرقابة Control Costs : وتتضمن كلف الوقاية و كلف التقويم ؛

- كلف الفشل Failure Costs : وتشمل كلف الفشل الداخلي و كلف الفشل

الخارجي.

وتحسب كلف الجودة المباشرة بالمعادلة الآتية :

الكلف الكلية المباشرة للجودة = كلف الرقابة + كلف الشغل.

= (كلف الوقاية+ كلف التقويم) + (كلف الفشل الخارجي+ كلف الفشل الداخلي)

2- **الكلف غير المباشرة للجودة Indirect Quality Costs** وتشمل الكلف غير الملموسة مثل:

- فقدان السمعة Loss of Reputation ؛

- عدم رضا الزبون Customer Dissatisfaction ؛

- معاناة الزبون Customer Incured .

• وتصنف تكاليف الجودة تصنيفا آخر وهو التكاليف الظاهرة و التكاليف المستترة أو المخفية :

1- **التكاليف الظاهرة Visible Costs** : بالنسبة للعديد من الشركات هي تكاليف الكلية للجودة التي

تمثل عناصر مثل : التالف، إعادة العمل، الفحص، المردودات بموجب الضمان، وتكاليف ضمان

الجودة.

¹ حنان عثمان عميس محمد، مرجع سبق ذكره، ص : 198

² حيدر علي المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص : 56

³ حنان عثمان عميس محمد، مرجع سبق ذكره، ص : 198

2- **تكاليف المخفية Hidden costs** : فهي تكاليف التي ترتبط بأنشطة الجودة ولا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة وإنما تحمل على أنشطة أخرى، مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج و الهندسة. وعلى الرغم من عدم ظهور هذه التكاليف إلا أن لها وزنا كبيرا يفوق في كثير من الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة.¹

المبحث الخامس : التحسين المستمر

إن التحسين المستمر عبارة عن جهود مستمرة لتحسين المنتجات والخدمات، وهو مرحلة لنهاية معلومة لها بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للتنافس والسيطرة على السوق.

المطلب الأول : الجذور و المنهج الياباني في التحسين المستمر

شهدت فترة السبعينات من القرن الماضي توجها من الغرب (خصوصا الو م أ) لفهم التجربة اليابانية في المجالات الاعمال و الصناعة واكتشاف الأسرار التي منحها التميز في المنافسة العالمية.² منذ مطلع الثمانينات بدأ الغرب في تداول الكثير من المفاهيم و الممارسات اليابانية بعضها على سبيل التجربة المحدودة شائع. وفي هذه المرحلة انتقلت الكثير من المفاهيم الخاصة بالجودة ، التي تطورت في اليابان ، إلى الغرب من بينها فلسفة التحسين المستمر.

لقد كان المنهج الغربي في التحسين يركز على التطوير و على الابتكار. واتسم ذلك بالعديد من السمات أهمها :

1. القفزات الواسعة أو التحسينات الكبيرة ، وهذه عادة تتطلب جهودا ونفقات كبيرة بالإضافة إلى أن من يقوم بها هم أفراد المتخصصين ؛
2. الفواصل الزمنية الطويلة نسبيا للقيام بعمليات التطوير و الابتكار ؛
3. ان الإهتمام الأكبر كان ينصب على التكنولوجيا وطرق العمل للارتقاء إلى مستويات تكنولوجيا أعلى.

أما المنهج الياباني فكان مختلفا. والسبب في ذلك يعود إلى تاريخ وطبيعة وظروف المجتمع الياباني التي كان لها تأثيرها في مجالات الادارة المختلفة. والتي نتج عنها تأسيس المنهج الياباني في الادارة على ما يسمى S5 :

- إزالة التلث SEIRI : وتعني التميز بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية و التخلص من الأخيرة. والهدف منه منع الهدر وضمان الأمن و السلامة ؛
- الأناقة SEITON : وتعني حفظ الأشياء بأناقة كي تكون متاحة للاستعمال. والهدف تحسين الكفاءة وضمان الأمن و السلامة ؛

¹ حيدر علي السعودي، مرجع سبق ذكره، ص : 59- 60

² رعد عبد الله الطائي و عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص : 196

- الكنس SEISON : وتعني إيجاد العيوب الصغيرة من خلال التنظيف. والهدف منع العطلات؛
- النقاء SEIKETSU : وتعني تحسين البيئة المحيطة بالمرافق الإنتاجية لتقليل التلوث والهدر. والهدف إدامة وتحسين الجودة ؛
- النظام SHITSUKE : وتعني إطاعة ما يتم تقريره. والهدف تنميط الفعاليات و الإجراءات. وانطلاقا من الأسس الخمسة أعلاه والممارسات العديدة المميزة في الشركات الصناعية اليابانية ابتكر الياباني الدكتور " ماساكي اماي Massaki Imai " نظام KAIZEN وترجم كتابه الذي صدر باللغة الإنجليزية إلى اليابانية و الأسبانية و الفرنسية و البرتغالية و الإيطالية و الكورية. وتصدر أكثر الكتب مبيعا لمدة ثلاث سنوات. والكلمة KAI تعني التغيير التدريجي أما ZEN فتعني الزيادة الطفيفة. وعرف KAIZEN بأنه النظام الياباني للتحسين المستمر.

ويشير (المنيف، 1998) إلى أن كيزن عملية تحسين وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات تشغيلية معروفة (معدات، مكان، أفراد، أساليب عمل، تقنية) ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع أو الابتكار... ويركز على ضرورة اتخاذ كافة التدابير لإصلاح المعدات وتحسين موقع العمل ومعداته بأفضل استخدام دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة وبعد استنفاد كافة الامكانيات لاستغلال ما هو متوفر. ويذهب (Heizer and Render, 2001) إلى أن كيزن كلمة يابانية تشير إلى العملية المستمرة من التحسينات المضافة.¹

التحسين المستمر مصطلح على المفهوم الياباني KAIZEN فهو فلسفة قائمة على التحسين المستمر للعمليات كضمان لاستمرار تقديم المنتجات تلبي حاجات العميل وتواكب تطوراتها. ويعرف التحسين المستمر إلى أنه فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر وتشمل هذه العملية المعدات والطرق والخامات والأفراد، إن التحسينات المستمرة تتم من خلال العمل الجماعي وفرق العمل للاستفادة من جميع الخبرات التي يتمتع بها أفراد الفريق، ويتوقف نجاح هذه التحسينات على دعم ومساندة الإدارة لفرق العمل التي بدورها تستخدم الأساليب و الأدوات الخاصة بالجودة في تشخيص المشكلات لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين وتقديم المقترحات اللازمة للتحسين المستمر لها.²

فالتحسين المستمر فلسفة البحث المستمر عن طرق لتحسين العمليات، ويتضمن التحسين المستمر تحديد المقارنات المرجعية للممارسة الممتازة، وغرس إحساس ملكية الموظف في العملية، ويمكن أن يكون التركيز على التقليل من طول الوقت المطلوب لمعالجة الطلبات للقروض في المصرف، أو كمية الخردة

¹ رعد عبد الله الطائي و عيسى قدارة، مرجع سبق ذكره، ص : 197 - 198

² علي محمد عبد الجبار الحميري، دور ادارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة بالتطبيق على الشركات القطاع الصناعي البيني الحاصلة على شهادة الجودة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010/2011، ص : 98

(النفايات) المتولد من آلة الصقل، أو عدد حالات تضرر الموظف في موقع إنشائي، كما يمكن أن يركز التحسين المستمر على المشاكل مع الزبائن أو المجهزين، مثل الزبائن الذين يطلبون تغييرات مستمرة في كميات الشحن و المجهزين الذين يفشلون في الحفاظ على الجودة العالية.¹

المطلب الثاني : عناصر التحسين المستمر

تتضمن الثقافة التنظيمية إقناع الإدارة العليا بمتابعة إجراءات التحسين المستمر بحيث تشمل جميع النواحي لتظل بيئة العمل مواتية ومشجعة لاستيعاب المفاهيم الادارية الحديثة الخاصة بالجودة وتتضمن مايلي :

- 1- **التخطيط:** يتضمن هذا العنصر عملية الوقوف على مدى حرص المؤسسة على توفير وتخصيص الوقت و الدعم للتأكد من خطط تحسين الجودة التي يتم إعدادها وإعلامها للعاملين، وتنفيذها ومراجعتها، وتؤمن المؤسسة بالحاجة المستمرة إلى العديد من التحسينات لتحقيق الجودة الشاملة
- 2- **إستثمار التفكير:** تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تنظر الادارة للمستقبل بعيدا المدى وتضع له الخطط المبينة على التفكير السليم البناء. أن الوقت المستغرق في التفكير، تنظر اليه الإدارة على أنه نوع من الاستثمار سينشأ عنه خطوط عريضة تكون مرشدا وليس ضياعا للوقت والجهود
- 3- **إستخدام القياس:** يتعلق هذا العنصر بالوقوف أولا بأول على الإنجاز الذي يتم في كافة المجالات بهدف خدمة اتخاذ القرار ويكون هذا العنصر إيجابيا عندما تترك الإدارة العليا أن قياس الانجاز جزء أساسي وحيوي للبحث عن التطوير و التحسين، وإن كل المستويات الادارية لها مقاييسها الخاصة وطرق القياس المناسبة لها وأنشطتها، وأن جميع العاملين يهتمون بقياس الأداء للمؤسسة ككل.
- 4- **التعظيم:** ويقصد به أن هناك نظرة تكاملية للأهداف الفردية ولكل أجزاء ومكونات المؤسسة وأن العمل على إيجاد تكامل بين هذه الأهداف جميعها سيعمل على تعظيم الأهداف. ويتحقق هذا التعظيم من خلال المشاركة وعدم الاستقلالية و الانعزالية عندئذ تتحقق الأهداف
- 5- **شهادات الجودة:** ويقصد بها تلك الشهادات التي تمنح للمؤسسة من جانب المعتمدة والتي تفيد بأن هناك مقومات معينة للمؤسسة تتوافق مع المستويات الموضوعية بهذا الخصوص، أن الشهادات التي تمنح للمؤسسة اعترافا بتهيئة بيئة المؤسسة نحو تحسين الجودة وهذا كله يسهل من بناء ثقافة تنظيمية تتقبل وبسرعة ثقافة الجودة الشاملة.²

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2007، ص : 222 - 223

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، مرجع سبق ذكره، ص : 163 - 164

المطلب الثالث : طرق التحسين

هناك طريقتين لتحسين :

أولاً: الطريقة اليابانية **Kaizen** :

وفقا لهذه الطريقة يتم النظر إلى التحسين على أنه عملية يجب أن تتم بشكل تدريجي حيث لا ينتظر أن يتم التحسين دفعة واحدة و أن واجب الإدارة يجب ان ينقسم إلى عمليتين أساسيتين :¹

الصيانة أي وضع المعايير و المعدلات و التأكيد من اتباعها.

- التحسين أي التطوير المعايير و المعدلات و الارتفاع بها إلى مستويات أعلى.

وتتم هذه الطريقة وفقا لفلسفة أن :

عنصر بشري ذو مهارة عالية محفز بشكل جيد يستخدم التكنولوجيا مبسطة يمكنه أن يقوم بالتحسين المستمر بشكل ممتاز.

وعبر ماساكي أماي Imai MASSAKI عن فكرته في صورة مظلة تتدرج تحتها العديد من الأساليب والطرق المتبعة للتحسين المستمرين في الأداء كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-5) يبين أساليب التحسين المستمر KAIZEN



المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص : 144

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص : 144

ثانيا - الطريقة الأمريكية:

ويركز هذا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة و مبتكرة مبدعة لتحل محل القديمة فالتحسين هذا يجب أن يتم دفعة واحدة أو بضربة واحدة One Shot وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة وذلك من خلال الاعتماد على أساليب تكنولوجيا معقدة و متطورة جدا وإمكانية مالية كبيرة وهذا الاتجاه لا يركز مثل الاتجاه الياباني على العنصر البشري في عمليات التحسين بل إن تركيز ينحصر في التكنولوجيا المتطورة و فيما يلي جدول يوضح المقارنة بين الطريقتين:

الجدول رقم (4 - 2) يبين المقارنة بين الطريقة اليابانية والأمريكية

وجه المقارنة	الطريقة الأمريكية	الطريقة اليابانية
طريقة التحسين	يتم التحسين على دفعات قصيرة الأجل تحقق تغييرات جذرية.	يتم التحسين بصورة تدريجية و لا تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية.
مجال التحسين	يشمل التحسين مجالا محددًا وبعد الانتهاء منه يتم اللجوء إلى مجال آخر و هكذا.	التحسين يشمل جميع المجالات في آن واحد.
أسلوب التحسين	هدم و إعادة البناء	إصلاح وهدم في آن واحد.
التفكير في التحسين	تفكير فردي	تفكير جماعي.
متطلب - التحسين	إستثمارات عالية ضخمة وتكنولوجيا متطورة و معقدة مع التركيز على الجوانب الفنية	استثمارات مالية عادية وتكنولوجيا سهلة مع التركيز على العنصر البشري.

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص : 146

المطلب الرابع : مراحل عملية التحسين المستمر

لتحديد هذه المراحل ينبغي التفرقة بين ثلاث مراحل :

مدخل رقابة العملية : وهنا تمر عملية التحسين بالمراحل الآتية :

- جدد : أي تحديد أهداف الرقابة التي تعتبر عن الجودة المطلوب في المنتج وينبغي أن يكون تحديد هذه الأهداف على شكل معايير؛
- قيس : تحديد نوع المعلومات التي تمكن من تكوين رؤية واضحة عن واقع التنفيذ الفعلي للمجال المراد تحسينه ؛
- قارن مع المعايير : حيث تتم مقارنة ما تم تحقيقه تم تحقيقه مع معايير الجود المطلوبة لتعرف على مدى وجود انحراف من عدمه وفي حالة حدوث انحرافات فما هي أسباب ذلك ؛
- قيم : في ضوء ما تم من خلال عملية المقارنة يجري تحديد التحسينات التي سيتم ادخالها ؛
- إتخاذ الاجراء التصحيحي إذا كان ذلك ضروريا ؛

- متابعة الاجراء التصحيحي للتأكد من فعاليته ومقدرته على حل المشكلة والقضاء تماما على الانحرافات¹.

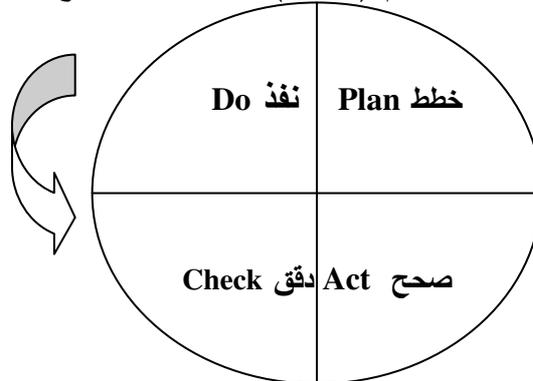
مدخل P.D.C.A

إن دور خطط - نفذ- دقق- صح Plan- Do-Check-act عملية ذات أربع خطوات لتحسين الجودة. ففي الخطوة الأولى (خط) توضح خطة لتفعيل التحسين. وفي الخطوة الثانية (نفذ) اي تنفيذ الخطوة. الثالثة (دقق) تلاحظ تأثيرات الخطة. وفي الخطوة الرابعة (صح) تتم دراسة النتائج لمعرفة الدروس المستفادة وما الذي يمكن توقعه. ويشار أحيانا إلى هذه الدورة باسم دورة شيوهارت لأن والتر، أ. شيوهارت ناقش هذا المفهوم في كتابه المعنون " طريقة إحصائية من منظور ضبط الجودة كما تعرف باسم دورة ديمينج لأن الذي طبق هذا المفهوم في اليابان هو د. ديمينج. وقد أطلق اليابانيون عليها بعد ذلك اسم دورة ديمينج.

وتعتبر دورة ديمينج أساس التحسين المستمر في الجودة ، حيث أنها تربط بين التصميم و الإنتاج والمبيعات وأبحاث السوق بهدف وصول المنتج إلى الزبون بالجودة التي ترضيه. وتتكون دورة ديمينج من أربعة أنشطة متتالية وهي:

- **خط (Plan) :** حدد الأهداف و العمليات الضرورية لتحقيق نتائج مطابقة لمتطلبات الزبائن وسياسة المنظمة ؛
- **نفذ (Do) :** طبق العمليات ؛
- **دقق (راجع) (Check) :** راقب و قم بقياس العمليات والمنتج بالمقارنة مع السياسات والأهداف ومتطلبات المنتج ثم ضع تقرير بالنتائج ؛
- **صح (Act) :** قم بأفعال لتحسين أداء العملية باستمرار².

الشكل رقم (4- 6) يبين دورة ديمينج للتحسين



المصدر : نزار عبد المجيد البرواري ولحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص: 90

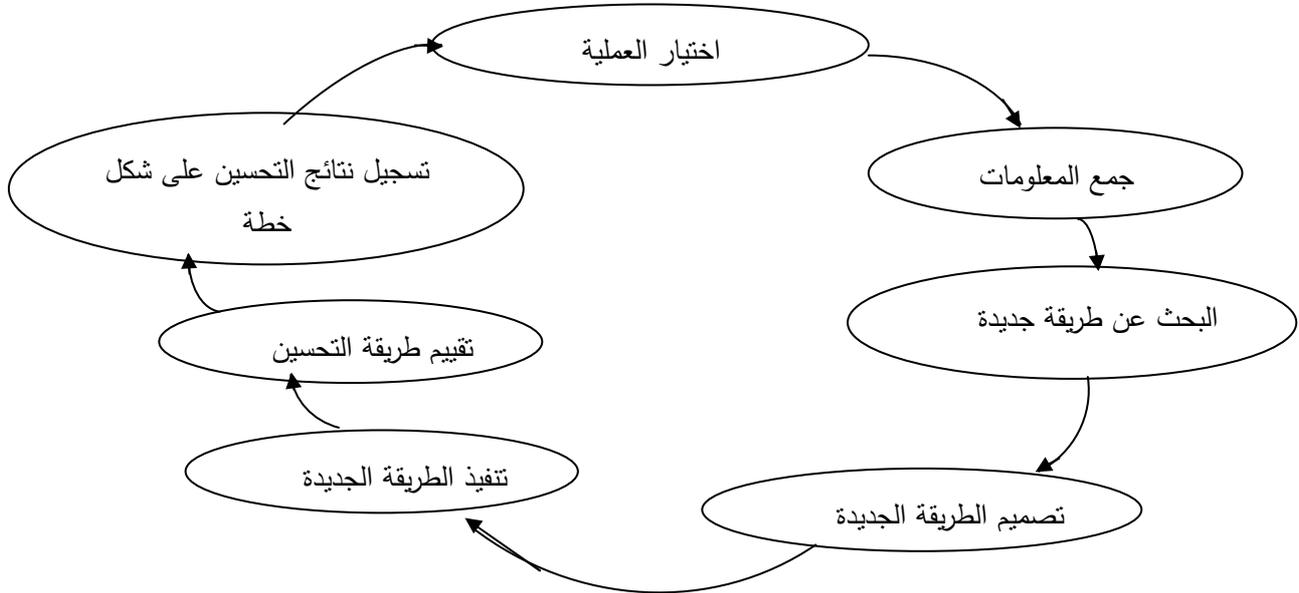
¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص : 147-148

² نزار عبد المجيد البرواري ولحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص: 90 - 91

مدخل دائرة الجودة المستمرة : ويشتمل على المراحل التالية :

- 1- اختيار العملية المطلوب تحسينها المطلوب تحسينها؛
- 2- جمع المعلومات عن تلك العملية بشكل تفصيلي ؛
- 3- البحث عن طريقة جديدة من أجل التحسين ؛
- 4- تصميم الطريقة التي سيجرى من خلالها التحسين؛
- 5- تنفيذ وانجاز طريقة التحسين؛
- 6- تقييم طريقة التحسين؛
- 7- تسجيل نتائج التحسين على شكل خطة.

الشكل رقم (4 - 7) يبين دائرة الجودة المستمرة



المصدر : محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص:150

خلاصة الفصل

تعتبر القيادة عن قدرة الفرد في التأثير على المجموعة من أجل تحقيق هدف مشترك، كما تتطلب في القيادة أن تكون محفزة ودافعة للأفراد العاملين في توعيتهم في العمل، ولأن الدافع هو قوة داخلية تحرك الفرد ليقوم بسلوك معين من أجل تحقيق اشباع حاجاته أما الحوافز فهي عوامل خارجية تؤثر على سلوك الفرد من أجل اشباع حاجاته و للحوافز أهمية كبيرة في سير العمل كما أن ديننا الحنيف نص على ذلك في كثير من الآيات القرآنية و الأحاديث النبوية. ولذلك على القيادة الإدارية أن تكون رشيدة وفعالة في تطبيق أساليب التحفيز لتحقيق الجودة في العمل. ولذلك فإن لقيادة التغيير دور مهم في تغيير ثقافة المؤسسة من الإدارة التقليدية الى إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر بعد الهياكل و النظم جد مهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ومن بين عناصره الاتصال الذي يعتبر مهم في تحقيق ادارة الجودة الشاملة والذي يعني العملية التي يتم بموجبها نقل أفكار أو توجيهات أو معلومات من شخص لآخر أو من مجموعة لآخرى. وقد يكون لفظي أو غير لفظي. ولأهميته تم الإشارة إليه في عدة آيات من القرآن الكريم. كما يعتبر العمل الجماعي من المقومات الأساسية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة وله عدة أوجه منها فرق عمل الإدارة العليا، الوظيفية، عبر الوظائف أو الأنشطة، حلقات الجودة الافتراضية، كل هذه الأوجه تتناسب حسب الطبيعة عمل وبيئة المؤسسة. كما يعتبر التدريب و التعليم من العوامل الاساسية والمتطلبات الرئيسية في انتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال اكتساب المعارف وتنمية القدرات على هذه الفلسفة.

إن التوجه نحو المستهلك من العناصر الأساسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهناك نوعان من المستهلكين فالمستهلكون الخارجيون هم الذين يتعاملون مع المخرجات النهائية للمؤسسة سواء كانت سلعة أو خدمة. أما المستهلكون الداخليون هم الأفراد العاملون في مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة. ولأن الموردون لهم دور مهم في الحصول على مدخلات مناسبة من أجل تقديم مخرجات تلبى رغبات المستهلكين ولذلك كان توطيد العلاقة مع الموردين جزء من فلسفة إدارة الجودة الشاملة. كما يجب على المؤسسة القيام بالتغذية العكسية من المستهلك وهذا لمعرفة مستوى رضا عملائها عن المنتج أو الخدمة المقدمة ولحل المشاكل إن وجدت.

تعتبر العملية والقياس من المتطلبات الأساسية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة. فالعملية هي تحويل المدخلات إلى المخرجات تشبع وترضي توقعات المستهلكين. واستخدام القياس أمر مهم في تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وأثناء سير العملية فإن المؤسسة تتحمل تكاليف الجودة.

يعتبر التحسين المستمر من متطلبات الأساسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة فهو فلسفة تسعى لتحسين العمليات و الأنشطة بشكل مستمر.

الباب الثاني:

الإطار التطبيقي

الفصل الخامس :

مدخل للدراسة الميدانية

تمهيد الفصل

سوف نتناول في هذا الفصل للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية، وذلك بالتطرق للعناصر المنهجية المنظمة لدراسة الميدانية، باستعمال مختلف الأساليب الإحصائية الملائمة لموضوع الدراسة. من معامل ارتباط بيرسون و ألفا كرونباخ و التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإختبار (ت) وإختبار χ^2 والانحدار الخطي البسيط، كما سنتعرف على مصادر جمع البيانات والمعلومات فهناك مصادر أولية و أخرى ثانوية، كما يتم التعرف على حجم عينة مجتمع الدراسة والتي تكون من المؤسسات الإنتاجية و الخدمية بالقطاعين العام و الخاص، وبعدها دراسة خصائص هذه العينة، ثم التطرق إلى صدق وثبات أداة الدراسة من حيث رأي المحكمين و ثبات أداة الدراسة بحساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحاوّر كل المؤسسات حسب طبيعتها وبعدها الصدق البنائي أي التجانس الداخلي لأداة الدراسة وذلك بحساب معامل الارتباط.

وبناءً على ما سبق يمكن تقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : العناصر المنهجية للدراسة
- المبحث الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
- المبحث الثالث : صدق وثبات الدراسة

المبحث الأول : العناصر المنهجية للدراسة

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها وتفسيرها من آراء الأفراد العاملين في المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاعين العام والخاص تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وذلك عن طريق الإستبيان بالإضافة إلى الكتب... إلخ.

المطلب الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية لمعالجة العلوم الإجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" و إختصارها (SPSS)، واستخدام مقياس ليكرت في الدراسة.

و مقياس ليكرت هو مقياس شائع الاستخدام في البحوث السلوكية و وفقاً لهذا المقياس فإنه يطلب من الفرد إبداء درجة موافقة أو عدم موافقة على مجموعة من العبارات التي تتعلق بالإتجاه نحو الشيء المطلوب أو معرفة الإتجاه نحوه.¹

و يعبر مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس عن قياس العبارات، بحيث يأخذ هذا المقياس التصنيف التالي :

غير موافق تماماً=1 غير موافق=2 موافق إلى حد ما=3 موافق=4 موافق تماماً=5

و يمكن تقديم الأساليب الإحصائية المستخدمة وهي :

- معامل ارتباط بيرسون : يبين درجة كل عنصر أو مبدأ أو بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه لتحديد مدى الصدق البنائي لأداة الدراسة ؛ ويعتبر معامل الارتباط Correlation Coefficient هو مقياس لدرجة العلاقة بين المتغيرين Y,X ويرمز له بالرمز R، وتدل قيمته على درجة العلاقة بين المتغيرين أو المتغيرات موضع الدراسة من حيث أنها قوية، متوسطة، أو ضعيفة، وأما الإشارة فإنها تصف نوعية العلاقة هل هي عكسية أم طردية، فالإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية أما الموجبة فتدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين موضع الدراسة.

¹إسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق مدخل استراتيجي و إداري، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2000، ص : 157.

إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للواحد الصحيح فهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين ارتباطاً طردياً تاماً، أما إذا كانت قيمته مساوية لـ -1 فهذا يدل على أن الارتباط بين المتغيرين ارتباطاً عكسياً تاماً.

إذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للصفر ($R=0$) فهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرين موضع الدراسة، بمعنى أنه إذا عرفنا اتجاه تغير أحد المتغيرين استحال علينا تحديد أو معرفة اتجاه المتغير الآخر.¹

- **معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha** : هو مؤشر لثبات الاستبيان، وهو يعني أنه في حال إعادة تطبيق الأداة (الاستبيان) في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على نفس النتائج (ولا يقصد التطابق التام 100%) وتمثل قيمة ألفا كرونباخ الحد الأدنى لثبات الاستبيان بمعنى أن ألفا كرونباخ الحد الأدنى لثبات الاستبيان بمعنى أن ألفا كرونباخ مقياس متحفظ للثبات. ويأخذ معامل الثبات قيماً محصورة بين (0 و 1) فإذا كان معامل الثبات مرتفعاً فإن هذا يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات الاستبيان وبالتالي صلاحيته وملاءمة الاستبيان لأغراض الدراسة (إذا زاد عن 60% يعتبر مناسباً عادة)²؛

- التوزيعات التكرارية : لمعرفة تكرار كل عبارة من استجابات أفراد الدراسة ؛
- النسب المئوية : لمعرفة نسبة تكرار أي فئة من مجموع التكرارات ؛
- المتوسط الحسابي (mean): لمعرفة مدى إرتفاع و إنخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

و لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى أي باستعمال القاعدة التالية :

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 5 = 0.80$$

و ذلك إذا ترواحت قيمة المتوسط الحسابي لأي عبارة من عبارات الاستبيان، ما بين :

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل غير موافق تماماً ؛
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل غير موافق ؛
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل موافق إلى حد ما ؛

1 خالد محمد السواعي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2011، ص : 192

² نفس المرجع السابق، ص : 138

- من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل موافق ؛
- من 4.20 إلى 5 تمثل موافق تماما.

وكذلك تم الإستعانة بمقياس ليكرت الثلاثي في نتائج الدراسة الميدانية

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

و ذلك إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لأي عبارة من عبارات الإستبيان، ما بين :

- من 1 إلى 2.33 تمثل درجة ضعيفة ؛
- من 2.34 إلى 3.66 تمثل درجة متوسطة ؛
- من 3.67 إلى 5 تمثل درجة مرتفعة.

- **الإنحراف المعياري Standard Deviation** : للتعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من المحاور عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من العبارات إلى الجانب المحاور، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات و انخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الإنحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الإنحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات و تشتتها)، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي¹.
- **إختبار (ت) T-Test** : لدلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقا لنشاط المؤسسات.
- **الإنحدار الخطي البسيط** : هو دراسة وتحليل أثر متغير المستقل على متغير التابع وفي دراستنا تم دراسة وتحليل أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة

¹ جاسم بن حفيان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة ، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للجنسية وجوازات الإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، السعودية، ص : 168 - 170

المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات و المعلومات

هناك مصادر أولية وأخرى ثانوي في جمع البيانات والمعلومات

1- المصادر الأولية : فقد تم الحصول عليها بالإعتماد على الإستبيان والذي تم تصميمه من قبل

الطالب بالإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، بالإضافة إلى

تحكيمة من قبل مجموعة من الأساتذة، وقد تكوّن الإستبيان من جزئين هما :

❖ الجزء الأول : خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمستجوبين :

• المعلومات الشخصية : هي مجموعة من الخصائص التي تميز فردا عن غيره والتي تحدد قدرته

في التكيف مع البيئة وتشمل الدراسة الحالية : الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية ؛

• المعلومات الوظيفية : وهي مجموعة من الخصائص المادية والمعنوية التي يكون مصدرها

الوظيفة وما يرتبط بها من أنظمة وعلاقات العمل وتتضمن الدراسة الحالية : المستوى التعليمي،

طبيعة العمل، الخبرة، إسم المؤسسة (المقصود منه معرفة طبيعة النشاط).

❖ الجزء الثاني : خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهو مكون من واحد وسبعون عبارة

مقسمة الى ثلاث محاور وهي :

• المحور الاول : الثقافة التنظيمية

يتكون من واحد وعشرين عبارة ويتضمن أربعة عناصر وهي :

- القيم التنظيمية : تشمل ستة عبارات لغرض معرفة القيم السائدة في المؤسسات الإنتاجية

والخدمية المدروسة بالقطاعين العام والخاص ؛

- المعتقدات التنظيمية : تشمل خمس عبارات لغرض معرفة المعتقدات السائدة في المؤسسات

الإنتاجية والخدمية المدروسة بالقطاعين العام والخاص ؛

- الأعراف التنظيمية : تشمل أربع عبارات لغرض معرفة الاعراف المتعامل بها في المؤسسات

الإنتاجية والخدمية المدروسة بالقطاعين العام والخاص ؛

- التوقعات التنظيمية : تشمل ستة عبارات لغرض معرفة التوقعات المتعامل بها في المؤسسات

الإنتاجية والخدمية المدروسة بالقطاعين العام والخاص.

• المحور الثاني : إدارة الجودة الشاملة

يتكون من عشرين عبارة تتضمن ستة مبادئ تفسر فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهي :

- التركيز على العميل : ويتضمن ثلاث عبارات وذلك لغرض معرفة تركيز المؤسسات الإنتاجية

والخدمية بالقطاعين العام والخاص على العميل ؛

- التركيز على العمليات والنتائج معا : ويتضمن أربع عبارات وذلك لغرض معرفة تركيز

المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعين العام والخاص على العمليات والنتائج معا ؛

- **الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها** : ويتضمن ثلاث عبارات وذلك لغرض معرفة وقاية المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعين العام والخاص من الأخطاء قبل الوقوع فيها ؛
- **شحن تعبئة خبرات القوى العاملة** : ويتضمن أربع عبارات وذلك لغرض معرفة شحن وتعبئة المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعين العام والخاص لخبرات القوى العاملة ؛
- **إتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق** : ويتضمن ثلاث عبارات وذلك لغرض معرفة إتخاذ القرارات في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعين العام والخاص مرتكزة على حقائق ؛
- **التغذية العكسية** : ويتضمن ثلاث عبارات وذلك لغرض معرفة التغذية العكسية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعين العام والخاص.
- **المحور الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية**
يتكون من ثلاثين عبارة تتضمن خمسة أبعاد وهي :
- **القيادة** : ويتضمن ستة عبارات وذلك لغرض معرفة تعاملات الإدارة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعين العام والخاص ؛
- **الهيكل والنظم** : ويتضمن ستة عبارات وذلك لغرض معرفة الهياكل والنظم في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعين العام والخاص؛
- **التوجه نحو المستهلك** : ويتضمن ستة عبارات وذلك لغرض معرفة توجه المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعين العام والخاص نحو المستهلك ؛
- **العملية والقياس** : ويتضمن سبعة عبارات وذلك لغرض معرفة إستخدام الإدارة والعاملين للعمليات و القياس في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعين العام والخاص؛
- **التحسين المستمر** : ويتضمن سبعة عبارات وذلك لغرض معرفة التحسينات المستمرة التي تقوم بها المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاعين العام والخاص.

وعليه يمكن توضيح محاور وفقرات أداة الدراسة (الإستبيان) كما يلي :

الجدول رقم (5 - 1) يبين تنظيم عبارات محاور أداة الدراسة (الإستبيان)

المحاور	العناصر والمبادئ والأبعاد	الفقرات
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	6-1
	المعتقدات التنظيمية	11-7
	الأعراف التنظيمية	15-12
	التوقعات التنظيمية	21 - 16

24-22	التركيز على العميل	إدارة الجودة الشاملة
28- 25	التركيز على العمليات والنتائج معا	
31-29	الوقاية من الاخطاء قبل الوقوع فيها	
35-32	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة	
38-36	اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق	
41-39	التغذية العكسية	
47 - 42	القيادة	أبعاد الثقافة التنظيمية
53 - 48	الهيكل والنظم	
57 - 54	التوجه نحو المستهلك	
64- 58	العملية والقياس	
71 - 65	التحسين المستمر	

المصدر : من إعداد الطالب

2- المصادر الثانوية : و تشمل هذه المصادر في الكتب والمجلات العلمية المحكمة والملتقيات بالإضافة إلى رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

المبحث الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل أفراد مجتمع الدراسة من عمال المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية وفي القطاعين العام والخاص.

المطلب الأول : تحديد حجم عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة من العمال الذين يعملون في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعين العام والخاص وتمثلت هذه المؤسسات في المجالات التالية : الإتصالات، صيانة الأنابيب، النقل، المراقبة التقنية للسيارات، الفنادق، التأمينات، صناعة المواد الغذائية، صناعة قطع الغيار، صناعة الجبس، صناعة الأنابيب، صناعة الإلكترونيك.

ولتحديد حجم العينة الواجب سحبها من المجتمع، أخذنا بعين الإعتبار الموازنة بين نسبة الخطأ والتكلفة المتمثلة في حجم العينة المسحوب، وللحصول على حجم العينة المعقول لتحقيق الهدف المرجو من البحث تم تطبيق القانون التالي :

$$N = z^2 p(1-p)/e^2$$

N : حجم العينة الملائم إحصائيا .

Z : تمثل قيمة التوزيع الطبيعي عند مستوى الثقة المطلوب في النتائج التي ستوفرها العينة المختارة ،

حيث أن مستوى ثقة الطالب تتمثل في 95% ، والذي تعبر عنه القيمة الإعتدالية للتوزيع بـ 1.96

P : تمثل القيمة الإحتمالية لتواجد خصائص المجتمع المدروس في العينة الممثلة له، حيث سنقبل بها عند نسبة 50%

e : الخطأ المسموح به عند تقدير مدى تمثيل العينة المختارة للمجتمع المدروس، والتي سنفترضها 5%. إذا، بتعويض البيانات التي تم تقديرها في العلاقة السابقة نحصل على النتيجة الآتية :

$$N = (1.96)^2 \cdot 0.5(1-0.5) / (0.05)^2 = 384$$

فحجم العينة المقبول للدراسة هو 384

لكننا أخذنا حجم عينة بعد الإسترجاع وإستبعاد الإستبيانات التي لا تصلح للدراسة (كما سنبينها لاحقاً) مقدارها 406 وهي أكبر من 384 وهذا يعني أن العينة التي أخذناه تعد ممثلة لمجتمع الدراسة.

وقد كان توزيع العينة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاعين العام والخاص كما هي موضحة في الجدول :

الجدول رقم (5-2) يبين توزيع الإستبيانات على العينة

الإستبيانات الصحيحة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات الموزعة	المؤسسات	القطاع
120	131	185	الإنتاجية	القطاع العام
101	114	122	الخدمية	
92	97	151	الإنتاجية	القطاع الخاص
93	102	142	الخدمية	
406	444	600	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني : خصائص العينة

إتسمت عينة الدراسة بعدد من السمات التي حددتها الخصائص الشخصية للأفراد، ويمكن توضيح الخصائص الشخصية للأفراد كما يلي:

1- الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاعين العام والخاص من حيث الجنس.

الجدول رقم (5 - 3) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

المجموع	القطاع الخاص		القطاع العام		الجنس	
	م.خدمية	م.إنتاجية	م.خدمية	م.إنتاجية		
308	83	84	61	80	ت	نكر
75.9	89.2	91.3	60.4	66.7	%	
94	10	5	39	40	ت	أنثى
23.2	10.8	5.4	38.6	33.3	%	
402	93	89	100	120	ت	المجموع
99	100	96.7	99	100	%	

• هناك 4 إستبيانات لم تجب على هذا السؤال

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (5 - 3) أن إجمالي نسبة الذكور 75.9% أكبر من نسبة الإناث 23.2% حيث نلاحظ أن أكبر نسبة للذكور في المؤسسات المدروسة كانت في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام بنسبة 66.7% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب الجهد العضلي خاصة في الورشات ورغم هذا كانت نسبة الإناث 33.3% وهي نسبة لا بأس بها و يتمثل عملهم كعنصر تسييري أو عضو مخبري، أما في المؤسسات الخدمية فكانت نسبة الذكور 60.4% ونسبة الإناث 38.6% وهي مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الإنتاجية وهذا راجع الطبيعة العمل الذي لا يتطلب في معظم الأحيان جهد عضلي، بينما في القطاع الخاص كانت نسبة الذكور مرتفعة جدا مقارنة بالإناث ففي المؤسسات الإنتاجية كانت نسبة الذكور 91.3% وهذا يعكس طبيعة العمل الذي يحتاج هذا الجنس خاصة ونحن في القطاع الخاص بينما نسبة الإناث فهي 5.4% فقط، أما في المؤسسات الخدمية فنسبة الذكور 89.9% ويرجع هذا في بعض الأحيان إلى أن الخدمة تتطلب العنصر الذكري كالتنقل مثلا أما نسبة الإناث 10.8% وهي نسبة منخفضة مقارنة بالذكور.

2- العمر

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاعين

العام والخاص من حيث العمر.

الجدول رقم (5-4) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

المجموع	القطاع الخاص		القطاع العام		العمر	
	م.خدمية	م.إنتاجية	م.خدمية	م.إنتاجية		
132	22	19	29	62	ت	30 سنة فأقل
32.5	23.7	20.7	28.7	51.7	%	
167	35	39	56	37	ت	40-31
41.1	37.6	42.4	55.4	30.8	%	
96	34	26	15	21	ت	41 سنة فأكثر
23.6	36.6	28.3	14.9	17.5	%	
395	91	84	100	120	ت	المجموع
97.3	97.8	91.3	99	100	%	

• هناك 11 إستانبيان لم تجب على هذا السؤال

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (5-4) أن الفئة العمرية الأكبر تمثيلاً في كل المؤسسات هي الفئة بين 31 و40 سنة وهي فئة الشباب بنسبة 41.1% ، أما فئة 30 سنة فأقل فكانت نسبتها 32.5% ثم تليها فئة 41 سنة فأكثر، ففي المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام كانت أكثر فئة عمرية تمثيلاً هي 30 سنة فأقل بنسبة 51.7% وهذا ما يعكس سياسة هذه المؤسسات في استهداف عمال شباب وذلك لتنمية حركية المؤسسة ونشاطها ثم تليها فئة 31-40 سنة بنسبة 30.8% فنلاحظ أن هذين الفئتين هما الأكثر فعند زيارتنا لأحد المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام وجدنا الكثير من عمالها قد خرجوا إلى التقاعد مما أدى بتعويضهم بعمال شباب أما فئة 41 سنة فأكثر نسبتها 17.5% فهي تمثل في العادة عنصر الخبرة بينما في المؤسسات الخدمية وفي نفس القطاع يتضح أن فئة 31-40 سنة هي الأكثر بنسبة 55.4% ثم تلتها 30 سنة فأقل بنسبة 28.7% وهما فئتان شابتان وهذا ما تحتاجه المؤسسات الخدمية في أغلب الأحيان، أما في القطاع الخاص فكانت الفئة العمرية الأكثر المؤسسات الإنتاجية هي ما بين 31 و40 سنة ثم تليها فئة 30 سنة فأقل وهذا يرجع في استهداف هذين الفئتين إلى الجهد اللازم والقوي الذي تحتاجه هذه المؤسسات أما نسبة 41 سنة فأكثر نسبتها 28.3%، أما بالنسبة للمؤسسات الخدمية هي فئة 31-40 سنة بنسبة 37.6% ثم تليها فئة 41 سنة فأكثر بنسبة 36.6% ثم تليها فئة 30 سنة فأقل بنسبة 23.7% .

3- الحالة الاجتماعية

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاعين العام والخاص من حيث الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (5-5) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

المجموع	القطاع الخاص		القطاع العام		الحالة الاجتماعية	
	م.خدمية	م.إنتاجية	م.خدمية	م.إنتاجية		
137	27	25	32	53	ت	أعزب
33.7	29	27.2	31.7	44.2	%	
254	62	65	63	64	ت	متزوج
62.6	66.7	70.7	62.4	53.3	%	
391	89	90	95	117	ت	المجموع
96.3	95.7	97.8	94.1	97.5	%	

• هناك 15 إستانبيان لم تجب على هذا السؤال

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (5-5) أن فئة المتزوجين بنسبة 62.6% هي الأكثر تمثيلاً بالنسبة لجميع المؤسسات أما فئة العزاب نسبتها 33.7% حيث نلاحظ أن المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص هي الأكثر بنسبة 70.7% ثم تليها المؤسسات الخدمية بنسبة 66.7% في نفس القطاع، أما في القطاع العام فكانت المؤسسات الخدمية بنسبة 62.4% ثم المؤسسات الإنتاجية بنسبة 53.3% ، والملاحظ أن أكثر من نصف العينة كلهم من الفئة المتزوجة بالنسبة للمؤسسات في القطاعين وهذا ما يعكس ثقافة المؤسسة.

4- المستوى التعليمي

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاعين العام والخاص من حيث الجنس.

الجدول رقم (5-6) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي

المجموع	القطاع الخاص		القطاع العام		المستوى التعليمي	
	م.خدمية	م.إنتاجية	م.خدمية	م.إنتاجية		
81	27	42	3	9	ت	دون الثانوي
20	29	45.7	3	7.5	%	

105	33	33	16	23	ت	ثانوي
25.9	35.5	35.9	15.8	19.2	%	
162	26	12	56	68	ت	جامعي
39.6	28	13	55.4	56.7	%	
48	5	2	23	18	ت	دراسات عليا
11.8	5.4	2.2	22.8	15	%	
396	91	89	98	118	ت	المجموع
97.5	97.8	96.7	97	98.3	%	

• هناك 10 إستيبيانات لم تجب على هذا السؤال

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (5-6) أن فئة الجامعيين هي الأكثر بالنسبة لجميع المؤسسات مجتمعاً بنسبة 39.6% وهذا ما يعكس المستوى المأخوذ من العينة المدروسة لو أنها كانت عشوائية، إلا أنها تختلف من مؤسسات إلى أخرى ثم تليها فئة مستوى الثانوي بنسبة 25.9% ثم تليها فئة دون الثانوي بنسبة 20% ثم فئة الدراسات العليا بنسبة 11.8%، ففي القطاع العام نلاحظ أن الفئة الأكثر ارتفاعاً بالمؤسسات الإنتاجية هي فئة الجامعيين بنسبة 56.7% ثم تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 19.2% ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 15% ثم فئة دون الثانوي بنسبة 7.5% وتتمثل فئة الثانوي وما دونه في مساعد أو ملحق إداري أو سكرتارياً أو عون أمن أو عمال ورشة أما في المؤسسات الخدمية فالفئة الأكثر ارتفاعاً هي فئة الجامعيين بنسبة 55.4% ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 22.8% أي ما نسبته 78.2% جامعيين فما فوق ثم تليها فئة الثانوي بنسبة 15.8% ثم تليها فئة دون الثانوي بنسبة 3% فنلاحظ في القطاع العام بالنسبة لسياسة التوظيف وهو استقطاب فئة الجامعيين وكذلك بالنسبة لحاملي شهادة الدراسات العليا وهذا ما يعكس ثقافة المؤسسات فيه، أما في القطاع الخاص نلاحظ في المؤسسات الإنتاجية أن فئة مستوى دون الثانوي هي الأكثر بنسبة 45.7% وهذا يرجع ممكن إلى طبيعة العمل الذي لا يستوجب إلى حاملي الشهادات تليها فئة مستوى الثانوي بنسبة 35.9% أما فئة الجامعيين فنسبتها 13% ثم تليها الدراسات العليا بنسبة 2.2%، أما بالنسبة للمؤسسات الخدمية فكانت الفئة الأكثر ارتفاعاً هي فئة مستوى الثانوي بنسبة 35.5% ثم تليها فئة دون الثانوي بنسبة 29% ثم تليها فئة الجامعيين بنسبة 28% ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 5.4% فنلاحظ أن فئة الجامعيين قليلة في هذا القطاع مقارنة بالقطاع الخاص.

5- طبيعة العمل

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاعين العام والخاص من حيث طبيعة العمل.

الجدول رقم (5-7) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب طبيعة العمل

المجموع	القطاع الخاص		القطاع العام		طبيعة العمل	
	م.خدمية	م.إنتاجية	م.خدمية	م.إنتاجية		
186	26	21	66	73	ت	إطارات
45.8	28	22.8	65.3	60.8	%	
80	18	25	12	25	ت	عمال تحكم
19.7	18.4	27.2	11.9	20.8	%	
116	46	33	21	16	ت	عمال تنفيذ
28.6	49.5	35.9	20.8	13.3	%	
382	90	79	99	114	ت	المجموع
94.1	96.8	85.9	98	95	%	

• هناك 14 إستانبيان لم تجب على هذا السؤال

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (5-7) أن فئة الإطارات هي الأكثر بالنسبة إلى جميع المؤسسات بنسبة 45.8% وهذا ما يزيد الدراسة أكثر موثوقية خاصة وأن الموضوع متعلق بإدارة الجودة الشاملة والذي يتطلب إلى حجم كبير هذه الفئة وكذلك عادة ما تكون هذه الفئة من حاملي الشهادات ولها مستويات جامعية مما يعكس فهمهم لفلسفة إدارة الجود الشاملة، أما عمال التحكم فكانت نسبتها 19.7% وعمال التنفيذ 28.6%، إلا أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى. فنلاحظ أن فئة الإطارات هي الأكبر في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام بنسبة 60.8% ثم يليها عمال التحكم بنسبة 20.8% ثم يليها عمال التنفيذ 13.3% ، أما المؤسسات الخدمية بنفس القطاع فكانت نسبة الإطارات الأكبر ارتفاعا بنسبة 65.3% ثم يليها عمال التنفيذ بنسبة 20.8% ثم عمال التحكم بنسبة 11.9% ، أما في المؤسسات الإنتاجية من القطاع الخاص فكانت نسبة عمال التنفيذ الأكبر بنسبة 35.9% ثم يليها عمال التحكم بنسبة 27.2% ثم الإطارات بنسبة 22.8% ، أما في المؤسسات الخدمية فنسبة عمال التنفيذ هم الأكبر بنسبة 49.5% ثم يليها الإطارات بنسبة 28% ثم عمال التحكم بنسبة 18.4%، وعليه نلاحظ أن فئة الإطارات كانت في القطاع العام أكثر من القطاع الخاص.

6- الخبرة

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاعين العام والخاص من حيث الخبرة.

الجدول رقم (5-8) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة

المجموع	القطاع الخاص		القطاع العام		الخبرة	
	م.خدمية	م.إنتاجية	م.خدمية	م.إنتاجية		
148	25	22	30	71	ت	5سنوات فأقل
36.5	26.9	23.9	29.7	59.2	%	
117	20	22	56	19	ت	6-10
28.8	21.5	23.9	55.4	15.8	%	
51	17	15	9	10	ت	11-15
12.6	18.3	16.3	8.9	8.3	%	
43	17	15	1	10	ت	16-20
10.6	18.3	16.3	1	8.3	%	
38	13	11	5	9	ت	21سنة فأكثر
9.4	14	12	5	7.5	%	
397	92	85	101	119	ت	المجموع
97.8	98.9	92.4	100	99.2	%	

• هناك 9 إستبيانات لم تجب على هذا السؤال

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (5-8) أن الفئة الأكثر هي 5 سنوات فأقل بالنسبة الى جميع المؤسسات بنسبة 36.5% ثم تليها فئة مابين 6 و 10 سنوات بنسبة 28.8% ثم تليها فئة مابين 11 و 15 سنة بنسبة 12.6% ثم تليها فئة ما بين 16 و 20 سنة بنسبة 10.6% ثم تليها فئة 21 سنة فأكثر بنسبة 9.4% فنلاحظ أنه كلما زادت سنوات الخبرة نقص عدد المبحوثين، أما في القطاع العام في المؤسسات الإنتاجية فكانت فئة 5سنوات فأقل هي الأكثر بنسبة 59.2% ويرجع هذا عند زيارتنا لأحد المؤسسات المدروسة على أنه تم توظيف عمال جدد نتيجة خروج العمال الى التقاعد تليها فئة 6 - 10 سنوات بنسبة 15.8% وتكون هذه الفئة لديها خبرة مقبولة تساعد المؤسسة بها ثم تليها الفئتين 11 - 15 سنة و 16-20 لهما نفس النسبة 8.3% ولكن هذين الفئتين لديهما خبرة في العمل، أما الفئة الأقل هي 21 سنة فأكثر بنسبة 7.5% وهي فئة الخبرة ، أما في المؤسسات الخدمية ففئة مابين 6 و 10 سنوات هي

الأكثر بنسبة 55.4% والتي تكون قد اكتسبت خبرة مقبولة تساعد المؤسسة في السير الجيد للعمل تليها فئة 5 سنوات فأقل بنسبة 29.7% وتكون هذه الفئة منقوصة الخبرة تليها فئة 21 سنة فأكثر بنسبة 5% أما فئة ما بين 16 و 20 سنة هي الأقل بنسبة 1% فقط، أما في القطاع الخاص فكانت النسبة الأكثر إرتفاعا في المؤسسات الإنتاجية تتقاسمها الفئتين 5 سنوات فأقل وفئة ما بين 6 و 10 سنوات بنسبة كل منهما 23.9% وهذا راجع إلى إستقطاب عنصر الشباب في عملية التوظيف تليها الفئتين 11 - 15 سنة و 16-20 سنة بنسبة كل منهما 16.3% أما أقل فئة فهي 21 سنة فأكثر بنسبة 12% وهي فئة لها خبرة في سير المؤسسة، أما في المؤسسات الخدمية بنفس القطاع فأعلى نسبة هي 26.9% في فئة 5 سنوات فأقل وهذا راجع إلى أن بعض الخدمات لا تتطلب سنوات كثيرة للتحكم في تأديتها تليها فئة 6-10 سنوات بنسبة 21.5% تليها الفئتين 11 - 15 سنة و 16 - 20 سنة بنسبة كل منهما 18.3% أما الفئة الأقل فهي 21 سنة فأكثر بنسبة 14%.

7- طبيعة النشاط

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاعين العام والخاص من حيث طبيعة النشاط.

الجدول رقم (5-9) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب طبيعة النشاط

المجموع	القطاع الخاص		القطاع العام		طبيعة النشاط	
	م.خدمية	م.إنتاجية	م.خدمية	م.إنتاجية	ت	المجموع
406	93	92	101	120	ت	
100	24.9	22.9	29.6	22.7	%	

المصدر : من إعداد الطالب

يتضح من الجدول رقم (5-9) أن نسبة أفراد عينة الدراسة من المؤسسات الإنتاجية العمومية 22.7% والمؤسسات الخدمية العمومية 29.6% و المؤسسات الإنتاجية الخاصة 22.9% والمؤسسات الخدمية الخاصة 24.9%.

المبحث الثالث: صدق وثبات الدراسة

تم إخضاع الإستبيان لإختبار الصدق لمعرفة قدرة عبارات الإستبيان على قياس ما وضعت لأجله، كما تم إخضاع الإستبيان لإختبار الثبات.

المطلب الأول : رأي المحكمين :

يهدف التأكد من الصدق المحتوى الظاهري لأداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرض الإستبان على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة من ذوي الإختصاص بالجامعات الجزائرية، حيث طلبنا منهم تقديم آرائهم من حيث :

- مدى مناسبة العبارات للمحتوى وتنوعها ؛
- مدى شمولية العبارات لكل عنصر أو مبدأ أو بعد الذي تنتمي إليه ؛
- مدى وضوح العبارات وصياغتها ؛
- أية ملاحظات ومقترحات يرونها مناسبة في محتوى الإستبيان.

و قد قمنا بإجراء تعديلات وفقا للملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين للإستبيان مثل إعادة صياغة بعض العبارات إضافة بعض العبارات، وحذف عبارات أخرى. وعليه نعتبر الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين، وإجراء التعديلات المشار لها بمثابة الصدق الظاهري ليتم تقديم الإستبيان في صورته النهائية.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات أداة الدراسة (الإستبان) أن يعطي هذا الإستبان نفس النتائج (ليس التطابق التام 100%) لو تم إعادة توزيع الإستبان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج الإستبان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويهدف التأكد من ثبات الإستبيان في دراستنا، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ وذلك لجميع إجابات المبحوثين وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول :

الجدول رقم (5-10) يبين معامل ألفا كرونباخ

القطاع	المؤسسات	الثقافة التنظيمية	إدارة الجودة الشاملة	أبعاد الثقافة التنظيمية
القطاع العام	الإنتاجية	0.872	0.940	0.932
	الخدمية	0.927	0.947	0.963
القطاع الخاص	الإنتاجية	0.944	0.959	0.973
	الخدمية	0.953	0.970	0.983
كل المؤسسات		0.932	0.959	0.966

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (5-10) أن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية تراوح ما بين 0.872 و 0.953 وهذا في كل مؤسسة حسب نشاطها وهم معاملات مرتفعة ، وهو أيضا ما

نلاحظه بالنسبة لكل المؤسسات فبلغ 0.932 و وهذا ما يعكس صدق ثبات الدراسة بالنسبة لهذا المحور ، أما بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة فقد تراوح معامل ألفا كرونباخ ما بين 0.940 و 0.970 وهذا في كل مؤسسة حسب نشاطها وهي معاملات مرتفعة التي تعكس صدق ثبات أداة الدراسة وكذلك بالنسبة لكل المؤسسات كانت قيمة المعامل 0.959 ، نفس التعليق بالنسبة لمحور أبعاد الثقافة التنظيمية حيث تراوح معامل ألفا كرونباخ بين 0.932 و 0.983 وبالنسبة لكل المؤسسات فأن المعامل هو 0.966 وهي معاملات مرتفعة مما تدل على صدق ثبات الدراسة ، وبما أن المعاملات كلها تفوق 0.6 وعليه فإننا نستنتج أن الإستبيان يجعلنا على ثقة تامة بصحته وصلاحيته تحليليه.

المطلب الثالث : الصدق البنائي

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بإختبار الصدق البنائي و الذي يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها أداة الدراسة. وذلك بالتعرف على مدى إرتباط درجة كل (عنصر، مبدأ، بعد) والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي ينتمي إليه في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعين العام والخاص.

الجدول رقم (5-11) يبين معامل الإرتباط بين كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية

والدرجة الكلية للمحور

جميع المؤسسات	القطاع الخاص		القطاع العام		الثقافة التنظيمية
	المؤسسات الخدمية	المؤسسات الإنتاجية	المؤسسات الخدمية	المؤسسات الإنتاجية	
0,865**	0,889**	0,831**	0,773**	0,849**	القيم التنظيمية
0,909**	0,942**	0,876**	0,895**	0,859**	المعتقدات التنظيمية
0,761**	0,845**	0,775**	0,817**	0,883**	الاعراف التنظيمية
0,904**	0,882**	0,863**	0,935**	0,663**	التوقعات التنظيمية

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (5-11) أن معاملات الإرتباط لأداة الدراسة بين درجة كل عنصر والدرجة الكلية لجميع عناصر المحور في القطاع العام بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية تراوحت ما بين 0.663 في حدها الأدنى و0.883 في حدها الأعلى والمؤسسات الخدمية ما بين 0.773 في حدها

الأدنى و0.935 في حدها الأعلى . أما في القطاع الخاص فتراوحت معاملات الارتباط بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية ما بين 0.775 في حدها الأدنى و0.876 في حدها الأعلى، أما المؤسسات الخدمية ما بين 0.845 في حدها الأدنى و0.942 في حدها الأعلى، أما بالنسبة لجميع المؤسسات سواء الإنتاجية والخدمية للقطاعين العام والخاص فتراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.761 في حدها الأدنى و 0.909 في حدها الأعلى.

الجدول رقم (5-12) يبين معامل الارتباط بين كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمحور

جميع المؤسسات	القطاع الخاص		القطاع العام		إدارة الجودة الشاملة
	المؤسسات الخدمية	المؤسسات الإنتاجية	المؤسسات الخدمية	المؤسسات الإنتاجية	
0,782**	0,821**	0,740**	0,760**	0,747**	التركيز على المستهلك (العميل)
0,876**	0,950**	0,892**	0,818**	0,821**	التركيز على العمليات والنتائج معا
0,874**	0,915**	0,858**	0,864**	0,834**	الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها
0,905**	0,932**	0,834**	0,866**	0,871**	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة
0,887**	0,925**	0,905**	0,859**	0,835**	اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق
0,850**	0,887**	0,908**	0,783**	0,826**	التغذية العكسية

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (5-12) أن معاملات الارتباط لأداة الدراسة بين درجة كل مبدأ والدرجة الكلية لجميع مبادئ المحور جاءت موجبة، فقد تراوحت في القطاع العام بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية ما بين 0.747 في حدها الأدنى و0.871 في حدها الأعلى والمؤسسات الخدمية ما بين 0.760 في حدها الأدنى و0.866 في حدها الأعلى، أما في القطاع الخاص فتراوحت معاملات الارتباط بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية ما بين 0.740 في حدها الأدنى و 0.908 في حدها الأعلى والمؤسسات الخدمية ما بين 0.821 في حدها الأدنى و 0.950 في حدها الأعلى، أما بالنسبة لجميع المؤسسات سواء الإنتاجية والخدمية للقطاعين العام والخاص فتراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.872 في حدها الأدنى و0.905 في حدها الأعلى.

الجدول رقم (5-12) يبين معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والدرجة

الكلية للمحور

جميع المؤسسات	القطاع الخاص		القطاع العام		إدارة الجودة الشاملة
	المؤسسات الخدمية	المؤسسات الإنتاجية	المؤسسات الخدمية	المؤسسات الإنتاجية	
0,897**	0,962**	0,885**	0,879**	0,823**	القيادة
0,876**	0,959**	0,802**	0,869**	0,859**	الهيكل والنظم
0,819**	0,936**	0,900**	0,858**	0,724**	التوجه نحو المستهلك
0,921**	0,950**	0,907**	0,850**	0,890**	العملية والقياس
0,897**	0,943**	0,846**	0,908**	0,835**	التحسين المستمر

**دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (5-12) أن معاملات الارتباط لأداة الدراسة بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور جاءت موجبة فقد تراوحت في القطاع العام بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية ما بين 0.724 في حدها الأدنى و 0.890 في حدها الأعلى، أما المؤسسات الخدمية تراوحت ما بين 0.850 في حدها الأدنى و 0.908 في حدها الأعلى ، أما في القطاع الخاص فتراوحت معاملات الارتباط بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية ما بين 0.802 في حدها الأدنى و 0.907 في حدها الأعلى ، أما المؤسسات الخدمية تراوحت ما بين 0.936 في حدها الأدنى و 0.962 في حدها الأعلى ، أما بالنسبة لجميع المؤسسات سواء الإنتاجية والخدمية للقطاعين العام والخاص فتراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.819 في حدها الأدنى و 0.921 في حدها الأعلى.

خلاصة الفصل

يعتبر استخدام الأساليب الإحصائية أمر مهم في تحليل وتفسير البيانات، وأن استخراج هذه الاحصائيات تتم بمساعدة برنامج الحزم الإحصائية لمعالجة العلوم الإجتماعية SPSS. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) و هو مقياس شائع الاستخدام في البحوث السلوكية و هذا لمعرفة الإتجاه نحو الشيء المطلوب.

إن الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل هي معامل ارتباط بيرسون وذلك لتبيان الصدق البنائي بين العنصر أو المبدأ أو البعد و المحور ككل وكذلك لمعرفة اتجاه العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أبعادها. وتم حساب معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة وقد وجدنا أن هناك ثباتا في الدراسة إذ كانت كل معاملات ألفا كرونباخ المدروسة قوية وأكبر من 0.6.

عند دراستنا لخصائص العينة وجدناها متنوعة في الجنس ما بين ذكر وأنثى و أيضا وجدنا هناك اختلاف في المستويات العمرية و الحالة الاجتماعية و المستوى التعليمي وكذلك اختلاف في طبيعة العمل والخبرة المهنية وقد تم تحليل خصائص العينة وفق التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.

هناك مصادر مختلفة في جمع المعلومات ما بين مصادر أولية وأخرى ثانوي فالمصادر الأولية تم الحصول عليها بالإعتماد على الإستبيان والمصادر الثانوية تمثلت في الكتب و الدراسات السابقة والمقالات والمدخلات سواء باللغة العربية أو الأجنبية.

الفصل السادس :

تحليل الدراسة في القطاع العام

تمهيد الفصل:

سوف نتناول في هذا الفصل إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة في القطاع العام بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية وذلك بالتطرق إلى التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية من خلال تحليل عناصرها وهي القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية، كما يتم التحليل الوصفي لإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تحليل مبادئها و المتمثلة في التركيز على العميل و التركيز على العمليات والنتائج معاً، و الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها و شحن تعبئة خبرات القوى العاملة واتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق و التغذية العكسية ، كما يتم التحليل الوصفي للأبعاد الثقافية التنظيمية متمثلة في القيادة و الهياكل و نظم والتوجيه نحو المستهلك و العملية و القياس و التحسين المستمر، كما سنتطرق إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة في المؤسسات الخدمية للقطاع العام وذلك بالتحليل الوصفي للثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة و أبعاد الثقافة التنظيمية كما هي في المؤسسات الإنتاجية ، وبناء على ما سبق يتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية.
- المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الخدمية.

المبحث الأول : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية

نتناول في هذا الجزء تحليل وتوصيف آراء وإجابات أفراد الدراسة نحو الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية

الجدول رقم (6-1) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
1	تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل	33 27.5%	31 25.8%	37 30.8%	7 5.8%	11 9.2%	3,57	1,218	193.09	*0.000	1	موافق	
2	الإلتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة	35 29.2%	32 26.7%	30 25.0%	12 10.0%	11 9.2%	3,57	1,262	228.12	*0.000	2	موافق	
3	تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية	13 10.8%	38 31.7%	34 28.3%	22 18.3%	13 10.8%	3,13	1,166	200.11	*0.000	4	موافق إلى حد ما	
4	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به	20 16.7%	48 40%	29 24.2%	12 10%	10 8.3%	3,47	1,141	193.98	*0.000	3	موافق	
5	تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين	4 3.3%	28 23.3%	32 26.7%	28 23.3%	22 18.3%	2,68	1,147	271.61	*0.000	6	موافق إلى حد ما	
6	تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عاملها	12 10%	32 26.7%	33 27.5%	22 18.3%	21 17.5%	2,93	1,248	195.01	*0.000	5	موافق إلى حد ما	
		القيم التنظيمية						3.22	0.915				موافق إلى حد ما

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(6-1) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق ، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيبا

تتازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية في القطاع العام ، رغم تساوي متوسطها الحسابي مع العبارة الثانية إلا أن انحرافها المعياري كان أقل وبالتالي إتفاق الأفراد عليها أكثر، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 53.3% وأن المتوسط الحسابي قيمته 3.57 والانحراف المعياري 1.218 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " الالتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 55.9% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.57 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.262 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 56.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.47 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.141 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 42.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.13 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.166 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عاملها " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 36.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.93 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.248 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام،

حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 26.6 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.68 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.147 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم(6-1) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر القيم التنظيمية بلغ 3.22 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.915 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

2- المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم(6-2) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
7	توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار	21 17.5%	23 19.2%	30 25%	30 25%	16 13.3%	3,03	1,299	203.63	*0.000	3	موافق إلى حد ما
8	يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية	19 15.8%	29 24.2%	33 27.5%	29 24.2%	8 6.7%	3,19	1,176	172.81	*0.000	2	موافق إلى حد ما
9	يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد	11 9.2%	37 30.8%	48 40%	17 14.2%	7 5.8%	3,23	1,002	212.19	*0.000	1	موافق إلى حد ما
10	تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة	12 10%	19 15.8%	30 25%	31 25.8%	27 22.5%	2,65	1,273	215.93	*0.000	4	موافق إلى حد ما
11	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين	9 7.5%	14 11.7%	24 20%	38 31.7%	34 28.3%	2,38	1,228	223.89	*0.000	5	غير موافق
	المعتقدات التنظيمية											
							2.89	0.888				موافق إلى حد ما

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(6-2) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى

أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيباً تنازلياً، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 40 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.23 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.002 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 40 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.19 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.176 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " توجد صناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 36.7 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.03 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.299 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 25.8 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.65 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.273 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 19.2 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.38 والذي جاء في مجال غير موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.228 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم (6-2) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر المعتقدات التنظيمية بلغ 2.89 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.888 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

3- الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (6-3) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأعراف التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبرة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
12	تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل	17 14.2%	9 7.5%	11 9.2%	46 38.3%	46 30%	2,29	1,415	176.74	*0.000	4	غير موافق
13	تمنح مكافآت للعمال المتميزين	9 7.5%	27 22.5%	20 16.7%	35 29.2%	29 24.2%	2,55	1,321	208.66	*0.000	3	غير موافق
14	ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم	9 7.5%	21 17.5%	35 29.2%	21 17.5%	31 25.8%	2,71	1,182	194.23	*0.000	2	موافق إلى حد ما
15	يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة)	24 20%	28 23.3%	34 28.3%	13 10.8%	20 16.7%	3,62	4,187	261.12	*0.000	1	موافق
	الأعراف التنظيمية											
							2.75	1.391				موافق إلى حد ما

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-3) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الاختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

• جاءت عبارة " يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة) " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق تماما) لهذه العبارة 43.3% وأن

المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.62 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 4.187 مما يدل على تشتت كبير لإجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 25% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.71 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.182 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تمنح مكافآت للعمال المتميزين " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 30% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.55 والذي جاء في مجال غير موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.321 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 21.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.29 والذي جاء في مجال غير موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.415 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم (6-3) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر الأعراف التنظيمية بلغ 2.75 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.391 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

4- التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (6-4) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

أفراد عينة الدراسة نحو التوقعات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
16	يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين	20	35	49	11	5	3,45	1,011	218.23	0.000*	1	موافق
17	تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم	12	19	35	35	19	2,75	1,197	246.32	0.000*	6	موافق إلى حد ما

موافق	2	*0.000	186.73	1,097	3,43	7 5.8	14 11.7	42 35	35 29.2	22 18.3	ت %	تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة	18
موافق إلى حد ما	3	*0.000	203.96	1,040	3,19	7 5.8	22 18.3	44 36.7	35 29.2	12 10	ت %	العمال في المؤسسة لديهم ولاء	19
موافق إلى حد ما	5	*0.000	198.79	1,089	2,77	18 15	27 22.5	42 35	26 21.7	5 4.2	ت %	تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها	20
موافق إلى حد ما	4	*0.000	189.88	1,176	3,17	11 9.2	25 20.8	33 27.5	35 29.2	16 13.3	ت %	يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أدائهم بشكل مستمر	21
موافق إلى حد ما				0.812	3.12	التوقعات التنظيمية							

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-4) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدارسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 45.9% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.45 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.011 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تحرص الإدارة على تطوير القواعد والإجراءات مع المستجدات الحديثة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية

في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 47.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.43 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.097 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " العمال في المؤسسة لديهم ولاء " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 39.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.19 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.040 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أدائهم بشكل مستمر " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 42.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.17 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.176 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 25.9% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.77 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.089 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 35.8% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.75 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.197 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم (6-4) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر التوقعات التنظيمية بلغ 3.12 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.812 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

1- التركيز على العميل

الجدول رقم (6-5) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العميل في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ك ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
22	تتنصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين	31 25.8	36 30	36 30	10 8.3	6 5	3,64	1,110	221.42	°0.000	1	موافق
23	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها	19 15.8	43 35.8	46 38.3	9 7.5	3 2.5	3,55	,934	285.02	°0.000	2	موافق
24	تركز المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك من خلال دراسة متطلباته	23 19.2	41 34.2	31 25.8	18 15	7 5.8	3,46	1,137	214.25	°0.000	3	موافق
	التركيز على العميل											
							3.54	0.878				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(6-5) أن اختبار مربع كاي (ك²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الاختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تتنصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 55.8% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.64 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.110 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 51.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.55 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.934 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تركز المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك من خلال دراسة متطلباته " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 53.4% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.46 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.137 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (6-5) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ التركيز على العميل بلغ 3.54 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.878 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

2- التركيز على العمليات والنتائج معا

الجدول رقم(6-6) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معا في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
25	تسعى المؤسسة إلى ضبط عملياتها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملياته لإنجازها بدقة	18 15%	33 27.5%	38 31.7%	20 16.7%	11 9.2%	3,23	1,170	216.72	°0.000	4	موافق إلى حد ما
26	يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات	10 8.3%	45 37.5%	47 39.2%	13 10.8%	5 4.2%	3,35	0,932	281.89	°0.000	2	موافق إلى حد ما
27	لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة	22 18.3%	46 38.3%	29 24.2%	13 10.8%	8 6.7%	3,52	1,123	208.23	°0.000	1	موافق
28	يوجد في المؤسسة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة التصميم إن أمكن	19 15.8%	40 33.3%	36 30%	13 10.8%	12 10%	3,34	1,170	197.42	°0.000	3	موافق إلى حد ما
	التركيز على العمليات والنتائج معا											
							3.36	0.869				موافق إلى حد ما

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(6-6) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن

الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

• جاءت عبارة " لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 56.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.52 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.123 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 45.8% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.35 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.932 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " يوجد في المؤسسة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة التصميم إن أمكن " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 49.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.34 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.170 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تسعى المؤسسة إلى ضبط عملياتها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملياته لإنجازها بدقة " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 42.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.23 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.170 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم (6-6) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معاً بلغ 3.36 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.869 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

3- الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها

الجدول رقم (6-7) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
29	يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها	21	40	32	19	8	3,39	1,147	229.65	*0.000	1	موافق إلى حد ما
30	هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة	13	33	42	26	6	3,18	1,051	300.19	*0.000	2	موافق إلى حد ما
31	لدى المؤسسة نظام مراقبة جودة فعال	17	28	37	24	13	3,10	1,203	222.37	*0.000	3	موافق إلى حد ما
	الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها						3.22	0.965				موافق إلى حد ما

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-7) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، موافق تماماً، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 50.8% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.39 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.147 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 38.3% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.18 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.051 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " لدى المؤسسة نظام مراقبة جودة فعال " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 37.5% و أن المتوسط

الحسابي لدرجة الموافقة 3.10 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.203 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (6-7) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بلغ 3.22 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.965 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

4- شحن تعبئة خبرات القوى العاملة

الجدول رقم (6-8) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
32	تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل الجهود التي يقومون بها	19 15.8%	33 27.5%	19 15.8%	27 22.5%	21 17.5%	3,02	1,365	213.55	°0.000	2	موافق إلى حد ما
33	تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها	4 3.3%	23 19.2%	34 28.3%	37 30.8%	22 18.3%	2,58	1,097	243.92	°0.000	4	غير موافق
34	إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة	11 9.2%	47 39.2%	27 22.5%	23 19.2%	12 10%	3,18	1,152	235.64	°0.000	1	موافق إلى حد ما
35	تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال	12 10%	29 24.2%	27 22.5%	30 25%	20 16.7%	2,86	1,256	235.08	°0.000	3	موافق إلى حد ما
	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة											
							2.90	1.016				موافق إلى حد ما

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-8) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدارسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 48.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.18 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.152 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل المجهودات التي يقومون بها " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 43.3% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.02 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.365 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 34.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.86 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.256 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 22.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.58 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما ، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.097 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم(6-8) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بلغ 2.90 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.016 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

5- اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق

الجدول رقم(6-9) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
36	تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة	22	27	40	19	10	3,27	1,189	259.60	°0.000	1	موافق إلى حد ما

موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ما						
موافق إلى حد ما	2	0.000°	289.59	1,037	2,97	11 9.2	25 20.8	49 40.8	27 22.5	8 6.7	ت %	تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق	37
موافق إلى حد ما	3	0.000°	231.79	1,092	2,79	11 9.2	44 36.7	33 27.5	23 19.2	9 7.5	ت %	تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة	38
موافق إلى حد ما				0.955	3.00	اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق							

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-9) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدارسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تتبنى المؤسسة نظاماً كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 40.8% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.27 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.189 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 29.2% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.97 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.037 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 26.7% و أن المتوسط

الحسابي لدرجة الموافقة 2.79 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.092 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم(6-9) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بلغ 3.00 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.955 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

6- التغذية العكسية

الجدول رقم(6-10) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التغذية العكسية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبرة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
39	يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم	13 10.8%	35 29.2%	42 35	21 17.5%	9 7.5%	3,18	1,085	232.38	°0.000	1	موافق إلى حد ما
40	تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات و الأفكار المقترحة من العملاء	5 4.2%	30 25%	45 37.5%	31 25.8%	9 7.5%	2,93	0,989	232.34	°0.000	3	موافق إلى حد ما
41	تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة	10 8.3%	30 25%	46 38.3%	29 24.2%	5 4.2%	3,09	0,996	264.68	°0.000	2	موافق إلى حد ما
	التغذية العكسية						3.06	0.820				موافق إلى حد ما

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(6-10) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 40% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.18 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.085 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 33.3% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.09 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.996 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات والأفكار المقترحة من العملاء " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 29.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.93 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.989 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة.
- يتضح من الجدول رقم(6-10) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ التغذية العكسية بلغ 3.06 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.820 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

1- القيادة

الجدول رقم(6-11) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
42	تدرك إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية	21	41	27	24	7	3,38	1,160	197.78	0.000*	1	موافق إلى حد ما
43	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام	18	32	39	15	16	3,18	1,228	242.74	0.000*	2	موافق إلى حد ما

المختلفة													
44	تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات	ت	11	19	30	38	22	2,66	1,213	287.75	0.000*	3	موافق إلى حد ما
45	تقوم إدارة المؤسسة بالمكافئة المادية والمالية للعاملين الذين يعملون على تحسين أدائهم	ت	16	21	16	35	30	2,64	1,387	247.09	0.000*	5	موافق إلى حد ما
46	تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل	ت	11	24	26	31	28	2,66	1,287	296.89	0.000*	4	موافق إلى حد ما
47	تقوم إدارة المؤسسة بتمكين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات	ت	10	18	28	37	27	2,56	1,228	287.48	0.000*	6	غير موافق
القيادة										2.84	1.016		موافق إلى حد ما

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-11) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيباً تنازلياً، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تدرك إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق تماماً) لهذه العبارة 51.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.38 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.160 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق تماماً)

- تماما) لهذه العبارة 41.7% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.18 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.228 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، وعلى الرغم من تساوي المتوسط الحسابي لهذه العبارة مع عبارة الترتيب الرابع إلا أن الانحراف المعياري لهذه العبارة كان أقل، وبلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 25% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.66 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما ،كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.213 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة؛
- جاءت عبارة " تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 29.2% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.66 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.287 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بالمكافئة المادية والمالية للعاملين الذين يعملون على تحسين أدائهم " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 30.8% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.64 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.387 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تقوم ادارة المؤسسة بتمكين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 23.3% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.56 والذي جاء في مجال غير موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.228 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم (6-11) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد القيادة بلغ 2.84 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.016 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

2- الهياكل والنظم

الجدول رقم (6-12) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الهياكل والنظم في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
48	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية	13 10.8	28 23.3	40 33.3	23 19.2	16 13.3	2,99	1,185	213.94	°0.000	5	موافق إلى حد ما
49	تركز المؤسسة على أداء المجموعة بدلا من أداء الفرد	18 15	32 26.7	35 29.2	25 20.8	11 9.2	3,14	1,174	237.44	°0.000	3	موافق إلى حد ما
50	تقام في اللقاءات الدورية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تداول الأفكار وحل مشاكل العمل	13 10.8	32 26.7	32 26.7	24 20	18 15	2,98	1,235	246.38	°0.000	6	موافق إلى حد ما
51	يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها	16 13.3	34 28.3	38 31.7	21 17.5	10 8.3	3,21	1,141	249.94	°0.000	2	موافق إلى حد ما
52	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم	18 15	31 25.8	38 31.7	22 18.3	9 7.5	3,23	1,150	221.95	°0.000	1	موافق إلى حد ما
53	هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين	7 5.8	38 31.7	37 30.8	25 20.8	11 9.2	3,04	1,073	242.95	°0.000	4	موافق إلى حد ما
	الهياكل والنظم						3.09	0.921				موافق إلى حد ما

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(6-12) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

• جاءت عبارة " تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 40.8% وأن

- المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.23 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.150 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 41.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.21 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما ،كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.141 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تركز المؤسسة على أداء المجموعة بدلا من أداء الفرد " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 41.7% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.14 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.174 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 37.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.04 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.073 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " توجد قنوات إتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 34.1% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.99 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.185 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تقام في اللقاءات الدورية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تداول الأفكار وحل مشاكل العمل " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 37.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.98 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.235 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم(6-12) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد الهياكل والنظم بلغ 3.09 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.921 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

3- التوجه نحو المستهلك

الجدول رقم(6-13) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التوجه نحو المستهلك في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
54	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائننا إلى حد جعلهم مقتخرين بها	20 16.7%	39 32.5%	41 34.2%	16 13.3%	3 2.5%	3,48	1,007	197.67	°0.000	2	موافق	
55	تهتم إدارة المؤسسة بجميع العاملين وفي مختلف الأقسام	7 5.8%	33 27.5%	38 31.7%	30 25%	12 10%	2,94	1,079	247.29	°0.000	4	موافق إلى حد ما	
56	ترى إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها	11 9.2%	31 25.8%	47 39.2%	25 20.8%	5 4.2%	3,52	4,124	347.84	°0.000	1	موافق	
57	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقية تمثل وجهة نظر المستهلكين	7 5.8%	42 35%	35 29.2%	26 21.7%	9 7.5%	3,10	1,053	211.56	°0.000	3	موافق إلى حد ما	
	التوجه نحو المستهلك							3.25	1.296				موافق إلى حد ما

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(6-13) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيبا تنازليا، وذلك بناءا على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

• جاءت عبارة " ترى إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في

القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 35% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.52 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 4.124 مما يدل على تشتت كبير لإجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها إلى حد جعلهم مفتخرين بها " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 49.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.48 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.007 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقة تمثل وجهة نظر المستهلكين " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 40.8% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.10 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.053 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تهتم إدارة المؤسسة بجميع العاملين وفي مختلف الأقسام " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 33.3% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.94 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.079 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم(6-13) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد التوجه نحو المستهلك بلغ 3.25 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.296 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

4- العملية والقياس

الجدول رقم (6-14) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

أفراد عينة الدراسة نحو العملية والقياس في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
58	استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج	21 17.5%	32 26.7%	30 25%	22 18.3%	14 11.7%	3,20	1,266	224.94	°0.000	2	موافق إلى حد ما

العمليات والأداء												
تضع الإدارة معايير واضحة للقياس النتائج	ت	%	11	9.2	38	31.7	47	33.3	16	13.3	8	6.7
تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل	ت	%	12	10	31	25.8	40	33.3	21	17.5	13	10.8
تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل	ت	%	8	6.7	33	27.5	42	35	25	20.8	10	8.3
تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق	ت	%	15	12.5	31	25.8	38	31.8	23	19.2	12	10
تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح	ت	%	14	11.7	32	26.7	36	30	28	23.3	10	8.3
تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من تكاليف الجودة	ت	%	11	9.2	28	23.3	47	39.2	23	19.2	11	9.2
العملية والقياس											3.11	0.872

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-14) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، موافق تماماً، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيباً تنازلياً، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

• جاءت عبارة " تضع الإدارة معايير واضحة للقياس النتائج " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 40.9% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.23 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما ، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.019 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 44.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.20 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.266 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 38.3% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.12 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.166 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 38.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.10 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.141 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 35.8% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.07 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.143 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من تكاليف الجودة " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 32.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.04 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.080 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه

العبرة 34.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.03 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.054 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛ يتضح من الجدول رقم (6-14) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد العملية والقياس بلغ 3.11 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.872 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

5- التحسين المستمر

الجدول رقم(6-15) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحسين المستمر في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

رقم	العبرة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
65	تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر	19	32	43	23	3	3,34	1,041	221.32	°0.000	3	موافق إلى حد ما
66	يشارك العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة	5	23	45	28	18	2,74	1,069	220.71	°0.000	7	موافق إلى حد ما
67	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	12	27	43	32	6	3,06	1,048	197.03	°0.000	5	موافق إلى حد ما
68	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزءا من متطلبات الجودة	19	43	31	20	6	3,41	1,100	220.27	°0.000	1	موافق
69	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة	11	41	41	22	5	3,26	1,000	251.68	°0.000	4	موافق إلى حد ما
70	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها	19	34	43	18	6	3,35	1,074	199.45	°0.000	2	موافق إلى حد ما
71	مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات الجودة العالمية	22	26	27	26	19	3,05	1,346	135.71	°0.005	6	موافق إلى حد ما
							3.17	0.762				موافق إلى حد ما

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-15) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب $P. value$ أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيباً تنازلياً، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزءاً من متطلبات الجودة " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 51.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.41 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.100 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تسعى المؤسسة دائماً إلى تحسين عملياتها " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 44.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.35 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.074 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 42.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.34 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.041 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 43.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.26 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.000 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر

أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 32.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.06 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.048 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات الجودة العالمية " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 40% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.05 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.346 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 23.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.74 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.069 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم(6-15) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد التحسين المستمر بلغ 3.17 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.762 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الخدمية

نتناول في هذا الجزء تحليل وتوصيف آراء وإجابات أفراد الدراسة نحو الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية العمومية.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية

الجدول رقم(6-16) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت _ك	P. value	رتبة	درجة الموافقة
1	تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في %	36	34	24	6	1	3,97	0,964	185.62	°0.000	2	موافق

العمل													
2	الالتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة	ت	38	43	15	5	0	4,13	0,845	106.59	°0.000	1	موافق
3	تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية	ت	26	44	20	6	4	3,82	1,019	165.67	°0.000	3	موافق
4	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به	ت	16	51	25	8	1	3,72	0,862	182.55	°0.000	4	موافق
5	تعزز إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين	ت	11	42	31	14	3	3,44	0,963	240.14	°0.000	5	موافق
6	تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عامليها	ت	12	35	28	21	4	3,30	1,059	176.89	°0.000	6	موافق إلى حد ما
										0.701	3.73	القيم التنظيمية	

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-16) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيباً تنازلياً، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة "الالتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق تماماً) لهذه العبارة 80.2 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.13 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.845 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة "تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل" في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق تماماً) لهذه العبارة 69.3 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.97 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.964 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 69.3 % وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.82 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.019 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 66.3 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.72 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.862 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 52.5 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.44 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.963 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عاملها " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 46.6 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.30 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.059 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم(6-16) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر القيم التنظيمية بلغ 3.73 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.701 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

2- المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم(6-17) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
7	توجد قناعات مشتركة	ت	15	37	25	14	10	3,33	1,184	141.75	3	موافق

إلى حد ما						9.9	13.9	24.8	36.6	14.9	%	لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار	
موافق إلى حد ما	2	*0.000	148.07	1,028	3,38	7 6.9	11 10.9	29 28.7	45 44.6	9 8.9	ت %	يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية	8
موافق	1	*0.001	115.72	,935	3,69	1 1	10 9.9	28 27.7	42 41.6	20 19.8	ت %	يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد	9
موافق إلى حد ما	4	*0.000	146.88	1,129	3,16	1 1	10 9.9	28 27.7	38 37.6	8 7.9	ت %	تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة	10
موافق إلى حد ما	5	*0.000	190.91	1,258	2,72	23 22.8	21 20.8	25 24.8	25 24.8	7 6.9	ت %	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين	11
موافق إلى حد ما				0.835	3.25	المعتقدات التنظيمية							

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-17) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيباً تنازلياً، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 61.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.69 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.935 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق

- تماما) لهذه العبارة 53.5 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.38 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.028 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 51.5 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.33 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.184 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 45.5 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.16 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.129 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 31.7 % و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.72 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.258 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم(6-17) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر المعتقدات التنظيمية بلغ 3.25 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.835 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

3- الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (6-18) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأعراف التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت _ح	P. value	رتبة	درجة الموافقة
12	تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل	5	30	25	18	23	2,76	1,242	124.15	°0.000	3	موافق إلى حد ما
13	تمنح مكافآت للعمال المتميزين	11	39	25	16	10	3,25	1,152	114.28	°0.000	2	موافق إلى حد ما

موافق إلى حد ما	4	°0.000	169.68	1,236	2,75	18 17.8	28 27.7	26 25.7	19 18.8	10 9.9	ت %	ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم	14
موافق إلى حد ما	1	°0.000	124.69	1,181	3,37	10 9.9	13 12.9	23 22.8	40 39.6	15 14.9	ت %	يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة)	15
موافق إلى حد ما				0.894	3.03	الأعراف التنظيمية							

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-18) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $0.05 = \alpha$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- 1- جاءت عبارة " يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة) " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 54.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.37 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.181 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- 2- جاءت عبارة " تمنح مكافآت للعمال المتميزين " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 49.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.25 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما ، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.152 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- 3- جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 54.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.76 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.242 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

4- جاءت عبارة " ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 28.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.75 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.236 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
يتضح من الجدول رقم (6-18) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر الأعراف التنظيمية بلغ 3.03 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.894 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

4- التوقعات التنظيمية

الجدول رقم(6-19) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التوقعات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت _ح	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
16	يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين	14	56	25	5	1	3,76	0,789	162.65	°0.000	1	موافق	
17	تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم	9	34	36	19	4	3,23	0,979	191.27	°0.000	5	موافق إلى حد ما	
18	تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة	19	39	28	10	5	3,56	1,062	189.62	°0.000	2	موافق	
19	العمال في المؤسسة لديهم ولاء	6	43	31	19	2	3,32	0,916	154.64	°0.000	4	موافق إلى حد ما	
20	تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها	9	24	31	22	15	2,90	1,187	177.20	°0.000	6	موافق إلى حد ما	
21	يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أداؤهم بشكل مستمر	15	37	30	18	1	3,47	0,986	124.31	°0.000	3	موافق	
	التوقعات التنظيمية							3.37	0.731				موافق إلى حد ما

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-19) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيباً تنازلياً، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 69.3% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.76 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.789 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 57.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.56 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.062 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أدائهم بشكل مستمر " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 51.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.47 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.986 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " العمال في المؤسسة لديهم ولاء " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 48.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.32 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.916 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام،

حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 41.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.23 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.979 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

جاءت عبارة " تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 32.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.90 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.986 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم(6-19) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر التوقعات التنظيمية بلغ 3.37 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.731 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

1- التركيز على العميل

الجدول رقم(6-20) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العميل في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
22	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين	20 19.8%	41 40.6%	31 30.7%	9 8.9%	0 0%	3,71	,887	195.71	*0.000	1	موافق
23	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها	19 18.8%	40 39.6%	32 31.7%	7 6.9%	3 3%	3,64	,965	260.07	*0.000	2	موافق
24	تركز المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك من خلال دراسة متطلباته	17 16.8%	41 40.6%	29 28.7%	11 10.9%	3 3%	3,57	,993	286.08	*0.000	3	موافق
	التركيز على العميل											
							3.64	0.865				موافق

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(6-20) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وذلك بناءاً على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 60.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.71 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.887 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 58.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.64 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.965 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تركز المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك من خلال دراسة متطلباته " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 57.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.57 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.993 مما يدل على إنخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم(6-20) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ التركيز على العميل بلغ 3.64 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.865 مما يدل على إنخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

2- التركيز على العمليات والنتائج معا

الجدول رقم (6-21) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معاً في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
25	تسعى المؤسسة إلى ضبط عملياتها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملياته لإنجازها بدقة	11 10.9	43 42.6	29 28.7	17 16.9	1 1	3,46	0,933	172.80	°0.000	3	موافق	
26	يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات	14 13.9	41 50.5	24 23.8	11 10.9	1 1	3,65	0,888	169.94	°0.000	1	موافق	
27	لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة	11 10.9	55 54.5	21 20.8	11 10.9	2 2	3,62	0,896	175.33	°0.000	2	موافق	
28	يوجد في المؤسسة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة التصميم إن أمكن	11 10.9	34 33.7	36 35.6	14 13.9	6 5.9	3,30	1,035	232.89	°0.000	4	موافق إلى حد ما	
	التركيز على العمليات والنتائج معاً							3.50	0.765				موافق

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(6-21) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $0.05 = \alpha$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

• جاءت عبارة " يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 64.4% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.65 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.888 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.62 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.896 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تسعى المؤسسة إلى ضبط عملياتها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملياته لإنجازها بدقة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 53.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.46 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.933 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " يوجد في المؤسسة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة التصميم إن أمكن " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 44.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.30 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.035 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- يتضح من الجدول رقم(6-21) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا بلغ 3.50 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.765 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

3- الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها

الجدول رقم(6-22) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت _ك	P. value	رتبة	درجة الموافقة
29	يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها	14 13.9	33 32.7	30 29.7	22 21.8	2	3,35	1,034	187.62	*0.000	1	موافق إلى حد ما
30	هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة	7 6.9	43 42.6	32 31.7	15 14.9	4	3,34	0,952	271.92	*0.000	2	موافق إلى حد ما
31	لدى المؤسسة نظام مراقبة جودة فعال	15 14.9	26 25.7	31 30.7	21 20.8	8 7.9	3,19	1,164	232.50	*0.000	3	موافق إلى حد ما
							3.29	0.929				موافق

إلى حد ما				الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها
-----------	--	--	--	------------------------------------

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(6-22) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 46.6% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.35 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.034 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 49.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.34 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.952 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " لدى المؤسسة نظام مراقبة جودة فعال " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 40.6% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.19 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.164 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.
- يتضح من الجدول رقم(6-22) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بلغ 3.29 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.929 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

4- شحن تعبئة خبرات القوى العاملة

الجدول رقم(6-23) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
32	تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل الجهود التي يقومون بها	10 9.9%	40 39.6%	28 27.7%	15 14.9%	8 7.9%	3,29	1,089	180.69	°0.000	2	موافق إلى حد ما
33	تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها	2 2%	32 31.7%	33 32.7%	28 27.7%	6 5.9%	2,96	0,958	185.87	°0.000	4	موافق إلى حد ما
34	إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة	18 17.8%	45 44.6%	26 25.7%	7 6.9%	5 5%	3,63	1,017	141.97	°0.000	1	موافق
35	تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال	10 9.9%	33 32.7%	36 35.6%	17 16.8%	5 5%	3,26	1,016	210.98	°0.000	3	موافق إلى حد ما
	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة											
							3.28	0.821				موافق إلى حد ما

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(6-23) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 62.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.63 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.017 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل المجهودات التي يقومون بها " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 49.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.29 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.089 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 42.6% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.26 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.016 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 33.7% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.96 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.958 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- يتضح من الجدول رقم(6-23) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بلغ 3.28 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.821 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

5- إتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق

الجدول رقم(6-24) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو إتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت _ح	P. value	رتبة	درجة الموافقة
36	تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالوقت والوقت المطلوبين	12	33	33	20	3	3,31	1,017	201.36	°0.000	2	موافق إلى حد ما
37	تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق	8	49	27	15	2	3,46	0,911	257.12	°0.000	1	موافق إلى حد ما
38	تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة والدقة	8	27	41	19	5	3,14	0,985	221.78	°0.000	3	موافق

موافق إلى حد ما		0.840	3.30	اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق
-----------------	--	-------	------	-----------------------------------

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(6-24) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 56.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.46 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.911 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 44.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.31 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما ، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.017 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة؛
- جاءت عبارة " تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 34.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.14 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.985 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم(6-24) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بلغ 3.30 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف

المعياري بلغ 0.840 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

6- التغذية العكسية

الجدول رقم(6-25) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التغذية العكسية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
39	يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم	8	43	36	8	6	3,39	0,959	193.03	°0.000	1	موافق إلى حد ما
40	تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات و الأفكار المقترحة من العملاء	3	35	41	17	5	3,14	0,906	274.85	°0.000	3	موافق إلى حد ما
41	تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة	6	35	43	15	2	3,28	0,862	241.18	°0.000	2	موافق إلى حد ما
التغذية العكسية												
							3.26	0.777				موافق إلى حد ما

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(6-25) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 50.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.39 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.959 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 40.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.28 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.862 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات و الأفكار المقترحة من العملاء " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 37.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.14 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.906 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم(6-25) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ التغذية العكسية بلغ 3.26 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.777 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

1- القيادة

الجدول رقم(6-26) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

أفراد عينة الدراسة نحو القيادة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
42	تدرك إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية	9	39	36	13	3	3,38	0,930	161.33	*0.000	1	موافق إلى حد ما
43	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة	13	31	37	14	6	3,31	1,056	188.89	*0.000	2	موافق إلى حد ما
44	تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات	5	28	33	26	9	2,94	1,047	178.80	*0.000	5	موافق إلى حد ما
45	تقوم إدارة المؤسسة بالمكافئة المادية والمالية للعاملين الذين يعملون على تحسين أدائهم	11	30	26	20	14	3,04	1,224	201.95	*0.000	4	موافق إلى حد ما

موافق إلى حد ما	3	°0.000	208.57	1,111	3,16	9 8.9	22 21.8	20 19.8	44 43.6	6 5.9	ت %	تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل	46
موافق إلى حد ما	6	°0.000	217.70	1,114	2,91	14 13.9	21 20.8	30 29.7	32 31.7	4 4	ت %	تقوم إدارة المؤسسة بتكئين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات	47
موافق إلى حد ما				0.864	3.12	القيادة							

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-26) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تدرک إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 47.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.38 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.930 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 43.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.31 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.056 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 49.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.16 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.111 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بالمكافئة المادية والمالية للعاملين الذين يعملون على تحسين أدائهم" في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 40.6% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.04 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما ، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.224 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، وبلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 32.7% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.94 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما ، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.047 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تقوم ادارة المؤسسة بتمكين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 35.7% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.91 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.114 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم(6-26) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد القيادة بلغ 3.12 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما ، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.864 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

2- الهياكل والنظم

الجدول رقم(6-27) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الهياكل والنظم في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
48	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية	9	41	28	17	6	3,30	1,044	215.73	°0.000	2	موافق إلى حد ما
49	تركز المؤسسة على أداء المجموعة بدلا من أداء الفرد	7	34	40	14	5	3,24	0,955	183.67	°0.000	4	موافق إلى حد ما
50	تقام في اللقاءات الدورية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تداول	10	34	32	17	8	3,21	1,089	228.10	°0.000	5	موافق إلى حد ما

ما												الأفكار وحل مشاكل العمل	
موافق إلى حد ما	3	°0.000	236.13	0,979	3,27	5	16	34	39	7	ت	يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها	51
موافق إلى حد ما	1	°0.000	264.44	0,979	3,39	1	21	29	38	12	ت	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم	52
موافق إلى حد ما	6	°0.000	197.94	1,009	3,11	8	17	37	34	5	ت	هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين	53
موافق إلى حد ما				0.810	3.25	الهياكل والنظم							

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-27) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيباً تنازلياً، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 49.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.39 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.979 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 49.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.30 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.044 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة

45.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.27 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.979 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

جاءت عبارة " تركز المؤسسة على أداء المجموعة بدلا من أداء الفرد " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 40.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.24 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.955 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

جاءت عبارة " تقام في اللقاءات الدورية غير الرسمية بين الرؤساء والمؤوسين تداول الأفكار وحل مشاكل العمل " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 43.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.21 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.089 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

جاءت عبارة " هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 38.7% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.11 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.009 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم(6-27) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد الهياكل والنظم بلغ 3.25 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.810 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

3- التوجه نحو المستهلك

الجدول رقم(6-28) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التوجه نحو المستهلك في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	P. value	الترتيب	درجة الموافقة
54	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها إلى حد جعلهم مفتخرين بها	13	40	39	6	3	3,53	0,901	139.70	°0.000	1	موافق
55	تهتم ادارة المؤسسة بجميع العاملين وفي مختلف الأقسام	5	31	38	19	8	3,06	1,008	245.71	°0.000	4	موافق إلى حد ما

موافق إلى حد ما	3	°0.000	192.66	0,893	3,38	2 2	15 14.9	34 33.7	43 42.6	7 6.9	ت %	تري إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها	56
موافق	2	°0.000	186.82	0,808	3,49	1 1	8 7.9	42 41.6	41 40.6	9 8.9	ت %	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقة تمثل وجهة نظر المستهلكين	57
موافق إلى حد ما				0.725	3.36	التوجه نحو المستهلك							

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-28) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها إلى حد جعلهم مفتخرين بها " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 52.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.53 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.901 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقة تمثل وجهة نظر المستهلكين " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 49.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.49 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.808 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة؛
- جاءت عبارة " ترى إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 49.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.38 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.893 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تهتم ادارة المؤسسة بجميع العاملين وفي مختلف الأقسام " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 35.7% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.06 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.008 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم(6-28) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد التوجه نحو المستهلك بلغ 3.36 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.725 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

4- العملية والقياس

الجدول رقم(6-29) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

أفراد عينة الدراسة نحو العملية والقياس في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
58	استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء	11	38	34	18	17.8	3,42	0,908	184.33	°0.000	1	موافق
59	تضع الإدارة معايير واضحة للقياس النتائج	7	42	36	4	11.9	3,36	0,923	250.13	°0.000	3	موافق إلى حد ما
60	تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل	7	44	32	4	12.9	3,37	0,939	244.45	°0.000	2	موافق إلى حد ما
61	تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل	8	36	42	7	6.9	3,31	0,971	238.57	°0.000	6	موافق إلى حد ما
62	تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق	10	36	36	5	12.9	3,33	0,995	249.35	°0.000	5	موافق إلى حد ما
63	تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح	9	38	37	4	12.9	3,35	0,953	241.08	°0.000	4	موافق إلى حد ما
64	تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من تكاليف الجودة	6	36	33	2	22.8	3,21	0,935	184.25	°0.000	7	موافق إلى حد ما
	العملية والقياس						3.33	0.749				موافق إلى حد ما

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-29) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيباً تنازلياً، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 48.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.42 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.908 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تسعى الإدارة دائماً لتحديث أنظمة العمل " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 50.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.37 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.939 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تضع الإدارة معايير واضحة للقياس النتائج " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 48.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.36 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.923 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 46.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.35 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.935 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 45.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.33 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.995 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 43.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.31 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.971 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من تكاليف الجودة " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 41.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.21 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.935 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- يتضح من الجدول رقم(6-29) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد العملية والقياس بلغ 3.33 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.749 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

5- التحسين المستمر

الجدول رقم(6-30) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

أفراد عينة الدراسة نحو التحسين المستمر في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
65	تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر	10 9.9%	45 44.6%	35 34.7%	6 5.9%	3 3	3,54	0,873	238.53	°0.000	5	موافق
66	يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة	9 8.9%	37 36.6%	36 35.6%	16 15.8%	2 2	3,35	0,925	161.54	°0.000	6	موافق إلى حد ما
67	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط	10 9.9%	37 36.6%	36 35.6%	16 15.8%	2 2	3,34	0,941	247.14	°0.000	7	موافق إلى حد ما

												الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	
موافق	2	*0.000	245.88	0,893	3,47	1 1	13 12.9	35 34.7	40 39.6	11 10.9	ت %	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزءا من متطلبات لجودة	68
موافق	3	*0.000	258.12	0,945	3,42	2 2	16 15.8	30 29.7	42 41.6	10 9.9	ت %	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة	69
موافق	4	*0.000	274.53	0,992	3,41	6 5.9	9 8.9	34 33.7	42 41.6	10 9.9	ت %	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها	70
موافق	1	*0.000	151.46	1,113	3,61	6 5.9	10 9.9	23 22.8	40 39.6	22 21.8	ت %	مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات الجودة العالمية	71
موافق				0.700	3.44	التحسين المستمر							

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-30) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الاختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات الجودة العالمية " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 61.4% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.61 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.113 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 54.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.54 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.873 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزءا من متطلبات الجودة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في

القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 50.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.47 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.893 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 51.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.42 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.945 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 51.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.41 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.992 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 45.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.35 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.925 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع العام ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 46.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.34 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.941 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة؛

يتضح من الجدول رقم(6-30) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد التحسين المستمر بلغ 3.44 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.700 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام و ذلك بدراسة التكرارات و النسب المئوية لكل عبارات محاور الاستبيان و المتمثلة في الثقافة التنظيمية و ادارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية كما تم الاستعانة بالأساليب الاحصائية كالمتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة كل عبارة في أي مجال تتواجد إما في مجال موافق تماما أو موافق أو موافق إلى حد ما أو غير موافق أو غير موافق تماما وذلك لمعرفة أهمية العبارة في العنصر أو المبدأ أو البعد وترتيبها و نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق تماما) لهذه العبارة، كما أنه عند حسابنا للانحراف المعياري وهذا بغية معرفة تشتت او تركز موافقة كل عبارة حيث كلما قل الانحراف المعياري عن الواحد نعرف أن هناك تركز للإجابات أفراد الدراسة بالنسبة للعينة المدروسة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية بالقطاع العام ، وعند حسابنا لإختبار كاس² تأكدنا من أنه دال إحصائيا لجميع العبارات حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي افترضناه مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ بالنسبة لكل محاور الاستبيان في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام مما يشير إلى أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع .

الفصل السابع :

تحليل الدراسة في القطاع الخاص

تمهيد الفصل :

سوف نتناول في هذا الفصل إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة في القطاع الخاص بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية وذلك بالتطرق إلى التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية من خلال تحليل عناصرها وهي القيم والمعتقدات والاعراف والتوقعات التنظيمية، كما يتم التحليل الوصفي لإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تحليل مبادئها و المتمثلة في التركيز على العميل و التركيز على العمليات والنتائج معاً، و الوقاية من الاخطاء قبل الوقوع فيها و شحن تعبئة خبرات القوى العاملة واتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق و التغذية العكسية، كما يتم التحليل الوصفي للأبعاد الثقافية التنظيمية متمثلة في القيادة و الهياكل و نظم والتوجه نحو المستهلك و العملية و القياس و التحسين المستمر، كما سنتطرق إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة في المؤسسات الخدمية للقطاع الخاص وذلك بالتحليل الوصفي للثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة و أبعاد الثقافة التنظيمية كما هي في المؤسسات الإنتاجية، وبناءاً على ما سبق يتم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية.
- المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الخدمية.

المبحث الأول : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية

نتناول في هذا الجزء تحليل وتوصيف آراء وإجابات أفراد الدراسة نحو الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية الخاصة.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية

الجدول رقم (7-1) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبرة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
1	تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل	54 58.7%	27 29.3%	6 6.5%	2 2.2%	2 2.2%	4,42	0,883	209.74	°0.000	1	موافق تماما	
2	الإلتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة	40 43.5%	41 44.6%	4 4.3%	3 3.3%	2 2.2%	4,27	0,872	209.30	°0.000	2	موافق تماما	
3	تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية	31 33.7%	33 35.9%	12 13%	9 9.8%	2 2.2%	3,94	1,060	192.47	°0.000	6	موافق	
4	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به	34 37%	38 41.3%	15 16.3%	3 3.3%	2 2.2%	4,08	0,929	191.34	°0.000	3	موافق	
5	تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين	31 33.7%	38 41.8%	14 15.2%	5 5.4%	3 3.3%	3,98	1,011	191.59	°0.000	5	موافق	
6	تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عاملها	27 29.3%	44 47.8%	11 12%	6 6.5%	2 2.2%	3,98	0,948	205.39	°0.000	4	موافق	
		القيم التنظيمية						4.10	0.718				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم(7-1) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيبا

تتازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة "تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة والإخلاص في العمل" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 88% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.42 والذي جاء في مجال موافق تماما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.883 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة "الالتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة" في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 88.1% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.27 والذي جاء في مجال موافق تماما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.872 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة "يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به" في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 78.3% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.08 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.929 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة "تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عامليها" في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، وعلى الرغم من تساوي المتوسط الحسابي لهذه العبارة مع عبارة الترتيب الخامس إلا أن الانحراف المعياري لهذه العبارة كان أقل، وبلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 77.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.98 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.948 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة "تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين" في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 75.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.98 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.011 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 69.6% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.94 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.060 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-1) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر القيم التنظيمية بلغ 4.10 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.718 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

2-المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (7-2) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
7	توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار	16 17.4%	31 33.7%	19 20.7%	14 15.2%	11 12%	3,30	1,269	199.38	°0.000	5	موافق إلى حد ما
8	يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية	21 22.8%	40 43.5%	16 17.4%	6 6.5%	6 6.5%	3,72	1,108	167.91	°0.000	2	موافق
9	يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد	28 30.4%	42 45.7%	14 15.2%	2 2.2%	3 3.3%	4,01	0,935	181	°0.000	1	موافق
10	تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة	19 20.7%	35 38%	18 19.6%	8 8.7%	7 7.6%	3,59	1,167	194.45	°0.000	4	موافق
11	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين	26 28.3%	28 30.4%	23 25%	6 6.5%	6 6.5%	3,70	1,162	192.47	°0.000	3	موافق
	المعتقدات التنظيمية											
							3.66	0.863				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-2) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $0.05 = \alpha$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير

موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 76.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.01 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.935 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 66.3% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.72 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.108 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 58.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.70 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.162 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 58.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.59 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.167 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " توجد قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 51.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.30 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.269 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم (7-2) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر المعتقدات التنظيمية بلغ 3.66 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.863 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

3- الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (7-3) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأعراف التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
12	تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل	7.6	10.9	10.9	26.3	41.3	2,14	1,287	137.60	°0.000	4	غير موافق	
13	تمنح مكافآت للعمال المتميزين	14.1	34.8	22.8	12	13	3,24	1,248	172.64	°0.000	3	موافق إلى حد ما	
14	ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم	23.9	39.1	16.3	11	8.7	3,58	1,225	168.33	°0.000	2	موافق	
15	يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة)	48.9	32.6	8.7	6	3.3	4,17	1,055	119.46	°0.000	1	موافق	
	الأعراف التنظيمية							3.29	0.863				موافق إلى حد ما

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-3) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

• جاءت عبارة " يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة) " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 81.5%

وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.17 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.055 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 63% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.58 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.225 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تمنح مكافآت للعمال المتميزين " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 48.9% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.24 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.248 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 18.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 2.14 والذي جاء في مجال غير موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.287 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-3) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر الأعراف التنظيمية بلغ 3.29 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.863 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

4- التوقعات التنظيمية

الجدول رقم(7-4) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات

أفراد عينة الدراسة نحو التوقعات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
16	يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين	42 45.7%	27 29.3%	16 17.4%	3 3.3%	2 2.2%	4,16	0,982	220.18	°0.000	1	موافق
17	تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم	31 33.7%	27 29.3%	14 15.2%	10 10.9%	7 7.6%	3,73	1,268	207.03	°0.000	6	موافق
18	تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع	22 23.9%	38 41.3%	18 19.6%	6 6.5%	3 3.3%	3,80	1,010	220.93	°0.000	4	موافق

												المستجدات الحديثة	
موافق	5	°0.000	209.79	1,041	3,80	5 5.4	5 5.4	13 14.1	45 48.9	20 21.7	ت %	العمال في المؤسسة لديهم ولاء	19
موافق	3	°0.000	221.66	1,176	3,86	5 5.4	9 9.8	10 10.9	33 35.9	31 33.7	ت %	تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها	20
موافق	2	°0.000	215.32	,967	3,92	2 2.2	6 6.5	14 15.2	40 43.5	25 27.2	ت %	يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أداؤهم بشكل مستمر	21
موافق				0.835	3.88	التوقعات التنظيمية							

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-4) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 75% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.16 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.982 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أداؤهم بشكل مستمر " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 70.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.92 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.967 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق

وموافق تماما) لهذه العبارة 69.6% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.86 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.176 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تحرص الإدارة على تطوير القواعد والإجراءات مع المستجدات الحديثة " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، وعلى الرغم من تساوي المتوسط الحسابي لهذه العبارة مع عبارة الترتيب الخامس إلا أن الانحراف المعياري لهذه العبارة كان أقل، وبلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.2% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.80 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.010 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " العمال في المؤسسة لديهم ولاء " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 70.6% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.80 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.041 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 63% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.73 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.268 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم(7-4) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر التوقعات التنظيمية بلغ 3.88 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.835 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

1- التركيز على العميل

الجدول رقم(7-5) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العميل في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
22	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات	43 46.7%	35 38	9 9.8	1 1.1	3 3.3	4,25	0,926	225.59	°0.000	2	موافق تماما

المستهلكين													
موافق تماما	1	°0.000	273.59	0,905	4,26	3 3.3	1 1.1	7 7.6	38 41.3	42 45.7	ت %	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها	23
موافق	3	°0.000	195.51	0,955	4,18	2 2.2	4 4.3	10 10.9	34 37	40 43.5	ت %	تركز المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك من خلال دراسة متطلباته	24
موافق تماما				0.813	4.23	التركيز على العميل							

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-5) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حدما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 87% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.26 والذي جاء في مجال موافق تماما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.905 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 84.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.25 والذي جاء في مجال موافق تماما، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.926 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تركز المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك من خلال دراسة متطلباته " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 80.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.18 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.955 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-5) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ التركيز على العميل بلغ 4.23 والذي جاء في مجال موافق تماما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.813 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

2- التركيز على العمليات والنتائج معا

الجدول رقم (7-6) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معا في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبرة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
25	تسعى المؤسسة إلى ضبط عملياتها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملياته لإنجازها بدقة	23	35	23	5	4	3,76	1,042	185.66	°0.000	4	موافق
26	يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات	17	50	22	2	1	3,87	0,773	158.93	°0.000	3	موافق
27	لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة	27	42	9	10	1	3,94	0,981	221.41	°0.000	2	موافق
28	يوجد في المؤسسة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة التصميم إن أمكن	39	32	11	6	3	4,08	1,057	206.96	°0.000	1	موافق
	التركيز على العمليات والنتائج معا											
							3.90	0.947				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-6) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناءا على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يوجد في المؤسسة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة التصميم إن أمكن " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد

الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 77.3 % وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.08 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.057 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

جاءت عبارة " لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 75% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.94 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.981 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

جاءت عبارة " يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 72.8% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.87 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.773 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

جاءت عبارة " تسعى المؤسسة إلى ضبط عملياتها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملياته لإنجازها بدقة " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 63% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.76 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.042 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم (6-7) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا بلغ 3.90 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.947 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

3- الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها

الجدول رقم (7-7) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
29	يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها	31 33.7%	38 41.3%	12 13	10 10.9	1 1.1	3,96	1,005	226.53	°0.000	1	موافق
30	هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في	28 30.4%	38 41.3%	15 16.3	4 4.3	0 0	3,88	1,025	241.52	°0.000	2	موافق

												المؤسسة	
موافق	3	0.000°	199.52	1,172	3,79	4	12	14	31	31	ت	لدى المؤسسة نظام	31
						4.3	13	15.2	33.7	33.7	%	مراقبة جودة فعال	
موافق				0.947	3.87	الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها							

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-7) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 75% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.96 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.005 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 71.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.88 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.025 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " لدى المؤسسة نظام مراقبة جودة فعال " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 67.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.79 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.172 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-7) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بلغ 3.87 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.947 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

4- شحن تعبئة خبرات القوى العاملة

الجدول رقم (7-8) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبرة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
32	تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل الجهود التي يقومون بها	23 25	39 42.4	11 12	16 17.4	2 2.2	3,71	1,098	259.05	°0.000	3	موافق	
33	تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها	22 23.9	33 35.9	17 18.5	10 10.9	10 10.9	3,51	1,271	184.36	°0.000	4	موافق	
34	إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة	37 40.2	33 35.9	11 12	6 6.5	4 4.3	4,02	1,095	186.17	°0.000	1	موافق	
35	تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال	31 33.7	30 32.6	14 15.2	9 9.8	8 8.7	3,73	1,268	227.67	°0.000	2	موافق	
	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة							3.74	0.972				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-8) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $0.05 = \alpha$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في

القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 76.1% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.02 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.095 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بتحسين العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 66.3% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.73 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.268 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل المجهودات التي يقومون بها " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 67.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.71 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.098 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 69.8% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.51 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.271 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-8) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بلغ 3.74 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.972 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

5- اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق

الجدول رقم (7-9) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
36	تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالوقت المطلوبين	19 20.7	28 30.4	22 23.9	16 17.4	5 5.4	3,44	1,172	243.51	°0.000	3	موافق

موافق	1	°0.000	252.92	1,032	3,81	4 4.3	5 5.4	19 20.7	39 42.4	24 26.1	ت %	تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق	37
موافق	2	°0.000	227.83	1,174	3,58	5 5.4	13 14.1	20 21.7	30 32.6	23 25	ت %	تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة	38
موافق				1.019	3.61	اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق							

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-9) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق تماما) لهذه العبارة 68.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.81 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.032 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق تماما) لهذه العبارة 57.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.58 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.174 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق تماما) لهذه العبارة 51.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.44 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.172 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-9) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بلغ 3.61 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.019 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

6- التغذية العكسية

الجدول رقم (7-10) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التغذية العكسية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبرة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
39	يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم	26 28.3%	33 35.9%	18 19.6%	8 8.7%	6 6.5%	3,71	1,167	191.11	°0.000	1	موافق
40	تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات و الأفكار المقترحة من العملاء	17 18.5%	37 40.2%	25 27.2%	6 6.5%	7 7.6%	3,55	1,103	204.30	°0.000	3	موافق
41	تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة	22 23.9%	35 38%	21 22.8%	6 6.5%	8 8.7%	3,62	1,175	211.97	°0.000	2	موافق
	التغذية العكسية											
							3.62	1.012				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-10) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

• جاءت عبارة " يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق تماما) لهذه العبارة 64.2%

و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.71 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.167 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 61.9% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.62 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.175 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات والأفكار المقترحة من العملاء " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 58.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.55 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.103 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-10) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ التغذية العكسية بلغ 3.62 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.012 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

1- القيادة

الجدول رقم (7-11) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
42	تدرك إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية	28 30.4	35 38	18 19.6	6 6.5	4 4.3	3,85	1,074	254.15	°0.000	1	موافق
43	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة	23 25	39 42.4	10 10.9	13 14.1	3 3.3	3,75	1,106	254.45	°0.000	2	موافق
44	تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات	13 14.1	32 34.8	15 16.3	13 14.1	14 15.2	3,20	1,319	211.64	°0.000	6	موافق إلى حد ما
45	تقوم إدارة المؤسسة	20	26	20	10	10	3,42	1,288	200.61	°0.000	5	موافق

						10.9	10.9	21.7	28.3	21.7	%	بالمكافئة المادية والمالية للعاملين الذين يعملون على تحسين أدائهم	
موافق	3	°0.000	244.95	1,309	3,60	11 12	7 7.6	12 13	34 37	24 26.1	ت %	تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل	46
موافق	4	°0.000	233.03	1,247	3,48	7 7.6	14 15.2	17 18.5	28 30.4	21 22.8	ت %	تقوم إدارة المؤسسة بتمكين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات	47
موافق				1.052	3.58	القيادة							

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-11) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيباً تنازلياً، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تدرک إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 68.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.85 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.074 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 67.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.75 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.106 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في

القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 63.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.60 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.309 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة؛

• جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 53.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.48 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.247 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بالمكافئة المادية والمالية للعاملين الذين يعملون على تحسين أدائهم" في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 50% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.42 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.288 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بتمكين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 48.9% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.20 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.319 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-11) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد القيادة بلغ 3.58 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.052 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

2- الهياكل والنظم

الجدول رقم (7-12) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الهياكل والنظم في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت _ح	P. value	رتبة	درجة الموافقة
48	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية	13 33.7	40 43.5	13 14.1	6 6.5	1 1.1	4,03	0,924	207.65	°0.000	1	موافق

49	تركز المؤسسة على أداء المجموعة بدلا من أداء الفرد	ت %	29	41	11	7	3	3,95	1,026	135.43	°0.000	3	موافق
50	تقام في اللقاءات الدورية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تداول الأفكار وحل مشاكل العمل	ت %	18	36	17	10	10	3,46	1,241	166.35	°0.000	6	موافق
51	يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها	ت %	16	43	14	14	4	3,58	1,086	190.87	°0.000	5	موافق
52	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم	ت %	12	40	18	10	9	3,99	5,664	283.03	°0.000	2	موافق
53	هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين	ت %	20	45	13	8	5	3,74	1,073	156.89	°0.000	4	موافق
موافق	الهيكل والنظم								3.79	1.287			

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-12) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 77.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.03 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.924 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 56.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.99 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 5.664 مما يدل على تشتت كبير لإجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تركز المؤسسة على أداء المجموعة بدلا من أداء الفرد " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 76.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.95 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.026 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 70.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.74 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.073 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 64.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.58 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.086 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تقام في اللقاءات الدورية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تداول الأفكار وحل مشاكل العمل " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 58.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.46 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.241 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.
- يتضح من الجدول رقم (7-12) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد الهياكل والنظم بلغ 3.79 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.287 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

3- التوجه نحو المستهلك

الجدول رقم(7-13) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التوجه نحو المستهلك في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
54	تعمل المؤسسة على	32	36	11	9	2	3,97	1,043	213.94	°0.000	1	موافق

						2.2	9.8	12	39.1	34.8	%	تلبية احتياجات زبائنها إلى حد جعلهم مفتخرين بها
موافق	4	*0.000	254.10	1,088	3,71	6 6.5	6 6.5	16 17.4	43 46.7	20 21.7	ت	تهتم إدارة المؤسسة بجميع العاملين وفي مختلف الأقسام
موافق	2	*0.000	173.62	1,014	3,92	2 2.2	9 9.8	11 12	41 44.6	28 30.4	ت	تري إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها
موافق	3	*0.000	197.06	1,086	3,90	4 4.3	7 7.6	13 14.1	37 40.2	30 32.6	ت	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقية تمثل وجهة نظر المستهلكين
موافق			0.918	3.88	التوجه نحو المستهلك							

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-13) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها إلى حد جعلهم مفتخرين بها " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 73.9% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.97 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.043 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " ترى إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 75% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.92 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.014 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقة تمثل وجهة نظر المستهلكين " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 72.8% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.90 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.086 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تهتم إدارة المؤسسة بجميع العاملين وفي مختلف الأقسام " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 68.4% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.71 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.088 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-13) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد التوجه نحو المستهلك بلغ 3.88 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.918 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

4- العملية والقياس

الجدول رقم (7-14) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو العملية والقياس في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن _ا	P. value	رتبة	درجة الموافقة
58	استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء	20 21.7%	34 37%	21 22.8%	7 7.6%	8 8.7%	3,57	1,181	238.24	°0.000	6	موافق
59	تضع الإدارة معايير واضحة للقياس النتائج	24 26.1%	43 46.7%	10 10.9%	10 10.9%	4 4.3%	3,80	1,088	243.68	°0.000	3	موافق
60	تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل	25 27.2%	38 41.3%	16 17.4%	6 6.5%	6 6.5%	3,77	1,126	264.55	°0.000	4	موافق
61	تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل	25 27.2%	35 38%	18 19.6%	6 6.5%	6 6.5%	3,74	1,137	218.47	°0.000	5	موافق
62	تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق	25 27.2%	47 51.1%	14 15.2%	2 2.2%	3 3.3%	3,98	0,906	257.21	°0.000	1	موافق
63	تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين	30 32.6%	38 41.3%	9 9.8%	7 7.6%	6 6.5%	3,88	1,160	224.13	°0.000	2	موافق

												النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح	
موافق	7	0.000°	161.42	1,249	3,44	7 7.6	17 18.5	17 18.5	29 31.5	21 22.8	ت %	تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من تكاليف الجودة	64
موافق				0.925	3.72	العملية والقياس							

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-14) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيباً تنازلياً، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 78.3% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.98 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.906 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة؛
- جاءت عبارة " تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 73.9% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.88 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.160 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تضع الإدارة معايير واضحة للقياس النتائج " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 72.8% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.80 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.088 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 68.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.77 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.126 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.74 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.137 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 58.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.57 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.181 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من تكاليف الجودة " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 54.3% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.44 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.249 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-14) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد العملية والقياس بلغ 3.72 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.925 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

5- التحسين المستمر

الجدول رقم (7-15) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحسين المستمر في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت _ح	P. value	رتبة	درجة الموافقة
65	تقوم المؤسسة بوضع	31	40	11	4	5	3,97	1,069	256.35	0.000°	2	موافق

						5.4	4.3	12	43.5	33.7	%	الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر	
موافق	4	*0.000	185.80	1,287	3,81	9 5.4	5 15.2	14 15.2	27 29.3	34 37	ت %	يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة	66
موافق	6	*0.000	250.56	1,230	3,69	7 7.6	10 10.9	13 14.1	33 35.9	26 28.3	ت %	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	67
موافق	3	*0.000	227.48	1,140	3,97	7 7.6	2 2.2	12 13	36 39.1	34 37	ت %	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزءاً من متطلبات لجودة	68
موافق	5	*0.000	187.50	1,257	3,76	7 7.8	9 9.8	15 16.3	27 29.3	32 34.8	ت %	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة	69
موافق	1	*0.000	22.33	1,132	4,00	6 6.5	1 1.1	18 19.6	27 29.3	38 41.3	ت %	تسعى المؤسسة دائماً إلى تحسين عملياتها	70
موافق	7	*0.003	142.32	1,376	3,57	10 10.9	14 15.2	11 12	26 28.3	30 32.6	ت %	مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات الجودة العالمية	71
موافق				0.925	3.82	التحسين المستمر							

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-15) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيباً تنازلياً، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تسعى المؤسسة دائماً إلى تحسين عملياتها " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 70.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.00 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.132 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، وعلى الرغم من تساوي المتوسط الحسابي لهذه العبارة مع العبارة التي ترتيبها ثالثاً إلا أن الانحراف المعياري لهذه العبارة كان ، و بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 77.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.97 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.069 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزءاً من متطلبات الجودة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 76.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.97 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.140 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 66.3% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.69 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.287 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 64.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.76 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.257 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 64.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.69 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.230 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات الجودة العالمية " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الإنتاجية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 60.9%

و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.57 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.376 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-15) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد التحسين المستمر بلغ 3.82 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.925 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الخدمية

نتناول في هذا الجزء تحليل وتوصيف آراء وإجابات أفراد الدراسة نحو الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية الخاصة.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية

الجدول رقم (7-16) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيم التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبرة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
1	تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة والإخلاص في العمل	55 59.1%	23 24.1%	11 11.8%	2 2.2%	2 2.2%	4,37	0,930	266.14	*0.000	1	موافق تماما
2	الإلتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة	49 52.1%	28 30.1%	14 15.1%	1 1.1%	1 1.1%	4,32	0,849	295.95	*0.000	2	موافق تماما
3	تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية	32 34.4%	28 30.1%	25 26.9%	3 3.2%	5 5.4%	3,87	1,055	176.63	*0.000	6	موافق
4	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به	38 40.9%	31 33.3%	21 22.6%	1 1.1%	2 2.2%	4,11	0,902	262.17	*0.000	3	موافق
5	تعزز إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين	33 35.5%	37 39.8%	18 19.4%	1 1.1%	4 4.3%	4,04	0,908	289.17	*0.000	5	موافق
6	تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عاملها	37 39.8%	30 32.3%	23 24.7%	1 1.1%	2 2.2%	4,08	0,912	270.29	*0.000	4	موافق
							4.13	0.762				موافق

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-16) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيباً تنازلياً، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة "تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 83.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.37 والذي جاء في مجال موافق تماماً، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.930 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة "الالتزام بالقوانين والأنظمة أساس العمل في المؤسسة" في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 72.2% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.32 والذي جاء في مجال موافق تماماً، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.849 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة "يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به" في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 74.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.11 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.902 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عاملها" في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 72.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.08 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.912 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين" في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع

الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 75.3% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.04 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.908 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

جاءت عبارة " تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.87 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.055 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم (7-16) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر القيم التنظيمية بلغ 4.13 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.762 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

2- المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (7-17) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
7	توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار	35 37.6%	30 32.3%	25 26.9%	2	1.1	4,03	0,914	247.96	°0.000	3	موافق	
8	يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية	37 39.8%	27 29%	27 29%	1	1.1	4,05	0,913	297.91	°0.000	1	موافق	
9	يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد	33 35.5%	35 37.6%	22 23.7%	2	1.1	4,04	0,884	228.60	°0.000	2	موافق	
10	تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة	30 32.3%	32 34.4%	27 29%	3	1.1	3,94	0,918	267.49	°0.000	4	موافق	
11	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين	32 34.4%	27 29%	25 26.9%	5	4.3	3,84	1,096	189.84	°0.000	5	موافق	
	المعتقدات التنظيمية							3.98	0.796				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-17) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيباً تنازلياً، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 68.8% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.05 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.913 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 73.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.04 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.884 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " توجد قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 69.9% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.03 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.914 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 66.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.94 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.918 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في

القطاع الخاص ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 63.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.84 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.096 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-17) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر المعتقدات التنظيمية بلغ 3.98 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.796 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

3- الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (7-18) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأعراف التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
12	تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل	24 25.8%	21 22.6%	19 20.4%	11 11.8%	18 19.4%	3,24	1,455	158.47	°0.000	4	موافق إلى حد ما	
13	تمنح مكافآت للعمال المتميزين	33 35.5%	24 25.8%	16 17.2%	9 9.7%	11 11.8%	3,63	1,366	198.91	°0.000	3	موافق	
14	ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم	23 24.7%	32 34.4%	29 31.2%	5 5.4%	4 4.3%	3,70	1,040	163.39	°0.000	2	موافق	
15	يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة)	40 43%	29 31.2%	18 19.4%	2 2.2%	4 4.3%	4,06	1,051	126.73	°0.000	1	موافق	
	الأعراف التنظيمية							3.65	0.942				موافق

دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-18) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $0.05 = \alpha$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدارسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة) " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 74.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.06 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.051 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 59.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.70 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.040 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تمنح مكافآت للعمال المتميزين " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 61.3% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.63 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.366 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 48.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.24 والذي جاء في مجال موافق إلى حد ما، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.455 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.
- يتضح من الجدول رقم (7-18) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر الأعراف التنظيمية بلغ 3.65 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.942 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

4- التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (7-19) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التوقعات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت _ح	P. value	رتبة	درجة الموافقة
16	يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين %	40	32	19	2	0	4,18	0,833	187.73	°0.000	1	موافق

موافق	2	°0.000	249.98	0,972	4,03	2 2.2	3 3.3	21 22.6	31 33.3	36 38.7	ت %	تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم	17
موافق	3	°0.000	271.98	1,072	3,88	5 5.4	1 1.1	26 28	29 31.2	32 34.4	ت %	نحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة	18
موافق	6	°0.000	265.91	1,041	3,78	4 4.3	5 5.4	23 24.7	36 38.7	25 26.9	ت %	العمال في المؤسسة لديهم ولاء	19
موافق	4	°0.000	212.02	1,106	3,87	5 5.4	5 5.4	18 19.4	34 36.6	31 33.3	ت %	تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها	20
موافق	5	°0.000	189.20	0,999	3,85	4 4.3	3 3.2	21 22.6	40 43	25 26.9	ت %	يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أدائهم بشكل مستمر	21
موافق				0.838	3.93	التوقعات التنظيمية							

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-19) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $0.05 = \alpha$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا العنصر ترتيباً تنازلياً، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 77.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.18 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.833 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 72% وأن

المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.03 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.972 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.88 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.072 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 69.9% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.87 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.106 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أدائهم بشكل مستمر " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 69.9% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.85 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.999 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " العمال في المؤسسة لديهم ولاء " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.78 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.041 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-19) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات عنصر التوقعات التنظيمية بلغ 3.93 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.838 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا العنصر بشكل عام.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

1- التركيز على العميل

الجدول رقم (7-20) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العميل في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
22	تتنصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين	37 39.8%	31 33.3%	17 18.3%	4 4.3%	4 4.3%	4,00	1,073	286.81	°0.000	1	موافق	
23	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها	30 32.3%	39 41.9%	18 19.4%	4 4.3%	2 2.2%	3,96	0,999	329.11	°0.000	2	موافق	
24	تركز المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك من خلال دراسة متطلباته	32 34.4%	33 35.5%	22 23.7%	4 4.3%	2 2.2%	3,94	1,030	323.80	°0.000	3	موافق	
	التركيز على العميل							3.96	0.984				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-20) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $0.05 = \alpha$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تتنصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 73.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.00 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.073 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة

74.2% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.96 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.999 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة؛ جاءت عبارة " تركز المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك من خلال دراسة متطلباته " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 69.9% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.57 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.030 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-20) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ التركيز على العميل بلغ 3.96 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.984 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

2- التركيز على العمليات والنتائج معا

الجدول رقم (7-21) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معا في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	الترتيب	درجة الموافقة
25	تسعى المؤسسة إلى ضبط عملياتها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملياته لإنجازها بدقة	26 28	40 43	21 22.6	3 3.2	3 3.2	3,89	0,961	273.79	°0.000	1	موافق
26	يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات	26 28	36 38.7	27 29	1 1.1	3 3.2	3,87	0,947	312.86	°0.000	2	موافق
27	لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة	25 26.9	35 37.6	25 26.9	2 2.2	6 6.5	3,76	1,077	191.12	°0.000	3	موافق
28	يوجد في المؤسسة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة التصميم إن أمكن	26 28	36 38.7	19 20.4	6 6.5	6 6.5	3,75	1,129	211.68	°0.000	4	موافق
	التركيز على العمليات و النتائج معا											
							3.81	0.873				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-21) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه

الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تسعى المؤسسة إلى ضبط عملياتها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملياته لإنجازها بدقة " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 71% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.89 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.961 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 66.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.87 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.947 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 64.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.76 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.077 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " يوجد في المؤسسة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة التصميم إن أمكن " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 66.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.75 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.129 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.
- يتضح من الجدول رقم (7-21) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معاً بلغ 3.81 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.873 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

3- الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها

الجدول رقم (7-22) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
29	يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها	30 32.3%	31 33.3%	24 25.8%	3 3.2%	5 5.4%	3,84	1,086	236.56	°0.000	1	موافق	
30	هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة	25 26.9%	37 39.8%	23 24.7%	5 5.4%	3 3.2%	3,82	0,999	257.28	°0.000	2	موافق	
31	لدى المؤسسة نظام مراقبة جودة فعال	21 22.6%	35 37.6%	24 25.8%	10 10.8%	3 3.2%	3,66	1,048	269.63	°0.000	3	موافق	
	الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها							3.77	0.940				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-22) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.6% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.84 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.086 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 66.7%

وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.82 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.999 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

جاءت عبارة " لدى المؤسسة نظام مراقبة جودة فعال " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص ، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق تماما) لهذه العبارة 60.2% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.66 والذي جاء في مجال موافق ، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.048 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-22) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بلغ 3.77 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.940 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

4- شحن تعبئة خبرات القوى العاملة

الجدول رقم (7-23) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
32	تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل المجهودات التي يقومون بها	32 34.4%	31 33.3%	20 21.5%	7 7.5%	3 3.2%	3,88	1,072	272.51	°0.000	1	موافق	
33	تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها	23 24.7%	36 38.7%	22 23.7%	8 8.6%	4 4.3%	3,71	1,069	249.96	°0.000	4	موافق	
34	إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة	31 33.3%	26 28%	26 28%	6 6.5%	4 4.3%	3,80	1,109	228.24	°0.000	2	موافق	
35	تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال	27 29%	34 36.6%	22 23.7%	5 5.4%	5 5.4%	3.78	1.092	261.23	°0.000	3	موافق	
	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة							3.79	0.919				موافق

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-23) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه

الطالب مسبقاً وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا العنصر، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل المجهودات التي يقومون بها " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 67.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.88 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.072 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 61.3% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.80 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.109 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 65.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.78 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.092 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 63.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.71 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.069 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

يتضح من الجدول رقم (7-23) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بلغ 3.79 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.919 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

5- اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق

الجدول رقم (7-24) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبرة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
36	تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالوقت والوقت المطلوبين	30 32.3%	31 33.3%	26 28	4 4.3	2 2.2	3,89	0,983	265.01	*0.000	2	موافق	
37	تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق	26 28	40 43	24 25.8	1 1.1	2 2.2	3,94	0,882	321.89	*0.000	1	موافق	
38	تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة	23 35.5%	29 31.2%	22 23.7	5 5.4	4 4.3	3,88	1,092	216.43	*0.000	3	موافق	
	اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق							3.90	0.889				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-24) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $0.05 = \alpha$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 71% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.94 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.882 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالوقت والوقت المطلوبين " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة

نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.6% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.89 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.983 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة؛

جاءت عبارة " تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 66.7% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.88 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.092 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-24) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بلغ 3.90 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.889 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

6- التغذية العكسية

الجدول رقم (7-25) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التغذية العكسية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
39	يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم	33 35.5%	32 34.4%	19 20.4%	5 5.4%	4 4.3%	3,91	1,080	242.53	°0.000	1	موافق
40	تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات و الأفكار المقترحة من العملاء	28 30.1%	32 34.4%	25 26.9%	3 3.2%	5 5.4%	3,81	1,076	270.44	°0.000	3	موافق
41	تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة	28 30.1%	32 34.4%	27 29%	2 2.2%	4 4.3%	3,84	1,025	288.27	°0.000	2	موافق
	التغذية العكسية											
							3.85	0.926				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-25) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه

الطالب مسبقاً وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا المبدأ ترتيباً تنازلياً، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 69.9% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.91 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.080 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 64.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.84 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.025 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة
- جاءت عبارة " تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات و الأفكار المقترحة من العملاء " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 64.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.81 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.076 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-25) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات مبدأ التغذية العكسية بلغ 3.85 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.926 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المبدأ بشكل عام.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

1- القيادة

الجدول رقم (7-26) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
42	تدرك إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية	28 30.1	33 35.5	25 26.9	2 2.2	4 4.3	3,86	1,023	252.45	*0.000	4	موافق
43	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة	30 32.3	32 34.4	24 25.8	2 2.2	5 5.4	3,86	1,069	262.11	*0.000	3	موافق
44	تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات	23 24.7	37 39.8	24 25.8	4 4.3	5 5.4	3,74	1,052	271.86	*0.000	5	موافق
45	تقوم إدارة المؤسسة بالمكافئة المادية والمالية للعاملين الذين يعملون على تحسين أدائهم	30 32.3	29 31.2	19 20.4	7 7.5	8 8.6	3,71	1,239	240.88	*0.000	6	موافق
46	تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل	35 37.6	33 35.5	18 19.4	3 3.2	4 4.3	3,99	1,048	282.10	*0.000	1	موافق
47	تقوم إدارة المؤسسة بتمكين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات	29 31.2	29 31.2	27 29	3 3.2	5 5.4	3,80	1,089	226.82	*0.000	2	موافق
	القيادة						3.82	0.947				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-26) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha=0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

• جاءت عبارة " تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق و موافق تماما) لهذه العبارة 73.1% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.99 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.048 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

- جاءت عبارة " تدرك إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، وعلى الرغم من تساوي المتوسط الحسابي لهذه العبارة مع عبارة الترتيب الثالث إلا أن الانحراف المعياري لهذه العبارة كان أقل، وبلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.6% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.86 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.023 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 66.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.86 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.069 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بتمكين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 62.4% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.80 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.089 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 64.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.74 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.052 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
 - جاءت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بالمكافئة المادية والمالية للعاملين الذين يعملون على تحسين أدائهم " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 63.5% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.71 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.239 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.
- يتضح من الجدول رقم (7-26) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد القيادة بلغ 3.82 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.947 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

2- الهياكل والنظم

الجدول رقم (7-27) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الهياكل والنظم في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
48	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية	33 35.5%	25 26.9%	27 29	2 2.2	6 6.5	3,83	1,138	291.48	°0.000	2	موافق
49	تركز المؤسسة على أداء المجموعة بدلا من أداء الفرد	28 30.1%	32 34.4%	26 28	2 2.2	5 5.4	3,82	1,063	296.48	°0.000	3	موافق
50	تقام في اللقاءات الدورية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تداول الأفكار وحل مشاكل العمل	28 30.1%	29 31.2%	25 26.9	3 3.2	6 6.5	3,71	1,185	242.07	°0.000	6	موافق
51	يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها	29 31.2%	32 34.4%	23 24.7	3 3.2	6 6.5	3,81	1,116	302.93	°0.000	4	موافق
52	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم	31 33.3%	28 30.1%	24 25.8	5 5.4	5 5.4	3,81	1,125	267.80	°0.000	5	موافق
53	هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين	33 35.5%	29 31.2%	24 25.8	4 4.3	3 3.2	3,91	1,039	301.54	°0.000	1	موافق
	الهياكل و النظم											
							3.81	1.006				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-27) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا المبدأ، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيبا تنازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 66.7% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.91 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.039 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " توجد قنوات إتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 62.4% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.83 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.183 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تركز المؤسسة على أداء المجموعة بدلا من أداء الفرد " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 64.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.82 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.063 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، وعلى الرغم من تساوي المتوسط الحسابي لهذه العبارة مع العبارة التي ترتيبها خامسا إلا أن الانحراف المعياري لهذه العبارة كان أقل، وبلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.6% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.81 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.116 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 63.4% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.81 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.125 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تقام في اللقاءات الدورية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تداول الأفكار وحل مشاكل العمل " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية

(موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 61.3% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.71 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.185 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-27) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد الهياكل والنظم بلغ 3.81 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.006 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

3- التوجه نحو المستهلك

الجدول رقم (7-28) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التوجه نحو المستهلك في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة	
54	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائننا إلى حد جعلهم مفتخرين بها	35 37.6%	33 35.5%	18 19.4%	3 3.2%	4 4.3%	3,99	1,048	239.06	°0.000	2	موافق	
55	تهتم إدارة المؤسسة بجميع العاملين وفي مختلف الأقسام	31 33.3%	30 32.3%	24 25.8%	6 6.5%	2 2.2%	3,88	1,020	268.06	°0.000	4	موافق	
56	ترى إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها	31 33.3%	36 38.7%	18 19.4%	6 6.5%	2 2.2%	3,95	0,993	248.58	°0.000	3	موافق	
57	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقية تمثل وجهة نظر المستهلكين	30 32.3%	40 43%	17 18.4%	4 4.3%	2 2.2%	3,99	0,938	254.39	°0.000	1	موافق	
		التوجه نحو المستهلك											
								3.95	0.898				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-28) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيبا

تتازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقة تمثل وجهة نظر المستهلكين " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، وعلى الرغم من تساوي المتوسط الحسابي لهذه العبارة مع عبارة الترتيب الثاني إلا أنّ الإنحراف المعياري لهذه العبارة، وبلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 75.3% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.99 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.938 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها إلى حد جعلهم مفتخرين بها " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 73.1% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.99 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.048 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " ترى إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 72% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.95 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.993 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تهتم إدارة المؤسسة بجميع العاملين وفي مختلف الأقسام " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 65.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.06 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.020 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-28) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد التوجه نحو المستهلك بلغ 3.95 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 0.898 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

نتناول في هذا الجزء تحليل وتوصيف آراء وإجابات أفراد الدراسة نحو العملية والقياس كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (7-29) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو العملية والقياس في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
58	استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء	28 30.1%	30 32.3%	25 26.9%	7 7.5%	3 3.2%	3,78	1,062	237.96	°0.000	6	موافق
59	تضع الإدارة معايير واضحة للقياس النتائج	29 31.2%	28 30.1%	28 30.1%	4 4.3%	4 4.3%	3,80	1,069	274.62	°0.000	5	موافق
60	تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل	29 31.2%	38 40.9%	19 20.4%	4 4.3%	3 3.2%	3,92	0,992	252.36	°0.000	3	موافق
61	تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل	25 26.9%	35 37.6%	26 28%	4 4.3%	3 3.2%	3,81	0,992	282.21	°0.000	4	موافق
62	تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق	33 35.5%	34 36.6%	21 22.6%	2 2.2%	3 3.2%	3,99	0,984	275.67	°0.000	2	موافق
63	تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح	34 36.6%	36 36.6%	20 21.5%	2 2.2%	3 3.2%	4,01	0,984	308.70	°0.000	1	موافق
64	تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من تكاليف الجودة	23 24.7%	34 36.6%	25 26.9%	4 4.3%	7 7.5%	3,67	1,126	231.24	°0.000	7	موافق
	العملية والقياس											
							3.85	0.880				موافق

*دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-29) أن اختبار مربع كاي (كا²) دال إحصائيا لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماما، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماما) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيبا

تتازليا، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 73.2% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 4.01 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.984 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على تحليل العمليات والنتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 72.1% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.99 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.984 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة؛
- جاءت عبارة " تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 72.1% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.92 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.992 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 64.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.81 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.992 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تضع الإدارة معايير واضحة للقياس للنتائج " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 61.3% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.80 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.069 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات

الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 62.4% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.78 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.062 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

جاءت عبارة " تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من تكاليف الجودة " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 61.3% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.67 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.126 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-29) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد العملية والقياس بلغ 3.85 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.880 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

5- التحسين المستمر

الجدول رقم (7-30) يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو التحسين المستمر في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	P. value	رتبة	درجة الموافقة
65	تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر	31 33.3%	32 34.4%	22 23.7%	5 5.4%	3 3.2%	3,89	1,037	256.68	°0.000	1	موافق
66	يشارك العاملین في إعداد الخطط لتحسين الجودة	29 31.2%	30 32.3%	25 26.9%	5 5.4%	4 4.3%	3,81	1,076	263.28	°0.000	5	موافق
67	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	24 24.8%	36 37.6%	22 23.7%	4 4.3%	3 3.2%	3,80	,984	254.85	°0.000	6	موافق
68	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزءا من متطلبات جودة	28 30.1%	35 37.6%	24 25.8%	4 4.3%	4 4.3%	3,85	1,042	260.80	°0.000	3	موافق
69	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة	26 28%	35 37.6%	24 25.8%	5 5.4%	3 3.2%	3,82	1,010	273.74	°0.000	4	موافق
70	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها	28 30.1%	39 41.9%	17 18.3%	5 5.4%	4 4.3%	3,88	1,041	246.64	°0.000	2	موافق
71	مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات	24 25.8%	29 31.2%	19 20.4%	16 17.2%	5 5.4%	3,55	1,202	214.67	°0.000	7	موافق

											الجودة العالمية
موافق			0.854	3.76	التحسين المستمر						

*دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-30) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً لجميع العبارات، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي يفترضه الطالب مسبقاً وهو $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة (غير موافق تماماً، غير موافق، موافق إلى حد ما، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا البعد، وبمعنى أدق أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد ترتيباً تنازلياً، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على تحقق هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة) كما يلي :

- جاءت عبارة " تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 67.7% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.89 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.037 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تسعى المؤسسة دائماً إلى تحسين عملياتها " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 72% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.88 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.041 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزءاً من متطلبات الجودة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة 67.7% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.85 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الإنحراف المعياري بلغ 1.042 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛
- جاءت عبارة " تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة " في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماماً) لهذه العبارة

65.6% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.82 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.010 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " يشارك العاملین في إعداد الخطط لتحسين الجودة " في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 63.5% و أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.81 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.076 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة ؛

• جاءت عبارة " تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين " في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 62.4% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.80 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.984 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة؛

• جاءت عبارة " مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات الجودة العالمية " في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة على تحقق هذه العبارة ، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة للمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة 57% وأن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة 3.55 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.202 مما يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (7-30) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد التحسين المستمر بلغ 3.76 والذي جاء في مجال موافق، كما أن الانحراف المعياري بلغ 0.854 مما يدل على انخفاض تشتت إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بشكل عام.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص و ذلك بدراسة التكرارات و النسب المئوية لكل عبارات محاور الاستبيان و المتمثلة في الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية كما تم الاستعانة بالمتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة كل عبارة وذلك لمعرفة أين توجد كل عبارة في أي مجال إما موافق تماما أو موافق أو موافق إلى حد ما أو غير موافق أو غير موافق تماما وذلك لمعرفة أهمية العبارة في العنصر أو المبدأ أو البعد وترتيبها و نسبة الأفراد الذين أجابوا بموافقة عالية (موافق وموافق تماما) لهذه العبارة ، كما انه عند حسابنا للانحراف المعياري وهذا بغية معرفة تشتت او تمركز موافقة كل عبارة حيث كلما قل الانحراف المعياري عن الواحد نعرف أن هناك تمركز للإجابات أفراد الدراسة بالنسبة للعينة المدروسة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية بالقطاع الخاص ، وعند حسابنا لإختبار كا² تأكدنا من أنه دال إحصائيا لجميع العبارات حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظري الذي افترضناه مسبقا وهو $\alpha = 0.05$ بالنسبة لكل محاور الاستبيان في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص مما يشير إلى أن الإختلافات الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع .

الفصل الثامن :

الدراسة المقارنة

تمهيد الفصل

سوف نتناول في هذا الفصل إلى تحليل مقارنة الدراسة وذلك من خلال اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين اجابات أفراد الدراسة في متغيرات الدراسة في الثقافة التنظيمية من خلال عناصرها وإدارة الجودة الشاملة من خلال مبادئها و أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في القطاع العام، ثم تحليل مقارنة لمتغيرات الدراسة لمعرفة الفروق بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في القطاع الخاص، وكذلك تم دراسة الفروق بين متغيرات الدراسة وذلك بتحليل المقارنة بين القطاعين العام و الخاص بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية ونفس الشيء دراسة الفروق بين متغيرات الدراسة وذلك بتحليل المقارنة بين القطاعين العام والخاص بالنسبة للمؤسسات الخدمية . وعليه بناء على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : تحليل المقارنة بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في القطاع العام

المبحث الثاني : تحليل المقارنة بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في القطاع الخاص

المبحث الثالث : تحليل المقارنة للمؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام و الخاص

المبحث الرابع : تحليل المقارنة للمؤسسات الخدمية بين القطاعين العام و الخاص

المبحث الأول: تحليل المقارنة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام

نتناول في هذا الجزء الفروق في الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة و أبعاد الثقافة التنظيمية حسب إجابات أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام

المطلب الأول : الثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية

الجدول رقم (8-1) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيم التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

الرقم	العبارة	القطاع العام				نتائج الاختبار
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P. value
1	تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل	3,57	1,218	3,97	0,964	*0,007
2	الإلتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة	3,57	1,262	4,13	0,845	*0,000
3	تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية	3,13	1,166	3,82	1,019	*0,000
4	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به	3,47	1,141	3,72	0,862	0,064
5	تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين	2,68	1,147	3,44	0,963	*0,000
6	تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عامليها	2,93	1,248	3,30	1,059	*0,021
	القيم التنظيمية	3.22	0.915	3.73	0.710	*0,000

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-1) أنه يوجد إختلاف في العبارات (1)،(2)،(3)،(5)،(6) التي تعكس عنصر القيم التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-1) أنه لا يوجد إختلاف في العبارة (4) التي تعكس عنصر القيم التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في عنصر القيم التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

2-المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (8-2) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

الرقم	العبرة	القطاع العام			
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	توجد فئات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار	3,33	1,184	3,03	1,299
8	يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية	3,38	1,028	3,19	1,176
9	يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد	3,69	0,935	3,23	1,002
10	تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة	3,16	1,129	2,65	1,273
11	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين	2,72	1,258	2,38	1,228
	المعتقدات التنظيمية	3.25	0.835	2.89	0.888

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-2) أنه يوجد إختلاف في العبارات (9)،(10)،(11) التي تعكس عنصر المعتقدات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-2) أنه لا يوجد إختلاف في العبارتين (7)،(8) التي تعكس عنصر المعتقدات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في عنصر المعتقدات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

3-الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (3-8) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الأعراف التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

نتائج الاختبار	القطاع العام					العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية				
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
*0,009	-2,632	1,242	2,76	1,415	2,29	تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل	12
*0,000	-4,191	1,152	3,25	1,321	2,55	تمنح مكافآت للعاملين المتميزين	13
0,793	-0,263	1,236	2,75	1,182	2,71	ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدرًا للتعليم	14
0,562	0,581	1,181	3,37	4,187	3,62	يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة)	15
0,126	-1,535	0.894	3.03	1.391	2.75	الأعراف التنظيمية	

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (3-8) أنه يوجد إختلاف في العبارتين (12)،(13) التي تعكس عنصر الأعراف التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (3-8) أنه لا يوجد إختلاف في العبارتين (14)،(15) التي تعكس عنصر الأعراف التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$. ولكن بوجه عام لا يوجد إختلاف في عنصر الأعراف التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

4-التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (4-8) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوقعات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

نتائج الاختبار	القطاع العام					العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية				
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
*0,011	-2,577	0,789	3,76	1,011	3,45	يسود الاحترام المتبادل بين جميع العاملين	16

17	تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم	2,75	1,197	3,23	0,979	-3,264	*0,001
18	تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة	3,43	1,097	3,56	1,062	-0,954	0,341
19	العمال في المؤسسة لديهم ولاء	3,19	1,040	3,32	0,916	-0,941	0,348
20	تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها	2,77	1,089	2,90	1,187	-0,843	0,400
21	يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أدائهم بشكل مستمر	3,17	1,176	3,47	0,986	-2,023	*0,044
	التوقعات التنظيمية	3.12	0.812	3.37	0.731	-2,345	*0,020

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-4) أنه يوجد إختلاف في العبارات (16)،(17)،(18) التي تعكس عنصر التوقعات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام ، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P. value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-4) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات (18)،(19)، (20) التي تعكس عنصر التوقعات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في عنصر التوقعات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الإنتاجية أقل منه في المؤسسات الخدمية

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

1- التركيز على العميل

الجدول رقم (8-5) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على العميل

بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

الرقم	العبرة	القطاع العام				نتائج الاختبار	
		المؤسسات الإنتاجية		المؤسسات الخدمية			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P.value	
22	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين	3,64	1,110	3,71	0,887	-0,551	0,582
23	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها	3,55	0,934	3,64	0,965	-0,731	0,466
24	تركز المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك من خلال دراسة متطلباته	3,46	1,137	3,57	0,993	-0,800	0,425
	التركيز على العميل	3.54	0.878	3.36	0.869	-0,841	0,401

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (5-8) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس مبدأ التركيز على العمل بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $0.05=\alpha$.

ولكن بوجه عام لا يوجد إختلاف في مبدأ التركيز على العمل بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $0.05=\alpha$.

2- التركيز على العمليات والنتائج معا

الجدول رقم (6-8) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معا بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

نتائج الاختبار	القطاع العام				الرقم	العبرة
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,105	-1,628	0,933	3,46	1,170	3,23	تسعى المؤسسة إلى ضبط عملياتها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملياته لإنجازها بدقة
*0,015	-2,464	0,888	3,65	0,932	3,35	يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات
0,452	-0,753	0,896	3,62	1,123	3,52	لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة
0,766	0,298	1,035	3,30	1,170	3,34	يوجد في المؤسسة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة التصميم إن أمكن
0,193	-1,307	0,765	3,50	0,869	3,36	التركيز على العمليات والنتائج معا

*يوجد إختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (6-8) أنه يوجد إختلاف في العبارة (26) التي تعكس مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $0.05=\alpha$.

كما يتضح من الجدول رقم (6-8) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات (25)، (27)، (28) التي تعكس مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $0.05=\alpha$.

ولكن بوجه عام لا يوجد إختلاف في مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $0.05=\alpha$.

3- الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها

الجدول رقم (7-8) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

نتائج الاختبار	القطاع العام				العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,761	0,305	1,034	3,35	1,147	3,39	29 يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها
0,236	-1,189	0,952	3,34	1,051	3,18	30 هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة
0,587	-0,544	1,164	3,19	1,203	3,10	31 لدى المؤسسة نظام مراقبة جودة فعال
0,595	-0,532	0,929	3,29	0,965	3,22	الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (7-8) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.
ولكن بوجه عام لا يوجد إختلاف في مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

4- شحن تعبئة خبرات القوى العاملة

الجدول رقم (8-8) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

نتائج الاختبار	القطاع العام				العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,104	-1,633	1,089	3,29	1,365	3,02	32 تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل الجهود التي يقومون بها
*0,007	-2,727	0,958	2,96	1,097	2,58	33 تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها
*0,003	-3,052	1,017	3,63	1,152	3,18	34 إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة
*0,010	-2,614	1,016	3,26	1,256	2,86	35 تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس

						العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال
*0,002	-3,071	0.821	3.28	1.016	2.90	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-8) أنه يوجد إختلاف في العبارات (33)،(34)، (35) التي تعكس مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$. كما يتضح من الجدول رقم (8-8) أنه لا يوجد إختلاف في العبارة (32) التي تعكس مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$. ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

5- اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق

الجدول رقم (8-9) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو اتخاذ القرارات

المرتكزة على حقائق بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

الرقم	العبارة	القطاع العام			
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية	
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
36	تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالذوق والوقت المطلوبين	1,017	3,31	1,189	3,27
37	تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق	0,911	3,46	1,037	2,97
38	تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة	0,985	3,14	1,092	2,79
*0,016	اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق	0.840	3.30	0.955	3.00

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-9) أنه يوجد إختلاف في العبارتين (37)،(38) التي تعكس مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-9) أنه لا يوجد إختلاف في العبارة (36) التي تعكس مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام لا يوجد إختلاف في مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام ، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

6- التغذية العكسية

الجدول رقم (8-10) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التغذية العكسية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

الرقم	العبارة	القطاع العام				نتائج الاختبار
		المؤسسات الإنتاجية		المؤسسات الخدمية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P.value
39	يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم	3,18	1,085	3,39	0,959	0,146
40	تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات و الأفكار المقترحة من العملاء	2,93	0,989	3,14	0,906	0,098
41	تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة	3,09	0,996	3,28	0,862	0,144
	التغذية العكسية	3.06	0.820	3.26	0.777	0,065

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-10) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس مبدأ التغذية العكسية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام لا يوجد إختلاف في مبدأ التغذية العكسية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام ، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

1- القيادة

الجدول رقم (8-11) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيادة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

الرقم	العبرة	القطاع العام				نتائج الاختبار	
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية		P.value	قيمة (ت)
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
42	تدرك إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية	3,38	1,160	3,38	0,930	0,972	-0,035
43	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة	3,18	1,228	3,31	1,056	0,397	-0,848
44	تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات	2,66	1,213	2,94	1,047	0,065	-1,857
45	تقوم إدارة المؤسسة بالمكافئة المادية والمالية للعاملين الذين يعملون على تحسين أدائهم	2,64	1,387	3,04	1,224	*0,026	-2,242
46	تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل	2,66	1,287	3,16	1,111	*0,002	-3,100
47	تقوم إدارة المؤسسة بتمكين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات	2,56	1,228	2,91	1,114	*0,028	-2,217
	القيادة	2,84	1,016	3,12	0,864	*0,034	-2,140

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-11) أنه يوجد إختلاف في العبارات (45)، (46)، (47) التي تعكس بعد القيادة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-11) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات (42)، (43)، (44) التي تعكس بعد القيادة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في بعد القيادة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

2-الهيكل والنظم

الجدول رقم (8-12) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الهيكل والنظم

بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

الرقم	العبارة	القطاع العام				نتائج الاختبار
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P.value
48	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية	3,30	1,185	2,99	1,044	*0,045
49	تركز المؤسسة على أداء المجموعة بدلا من أداء الفرد	3,24	1,174	3,14	0,955	0,500
50	تقام في اللقاءات الدورية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تداول الأفكار وحل مشاكل العمل	3,21	1,235	2,98	1,089	0,157
51	يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها	3,27	1,141	3,21	0,979	0,693
52	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم	3,39	1,150	3,23	0,979	0,282
53	هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين	3,11	1,073	3,04	1,009	0,639
	الهيكل والنظم	3,25	0,921	3,09	0,810	0,174

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-12) أنه يوجد إختلاف في العبارة (48) التي تعكس بعد الهيكل والنظم بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-12) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات (49)،(50)، (51)، (52)، (53)، التي تعكس بعد الهيكل والنظم بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام لا يوجد إختلاف في بعد الهيكل والنظم بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

3-التوجه نحو المستهلك

الجدول رقم (8-13) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوجه نحو

المستهلك بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

نتائج الاختبار		القطاع العام				العبارة	الرقم
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0,669	-0,429	0,901	3,53	1,007	3,48	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائننا إلى حد جعلهم مفتخرين بها	54
0,406	-0,832	1,008	3,06	1,079	2,94	تهتم إدارة المؤسسة بجميع العاملين وفي مختلف الأقسام	55
0,738	0,336	0,893	3,38	4,124	3,52	ترى إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها	56
*0,002	-3,060	0,808	3,49	1,053	3,10	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقية تمثل وجهة نظر المستهلكين	57
0,471	-0,723	0,725	3,36	1,296	3,25	التوجه نحو المستهلك	

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-13) أنه يوجد إختلاف في العبارة (57) التي تعكس بعد التوجه نحو المستهلك بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-13) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات (54)، (55)، (56) التي تعكس بعد التوجه نحو المستهلك بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$

ولكن بوجه عام لا يوجد إختلاف في بعد التوجه نحو المستهلك بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$

4- العملية والقياس

الجدول رقم (8-14) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو العملية والقياس

بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

نتائج الاختبار		القطاع العام				العبارة	الرقم
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0,147	-1,456	0,908	3,42	1,266	3,20	استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء	58
0,351	-0,934	0,923	3,36	1,019	3,23	تضع الإدارة معايير واضحة للقياس النتائج	59
*0,037	-2,102	0,939	3,37	1,143	3,07	تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل	60
*0,047	-1,998	0,971	3,31	1,054	3,03	تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في	61

						تحسين العمل	
0,153	-1,434	0,995	3,33	1,166	3,12	تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق	62
0,086	-1,724	0,953	3,35	1,141	3,10	تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح	63
0,223	-1,223	0,935	3,21	1,080	3,04	تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من تكاليف الجودة	64
*0,049	-1,978	0,749	3,33	0,872	3,11	العملية والقياس	

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-14) أنه يوجد إختلاف في العبارة (60)، (61) التي تعكس بعد العملية والقياس بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-14) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات (58)، (59)، (62)، (63)، (64)، التي تعكس بعد العملية والقياس بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$ ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في بعد العملية والقياس بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

5-التحسين المستمر

الجدول رقم (8-15) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التحسين المستمر بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام

الرقم	العبارة	القطاع العام				نتائج الاختبار	
		المؤسسات الإنتاجية	المؤسسات الخدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	P.value
65	تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر	3,34	1,041	3,54	0,873	-1,498	0,136
66	يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة	2,74	1,069	3,35	0,925	-4,473	*0,000
67	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	3,06	1,048	3,34	0,941	-2,060	*0,041
68	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزءا من متطلبات لجودة	3,41	1,100	3,47	0,893	-0,432	0,666
69	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة	3,26	1,000	3,42	0,945	-1,224	0,222
70	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين	3,35	1,074	3,41	0,992	-0,399	0,690

						عملياتها	
*0,001	-3,408	1,113	3,61	1,346	3,05	مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات الجودة العالمية	71
*0,007	-2,739	0,700	3,44	0,762	3,17	التحسين المستمر	

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-15) أنه يوجد إختلاف في العبارة (66)، (67)، (71) التي تعكس بعد التحسين المستمر بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-15) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات (65)، (68)، (69)، (70) التي تعكس بعد التحسين المستمر بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في بعد التحسين المستمر بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

المبحث الثاني: تحليل المقارنة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص

نتناول في هذا الجزء الفروق في الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة و أبعاد الثقافة التنظيمية حسب وإجابات أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص

المطلب الأول : الثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية

الجدول رقم (8-16) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيم

التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

نتائج الاختبار	القطاع الخاص				العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,698	0,389	0,930	4,37	0,883	4,42	1
0,661	-0,440	0,849	4,32	0,872	4,27	2
0,651	0,454	1,055	3,87	1,060	3,94	3

0,816	-0,234	0,902	4,11	0,929	4,08	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به	4
0,647	-0,459	0,908	4,04	1,011	3,98	تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين	5
0,479	-0,709	0,912	4,08	0,948	3,98	تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عامليها	6
0,819	-0,230	0,762	4,13	0,718	4,10	القيم التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-16) أنه لا يوجد إختلاف في العبارة التي تعكس عنصر القيم التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

و بوجه عام لا يوجد إختلاف في عنصر القيم التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

2-المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (8-17) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

الرقم	العبارة	القطاع الخاص				نتائج الاختبار
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P.value
7	توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار	4,03	0,914	3,30	1,269	*0,000
8	يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية	4,05	0,913	3,72	1,108	*0,027
9	يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد	4,04	0,884	4,01	0,935	0,814
10	تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة	3,94	0,918	3,59	1,167	*0,028
11	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين	3,84	1,096	3,70	1,162	0,397
	المعتقدات التنظيمية	3,98	0,796	3,66	0,866	*0,011

*يوجد إختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-17) أنه يوجد إختلاف في العبارات (7)،(8)،(10) التي تعكس عنصر المعتقدات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-17) أنه لا يوجد إختلاف في العبارتين (9)،(11) التي تعكس عنصر المعتقدات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في عنصر المعتقدات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

3-الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (8-18) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الأعراف التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

نتائج الاختبار	القطاع الخاص				العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,000	-5,403	1,455	3,24	1,287	2,14	12
*0,045	-2,015	1,366	3,63	1,248	3,24	13
0,463	-0,736	1,040	3,70	1,225	3,58	14
0,481	0,707	1,051	4,06	1,055	4,17	15
*0,007	-2,733	0,942	3,65	0,863	3,29	الأعراف التنظيمية

*يوجد إختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-18) أنه يوجد إختلاف في العبارتين (12)،(13) التي تعكس عنصر الأعراف التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص ، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-18) أنه لا يوجد إختلاف في العبارتين (14)،(15) التي تعكس عنصر الأعراف التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في عنصر الأعراف التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص ، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

4-التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (8-19) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوقعات

التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

نتائج الاختبار	القطاع الخاص				العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,840	-0,203	0,833	4,18	0,982	4,16	يسود الاحترام المتبادل بين جميع العاملين
0,074	-1,797	0,972	4,03	1,268	3,73	تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم
0,620	-0,496	1,072	3,88	1,010	3,80	تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة
0,946	0,068	1,041	3,78	1,041	3,80	العمال في المؤسسة لديهم ولاء
0,966	-0,043	1,106	3,87	1,176	3,86	تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها
0,634	0,478	0,999	3,85	0,967	3,92	يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أدائهم بشكل مستمر
0,714	-0,366	0,838	3,93	0,835	3,88	التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-19) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس عنصر التوقعات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

و بوجه عام لا يوجد إختلاف في عنصر التوقعات التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

1-التركيز على العميل

الجدول رقم (8-20) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على

العميل بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

نتائج الاختبار	القطاع الخاص				العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	

0,089	1,709	1,073	4,00	0,926	4,25	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين	22
*0,030	2,182	0,999	3,96	0,905	4,26	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها	23
0,101	1,649	1,030	3,94	0,955	4,18	تركز المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك من خلال دراسة متطلباته	24
*0,047	2,000	0,984	3,96	0,813	4,23	التركيز على العميل	

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-20) أنه يوجد إختلاف في العبارة (23) التي تعكس مبدأ التركيز على العميل بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-20) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات (22)،(24) التي تعكس مبدأ التركيز على العميل بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$

ولكن بوجه عام لا يوجد إختلاف في مبدأ التركيز على العميل بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الإنتاجية أكبر منه في المؤسسات الخدمية.

2- التركيز على العمليات والنتائج معا

الجدول رقم (8-21) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على

العمليات والنتائج معا بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

نتائج الاختبار	القطاع الخاص				العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,356	-0,925	0,961	3,89	1,042	3,76	25
0,991	-0,011	0,947	3,87	0,773	3,87	26
0,240	1,179	1,077	3,76	0,981	3,94	27
*0,046	2,010	1,129	3,75	1,057	4,08	28
0,461	0,740	0,873	3,81	0,769	3,90	التركيز على العمليات والنتائج معا

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-21) أنه يوجد إختلاف في العبارة (28) التي تعكس مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-21) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات (25)،(26)،(27) التي تعكس مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$. ولكن بوجه عام لا يوجد إختلاف في مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

3- الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها

الجدول رقم (8-22) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

نتائج الاختبار	القطاع الخاص				الرقم	العبارة
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,445	0,766	1,086	3,84	1,005	3,96	29 يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها
0,672	0,425	0,999	3,82	1,025	3,88	30 هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة
0,401	0,842	1,048	3,66	1,172	3,79	31 لدى المؤسسة نظام مراقبة جودة فعال
0,445	0,765	0,940	3,77	0,947	3,87	الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-22) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

و. بوجه عام لا يوجد إختلاف في مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P. value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

4- شحن تعبئة خبرات القوى العاملة

الجدول رقم (8-23) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

نتائج الاختبار	القطاع الخاص				العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,297	-1,047	1,072	3,88	1,098	3,71	32 تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل الجهود التي يقومون بها
0,251	-1,151	1,069	3,71	1,271	3,51	33 تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها
0,165	1,392	1,109	3,80	1,095	4,02	34 إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة
0,745	-0,326	1,092	3,78	1,268	3,73	35 تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال
0,714	-0,368	0,919	3,79	0,972	3,74	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-23) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$. وبوجه عام لا يوجد إختلاف في مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P. value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

5- إتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق

الجدول رقم (8-24) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

نتائج الاختبار	القطاع الخاص				العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,006	-2,797	0,983	3,89	1,172	3,44	36 تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين
0,388	-0,865	0,882	3,94	1,032	3,81	37 تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق

0,075	-1,791	1,092	3,88	1,174	3,58	تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة	38
*0,045	-2,016	0,889	3,90	1,019	3,61	اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق	

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-24) أنه يوجد إختلاف في العبارة (36) التي تعكس مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-24) أنه لا يوجد إختلاف في العبارتين (37)،(38) التي تعكس مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

6- التغذية العكسية

الجدول رقم (8-25) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التغذية

العكسية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

نتائج الاختبار	القطاع الخاص				العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,230	-1,205	1,080	3,91	1,167	3,71	39 يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم
0,117	-1,574	1,076	3,81	1,103	3,55	40 تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات و الأفكار المقترحة من العملاء
0,178	-1,352	1,025	3,84	1,175	3,62	41 تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة
0,115	-1,586	0,926	3,85	1,012	3,62	التغذية العكسية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-25) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس مبدأ التغذية العكسية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

و بوجه عام لا يوجد إختلاف في مبدأ التغذية العكسية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

1- القيادة

الجدول رقم (8-26) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيادة بين

المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

الرقم	العبرة	القطاع الخاص				نتائج الاختبار	
		المؤسسات الإنتاجية		المؤسسات الخدمية		P.value	قيمة (ت)
		المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري		
42	تدرك إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية	3,85	1,074	3,86	1,023	0,936	-0,081
43	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة	3,75	1,106	3,86	1,069	0,496	-0,682
44	تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات	3,20	1,319	3,74	1,052	*0,003	-3,060
45	تقوم إدارة المؤسسة بالمكافئة المادية والمالية للعاملين الذين يعملون على تحسين أدائهم	3,42	1,288	3,71	1,239	0,125	-1,541
46	تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل	3,60	1,309	3,99	1,048	*0,030	-2,188
47	تقوم إدارة المؤسسة بتمكين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات	3,48	1,247	3,80	1,089	0,074	-1,796
	القيادة	3,58	1,052	3,82	0,947	0,103	-1,640

*يوجد إختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-26) أنه يوجد إختلاف في العبارات (44)،(46) التي تعكس بعد القيادة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-26) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات (42)،(43)، (45)، (47) التي تعكس بعد القيادة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام لا يوجد إختلاف في بعد القيادة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

2-الهيكل والنظم

الجدول رقم (8-27) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الهيكل والنظم

بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

نتائج الاختبار	القطاع الخاص				العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,181	1,342	1,138	3,83	0,924	4,03	48
0,408	0,830	1,063	3,82	1,026	3,95	49
0,167	-1,387	1,185	3,71	1,241	3,46	50
0,169	-1,380	1,116	3,81	1,086	3,58	51
0,761	0,305	1,125	3,81	5,664	3,99	52
0,255	-1,141	1,039	3,91	1,073	3,74	53
0,901	-0,125	1,00	3,81	1,287	3,79	الهيكل والنظم

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-27) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس بعد الهيكل والنظم بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

وبوجه عام لا يوجد إختلاف في بعد الهيكل والنظم بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

3-التوجه نحو المستهلك

الجدول رقم (8-28) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوجه نحو المستهلك بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

نتائج الاختبار		القطاع الخاص				العبارة	الرقم
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0,884	-0,146	1,048	3,99	1,043	3,97	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها إلى حد جعلهم مفتخرين بها	54
0,283	-1,077	1,020	3,88	1,088	3,71	تهتم إدارة المؤسسة بجميع العاملين وفي مختلف الأقسام	55
0,876	-0,157	0,993	3,95	1,014	3,92	ترى إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها	56
0,556	-0,590	0,938	3,99	1,086	3,90	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقية تمثل وجهة نظر المستهلكين	57
0,599	-0,526	0,898	3,95	0,918	3,88	التوجه نحو المستهلك	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-28) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس بعد التوجه نحو المستهلك بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام لا يوجد إختلاف في بعد التوجه نحو المستهلك بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

4- العملية والقياس

الجدول رقم (8-29) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو العملية والقياس بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

نتائج الاختبار		القطاع الخاص				العبارة	الرقم
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0,190	-1,316	1,062	3,78	1,181	3,57	استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء	58
0,967	0,041	1,069	3,80	1,088	3,80	تضع الإدارة معايير واضحة للقياس النتائج	59
0,321	-0,995	0,992	3,92	1,126	3,77	تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل	60
0,694	-0,393	0,992	3,81	1,137	3,74	تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل	61
0,936	-0,080	0,984	3,99	0,906	3,98	تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض	62

						التقليل من حالات عدم التطابق	
0,403	-0,838	0,984	4,01	1,160	3,88	تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح	63
0,197	-1,296	1,126	3,67	1,249	3,44	تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من تكاليف الجودة	64
0,331	-0,975	0,880	3,85	0,925	3,72	العملية والقياس	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-29) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس بعد العملية والقياس بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام لا يوجد إختلاف في بعد العملية والقياس بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

5-التحسين المستمر

الجدول رقم (8-30) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التحسين المستمر بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

نتائج الاختبار	القطاع الخاص				العبارة	الرقم
	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,632	0,480	1,037	3,89	1,069	3,97	65
0,988	0,014	1,076	3,81	1,287	3,81	66
0,506	-0,666	0,984	3,80	1,230	3,69	67
0,466	0,731	1,042	3,85	1,140	3,97	68
0,716	-0,365	1,010	3,82	1,257	3,76	69
0,463	0,736	1,041	3,88	1,132	4,00	70
0,904	0,121	1,202	3,55	1,376	3,57	71
0,866	0,168	0,854	3,79	0,896	3,82	التحسين المستمر

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-30) أنه لا يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس بعد التحسين المستمر بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

وبوجه عام لا يوجد إختلاف في بعد التحسين المستمر بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$ ، ومع ذلك أن المتوسط الحسابي للمؤسسات الإنتاجية أكبر منه في المؤسسات الخدمية

المبحث الثالث: تحليل المقارنة للمؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص

نتناول في هذا الجزء الفروق في الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة و أبعاد الثقافة التنظيمية حسب إجابات أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص.

المطلب الأول : الثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية

الجدول رقم (8-31) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيم التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

نتائج الاختبار	المؤسسات الإنتاجية				العبارة	الرقم
	القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,000	5,834	0,883	4,42	1,218	3,57	1
*0,000	4,751	0,872	4,27	1,262	3,57	2
*0,000	5,117	1,060	3,94	1,166	3,13	3
*0,000	4,248	0,929	4,08	1,141	3,47	4
*0,000	8,575	1,011	3,98	1,147	2,68	5
*0,000	6,891	0,948	3,98	1,248	2,93	6
*0,000	7,829	0,718	4,10	0,915	3,22	القيم التنظيمية

*يوجد إختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-31) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس عنصر القيم التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$

و بوجه عام يوجد إختلاف في عنصر القيم التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$

2-المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (8-32) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو المعتقدات التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

الرقم	العبرة	المؤسسات الإنتاجية				نتائج الاختبار
		القطاع الخاص		القطاع العام		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P.value
7	توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار	3,30	1,269	1,299	3,03	0,130
8	يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية	3,72	1,108	1,176	3,19	*0,001
9	يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد	4,01	0,935	1,002	3,23	*0,000
10	تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة	3,59	1,167	1,273	2,65	*0,000
11	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين	3,70	1,162	1,228	2,38	*0,000
	المعتقدات التنظيمية	3,66	0,866	0,888	2,89	*0,000

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-32) أنه يوجد إختلاف في العبارات (8)،(9)،(10)،(11) التي تعكس عنصر المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-32) أنه لا يوجد إختلاف في العبارة (7) التي تعكس عنصر المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$

ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في عنصر المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$.

3-الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (8-33) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الأعراف التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

نتائج الاختبار		المؤسسات الإنتاجية				العبارة	الرقم
		القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0,452	-0,754	1,287	2,14	1,415	2,29	تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل	12
*0,000	3,860	1,248	3,24	1,321	2,55	تمنح مكافآت للعامل المتميزين	13
*0,000	5,179	1,225	3,58	1,182	2,71	ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم	14
0,214	1,246	1,055	4,17	4,187	3,62	يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة)	15
*0,002	3,087	0,863	3,29	1,391	2,78	الأعراف التنظيمية	

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-33) أنه يوجد إختلاف في العبارتين (13)،(14) التي تعكس عنصر الأعراف التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-33) أنه لا يوجد إختلاف في العبارتين (12)،(15) التي تعكس عنصر الأعراف التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص ، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في عنصر الأعراف التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

4-التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (8-34) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوقعات

التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

نتائج الاختبار		المؤسسات الإنتاجية				العبارة	الرقم
		القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
*0,000	5,066	0,982	4,16	1,011	3,45	يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين	16
*0,000	5,708	1,268	3,73	1,197	2,75	تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم	17

18	تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة	3,43	1,097	3,80	1,010	2,540	*0,012
19	العمال في المؤسسة لديهم ولاء	3,19	1,040	3,80	1,041	4,136	*0,000
20	تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها	2,77	1,089	3,86	1,176	6,881	*0,000
21	يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أدائهم بشكل مستمر	3,17	1,176	3,92	0,967	5,044	*0,000
	التوقعات التنظيمية	3,12	0,812	3,88	0,835	6,681	*0,000

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-34) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس عنصر التوقعات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في عنصر التوقعات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة

1-التركيز على العميل

الجدول رقم (8-35) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على

العميل بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

نتائج الاختبار	المؤسسات الإنتاجية				الرقم	العبارة
	القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,000	4,366	0,926	4,25	1,110	3,64	22 تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين
*0,000	5,574	0,905	4,26	0,934	3,55	23 تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها
*0,000	4,976	0,955	4,18	1,137	3,46	24 تركز المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك من خلال دراسة متطلباته
*0,000	5,804	0,813	4,2308	0,878	3,54	التركيز على العميل

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-35) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس مبدأ التركيز على العميل في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ التركيز على العميل في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$.

2- التركيز على العمليات والنتائج معا

الجدول رقم (8-36) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على العمليات والنتائج معا بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

نتائج الاختبار	المؤسسات الإنتاجية				العبارة	الرقم
	القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,001	3,406	1,042	3,76	1,170	3,23	25
*0,000	4,433	0,773	3,87	0,932	3,35	26
*0,004	2,911	0,981	3,94	1,123	3,52	27
*0,000	4,711	1,057	4,08	1,170	3,34	28
*0,000	4,787	0,769	3,90	0,869	3,36	التركيز على العمليات والنتائج معا

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-36) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$.

3- الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها

الجدول رقم (8-37) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الوقاية من

الأخطاء قبل الوقوع فيها معا بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

نتائج الاختبار		المؤسسات الإنتاجية				العبارة	الرقم
		القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
*0,000	3,814	1,005	3,96	1,147	3,39	يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها	29
*0,000	4,896	1,025	3,88	1,051	3,18	هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة	30
*0,000	4,193	1,172	3,79	1,203	3,10	لدى المؤسسة نظام مراقبة جودة فعال	31
*0,000	4,932	0,947	3,87	0,965	3,22	الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها	

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-37) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$. وبوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

4- شحن تعبئة خبرات القوى العاملة

الجدول رقم (8-38) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو شحن تعبئة

خبرات القوى العاملة قبل الوقوع فيها بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

نتائج الاختبار		المؤسسات الإنتاجية				العبارة	الرقم
		القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
*0,000	4,101	1,098	3,71	1,365	3,02	تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل المجهودات التي يقومون بها	32
*0,000	5,694	1,271	3,51	1,097	2,58	تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها	33
*0,000	5,349	1,095	4,02	1,152	3,18	إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة	34
*0,000	4,974	1,268	3,73	1,256	2,86	تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال	35
*0,000	6,055	0,972	3,74	1,016	2,90	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة	

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-38) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

5- اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق

الجدول رقم (8-39) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو اتخاذ القرارات

المرتكزة على حقائق بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

نتائج الاختبار	المؤسسات الإنتاجية					الرقم	العبرة
	القطاع الخاص		القطاع العام				
P.value	قيمة (ت)	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0,296	1,048	1,172	3,44	1,189	3,27	36	تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين
*0,000	5,886	1,032	3,81	1,037	2,97	37	تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق
*0,000	5,043	1,174	3,58	1,092	2,79	38	تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة
*0,000	4,489	1,019	3,61	0,955	3,00		اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-39) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

6- التغذية العكسية

الجدول رقم (8-40) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التغذية العكسية

بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

نتائج الاختبار		المؤسسات الإنتاجية				العبارة	الرقم
		القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
*0,001	3,408	1,167	3,71	1,085	3,18	يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم	39
*0,000	4,368	1,103	3,55	0,989	2,93	تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات و الأفكار المقترحة من العملاء	40
*0,000	3,536	1,175	3,62	0,996	3,09	تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة	41
*0,000	4,327	1,012	3,62	0,820	3,06	التغذية العكسية	

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-40) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس مبدأ التغذية العكسية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ التغذية العكسية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

1- القيادة

الجدول رقم (8-41) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيادة بين

القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

نتائج الاختبار		المؤسسات الإنتاجية				العبارة	الرقم
		القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
*0,003	3,016	1,074	3,85	1,160	3,38	تدرك إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية	42
*0,001	3,478	1,106	3,75	1,228	3,18	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة	43
*0,003	3,031	1,319	3,20	1,213	2,66	تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات	44
*0,000	4,058	1,288	3,42	1,387	2,64	تقوم إدارة المؤسسة بالمكافئة المادية والمالية للعاملين الذين يعملون على تحسين أدائهم	45
*0,000	5,189	1,309	3,60	1,287	2,66	تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل	46

						عمل جيد يقوم به العامل	
*0,000	5,310	1,247	3,48	1,228	2,56	تقوم إدارة المؤسسة بتمكين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات	47
*0,000	5,167	1,052	3,58	1,016	2,84	القيادة	

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-41) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس بعد القيادة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام فإنه يوجد إختلاف في بعد القيادة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

2- الهياكل والنظم

الجدول رقم (8-42) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الهياكل والنظم

بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

الرقم	العبارات	المؤسسات الإنتاجية			
		القطاع الخاص		القطاع العام	
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
48	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية	0,924	4,03	1,185	2,99
49	تركز المؤسسة على أداء المجموعة بدلا من أداء الفرد	1,026	3,95	1,174	3,14
50	تقام في اللقاءات الدورية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تداول الأفكار وحل مشاكل العمل	1,241	3,46	1,235	2,98
51	يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها	1,086	3,58	1,141	3,21
52	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم	5,664	3,99	1,150	3,23
53	هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين	1,073	3,74	1,073	3,04
*0,000	الهياكل والنظم	1,287	3,79	0,921	3,09

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-42) أنه يوجد إختلاف في العبارات (48)،(49)،(50)،(51)،(53) التي تعكس بعد الهياكل والنظم في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-42) أنه لا يوجد إختلاف في العبارة (52) التي تعكس بعد الهياكل والنظم في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$ ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في بعد الهياكل والنظم في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$

3-التوجه نحو المستهلك

الجدول رقم (8-43) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوجه نحو

المستهلك بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

نتائج الاختبار	المؤسسات الإنتاجية				العبارة	الرقم
	القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,001	3,413	1,043	3,97	1,007	3,48	54
*0,000	5,132	1,088	3,71	1,079	2,94	55
0,359	0,919	1,014	3,92	4,124	3,52	56
*0,000	5,385	1,086	3,90	1,053	3,10	57
*0,000	3,912	0,918	3,88	1,296	3,25	التوجه نحو المستهلك

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-43) أنه يوجد إختلاف في العبارات (54)،(55)،(57) التي تعكس بعد التوجه نحو المستهلك في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-43) أنه لا يوجد إختلاف في العبارة (56) التي تعكس بعد التوجه نحو المستهلك في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$.

ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في بعد التوجه نحو المستهلك في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$.

4- العملية والقياس

الجدول رقم (8-44) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو العملية والقياس بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

نتائج الاختبار		المؤسسات الإنتاجية				العبارة	الرقم
		القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
*0,035	2,124	1,181	3,57	1,266	3,20	استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء	58
*0,000	3,902	1,088	3,80	1,019	3,23	تضع الإدارة معايير واضحة للقياس النتائج	59
*0,000	4,416	1,126	3,77	1,143	3,07	تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل	60
*0,000	4,656	1,137	3,74	1,054	3,03	تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل	61
*0,000	6,017	0,906	3,98	1,166	3,12	تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق	62
*0,000	4,856	1,160	3,88	1,141	3,10	تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح	63
*0,016	2,428	1,249	3,44	1,080	3,04	تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من تكاليف الجودة	64
*0,000	4,919	0,925	3,72	0,872	3,11	العملية والقياس	

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-44) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس بعد العملية والقياس في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وعليه فإنه يوجد إختلاف في بعد العملية والقياس في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

5- التحسين المستمر

الجدول رقم (8-45) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التحسين المستمر بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الإنتاجية

نتائج الاختبار		المؤسسات الإنتاجية				العبارة	الرقم
		القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		

65	تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر	3,34	1,041	3,97	1,069	4,271	*0,000
66	يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة	2,74	1,069	3,81	1,287	6,538	*0,000
67	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	3,06	1,048	3,69	1,230	3,878	*0,000
68	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزء من متطلبات جودة	3,41	1,100	3,97	1,140	3,568	*0,000
69	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة	3,26	1,000	3,76	1,257	3,090	*0,002
70	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها	3,35	1,074	4,00	1,132	4,241	*0,000
71	مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات الجودة العالمية	3,05	1,346	3,57	1,376	2,760	*0,006
	التحسين المستمر	3,17	0,762	3,82	0,896	5,660	*0,000

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-45) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس بعد التحسين المستمر في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha = 0.05$.

وعليه فإنه يوجد إختلاف في بعد التحسين المستمر في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha = 0.05$.

المبحث الرابع : تحليل المقارنة في المؤسسات الخدمية بين القطاع العام والخاص

نتناول في هذا الجزء الفروق في الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة و أبعاد الثقافة التنظيمية حسب إجابات أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص.

المطلب الأول : الثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية

الجدول رقم (8-46) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيم التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

نتائج الاختبار	المؤسسات الخدمية				العبارة	الرقم
	القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,004	2,902	0,930	4,37	0,964	3,97	1

						و الإخلاص في العمل	
0,113	1,593	0,849	4,32	0,845	4,13	الإلتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة	2
0,733	0,341	1,055	3,87	1,019	3,82	تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية	3
*0,003	3,037	0,902	4,11	0,862	3,72	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به	4
*0,000	4,509	0,908	4,04	0,963	3,44	تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين	5
*0,000	5,462	0,912	4,08	1,059	3,30	تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عاملها	6
*0,000	3,797	1,202	3,55	1,113	3,61	القيم التنظيمية	

*يوجد إختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-46) أنه يوجد إختلاف في العبارات (1)،(2)،(4)،(5)، (6) التي تعكس عنصر القيم التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-46) أنه لا يوجد إختلاف في العبارة (3) التي تعكس عنصر القيم التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

و بوجه عام يوجد إختلاف في عنصر القيم التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً $\alpha=0.05$.

2-المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (8-47) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو المعتقدات

التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

نتائج الاختبار	المؤسسات الخدمية				العبارة	الرقم
	القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,000	4,665	0,914	4,03	1,184	3,33	توجد فئات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار
*0,000	4,836	0,913	4,05	1,028	3,38	يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية
*0,008	2,673	0,884	4,04	0,935	3,69	يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد
*0,000	5,276	0,918	3,94	1,129	3,16	تشجع إدارة المؤسسة العمال على

						تقديم أفكار جديدة	
11	2,72	1,258	3,84	1,096	6,600	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين	*0,000
	3,73	0,701	4,13	0,762	6,174	المعتقدات التنظيمية	*0,000

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-47) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس عنصر المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في عنصر المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

3-الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (8-48) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الأعراف التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

الرقم	العبارة	المؤسسات الخدمية				نتائج الاختبار
		القطاع الخاص		القطاع العام		
		المتوسط الحسابي	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإتحراف المعياري	P.value
12	تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل	3,24	1,455	2,76	1,242	*0,015
13	تمنح مكافآت للعمال المتميزين	3,63	1,366	3,25	1,152	*0,035
14	ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم	3,70	1,040	2,75	1,236	*0,000
15	يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة)	4,06	1,051	3,37	1,181	*0,000
	الأعراف التنظيمية	3,98	0,796	3,25	0,835	*0,000

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-48) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس عنصر الأعراف التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في عنصر الأعراف التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

4-التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (8-49) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوقعات التنظيمية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

نتائج الاختبار		المؤسسات الخدمية				العبارة	الرقم
		القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
*0,000	3,608	0,833	4,18	0,789	3,76	يسود الاحترام المتبادل بين جميع العاملين	16
*0,000	5,739	0,972	4,03	0,979	3,23	تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم	17
*0,040	2,070	1,072	3,88	1,062	3,56	تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة	18
*0,001	3,331	1,041	3,78	0,916	3,32	العمال في المؤسسة لديهم ولاء	19
*0,000	5,874	1,106	3,87	1,187	2,90	تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها	20
*0,008	2,694	0,999	3,85	0,986	3,47	يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أدائهم بشكل مستمر	21
*0,000	4,972	0,942	3,65	0,894	3,03	التوقعات التنظيمية	

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-49) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس عنصر التوقعات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$. وبوجه عام يوجد إختلاف في عنصر التوقعات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة

1-التركيز على العميل

الجدول رقم (8-50) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على

العميل بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

نتائج الاختبار		المؤسسات الخدمية				العبارة	الرقم
		القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
*0,043	2,037	1,073	4,00	0,887	3,71	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين	22
*0,027	2,222	0,999	3,96	0,965	3,64	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي	23

						الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها
24	3,57	0,993	3,94	1,030	2,486	*0,014
	3,64	0,865	3,96	0,984	2,413	*0,017

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-50) أنه يوجد إختلاف في كل العبارات التي تعكس مبدأ التركيز على العميل في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ التركيز على العميل في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

2- التركيز على العمليات والنتائج معا

الجدول رقم (8-51) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التركيز على

العمليات والنتائج معا بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

الرقم	العبارة	المؤسسات الخدمية				نتائج الاختبار
		القطاع الخاص		القطاع العام		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P.value
25	تسعى المؤسسة إلى ضبط عملياتها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملياته لإنجازها بدقة	3,46	0,933	3,89	0,961	*0,002
26	يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات	3,65	0,888	3,87	0,947	0,100
27	لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة	3,62	0,896	3,76	1,077	0,315
28	يوجد في المؤسسة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة التصميم إن أمكن	3,30	1,035	3,75	1,129	*0,004
	التركيز على العمليات والنتائج معا	3,50	0,765	3,81	0,873	*0,008

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول (8-51) أنه يوجد إختلاف في العبارات (25)، (28) التي تعكس مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول (8-51) أنه لا يوجد إختلاف في العبارة (26)، (27) التي تعكس مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$ ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ التركيز على العمليات في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$

3- الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها

الجدول رقم (8-52) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

نتائج الاختبار	المؤسسات الخدمية				العبارة	الرقم
	القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,001	3,233	1,086	3,84	1,034	3,35	29
*0,001	3,430	0,999	3,82	0,952	3,34	30
*0,004	2,933	1,048	3,66	1,164	3,19	31
*0,000	3,575	0,940	3,77	0,929	3,29	الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-52) أنه يوجد إختلاف في كل العبارات التي تعكس مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$. وبوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $0.05=\alpha$.

4- شحن تعبئة خبرات القوى العاملة

الجدول رقم (8-53) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو شحن تعبئة خبرات القوى العاملة بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

نتائج الاختبار		المؤسسات الخدمية				العبارة	الرقم
		القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
*0,000	3,827	1,072	3,88	1,089	3,29	تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل الجهود التي يقومون بها	32
*0,000	5,147	1,069	3,71	0,958	2,96	تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها	33
0,290	1,062	1,109	3,80	1,017	3,63	إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة	34
*0,001	3,485	1,092	3,78	1,016	3,26	تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال	35
*0,000	4,066	0,919	3,79	0,821	3,28	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة	

* يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-53) أنه يوجد إختلاف في العبارات (32)، (33)، (35) التي تعكس مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-53) أنه لا يوجد إختلاف في العبارة (34) التي تعكس مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

5- اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق

الجدول رقم (8-54) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو اتخاذ القرارات

المرتكزة على حقائق بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

نتائج الاختبار		المؤسسات الخدمية				العبارة	الرقم
		القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
*0,000	4,070	0,983	3,89	1,017	3,31	تبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين	36
*0,000	3,722	0,882	3,94	0,911	3,46	تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق	37

38	تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة	3,14	0,985	3,88	1,092	4,961	*0,000
	اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق	3,30	0,840	3,90	0,889	4,841	*0,000

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-54) أنه يوجد إختلاف في العبارات التي تعكس مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

6- التغذية العكسية

الجدول رقم (8-55) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التغذية

العكسية بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

الرقم	العبارة	المؤسسات الخدمية				نتائج الاختبار	
		القطاع العام		القطاع الخاص		P.value	قيمة (ت)
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
39	يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم	3,39	0,959	3,91	1,080	3,605	*0,000
40	تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات و الأفكار المقترحة من العملاء	3,14	0,906	3,81	1,076	4,689	*0,000
41	تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة	3,28	0,862	3,84	1,025	4,142	*0,000
	التغذية العكسية	3,26	0,777	3,85	0,926	4,782	*0,000

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-55) أنه يوجد إختلاف في كل العبارات التي تعكس مبدأ التغذية العكسية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في مبدأ التغذية العكسية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

1- القيادة

الجدول رقم (8-56) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو القيادة بين

القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

نتائج الاختبار	المؤسسات الخدمية				العبارة	الرقم
	القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,001	3,398	1,023	3,86	0,930	3,38	42
*0,000	3,624	1,069	3,86	1,056	3,31	43
*0,000	5,313	1,052	3,74	1,047	2,94	44
*0,000	3,787	1,239	3,71	1,224	3,04	45
*0,000	5,360	1,048	3,99	1,111	3,16	46
*0,000	5,585	1,089	3,80	1,114	2,91	47
*0,000	5,429	0,947	3,82	0,864	3,12	القيادة

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-56) أنه يوجد إختلاف في كل العبارات التي تعكس بعد القيادة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في بعد القيادة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

2- الهياكل والنظم

الجدول رقم (8-57) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو الهياكل والنظم

بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

نتائج الاختبار	المؤسسات الخدمية				العبارة	الرقم
	القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,001	3,388	1,138	3,83	1,044	3,30	48

49	تركز المؤسسة على أداء المجموعة بدلا من أداء الفرد	3,24	0,955	3,82	1,063	3,974	*0,000
50	تقام في اللقاءات الدورية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تداول الأفكار وحل مشاكل العمل	3,21	1,089	3,71	1,185	3,073	*0,002
51	يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها	3,27	0,979	3,81	1,116	3,584	*0,000
52	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم	3,39	0,979	3,81	1,125	2,780	*0,006
53	هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين	3,11	1,009	3,91	1,039	5,473	*0,000
	الهيكل والنظم	3,25	0,810	3,81	1,00	4,302	*0,000

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-57) أنه يوجد إختلاف في كل العبارات التي تعكس بعد الهياكل والنظم في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في بعد الهياكل والنظم في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$

3-التوجه نحو المستهلك

الجدول رقم (8-58) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التوجه نحو

المستهلك بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

الرقم	العبارة	المؤسسات الخدمية				نتائج الاختبار
		القطاع الخاص		القطاع العام		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P.value
54	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائننا إلى حد جعلهم مقتخرين بها	3,53	0,901	3,99	1,048	*0,001
55	تهتم إدارة المؤسسة بجميع العاملين وفي مختلف الأقسام	3,06	1,008	3,88	1,020	*0,000
56	ترى إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها	3,38	0,893	3,95	0,993	*0,000
57	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقة تمثل وجهة نظر المستهلكين	3,49	0,808	3,99	0,938	*0,000
	التوجه نحو المستهلك	3,36	0,725	3,95	0,898	*0,000

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-58) أنه يوجد إختلاف في كل العبارات التي تعكس بعد التوجه نحو المستهلك في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

ولكن بوجه عام يوجد إختلاف في بعد التوجه نحو المستهلك في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص ، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

4- العملية والقياس

الجدول رقم (8-59) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو العملية والقياس

بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

الرقم	العبارة	المؤسسات الخدمية				نتائج الاختبار
		القطاع الخاص		القطاع العام		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P.value
58	استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء	3,78	1,062	3,42	0,908	*0,010
59	تضع الإدارة معايير واضحة للقياس النتائج	3,80	1,069	3,36	0,923	*0,002
60	تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل	3,92	0,992	3,37	0,939	*0,000
61	تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل	3,81	0,992	3,31	0,971	*0,001
62	تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق	3,99	0,984	3,33	0,995	*0,000
63	تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح	4,01	0,984	3,35	0,953	*0,000
64	تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من تكاليف الجودة	3,67	1,126	3,21	0,935	*0,002
	العملية والقياس	3,85	0,880	3,33	0,749	*0,000

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-59) أنه يوجد إختلاف في كل العبارات التي تعكس بعد العملية والقياس في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في بعد العملية والقياس في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

5-التحسين المستمر

الجدول رقم (8-60) يبين نتائج اختبار (ت) للفروق بين إجابات أفراد الدراسة نحو التحسين المستمر بين القطاعين العام والخاص بالمؤسسات الخدمية

الرقم	العبارة	المؤسسات الخدمية				نتائج الاختبار
		القطاع الخاص		القطاع العام		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	P.value
65	تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر	3,89	1,037	0,873	3,54	*0,010
66	يشارك العاملون في إعداد الخطط لتحسين الجودة	3,81	1,076	0,925	3,35	*0,002
67	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين	3,80	0,984	0,941	3,34	*0,001
68	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزء من متطلبات جودة	3,85	1,042	0,893	3,47	*0,007
69	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة	3,82	1,010	0,945	3,42	*0,005
70	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها	3,88	1,041	0,992	3,41	*0,001
71	مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات الجودة العالمية	3,55	1,202	1,113	3,61	0,694
	التحسين المستمر	3,79	0,854	0,700	3,44	*0,002

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (8-60) أنه يوجد إختلاف في العبارات (65)،(66)،(67)،(68)،(69)،(70) التي تعكس بعد التحسين المستمر في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، بحيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

كما يتضح من الجدول رقم (8-60) أنه لا يوجد إختلاف في العبارة (71) التي تعكس مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أكبر من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يوجد إختلاف في بعد التحسين المستمر في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث كان مستوى الدلالة المحسوب P.value أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقا $\alpha=0.05$.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل لدراسة مقارنة بين المؤسسات وبين القطاعين وذلك باستعمال اختبار " لمعرفة الفروق بين اجابات أفراد الدراسة حيث وجدنا أنه يوجد إختلاف بين إجابات أفراد الدراسة وذلك في بعض العبارات المكونة للاستبيان الذي تعكس محاور الدراسة.

عند دراسة الثقافة التنظيمية توصلنا إلى أنه يوجد إختلاف في أغلب العبارات التي تعكس العناصر المكونة لها بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في القطاع العام، كما كان هناك إختلاف في بعض عبارات التي تعكس هذا المحور في القطاع الخاص، كما يوجد إختلاف في أغلب العبارات التي تعكس هذا المحور بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية مابين القطاعين العام والخاص، ونفسها بالنسبة للمؤسسات الخدمية بين القطاعين.

كما أنه عند دراستنا لإدارة الجودة الشاملة وجدنا إختلافا في بعض العبارات التي تعكس مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا الإختلاف كان بين المؤسسات الخدمية والإنتاجية في القطاع العام، أما في القطاع الخاص فقد وجدنا بعض الإختلاف، ولكن غالبية العبارات التي تعكس المبادئ لا يوجد إختلاف فيها، أما عند دراسة الإختلاف بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية بين القطاعين وجدنا إختلاف في كل العبارات ما عدا عبارة (تبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين) ، كما وجدنا إختلاف في أغلب العبارات التي تعكس هذا المحور بالنسبة للمؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص.

وعند دراستنا أبعاد الثقافة التنظيمية وجدنا إختلاف في بعض العبارات التي تعكس هذا المحور بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في القطاع العام ونفسها بالنسبة للقطاع الخاص، أما في دراسة الاختلاف بين القطاعين العام والخاص بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية كان الإختلاف في أغلب العبارات وهذا يعكس ثقافة كل قطاع، ونفسها بين القطاعين بالنسبة للمؤسسات الخدمية.

الفصل التاسع:

إختبار وتحليل الفرضيات

تمهيد الفصل

سوف نتناول في هذا الفصل لإختبار وتحليل فرضيات الدراسة وذلك باستعمال الفرضية الصفرية والفرضية البديلة، وفي دراستنا هناك خمسة فرضيات فالفرضية الأولى لمعرفة الفروق في الثقافة التنظيمية حسب طبيعة نشاط المؤسسات الجزائرية أي بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في القطاع العام ثم القطاع الخاص وبعدها بين القطاعين العام و الخاص بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية ثم الخدمية، أما الفرضية الثانية فتعالج معرفة الفروق في تحقيق إدارة الجودة الشاملة حسب طبيعة نشاط المؤسسات الجزائرية أي بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في القطاع العام ثم القطاع الخاص وبعدها بين القطاعين العام و الخاص في المؤسسات الإنتاجية ثم المؤسسات الخدمية ، وفي الفرضية الثالثة تعالج العلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية و أبعادها في كل المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها. أما الفرضية الرابعة فتعالج تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها، و أما الفرضية الخامسة فتعالج معرفة الفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية حسب طبيعة نشاط المؤسسات الجزائرية أي بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في القطاع العام ثم القطاع الخاص وبعدها بين القطاعين العام و الخاص في المؤسسات الإنتاجية ثم المؤسسات الخدمية.

• الفرضية الأولى:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها.

1- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية : يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام (الفرضية البحثية)

الفرضية البديلة : لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام

الجدول رقم (9-1) يبين فروق الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام

نتائج الإختبار		القطاع العام				العناصر
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية		
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,000	-4,635	0,701	3,73	0,915	3,22	القيم التنظيمية
*0,002	-3,074	0,835	3,25	0,888	2,89	المعتقدات التنظيمية
0,126	-1,535	0,894	3,03	1,391	2,78	الأعراف التنظيمية
*0,020	-2,345	0,731	3,37	0,812	3,12	التوقعات التنظيمية
*0,001	-3,487	0,667	3,38	0,785	3,03	الثقافة التنظيمية

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-1) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالقيم التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-1) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالمعتقدات التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-1) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالأعراف التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (9-1) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالتوقعات التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

وبوجه عام يتضح من الجدول رقم (9-1) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية : يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص (الفرضية البحثية)

الفرضية البديلة: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص

الجدول رقم (9-2) يبين فروق الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع

الخاص

نتائج الإختبار		القطاع الخاص				العناصر
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية		
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,819	-0,230	0,762	4,13	0,718	4,10	القيم التنظيمية
*0,011	-2,553	0,796	3,98	0,866	3,66	المعتقدات التنظيمية
*0,007	-2,733	0,942	3,65	0,863	3,29	الأعراف التنظيمية
0,714	-0,366	0,838	3,93	0,835	3,88	التوقعات التنظيمية
0,108	-1,613	0,735	3,94	0,685	3,78	الثقافة التنظيمية

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-2) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالقيم التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (9-2) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالمعتقدات التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية الخاصة.

يتضح من الجدول رقم (9-2) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالأعراف التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية الخاصة.

يتضح من الجدول رقم (9-2) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالتوقعات التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يتضح من الجدول رقم (9-2) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص.

3- الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية: يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص (الفرضية البحثية)؛

الفرضية البديلة: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص .

الجدول رقم (9-3) يبين فروق الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام و الخاص

نتائج الإختبار	المؤسسات الإنتاجية				العناصر	
	القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,000	7,829	0,718	4,10	0,915	3,22	القيم التنظيمية
*0,000	6,339	0,866	3,66	0,888	2,89	المعتقدات التنظيمية
*0,002	3,087	0,863	3,29	1,391	2,78	الأعراف التنظيمية
*0,000	6,681	0,835	3,88	0,812	3,12	التوقعات التنظيمية
*0,000	7,217	0,685	3,78	0,785	3,03	الثقافة التنظيمية

*يوجد اختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-3) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالقيم التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-3) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالمعتقدات التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-3) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالأعراف التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-3) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتوقعات التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

وبوجه عام يتضح من الجدول رقم (9-3) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على

وجودها في المؤسسات الانتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص.

4- الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الصفرية: يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص (الفرضية البحثية) ؛

الفرضية البديلة: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص.

الجدول رقم (9-4) يبين فروق الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين

العام و الخاص

نتائج الإختبار		المؤسسات الخدمية				العناصر
		القطاع الخاص		القطاع العام		
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,000	3,797	1,202	3,55	1,113	3,61	القيم التنظيمية
*0,000	6,174	0,762	4,13	0,701	3,73	المعتقدات التنظيمية
*0,000	4,750	0,796	3,98	0,835	3,25	الأعراف التنظيمية
*0,000	4,972	0,942	3,65	0,894	3,03	التوقعات التنظيمية
*0,000	5,629	0,735	3,94	0,667	3,38	الثقافة التنظيمية

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-4) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالقيم التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية الخاصة.

يتضح من الجدول رقم (9-4) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالمعتقدات التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-4) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالأعراف التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-4) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتوقعات التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

وبوجه عام يتضح من الجدول رقم (9-4) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص.

• الفرضية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها.

1- الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية : يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام (الفرضية البحثية) ؛

الفرضية البديلة: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام.

الجدول رقم (9-5) يبين فروق تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الإنتاجية

والخدمية في القطاع العام

نتائج الإختبار		القطاع العام				المبادئ
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية		
P.value	قيمة	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	

	(ت)	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	
0,401	-0,841	0,865	3,64	0,878	3,54	التركيز على العميل
0,193	-1,307	0,765	3,50	0,869	3,36	التركيز على العمليات والنتائج معا
0,595	-0,532	0,929	3,29	0,965	3,22	الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها
*0,002	-3,071	0,821	3,28	1,016	2,90	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة
*0,016	-2,427	0,840	3,30	0,955	3,00	اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق
0,065	-1,855	0,777	3,26	0,820	3,06	التغذية العكسية
*0,040	-2,068	0,686	3,38	0,759	3,18	إدارة الجودة الشاملة

*يوجد اختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (5-9) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالتركيز على العميل، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (5-9) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالتركيز على العمليات والنتائج معا، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (5-9) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (5-9) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بشحن تعبئة خبرات القوى العاملة، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (5-9) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق باتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (5-9) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالتغذية العكسية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يتضح من الجدول رقم (9-5) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام.

2- الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية: يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص (الفرضية البحثية)؛
الفرضية البديلة: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص.

الجدول رقم (9-6) يبين فروق تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في

القطاع الخاص

نتائج الإختبار	القطاع الخاص					المبادئ
	P.value	قيمة (ت)	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية	
				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
*0,047	2,000	0,984	3,96	0,813	4,23	التركيز على العميل
0,461	0,740	0,873	3,81	0,769	3,90	التركيز على العمليات والنتائج معا
0,445	0,765	0,940	3,77	0,947	3,87	الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها
0,714	-0,368	0,919	3,79	0,972	3,74	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة
*0,045	-2,016	0,889	3,90	1,019	3,61	اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق
0,115	-1,586	0,926	3,85	1,012	3,62	التغذية العكسية
0,908	-0,116	0,834	3,84	0,790	3,83	إدارة الجودة الشاملة

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-6) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالتركيز على العميل، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية الخاصة.

يتضح من الجدول رقم (6-9) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالتركيز على العمليات والنتائج معا، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (6-9) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (6-9) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بشحن تعبئة خبرات القوى العاملة، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (6-9) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق باتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية الخاصة.

يتضح من الجدول رقم (6-9) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالتغذية العكسية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يتضح من الجدول رقم (6-9) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص.

3- الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية: يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص (الفرضية البحثية)؛

الفرضية البديلة: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص.

الجدول رقم (9-7) يبين فروق تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص

نتائج الإختبار		المؤسسات الإنتاجية				المبادئ
		القطاع الخاص		القطاع العام		
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,000	5,804	0,813	4,23	0,878	3,54	التركيز على العميل
*0,000	4,787	0,769	3,90	0,869	3,36	التركيز على العمليات والنتائج معا
*0,000	4,932	0,947	3,87	0,965	3,22	الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها
*0,000	6,055	0,972	3,74	1,016	2,90	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة
*0,000	4,489	1,019	3,61	0,955	3,00	اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق
*0,000	4,327	1,012	3,62	0,820	3,06	التغذية العكسية
*0,000	6,085	0,790	3,83	0,759	3,18	إدارة الجودة الشاملة

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-7) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتركيز على العميل، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-7) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتركيز على العمليات والنتائج معا، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-7) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (7-9) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بشحن تعبئة خبرات القوى العاملة، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الانتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (7-9) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق باتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الانتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (7-9) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتغذية العكسية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الانتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

ويوجه عام يتضح من الجدول رقم (7-9) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الانتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

وعليه نميل رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص.

4- الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الصفرية: يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص (الفرضية البحثية)؛

الفرضية البديلة: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص.

الجدول رقم (9-8) يبين فروق تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بين

القطاعين العام والخاص

نتائج الإختبار		المؤسسات الخدمية				المبادئ
		القطاع الخاص		القطاع العام		
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,017	2,413	0,984	3,96	0,865	3,64	التركيز على العميل
*0,008	2,669	0,873	3,81	0,765	3,50	التركيز على العمليات والنتائج معا
*0,000	3,575	0,940	3,77	0,929	3,29	الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها
*0,000	4,066	0,919	3,79	0,821	3,28	شحن تعبئة خبرات القوى العاملة
*0,000	4,841	0,889	3,90	0,840	3,30	اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق
*0,000	4,782	0,926	3,85	0,777	3,26	التغذية العكسية
*0,000	4,233	0,834	3,84	0,686	3,38	إدارة الجودة الشاملة

*يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-8) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتركيز على العميل، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-8) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتركيز على العمليات والنتائج معا، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-8) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-8) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بشحن تعبئة خبرات القوى العاملة، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على

وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (8-9) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق باتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (8-9) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتغذية العكسية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

وبوجه عام يتضح من الجدول رقم (8-9) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص.

• الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها.

1- الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام ؛
الفرضية البديلة : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام (الفرضية البحثية).

الجدول رقم (9-9) يبين مصفوفة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية
بالقطاع العام

Correlations						
		القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	محور الثقافة التنظيمية
القيادة	Pearson Correlation	0,501**	0,497**	0,374**	0,573**	0,597**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الهياكل والنظم	Pearson Correlation	0,496**	0,458**	0,335**	0,486**	0,545**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
التوجه نحو المستهلك	Pearson Correlation	0,279**	0,284**	0,240**	0,285**	0,335**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,002	0,008	0,002	0,000
العملية والقياس	Pearson Correlation	0,633**	0,557**	0,324**	0,562**	0,637**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
التحسين المستمر	Pearson Correlation	0,509**	0,524**	0,303**	0,581**	0,586**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
محور أبعاد الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	0,593**	0,566**	0,388**	0,607**	0,660**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر :من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من خلال الجدول رقم (9-9) عن وجود قيم إرتباطية موجبة ذات اتجاه طردي وبمستوى معنوية أقل من 0.01 بين عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام، حيث أن أقوى معامل إرتباط كان بين القيم التنظيمية وبعد العملية والقياس بقيمة إرتباطية (0.633)، كما يتضح أيضا أن قيم معامل الإرتباط موجبة وذات اتجاه طردي بين محور الثقافة التنظيمية و أبعاد الثقافة التنظيمية كل منها على حدا وبمستوى معنوية أقل من 0.01 وحيث أن أقوى معامل الاتباط بينهما كان مع بعد العملية والقياس بقيمة (0.637)، وكذلك كانت قيم معامل الإرتباط موجبة وذات اتجاه طردي بين محور أبعاد الثقافة التنظيمية و عناصر الثقافة التنظيمية كل منها على حدا وبمستوى معنوية أقل من 0.01 وحيث أن أقوى معامل الاتباط بينهما كان مع عنصر التوقعات التنظيمية بقيمة (0.637)، وعليه فإن قيمة معامل الإرتباط بين محور الثقافة التنظيمية ومحور أبعاد الثقافة التنظيمية وهي (0.660) موجبة وذات اتجاه طردي وبمستوى معنوية 0.000 أقل من 0.01 الذي يدل على وجود علاقة بينها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

وعليه نميل إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

2- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام؛

الفرضية البديلة : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام (الفرضية البحثية).

الجدول رقم (9-10) يبين مصفوفة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية

بالقطاع العام

Correlations						
		القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	محور الثقافة التنظيمية
القيادة	Pearson Correlation	0,386**	0,678**	0,677**	0,765**	0,731**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الهياكل والنظم	Pearson Correlation	0,328**	0,662**	0,641**	0,721**	0,686**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
التوجه نحو المستهلك	Pearson Correlation	0,385**	0,593**	0,580**	0,651**	0,644**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
العملية والقياس	Pearson Correlation	0,429**	0,606**	0,572**	0,658**	0,662**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
التحسين المستمر	Pearson Correlation	0,329**	0,512**	0,514**	0,552**	0,556**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
محور أبعاد الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	0,430**	0,706**	0,687**	0,774**	0,758**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من خلال الجدول رقم (9-10) عن وجود قيم إرتباطية موجبة ذات اتجاه طردي وبمستوى معنوية أقل من 0.01 بين عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام، حيث أن أقوى معامل إرتباط كان بين التوقعات التنظيمية وبعد القيادة بقيمة (0.765)، كما يتضح أيضا أن قيم معامل الإرتباط موجبة وذات اتجاه طردي بين محور الثقافة التنظيمية و أبعاد الثقافة التنظيمية كل منها على حدا وبمستوى معنوية أقل من 0.01 وحيث أن أقوى معامل الاتباط بينهما كان مع بعد القيادة بقيمة (0.731)، وكذلك كانت قيم معامل الإرتباط موجبة وذات اتجاه طردي بين محور أبعاد الثقافة التنظيمية و عناصر الثقافة التنظيمية كل منها على حدا وبمستوى معنوية أقل من 0.01 وحيث أن أقوى

معامل الارتباط بينهما كان مع عنصر التوقعات التنظيمية بقيمة (0.774)، وعليه فإن قيمة معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية ومحور أبعاد الثقافة التنظيمية (0.758) وهي موجبة وذات اتجاه طردي وبمستوى معنوية 0.000 أقل من 0.01 الذي يدل على وجود علاقة بينها في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

وعليه نميل إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام.

3- الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص؛

الفرضية البديلة : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص (الفرضية البحثية).

الجدول رقم (9-11) يبين مصفوفة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية

بالقطاع الخاص

Correlations						
		القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	محور الثقافة التنظيمية
القيادة	Pearson Correlation	0,416**	0,607**	0,576**	0,678**	0,686**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الهياكل والنظم	Pearson Correlation	0,244*	0,415**	0,471**	0,457**	0,468**
	Sig. (2-tailed)	0,019	0,000	0,000	0,000	0,000
التوجه نحو المستهلك	Pearson Correlation	0,582**	0,617**	0,590**	0,727**	0,754**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
العملية والقياس	Pearson Correlation	0,431**	0,528**	0,532**	0,707**	0,661**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
التحسين المستمر	Pearson Correlation	0,251*	0,506**	0,504**	0,593**	0,572**
	Sig. (2-tailed)	0,016	0,000	0,000	0,000	0,000
محور أبعاد الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	0,429**	0,604**	0,614**	0,717**	0,709**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من خلال الجدول رقم (9-11) عن وجود قيم إرتباطية موجبة ذات اتجاه طردي وبمستوى معنوية أقل من 0.05 بين عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص، حيث أن أقوى معامل إرتباط كان بين التوقعات التنظيمية وبعد التوجه نحو المستهلك بقيمة إرتباطية (0.727)، كما يتضح أيضا أن قيم معامل الإرتباط موجبة وذات اتجاه طردي بين محور الثقافة التنظيمية و أبعاد الثقافة التنظيمية كل منها على حدا وبمستوى معنوية أقل من 0.01 وحيث أن أقوى معامل الاتباط بينهما كان مع بعد التوجه نحو المستهلك بقيمة (0.754)، وكذلك كانت قيم معامل الإرتباط موجبة وذات اتجاه طردي بين محور أبعاد الثقافة التنظيمية و عناصر الثقافة التنظيمية كل منها على حدا وبمستوى معنوية أقل من 0.01 وحيث أن أقوى معامل الاتباط بينهما كان مع عنصر التوقعات التنظيمية بقيمة (0.717)، وعليه فإن قيمة معامل الإرتباط بين محور الثقافة التنظيمية ومحور أبعاد الثقافة التنظيمية وهي (0.709) موجبة وذات اتجاه طردي وبمستوى معنوية 0.000 أقل من 0.01 الذي يدل على وجود علاقة بينها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص.

4- الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الصفرية : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص؛

الفرضية البديلة : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص(الفرضية البحثية).

الجدول رقم (9-12) بين مصفوفة الإرتباط بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية

بالقطاع الخاص

Correlations						
		القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	محور الثقافة التنظيمية
القيادة	Pearson Correlation	0,535**	0,607**	0,562**	0,727**	0,689**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
الهيكل والنظم	Pearson Correlation	0,515**	0,595**	0,547**	0,681**	0,661**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
التوجه نحو المستهلك	Pearson Correlation	0,519**	0,598**	0,516**	0,720**	0,668**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
العملية والقياس	Pearson Correlation	0,570**	0,640**	0,528**	0,679**	0,684**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

التحسين المستمر	Pearson Correlation	0,524**	0,615**	0,531**	0,722**	0,679**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
محور أبعاد الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	0,560**	0,641**	0,563**	0,740**	0,710**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من خلال الجدول رقم (9-12) عن وجود قيم إرتباطية موجبة ذات اتجاه طردي وبمستوى معنوية أقل من 0.01 بين عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص، حيث أن أقوى معامل إرتباط كان بين التوقعات التنظيمية وبعد القيادة بقيمة (0.727)، كما يتضح أيضا أن قيم معامل الإرتباط موجبة وذات اتجاه طردي بين محور الثقافة التنظيمية و أبعاد الثقافة التنظيمية كل منها على حدا وبمستوى معنوية أقل من 0.01 وحيث أن أقوى معامل الاتباط بينهما كان مع بعد القيادة بقيمة (0.689)، وكذلك كانت قيم معامل الإرتباط موجبة وذات اتجاه طردي بين محور أبعاد الثقافة التنظيمية وعناصر الثقافة التنظيمية كل منها على حدا وبمستوى معنوية أقل من 0.01 وحيث أن أقوى معامل الاتباط بينهما كان مع عنصر التوقعات التنظيمية بقيمة (0.740)، وعليه فإن قيمة معامل الإرتباط بين محور الثقافة التنظيمية ومحور أبعاد الثقافة التنظيمية (0.710) وهي موجبة وذات اتجاه طردي وبمستوى معنوية 0.000 أقل من 0.01 الذي يدل على وجود علاقة بينها في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص.

وعليه نميل رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

• الفرضية الرابعة:

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها؛

1- الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

الفرضية البديلة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام (الفرضية البحثية)

الجدول رقم (9-13) يبين معامل الارتباط و التحديد في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,821 ^a	0,674	0,672	0,43543

a. Predictors: (Constant), أبعاد الثقافة التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

الجدول رقم (9-14) يبين تحليل ANOVA في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,327	1	46,327	244,342	0,000 ^b
	Residual	22,373	118	0,190		
	Total	68,700	119			

a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), أبعاد الثقافة التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

الجدول رقم (9-15) يبين إختبار t و Beta في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,708	0,163		4,340	0,000
	أبعاد الثقافة التنظيمية	0,797	0,051	0,821	15,631	0,000

a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-13) أن قيمة معامل الارتباط 0.821 و هو إرتباط قوي وطردي بين أبعاد الثقافة التنظيمية، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 67.4% من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وهذا ما يدل أن الأبعاد هامة وذات تأثير، وأن الباقي 32.6% ترجع إلى عوامل أخرى .

يتضح من الجدول رقم (9-14) صلاحية إختبار الفرضية وذلك لارتفاع قيمة F المحسوبة 244,342 عن قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.01 ودرجات حرية (118،1) .

يتضح من الجدول (9-15) أن متغيرات أبعاد الثقافة التنظيمية ذات دلالة إحصائية هامة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام، وذلك بدليل ارتفاع قيمة t المحسوبة 15,631 عن قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.01 ، ويعزز ذلك قيمة Beta البالغة 0.821 والتي تشير إلى أن متغيرات أبعاد الثقافة التنظيمية تحمل توجهها ايجابيا لتأثير على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام

2-الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام؛
الفرضية البديلة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام (الفرضية البحثية).

الجدول رقم (9-16) يبين معامل الارتباط و التحديد في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,873 ^a	0,762	0,760	0,33651
a. Predictors: (Constant) ابعاد الثقافة التنظيمية				

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

الجدول رقم (9-17) يبين تحليل ANOVA في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,902	1	35,902	317,04	0,000 ^b
	Residual	11,211	99	0,113	5	
	Total	47,112	100			
a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة						
b. Predictors: (Constant), ابعاد الثقافة التنظيمية						

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

الجدول رقم (9-18) يبين إختبار t و Beta في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,463	0,167		2,766	0,007
	أبعاد الثقافة التنظيمية	0,884	0,050	0,873	17,806	0,000

a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-16) أن قيمة معامل الارتباط 0.873 و هو إرتباط قوي وطردي بين أبعاد الثقافة التنظيمية، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 76.2% من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وهذا ما يدل أن الأبعاد هامة وذات تأثير، وأن الباقي 23.8% ترجع إلى عوامل أخرى .

يتضح من الجدول رقم (9-17) صلاحية إختبار الفرضية وذلك لارتفاع قيمة F المحسوبة 317,045 عن قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة 0.000 أقل 0.01 ودرجات حرية (1,99) .

يتضح من الجدول (9-18) أن متغيرات أبعاد الثقافة التنظيمية ذات دلالة إحصائية هامة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام، وذلك بدليل ارتفاع قيمة t المحسوبة 17,806 عن قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.01 ، ويعزز ذلك قيمة Beta البالغة 0.873 والتي تشير إلى أن متغيرات أبعاد الثقافة التنظيمية تحمل توجهها ايجابيا للتأثير على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام

2- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص؛
 الفرضية البديلة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص (الفرضية البحثية).

الجدول رقم (9-19) يبين معامل الارتباط و التحديد في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,881 ^a	0,776	0,773	0,37639
a. Predictors: (Constant), أبعاد الثقافة التنظيمية				

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

الجدول رقم (9-20) يبين تحليل ANOVA في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,141	1	44,141	311,58	0,000 ^b
	Residual	12,750	90	0,142	2	
	Total	56,891	91			
a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة						
b. Predictors: (Constant), أبعاد الثقافة التنظيمية						

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

الجدول رقم (9-21) يبين إختبار t و Beta في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,901	0,171		5,282	0,000
	أبعاد الثقافة التنظيمية	0,783	0,044	0,881	17,652	0,000
a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة						

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-19) أن قيمة معامل الارتباط 0.881 و هو إرتباط قوي وطردي بين أبعاد الثقافة التنظيمية، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 77.6% من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وهذا ما يدل أن الأبعاد هامة وذات تأثير، وأن الباقي 22.4% ترجع إلى عوامل أخرى.

يتضح من الجدول رقم (9-20) صلاحية إختبار الفرضية وذلك لارتفاع قيمة F المحسوبة 311,58 عن قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.01 ودرجات حرية (90،1).

يتضح من الجدول (9-21) أن متغيرات أبعاد الثقافة التنظيمية ذات دلالة إحصائية هامة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص، وذلك بدليل ارتفاع قيمة t المحسوبة 17,652 عن قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.01 ، ويعزز ذلك قيمة Beta البالغة 0.881 والتي تشير إلى أن متغيرات أبعاد الثقافة التنظيمية تحمل توجهها ايجابيا لتأثير على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص

4- الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الصفرية : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص؛
الفرضية البديلة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص (الفرضية البحثية).

الجدول رقم (9-22) يبين معامل الارتباط و التحديد في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,901 ^a	0,812	0,810	0,36407

a. Predictors: (Constant), أبعاد الثقافة التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

الجدول رقم (9-23) يبين تحليل ANOVA في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,989	1	51,989	392,22	0,000 ^b
	Residual	12,062	91	0,133	5	
	Total	64,051	92			

a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة
b. Predictors: (Constant), أبعاد الثقافة التنظيمية

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

الجدول رقم (9-24) يبين إختبار t و Beta في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,526	0,172		3,061	0,003
	ابعاد الثقافة التنظيمية	0,864	0,044	0,901	19,805	0,000

a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-22) أن قيمة معامل الارتباط 0.901 و هو إرتباط قوي وطردي بين أبعاد الثقافة التنظيمية، كما أن معامل التحديد R^2 يشير إلى أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره 81.2% من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، وهذا ما يدل أن الأبعاد هامة وذات تأثير، وأن الباقي 18.8% ترجع إلى عوامل أخرى.

يتضح من الجدول رقم (9-23) صلاحية إختبار الفرضية وذلك لارتفاع قيمة F المحسوبة 392,225 عن قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.01 ودرجات حرية (1,99).

يتضح من الجدول (9-24) أن متغيرات أبعاد الثقافة التنظيمية ذات دلالة إحصائية هامة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص، وذلك بدليل ارتفاع قيمة t المحسوبة 19,805 عن قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.01، ويعزز ذلك قيمة Beta البالغة 0.901 والتي تشير إلى أن متغيرات أبعاد الثقافة التنظيمية تحمل توجهها ايجابيا للتأثير على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

• الفرضية الخامسة :

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها.

1- الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية : يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام (الفرضية البحثية)؛
الفرضية البديلة : لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام.

الجدول رقم (9-25) يبين فروقات أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية

والخدمية في القطاع العام

نتائج الإختبار	القطاع العام					الأبعاد
	P.value	قيمة (ت)	المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية	
الانحراف المعياري			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,034	-2,140	0,864	3,12	1,016	2,84	القيادة
0,174	-1,365	0,810	3,25	0,921	3,09	الهياكل والنظم
0,471	-0,723	0,725	3,36	1,296	3,25	التوجه نحو المستهلك
*0,049	-1,978	0,749	3,33	0,872	3,11	العملية والقياس
*0,007	-2,739	0,700	3,44	0,762	3,17	التحسين المستمر
*0,043	-2,034	0,677	3,30	0,782	3,10	أبعاد الثقافة التنظيمية

*يوجد إختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-25) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالقيادة، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-25) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالهياكل والنظم، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (9-25) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالتوجه نحو المستهلك، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (9-25) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالعملية والقياس، حيث اتضح أن مستوى الدلالة

المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-25) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بالتحسين المستمر، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

وبوجه عام يتضح من الجدول رقم (9-25) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع العام فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام.

2- الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية: يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص (الفرضية البحثية)؛
الفرضية البديلة: لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص.

الجدول رقم (9-26) فروق أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع

الخاص

نتائج الإختبار		القطاع الخاص				الأبعاد
		المؤسسات الخدمية		المؤسسات الإنتاجية		
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,103	-1,640	0,947	3,82	1,052	3,58	القيادة
0,901	-0,125	1,006	3,81	1,287	3,79	الهيكل والنظم
0,599	-0,526	0,898	3,95	0,918	3,88	التوجه نحو المستهلك
0,331	-0,975	0,880	3,85	0,925	3,72	العملية والقياس
0,866	0,168	0,854	3,79	0,896	3,82	التحسين المستمر

0,455	-0,749	0,869	3,84	0,889	3,74	أبعاد الثقافة التنظيمية
-------	--------	-------	------	-------	------	-------------------------

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-26) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالقيادة، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (9-26) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالهيكل والنظم، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (9-26) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالتوجه نحو المستهلك، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (9-26) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالعملية والقياس، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

يتضح من الجدول رقم (9-26) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بالتحسين المستمر، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

وبوجه عام يتضح من الجدول رقم (9-26) أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية في القطاع الخاص فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص

3- الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية :يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص (الفرضية البحثية) ؛

الفرضية البديلة : لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية التي تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص.

الجدول رقم (9-27) يبين فروق أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين

العام والخاص

نتائج الإختبار	المؤسسات الإنتاجية				الأبعاد	
	القطاع الخاص		القطاع العام			
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,000	5,167	1,052	3,58	1,016	2,84	القيادة
*0,000	4,626	1,287	3,79	0,921	3,09	الهياكل والنظم
*0,000	3,912	0,918	3,88	1,296	3,25	التوجه نحو المستهلك
*0,000	4,919	0,925	3,72	0,872	3,11	العملية والقياس
*0,000	5,660	0,896	3,82	0,762	3,17	التحسين المستمر
*0,000	5,597	0,889	3,74	0,782	3,10	أبعاد الثقافة التنظيمية

*يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-27) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالقيادة، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-27) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالهياكل والنظم، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-27) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتوجه نحو المستهلك، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-27) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالعملية والقياس، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-27) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتحسين المستمر، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من

مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الانتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية. ويوجه عام يتضح من الجدول رقم (9-27) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الانتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الإنتاجية العمومية.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص.

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية : يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص (الفرضية البحثية) ؛
الفرضية البديلة : لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص.

الجدول رقم (9-28) يبين فروق أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام

والخاص

نتائج الإختبار		المؤسسات الخدمية				الأبعاد
		القطاع الخاص		القطاع العام		
P.value	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
*0,000	5,429	0,947	3,82	0,864	3,12	القيادة
*0,000	4,302	1,006	3,81	0,810	3,25	الهياكل والنظم
*0,000	5,029	0,898	3,95	0,725	3,36	التوجه نحو المستهلك
*0,000	4,454	0,880	3,85	0,749	3,33	العملية والقياس
*0,002	3,166	0,854	3,79	0,700	3,44	التحسين المستمر
*0,000	4,834	0,869	3,84	0,677	3,30	أبعاد الثقافة التنظيمية

*يوجد إختلاف دال إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.22

يتضح من الجدول رقم (9-28) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالقيادة، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى

المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-28) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالهياكل والنظم، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-28) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتوجه نحو المستهلك، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-28) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالعملية والقياس، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

يتضح من الجدول رقم (9-28) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بالتحسين المستمر، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجوده في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

وبوجه عام يتضح من الجدول رقم (9-28) أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية، حيث اتضح أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقا $\alpha=0.05$ ، كما تبين أن متوسط درجة الموافقة على وجودها في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من المؤسسات الخدمية العمومية.

وعليه نميل إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص.

خلاصة الفصل

من خلال إختبار وتحليل الفرضيات توصلنا إلى الخلاصة التالية :

- يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام؛
- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص؛
- يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية و في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص؛
- يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام؛
- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص؛
- يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص؛
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية و المؤسسات الخدمية بالقطاعين العام و الخاص؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية بالقطاعين العام والخاص؛
- يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع العام؛
- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاع الخاص؛
- يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بين القطاعين العام والخاص.

الفصل العاشر:

النتائج و التوصيات

تمهيد الفصل

سوف نتناول في هذا الفصل للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية ثم نقترح مجموعة من التوصيات، وعليه فقد تم عرض نتائج البيانات الأولية ثم النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة و أبعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسات الانتاجية ثم المؤسسات الخدمية بالقطاع العام ثم القطاع الخاص، وبعدها عرض نتائج الفروقات أي نتائج المقارنة بين المؤسسات الانتاجية و الخدمية بالقطاع العام ونفسها بالقطاع الخاص ثم نتائج المقارنة بالنسبة للمؤسسات الانتاجية بين القطاعين العام والخاص ونفسها بالنسبة للمؤسسات الخدمية بين القطاعين العام و الخاص، وبعدها إقتراح جملة من التوصيات للمؤسسات الجزائرية مهما كانت طبيعة نشاطها

أولاً : النتائج

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها تمّ التوصل إلى عدة نتائج وهي :

❖ النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة

- نوع الجنس الشائع ما بين أفراد عينة الدراسة هو الذكور، إذ مثلوا ما نسبته 75.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ؛
- الفئة العمرية الشائعة ما بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة إذ مثلوا ما نسبته 41.1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ؛
- الحالة الإجتماعية الشائعة ما بين أفراد عينة الدراسة هي المتزوجين، إذ مثلوا ما نسبته 62.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ؛
- إن المستوى التعليمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو المستوى الجامعي، إذ مثلوا ما نسبته 39.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ؛
- طبيعة العمل الشائعة بين أفراد عينة الدراسة هي فئة الإطارات إذ مثلوا ما نسبته 45.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ؛
- إن عدد سنوات الخبرة الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو 5 سنوات فأقل إذ مثلوا ما نسبته 36.5% من إجمالي عينة الدراسة ؛
- إن عدد أفراد عينة الدراسة موزعة على 22.7% للمؤسسة الإنتاجية العمومية و 29.6% للمؤسسة الخدمية العمومية و 22.9% للمؤسسة الإنتاجية الخاصة و 24.9% للمؤسسة الخدمية الخاصة.

❖ النتائج المتعلقة بالمؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع العام

تم التوصل إلى عدة نتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية

• الثقافة التنظيمية

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر القيم التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.22) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :
- تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل ؛
- الإلتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (2.89) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :
 - يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد ؛
 - يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر الأعراف التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (2.75) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة اللتان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :
 - يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة) ؛
 - ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر التوقعات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.12) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :
 - يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين ؛
 - تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة.
- إدارة الجودة الشاملة
 - أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ التركيز على العميل في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.54) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
 - تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين ؛
 - تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ التركيز العمليات والنتائج معا في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.36) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
 - لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة ؛

- يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.22) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
 - يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها ؛
 - هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (2.90) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
 - إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة ؛
 - تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل الجهود التي يقومون بها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.00) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
 - تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين ؛
 - تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ التغذية العكسية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.06) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
 - يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم ؛
 - تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة.
- **أبعاد الثقافة التنظيمية**
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد القيادة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (2.84) من وجهة نظر أفراد

- الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :
- تدرك إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية؛
 - تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد الهياكل والنظم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.09) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :
- تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم ؛
 - يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد التوجه نحو المستهلك في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.25) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :
- ترى إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها ؛
 - تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها إلى حد جعلهم مفتخرين بها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد العملية والقياس في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.11) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :
- تضع الإدارة معايير واضحة للقياس للنتائج ؛
 - استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.17) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :
- تنتظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزءا من متطلبات الجودة ؛
 - تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها.

❖ النتائج المتعلقة بالمؤسسات الخدمية التابعة للقطاع العام .

تم التوصل إلى عدة نتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية

● الثقافة التنظيمية

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر القيم التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.73) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :

- الإلتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة ؛

- تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.25) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :

- يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد ؛

- يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر الأعراف التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.03) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :

- يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة) ؛

- تمنح مكافآت للعمال المتميزين.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر التوقعات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.37) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :

- يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين ؛

- تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة.

● إدارة الجودة الشاملة

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ التركيز على العميل في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.64) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث

العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :

- تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين ؛
- تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ التركيز العمليات والنتائج معا في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.50) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي:
- يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات ؛
- لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.29) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
- يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها ؛
- هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.28) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
- إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة ؛
- تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل الجهود التي يقومون بها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.30) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
- تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق ؛
- تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ التغذية العكسية في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.26) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي:

- يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم ؛
- تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة.

● أبعاد الثقافة التنظيمية

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد القيادة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.12) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :

- تدرك إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية؛
- تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد الهياكل والنظم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.25) (من وجهة نظر أفراد الدراسة)، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :

- تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم ؛
- توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد التوجه نحو المستهلك في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.36) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :

- تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها إلى حد جعلهم مفتخرين بها ؛
- يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقة تمثل وجهة نظر المستهلكين.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد العملية والقياس في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.33) من وجهة

- نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :
- استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء ؛
 - تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.44) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :
- مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات الجودة العالمية ؛
 - تنتظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزءا من متطلبات الجودة.

❖ النتائج المتعلقة بالمؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص

تم التوصل إلى عدة نتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية

● الثقافة التنظيمية

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر القيم التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (4.10) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :
 - تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل ؛
 - الإلتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.66) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :
- يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد ؛
 - يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر الأعراف التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.29) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث

العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :

- يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة) ؛
- ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدرًا للتعليم.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر التوقعات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.88) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :

- يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين ؛
- يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أدائهم بشكل مستمر.

• إدارة الجودة الشاملة

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ التركيز على العميل في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (4.23) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :

- تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها ؛
- تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ التركيز العمليات والنتائج معا في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.90) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :

- يوجد في المؤسسة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة التصميم إن أمكن ؛
- لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.87) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :

- يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها ؛
- هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (2.90) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
 - إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة ؛
 - تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.61) (من وجهة نظر أفراد الدراسة)، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
 - تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق ؛
 - تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ التغذية العكسية في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.62) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
 - يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم ؛
 - تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة.
- **أبعاد الثقافة التنظيمية**
 - أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد القيادة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.58) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :
 - تدرك إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة والرغبة على التطور وتحمل المسؤولية؛
 - تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد الهياكل والنظم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.79) من

- وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي:
- توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية ؛
 - تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد التوجه نحو المستهلك في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.88) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :
- تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائننا إلى حد جعلهم مفتخرين بها ؛
 - ترى إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد العملية والقياس في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.72) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :
- تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق ؛
 - تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.82) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :
- تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها ؛
 - تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر.

❖ النتائج المتعلقة بالمؤسسات الخدمية التابعة القطاع الخاص :

تم التوصل إلى عدة نتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية

• الثقافة التنظيمية

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر القيم التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (4.13) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث

العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :

- تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل ؛
- الإلتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر المعتقدات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.98) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :

- يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية ؛
- يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر الأعراف التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.65) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي:

- يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة) ؛
- ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد عنصر التوقعات التنظيمية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.93) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا العنصر هما على التوالي :

- يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين ؛
- تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم.

● إدارة الجودة الشاملة

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ التركيز على العميل في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.96) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :

- تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين ؛
- تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ التركيز العمليات والنتائج معا في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.81) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناءا على متوسط درجة الموافقة واللتان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي:
- تسعى المؤسسة إلى ضبط عملياتها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملياته لإنجازها بدقة ؛
- يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة متوسطة (3.77) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناءا على متوسط درجة الموافقة واللتان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
- يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها ؛
- هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.79) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناءا على متوسط درجة الموافقة واللتان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
- تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل الجهود التي يقومون بها ؛
- إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.90) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناءا على متوسط درجة الموافقة واللتان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :
- تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق ؛
- تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تواجد مبدأ التغذية العكسية في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.85) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث

العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا المبدأ هما على التوالي :

- يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم ؛
- تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة.

• أبعاد الثقافة التنظيمية

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد القيادة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.82) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :

- تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل ؛
- تقوم إدارة المؤسسة بتمكين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد الهياكل والنظم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.81) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :

- هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين ؛
- توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد التوجه نحو المستهلك في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.95) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :

- يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقة تمثل وجهة نظر المستهلكين ؛

- تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائننا إلى حد جعلهم مفتخرين بها.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد العملية والقياس في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.85) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :

- تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح ؛

- تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة بعد التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص محل الدراسة بوجه عام هي درجة مرتفعة (3.76) من وجهة نظر أفراد الدراسة)، حيث العبارتان اللتان إحتلتا الترتيب الأول و الثاني بناء على متوسط درجة الموافقة واللذان تعكسان هذا البعد هما على التوالي :
- تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر ؛
- تسعى المؤسسة دائماً إلى تحسين عملياتها.

❖ نتائج العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات حسب طبيعة نشاطها

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام ؛
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام ؛
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص ؛
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص.

❖ نتائج تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات حسب طبيعة نشاطها

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع العام
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع العام
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بالقطاع الخاص
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية بالقطاع الخاص

❖ نتائج المقارنة بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في القطاع العام:

تم التوصل إلى عدة نتائج تتعلق بالفروق في الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية

• الثقافة التنظيمية

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو عنصر القيم التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية :

- تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل ؛
- الإلتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة ؛
- تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية ؛
- تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين ؛
- تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عاملها.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو عنصر المعتقدات التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية :

- يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد ؛
- تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة ؛
- تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك اختلاف بوجه عام نحو عنصر الأعراف التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، فيما عدا العبارتين التاليتين :

- تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل ؛
- تمنح مكافآت للعمال المتميزين.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هاتين العبارتين من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو عنصر التوقعات التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية:

- يسود الاحترام المتبادل بين جميع العاملين ؛
- تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم ؛
- يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أدائهم بشكل مستمر .

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد العبارات بوجه عام التي تعكس الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

● إدارة الجودة الشاملة

- أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك اختلاف بوجه عام نحو مبدأ : التركيز على العميل، الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها، التغذية العكسية، من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك اختلاف بوجه عام نحو مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، فيما عدا العبارة التالية:

- يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارة من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة (من وجهة نظر أفراد الدراسة) بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية :
 - تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها ؛
 - إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة ؛
 - تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال .
 حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق (من وجهة نظر أفراد الدراسة) بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارتين التاليتين :
 - تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق ؛
 - تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة والدقة.
 حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد العبارات بوجه عام التي تعكس إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.
 - **أبعاد الثقافة التنظيمية**
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو بعد القيادة من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية:
 - تقوم إدارة المؤسسة بالمكافئة المادية والمالية للعاملين الذين يعملون على تحسين أدائهم ؛
 - تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل ؛
 - تقوم إدارة المؤسسة بتمكين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات.

- حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك اختلاف بوجه عام نحو بعد الهياكل والنظم من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، فيما عدا العبارة التالية:
- توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية.
- حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارة من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك اختلاف بوجه عام نحو بعد التوجه نحو المستهلك من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، فيما عدا العبارة التالية:
- يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقة تمثل وجهة نظر المستهلكين.
- حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارة من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو بعد العملية والقياس من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارتين التاليتين:
- تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل ؛
- تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل.
- حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارتين من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو بعد التحسين المستمر من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية :
- يشارك العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة ؛
- تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين ؛

- مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات الجودة العالمية.
- حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع العام، حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد العبارات بوجه عام التي تعكس أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

❖ نتائج المقارنة بين المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في القطاع الخاص

تم التوصل إلى عدة نتائج تتعلق بالفروق في الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية

● الثقافة التنظيمية

- أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك اختلاف بوجه عام نحو القيم والتوقعات التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو عنصر المعتقدات التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية :
- توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار ؛
- يعنقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية ؛
- تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة .
- حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو الأعراف التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارتين التاليتين :
- تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل ؛
- تمنح مكافآت للعمال المتميزين.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة.

• إدارة الجودة الشاملة

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو مبدأ التركيز على العميل من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارة التالية:

- تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها .

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارة من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك اختلاف بوجه عام نحو مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معاً من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، ما عدا العبارة التالية :

- تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها .

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارة من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك اختلاف بوجه عام نحو مبدأ: الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها، شحن تعبئة خبرات القوى العاملة، التغذية العكسية من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو مبدأ إتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق (من وجهة نظر أفراد الدراسة) بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارة التالية:

- تتبنى المؤسسة نظاماً كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارة من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة.

• أبعاد الثقافة التنظيمية

- أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك اختلاف بوجه عام نحو بعد القيادة من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص، ماعدا العبارتين التاليتين :
 - تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات ؛
 - تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل.
- حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارتين من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك اختلاف بوجه عام نحو بعد: الهياكل والنظم، التوجه نحو المستهلك، العملية والقياس، التحسين المستمر من وجهة نظر أفراد الدراسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في القطاع الخاص.

❖ نتائج مقارنة المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام و الخاص

تم التوصل إلى عدة نتائج تتعلق بالفروق في الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية

● الثقافة التنظيمية

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو عنصر القيم والتوقعات التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في كل العبارات التي تعكس هذين العنصرين.
 - حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو عنصر المعتقدات التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية :
 - يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية ؛
 - يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد ؛
 - تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة ؛
 - تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو عنصر المعتقدات التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية :

- يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية ؛
- يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد ؛
- تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة ؛
- تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو عنصر الأعراف التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية :

- تمنح مكافآت للعمال المتميزين ؛
- ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدر للتعلم.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد العبارات بوجه عام التي تعكس الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

• إدارة الجودة الشاملة

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو مبدأ: التركيز على العميل، التركيز على العمليات والنتائج معا، الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها، مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى

العامة، التغذية العكسية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في كل العبارات التي تعكس هذه المبادئ.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو مبدأ اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية :

- تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق ؛

- تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد العبارات بوجه عام التي تعكس إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

• أبعاد الثقافة التنظيمية

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو بعد : القيادة، العملية والقياس، التحسين المستمر من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في كل العبارات التي تعكس هذه الأبعاد.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو بعد الهياكل والنظم من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية:

- توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية ؛

- تركز المؤسسة على أداء المجموعة بدلا من أداء الفرد ؛

- تقام في اللقاءات الدورية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تداول الأفكار وحل مشاكل العمل ؛
 - يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها ؛
 - هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين.
- حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الانتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو بعد التوجه نحو المستهلك من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية :
 - تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها إلى حد جعلهم مفتخرين بها ؛
 - تهتم إدارة المؤسسة بجميع العاملين وفي مختلف الأقسام ؛
 - يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقة تمثل وجهة نظر المستهلكين.
- حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الانتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية بين القطاعين العام والخاص، حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد العبارات بوجه عام التي تعكس أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الانتاجية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الإنتاجية العمومية.

❖ نتائج مقارنة المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص

تم التوصل إلى عدة نتائج تتعلق بالفروق في الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية.

● الثقافة التنظيمية

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو عنصر القيم التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية :

- تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل ؛
- يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به ؛
- تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين ؛
- تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عامليها.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو عنصر : المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في كل العبارات التي تعكس هذه العناصر. حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية.

أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد العبارات بوجه عام التي تعكس الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية.

• إدارة الجودة الشاملة

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو مبدأ: التركيز على العميل، الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها، إتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في كل العبارات التي تعكس هذه المبادئ.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو مبدأ التركيز على العمليات والنتائج معا (من وجهة نظر أفراد الدراسة) في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية :

- تسعى المؤسسة إلى ضبط عملياتها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملياته لإنجازها بدقة ؛
- يوجد في المؤسسة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة التصميم إن أمكن .
- حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو مبدأ شحن تعبئة خبرات القوى العاملة من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية :
- تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل المجهودات التي يقومون بها ؛
- تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها ؛
- تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال.
- حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد العبارات بوجه عام التي تعكس إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية.
- **أبعاد الثقافة التنظيمية**
- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو بعد: القيادة، الهياكل والنظم، التوجه نحو المستهلك، العملية والقياس من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في كل العبارات التي تعكس هذه الأبعاد.
- حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية.

- أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو بعد التحسين المستمر من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، وقد تمثل هذا الاختلاف في العبارات التالية:

- تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر ؛
- يشارك العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة ؛
- تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين ؛
- تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزءا من متطلبات لجودة ؛
- تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة ؛
- تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها.

حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد هذه العبارات من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية.

أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك اختلاف بوجه عام نحو أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية بين القطاعين العام والخاص، حيث تبين أن متوسط درجة الموافقة على تواجد العبارات بوجه عام التي تعكس أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية الخاصة أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد الدراسة في المؤسسات الخدمية العمومية.

ثانيا: التوصيات :

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة الميدانية نقترح جملة من التوصيات للمؤسسات الجزائرية مهما كانت طبيعة نشاطها :

- يجب على الإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية تعزيز وتدعيم مبدأ الأمانة و الاخلاص في العمل لأنه يقوي الثقافة التنظيمية ويسهل على تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ؛
- على السلطات والمسؤولين في الدولة وضع قوانين وأنظمة تتماشى وبيئة عمل المؤسسات لأن ذلك يسهل من سيرورة العمل ووضوحه للعامل ؛

- ضرورة مواكبة المؤسسات الجزائرية للتغير الثقافي الحاصل نحو التطورات التكنولوجية لأنها أصبحت بمثابة ميزة تنافسية لدى المؤسسات التي تمتلكها وتطبقها ؛
- تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية لدى العمال وهذا لتسهيل عملية الرقابة الإدارية وترسيخ ثقافة الجودة لدى العمال بالمؤسسات الجزائرية ؛
- تفعيل عملية مشاركة العمال في صناعة القرارات خاصة تلك التي يكون أغلبية العمال لهم رأي فيها ؛
- يجب على إدارة المؤسسات الجزائرية تشجيع العمال على طرح أفكارهم بما يساهم في حل جميع المشاكل وخاصة العالقة منها. وهذا بإنشاء صندوق أفكار توضع فيه ، لأن ذلك له أثر ايجابي في نفسية العامل فيحس بأنه مساهم في حل المشاكل كما أن هذا العمل يزيد من تماسك العمال ببعضهم البعض وبالتالي يقوي من الثقافة التنظيمية ؛
- إن الجانب النفسي جد مهم للعامل وبالتالي على إدارة المؤسسات الجزائرية الإهتمام بهذا الجانب وذلك بتوفير الأساليب و الوسائل التي تساعد في حب العمل كمنحهم رحلات مثلا، لأن هذا التصرف من طرف الإدارة يزيد من إهتمام العمال بالعمل ؛
- يجب على إدارة المؤسسات الجزائرية منح مكافآت وجوائز للعمال المتميزين وبهذا يتبين العمال المجتهدين في عملهم من العمال الأقل إجتهدا، وجعل هذه الميزة عرفا بين العمال لكي ينشأ التنافس بينهم ؛
- يجب على إدارة المؤسسات الجزائرية القيام باستقصاءات دورية للوقوف على مستوى الروح المعنوية السائدة لدى العمال. وهذا لمعرفة النواقص والأخطاء أو المعوقات في السياسة التي تنتهجها المؤسسة بغية إجراء التعديلات اللازمة.
- يجب على المسؤولين في المؤسسات الجزائرية مهما كان موقعه ضمن الهيكل التنظيمي إعتبار الخطأ أحد مصادر التعلم وليس عيبا شريطة أن يكون الخطأ غير مقصود لأن السلوك الإنساني يحتمل ذلك، لكن تكرار الخطأ خاصة إذا كان نفسه هو العيب ؛
- يجب على إدارة المؤسسات الجزائرية تعزيز الاحترام بين العمال لأنه يسهل عملية التسيير ويقوي الثقافة التنظيمية وبالتالي يساعد على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ؛
- يجب على إدارة المؤسسات الجزائرية زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لتوضيح المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق عقد اللقاءات والورشات اللازمة لتزويد العمال بالفهم الصحيح لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ؛

- يجب على إدارة المؤسسات الجزائرية التركيز على تلبية رغبات المستهلكين لأنه يعتبر الهدف الأساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال دراسة كل إحتياجاتهم وشكاويهم، واقتراح الحلول المناسبة لها وهذا سعيا لتحقيق الرضا لهم ؛
- ضرورة التخطيط المسبق لكل العمليات من قبل الإدارة في المؤسسات الجزائرية وهذا لتجنب المشاكل المحتملة الوقوع فيها والوصول إلى الأهداف المرجوة ؛
- ضرورة التفعيل والتنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة لتحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية ؛
- يجب على إدارة المؤسسات إدراج فرق العمل في إنجاز الأعمال ؛
- إن الشكر و الثناء من حين لآخر على كل مجهود يقوم به العمال يزيد من قوة الدافع نحو العمل وبالتالي على إدارة المؤسسات الجزائرية القيام بهذا الفعل كل ما تطلب الأمر ذلك ؛
- يجب على إدارة المؤسسات الجزائرية تبني فكرة تفويض الصلاحيات للعمال الذين يتميزون بالانضباط في عملهم لأن ذلك يؤدي إلى تسهيل سير العمل ؛
- يجب على المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بناء ودعم ثقافة تنظيمية تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقة عمل بناءة بين العمال ودعم الجهود المتميزة من قبل الأفراد والجماعات، وهذا يتحقق من خلال مشاركة كل العمال في التحسين المستمر للجودة.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى جملة من النتائج والتي كانت متعلقة بتوصيف الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة و أبعاد الثقافة التنظيمية في كل المؤسسات حسب طبيعة نشاطها سواء كانت تنتمي إلى المؤسسات الانتاجية أو الخدمية بالقطاع العام أو القطاع الخاص. كما توصلنا في دراستنا إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية بالقطاعين العام و الخاص؛ كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والمؤسسات الخدمية بالقطاعين العام والخاص؛ كما تم سرد نتائج المقارنة بالتفصيل بالنسبة للثقافة التنظيمية من خلال عناصرها وهي القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية الثقافة التنظيمية. وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة من خلال مبادئها و المتمثلة في التركيز على العميل و التركيز على العمليات والنتائج معا، والوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها وشحن تعبئة خبرات القوى العاملة واتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق و التغذية العكسية، وبالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيادة و الهياكل و نظم والتوجيه نحو المستهلك و العملية والقياس و التحسين المستمر. ونتائج المقارنة عند سردها كانت بين المؤسسات الانتاجية والخدمية في القطاع العام والخاص ثم نتائج المقارنة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بين القطاعين العام والخاص، وفي ضوء النتائج اقترحنا مجموعة من التوصيات لكل المؤسسات الجزائرية مهما كانت طبيعة نشاطها.

الخلافة

إن توفير الثقافة التنظيمية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة سيحقق نجاحا باهرا للمؤسسة مهما كانت طبيعتها نشاطها سواء كانت إنتاجية أو خدمية أو ذات طابع عمومي أو خاص، وذلك من خلال قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العمال جيدا وفي مختلف المستويات لقبول تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتي بدورها تتطلب تحقيق مبادئها وهذا مما قد يستلزم تهيئة وتغيير الثقافة التنظيمية حسب هذه الفلسفة الجديدة، وبما أن الثقافة التنظيمية هي عصب المؤسسة فإن الكثير من المديرين يعطونها الأولوية والاهتمام الكافي ويعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمؤسسة، وذلك لأن نجاح المؤسسة يعود لحد كبير إلى الثقافة التنظيمية. وبالتالي فإن غرس الثقافة الهادفة للجودة بين العمال في مختلف المستويات سوف يؤدي حتما إلى تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

من خلال دراسة الجزء النظري يمكن أن نخلص إلى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم. لأن العمال بالمؤسسات لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ وعليه فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العمال السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم، وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها ؛
- تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة من الأنماط السلوكية المتمثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية ؛
- إن الثقافة التنظيمية تتضمن الأسلوب الذي تتعلم بموجبه المؤسسة كيف تتكيف وتتلاءم مع الظروف، وعمليات التكيف والتلاؤم بعد ذلك تكون أعرافا تسيّر عليها المؤسسة في إنجاز الأعمال ؛
- إن تميز المؤسسات يعتمد بصورة أساسية على ثقافة العاملين فيها من خلال الأساليب وطرق العمل الذي تعلموها ويتعلموها في بيئة العمل ؛

- إن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والعادات والإفتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؛
- إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة قائمة على عمليات التكامل بين جميع الأقسام والأفراد في المؤسسة وكذلك شموليتها بما يحقق عمليات التنسيق بين مستوى المؤسسة ككل لتحقيق المستوى المطلوب من جودة المنتج والخدمة وهو تحقيق رغبات العميل بأقل تكلفة ؛
- إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب التزاما كليا برضا العميل من خلال التزام القيادة الادارية بدعم وتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة لأنه في حالة غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار، فالجودة تكسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة والعمليات لتحقيق متطلبات العميل ؛
- تعتبر الاتصالات الفعالة لها دور مهم في تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ؛
- إن العميل في إدارة الجودة الشاملة لا يعني من يتسلم المخرجات النهائية، بل هو أيضا كل فرد أو قسم داخل المؤسسة بوصفها سلسلة جزؤها الأخير فقط هو العميل الخارجي ؛
- إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يوجب على المؤسسة توفير التدريب الملائم والتعليم المستمرة لجميع العمال وفي كل المستويات وذلك بغية تنمية مهاراتهم ورفع مستواهم ؛
- إن تقدير العاملين نظير العمل الجيد سيؤدي حتما إلى تشجيعهم وزرع الثقة لديهم وهذا التشجيع والتحفيز له دور في تحقيق إدارة الجودة الشاملة لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة لتحقيق الرضا لدى كل العاملين؛
- يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف للعمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد والطرق الإنتاج بشكل مستمر و هذه الفلسفة هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها ؛
- إن الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها تلعب دورا مهما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المؤسسة، ويبرز هنا دور الإدارة العليا في تعزيز الثقافة المناسبة مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا : نتائج الدراسة الميدانية و التوصيات:

في ضوء ما تقدم في الإطار النظري وبناء على الدراسة الميدانية تم التوصل إلى عدة نتائج وعلى إثرها تم اقتراح مجموعة من التوصيات ، هذه النتائج والتوصيات تم ذكرها في الفصل العاشر.

ثالثا : أفاق الدراسة:

نظرا لشساعة الموضوع وإتساعه وثرائه الفكري، فإن الإلمام بكل جوانبه يحتاج إلى دراسة أعمق ووقت أطول، وبهذا فإنه يفتح المجال واسعا لبحوث أخرى قادمة يمكننا تناولها من خلاله، ولذلك نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية لمن يهمله الأمر البحث في هذا الجانب، وهي:

- دور الثقافة التنظيمية في الإبداع والإبتكار في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية - دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص - ؛
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية - دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص - ؛
- تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي في المؤسسات الإنتاجية والخدمية- دراسة مقارنة- ؛
- أثر تكنولوجيا المعلومات على التغير الثقافي في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية - دراسة مقارنة-.

وأخيراً فإن هذا العمل هو اجتهاد بشري وجهد إنساني لا بد أن يلازمه النقص ويحتاج إلى التصويب والتوجيه، فإن أصبت فمن الله وحده وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان، وحسبي أنني اجتهدت.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- الكتب
- القرآن الكريم
 - السنة النبوية
 - أبو النصر مدحت ، أساسيات الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
 - بدوي محمود الشيخ، الجودة الشاملة في العمل الإسلامي، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2000.
 - البرواري نزار عبد الجيد وباشيوة لحسن عبد الله، إدارة الجودة مدخل للريادة و التميز: مفاهيم واسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011.
 - بلال محمد اسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2005.
 - بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الإنتاج من المنشآت الخدمية و الصناعية(مدخل التحليلي) ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011.
 - بن نبي مالك ، مشكلة الثقافة، دار الفكر، سوريا ، 2011 .
 - توفيق عبد الرحمان، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات) ، سلسلة إصدارات بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة رقم 45، القاهرة، 2003.
 - توفيق عبد الرحمان، منهج الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط3، 2004.
 - حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
 - حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
 - حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
 - حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2008.
 - حمود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة والنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2010.
 - حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007.

- حمود خضير كاظم و اللوزي موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر، الأردن، 2008.
- حمود خضير كاظم والشيخ روان منير ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010
- حمود خضير كاظم، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- الخفاجي نعمة عباس، ثقافة المنظمة، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- دادي عدون ناصر، ادار الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2015.
- الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2015 .
- دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- السكارنة بلال خلف، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2011
- السكارنة بلال خلف، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010
- السكارنه بلال خلف، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط 2، 2013 .
- السواعي خالد محمد، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام SPSS، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2011.
- الصميدعي محمود جاسم ويوسف ردينة عثمان، التسويق الصناعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.

- الصيرفي محمد، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2006.
- طائي حميد وعلاق بشير، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- الطائي رعد عبدالله وقداة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
- الطائي يوسف حجيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- الطروانة حسين أحمد وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- الطروانة حسين أحمد وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
- العامري صالح مهدي محسن و الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط 2، 2008.
- عبد السيد ناظم حسن، محاسبة الجودة : مدخل تحليلي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- عرفة سيد سالم ، الإتصالات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012
- عزام زكريا أحمد وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق، دار المسيرة للنشر وطباعة، الأردن، ط5، 2014.
- علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2013.
- علوان قاسم نايف، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الأردن، ط1، 2006 .
- العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- علميات صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق و مقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2004.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002.

- الفضل مؤيد عبد الحسين والطائي يوسف حجيم، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
- فياض محمود أحمد وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- القزاز اسماعيل ابراهيم وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009
- كوتلر فليب و ارمسترونج جاري، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، السعودية، الكتاب الأول، 2007.
- كيلادا جوزيف، تكامل إعاة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية.
- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
- المسعودي حيدر علي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- المعاينة رولا نايف والحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية : دليل عملي، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2013.
- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007.
- الموسوي ضياء مجيد، الخصخصة و التصحيحات الهيكلية (آراء و اتجاهات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار : المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2003.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار : المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2003.
- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010.

- نصير محمد طاهر واسماعيل حسين محمد، **التسويق في الاسلام**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
- هوارى معراج وآخرون، **تسويق خدمات التأمين : واقع السوق الحالي وتحديات المستقبل**، دار كنوز المعارف للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2013.
- الهيثي خالد عبد الرحيم مطر، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005.
- الوادي محمود حسين، **التمكين الاداري في العصر الحديث**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.

الأطروحات والرسائل

- إيهاب فاروق مصباح العاجز، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية : دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم - محافظات غزة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- بت الشايب محمد، **تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة- الوحدة الخامسة- (ENCG/UP5)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2003.
- بدر رشا محمود، **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- بن أحسن ناصر الدين، **مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.

- بن زروق رمزي مراد، مساهمة اقتصاد السوق في تطور القطاع الخاص - حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2000 .
- بن عبد المعطي نوح نجلاء بنت مفرح، ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة مكة المكرمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية بمكة المكرمة، 1427/1426 هـ .
- بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة : حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004.
- بن قشوة جلول، أهمية انطلاق المنتجات الجديدة في التأثير على سلوك المستهلك: دراسة سلوك المستهلكين لجهاز التلفاز المسطح للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2011.
- بن محمد علي إدريس فريال بنت عبد الرحمان، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين و المعلمات جامعة أم القرى - مكة المكرمة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، السعودية، 2003.
- بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج -دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (IMC) SARL، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010.
- بوراس نور الدين، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين : دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.

- بوقفة عبد الرحمان، التحفيز في المؤسسة الصناعية الجزائرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الأوراسية للغزل والنسيج -سافيلكو- بعين جاسر باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص عمل وتنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/ 2012.
- التوبق عبد الكريم ابراهيم، أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية "بالنطبق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1428هـ-1429هـ.
- حميد دليل، دور ثقافة المؤسسة في التغير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة المياه سيدي الكبير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
- الحميري علي محمد عبد الجبار، دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة بالنطبق على الشركات القطاع الصناعي اليمني الحاصلة على شهادة الجودة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2011 .
- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.
- رحي كريمة ، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الاداء في المؤسسات الجامعية : حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة البليدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2013.
- زريق عمر، استخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجية التسعير: دراسة حالة المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الإلكترونية و الإلكتروني منزلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تسيير فرع استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

- زواق عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب،البليدة، 2006.
- سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألغينوم **ALGAL** -وحدة **EARA** المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بضيف، المسيلة، 2006.
- السعداوي موسى، دور الخصوصية في التنمية الاقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم اقتصادية تخصص تخطيط اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- سملاي يحييه، أثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- شبير ابتهاج شكري، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الازمات في مستشفى ناصر، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
- شتاتحة عائشة، احداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المؤسسة دراسة حالة سونغاز"مديرية التوزيع بالاغواط"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.
- الشلوي حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الامنية، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
- شيهاني سهام، دور ثقافة المؤسسة في الابداع التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب،البليدة، 2008.

- صافي عبد القادر، اشكالية خصوصية القطاع العام في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995.
- العبدلة عبد الرحمان فالح، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات الجنوب، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2003
- عبد الاله سمير يوسف محمد، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006.
- عكاشة أسعد أحمد محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شبكة الاتصالات Paltel في فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- علية عبد الباسط عبد الصمد، أثر نمو عرض النقود على نمو القطاع الخاص في الجزائر خلال الفترة 2000-2010، مذكرة تدخل ضمن الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي الوادي، الوادي، 2010/2011.
- عميس محمد حنان عثمان، استراتيجية التغيير التنظيمي في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية في السودان (قطاع الصناعات الغذائية 2000-2006)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية للدراسات العليا جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2007.
- عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012 .
- عيشوش رياض، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه

- في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المؤسسات تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2010.
- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- غربي العيد، دراسة تحليلية لأثر تفعيل وتنمية القطاع الخاص على التنمية الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة (1999-2009)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الوادي، الوادي، 2011/2010.
- الغيثي هاني بن سعيد بن مبارك، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2007.
- فلاق محمد، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترو (دراسة حالة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
- قاسمي كمال، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة EMBAG ومؤسسة شيك الجزائر Shik Algeria، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003/2002.
- قنديل باسل فارس، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- المدان سامي عبد الله، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج) دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.

- مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2010.
- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر ، 2004/2003
- مولاي لخضر عبد الرزاق، متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية- دراسة حالة الجزائر - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.

- مياسي إكرام، الاندماج في الإقتصاد العالمي و انعكساته على القطاع الخاص في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع نقود و مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.

المجلات والملتقيات العلمية

- الأثوري جميل حميد، المقطري جميل عبد المجيد ، دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات اليمينية المطبقة لنظام ISO9001 ، المؤتمر الدولي الثالث حول الجودة والتميز في قطاع الأعمال يومي 7-8 ماي 2007 ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة .
- برحومة عبد الرحيم ومهديد فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الاداء المتميز لمؤسسات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور " condor " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد33، 2012.
- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، العدد02/2003.
- بودخدخ كريم و بودخدخ مسعود، رؤية نظرية حول استراتيجية تطوير القطاع الخاص في النشاط الإقتصادي، الملتقى الوطني الأول حول دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الإقتصاد

- الجزائري والتحصير لمرحلة ما بعد البترول يومي 20 و 21 نوفمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
- الجبوري حمزة محمد، جوده الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 34، 2013.
- الحمداني بهاء حسين و عبد الحسين رؤى حسين ،دور أدوات الجودة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 19 العدد 70.
- خوين سندس رضوي، قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية (بحث حالة في مؤسسة تعليمية)،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77، 2009.
- دحام غني و رضا عبدالمنعم، العلاقة بين الرسمية والمركزية وعلاقتها في جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والمرضى في بعض مستشفيات بغداد/الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع و العشرون، 2010.
- الشمري زهرة عبد محمد ، مستويات إدارة الجودة في المنظمات الخدمية دراسة حالة في مستشفى التمريض الخاص/دائرة مدينة الطب، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 18 ، العدد 3.
- عبد اللطيف عبد اللطيف وجودة محفوظ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2.
- فلاح علي، دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العلي الأردني في ظل الازمة الاقتصادية العالمية(دراسة تطبيقية) ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 6 ، العدد 11، 2013.
- الفيكي علي فرحان عبدالله ، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة (الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن حالة دراسية)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 39.
- اللامي غسان قاسم داود وسوداني أثير عبد الله محمد ، تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد جودة المنتج،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، 2008.

- الموساوي عباس نوار كحيط والغريان فاطمة صالح مهدي، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة (QTM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 80، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية

Les livres

- Dahlgaard Jens, and Others, **Fundamentals of Total Quality Management : Process analysis and improvement**, Taylor & Francis, LONDON AND NEW YORK, 2002
- David I. Bertocci , **Leadership in Organizations There Is a Difference between Leaders and Managers**, University Press of America, U S A, 2009.
- David L. Goetsch and Stanley B.Davis, **Quality Management : Introduction to Total Quality Management for Production , Processing, and Service**, PEARSON Prentice Hall, New Jercy Columbus, 5 EDITION, 2006.
- Hofstede Geert and Others, **Cultures and Organizations : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**, McGraw-Hill, the United States, 2010.
- Hofstede Geert and Others, **Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**, McGraw-Hill,the United States, 2010.
- Hoyle David, **QUALITY MANAGEMENT ESSENTIALS** , First edition, Published by Elsevier Great Britain., 2007.
- Jai B. P. Sinha, **Culture and organizational behaviour** , SAGE Publications, India, 2008.
- Kanji Gopal and Mike Asher, **100 METHODS FOR TOTAL QUALITY MANAGEMENT**, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi,1996.
- Keyton Joann ,**Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences**, Sage Publications United States of America, 2005
- Luthan Fred , **Organizational Behaviour** ,MC Graw Hill ,Boston,10 Edition, 2005.
- Martin Joanne, **Organizational culture: Mapping the terrain**, Sage Publications ,United States of America, 2002
- Noronha Carlos, **The theory of culture-specific total quality management : quality management in Chinese regions**, First published, Printed and bound in Great Britain, 2002.

- Oakland Jahn, **Total Quality Management :text with cases** ,2 edition, Butter worth Heinemann, NEW DALHI, 2001.
- Omachonu Vincent and Ross Joel, **PRINCIPLES OF Total Quality**, CRC, London,3 Edition, 2004
- R.Reitter et autres, **Cultures D'entreprise** , vuibert, Paris, 1991,
- Ramasamy Subburaj, **Total Quality Management**, tata Mc Graw Hill Education ,NEW DELHI, 2012
- Rumane Abdul Razzak, **Quality Management in Construction Projects**, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton London New York,2011.
- Schein Edgar, **Organizational Culture and Leadership**,Published by Jossey-Bass , fourth edition, Printed in the United States of America, 2010.
- Sidle Clinton, **THE LEADERSHIP WHEEL Five Steps for Achieving Individual and Organizational Greatness**, PALGRAVE MACMILLAN, USA, 2005
- Taorming Tom and Brewer Keith, **IMPLEMENTING ISO9001 :2000 The Journey From Conformance to Performance** , Prantice Hall PTR, USA , 2002
- Zairi Mohamed, **TOTAL QUALITY MANAGEMENT FOR ENGINEERS**, Woodhead Publishing, England,1991

Des revues

- DURSUN Tolga and Others, **The Quality Of Service Of The Distance Education**, Science Direct , 2013 The Authors. Published by Elsevier, Procedia - Social and Behavioral Sciences 103

الملاحق

إستبيان

الاخ الكريمالاخت الكريمة

تحية طيبة و بعد :

في إطار التحضير لإعداد أطروحة الدكتوراه تخصص تسيير المؤسسات بعنوان " فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية- دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص-"، بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة الجبلالي اليابس بسيدي بلعباس.

يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بتمعن في الخانة التي تتفق مع رأيكم ، ولكم مني فائق التقدير والامتنان فمساهمتمكم هي محل تقدير واحترام مني نظيرا للجهد الذي تبذلونه لمساعدتي في الحصول على معلومات واقعية وحقيقية عن موضوع البحث ، كما أحيطكم علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري وجماعي ولغايات و أغراض البحث العلمي فقط وما عليكم سوى إعطاء إجاباتكم في منتهى الحرية والدقة وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت ، إذ ليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك ، وشكرا على جهودكم وحسن تعاونكم .

الطالب:علماي أحمد

- الجزء الاول : المعلومات الشخصية : يرجى منك وضع إشارة [x] على الخانة المناسبة :

- * الجنس : ذكر [] أنثى []
- * العمر : 30 سنة فأقل [] 31 - 40 سنة [] 41 سنة فأكثر []
- * الحالة الإجتماعية : أعزب [] متزوج []
- * المستوى التعليمي: دون الثانوي [] ثانوي [] جامعي [] دراسات عليا []
- * طبيعة العمل: إطار [] عامل تحكم [] عامل تنفيذ []
- * الخبرة: 5 سنوات فأقل [] 6 - 10 سنوات [] 11 - 15 سنة [] 16 - 20 سنة [] 21 سنة فأكثر []

المؤسسة:.....

الجزء الثاني : محاور الدراسة :

يرجى منك وضع إشارة [x] أمام الموافقة التي تراها مناسبة في كل عبارة :

محور: الثقافة التنظيمية

القيم التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	تتبنى المؤسسة مبدأ الأمانة و الإخلاص في العمل					
2	الإلتزام بالقوانين و الأنظمة أساس العمل في المؤسسة					
3	تواكب إدارة المؤسسة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية					
4	يشعر العاملون بأهمية العمل الذي يقومون به					
5	تغرس إدارة المؤسسة قيم الولاء في نفوس العاملين					
6	تنمي إدارة المؤسسة الرقابة الذاتية لدى عاملها					

المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
7	توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية عملية المشاركة في صناعة القرار					
8	يعتقد الجميع بأن حل المشكلات التنظيمية في المؤسسة يكون بكيفية جماعية					
9	يسعى العمال إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل جيد					
10	تشجع إدارة المؤسسة العمال على تقديم أفكار جديدة					
11	تلتزم إدارة المؤسسة بتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين					

الأعراف التنظيمية

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
12	تقوم إدارة المؤسسة بمنح رحلات للعاملين في العطل					
13	تمنح مكافآت للعمال المتميزين					
14	ينظر المسؤولون إلى الخطأ باعتباره مصدرًا للتعلم					
15	يلتزم الموظفون القدامى بإرشاد الموظفين الجدد (أقل خبرة)					

التوقعات التنظيمية

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
16	يسود الإحترام المتبادل بين جميع العاملين					
17	تشجع إدارة المؤسسة العمال على إبراز إمكانياتهم					
18	تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة					
19	العمال في المؤسسة لديهم ولاء					
20	تتعاون إدارة المؤسسة مع العمال الذين لديهم مشاكل بشكل خاص وتساعدهم على حلها					
21	يحرص العمال في المؤسسة على تحسين أدائهم بشكل مستمر					

محور: إدارة الجودة الشاملة

التركيز على العميل

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
22	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات المستهلكين					
23	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها					
24	تركز المؤسسة على تحقيق رضا المستهلك من خلال دراسة متطلباته					

التركيز على العمليات والنتائج معا

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
25	تسعى المؤسسة إلى ضبط عملياتها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملياته لإنجازها بدقة					
26	يرتبط الأداء الجيد للعاملين بتحسين العمليات					
27	لدى المؤسسة مؤشرات محددة للجودة					
28	يوجد في المؤسسة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة التصميم إن أمكن					

الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
29	يتم التخطيط المسبق للوقاية من أخطاء العمل قبل وقوعها					
30	هنالك رقابة واضحة لجميع العمليات في المؤسسة					
31	لدى المؤسسة نظام مراقبة جودة فعال					

شحن تعبئة خبرات القوى العاملة

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
32	تشكر إدارة المؤسسة العمال على كل الجهود التي					

					يقومون بها
					33 تستثمر إدارة المؤسسة في أفكار العاملين وتشجعهم عليها
					34 إن استغلال المعرفة الموجودة لدى العمال تزيد من أرباح المؤسسة
					35 تقوم إدارة المؤسسة بتحسيس العمال بأنهم جزء من أعضاء الفريق الناجح والفعال

اتخاذ القرارات المرتكزة على حقائق

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
36	تتبنى المؤسسة نظاما كفاء للمعلومات يقوم بتوفير ومعالجة واسترجاع المعلومات بالوقت والوقت المطلوبين					
37	تعتمد المؤسسة في قراراتها على المعلومات و الحقائق					
38	تتسم قرارات المؤسسة بالسرعة و الدقة					

التغذية العكسية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
39	يقوم الرؤساء بتصويب العاملين بعد اكتشاف أخطائهم					
40	تحرص الإدارة على مراجعة المعلومات و الأفكار المقترحة من العملاء					
41	تستخدم المعلومات الراجعة في تطوير نظام المؤسسة					

محور أبعاد الثقافة التنظيمية

القيادة

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
42	تدرك إدارة المؤسسة بأن العمال لديهم القدرة و الرغبة على التطور وتحمل المسؤولية					
43	تؤيد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة					
44	تقوم إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في صناعة القرارات					
45	تقوم إدارة المؤسسة بالمكافئة المادية و المالية للعاملين الذين يعملون على تحسين أدائهم					
46	تقوم الإدارة بالثناء والشكر على كل عمل جيد يقوم به العامل					
47	تقوم إدارة المؤسسة بتمكين وتشجيع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على صناعة القرارات					

الهيكل والنظم

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
48	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الإدارية					
49	تركز المؤسسة على أداء المجموعة بدلا من أداء الفرد					
50	تقام في اللقاءات الدورية غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تداول الأفكار وحل مشاكل العمل					
51	يتم في اللقاءات الدورية الرسمية حل مشاكل العمل ووضع الحلول لها					
52	تهتم الإدارة العليا بتدريب العاملين وتعليمهم لتنمية مهاراتهم					
53	هناك فهم واضح لطبيعة المهام المشتركة بين العاملين					

التوجه نحو المستهلك

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
54	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها إلى حد جعلهم مفتخرين بها					
55	تهتم ادارة المؤسسة بجميع العاملين وفي مختلف الأقسام					
56	ترى إدارة المؤسسة أن مورديها جزءا منها وليس طرفا خارجا عنها					
57	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين على أساس معلومات حقيقة تمثل وجهة نظر المستهلكين					

العملية والقياس

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
58	استخدام العاملين الأساليب العلمية الإحصائية لقياس نتائج العمليات والأداء					
59	تضع الإدارة معايير واضحة للقياس للنتائج					
60	تسعى الإدارة دائما لتحديث أنظمة العمل					
61	تحلل الإدارة نتائج قياس أداء أعمالها الرئيسية وتستخدمها في تحسين العمل					
62	تعمل المؤسسة على تحليل العمليات و النتائج وشكاوي الزبائن لغرض التقليل من حالات عدم التطابق					
63	تركز المؤسسة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح					
64	تسعى إدارة المؤسسة إلى التقليل من تكاليف الجودة					

التحسين المستمر

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
65	تقوم المؤسسة بوضع الخطط لإشباع احتياجات المستفيدين بشكل مستمر					
66	يشارك العاملين في إعداد الخطط لتحسين الجودة					
67	تحرص المؤسسة على تخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين					
68	تتظر الإدارة إلى التحسين المستمر أنه جزءا من متطلبات لجودة					
69	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض تحسين الجودة					
70	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين عملياتها					
71	مؤسستنا حتى الآن لم تستوفي متطلبات الجودة العالمية					

QUESTIONNAIRE

*Mesdames, mesdemoiselles Messieurs, cette enquête entre dans le cadre d'une étude que nous faisons pour la préparation de notre thèse de doctorat, spécialité: Gestion des entreprises et qui s'intitule: « L'efficacité de la culture organisationnelle dans la réalisation de la gestion de la qualité des entreprises productives et le service algérien; étude de terrain dans les secteurs public et privé» Etude faite dans la faculté des sciences économiques et sociales et des sciences de gestion à l'Université de Djilali LIABES à Sidi Belabes.
Veuillez bien vouloir répondre attentivement au questionnaire.*

Etudiant: Ahmed ALMAOUI

1ère Partie:

* **Veuillez mettre une croix (×) dans la bonne case.**

* **Sexe:** F [] H []

* **Age:** 30 ans et moins [] entre 31 et 40ans [] 41ans et plus []

* **Situation familiale:** Célibataire [] Marié(e) []

* **Niveau d'instruction:** Moins de secondaire [] Secondaire [] Universitaire [] Etudes supérieures []

* **Nature de la fonction exercée:** Cadre [], Maîtrise [], Exécution []

* **Ancienneté dans la fonction:** 5ans et moins [], de 6 à 10ans [], de 11 à 15ans [], de 16ans à 20ans [], 21ans et Plus [].

* **Entreprise:**.....

2ème Partie: Axes de l'étude : Veuillez mettre une croix (×) devant la réponse choisie.

Axe 1: Culture organisationnelle

1-Valeurs organisationnelle

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
1	L'entreprise du travail adopte le principe du secret et de la fidélité dans le travail.					
2	Respecter les lois et les systèmes est la base du travail au sein de l'entreprise.					
3	L'administration de l'entreprise est en ...des développements technologiques dans le monde externe.					
4	Les employés sentent l'importance du travail qu'ils réalisent.					
5	L'administration de l'entreprise implante les valeurs de la fidélité dans l'esprit des employés.					
6	L'administration de l'entreprise développe l'autocensure chez ses employés.					

2-Croyances organisationnelle

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
7	Les employés ont une conviction commune sur l'importance de la participation dans la prise de décision.					
8	Tout le monde croit que la résolution des problèmes organisationnels de l'entreprise se fait d'une manière collective.					
9	La contribution des employés à la					

	réalisation des buts visés d'une bonne manière.					
10	L'administration de l'entreprise encourage ses employés à présenter de bonnes idées.					
11	L'administration applique le principe de la justice et de l'égalité entre les employés.					

3-Normes organisationnelle

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
12	L'administration offre à ses employés des voyages pendant les vacances.					
13	Elle offre des primes aux employés particuliers.					
14	Les responsables voient l'erreur comme source d'apprentissage.					
15	Les anciens employés sont censés orienter les nouveaux employés (qui n'ont pas une expérience)					

4- Attentes organisationnelle

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
16	Le respect réciproque domine dans l'ensemble des employés.					
17	L'administration de l'entreprise encourage ses employés à présenter leurs capacités.					
18	L'administration tient à élaborer des règles et des procédures en relation avec les développements récents.					
19	Les employés ont une loyauté au sein de l'entreprise.					
20	L'administration de l'entreprise collabore avec les employés qui ont des problèmes particuliers et les aide à leurs trouver des solutions .					
21	Les employés de l'entreprise désirent améliorer leurs performances de manière constante.					

Axe 2: Qualité totale du management

Concentration sur le consommateur (le client)

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
22	L'entreprise se caractérise par la rapidité de répondre aux besoins des consommateurs.					
23	L'entreprise poursuit les plaintes des clients et proposer des solutions appropriées.					
24	L'entreprise se concentre sur la					

	satisfaction du client à travers l'étude de ses besoins.					
--	--	--	--	--	--	--

Concentration sur les processus et les résultats en même temps

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
25	L'entreprise cherche à ajuster ses activités et expliquer à ses employés toutes les opérations à réaliser avec précision.					
26	La bonne performance des employés est associée à l'amélioration des opérations.					
27	L'entreprise a des indicateurs spécifiques de qualité.					
28	Pour chaque opération dans l'entreprise se trouve un registre propre à l'opération dans le but de la saisie, de la conceptualisation ou de la re-conceptualisation si possible.					

Prévention des erreurs avant d'y tomber

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
29	La pré-planification de la prévention des erreurs de travail avant qu'elles ne surviennent.					
30	Il y a un suivi clair de tous les processus de l'entreprise.					
31	L'entreprise dispose d'un système de contrôle de la qualité très efficace.					

Rechargement de l'expertise de la main-d'œuvre

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
32	L'administration de l'entreprise remercie ses employés pour les efforts qu'ils fournissent.					
33	L'administration de l'entreprise investit les idées de ses employés et les encourage.					
34	L'exploitation des connaissances existantes chez les employés, augmente les bénéfices de la société.					
35	L'administration de l'entreprise sensibilise ses employés qu'ils font partie des membres de l'équipe du succès et de l'efficacité.					

Prise des décisions fondées sur les faits

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
36	L'entreprise adopte un système d'informations efficace qui permet d'économiser, traiter et remettre les informations de qualité et de temps					

	demandés.					
37	L'entreprise s'appuie dans ses décisions sur les renseignements et les faits					
38	Les décisions de l'entreprise se caractérisent par la rapidité et la précision.					

Nutrition inverse

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
39	Les responsables aident leurs employés à la corrections des erreurs après les avoir découvertes.					
40	L'administration tient à examiner les informations et les idées proposées par leurs clients.					
41	Les informations récurrentes sont utilisées dans le développement du système de l'entreprise.					

Axe des dimensions de la culture organisationnelle

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
42	L'administration est consciente que les employés ont la capacité et la volonté de développer et de prendre la responsabilité.					
43	L'administration s'appuie sur le principe de la dévolution des pouvoirs et de faciliter la circulation de l'information entre les différentes sections					
44	L'administration de l'entreprise fait participer ses employés dans la prise des décisions.					
45	L'administration de l'entreprise fait des bonus matériaux et financiers aux employés qui travaillent pour améliorer leur performances.					
46	L'administration remercie et fait des louanges à ses employés du bon travail accompli					
47	L'administration de l'entreprise permet et encourager les employés dans les différents niveaux de prise de décision réglementaire					

Structures et systèmes

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
48	Il existe des canaux de communication ouverts entre tous les niveaux administratifs.					
49	L'entreprise se concentre sur la performance du travail en groupe plutôt que la performance du travail individuel.					

50	Lors des réunions périodiques qui sont organisées officieusement les supérieurs et leurs subordonnés échangent les idées et cherchent à résoudre les problèmes rencontrés pendant le travail.					
51	Lors des réunions officielles, on cherche à trouver des solutions et à résoudre les problèmes rencontrés au travail.					
52	L'administration supérieure s'intéresse à former et enseigner ses employés afin de développer leurs capacités					
53	Il existe un sens claire de la nature des tâches partagées entre les employés.					

Orientation vers le consommateur

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
54	L'administration tend à répondre aux besoins de ses clients dans une certaine mesure pour les rendre fières et satisfaits.					
55	L'administration s'intéresse à tous les employés de l'entreprise dans les différents départements.					
56	L'administration estime que ses fournisseurs et une partie de celui-ci et non pas une partie externe.					
57	Préciser les prochains besoins des consommateurs en se basant sur les faits réels qui représentent l'avis personnel des consommateurs.					

Processus et mesure

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
58	Les employés utilisent des méthodes scientifique et statistiques pour mesurer les résultats des opérations et la performance.					
59	L'administration mets en œuvre des critères claires pour mesurer les résultats					
60	L'administration essaye toujours de rénover les systèmes du travail.					
61	L'administration analyse les résultats de la mesure de la performance des pratiques principales et les utilise pour améliorer le niveau du travail.					
62	l'administration essaye d'analyser les processus et les résultats des réclamations des clients afin de diminuer les cas de l'incompatibilité.					
63	L'entreprise se base principalement sur l'amélioration du système et oriente les					

	employés de manière correcte.					
64	L'administration de l'entreprise essaye de réduire les coûts de qualité.					

Amélioration continue

N°	Expression	Tout à fait d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
65	L'entreprise essaye d'élaborer un plan pour répondre constamment aux besoins des bénéficiaires					
66	Les employés participent à l'élaboration des plans pour améliorer la qualité.					
67	L'entreprise essaye de consacrer du temps et du soutien pour s'assurer que les plans sont mis en œuvre par les employés.					
68	L'administration voit que l'amélioration constante fait partie des exigences de la qualité.					
69	Entreprise s'appuie sur des méthodes et des outils scientifiques dans le but d'améliorer la qualité.					
70	L'entreprise essaye toujours d'améliorer ses processus.					
71	Nos entreprises et jusqu'à présent n'ont pas pu répondre aux exigences de la qualité internationale.					

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز فعالية الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بالقطاعات العام والخاص، وقد تضمن الإطار النظري متغيرات الدراسة وهي الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى المفاهيم التي ارتبطت بنوع المؤسسات والقطاع كالمنتج والخدمة و القطاع العام والخاص. أما الإطار التطبيقي فتجسد في أخذ عينة من المؤسسات الإنتاجية والخدمية الجزائرية ومن القطاعات العام والخاص، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من العمال، فتم دراسة واقع متغيرات الدراسة في المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها، ثم العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها، تأثير الأبعاد في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة فروق متغيرات الدراسة بين المؤسسات الجزائرية حسب طبيعة نشاطها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، أبعاد الثقافة التنظيمية، المؤسسات الإنتاجية، المؤسسات الخدمية، القطاع العام، القطاع الخاص.

Résumé

Cette étude montre l'efficacité de la culture organisationnelle dans ses différentes dimensions, cette culture qui vise le (M.Q.T) dans les entreprises de production et de services, dans les secteurs : public et privé. La partie théorique de ce travail recense les variantes de l'étude qui se résument dans la culture organisationnelle et le M.Q.T et les dimensions culturelles, en plus aux concepts liés aux différentes entreprises relevant du secteur productif et de services, dans les deux secteurs privé et public. La partie pratique quant à elle, est constituée d'un échantillon des entreprises algérienne de production et de services relevant des deux secteurs, public et privé. Le questionnaire est l'outil de travail qui a permis le recensement des renseignements des employés. A l'instar de cette étude de terrain, une étude est effectuée sur les variantes de l'étude des entreprises algériennes selon la nature de leur activité. Ensuite, la relation connexe entre la culture organisationnelle et ses dimensions et l'influence de ces dernières dans la réalisation du M.Q.T.

Mots-clé : La culture, la culture organisationnelle, la qualité, Le management de la qualité totale (M.Q.T), les dimensions de la culture organisationnelle, les entreprises productives, les entreprises de services, le secteur public, le secteur privé.

Summary

The goal of this study is to show the effectiveness of organizational culture with its different dimensions to achieve the T.Q.M in productive as well as service institutions, both in public and private sectors, the theoretical side includes major variables such as ,organisation culture , the T.Q.M, and the various dimensions of organizational culture .In addition to the concepts that are associated with the type of institutions and the sector such as the producer , the service as well as the public and private sectors .whereas, The practical side of this study relies on a sample of Algerian productive and service companies in public and private sectors, using the questionnaire as a tool to collect data from the workers. The study examines different variables in the Algerian institutions depending on the nature of their activity, the correlation between organizational culture and its dimensions, the effect of these dimensions in achieving the T.Q.M, and the differences of the variables among the Algerian institutions in relation to the nature of their activity.

Keywords: culture, organizational culture, quality, total quality management(T.Q.M) , the dimensions of organizational culture, productive institutions, service organizations, public sector, private sector