



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- دراسة حالة كليات جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

تحت إشراف الأستاذ

مراد إسماعيل

من إعداد الطالبتين:

بن مقران مروى

سي بوعزة خديجة

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة عين تموشنت	د/ بوزيان الرحماني هاجر
مشرفا	جامعة عين تموشنت	د/مراد إسماعيل
ممتحنا	جامعة عين تموشنت	د/ لواتي خاتمة

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وتقدير

نتوجه بأول شكرنا و حمدنا الله عز وجل الذي أنار دربنا و سدد خطانا ووفقتنا في انجاز هذا العمل عملا بقوله "وان شكرتم لأزيدنكم".

إلى من أوصانا بطلب العلم، سيدنا محمد حبيبنا و رسولنا و شفيعنا الكريم، الصادق الأمين صلى الله عليه وسلم.

نتوجه بالشكر الجزيل لمن أمد لنا يد المساعدة لإتمام هذا العمل المتواضع و له منا أسمى آيات الشكر و الامتنان إلى أستاذنا ومشرفنا الدكتور" مراد إسماعيل" الذي كلما سألت عن المعرفة زودنا بها و ساعدنا في متابعة و تصميم هذا العمل اسأل الله أن يطيل في عمره وينير دربه ليبقى في طريق العلم والعلماء فأليك منا يا أستاذنا فائق التقديم والاحترام .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لما سيبدونه من مقترحات قيمة على هذا العمل.

وبالغ الشكر وفائق التقدير إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية لجامعة بلحاج بوشعيب.

الإهداء

أهدي نجاحي إلى بسمتها غايتي وما تحت أقدامها جنتي

إلى من حملتني في بطنها و سقتني من صدرها و أسكنتني في قلبها فغمرتني بحبها

أمي "فاطمة" حفظك الله ورعاك

إلى من كان عوناً لي في مساري دراسي و رفقتني بالصعود إلى القمة إلى من تعلمت منه

الصبر و الكفاح إلى من أرفع رأسي افتخاراً و اعتزازاً به، شكراً أبي "محمد"

اللهم ألبس أمي و أبي لباس الصحة و العافية

إلى من أرواحهم سكنت روعي إلى شموع دربي أخواتي " حورية " دعاء

إلى صديقتي رفيقة دربي و رفقة العمري "خديجة"

إلى صديقات في الدراسة "فاطمة " "سحر"

إلى الذي ساعدنا ومد لنا يد العون الأستاذ المشرف "مراد إسماعيل"

إلى كل من كان عوناً لي من بعيد و قريب.

أهدي تخرجي إلى نسمة الحياة و الحنان و الأمان إلى من سهرت الليل
لأجلنا إلى من كان دعاءها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى ست الحبايب
أمي "عائشة حبيبتي"

إلى قرّة عيني و هبة الله لي و بفضلله أشق الأيام بيدي و جاهد في سبل
تعليمي حتى وصلت إلى ما أنا عليه اليوم شكرا يا فخر حياتي و مسند ظهري
أبي "عبد القادر الغالي"

إلى وردتي الغالية أختي وحيدتي "أسماء" و أخي "محمد" أخي "وليد" و
زوجته "إكرام"

إلى كافة عائلتي خاصة لطيفة التي هي سند و مصدر قوة في وقت ضعفي
أتمنى لك النجاح في اجتياز شهادة الماستر والتوفيق في مسيرتك المهنية.

إلى صديقتي رفيقة دربي و رفقة عمري "مروى"

إلى جميع صديقاتي في مسار الدراسي "فاطمة" "سحر"

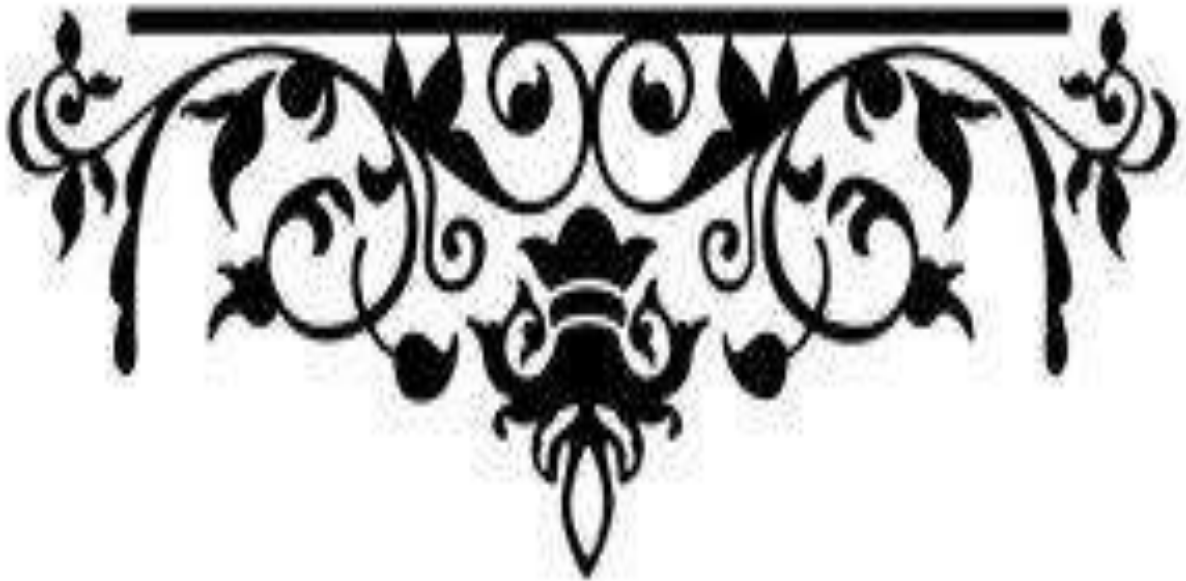
إلى الذي ساعدنا ومد لنا يد العون الأستاذ المشرف "مراد إسماعيل"

وإلى من شاركني بأطيب الدعاء و الأمنيات في مساري

خديجة



الفهرس العام



الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الشكر
III - II	إهداء
VI - V	الفهرس العام
IX - VIII	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XIII	فهرس الملاحق
أ - و	المقدمة العامة
25- 02	الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة
02	تمهيد
03	المبحث الأول:الإطار النظري للثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
05	المطلب الثاني:أساسيات الثقافة التنظيمية
07	المطلب الثالث: تسيير الثقافة التنظيمية
10	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة
10	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
12	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
17	المبحث الثالث: دراسات السابقة
17	المطلب الأول: الدراسة باللغة العربية
21	المطلب الثاني: الدراسة باللغة الأجنبية
23	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
60-27	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي
27	تمهيد
28	المبحث الأول:تقديم العام لجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت-
28	المطلب الأول: تعريف بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت-

الفهرس

29	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة
31	المطلب الثالث: مهام مصالح الجامعة
35	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
35	المطلب الأول: منهجية الدراسة
37	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
38	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبانة
41	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج
41	المطلب الأول: عرض ومناقشة البيانات الشخصية
45	المطلب الثاني: عرض ومناقشة إجابات أفراد العينة
52	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
60	خلاصة الفصل
62	الخاتمة العامة
67	قائمة المراجع
72	الملاحق



فهرس الجداول




فهرس الجداول


رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	نماذج قياس الثقافة التنظيمية.	08
(1-2)	جدول إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان.	37
(2-2)	جدول تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها.	38
(3-2)	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الأول.	39
(4-2)	جدول يوضح معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني.	40
(5-2)	جدول يوضح معامل ألفا كرومباخ..	41
(6-2)	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	42
(7-2)	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن.	42
(8-2)	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.	43
(9-2)	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم لإدارة الجودة الشاملة.	43
(10-2)	جدول توزيع المتغير العينة حسب وجود إدارة الجودة الشاملة في جامعة عين تموشنت.	44
(11-2)	جدول توزيع متغير العينة حسب إعلام الموظفين بالبرامج والخطط التي تلتزم بها الجامعة.	44
(12-2)	جدول يوضح نتائج أفراد العينة عن البعد الأول.	45
(13-2)	جدول يوضح نتائج أفراد العينة للبعد الثاني.	46
(14-2)	جدول يوضح نتائج أفراد العينة للبعد الثالث.	47
(15-2)	جدول يوضح نتائج أفراد العينة للبعد الرابع.	48
(16-2)	جدول يوضح نتائج أفراد العينة للبعد الخامس.	49
(17-2)	جدول يوضح نتائج أفراد العينة للمحور الثاني.	50
(18-2)	جدول يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	52
(19-2)	جدول يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	53

فهرس الجداول

54	جدول يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	(20-2)
55	جدول يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	(21-2)
56	جدول يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابع.	(22-2)
57	جدول يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.	(23-2)
57	جدول نتائج تحليل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	(24-2)
58	جدول نتائج تحليل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	(25-2)
58	جدول نتائج تحليل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	(26-2)
59	جدول نتائج تحليل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	(27-2)
59	جدول نتائج تحليل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.	(28-2)



فهرس الأشكال



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	متغيرات الدراسة	01



فهرس الملاحق

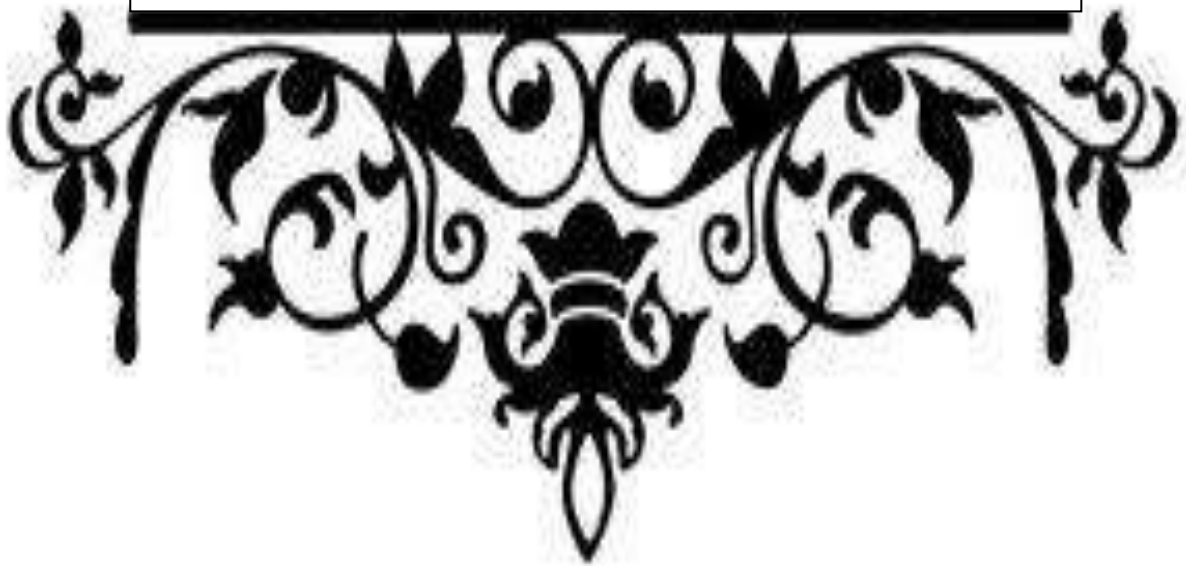


فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
72	الاستبيان	01
76	الهيكل التنظيمي لمديرية الجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -	02
77	الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -	03



المقدمة العامة



المقدمة العامة

تسعى المؤسسات صياغة رؤيتها و تحقيق الرسالة التي قامت عليها ومن اجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، فموضوع الثقافة التنظيمية أحد المواضيع و المعايير المتواجدة في المؤسسة بشكل ضمني. أصبحت الثقافة التنظيمية موضوعا مهما في علم التسيير ومختلف العلوم فهي تعطي تصورا عن هوية المؤسسة لمختلف الأساليب المطبقة في المؤسسة و خصائص المحيط التنظيمي الداخلي، فتطبيق أساليب أو برامج جديدة يتطلب من المؤسسة توفير النظام الفكري المناسب الذي يتقبل التغيير من أجل الأفضل والذي يساعد على تطبيق مختلف المكونات الجزئية لتلك البرامج والأساليب والذي يمكن أيضا من الاستمرار في تطبيقها قدر الإمكان والبحث في كيفية تطوير نظام التفكير المناسب لها لذلك تتطلب مظاهر معينة في ثقافة التنظيمية يتوجب على المؤسسة اكتسابها حتى تكون داعمة لتوجه نحو الإدارة الجودة الشاملة وتبنيها.

إن إدارة الجودة الشاملة قد عكست تلك التغيرات في طبيعة العمل الإداري في المؤسسات الإنتاجية ما بين السلع والخدمات و تعتبر محور اهتمام الدول العالم لاعتبارها السبيل الذي يحقق لها ميزة التنافسية في كافة المجالات لتحافظ على هويتها و رسالتها في ظل السياق المحموم الذي يشهده العالم اليوم في مختلف المستويات واليادين، تعد إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساسية لنموذج متطور في علم الإدارة تساعد المؤسسات على مواكبة التطورات والتغيرات البيئية لتبنيها مناهج متعددة و نماذج مستحدثة و تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين و التطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات فيما يخص الممارسات و العمليات والنتائج و العوائد وهذا ما يعطي الثقافة التنظيمية أهميتها في تبني إدارة الجودة الشاملة.

1 إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين

تموشنت -؟.

وعليه يتفرع من هذا السؤال الأساسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ما هي نماذج و أبعاد معتمدة في الثقافة التنظيمية؟.
- ❖ ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟.
- ❖ ما مدى نجاح الثقافة التنظيمية لتحقيق الإدارة الجودة الشاملة؟.

المقدمة العامة

❖ هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي؟.

2-فرضيات الدراسة:

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت عند مستوى معنوية (5%) و منه تنفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية وهي كالتالي:

➤ **H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الكفاءة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب . عين تموشنت عند مستوى معنوية (5%).

➤ **H2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الفعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب . عين تموشنت عند مستوى معنوية (5%).

➤ **H3:** يوجد أثر دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الاقتصاد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب . عين تموشنت عند مستوى معنوية (5%).

➤ **H4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال فرق العمل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب . عين تموشنت عند مستوى معنوية (5%).

➤ **H5:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال القانون في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب . عين تموشنت عند مستوى معنوية (5%).

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في دور ثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت عند مستوى معنوية (5%).

ومنه تنفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية وهي كالتالي:

➤ **H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية (5%).

➤ **H2:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية (5%).

➤ **H3:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاقتصاد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية (5%).

المقدمة العامة

➤ H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية (5%).

➤ H5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القانون وتطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية (5%).

3 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الاعتماد على الثقافة التنظيمية كخطوة أولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، إذ تساهم الثقافة التنظيمية في وضعا لأسس الفكرية، السلوكية و الهيكلية التي تعمل على غرس القيم التنظيمية المناسبة للتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة. وترجمة تلك القيم في السلوك التنظيمي و أيضا النظم و الأساليب التسييرية التي تمثل تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع. بالإضافة إلى ذلك ، تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تؤدي دور هام في ضمان استمرار المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تدعيم قيم التحسين المستمر و أيضا السلوك المناسب بغرض الحفاظ على الأنظمة و الأساليب التي تتدخل في التحسين المستمر للجودة.

4 أهداف الدراسة:

- ✓ توضيح مفهومي الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة و الأبعاد التي ينطوي عليها المتغيران.
- ✓ دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع .
- ✓ التعرف على أحد أهم العوامل الرئيسية لنجاح الثقافة التنظيمية أو فشلها في تطبيق الإدارة الجودة الشاملة.

5 أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن من أهم الأسباب التي دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع هي كالتالي:

❖ الأسباب الذاتية:

❖ الرغبة و الميل الشخصي للموضوع.

❖ الشعور بقيمة وأهمية موضوع الدراسة.

❖ القدرة على معالجة موضوع البحث.

❖ الأسباب الموضوعية :

- قابلية موضوع الدراسة من ناحية النظرية و التطبيقية .

المقدمة العامة

- تحصل على رصيد العلمي حول هذا الموضوع .
- ❖ توفر المراجع الكافية في هذا الموضوع.

6 منهج البحث:

من أجل دراسة الموضوع البحث و معالجة الإشكالية المطروحة، و اختيار صحة الفرضيات المتبناة، وقصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليتنا، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، بغية استيعاب الإطار النظري للبحث، واستخدامه بغية وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) للإجابة على أسئلة الدراسة.

7 حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة في تحديد الإطار المكاني و زمني للدراسة، وذلك على النحو التالي:
- أ. **الإطار المكاني:** الإطار المكاني في إحدى المؤسسات التعليم العالي المتمثلة في جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
 - ب. **الإطار زمني:** تمت الدراسة الميدانية في جامعة بلحاج بوشعيب في الفترة الممتدة ما بين 30 جانفي 2022 إلى 15 جانفي 2022.
 - ج. **الإطار الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة متغيرين هما:
 - . الثقافة التنظيمية.
 - . إدارة الجودة الشاملة.

8 . هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الدراسة قمنا بتقسيمه إلى فصلين باستعمال طريقة IMRAD كمايلي:

يتضمن الفصل الأول: الإطار النظري لدور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية من حيث مفهومها و أساسيات هذه الثقافة وتسييرها أما في المبحث الثاني فتناولنا مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة من حيث تعريفها و مبادئ هذه الإدارة وكذلك تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أيضا العلاقة بين المتغيران التي تم التطرق إليهما بالنسبة للمبحث الثالث فتطرقنا إلى الدراسات السابقة المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللغة العربية و الأجنبية.

المقدمة العامة

أما الفصل الثاني : فتطرقنا للجانب التطبيقي للدراسة ، حيث قمنا بإسقاط ما تناولناه فيالجانب النظري على جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، حيث تطرقنا إلى تعريفالمؤسسة محل الدراسة ، منهجية و أدوات الدراسة و نتائج اختبار الفرضيات.

9. صعوبات و معوقات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية لدعم مذكرة في فترة التريص.
- عدم إتقان الجيد لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS .
- ندرة البحوث و الكتب التي تتحدث عن موضوع الدراسة باستثناء بعض الكتب و الأطروحات و المذكرات التي ظهرت مؤخرًا.

الفصل الأول:

الاطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد، وتعتبر احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال لتغيرات السريعة ومع اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات والتي تقوم بتأثير على أداء المؤسسات وكيفية تحقيق أهدافها.

فالمؤسسة التي تملك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أعضائها من المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع والابتكار، مما يدفعها إلى تحقيق أداء فردي وجماعي مميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. ويعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي تحضنا بالأهمية نظريا بالنسبة لعلم التسيير وتطبيقا على مستوى المؤسسات، كونه يرتبط بكيفية تحقيق الجودة، ليس فقط في المنتج بل في مختلف الأقسام الإدارية والمستويات التنظيمية، كما يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قدر الإمكان والبحث في كيفية تطويرها، كذلك الأمر بالنسبة للثقافة التنظيمية فهي تتطلب مظاهر معينة في إدارة الجودة الشاملة يتوجب على المؤسسة اكتسابها حتى تكون داعمة للتوجه نحو الثقافة التنظيمية وتبنيها بمختلف مكوناتها ومتطلباتها. لذلك في هذا الفصل سنحاول تطرق إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي:

- المبحث الأول: يتم عرض كل من مفهوم الثقافة التنظيمية، أهميتها، نماذجها وتأثيرها على المؤسسة.
- المبحث الثاني: سنتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مبادئها، متطلباتها والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثالث: سيتم التطرق إلى دراسات السابقة التي تناولت موضوع دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلى اعتبار إن الثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح مؤسساتها أو فشلها، واثر الثقافة لا يقتصر على الأفراد في المجتمع بل يتعداه ليشمل التأثير على المؤسسات باختلاف أنواعها وتتنوع أهدافها وتعدد مجالات عملها وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

سنتناول في هذا المطلب تعريفا لثقافة التنظيمية من قبل بعض الباحثين و التطور التاريخي لهذه الثقافة و مدى أهميتها.

الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي اتخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين وهناك عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية والتي سنحاول التطرق للبعض منها:

✚ عرفها لويس على أنها: " هي الافتراضات الأساسية التي يمتلكها ويشاركها العاملون داخل المؤسسة، بحيث تنعكس تلك الفرضيات الأساسية في الشعور العام للعاملين في المؤسسة، المعتقدات والقيم، وتترجم في رموز، العمليات التنظيمية ومظاهر السلوك الجماعي." ¹

✚ كما عرفها يوسف مسعداي: " مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر على كفاءة وصياغة الإستراتيجية، ويعني ذلك توضيح تأثير السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المؤسسة ومحاولة تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية." ²

✚ وتعرف أيضا بأنها: " مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المؤسسة، القيم، العادات، التقاليد، ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المؤسسة، وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة والتي لا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا انه حين استقرارها في المؤسسة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمؤسسة ككل." ³

¹ عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبنى إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة)، أطروحة شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016/2015، ص85 .

² يوسف مسعداي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2014، ص433.

³ أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص435.

من خلال ما سبق نقدم تعريف شامل للثقافة التنظيمية:

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها نظام يساعد أفراد المؤسسة على فهم طبيعة العمل التنظيمي، وتتكون من مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي يتبناها أفراد المؤسسة الواحدة والتي تبني للمؤسسة هويتها المميزة وشخصيتها الفريدة.

2/- التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

أخذت ثقافة المؤسسة في الثمانينات ذروتها في استعمال المصطلح أولاً من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 من المجلة الاقتصادية الأمريكية، حيث برز مفهوم ثقافة المؤسسة في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية سنة 1981، وفي العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما انه ارتبط بمفهوم كفاءة هذه الأخيرة.

فيما يذكر **هوستفيد** مصطلح "ثقافة المؤسسة" لم يصبح شائعاً إلا في طول الثمانينات الميلادية، ويحيل **هوستفيد** ذلك في كتابين اثنين هما: ثقافة المؤسسة، وكتاب البحث عن الامتياز، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "ثقافة المؤسسة" باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.¹

ولقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المؤسسات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المؤسسات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة.²

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً في غاية الأهمية في مصير المؤسسة وذلك لكونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المؤسسات وعمليتها، ويمكن ذلك بتحديد مسارها نحو النجاح أو الفشل من خلال ما تتركه من أثر على العاملين والعناصر التنظيمية ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

- تبين أن المؤسسات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المؤسسات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطىها المكانة البورية في التعامل.

¹ عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة المنظمة في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور - دراسة استطلاعية - مداخلة مقدمة ضمن

مؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض أيام 11-14/12/2014، ص 01.

² علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة بليدة، أيام 20-21/05/2002، بليدة، ص 09.

- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء لما يحقق للمؤسسة تواجدها ونموها.¹
- تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين في تحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ القرارات.
- أشار (Naryan&Naths) إلى أن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية.²
- تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء.
- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تتفاوت سمات الثقافة للمؤسسات حيث لكل مؤسسة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات وذلك حسب درجة تواجدها و الالتزام بها في التنظيم.ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على خصائص الثقافة التنظيمية وأبعادها.

الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات ، فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المؤسسات: عمر المؤسسة ، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات.³

ومن أهم خصائص الثقافة التنظيمية ما يلي:

✓ **الثقافة نظام مركب:** تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المؤسسة وتشتمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات

¹ عمر عزوي، محمد عجيل، مؤسسات المعرفة وثقافة الاقتصادية رؤية المستقبلية، مجلة الباحث، ع04، جامعة الجزائر، 2006، ص23

² أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة) مذكرة لنيل شهادة ماستر (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - الجزائر، 2012-2013، ص10 .

³ أيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي) مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص13.

والأفكار ، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء الملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وغيرها.¹

✓ **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن تم فأبي تغيير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة لا يلبد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

✓ **الثقافة نظام تراكمي ومستمر:** حيث أن كل جيل من أجيال المؤسسة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.

✓ **نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.²

✓ **لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها تغيير من جانب لآخر.

الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

يتداخل الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية مع خصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى، حيث أن الآراء تختلف في الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، ويمكن تلخيصها في الأبعاد التالية:³

- ✓ **مرونة التنظيم:** وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- ✓ **طبيعة العمل:** ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
- ✓ **التركيز على الانجاز:** حيث إن معظم المشروعات تؤكد على انجاز كأساس للمكافآت أو الترقية أو التقدم.

✓ **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس

¹ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر

العائر تبسة)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص83-84.

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص407.

³ آيت إبراهيم خولة، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، (دراسة حالة مؤسسة "بروليوس" لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها، أم بواقي مذكرة شهادة ماستر (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم بواقي، 2014/2015، ص15.

للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.

✓ **أنماط السلطة:** إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي يحد من الإبداع لان الموظف لا يملك اتخاذ القرار.

✓ **أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:** فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد إن اتفاق العاملين يشكل تهديدا وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.

✓ **أنماط الثواب والعقاب:** إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب فيه، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب، وغير المنجز والمستهتر وبالقانون والنظام، إلا انه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل الشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.

✓ **الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى استقرار النفسي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.¹

المطلب الثالث: تسيير الثقافة التنظيمية

تتجسد فكرة تكوين الثقافة التنظيمية من خلال نماذجها و خطوات تشكيل هذه الثقافة و كيفية الحفاظ عليها.

الفرع الأول: نماذج الثقافة التنظيمية

لقد أفرز البحث في موضوع الثقافة التنظيمية العديد من النماذج التي تبحث في أنواع الثقافات السائدة في المؤسسة، وقد كان كل نموذج يركز على أبعاد و مؤشرات معينة بغرض الاستناد عليها لتحديد نوع الثقافة التنظيمية. وسيتم استعراض أهم النماذج المقدمة لتحديد أنواع الثقافات التنظيمية.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 15، 16.

جدول رقم 1-1: بعض نماذج قياس الثقافة التنظيمية.

البيانات	الباحث	نموذج الباحث	الأبعاد
1	Denison (1990)	نموذج Denison	الترايط (توجيه الفريق، تطوير المقدرة) التكيف (التغيير الخلاق، التعلم التنظيمي) المهمة (الأهداف، الغايات والتوجه) التناغم (القيم، التناسق، التكامل)
2	Cooke & afferty (1989)	مقياس الثقافة المنظمة the organizational culture	ثقافة مهمة (قوة، تنافس) ثقافة الأفراد (انجاز، انتساب، تحقيق الذات) ثقافة أمان (موافقة، تقليد، اعتمادية) ثقافة رضا (نظام الأجور، نظام الاتصالات)
3	O'Reilly, chatman & Caldwell (1991)	محفظة الثقافة التنظيمية organisationnel culture profile	الإبداع، التوازن، التوجه نحو النتائج، احترام العاملين.
4	Gordon & ditamaso (1992)	نموذج إدارة المناخ climate management	التكامل، الاتصال، التطوير والتعزيز، عدالة التعويض، التوجه نحو النشاط الإستراتيجية الواضحة، الأهداف المشتركة.
5	Vigoda (2008)	نموذج الإدارة العامة الجديد	الشفافية والمساءلة، الإبداعية، الاستجابة، الانجاز

المصدر: منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلية، مجلة العربية للإدارة، مج 37، ع3، العراق، سبتمبر 2017، ص68.

الفرع الثاني: خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية لتأخذ التسلسل التالي:¹

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد مما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المؤسسة والتكيف معها.

¹ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص 26-27.

- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المؤسسة.
- استخدام نظم المكافآت و التحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المؤسسة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المؤسسة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز الثقافة المؤسسة لديهم.

الفرع الثالث: الحفاظ على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على الثقافة التنظيمية.

1/- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على الثقافة المؤسسة ، وذلك من خلال القرارات التي تتخذها المؤسسة ، والى مدى استئلام الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة والمعايير السلوكية، التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفتها في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة.¹

2/- اختيار الموظفين: تلعب هذه العملية دور كبير في المحافظة على الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال تعيين الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المؤسسة ، ووضعهم في فترة الاختبار من اجل التعرف عليهم وعلى مهاراتهم وقدرتهم على التطبع وتشرب القيم السائدة في المؤسسة، وان لا يكون أي تناقض بينهم وبين فلسفة المؤسسة والأفراد الآخرين.

3/- المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المؤسسة فان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المؤسسة، فيقع على عاتق الإدارة إن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المؤسسة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المؤسسة.²

¹ أسماء حنين، عالية أقرط، تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة (دراسة ميدانية بكليات جامعة أدرار)، مذكرة ماستر (غير منشورة)، قسم علوم اجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، 2017/2018، ص 52.

² نفس المرجع السابق ، ص 53.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تتكون من مجموعة أفكار والمبادئ التي تدفع مؤسسة على تطبيقها و بالتالي فهي تسعى إلى تحقيق أفضل أداء ممكن، هي ليست مجرد مقارنة تسييره جديدة بل هي نقلة نوعية بالنسبة للمؤسسة بمثابة تهيئة طور جديد من التسيير له نماذجه الخاصة و أساليبه و حتى الثقافة المساعدة على تنبيهه في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية الفلسفية الرائدة في مجال التسيير و التي استحوذت على اهتمام الباحثين و الإداريين الذين يسعون إلى تطوير و تحسين الأداء في المؤسسة. وتم ضمن هذا المطلب تعرف على إدارة الجودة الشاملة وأهدافها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تتضمن مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المؤسسة لخلق بيئة تنظيمية مستمرة في تحسين أدائها وهي مسؤولية تضامنية بين الجميع إدارات المؤسسة في داخل إطار هياكل التنظيمية ومستوياتها الإدارية.¹

وأيضا يعرفها بابلونسكي بأنها " استخدام فرق العمل بشكل تعاوني الأداء الأعمال وتحريك المواهب، والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر".²

أما أوكلاند عرفها " طريقة لتحسين مرونة وفعالية الأعمال بشكل عام مع إمكانية تحسين التنظيم ومشاركة كل قسم و كل نشاط وكل فرد في جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة".³

وعرفها معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي بأنها: "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء".⁴

من خلال ما ورد من التعاريف الإدارة الجودة الشاملة يمكن القول بأنها تمثل فلسفة إدارية ذات رؤية طويلة الأجل، تعبر عن وضع رضا الزبون في المقام الأول بالنسبة للمؤسسة ، وتسخير كل الجهود و الموارد اللازمة ممثلة بالتزام القيادة في الإدارة العليا، الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على تحسين

¹ بهجت عطية راضي، وأم. هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة، مفهوم و الفلسفة و التطبيقات، القاهرة شركة روابط للنشر وتقنية لمعلومات، (ط1)، 2015، ص25.

² مدحت أبو النصر "أساسيات إدارة الجودة الشاملة" دار النشر والتوزيع، (ط1)، القاهرة، 2006، ص64.

³ بهجت عطية راضي، مفهوم و الفلسفة و التطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص27.

⁴ سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، (ط2)، الأردن، 2015، ص24.

المستمر لجميع العمليات الداخلية والأداء التنظيمي، و ذلك لتحقيق الجودة في كل شيء يتم داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

تهدف فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق التكامل في جهود الشركات لكسب الميزة التنافسية

بإدخال التحسين المستمر على سائر مكونات الثقافة التنظيمية للشركات، و تتجلى أهدافها كالاتي:¹

✓ تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل والمهارات العمل التعاوني الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات و كافة العاملين بالمؤسسة.

✓ ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفعالية تحت شعار " أن نعمل الأشياء تصحيحية من أول مرة.

✓ الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الموظفين في المؤسسات من خلال المتابعة الفاعلة و إيجاد الإجراءات التصحيحية و تنفيذ برامج التدريب المقننة و المستمرة و التأهل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة و مكونات النظام (المدخلات . العمليات . المخرجات) .

✓ اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية والوقاية لتلاقي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المؤسسة.²

✓ زيادة القدرة التنافسية لمؤسسة الأعمال وزيادة كفاءتها في رضا المستهلكين و التفوق و التمييز على المنافسين.

✓ زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة، وزيادة حركية و مرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات (القدرة على استثمار الفرص . تجنب المخاطر و المعوقات).

✓ خفض التكاليف عن طريق عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة وإعادة انجازها و تقليل التكاليف.

✓ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.

✓ تحقيق الجودة من خلال التطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء وأن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة أعمال المراقبة و الشكوى المستفيدين من الخدمات.³

¹عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص ص 193، 192.

²نفس المرجع السابق، ص193.

³القطب ، محي الدين يحي ، أرثيمة ، هاني جراح ، مدخل إلى إدارة الموارد ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2012 ، ص206.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وأهم وظائفها التي سيتم إبرازها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تعتمد المؤسسة ضمن استراتيجيتها على إدارة الجودة الشاملة تمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية حاجات و رغبات زبائنها الحاليين و المرتقبين بأقل تكلفة ممكنة حيث يمكننا التعرض لأهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

- ✓ **التركيز على العميل:** يعتبر العملاء مفتاح نجاح المؤسسة، لذا لا بد لها أن تقوم بدراسة احتياجاتهم الحالية و المستقبلية و أن تلبى هذه الاحتياجات.
- ✓ **القيادة:** تتجلى مسؤولية في ضرورة إيجاد بيئة داخلية تساهم في تحفيز الأفراد على الوصول إلى أهداف المؤسسة.
- ✓ **اندماج الأفراد:** يعتبر العاملون في المؤسسة باختلاف مستوياتهم الوظيفية أساس تحقيق الأهداف وعليه فإن اندماجهم و اهتمامهم بالمؤسسة يساعدها على استخدام قدراتهم و مواهبهم لصالحها.
- ✓ **أسلوب إدارة العمليات:** إن تحقيق أهداف المؤسسة بالفعالية المطلوبة يكون باعتماد المؤسسة على منهج العمليات في تسيير مواردها.
- ✓ **أسلوب النظم في الإدارة:** تحقق تسيير العلاقات الداخلية بين العمليات على أساس النظم الكفاءة و الفعالية للمؤسسة ، فتكامل العمليات يوضح دور و مسؤوليات كل موظف نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ **التحسين المستمر:** إن التطوير و التحسين المستمر لأداء المؤسسة يجب أن يكون من بين الأهداف الدائمة التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها.
- ✓ **الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات:** إن فعالية القرارات تعتمد على تحليل المعلومات و البيانات، لذا يجب أن تكون المعلومات و البيانات دقيقة و موثوق بها.
- ✓ **العلاقات ذات المصلحة المشتركة مع الموردين:** إن علاقات المؤسسة مع مورديها هي علاقات تتميز بوجود مصالح مشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كلا الطرفين على الاستفادة منها.²

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، (ط4)، الأردن، 2009، ص ص 309، 311.

² نفس المرجع السابق، ص، 311.

الفرع الثاني: وظائف إدارة الجودة الشاملة.

- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية و تطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الإدارة والإنتاجية.
- اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الوطنية أو القياسية العالمية (9000) كمعايير في قياس كفاءة الأداء و فاعليته.
- التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة و تصعيد دورها في تطوير المنتجات و تحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين و المرتقبين.
- أنها المفتاح الأساسي في التصدي لمنافسة الدولية و تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة الشديدة و بروز ظاهرة العولمة في المجتمع الإنساني.
- المساهمة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكد عليها وهي من خلال تحسين المستوى المعيشي للفرد و المجتمع ، ونمو التجارة التصديرية في ظل العولمة ، وتطور الميادين الاستثمارية والتوسع في انجازها، وزيادة الإنتاجية و تحسين أبعادها .
- التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلا من العلاج.
- استخدام الوسائل العلمية الإحصائية و يشكل خاص مخططات السبب أو الأثر، ومخطط و غيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة الأداء في المجالات الإنتاجية و الخدمية.
- الاستخدام الهادف الأبعاد التدريب و التطوير.
- تعد الجودة مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات والخدمات و الأفراد و العمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق رغبات المستهلكين الحاليين و المرتقبين.¹

المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها و دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

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

¹ دودين ، أحمد يوسف إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر ناشرون و موزعون (ط1) ، عمان ، 2012 ، ص ص 34،35.

1/- مرحلة الإعداد: تعتبر من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يقرر المديرون التنفيذيون في هذه المرحلة ما إذا كانوا يستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة، و يتم تخصيص الموارد المبدئية اللازمة و إعداد خطاب يغطي هذه الرسالة الهامة، وهي تشمل الخطوات التالية:

- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المبتدئين التنفيذيين الرئيسيين.
- صياغة كل من رؤية و رسالة المؤسسة.
- تحديد أهداف المؤسسة ورسم سياستها.
- اتخاذ قرار باستمرار و تخصيص الموارد المبدئية اللازمة.
- الخطاب الافتتاحي.

2/- مرحلة التخطيط: في هذه المرحلة لابد من إعداد خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل خطواتها في:

- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري.
- تدريب كل أعضاء المجلس الاستشاري ونسق إدارة الجودة الشاملة.
- إعداد مسودة خطة التطبيق والموافقة عليها و تخصيص الموارد اللازمة.
- تحديد واختيار الأهداف و العمليات الهامة.
- اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق.

3/- مرحلة التنفيذ: والتي تحتوي على الخطوات التالية:

- اختيار من يتولى التدريب بالمؤسسة والذي يجب أن يتمتع بالخبرة والدراية و اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المديرين والمرؤوسين على اكتساب المعارف و المهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، ديناميكية الجماعة و الاتصال و حل المشاكل.

تشكيل فرق العمل التي تساهم في جمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات والحلول.

4/- مرحلة التقييم: وتشمل هذه المرحلة مايلي:

¹حيث محمد العيد، "إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة" دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ،مذكرة شهادة ماجستير(غير منشورة)في العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف ، المسلية ، 2009 ، صص 35،36.

- التقييم الذاتي: الهدف منه تقييم وعي العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
 - التقييم التنظيمي: ويتم ذلك من خلال تحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و تلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
 - تقييم رأي الزبائن: وذلك لمعرفة ما ينتظره من المؤسسة.
 - التقييم تكلفة الجودة: وهي تقييم التكاليف المالية للجودة.
- 5/- **مرحلة تبادل الخبرات**: في هذه المرحلة يتم تناول و مناقشة النتائج من خلال حفلة تظم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.¹
- الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشامل**
- إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات التي لا بد أن تكون مخططة و مؤسسة، و تختلف في عددها لكنها تتفق في جوهرها و مضمونها و هي:
- ❖ **دعم و مساندة الإدارة العليا**: فالقيادة العليا هي التي تبني قرار تطبيق الجودة الشاملة و تنشر ثقافتها و تخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق و إزاحة كافة الصعاب و العقاب.
 - ❖ **التدريب و التعلم**: يجب تدريب و تعليم المشاركين بأساليب و أدوات هذا المفهوم الجديد، فالهدف من التدريب هو نشر الوعي و تمكين المشاركين من التعريف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع الفئات و مستويات الموظفين.
 - ❖ **المشاركة و فرق العمل**: يتطلب تأليف فرق عمل تضم كل وحدة منها بين خمسة إلى ثمانية أعضاء، والتي يقوم بالتحسين، فيجب أن تكون أعضاؤها من الأشخاص الوثوق بهم و لديهم الاستعداد للعمل و التطوير.
 - ❖ **إعادة تشكيل ثقافة و مناخ المؤسسة**: إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية، فالثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تؤكد على القيم التعاون و المشاركة و اللامركزية و الاتصالات المفتوحة ، و خدمة العملاء ، و تشجيع الموظفين الخ.
 - ❖ **الإدارة الفعالة للموارد البشرية**: يتطلب الأمر تطوير سياسات الاختيار و التعيين و التدريب و تقييم الأداء و إتاحة فرص المشاركة للموظفين و تحفيز يشكل مستمر و سماح لهم بتقديم مقترحاتهم بالتحسين المستمر.

¹ نفس المرجع السابق، ص 36.35.

❖ **تبنى الأنماط القيادية المناسبة:** وهي الأنماط التي تؤمن بالعمل الجماعي و روح الفريق و

التعاون، أي هي أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة.¹

الفرع الثالث: العلاقة الثقافية التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة.

من خلال استعراض الثقافة التنظيمية و مكوناتها و مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسهل علينا ربط كلا المفهومين نظرا للعلاقة الوثيقة التنظيمية بما تحويه من قيد و معتقدات و اتجاهات يمكن أن تكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو و استمرار و نجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة، وقد تشكل هذه الثقافة احد عوائق التي تعترض سبل أنجاح هذا النموذج وذلك حين تتعارض قيمها و معتقداتها مع الأسس و الركائز التي يقوم عليها نموذج الجودة الشاملة.

إن الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع أساليب و ممارسات جديدة، كممارسات الجودة الشاملة.

إن كثيرا من المؤسسات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة و تحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة ولكن جهودها تفشل فإن كثيرا من المؤسسات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة و تحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة ولكن جهودها تفشل في النهاية تبذل أي جهد في تغيير ثقافتها التنظيمية ،وهذا يقودنا إلى الادعاء بضرورة انتقال تلك المؤسسات من الثقافة التنظيمية إلى ثقافة الجودة ، ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين داخل المؤسسة ، يعتبر كل من التدريس و التدريب ضروريا في هذه العملية حيث أن المناخ المستمر للتعلم يساعد الناس على أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة و تفسير هذا التطبيق ، وأن كان الإعلان عن ثقافة جودة شاملة جديدة لا يستغرق وقتا طويلا إلا أننا نحتاج لسنوات لنجعل مئات أو آلاف الموظفين يتصرفون بطريقة مختلفة ، وأن لم تكن الإدارة مستعدة لإظهار الصبر وبذل الجهد في التخطيط و قيادة عملية التغيير و الاستمرار في أسلوبها اتجاه الجودة الشاملة ، فلن تتحقق نتائج هامة على المدى البعيد ، وبالتالي فإن التغيير سينتهي كما انتهت التجارب السابقة.²

¹ تأمر محمد محارمه " تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق غدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية". المجلة لعربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية للنشر و التوزيع.المجلد28، العدد1، ص98.

² ناضور خيرة، محرز فاطمة زهراء ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، دراسة حالة ملبنة عريب ،مذكرة شهادة ماستر (غير منشورة)في تسيير ، جامعة الجبلالي بونعامة بخميس مليانة عين النفلى، 2018. 2019، ص20

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين لما له من أهمية كبيرة في نجاح المنظمة واستمراريتها كما يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأ الاهتمام بها في الآونة الأخيرة و التي تتحقق من خلال جهود كافة العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات.

المطلب الأول: الدراسة باللغة العربية

1- دراسة عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، سنة (2010)، تحت عنوان "قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية" وهي دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، في مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، مجلة (12) ، العدد (4)، (2010).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الثقافة التنظيمية و استكشاف مفهوم فجوة الثقافة التنظيمية على مستوى الجامعة وبشكل خاص تضمنت (120) تدريسي من إحدى عشر كلية في جامعة كربلاء وقد استخدمت أداة تقييم الثقافة التنظيمية لتحديد خطوات هي: قياس الثقافة التنظيمية الحالية و المرغوبة وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية. وتوصلت إلى النتائج التالية : كيفية تحديد رؤساء الأقسام في جامعة كربلاء الثقافة التنظيمية السائدة ، المفضلة الثقافة الهرمية هي الثقافة الحالية، المهيمنة الثقافة القبيلة هي الثقافة المرغوبة مستقبلا.

2. دراسة أمنية صديقي، تحت عنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، (2012 . 2013).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع ثقافة المنظمة و الأداء، التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين موضوع الثقافة الأداء، استفادة متخذ القرار من النتائج و توصيات البحث و تطبيقها على ارض الواقع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، و دراسة حالة على مستوى عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جمع البيانات. وتوصلت إلى أن هناك اثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء موارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة، إن السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسات واضحة و محددة ،تسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية و هناك التزام من قبل العاملين

سياسات و إجراءات العمل، هناك اهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام و الوجبات الوظيفية.

3. دراسة عبد اللطيف مصلح محمد سنة (2013) تحت عنوان "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي اليمني" في المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية (2013/04/42).

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء وجامعة العلوم التكنولوجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و مساعديهم، والتعرف على العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعتين ، أما عينة الدراسة فقد بلغ عددها (220) مفردة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضعف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء و المتمثلة في المبادئ التالية: مبدأ التركيز على العميل، مبدأ حشد خبرات القوى العاملة، وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

4. دراسة بوخلوة باديس تحت عنوان " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سونا طراك قسم التكرير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة ، السنة (2015)/(2016).

الهدف من الدراسة الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة سونا طراك - قسم التكرير - على جودة المنتجات النفطية. و توصلت إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة بنسبة 62.4% في قسم التكرير بمؤسسة سونا طراك، وجود علاقة ارتباطيه ذي دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية، وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية.

5 دراسة السامرائي سنة (2012) تحت عنوان " دور القيادة في أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة "رسالة، الأكاديمية العربية، البريطانية للتعليم العالي،(2012)دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة.

هدفت إلى التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مصنع. وتم توزيع الاستبيانات على (40) عامل ممن يعملون في مصنع سيراميك رأس الخيمة، استخدمت الدراسة التكرارات و النسب المئوية لتحليل البيانات. وقد وصلت إلى تبين أن المديرين يقومون بالتعرف على حاجات و رغبات العملاء، معظم العاملين في المصنع حاصلين

على مؤهلات عليا، المصنع يتميز بسرعة تلبية رغبات الزبائن وذلك دليل أن المصنع يطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

6 دراسة عماد سعادي(2016) تحت عنوان " مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة"دراسة حالة مركب الملح الوطاية ، شهادة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة (2016).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مركب الملح بالوطاية ،استخدام دراسة تحليلية بتوزيع استبيان على عينة مكونة من (104) عاملا و تم استرجاع(90) استبيان، و بعد تحليل البيانات عن طريق (spss)وتوصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم بجميع أبعادها في تبني إدارة الجودة الشاملة، تقديم اقتراحات موجهة المركب الملح الوطاية ولاية بسكرة و إلى البحث العلمي في مجال للتسيير.

7. دراسة إيمان عبد الرحيم الخلايلة، عمر أحمد همشري (2015) تحت عنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"مجلة دراسات ، العلوم التربوية ، المجلد (42) ، العدد (1) (2015).

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، يتكون مجتمع الدراسة من (415) موظف. أظهرت النتائج التالية: مستوى الثقافة التنظيمية و درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة متوسطة، ضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات وتعزيزها، تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

8 دراسة الفرد سنة (2005) تحت عنوان:"قياس الثقافة التنظيمية ومدى ملاءمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمصفاة الزواية". رسالة ماجستير ، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، (2005).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بالشركة من كافة عناصرها وأبعادها، كما هدفت إلى تقييم فرص تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركة الزاوية لتكرير النفط من خلال بحث ودراسة مدى توافق واقع ثقافة الشركة مع احتياجات و متطلبات تطبيق هذا النظام، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:إن الثقافة المنظمة المتصلة بالبعد الخاص بالتوجه بالمستهلك سلبية في جميع عناصرها عدا عنصر الموردون الذي يقع في الحد الأعلى للمقياس بالشركة محل الدراسة،إن البعد الخاص بالعملية و القياس باعتباره أحد أبعاد ثقافة المنظمة تعثره نواحي الضعف في بعض عناصره ما عدا عنصر الفحص و عنصر التالف و تكلفة الجودة.إن البعد الخاص بالقيادة وهو يمثل أحد الأبعاد الهامة لثقافة

المنظمة غير مهياً عدا عنصري قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة والتحويل الشامل الذين أعطيا تقييم يؤهل المنظمة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسات السابقة الأجنبية السابقة التي مواضيع دراستها تتشابه مع موضوع دراستنا.

1/ R. Al-jalahma impact of organization culture on TMQ implementation barriers ,doctoral dissertation, london : brunel University (2012)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها: ثقافة المجموعة، الثقافة العقلانية، الثقافة الهرمية والثقافة التطويرية وكذلك إلى استكشاف العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، والممثلة بالأبعاد التالية: الإدارة العليا، العاملون، الزبائن، التخطيط، العمليات الإدارية والمعلومات حيث توصلت إلى أن للثقافة التنظيمية أثراً واضحاً في التقليل من مختلف العوائق التي تصاحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وكذلك تساعد ثقافة التنظيمية المجموعة في التقليل من العوائق التي تواجه العاملين، عوائق تدفق المعلومات وكذا عوائق المتعلقة بعلاقة المؤسسة مع الزبائن، ولكن لا تعمل على التخفيض من مشاكل الإدارة العليا في سبيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2/ C. Cheng and A. Liu, the relationship of organizational culture and the implementation of total quality management in construction firms. Surveying and built environment, Vol.18,N°1 (2007).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات البناء محل الدراسة، فقد استعمل الباحثان نموذج Cameron and Quin للثقافة التنظيمية والمكون من أربعة أصناف هي: ثقافة المجموعة، ثقافة التخصص، ثقافة الهرمية وثقافة السوق، بالإضافة إلى أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية هي: الخصائص السائدة، القيادة التنظيمية، تسيير الموارد البشرية، التماسك التنظيمي، التوجه الاستراتيجي ومعايير النجاح. أما مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرحلة التمكين (enlightenment)، مرحلة التنوير (uncertainty) مرحلة اللاتيقن.

وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين الأصناف الثقافية الأربعة ومرحلة الإنجاز، كما أن مرحلة التمكين لها ارتباط قوي بثقافة المجموعة والثقافة الهرمية، ولا ارتباط لها بثقافة السوق والتخصص، عدم توافر مرحلة اللاتيقن في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات محل الدراسة، إن أفضل نموذج للثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ذلك الذي يدعم العلاقات الإنسانية في محيط

العمل، بوجود قادة يوفرون النصح والإرشاد للعاملين لتسهيل إنجاز العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ضرورة التزام جميع العاملين والقادة تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وفق الآجال المحددة.

3/- Prajogo, Broun the relationship between T.O.M practices and quality performance and the role of formal T.O.M programs, an ausrtalin empirical study (2004).

تطرقت الدراسة إلى العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية مطبقة في استراليا". هدفت الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها، وبين تطبيق ممارسات الجودة من خلال الدراسة. وتوصلت إلى توصل الباحث إلى أن للجودة الشاملة دورا فعالا، وهذا الدور يعتبر مشجع للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة، وأظهرت الدراسة برامج الجودة الشاملة بتحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وكان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين الجودة الشاملة.

4/W. Senda and Y.Boujelben (2011) cultural influences on TMQ implementation and financial performance in tunisian firmsekonomika a management, no3

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي في المؤسسات. واتخذت الدراسة الأبعاد التالية للتعبير عن الثقافة التنظيمية: التوجه نحو الاستقرار مقابل الإبداع، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو العاملين والتوجه نحو الاتصال.

ووجدت الدراسة أن معظم المؤسسات محل الدراسة لا تتبنى صنفا ثقافيا واحدا، بل مزيجا من الأصناف المذكورة للثقافة التنظيمية، وهناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتجلى في ثقافة التوجه نحو الإبداع وثقافة التوجه نحو العاملين، ما يعني أن الاهتمام بكل من العاملين والإبداع الإداري يمثل أساسا في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط بين ثقافتها التوجه نحو النتائج والتوجه نحو الاتصالات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى وجود تأثيرات سلبية لإدارة الجودة الشاملة على بعض أبعاد الأداء المالي، مثل: النمو في المبيعات، العائد على الاستثمار والعائد على المبيعات.

5/ Gi MenezMspin la organisationnel cultur for total quality management. Total quality management & business excellence, vol 24. N° 6 (2013).

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أبعاد الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك استنادا على نموذج Cameron and Quin للثقافة التنظيمية. كما اقترحت الدراسة الثقافة الخاصة بالجودة التي تعبر عن مزيج من ثقافة الحدس وثقافة الزمر (المجموعة)، أما الأبعاد الخاصة بإدارة الجودة الشاملة فقد تمثلت في القيادة، المعلومات الخاصة بالجودة، الرقابة على العمليات، التحسين المستمر، التدريب على أدوات الجودة العمل الجماعي، تحسين العلاقات مع الموردين والتوجه نحو الزبون. وجدت أن ثقافة الحدس تؤثر بشكل ايجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات في حين لم يكن هناك تأثير من ثقافة الزمرة على إدارة الجودة الشاملة. كما وجدت الدراسة أن ثقافة الخاصة بالجودة هي النمط الثقافي الأنسب في إدارة الجودة الشاملة، على عكس ثقافة السوق والثقافة الهرمية اللتان تؤثران سلبا على إدارة الجودة الشاملة.

6/- Y. Karimi and S. Latifah Syed Abdul Kadir (2012) the impact of organisational culture on the implementation of TMQ: empirical study in the iranian oil company.

هدفت هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها: الثقافة العقلانية، الثقافة التطويرية، ثقافة المجموعة والثقافة الهرمية، وإدارة الجودة الشاملة ببعديها: الجانب الملموس (Hard TQM) والمتمثل في: التخطيط، تسيير العمليات والمعلومات، والجانب الغير الملموس المتمثل في: القيادة، التركيز على العاملين والتركيز على الزبون. حيث توصلت الى النتائج التالية وجود أثر سلبي لكل من الثقافتين التطويرية والهرمية على الجوانب الملموسة وغير الملموسة في إدارة الجودة الشاملة. وجدت الدراسة أن كلا من ثقافة المجموعة والثقافة عقلانية يدعمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجانبها الملموس وغير الملموس، لذلك فهما يمثلان أفضل مزيج ثقافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق أبعادها المذكورة، كما أوصت الدراسة قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يتوجب على المسيرين أن يكونوا على دراية تامة بنمط أو أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ذلك لضمان التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع وذلك باستعمال أبعاد متنوعة، وقد أكد معظمها أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تبني إدارة الجودة الشاملة في عدة أنواع من المؤسسات. كما لوحظ أن أغلبية الدراسات اعتمدت نماذج معروفة للثقافة

التنظيمية لاتخاذ مكوناتها أبعادا في الدراسة مثل: نموذج hofsted للثقافة التنظيمية بالإضافة إلى استعمال معايير جائزة malcolmbaldring القومية (الأمريكية) كأبعاد لإدارة الجودة الشاملة في بعض الدراسات.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع للدراسة، فقد كانت جميع الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها "دراسة تفسيرية" عملت على اختبار الفرضيات بغرض توضيح العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة والخروج بنتائج تبين دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق النماذج المعتمدة، بالإضافة إلى التشابه في أدوات جمع البيانات، إذ يلاحظ أن الاستبيان والمقابلة هما أكثر الأدوات التيتم استعمالها في الدراسات السابقة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو النموذج المستعمل فيها، فقد تم اعتماد، نموذج والذي يضم الأبعاد التالية:Quin et Cameron للثقافة التنظيمية المطور من طرف Schein Edgar الافتراضات الأساسية، القيم التنظيمية، المصطنعات والسلوك التنظيمي وفي هذه الدراسة، تم دمج الافتراضات الأساسية في القيم التنظيمية لكون البعدين يتشاركان صفة "القيم الثقافية"، ليصبح نموذج الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة: القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي والمصطنعات، ويتميز هذا النموذج عن النماذج المعتمدة في الدراسات السابقة فيكونه يركز على مكونات الثقافة التنظيمية المعنوية والملموسة التي تساعد في بناء ثقافة داعمة لإدارة الجودة الشاملة، بخلاف معظم نماذج الدراسات السابقة تركزت على أنواع الثقافات التنظيمية التي تكون مناسبة لإدارة الجودة الشاملة ، وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، فقد تم اعتماد نموذج مكون من أكثر الأبعاد توافرا في النماذج التي تدرس هذا المتغير، فالنماذج التي استعملتها الدراسات السابقة ونماذج أخرى للإدارة الجودة الشاملة تتشارك جميعها في الأبعاد التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر.

خلاصة الفصل:

إن الثقافة التنظيمية مصطلح يشير إلى وجود نظام من القيم و المعاني المشتركة، يشترك فيها جميع العاملين في التنظيم حيث تحوي مجموعة من الخصائص التي تؤثر على المنظمة و على العاملين و من ثم تطلعات و أهداف المنظمة ، و ذلك قد يكون من خلال قوتها أو ضعفها، و تنعكس أهمية ثقافة المنظمة في عدة جوانب لها فهي عنصر ذو فعالية كبيرة في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمنظمة من خلال كفاءة الفرد ، و الذي بدوره يتحدد سلوكه التنظيمي في كل مستويات المنظمة و مدى إيجابية و قوة ما يحمله من قيم ، معتقدات ، عادات و تقاليد فيها حيث تساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد مع التغيرات المحيطة بمنظمتهم مما يجعلهم يبحثون عن الأساليب لتقويتها و ترسيخها.

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى المتغيرين الرئيسيين لهذه الدراسة و المتمثلين في الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، يأتي هذا الفصل التطبيقي لتوضيح هذه الدراسة و أيضا لاختيار الفرضيات الموضوعية لتحديد دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و خروج نتائج تجيب عن الإشكالية الموضوعية لهذه الدراسة على مستوى جامعة بلحاج بوشعيب. حيث ينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للجامعة .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للجامعة

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، هيكلها التنظيمي، نشأتها ومهامها.

المطلب الأول: التعريف بجامعة بلحاج بوشعيب . عين تموشنت:

لكل دراسة حيز جغرافي تتم فيه لكي تتضح ملامحها وبالنسبة لدراستنا الحالية أجريت بجامعة بلحاج بوشعيب التي تقع بولاية عين تموشنت طريق سيدي بلعباس ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي ومهني ، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتمحور الأهداف الأساسية لها في التكوين العالي ، والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

✓ نشأتها:

كانت جامعة بلحاج بوشعيب في بداية نشأتها مركز جامعي الذي انشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم (205/08) المؤرخ في 2008/07/09 فتح أبوابه في شهر نوفمبر من سنة الجامعية 2010/2009 بثلاثة معاهد وهي معهد العلوم وتكنولوجيا ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد الآداب واللغات وفي عام (2016) تم إعادة تقسيم معهد العلوم والتكنولوجيا إلى معهدين وبالتالي أصبح عدد المعاهد أربع معاهد والمكونة بدورها من عدة أقسام نذكرها كالتالي :

❖ **معهد التكنولوجيا:** قسم الهندسة الكهربائية، قسم الهندسة الميكانيكية، قسم الهندسة المدنية وقسم هندسة الماء والمحيط.

❖ **معهد العلوم:** قسم الرياضيات والإعلام الآلي ، قسم العلوم المادة وقسم العلوم الطبيعية والحياة.

❖ **معهد علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:** قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير وقسم الحقوق.

❖ **معهد الآداب واللغات:** قسم اللغة والأدب العربي، قسم الأدب واللغة الفرنسية، قسم الأدب واللغة الإنجليزية وقسم العلوم الاجتماعية.

وفي سنة (2021) تمت ترقية المركز الجامعي بلحاج بوشعيب إلى جامعة حسب المرسوم التنفيذي رقم (338-20) الصادر بالجريدة الرسمية تحت رقم (71) "إنشاء جامعة عين تموشنت مشكلة من كليات العلوم والتكنولوجيا والآداب والعلوم الاجتماعية والعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والحقوق. حيث ضمت عدة مصالح ووحدات إدارية المكلفة بالتسيير وتنظيم الجامعة .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة.

يتكون الهيكل التنظيمي لجامعة بلحاج بوشعيب من مجموعة من المديريات التالية :

1 - مديرية الجامعة تتكون من المجلس العلمي و المجلس الإدارة وبدورها تنفرع إلى نيابات التالية:

أ/- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل وشهادات تتكون من:

- مصلحة التعليم و التدريب.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات و المعادلات.

ب/- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي تتكون من:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة التأهل الجامعي.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث و ترمين نتائجه.

ج /- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات تتكون من:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات و التعاون و الشراكة.
- مصلحة التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية.

د/- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه متكون من:

- مصلحة الإحصاء و الإشراف.
- مصلحة التوجيه و الإعلام.
- مصلحة متابعة برامج البناء.

وكذلك تتكون مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه من:

❖ الأمانة العامة المتكونة من:

- ✓ المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.
- ✓ المديرية الفرعية المالية و المحاسبة.
- ✓ المديرية الفرعية للرسائل و الصيانة.

❖ المكتبة المركزية تتكون من:

- ✓ مصلحة الاقتناء.
- ✓ مصلحة المعالجة.

- ✓ مصلحة البحث الجيولوجي.
- ✓ مصلحة التوجيه.
- ❖ الكلية تتكون من:
- ✓ كلية الآداب و اللغات الأجنبية والعلوم الاجتماعية.
- ✓ كلية الحقوق.
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير.
- 2-الأمانة العامة: تتكون الأمانة العامة من مديريات، المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين:
- مصلحة مستخدمين الأساتذة.
- مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين وأعوان المصالح.
- مصلحة التكوين المستوى و تجديد المعلومات.
- ❖ المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة:
- مصلحة الميزانية و المحاسبة.
- مصلحة التمويل أنشطة و البحث.
- مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات.
- ❖ المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة:
- مصلحة الوسائل و الجرد.
- مصلحة النظافة و الصيانة.
- مصلحة الأرشيف.
- ❖ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية:
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.
- مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية.
- ❖ المصالح المشتركة للجامعة:
- مركز التعليم المكثف اللغات.
- مركز الأنظمة و شبكة الإعلام والاتصال و التعليم عن بعد.
- مركز الطبع و السمعي البصري.
- البهو التكنولوجي.

المطلب الثالث: مهام مصالح الجامعة.

سنقوم في هذا المطلب بعرض مختلف الإمكانيات والأقسام التي تضمها جامعة بلحا ج بوشعيب عين تموشنت وكذلك نقوم بتعريف بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، باعتبارها مكانا لدراسة الميدانية.

تطبيقا للمادة (8) من المرسوم التنفيذي رقم (03-279) المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 والذي يهدف إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملاحقة الجامعة ومصالحها المشتركة يتم تقسيم الجامعة إلى صنفين وهما "مديرية الجامعة" و"الكلية".

1) مديرية الجامعة : توضع تحت مسؤولية المدير الذي يعين بموجب مرسوم من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ ومن مهامه نذكر كالتالي:

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
 - يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
 - يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس.
 - هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
 - مسئول على حفظ الأمن والإنضباط داخل الجامعة.
 - يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- وتضم مديرية الجامعة (03) أقسام وهي نيابات المديرية، الأمانة العامة، المكتبة المركزية .

1-1- نيابات المديرية: تتشكل من (04) نيابات مديريةية:

- نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات توضع تحت تصرف مدير مساعد والذي يتكفل بمايلي:
- ✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب والأنظمة من قبل الجامعة.
- ✓ السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- ✓ السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة .
- ✓ متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- ✓ السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
- نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي : يتكفل المدير المساعد بمايلي:

- ✓ متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وبعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- ✓ متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على الأرشيف.
- ✓ جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: يتكفل المدير المساعد بمايلي:
 - ✓ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة .
 - ✓ المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم.
 - ✓ قيام بأعمال التنشيط والاتصال.
 - ✓ تنظيم تظاهرات العلمية وترقيتها .
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإشراف والتوجيه: يتكفل المدير المساعد بمايلي:
 - ✓ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة .
 - ✓ مسك بطاقة إحصائية للجامعة.
 - ✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
 - ✓ ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
 - ✓ متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية .

1-2- الأمانة العامة:

- يعين الأمين العام للجامعة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء ع لى اقتراح من المدير ويكلف بالسهر على سير الهياكل الموضوعة تحت سلطته وتسييرها الإداري والمالي وكذا المصالح التقنية المشتركة، وتتجلى المهام الأساسية الموكلة إليه في:
- ✓ ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
 - ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها .
 - ✓ ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
 - ✓ السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة .

- ✓ وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها .
- ✓ ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي .
- ✓ ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة .
- تشتمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية الآتية:
- ❖ **المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين :** والتي تتكفل بمايلي
- ✓ تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- ✓ إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين إداريين والتقنيين وأعاون مصالح الجامعة.
- ✓ ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان توزيع منسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.
- ✓ تنسيق إعداد وتنفيذ المخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- ❖ **المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:** التي تتكفل بمايلي
- ✓ تحضير مشروع الميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري معاهد والملحقات.
- ✓ متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- ✓ تحضير تفويض الإعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة وتنفيذها.
- ✓ متابعة التمويل الأنشطة البحث التي تضمنها مخابر والوحدات.
- ✓ تحسين محاسبة الجامعة.
- ❖ **مديرية الفرعية للوسائل والصيانة:** تتكفل بمايلي
- ✓ ضمان الصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة مسك سجلات الجرد.
- ✓ ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتها.
- ✓ ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.
- ❖ **مديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية و الرياضية:** تتكفل بما يلي
- ✓ ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة، لفائدة الطلبة.

✓ تنظيم الأنشطة الترفيهية.

✓ دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعة.

✓ قيام بالأنشطة الاجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

1-3/- المكتبة المركزية للجامعة: تتكفل المكتبة المركزية للجامعة لاسيما بالمهام التالية:

✓ اقتراح البرامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعية باتصال مع المكتبات الكليات والمعاهد.

✓ مسك بطاقيّة الرسائل مذكرات لما بعد التدرج.

✓ تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال الطرق للمعالجة والترتيب.

✓ مساعدة مسؤولي المكتبات الكليات والمعاهد في تسيير هياكل الموضوعات تحت سلطتهم.

✓ صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية.

✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل طلبة والأساتذة.

2/- الكلية:

الكلية وحد تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة وتتضمن في الخصوص التعليم في التدرج

وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد

المعارف. تتشكل الكلية من أقسام تضمن تنسيق النشاطات بينها وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل

مصالح وتوضع تحت مسؤولية عميد الكلية الذي يساعده بدوره كل من :

✓ نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.

✓ نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية الدراسة.

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة التي تم إتباعها، من حيث المنهج، وحدود الدراسة ومجتمع

الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة، وصدق أداة الدراسة، وأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

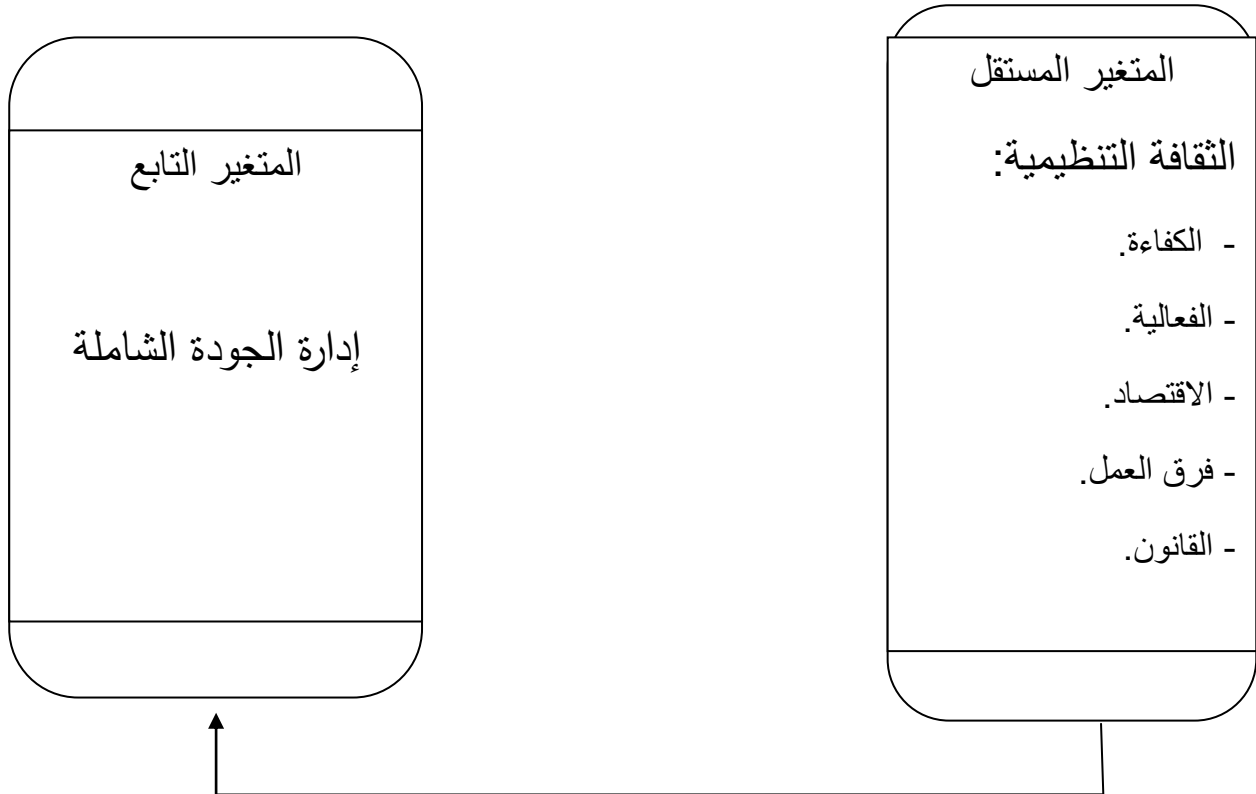
سننتقل في هذا المطلب إلى نموذج الدراسة، منهج الدراسة والأدوات الإحصائية التي تم الاعتماد

عليها.

- أولاً- متغيرات الدراسة:

يبرز متغيرات الدراسة كما يلي:

شكل (01): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

تحتوي متغيرات الدراسة على متغيرين هما :

-المتغير المستقل: وهو الثقافة التنظيمية و تحتوي على خمسة أبعاد والتي تمثل المحور الأول في

الاستبيان وهي: (الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد، فرق العمل والقانون).

- المتغير التابع: وهو إدارة الجودة الشاملة والتي تمثل المحور الثاني.

- ثانياً/- منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، قمنا باختيار جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت- كمحل الدراسة

وذلك من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمادنا المنهج الوصفي التحليلي فهو يقوم

على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس معرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة وتهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط والتحكم في هذه العوامل.

ثالثاً/-الأدوات الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات وكانت على النحو التالي:

- معامل ألفا كرونباخ: استخدام لتأكد من درجة ثبات المقياس.

- معامل الارتباط سيرمان: استخدم لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة و المعدل الكلي المحور الذي تنتمي إليه، أي صدق الاتساق الداخلي.

- معامل بيرسون: استخدم هذا المعامل لإيجاد العلاقة بين متغيرين و فحص العلاقة ايجابية أو سلبية.

-انحدار الخطي البسيط: نموذج إحصائي يستخدم في تفسير متغير مع متغير آخر.

-المتوسطات والانحرافات المعيارية: استخدمت المتوسطات الحسابية لتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تقارب إجابات عينة الدراسة.

- التكرارات و النسب المئوية: استخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

رابعاً/- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، وم ن خلال دراستنا فإن مجتمع الدراسة متمثل في الموظفين بالمصالح الإدارية على مستوى كليات جامعة بلحاج بوشعيب (عين تموشنت).

خامساً/- عينة الدراسة:

تم تلخيص المعطيات المتعلقة بالعينة الخاصة بهذه الدراسة في الجدول كمايلي:

الجدول رقم (2-1): يوضح إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان

مكان الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات الضائعة	عدد الاستبيانات الصالحة	نسبة الاستبيانات الصالحة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	20	0	7	13	44.4%
كلية علوم والتكنولوجيا	9	0	3	6	20%
كلية الأدب العربي واللغات	5	0	0	5	11.1%

					الأجنبية
24.4%	6	4	1	11	كلية الحقوق
100%	30	14	1	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نستنتج من الجدول أعلاه أنه تم توزيع (45) استبانة عبر مختلف كليات جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت- حيث تم استرجاع استبيانات المتمثلة في (31) استبانة ثم إلغاء استبانة واحدة فقط لأنها غير صالحة للدراسة بسبب إجابة كانت بدون مصداقية وبقي (30) استبانة صالحة للدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة.

تم جمع المادة العلمية الميدانية من ميدان الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية :
الملاحظة المقابلة ، الوثائق الإدارية ، الاستبانة.

1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على جمع المعلومات وهذا من خلال تواجدها في الجامعة و ذلك أثناء تنقلنا بين مختلف أقسامها مما مكنا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدنا على معرفة دور الثقافة التنظيمية في الجامعة و مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- المقابلة: الهدف منها الحصول على معلومات حول نشاط الجامعة بصفة عامة.

3- الوثائق الإدارية: استخدمنا الوثائق الإدارية بغرض الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالجامعة مثل: تعريفها، أهدافها، هيكلها التنظيمي.

4- الاستبيان: تعد أكثر الأدوات كفاءة في جمع البيانات وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع وقد تم تصميم الاستمارة لجمع البيانات الميدانية و الهدف منها هو إبراز دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

حيث شملت أداة الدراسة على جزأين وهي كالتالي:

-القسم الأول: متعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين متمثلة في الجنس، السن، عدد السنوات الخبرة.

-القسم الثاني: لقد تخصص لدراسة الجوانب و الأبعاد المتعلقة بموضوع الاستمارة و تتألف من محورين:

- المحور الأول: الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمسة الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد، فرق العمل، القانون.
- المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

تم الاعتماد مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة على

عبارات الاستبانة على النحو التالي:

05	04	03	02	01	الدرجة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الإجابة

لقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي كمايلي:

تم حساب المدى من خلال العلاقة [أكبر قيمة في المقياس - أقل قيمة في المقياس].

❖ المدى: (1-5) ومنه المدى =4.

❖ إذن طول الفئة (4/5) ومنه طول الفئة =0.8.

ومنه كل ما سبق تم تحديد فئات المقياس و تحديد اتجاهها كما في الجدول الموالي.

جدول(2-2): يوضح تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها.

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة]1,8 .1[
غير موافق] 2,6,1,8 [
محايد] 3,4,2,6 [
موافق] 4,2. 3,4 [
موافق بشدة]5 . 4,2 [

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: اختبار صدق و ثبات الاستبانة

سننتظر في هذا المبحث إلى صدق أداة الدراسة، ثبات أداة الدراسة واختبار الاتساق الداخلي

للدراسة.

-أولا صدق أداة الدراسة: لتأكد من صدق الأداة تم الاعتماد على الصدق الظاهري و الصدق البنائي :

1- الصدق الظاهري(المحكمن):

لتأكد من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة من أهل التخصص من

أجل صياغة و تقديم التعديلات المطلوبة، وحذف بعض الأسئلة من أجل الحصول على الاستبيان بشكله

النهائي.

2-الصدق البنائي :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي أو الصدق البنائي قوة الارتباط بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق هذه الأبعاد ، وتم حساب الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة والمكونة من 5 أبعاد للمحور الأول بالإضافة للمحور الثاني وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل بعد و المعدل الكلي لكل محور كما يلي:

الجدول رقم (2-3): يوضح معامل ارتباط بيرسون للمحور الأول.

المحاور	الأبعاد	رقم العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	البعد الأول	1	.820**	.000
		2	.556**	.001
		3	.819**	.000
	البعد الثاني	4	.824**	.000
		5	.853**	.000
		6	.899**	.000
		7	.913**	.000
	البعد الثالث	8	.848**	.000
		9	.770**	.000
	البعد الرابع	10	.856**	.000
		11	.819**	.000
	البعد الخامس	12	.949**	.000
		13	.940**	.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

انطلاقاً من الجدول رقم (02-03) يمكن ملاحظة إن كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي للمحور يتراوح ما بين (0.556) و (0.949) بمستويات دلالة (0.000) و (0.001) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لأبعاد هذا المحور.

جدول رقم (2-4): يوضح معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني.

المحاور	رقم العبارات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
	41	.754**	.000
	15	.826**	.000
	16	.666**	.000
	17	.729**	.000

18	.730**	.000	إدارة الجودة الشاملة
19	.838**	.000	
20	.706**	.000	
21	.417*	.022	
22	.581**	.001	
23	.573**	.001	
24	.882**	.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

انطلاقاً من جدول رقم (02-04) نلاحظ أن كل عبارات من المحور الثاني و المعدل الكلي للمحور تتراوح ما بين (0.417) و (0.882) بمستويات دلالة أقل من (0.05) مما يدل على وجود ارتباط معنوي، هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة دقته في ما يقيسه من معلومات و سلوك واتجاهات المتقضي و لقياس ثبات الأداة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرومباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.6) فأكثر، فإذا كانت أقل ترفض أداة القياس. ومنه يتم حساب قيمة معامل ألفا كرومباخ وكانت النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (2-5): معامل ألفا كرومباخ

المحور	عدد العبارات	المعامل ألفا كرومباخ
1	3	0.570
2	3	0.822

0.700	2	3
0.737	3	4
0.878	2	5
0.741	13	المحور الأول
0.894	11	المحور الثاني
0.942	24	المجموع الكلي للمحاور

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

بلغت قيمة معامل الثبات لكافة أبعاد الاستبيان (94.2%) وهو معامل ثبات جيد يفيد لأغراض البحث العلمي، حيث في تصميم الاستبيان تم مراعاة التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة كما هو مبين في الملحق رقم: (01).

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل بيانات واختيار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال إجابات الأفراد العينة عن الأسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم توصل إليها، ومن خلال تحليل فقراتها المتمثلة في المحور الأول، المحور الثاني، المحور الثالث، المحور الرابع، المحور الخامس والمحور السادس وإجراءات المعالجات الإحصائية لهذه المحاور.

المطلب الأول: نتائج البيانات الشخصية لدراسة.

حتى يتسنى لنا التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة والتي يمكن أن تساعدنا في تحليل نتائج الدراسة، قمنا بإدراج قسم يتضمن البيانات الشخصية للفرد والمتمثلة في 06 خصائص أساسية تتمثل فيما يلي:

1/- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول الموالي:
جدول رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
- ذكر	11	36.7%
- أنثى	19	63.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول (2-6) نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، حيث تمثلت نسبة الإناث (63.3%) من عينة البحث و (36.7%) للذكور، ومن هنا يتضح لنا أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور وذلك حسب توزيع الاستمارة على عينة الدراسة، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط.

2/- توزيع أفراد العينة حسب السن:

يمكن توضيح أفراد العينة من حيث السن من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (2-7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن.

السن	العدد	النسبة المئوية
- أقل من 30 سنة	2	6.7%
- من 30 إلى 40 سنة	17	56.7%
- أكثر من 40 سنة	11	36.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول (2-7) نلاحظ على أعمار الموظفين أعلى نسبة بلغت (56.7%) وهي للفئة من 30 إلى 40 سنة، تليها نسبة (36.7%) للفئة الأكثر من 40 سنة وهذا ما يدعم وجود الخبرات، وأقل نسبة كانت لفئة أقل من 30 سنة بلغت (6.7%) فقط.

3/- توزيع الأفراد حسب الخبرة:

يمكن توضيح أفراد العينة من حيث الخبرة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
- أقل من 5 سنوات	4	13.3%
- من 5 إلى 10 سنوات	12	40%
- أكثر من 10 سنوات	14	46.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول (2-8) نلاحظ إن عدد سنوات الخبرة كانت متفرقة حيث كانت أقل نسبة للموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وهي (13.3%) ونسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات بلغت (40%) أما بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات هي (46.7%) وهذا مؤشر إيجابي يدل على اكتساب العمال الجدد الخبرة من ذوي الخبرات.

4/- توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم المسبقة عن مصطلح إدارة الجودة الشاملة:

يمكن توضيح أفراد العينة حسب معرفتهم لإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي

جدول رقم(2-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب معرفتهم لإدارة الجودة الشاملة.

معرفة مسبقة عن مصطلح إدارة الجودة الشاملة	العدد	النسبة المئوية
نعم	19	63.3%
لا	11	36.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول (2-9) نلاحظ أن نسبة من لديهم معرفة مسبقة عن إدارة الجودة الشاملة كبيرة بلغت (63.3%) أما النسبة الباقية فهي للأفراد الذين ليست لديهم معرفة مسبقة عن هذا المصطلح و بلغت نسبتهم (36.7%) وهذا يدل على تداول مصطلح إدارة الجودة الشاملة في إدارة جامعة عين تموشنت.

5/- توزيع المتغير حسب وجود إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

يمكن توضيح أفراد العينة وجود إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-10): توزيع المتغير العينة حسب وجود إدارة الجودة الشاملة في جامعة عين تموشنت.

وجود إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت	العدد	النسبة المئوية
- نعم	11	36.7%
- لا	19	63.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول (2-10) نسبة من يرو وجود إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت منخفضة قليلا بلغت (36.7%) أما نسبة من يرو عدم وجود إدارة الجودة مرتفعة بلغت (63.3%)، وهذا يدل على أن أغلبية موظفين جامعة عين تموشنت لا يرو وجود إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت وهذا مؤشر سلبي.

6/- توزيع المتغير حسب إعلام الموظفين بالبرامج والخطط التي تلتزم بها الجامعة.

يمكن توضيح أفراد العينة حسب إعلام الموظفين بالبرامج والخطط التي تلتزم بها جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): توزيع متغير العينة حسب إعلام الموظفين بالبرامج والخطط التي تلتزم بها الجامعة.

يتم إعلامكم بالبرامج والخطط التي تلتزم بها الجامعة	العدد	النسبة المئوية
نعم	11	36.7%
لا	19	63.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول (2-11) نلاحظ أن نسبة من يتم إعلامهم بالبرامج والخطط التي تلتزم بها الجامعة هي (36.7%) وهي نسبة قليلة، أما نسبة من لا يتم إعلامهم بالبرامج والخطط بلغت (63.3%) وهم من يتم مشاركتهم في البرامج والخطط.
المطلب الثاني: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة كالآتي:

1-/-: نتائج إجابات أفراد العينة للمحور الأول (الثقافة التنظيمية):

الجدول التالي تبين استجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتمثلة لقيم الثقافة التنظيمية، وذلك وفقا لأبعادها (الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد، فرق العمل، قانون).

1-1-/- نتائج إجابات الأفراد بالنسبة للبعد الأول الكفاءة:

من خلال هذا الجدول سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونستنتج اتجاه العينة بالنسبة للبعد الأول (الكفاءة).

جدول رقم (2-12): يوضح نتائج أفراد العينة عن البعد الأول.

رقم العبارة	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تبذل الجامعة جهودا كبيرة في تطوير مهارات الموظفين لتحقيق الجودة.	2.40	1.163	غير موافق
2	تبذل الجهد الكافي لانجاز أدائك في الوقت المحدد.	3.80	1.157	موافق
3	هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة.	2.60	1.248	محايد
المجموع		2.93	0.873	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (2-12) أن أفراد عينة الدراسة محايدين في تبني الجامعة لبعد الكفاءة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.80) والانحراف المعياري (1.157). انطلاقا من نتائج الجدول نلاحظ أن عبارة رقم (01) "تبذل الجامعة جهودا كبيرة في تطوير مهارات الموظفين لتحقيق الجودة" حققت متوسط حسابي قدره (2.40) وانحراف معياري يقدر ب (1.163) و يشير إلى (غير موافق) هذا يدل على أن جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - لا تبذل الجهد الكافي لتحقيق الجودة.

- حققت العبارة رقم (2) "تبذل الجهد الكافي لانجاز أدائك في الوقت المحدد" متوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري قدره (1.157) و يشير إلى (موافق) يدل هذا على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على انجاز أداءهم في الوقت المحدد.

- أما العبارة رقم (3) "هناك وضوح و تحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة" حققت متوسط حسابي قدره (2.60) و انحراف معياري قدره(1.248) و يشير إلى (محايد) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين فيما يخص تحديد الدقيق للمسؤوليات في الجامعة.

1-2/- نتائج إجابات الأفراد بالنسبة للبعد الثاني الفعالية:

من خلال هذا الجدول سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونستنتج اتجاه العينة بالنسبة للبعد الثاني (الفعالية).

جدول رقم (2-13): يوضح نتائج أفراد العينة للبعد الثاني.

رقم العبارة	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
4	يتأكد المسؤولون من أن القرارات المهمة تؤخذ بعين الاعتبار.	2.80	1.125	محايد
5	عملية مشاركة في صنع القرارات التي تساهم بفعالية في تحقيق الأهداف.	3.13	1.332	محايد
6	تسمح الإدارة للموظف بالمشاركة في العمليات الإدارية) التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة).	2.27	1.311	محايد
المجموع				محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول رقم (02-13) نلاحظ أن أفراد العينة محايدين في تبني الفعالية في الجامعة

حيث حققت متوسط حسابي قدره (2.73) و انحراف معياري قدره (1.105).

- حققت العبارة رقم (4) "يتأكد المسؤولون من أن القرارات المهمة تؤخذ بعين الاعتبار" متوسط حسابي قدره (2.80) و انحراف معياري قدره (1.125) يشير إلى (محايد) وهذا يدل على حياد أفراد العينة من اخذ المسؤولين القرارات المهمة بعين الاعتبار.

- أما العبارة رقم (5) "عملية مشاركة في صنع القرارات التي تساهم بفعالية في تحقيق الأهداف" حققت متوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري قدره (1.332) ويشير إلى (محايد) و يدل هذا على عدم المشاركة الموظفين جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت- في صنع القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف.

- في العبارة رقم (6) "تسمح الإدارة للموظف بالمشاركة في العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة)" حققت متوسط حسابي قدره (2.27) وانحراف معياري (1.311) ويشير إلى (الحياد) ويدل هذا على عدم تأكد الموظفين من سماح الإدارة بمشاركتهم في العمليات الإدارية.

1-3/- نتائج إجابات الأفراد بالنسبة للبعد الثالث الاقتصاد:

من خلال هذا الجدول سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونستنتج اتجاه العينة بالنسبة للبعد الثالث (الاقتصاد).

جدول رقم (2-14): يوضح نتائج أفراد العينة للبعد الثالث.

رقم العبارة	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
7	توفر الجامعة الدعم المالي لتنفيذ آليات تتطلبها إدارة الجودة الشاملة.	2.50	1.253	غير موافق
8	تتمتع كل كلية أو معهد بالاستقلالية المالية.	1.97	0.964	غير موافق
المجموع		2.23	0.980	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (02-14) أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين لوجود البعد الاقتصادي في

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - حيث قدر المتوسط الحسابي (2.23) والانحراف المعياري (0.980) وتشير هذه النتائج (غير موافق).

- في العبارة رقم (7) "توفر الجامعة الدعم المالي لتنفيذ آليات تتطلبها إدارة الجودة الشاملة." قدر المتوسط الحسابي (2.50) و الانحراف المعياري (1.253) و تشير هذه النتائج إلى (غير موافق) و هذا يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على توفير الجامعة الدعم المالي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

- في العبارة رقم (8) "تتمتع كل كلية أو معهد بالاستقلالية المالية" قدر الوسط الحسابي ب (1.97) والانحراف المعياري (0.964) و تشير هذه النتائج إلى (غير موافق) وهذا يدل على أن أفراد العينة غير موافقين على عبارة تتمتع كل كلية بالاستقلالية المالية.

1-4/- نتائج إجابات الأفراد بالنسبة للبعد الرابع فرق العمل :

من خلال هذا الجدول سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونستنتج اتجاه العينة بالنسبة للبعد الرابع (فرق العمل).

جدول رقم (2-15): يوضح نتائج أفراد العينة للبعد الرابع.

رقم العبارة	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
9	إن العمل الجماعي هو أساس نجاح العمل في هذه الجامعة.	3.10	1.423	محايد
10	تحافظ على العلاقات الطيبة على أساس مبدأ التعاون في انجاز المهام.	3.5	1.167	موافق
11	تسود الثقة بين أعضاء العمل.	2.73	1.285	محايد
المجموع		3.12	1.049	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (02-15) أن أفراد العينة يتخذون الحياد في وجود بعد فرق العمل في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري قدره (1.049) وتشير هذه النتائج إلى (الحياد).

- في العبارة رقم (09) "إن العمل الجماعي هو أساس نجاح العمل في هذه الجامعة." قدر المتوسط الحسابي (3.10) و الانحراف المعياري (1.423) و تشير إلى (محايد)، وهذا يدل على أن أفراد العينة غير متأكدين من أن العمل الجماعي هو أساس نجاح العمل في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - .

- أما في العبارة رقم (10) "تحافظ على العلاقات الطيبة على أساس مبدأ التعاون في انجاز المهام" قدر المتوسط الحسابي (3.5) والانحراف المعياري (1.167) وتشير إلى (موافق)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقين على هذه العبارة.

- وفي العبارة رقم (11) "تسود الثقة بين أعضاء العمل" قدر المتوسط الحسابي (2.73) والانحراف المعياري (1.285) وتشير إلى (محايد)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من وجود الثقة بين الموظفين.

1-5- نتائج إجابات الأفراد بالنسبة للبعد الخامس القانون:

من خلال هذا الجدول سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونستنتج اتجاه العينة بالنسبة للبعد الخامس (القانون).

جدول رقم(2-16): يوضح نتائج أفراد العينة للبعد الخامس.

رقم العبارة	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
12	تعمل الجامعة على ضمان جميع الحقوق الضرورية لموظفيها.	2.30	1.236	غير موافق
13	تحرص الجامعة على تسطير برامج تدريبية بصورة مستمرة للموظفين.	2.30	1.149	غير موافق
المجموع		2.30	1.126	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (02-16) أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين لوجود البعد القانوني في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت- حيث قدر المتوسط الحسابي (2.30) والانحراف المعياري (1.126) وتشير هذه النتائج إلى (غير موافقة).

-في العبارة رقم (12) "تعمل الجامعة على ضمان جميع الحقوق الضرورية لموظفيها" قدر المتوسط الحسابي في هذه العبارة (2.30) والانحراف المعياري (1.236) وتشير إلى (غير موافق)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على ضمان الجامعة لحقوق موظفيها. أما في العبارة رقم (13) فننتائجها مثل نتائج العبارة رقم (12)متوسطها الحسابي (2.30) و انحرافها المعياري (1.149) وهذا يدل أن جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت- لا توفر برامج تدريبية لموظفيها.

2/- نتائج إجابات أفراد العينة للمحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة)

الجدول التالي يبين إجابات عينة الدراسة نحو العبارات المتمثلة لقيم إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (2-17): يوضح نتائج أفراد العينة للمحور الثاني

رقم العبارة	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
14	تبذل الإدارة جهود لنشر فلسفة إدارة الجودة الشاملة.	2.37	1.217	غير موافق
15	تهتم الإدارة العليا في الجامعة بتقييم جهود لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وقت لآخر.	2.30	1.149	غير موافق
16	تمنح الجامعة الصلاحيات اللازمة للموظفين لأداء العمل.	2.63	1.273	محايد
17	تركز الجامعة على آليات وتقنيات حل مشكلات العمل.	2.47	1.106	غير موافق
18	تحرص الجامعة على امتلاك التكنولوجيا الحديثة اللازمة للتحسين والتطوير.	2.70	1.343	محايد
19	تعالج إدارة الجامعة العوائق التي تحد من عملية التحسين.	2.47	1.306	غير موافق
20	تخضع جميع الخدمات التي تقدمها الجامعة إلى عملية التحسين.	2.83	1.177	محايد
21	يعتبر الموظف مورد ذو قيمة يجب تطويره.	3.70	1.368	موافق
22	تملك المؤسسة مستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.07	1.285	محايد
23	يكتسب الموظف المعلومات من ذوي الخبرة لإتقان عمله.	3.20	1.126	محايد
24	تحرص الجامعة على مشاركة جميع العاملين في الدورات التدريبية.	2.20	1.349	غير موافق
المجموع				محايد
		2.72	0.871	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (2-17) : أن أفراد عينة الدراسة يتخذون الحياد في وجود إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - وذلك وفقاً للنتائج المتحصل عليها حيث قدر المتوسط الحسابي للمحور الثاني (2.72) والانحراف المعياري (0.871) وهذا يشير إلى الاتجاه (المحايد).

- في العبارة رقم (14) قدر المتوسط الحسابي (2.37) والانحراف المعياري (1.217) و هذا يشير إلى اتجاه (غير موافق) والذي يدل على عدم بذل الجامعة الجهد لنشر فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- في العبارة (15) قدر المتوسط الحسابي (2.30) والانحراف المعياري (1.149) و هذا يشير إلى اتجاه (غير موافق) والذي يدل على عدم اهتمام إدارة العليا للجامعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- أما في العبارة رقم (16) "تمنح الجامعة الصلاحيات اللازمة للموظفين لأداء العمل" قدر المتوسط الحسابي لها (2.63) والانحراف المعياري (1.273) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتخذون الحياد اتجاه هذه العبارة.
- في العبارتين رقم (17) و(19) لها نفس المتوسط الحسابي والذي قدر ب (2.47) أما الانحراف المعياري (1.106) و (1.206) و يشير هذا إلى اتجاه واحد وهو (غير موافق) .
- العبارة رقم (18) قدر المتوسط الحسابي (2.70) و الانحراف المعياري (1.343) تشير هذه النتائج إلى اتجاه (محايد)، وهذا يدل على أن الجامعة لا توفر التكنولوجيا الحديثة اللازمة للتحسين المستمر .
- في العبارة (20) قدر المتوسط الحسابي (2.83) والانحراف المعياري (1.177) يشير إلى اتجاه (المحايد) وهذا يدل على أن أفراد العينة تتخذ الحياد.
- في العبارة (21) قدر المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معياري (1.368) و يشير إلى اتجاه (موافق) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تطوير الموظف واعتباره مورد ذو قيمة.
- في العبارة (22) قدر المتوسط الحسابي (3.07) وانحراف المعياري (1.285) ويشير هذا إلى اتجاه (محايد) حيث أن أفراد عينة الدراسة يتخذون الحياد اتجاه فكرة امتلاك الجامعة للموارد البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- في العبارة (23) قدر المتوسط الحسابي (3.20) والانحراف المعياري (1.126) وتشير هذه النتائج إلى (محايد)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتخذون الحياد اتجاه هذه العبارة .
- في العبارة رقم (24) قدر المتوسط الحسابي (2.20) وانحراف معياري (1.349) وتشير هذه النتائج إلى اتجاه (غير موافق) وهذا يدل على أن جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت لا توفر الدورات التدريبية لجميع الموظفين.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

بعد تفرغ النتائج في برنامج spss أتمنا عملية الحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من الأبعاد وفقا لكل محور وسنتطرق الآن إلى اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية في دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت حيث قمنا بتقسيم الفرضية إلى فرضية عدمية وفرضية بديلة وهي كالاتي:
الفرضية العدمية H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية في دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5% .
الفرضية البديلة H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية في دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (2-18): يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	12.092	1	12.092	0.742	0.550	34.235	0.000
الخطأ	9.890	28	0.353				
الإجمالي	21.982	29					

الارتباط الدال إحصائياً عند مستوى الدلالة (5%)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الانحدار بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) قدرت ($R^2=0.550$) وهذا يعني إن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يساهم بنسبة (55%) في تفسير المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) وهي نتيجة حسنة على العموم كما نلاحظ إن قيمة F المحسوبة بلغت (34.235)، وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) واستنادا عليه يمكن القول انه يوجد معنوية للنموذج.

-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الكفاءة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الكفاءة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5% .

الجدول رقم (2-19): يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة sig	T	B	R ²	R	مستوى الدلالة sig	قيمة F محسوبة
0.27	2.330	1.125	0.297	0.545	0.02	11.855
0.02	3.446	0.544				

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول (2-19) أن معامل الانحدار بين المتغير الفرعي والمتغير التابع قدرت (0.545) بمستوى دلالة (0.02) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ويدل هذا على وجود علاقة ايجابية.

أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة قدرت (11.855) وبالنسبة لقيمة معامل التحديد R² قدر (0.297)، مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الكفاءة قدر (29.7%) من التغيرات التي تحدث في إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - وهي قليلة نسبياً والباقي (54.5%) راجعة للعوامل الأخرى. وعليه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الكفاءة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5% .

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الفعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5% .

الفرضية البديلة H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الفعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5% .

الجدول رقم (2-20): يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة sig	T	B	R ²	R	مستوى الدلالة sig	قيمة F محسوبة	
0.00	4.010	1.362	الثابت	0.399	0.631	0.000	18.560
0.00	4.308	0.497	الثقافة التنظيمية في مجال الفعالية.				

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير الفرعي الثاني والمتغير المستقل قدرت (R=0.631) مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بمستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من (0.05)، أما F المحسوبة قدرت (18.560).

قيمة R² قدرت (0.399)، مما يعني إن الثقافة التنظيمية تساهم بنسبة (39.3%) في مجال الفعالية والباقي راجع للعوامل الأخرى. ومن خلال تحليل النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وعليه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الفعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

3-1- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الاقتصاد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.
الفرضية البديلة H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الاقتصاد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى المعنوية 5%.

الجدول رقم (2-21): يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		
مستوى الدلالة	T	B	R ²	R	مستوى الدلالة sig	قيمة F محسوبة	

sig							
0.00	4.597	1.399	الثابت	0.444	0.667	0.000	22.384
0.00	4.731	0.592	الثقافة التنظيمية في مجال الاقتصاد				

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير الفرعي الثاني والمتغير المستقل قدرت (R=0.667) مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بمستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، أما F المحسوبة قدرت (22.384).

- قيمة R² قدرت (0.444)، مما يعني إن الثقافة التنظيمية تساهم بنسبة (44.4%) في مجال الفعالية والباقي راجع للعوامل الأخرى. ومن خلال تحليل النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وعليه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الاقتصاد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

❖ الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال فرق العمل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

❖ الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال فرق العمل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى المعنوية 5%.

الجدول رقم (2-22): يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابع.

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة	T	B	R ²	R	مستوى الدلالة sig	قيمة F محسوبة

sig							
40.0	3.106	661.3	الثابت	0.273	0.523	0.03	10.530
30.0	3.245	340.4	الثقافة التنظيمية في مجال فرق العمل				

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير الفرعي الثاني و المتغير المستقل قدرت (R=0.523) مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بمستوى الدلالة (0.03) وهو أقل من (0.05)، أما F المحسوبة قدرت (10.530).

- قيمة R² قدرت (0.273) مما يعني أن الثقافة التنظيمية تساهم بنسبة (27.3%) في مجال فرق العمل والباقي راجع للعوامل الأخرى. ومن خلال تحليل النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وعليه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الفعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى المعنوية 5%.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال قانون في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية البديلة H₁: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال القانون في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (2-23): يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	القدرة التفسيرية	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار
------------------------------------	------------------	---------------------------------

مستوى الدلالة sig	T	B		R ²	R	مستوى الدلالة sig	قيمة F محسوبة
00.0	5.901	2691.	الثابت	6670.	8170.	00.0	56.169
00.0	7.496	6310.	الثقافة التنظيمية في مجال القانون				

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير الفرعي الخامس والمتغير المستقل قدرت ($R=0.817$) مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بمستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، أما F المحسوبة قدرت (56.169).

قيمة R^2 قدرت (0.667)، مما يعني إن الثقافة التنظيمية تساهم بنسبة (66.7%) في مجال القانون، والباقي راجع للعوامل الأخرى. ومن خلال تحليل النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وعليه يمكن القول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال القانون في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت - عند مستوى المعنوية 5% .

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت عند مستوى المعنوية 5% .

وتنتفع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم (2-24): معامل الارتباط بين الكفاءة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	المجال
0.000	0.545**	الكفاءة

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يبين الجدول (2-24) أن معامل الارتباط بين الكفاءة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساوي(0.545)، بمستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. -الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (2-25): معامل الارتباط بين الفعالية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
الفعالية	0.631**	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يبين الجدول (2-25) أن معامل الارتباط بين الفعالية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساوي(0.631)، بمستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الفعالية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. -الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاقتصاد و تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (2-26) : معامل الارتباط بين الاقتصاد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
الاقتصاد	0.667**	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يبين الجدول (2-26) أن معامل الارتباط بين الاقتصاد و تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساوي (0.667)، بمستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاقتصاد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-الفرضية الفرعية الرابعة:يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل و تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (2-27): معامل الارتباط بين فرق العمل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
فرق العمل	0.523**	0.03

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يبين الجدول (2-27) أن معامل الارتباط بين الاقتصاد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يساوي (0.523)، بمستوى الدلالة (0.03) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قانون و تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (2-28): معامل الارتباط بين قانون وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
فرق العمل	0.817**	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يبين الجدول رقم (2-28) أن معامل الارتباط بين القانون وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يساوي (0.817)، بمستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القانون وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

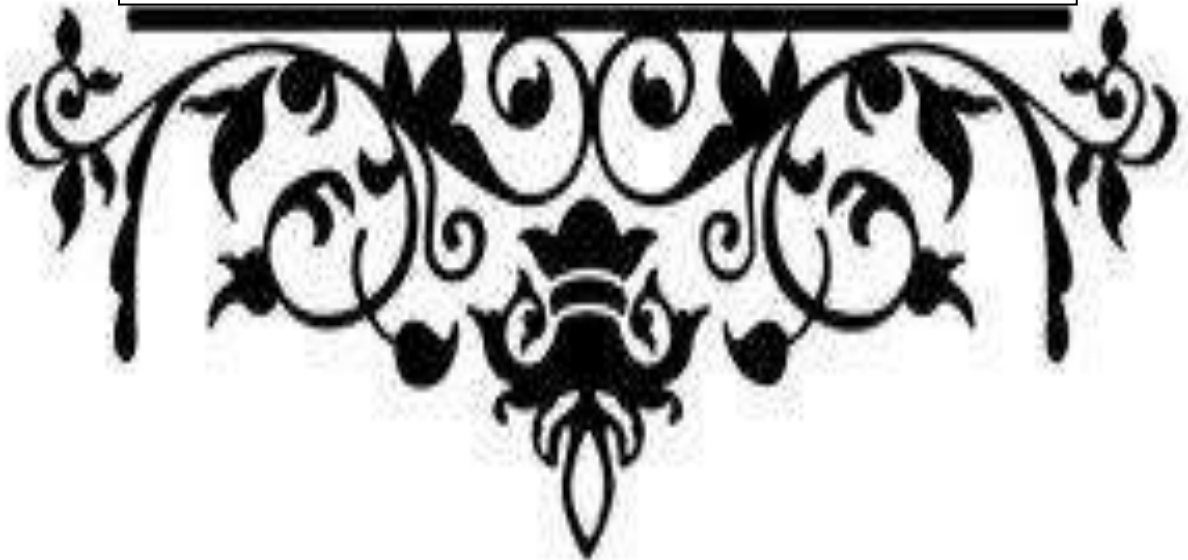
خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية و لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تبين لنا أن جامعة بلحاج بوشعيب تطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل القيم التنظيمية السائدة و المتمثلة في فرق العمل في الأولى ، تليها على التوالي كفاءة ، الفعالية ، قانون و النظم، اقتصاد.

وقد تناولت هذه الدراسة الإطار الوصفي من المنهج الدراسة وكذا عينة الدراسة وأداء الدراسة المستخدمة و باستخدام الإطار التحليلي و اختيار الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة وقد تبين لنا أن لقيم الثقافة التنظيمية أهمية بالغة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال صدق و ثبات فرضيات الدراسة.



الخاتمة العامة



الخاتمة العامة

لقد تبين لنا من خلال ما ورد في هذه الدراسة في جانبها النظري أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أصبحت ضرورة ملحة في ظل الاتجاهات الحالية للتعليم العالي، فإدارة الجودة الشاملة تعد أحد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، كما أن تطبيقها يعد أسلوباً شاملاً للتطوير التنظيمي، يعمل على تطوير قاعدة من القيم و المعتقدات التي تشكل بذاتها ثقافة تنظيمية فاعلة، كما تم استخلاص أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية من جميع جوانبها لتكون متوافقة تماماً مع متطلبات نجاح هذا التطبيق.

إن فهم و تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم إلا من خلال توفر مجموعة من العناصر التي تكفل نجاح هذا التطبيق و من أهمها تهيئة المناخ و ثقافة المؤسسة، بعد القيام بالدراسة النظرية و التطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

1- نتائج الجانب النظري :

- تعد الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة و التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الفهم السليم للثقافة التنظيمية وقيمتها يسمح للمؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إن المؤسسات الناجحة تعتمد على إدارة الجودة الشاملة التي تولي اهتماماً بالغاً بالموارد البشري.
- تحتاج المؤسسات في وقتنا الحالي لتحقيق الأفضلية التنافسية إلى تقديم إبداعات جديدة و باستمرار و كفاءة و فعالية عاليتين.

2- نتائج الجانب التطبيقي:

- النتائج الخاصة بآراء و استجابات أفراد عينة الدراسة

- وجود توافق في آراء أفراد العينة حول درجة انعدام بذل المجهودات كافي من اجل تطوير المهارات الموظفين لتحقيق الجودة في ظل وجود مجهودات كافية مبذول من قبل الموظفين.
- انعدام تدخل الموظفين في المشاركة في العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) وعلى هذا أساس لم يتم مساهمة الموظفين في صنع القرارات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المرغوبة من طرف الجامعة.

الخاتمة العامة

- وجود جملة من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة وهذا راجع لضعف الدعم المالي الذي تعاني منه الجامعة و عدم توفر استقلالية المالية لديها فهي تفتقر إلى ذوي الخبرات لقيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- وجود التوافق في أفراد العينة حول العلاقات الطيبة المبنية على أساس مبدأ التعاون في انجاز المهام في حين توجد فروق من ناحية العمل الجماعي من أجل نجاح عمل في هذه الجامعة.
- لا يوجد بعد قانوني في جامعة لانعدام ضمان جميع الحقوق الضرورية لدى موظفيها وضعف في تقديم برامج تدريبية وتطويرهم.
- لا توجد فروقات في آراء أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعدم تبنيها من طرف الجامعة وبذل الجهد من أجل نشر فلسفتها وفي خلاصة القول ليس لها أهمية و اهتمام من طرف إدارة العليا للجامعة من أجل تطبيقها.

3- النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

بعد ما تم اختبار فرضيات الدراسة توصلت الباحثان إلى جملة من النتائج وهي:

3-1/- اختبار الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية في دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت عند مستوى المعنوية 5%.

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS ومن خلاله قمنا بتقسيم هذه الفرضيات إلى خمس فرضيات فرعية وذلك حسب أبعاد الثقافة التنظيمية وقمنا باختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط لاحظنا في جميع الفرضيات الفرعية أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05) وهذا يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في مجال الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد، فرق العمل، القانون في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

3-1/- اختبار الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور ا لثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت عند مستوى المعنوية 5%.

الخاتمة العامة

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS ومن خلاله قمنا بتقسيم الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية وذلك حسب أبعاد الثقافة التنظيمية وقمنا باختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون لاحظنا في جميع الفرضيات الفرعية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05) وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور ا لثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

4- المقترحات:

- إقامة دورات تدريبية متطورة يقوم عليها خبراء و متخصصون في مجال إدارة الجودة الشاملة من أجل إعداد القيادات الجامعية وفقا لمعايير عالية للوصول للتميز.
- عقد المؤتمرات و الندوات و اللقاءات التي من شأنها نشر ثقافة الجودة الشاملة.
- تشجيع مراكز البحث العلمي في الجامعة على دراسة مميزات و إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل الصحيح .
- إنعاش دورات التدريبية للموظفين من أجل اكتساب خبرة في ظل التطورات التكنولوجية.
- الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مضامينها الأساسية و كيفية التخطيط السليم لتطبيقها.
- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية من قبل القيادات الإدارية بالجامعة باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- النظر لإدارة الجودة الشاملة كهدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا و ينتهي عند آخر فرد في الجامعة.
- الاهتمام بالموظفين لكونهم أحد الركائز الأساسية لتبني إدارة الجودة الشاملة فكرا و ممارسة و العمل على تنمية بما يناسب تلك الفلسفة لتوفير التشجيع على الإبداع.

5-أفاق مستقبلية:

الخاتمة العامة

تقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية مثل:

- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتممية مهارات الإبداع والابتكار.
- دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومراقبة التسيير.
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومراقبة التسيير.



قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. احمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، (2005).
2. القطب ، محي الدين يحي ، أرثيمة ، هاني جراح ، مدخل إلى إدارة الموارد ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، (2012).
3. بهجت عطية راضي، وأم، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة، مفهوم و الفلسفة و التطبيقات ، القاهرة شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، ط1، مصر، (2015).
4. دودين، أحمد يوسف إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر ناشرون و موزعون (ط 1) ، عمان ، (2012).
- 5 . سوسن شاكر مجيد، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، (ط 2)، الأردن، (2015).
- 6 . عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار للنشر و التوزيع، عمان، (2011).
7. مدحت أبو النصر "أساسيات إدارة الجودة الشاملة" ، دار النشر والتوزيع، (ط1)، القاهرة، (2006).
- 8- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع، (ط 4)، الأردن، (2009).
- 9- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، (2014).

ب- المذكرات والأطروحات:

- 10 . أمينة صديقي ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة) ، مذكرة ماستر(غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة، الجزائر،(2012-2013).
11. ايهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي) ، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، (2011).

12. ايت إبراهيم خولة، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز (دراسة حالة مؤسسة "بروليبيوس" لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها، أم بواقي)، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم بواقي، (2015/2014).
13. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، (2006).
14. أسماء حنين، عالية قراط، تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة (دراسة ميدانية بكليات جامعة ادرار)، مذكرة ماستر (غير منشورة)، قسم علوم اجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، (2018/2017).
15. أمينة صديقي : تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، (2012).
- 16- السامرائي برهان الدين : دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة . مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (2012).
- 17 . الفرد مطيعة محمد ، قياس الثقافة التنظيمية ومدى ملاءمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمصفاة الزاوية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس ، (2005).
18. بوخلوة باديس : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية ، (دراسة ميدانية في مؤسسة سونا طراك قسم التكرير)، مذكرة الدكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة قاصدي مرياح . ورقلة ، السنة (2015) / (2016).
- 19- حيتم محمد العيد ، " إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز) ،مذكرة ماجستير (غير منشورة) للعلوم التجارية ، جامعة محمد بو ضياف ، المسلية ، (2009).
- 20- عماد سعادي، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة)، أطروحة شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، (2015) / (2016).

21. عماد سعاد : مساهمة الثقافة التنظيمية في تبين إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مركب الملح الوطاية) ، شهادة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة (2016).
- 22- نور الدين يوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بينر العاتر تيسة) ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، (2014).
- 23- ناضور خيرة، محرز فاطمة زهراء ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة ملينة عرب) ، مذكرة ماستر (غير منشورة) فيتسيير ، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة عين الدفلى (2018 . 2019).

ج- المجالات:

- 24- إيمان عبد الرحيم الخاليلة ، عمر أحمد همشري ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ، مجلة دراسات ، العلوم التربوية ، المجلد (42) ، العدد (1) . (2015).
- 25- تامر محمد محارمه " تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق غدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية". المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية للنشر و التوزيع .المجلد (28) ،العدد (1).
- 26- عامر علي العطوي ، الهام ناظم الشيباني ، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية ،دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، مجلة (12) ، العدد (4).
- 27- عمر عزاوي، محمد عجيله، مؤسسات المعرفة وثقافة الاقتصادية رؤية المستقبلية، مجلة الباحث، ع04، جامعة الجزائر، (2006).

د- المؤتمرات:

- 28- عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة المنظمة في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور - دراسة استطلاعية - مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض ايام11-14/12/2014.

29- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بليدة، الجزائر، أيام 20-21/05/2002 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

30- w. senda and y.boujelben cultural influences on TMQ implementation and financial performance in tunisian firms ekonomika a management(2011).

A decorative blue border with a repeating geometric pattern surrounds the page. In the center, there is a large, intricate black floral ornament with symmetrical scrollwork and leaf-like patterns. A white rectangular box is centered within this ornament, containing the text.

الملاحق

الملحق رقم 01: نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية علوم الاقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

في إطار إعداد دراسة تحت عنوان **ور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، و الذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، ومن أجل معالجة دراستنا الميدانية نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة بغية التعرف على آرائكم، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم لحسن تعاونكم و اهتمامكم بهذه الدراسة. وفي الختام تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 من 30 إلى 40 أكثر من 40

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

هل لديكم معرفة مسبقة عن مصطلح إدارة الجودة الشاملة: نعم لا

هل توجد إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت: نعم لا

يتم إعلامكم بالبرامج والخطط التي تلتزم بها الجامعة: نعم لا

القسم الثاني: متغيرات الدراسة.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

يرجى منكم وضع (X) أمام العبارة التي تراها مناسبة .

الرقم	المؤشرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: مهام الثقافة التنظيمية.						
الكفاءة						
1	تبذل الجامعة جهوداً كبيرة في تطوير مهارات الموظفين لتحقيق الجودة.					
2	تبذل الجهد الكافي لإنجاز أدائك في الوقت المحدد .					
3	هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة.					
الفعالية						
1	يتأكد المسؤولون من أن القرارات المهمة تؤخذ بعين الاعتبار .					
2	مشاركة في صنع القرارات التي تساهم بفعالية في تحقيق الأهداف.					
3	تسمح الإدارة للموظف بالمشاركة في العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة).					
الاقتصاد						
1	تتمتع كل كلية أو معهد بالاستقلالية المالية.					
2	توفر الجامعة الدعم المالي لتنفيذ آليات تتطلبها إدارة الجودة الشاملة.					
ثانياً: إدارة العلاقات.						

فرق العمل					
					1 إن العمل الجماعي هو أساس نجاح العمل في هذه الجامعة.
					2 تحافظ على العلاقات الطيبة على أساس مبدأ التعاون في انجاز المهام.
					3 تسود الثقة بين أعضاء العمل.
قانون					
					1 تعمل الجامعة على ضمان جميع الحقوق الضرورية لموظفيها.
					3 تحرص الجامعة على تسطير برامج تدريبية بصورة مستمرة للموظفين.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	المؤشرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	تبذل الإدارة جهود لنشر فلسفة إدارة الجودة الشاملة.					
15	تهتم الإدارة العليا في الجامعة بتقييم جهود لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وقت لآخر.					
16	تمنح الجامعة الصلاحيات اللازمة للموظفين لأداء العمل.					
17	تركز الجامعة على آليات وتقنيات حل مشكلات العمل.					
18	تحرص الجامعة على امتلاك التكنولوجيا الحديثة اللازمة للتحسين.					

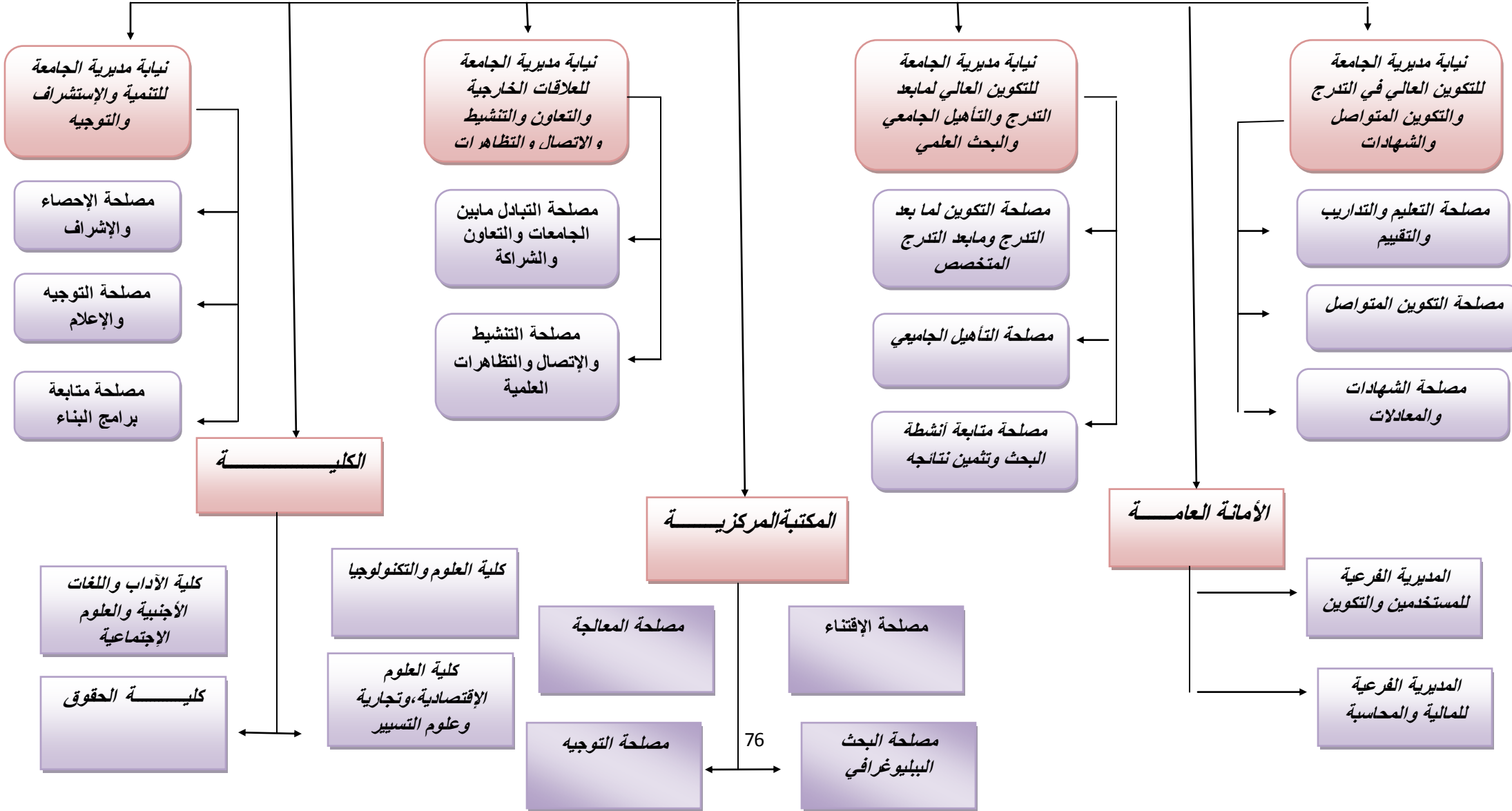
					19	تعالج إدارة الجامعة العوائق التي تحد من عملية التحسين.
					20	تخضع جميع الخدمات التي تقدمها الجامعة إلى عملية التحسين.
					21	يعتبر الموظف مورد ذو قيمة يجب تطويره.
					22	تملك المؤسسة مستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					23	يكتسب الموظف المعلومات من ذوي الخبرة لإتقان عمله.
					24	تمنح الجامعة الصلاحيات اللازمة للموظفين لأداء العمل.
					25	تحرص الجامعة على مشاركة جميع العاملين في الدورات التدريبية.

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية الجامعة.

المجلس العلمي

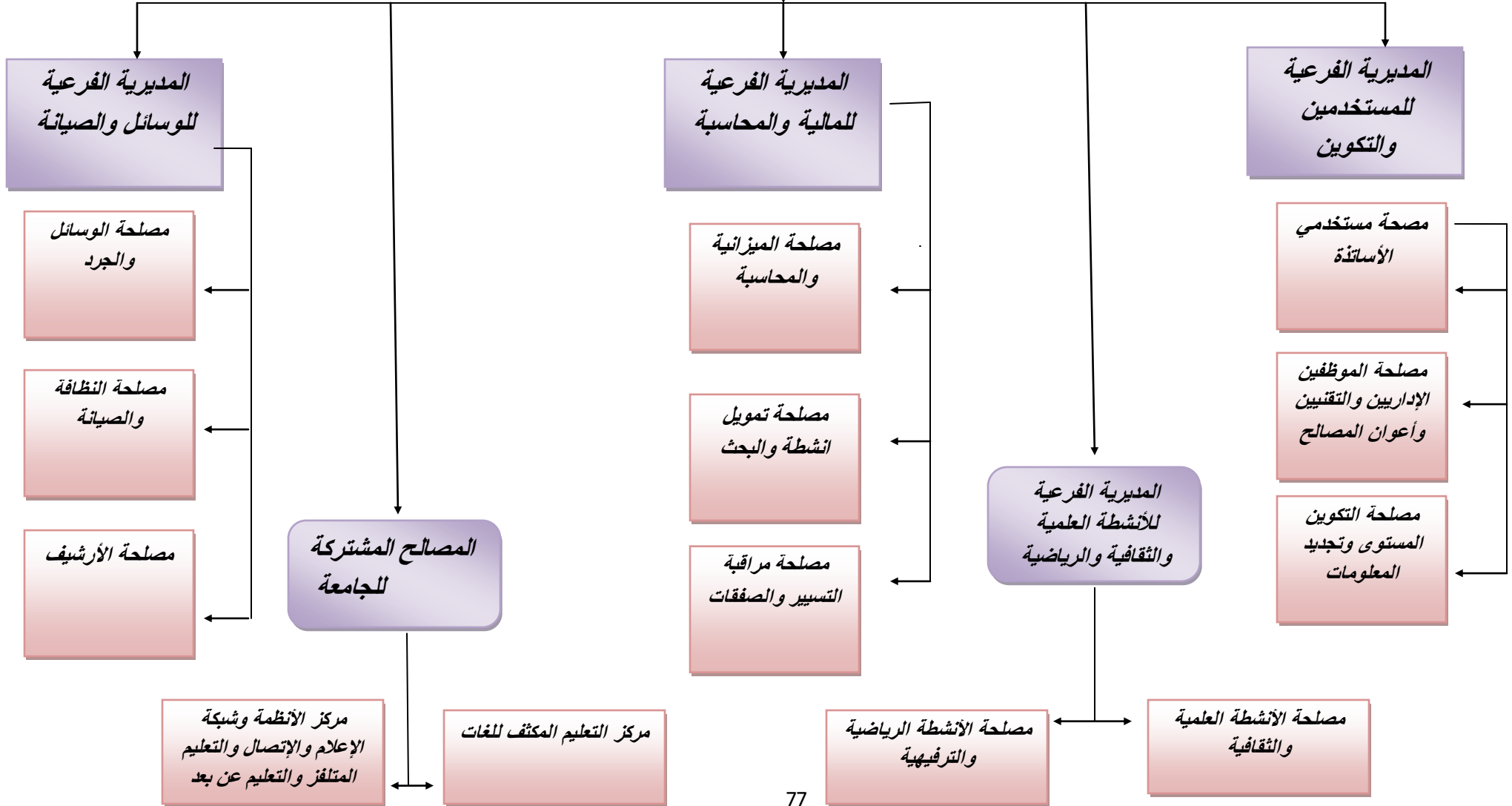
مديرية الجامعة

مجلس الإدارة



الأمانة العامة

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للأمانة العامة.



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت، حيث تم تحليل قيم الثقافة التنظيمية و الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وقد تم استخدام المنهج التحليل حيث تم تصميم الاستبيان و توزيعه على عينة الدراسة، المتمثلة في مجموعة من إداريين و الأساتذة في جامعة بلحاج بوشعيب وقد اعتمدنا في التحليل على (spss v22) برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاقتصادية، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها:

وجود علاقة بين قيم الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما قدمت الدراسة مجموعة من اقتراحات و التوصيات لكي تتمكن الثقافة التنظيمية من لعب دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية:

ثقافة تنظيمية ، إدارة الجودة الشاملة ، جامعة بلحاج بوشعيب

Abstract:

The objective of this study is to evaluate the impact of corporate culture in the use of quality management at Belhadj Bouchaib University in Ain-Temouchent. The problem is therefore the following: what is the impact of corporate culture and what are the main dimensions of quality management within Belhadj Bouchaib University?

To answer the problem, the study was based on the analytical method and an experiment including the distribution of a questionnaire on a random sample of university employees was conducted. The statistical data processing computer tool SPSS22 was necessary to process the results The results of the study showed that there is a relationship between the values of the corporate culture and the application of quality management. our study has suggested a set of recommendations likely to contribute to improving performance.

Keywords: Corporate culture; Quality management; Quality management; Belhadj Bouchaib University.