

# **أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية**

**( دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة )  
بمدينة العاشر من رمضان**

**دكتور / ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي  
مدرس إدارة الأعمال – كلية التجارة  
جامعة عين شمس**

## قائمة محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع	مسلسل
١	<b>المبحث الأول: الفلسفة النظرية للدراسة</b>	١
١	مقدمة	١/١
١	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	٢/١
٢	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	٣/١
٤	مفهوم ومكونات الثقافة التنظيمية	٤/١
١٠	أهمية الثقافة التنظيمية	٥/١
١١	ثقافة الجودة الشاملة	٦/١
١٥	مفهوم وقياس الفعالية التنظيمية	٧/١
١٧	الدراسات السابقة	٨/١
٢٢	<b>المبحث الثاني: مشكلة وفرض ومنهجية الدراسة</b>	٢
٢٢	أهمية الصناعة	١/٢
٢٥	مشكلة الدراسة	٢/٢
٢٦	أسئلة الدراسة	٣/٢
٢٦	مجتمع وعينة الدراسة	٤/٢
٣٠	متغيرات الدراسة	٥/٢
٣٢	فرض الدراسة	٦/٢
٣٢	أهداف الدراسة	٧/٢
٣٢	أهمية الدراسة	٨/٢
٣٣	<b>المبحث الثالث: نتائج تحليل الدراسة الميدانية</b>	٣
٣٣	صدق وثبات الأداة المستخدمة	١/٣
٣٩	الوصف الإحصائي لأبعاد وعناصر ثقافة الجودة الشاملة	٢/٣
٤٢	الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة	٣/٣
٤٣	مناقشة فرض الدراسة	٤/٣
٥١	- الحكم على صحة الفرض	
٥٢	خلاصة النتائج والتوصيات	٥/٣
٥٢	- أهم النتائج	
٥٣	- أهم التوصيات	
٥٤	• المراجع	
٥٤	- المراجع العربية	
٥٦	- المراجع الأجنبية	

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	معايير الفعالية التنظيمية.	١٧
٢	قيمة الإنتاج لقطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في السنوات المحددة .	٢٣
٣	ال الصادرات المصرية من الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في الأعوام المحددة.	٢٤
٤	الأهمية النسبية لقطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان.	٢٥
٥	حجم العمالة بشركات الدراسة موزعة على فئتين عام ٢٠٠١ .	٢٩
٦	نتائج صدق وثبات بعد التوجيه الاستراتيجي.	٣٣
٧	نتائج صدق وثبات بعد الاتجاهات.	٣٤
٨	نتائج صدق وثبات بعد القيم السائدة.	٣٤
٩	نتائج صدق وثبات بعد التدريب والتعلم.	٣٥
١٠	نتائج صدق وثبات بعد الاتصال.	٣٥
١١	نتائج صدق وثبات بعد روح الفريق.	٣٦
١٢	نتائج صدق وثبات بعد نمط القيادة.	٣٦
١٣	نتائج صدق وثبات معيار النظم المفتوحة.	٣٧
١٤	نتائج صدق وثبات معيار العلاقات الإنسانية.	٣٨
١٥	نتائج صدق وثبات معيار الأهداف الرشيدة.	٣٨
١٦	نتائج صدق وثبات معيار العمليات الداخلية.	٣٩
١٧	الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بعد التوجيه الاستراتيجي.	٤٠
١٨	الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بعد الاتجاهات.	٤٠
١٩	الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بعد القيم السائدة .	٤٠
٢٠	الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بعد التدريب والتعلم.	٤١

### تابع قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٢١	الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بُعد الاتصال.	٤١
٢٢	الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بُعد روح الفريق.	٤١
٢٣	الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بُعد نمط القيادة.	٤١
١/٢٤	العلاقات الإرتباطية البسيطة بين أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ومتغيرات الفعالية التنظيمية.	٤٣
٢/٢٤	النتائج الإجمالية لكل من معامل ارتباط كانونكل بين متغيرات ثقافة الجودة الشاملة ومتغيرات الفعالية التنظيمية وكذلك اختبار كا <sup>٢</sup> .	٤٤
٣/٢٤	أوزان كانونكل للوظائف المختلفة.	٤٥
٤/٢٤	الملاعنة الكلية لوظائف كانونكل.	٤٧
٥/٢٤	دليل الإسهام لكل من توليفة متغيرات الفعالية التنظيمية مع متغيرات ثقافة الجودة الشاملة .	٤٨

## **المبحث الأول : الخلفية النظرية للدراسة**

### **١/١ مقدمة :**

يكم الاستخدام الناجح لأدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة فى القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية بحيث يصبح جذب الانتباه نحو الجودة الشاملة جزءاً طبيعياً من سلوك المنظمة ، ومن ثم فإن دعم التغيير اللازم لتحويل المنظمة بحيث تكون الجودة الشاملة طريقة للحياة، وسلوك طبيعى لها يعتبر الحلقة الأساسية في مدخل إدارة الجودة الشاملة .

ذلك أن خلق الثقافة التنظيمية التي تتفق وإدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم التحديات لبرنامج إدارة الجودة ، لأن لكل منظمة من منظمات الأعمال ثقافتها الخاصة بها ، والتي تشمل في مجملها العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات في المنظمة .

كما يتوقف نجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على مدى التهيئة الثقافية للمنظمة لتوافق ومتطلبات التطبيق الناجح والفعال للجودة، ذلك أن هذه الثقافة تعتبر قابلاً للتعليم والتغيير والانتقال والتكييف، لذلك فمن الممكن تغيير محتوى الثقافة لدى العاملين وغرس ثقافات جديدة للجودة لديهم .

### **٢/١ مفهوم إدارة الجودة الشاملة :**

يعرف (Juran and Gryna, 1993) إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من الأشطة الموجهة لتحقيق رضا العميل، ومنح سلطات أكبر للعاملين ، وزيادة الدخل وتحفيض التكلفة . كما عرفت (المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ، ١٩٩٤ ) إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل لإدارة المنظمة ، يرتكز على الجودة ويبنى على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة ، يستهدف النجاح طويلاً الأجل من خلال رضا العميل وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع .

وقد قسم (Sandelands, 1994) مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة كلمات :

- إدارة (Management) وتعنى توافر فلسفة قوامها التركيز على العميل ، وتعنى أيضاً تغيير في الثقافة وإزالة العقبات ، والتأكد من أن الأدوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة وأن تجعل المنظمة من العمل متعه .

- الجودة (Quality) وتعنى أن يتلقى العملاء كل ما يرغبون فيه بل يزيد ، مما يستوجب الاتصال بالعميل والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجات السوق، وبناء علاقات طيبة مع الموردين .

- الشاملة (Total) وتعنى أن كل فرد في المنظمة يجب أن يشارك في برنامج الجودة بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل ويعتمد الاشتراك الكلى على تفويض السلطة والتدريب والاتصال .

وأخيراً يعرفها (زين الدين، ١٩٩٦ نقلًا عن Sehucter, 1992) بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل المديرون والعاملون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل، وأداء العمل الصحيح بصورة صحيحة منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية ، وفي أقل وقت ممكن . من التعريفات السابقة والتي تم اختيارها لخدم أغراض الدراسة نجد أنها تركز على التغيير الثقافي بالمنظمة لتحول نحو ثقافة الجودة الشاملة ..... .

## ٣/١ مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

يحدد (Ranbird and Maguire, 1993) أنه خلال عملية تطوير إدارة الجودة الشاملة، فإن ذلك يبنى على أساس منها، التركيز على العميل، وإحداث التغيير الثقافي المطلوب، بالإضافة إلى التعلم والتدريب المستمر كما يوضح (Terziovski and Others, 1996) العناصر الرئيسية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في : القيادة الفعالة ، الجودة المعتمدة على الرؤية ، مشاركة العاملين في صياغة رؤية الجودة بالمنظمة، تحديد توقعات العميل واستراتيجية التطبيق، فرق العمل عبر الإدارات الوظيفية، نظام تأكيد الجودة الرسمي ، التحالف الاستراتيجي مع الموردين ، ألا يكون تخفيض حجم المنظمة جزءاً من عملية التغيير الثقافي بالمنظمة .

ويضيف (Emery and Others, 1996) أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى : مشاركة الرؤية، التخطيط للتطبيقات ، الالتزام التنظيمي، التدريب ، نظام للمكافآت، تمكين العاملين ، تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية .

ويوضح (Brocka, 1997) أن هناك ستة عناصر أساسية لإدارة الجودة الشاملة هي : الرؤية التنظيمية والتي تزود المنظمة بإطار عمل مرشد لمعتقدات وقيم المنظمة أى تحدد الثقافة التنظيمية ، والتغلب على عقبات التغيير، وفعالية الاتصال، والتقييم المستمر ، والتحسين المستمر ، والعلاقات مع الموردين والعملاء ، وتمكين العاملين وأخيرا التدريب الفعال .

ويركز (Yusaf and Aspinwall, 2000) على العناصر الفنية للجودة حيث يوضح أن العناصر الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي ، القيادة الإدارية ، التنظيم ، التعليم والتدريب، جودة التصميم، جودة الموردين ، جودة العملية ، الإدارة المبنية على الحقائق ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية ، التركيز على العميل ، وأخيرا الأدوات والأساليب الفنية للجودة .

وقد أوضحت (جبريل، ٢٠٠٠) تفصيلات لبعض هذه المبادئ واللازمة لإدارة الجودة الشاملة تمثلت فيما يلى : الالتزام طويلاً الأجل بإحداث التحسين المستمر، التوجه إلى إرضاء العميل الداخلي والخارجي ، وتبني مفهوم عدم الخطأ وتحقيق الأداء السليم من أول مرة ، والتعليم والتدريب المستمر، والقيادة القوية، وأن الجودة والتحسين المستمر مسؤولية الجميع، وتحقيق الترابط والتكميل والمشاركة بين الأقسام والأدوات المختلفة بالمنظمة ، وتمكين العاملين ، واتخاذ القرارات المستندة على الحقائق والمعلومات المتكاملة ، ومكافأة الفريق المبدع من العاملين ، وإيمان الأنماط القيادية بغرس القيم الإيجابية لدى الفرد والمنظمة .

وأخيرا يوضح (سلام ، ٢٠٠١) أن المبادئ والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلى : التوجه بالعميل ، التحسين المستمر في كافة الأنشطة والعمليات، مشاركة العاملين (الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة) ، وتبني مفهوم منع الأخطاء (العمل الصحيح من أول مرة ) والاعتماد على فرق العمل في إنجاز أعمال التحسين، والتركيز على النتائج والعمليات معا ، والقيادة الإدارية الفعالة لدعم وتأييد برنامج إدارة الجودة الشاملة ، والإدارة الفعالة للموارد البشرية ، والتعليم والتدريب المستمر ، وتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة ، وتأسيس نظام فعال للمعلومات ، وأخيرا قياس الأداء والإنتاجية والجودة .

ويستخلص الباحث مما سبق العناصر المحددة لإدارة الجودة الشاملة ومن ثم العناصر التي تكون ثقافة الجودة الشاملة لدى المنظمات والتي ستكون أساس قائمة الاستقصاء سواء كانت متغيرات رئيسية أو عناصر فرعية مكونة لهذه المتغيرات فيما يلى : التوجيه الاستراتيجي، الاتجاهات ، القيم السائدة ، التدريب والتعلم ، والاتصال ، روح الفريق، نمط القيادة ، وتحتوى هذه المتغيرات على عناصر فرعية تكمل منظومة ثقافة الجودة الشاملة تمثل فيما يلى استراتيجية التركيز على العميل، التحسين المستمر، مستوى العيوب الصفرية، المشاركة ، حلقات الجودة وفرق التحسين عبر الإدارات الوظيفية ، تفويض السلطات ، الإدارة بالحقائق .

#### ٤/١ مفهوم ومكونات الثقافة التنظيمية :

يعرف (Dension,1990) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية ، التي تعمل بمثابة الأساس للنظام الإداري، وكذلك مجموعة السلوكات والممارسات الإدارية التي تجسد وتقوى تلك المبادئ الأساسية .

ويعرفها (Hofstede and Others,1990) بأنها مجموعة الرموز التنظيمية والمثل العليا ، الطقوس والشعائر، والقيم الموجودة داخل المنظمة .

كما يعرف (Peters,1993) الثقافة التنظيمية بأنها طريقة لإنجاز الأشياء التي حولنا ، فهي تشمل القواعد غير المكتوبة التي يتأسس عليها السلوك الذكي للمنظمة ، ومشاركها القيم التي يمتلكها الأفراد، ذلك أن ثقافة المنظمة تقوم بدمج أربعة عناصر قائد هى :

- اتجاه الابتكار ، الإبداع ، التغيير والأشياء الجديدة (ثقافة الابتكار) .
- اتجاه الإنجاز ، العمل ، الطاقة أو القدرة ، النتائج (ثقافة الإنجاز) .
- اتجاه الرقابة ، التكامل ، الوقاية ، المحافظة (ثقافة الرقابة) .
- اتجاه الانسجام ، التفكير، التوافق، الرعاية (ثقافة الانسجام) .

ويضيف أنه في هذا الموقف يتم تقديم أوليات تغيير الثقافة والتي يجب أن تحدد ثلاثة قضايا هي :

- أين تكون الثقافة والمنظمة اليوم ؟
- ماذا تستطيع أن تواجه الثقافة ؟
- أين نحتاج أن تسير الثقافة ؟

ويعرفها (George and Jones, 1996) بأنها القيم والعادات الموضوعة بصفة غير رسمية ، والتي تراقب طريقة تفاعلات الأفراد والجماعات في المنظمة مع بعضهم البعض ، وأيضا مع الأفراد خارج المنظمة .

وفي كل المنظمات يجب على المديرين خلق هيكل وثقافة تنظيمية حيث :

- ١- تشجع العاملين على العمل الجاد والشاق وتطوير اتجاهات مسانده للعمل .
- ٢- السماح للأفراد والجماعات للتعاون والعمل معا بفعالية .

وتشمل الثقافة التنظيمية نوعين من القيم هما :

١- القيم النهائية : وهي الهدف المرغوب والذي تبحث المنظمة عن تحقيقه، وذلك مثل قيم التميز ، الثبات أو الاستقرار ، القابلية للتنبؤ، الربحية ، الابتكار ، الجودة ، الاقتصاد ، الفضيلة أو الأخلاق .

٢ - القيم المساعدة : وهي الشكل المرغوب من السلوك والذى ترغب المنظمة أن يلاحظ على أعضائها ، وذلك مثل قيم العمل الجاد ، واحترام التقاليد واحترام السلطة ، والحيطة والحذر ، والشجاعة ، والإبداع ، والأمانة وأخذ المخاطرة .

ويضيف (Thompson,1996) أن القيم والثقافة التنظيمية هي التي تحدد أولاً فعالية المواعنة بين البيئة والموارد الحالية ، وثانياً القدرة والرغبة لدى المنظمة للتغيير وتقوية هذا التوازن أو المواعنة . ويحدد (Anthony and Others,1996) أن التكيف Acculturation هو عملية تعلم وإحراز ونيل ثقافة المنظمة .

ويقدم (إتكنسون، ١٩٩٦) نقاً عن (Handy) مقترن يوضح تقسيم المنظمات إلى مدى مكون من أربع ثقافات، ذلك أن تكوين الثقافة يعتمد على عوامل منها، تاريخ المنظمة ، الملكية ، هيكل المنظمة ، التكنولوجيا ، وكذلك الأحداث الهامة في المنظمة والبيئة ، وتمثل الثقافات الأربع فيما يلى : النفوذ ، الدور ، الوظيفة ، الفرد ، والغرض من التحليل هو تحديد مدى قدرة الثقافة السائدة (الحالية) على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم .

#### The Power culture

#### \* ثقافة النفوذ

وتوصف هذه الثقافة بأنها تعكس تركيز القوة للأسرة التي تمتلك منظمة ما صغيرة أم كبيرة ، ذلك أن المسؤولية محصورة في أعضاء الأسرة ، وتعتمد قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع التغيرات البيئية على قدرة من يشغل أماكن النفوذ داخل المنظمة.

#### The Role culture

#### \* ثقافة الدور

وتشبه هذه الثقافة بيروغرافية (ماكس فيبر) في شكلها الحقيقي. ذلك أن قوة ثقافة الدور تقع في التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي ، والإجراءات والقواعد والنظام ، وتعتمد فاعلية النظام على الالتزام بالمبادئ بدلاً من الشخصيات .

#### The Task culture

#### \* ثقافة الوظيفة

وتعتمد هذه الثقافة على الصلة الوثيقة والاتصال والتكامل بين الأقسام والوظائف والتخصصات ، ويعتبر ذلك هو الوسيلة التي من خلالها تتكيف المنظمة مع التغيرات بسرعة . وتمثل المهارات والخبرات مورداً لا يقدر بثمن في تلك المنظمات ، حيث تهتم بأنشطة البحث والتطوير .

#### The Person culture

#### \* ثقافة الفرد

وتعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواقعى، ذلك أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة ، ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأعمال ، بل توجد فقط لتلبية احتياجات الأعضاء . ومن ثم فهذه الثقافة ملائمة للمجموعة التي تساعد نفسها بنفسها ، ولا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال .

ويذكر ( Sherriton and Stern, 1997 ) أن أعظم تحدي أساسى يواجهه خبراء الموارد البشرية في البيئة الديناميكية اليوم ، هو تسهيل التغيير في منظماتهم ، ذلك أن معظم الشركات تقع في

شرك التغيير وتقوم بجهودات شجاعة لإدارة هذا التغيير ، ولكنها لا تحدد المتهم الرئيسي - ثقافتها التنظيمية - في حالة الفشل .

ويحدان ست خطوات لتبديل ثقافة المنظمة أو حتى الثقافة الفرعية للإدارات المختلفة بها وهي:

Needs Assessment	* الحاجة للتقييم
Executive Direction	* الاتجاه التنفيذي
Infrastructure	* البنية الأساسية
Collateral Organization	* التنظيمات المكملة
Training	* التدريب
Evaluation	* التقييم

كما أن خبراء الموارد البشرية يجب أن يلعبوا ثلاثة أدوار رئيسية في تغيير ثقافة المنظمة وهي :

- تغيير الثقافة الفرعية الخاصة بالموارد البشرية.
- تسهيل تغيير الثقافة في حالة توقف نشاط المنظمة.
- التأثير الثقافي للموارد البشرية وخصوصاً خلق التغيرات المساعدة في السياسات والإجراءات، وكذلك تحديد نقاط القوة الواجب استغلالها في البنية الأساسية للمنظمة.

ويضيف (Jordon, 1999) أن الثقافة التنظيمية تقع في ثلاثة مستويات هي:

- المستوى الأول : وهو الذي يمكن ملاحظته ويكون من أنماط وأشكال مسمومة ومرئية من السلوك، والتكنولوجيا والفنون.
- المستوى الثاني : وهو أقل قابلية للملاحظة ويشير إلى الطريقة التي يفسر بها الأفراد انطباعاتهم عن المستوى الأول.
- المستوى الثالث : ويشمل الأفكار والاقتراحات الخاصة بالأفراد والتي تؤثر على سلوكهم.

ويحدد ( Bennett and Others, 2000 ) أنه لزيادة وتطوير القرارات المختلفة للمنظمة على المستوى الفردي وعلى المستوى التنظيمي ، فيجب أن تكون أهداف برامج الشمول الثقافي – Cross Cultural محددة بالدرجة التي تساعده متعدد التغيير Assinees على :

- إدارة التغيير الشخصي والمهني . أى فهم معنى الثقافة وكيف تتشكل معتقدات الأفراد وقيمهم وأفراضاً لهم ووقعاتهم وسلوكهم .
- إدارة المسؤوليات المهنية . أى فهم وتطبيق إطار العمل لتحليل تفاعلات الشمول الثقافي وتطوير المهارات للتوفيق بين الاختلافات .
- إدارة الاختلافات الثقافية. بمعنى تطوير مهارات الاتصال الناتجة عن التداخل الثقافي .

وتعرف ( خطاب ، أبو فخرة ، ٢٠٠٠ ) الثقافة التنظيمية بأنها المحصلة الكلية للكيفية التي يفكرون ويعمل بها الأفراد داخل المنظمة ، وهى تمثل القيم والمعتقدات والاتجاهات والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد ، ومن ثم فهو نسيج من اللغة التي يتم التعامل بها ، والعادات التنظيمية ونظام القيم الذى ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً .

وفي وصفه للأمراض الثقافية المتوافرة بالشركات يحدد ( كاميرون وكوين ، ٢٠٠٠ ) أنه يوجد أربعة أنماط ثقافية للمنظمات تتمثل فيما يلى :

\* منظمات الثبات + التركيز على الداخل :

وتسود في هذه المنظمات البيروقراطية ، ويتحتم على كل موظف الالتزام بتنفيذ الأوامر ، ويكون الاعتبار الأساسي هو تنفيذ العمل بنفس الطريقة المقررة سلفاً .

\* منظمات الثبات + التركيز على الخارج :

وتقوم هذه المنظمات بالتطوير والتحسين أكثر مما تقوم بالابتكار أو الاستبدال ، وذلك لكي تحافظ على حد أدنى من الثبات الداخلي ، ولكنها في نفس الوقت تحاول التوافق مع تطورات السوق .

\* منظمات التغيير + التركيز على الداخل :

وتعتمد هذه المنظمات على فرق العمل ، ويسود فيها روح الفريق ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، التنظيم الأفقي واللامركزية ، وينتشر داخل هذه المنظمات التناوب الوظيفي، حيث يقوم العاملون بأداء مختلف الوظائف الموجودة بالشركة بشكل تطوعي .

\* منظمات التغيير + التركيز على الخارج :

وهي منظمات جديدة صغيرة الحجم ظهرت نتيجة إمكانية الربط الشبكي من خلال الاستفادة من ثورة الاتصالات ، وهي تنشأ بالأصل استجابة لظرف خاص أو مؤقت ، وتميز هذه المنظمات بالفعالية والأفقيّة التنظيمية التامة وعدم تعدد المستويات الإدارية ، ويتمتع العاملون بروح معنوية عالية وتسود بينهم روح المخاطرة والمبادرة والابتكار ، ويكون الهدف الرئيسي لهم إنجاز المهام بفعالية .

وأخيراً يرى ( درويش ، شراره ، ٢٠٠٣ ) نقاً عن ( Schein ) أن الثقافة التنظيمية يمكن إدراكتها على ثلاثة مستويات :

- المستوى المرئي : ويتمثل في الظروف المادية، الهيكل التنظيمي، قاعات الاستقبال
- مستوى القيم المعلنة : ويتمثل في تصريحات الإدارة العليا ، التقارير السنوية.
- مستوى القيم الفعلية : وتمثل في الممارسات الفعلية للعلاقات مع العملاء والموردين والعاملين والجمهور في المجتمع .

وهناك غالباً تناقض وتناحر بين مستوى القيم المعلنة ومستوى القيم الفعلية ، إلا أن الأخيرة هي الإيقاع الحقيقى للقيم الجذرية التي تكون الثقافة التنظيمية ، والتى تمثل الافتراضات الأساسية ، وهى العادات والسلوكيات والممارسات التي يتبعها الجميع ، ومن ثم فإن تشخيص ممارسات العمل الفعلية هو الذى يحدد بدورة مدركات السلوك التنظيمى والإدارى فى الشركة ، ومن ثم تحديد جوانب القوة فى الثقافة التنظيمية والتى تساعده على التخطيط والتنفيذ السليم لإدارة الجودة الشاملة ، وتحديد جوانب الضعف لتفادي تأثيراتها الضارة .

## ٥/ أهمية الثقافة التنظيمية :

يرى ( Schein, 1991 ) أن الثقافة التنظيمية مهمة أساسية تمثل في المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة ، وذلك من خلال قيامها بوظيفتين هما :

- البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية ، حيث تلعب الثقافة دوراً كبيراً يتمثل فيما يلى :

- \* تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة عن كل من
  - رسالة المنظمة .
  - الوظائف المعينة والمستقرة للمنظمة.
- \* تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول
  - الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة .
  - الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.
  - المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.

ويمثل هذا الاتفاق الجماعي عنصراً حاسماً لزيادة الفعالية التنظيمية.

- \* تكامل العمليات الداخلية للمنظمة والتي تمثل العمليات التي تمكن الجماعة من إنجاز الأشياء معاً ، والتي لا يستطيع الأفراد إنجازها بمفردهم ، حيث ترتبط الثقافة بقضايا التكامل الداخلي من خلال المحافظة على أفراد المنظمة معاً.

ويضيف ( مصطفى ، ١٩٩٢ ، ) أن ثقافة المنظمة مجموعة من الوظائف التنظيمية منها ، تهيئة إطار مرجعى للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة ، ويرشدتهم للسلوك المناسب فى المواقف المختلفة .

كما يوضح ( جاد الرب ، ١٩٩٧ ) أن أهمية الثقافة التنظيمية ترجع فى أن لها تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلى للمنظمة ومن ثم :

- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة ، والاستقرار في العمالة والانخفاض معدل دوران العمل ، وجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا .
- تحدد الثقافة التنظيمية دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات وتنمى الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين ، وتنمى الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية ، وتوئد إلى وجود نظام اجتماعى ثابت ، وتضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم ، كما تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد .
- إن وجود إطار فعال للثقافة التنظيمية يساهم في تدعيم وتنمية نظم الاتصالات ، ونظم العلاقات الإنسانية ، وتحسين خدمة العملاء .

ويضيف ( Pervaiz and Others, 1999 ) أن الثقافة هي الخطوة الأولى للتغيير والتحسين ، كما أن ملكية خصائص الثقافة الإيجابية تزود المنظمة بالعناصر الرئيسية للتحسين ، وأن ثقافة الابتكار تتطلب أن تتناسب مع البيئة التنظيمية الملائمة .

- وأخيراً تضيف ( خطاب ، أبو فخرة ، ٢٠٠٠ ) أهمية أخرى تتمثل في :
- استخدام الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي .
  - استخدام الثقافة كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة .

يعرف ( Goetsch and Stanley, 1994 ) ثقافة الجودة بأنها نظام القيم التنظيمية ، والتى تشمل القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات الناتجة من محیط المشاركة ، والتى تؤدى إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة.

ويحدد ( إنكنسون، ١٩٩٦ ) أن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية تغيير جذري ، حيث تهدف إلى إحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل ، حيث تتطلب التزاماً ذاتياً من الأفراد مع توافر نمط إداري مناسب يوضح أن هناك مقاومة محتملة ، ناتجة من القيم التي توجه السلوك ، ومن ثم لا بد من التعامل معها جيداً .

ويوضح أيضاً أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس ثقافية محددة ، تتركز حول جودة المعلومات ، وتناسب السلطة مع المسئولية ، والتعاون وسيادة مناخ الوضوح والعدالة بين العاملين ، بالإضافة إلى ضرورة إحداث التغيير الثقافي والذى يساعد الأفراد على إنجاز الأعمال وزيادة الرغبة فى الاستمرار مع المنظمة ، ومن ثم الاعتقاد بأهمية التغيير ، وأن تدرك المنظمة أن التغيير ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتزايد ب معدل مستمر ، ولا بد أن نحب التغيير ونشجع الآخرين على حب التغيير لتحسين الأداء.

ويؤكد ( Terziovski and Others, 1996 ) على أن التغيير الثقافي نحو الجودة الشاملة يتطلب تطبيق أسلوب فرق التحسين عبر الإدارات الوظيفية ، بالإضافة إلى أن تخفيض حجم المنظمة لا يكون جزءاً من عملية التغيير الثقافي المزعوم تنفيذه حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويتبين وجهة النظر هذه ( Emery and Others, 1996 ) حيث يذكر أن عدم إحداث تكامل للعمل عبر الإدارات الوظيفية يؤدى إلى الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويضيف أن المناخ التنظيمي الإيجابي ضرورة لتهيئة الظروف للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ، كما أن الأخيرة تزودنا بتغيير مثالى في فلسفة الإدارة بغرض تحسين الفعالية التنظيمية.

ويحدد ( Dahlgaard and Others, 1998 ) أن المكونات الأساسية لدور الثقافة التنظيمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة للمنظمة تمثل فيما يلى :

- ملاحظة ظواهر الجودة الشاملة لفهم أوضاع وخبرات الجودة الحالية والرغبة فى التجديد.
- تحديد القيم الحالية والتى توضح القيم السائدة لسياسات الجودة بالنسبة للمنظمة.
- تحديد المبادئ المستقبلية والمتمثلة في سياسات الجودة ورؤى المنظمة تجاه ثقافة الجودة.
- تنفيذ سياسات الجودة الجديدة والعمل على تغيير سلوك العاملين نحو تلك السياسات.

ويقدم ( Pervaiz and Others, 1999 ) إطار عما للتعلم والتحسين المستمر وكيفية تأثر هذه القضايا بالثقافة التنظيمية ، ويضيف أن العادات تؤثر على التعلم والتحسين المستمر ، وذلك على المستوى الفردى ، كما أن ثقافة الابتكار تتطلب أن تتناسب مع البيئة التنظيمية الملائمة.

ويذكر ( Sommerville and Others, 1999 ) أنه لكي يتم إحداث تغيير في الثقافة السائدة في المنظمة فلا بد من تقديم أشكال جديدة من فرق العمل ، لوضع نماذج أفضل للتطبيق. ذلك أن فرق العمل تسمح بتبني عمليات أعمالية ، مما يحقق زيادة في الإنتاجية وتحفيضاً في التكاليف وتحسيناً في الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة.

ويضيف أنه وفقاً لنموذج (Hofstede, 1990) فإن الثقافة هي برامج مجمعة في العقل ، حيث تفرق أو تميز بين المجموعات الفرعية من الأفراد بعضها البعض ، كما أن القدرات المميزة لنموذج الخريطة الثقافية للمنظمات وكذلك الإدارات والأفراد، إلى جانب تركيز الفريق، سوف يمكن ذلك من تطوير ثقافة النجاح للفريق وتحقيق الجودة للمشروع من خلال تصميم وترسيخ ثقافة الجودة .

وامتداد لما قاله (Sommerville and Others, 1999) من ضرورة تقديم أشكال جديدة من فرق العمل لإحداث التغيير الثقافي المطلوب لإدارة الجودة الشاملة ، يقدم (Steensma and Tetroo, 2000) إمكانيات استخدام وتطبيق فرق مراقبة الجودة عبر الإدارات الوظيفية بالمشروع .  
**Cross-functional quality control project groups** وذلك على عدة مستويات تنظيمية هي أعضاء مجلس الإدارة - مديرى الجودة - فريق الإدارة - رؤساء الأقسام - العاملين .  
يوضح (Savolainen, 2000) أن تجسيد أيديولوجيا الجودة الشاملة بالمنظمة يمكن إنجازه من خلال الاستراتيجيات الإدارية المناسبة ، مما يستلزم قيادة فعالة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الأمر الذي يتطلب شمول العاملين بالمنظمة بإحداث التغيير الثقافي المطلوب .

وقد وضع (Juhl and Others, 2000) مقاييس لتقدير درجة تأييد جودة القيادة بالمقارنة بعلاقتها بثقافة الأعمال ، واقتصرت تلك المقاييس على الإجابة على أربعة أسئلة هي :

- هل توثيق الجودة يمثل عنصر ضروري لخلق ثقافة الجودة ؟
- هل يوجد نظام لضمان وضع مقتراحات العاملين عن تحسين الجودة ؟
- هل يوجد دراسات عن قرارات الأداء للعملية ؟ .
- هل أكثر من ٥% من منتجات المنظمة تعتبر أفضل من منتجات المنافسين ؟

ويحدد (Al-Khalifa and Aspinwall, 2000) إطار العمل لقيم المنافسة Competing values frame work والذي يستخدم لتحديد الصورة العامة للثقافية الالزمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وقد تم التوصل إلى أن الخصائص النموذجية للثقافة التنظيمية في محيط المشاركة لإدارة الجودة الشاملة يمكن تصنيفها على أنها ثقافة الجماعة وثقافة التطوير، وهذه الخصائص تتجه نحو مرونة التوجه للعميل، حيث يكون التركيز على المشاركة والابتكار، وترتبط بتطوير الموارد البشرية ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية .

ويوضح (درويش، شراره ، ٢٠٠٣) أن هناك فروقاً أساسية بين الثقافة التنظيمية Organizational Culture والتي تعنى مجموعة من الأنماط الثابتة للسلوك لا تتغير في الأجل القصير، والمناخ التنظيمي Organizational Climate والذي يعني الوضع الراهن للحالة المعنوية والاهتمامات التي تشغله العاملين ، ذلك أن الأولى تميل إلى الثبات، والثانية تميل إلى التغيير، وحتى يمكن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يكتب له النجاح، فإنه يجب أن يؤثر إيجابياً في كليهما ، المناخ التنظيمي في الأجل القصير والثقافة التنظيمية في الأجل الطويل .

ويضيفان أنه لا بد من إحداث تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية وذلك لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من حيث :

- الشائعات والسرية تصبح اتصالات مفتوحة .
- الرقابة على العاملين تصبح تدعيم استقلالية العاملين .
- التركيز الداخلي على القواعد يصبح التركيز الخارجي على العميل .
- السعي إلى الاستقرار يصبح التغيير والتحسين المستمر .
- الإدارة بالثوم تصبح الإدارة بحل المشكلات من جذورها .

## ٧/١ مفهوم وقياس الفعالية التنظيمية :

يعرف (Yuchtman and Seashore,1967) الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة وذلك للحصول على الموارد النادرة وذات القيمة.

ويعرفها (خليل، ١٩٨٦) بأنها درجة نجاح المنظمة في مواجهة المتطلبات البيئية وإشباع حاجات وتوقعات العملاء الاستراتيجيين لها .

ويعرف (بصري ، ١٩٩٢) الفعالية التنظيمية بأنها تعادل الصحة التنظيمية لكافة العمليات الداخلية بالمؤسسة .

كما يعرفها (George and Jones,1996) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة .  
وتعرفها (الطلابوى، ١٩٩٦) نacula عن (Georgopoulos and Denison,1990 ، Tannenbaum,1957) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، وذلك كنظام إجتماعى ، دون إجهاد لمصادرها وأعضائها .

ويجمل (Gordon,1999) التعريفات السابقة معاً ويوضحها حيث يذكر أنه يمكن تعريف الفعالية التنظيمية وتقسيمها في أربعة طرق رئيسية هي :

- ١ - قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .
- ٢ - قدرة المنظمة على إحراز أو تحقيق الموارد المطلوبة من البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية .
- ٣ - جودة المعلومات والعمليات الداخلية بالمنظمة .
- ٤ - قدرة المنظمة على تحقيق رضاء كل الجمهور الاستراتيجي بحيث يتضمن الموردين والعملاء والأعضاء العاملون .

• حيث يتفق الغذر الأول وهو قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها مع تعريف كل من (George and Jones,1996) و(الطلابوى، ١٩٩٦) .

• ويتفق الغذر الثاني وهو قدرة المنظمة على إحراز الموارد من البيئة الخارجية مع تعريف (Yuchtman and Seashore,1967) .

- ويتفق العنصر الثالث وهو جودة المعلومات والعمليات الداخلية بالمنظمة مع تعريف (بصري، ١٩٩٢).
  - ويتفق العنصر الرابع وهو قدرة المنظمة على تحقيق رضاء كل الجمهور الاستراتيجي مع تعريف (خليل، ١٩٨٦).
- ويضيف (Gordon, 1999) أن تحليل الفعالية يمكن أن يكون دقيق ومركز عن طريق سؤال ست أسئلة إضافية هي :
- ١- ما هو العنصر المسيطر (علاقات البيئة والمنظمة، مخرجات الإنتاج، المعنويات أو المدخلات المكتسبة؟
  - ٢- ما هي وجهة نظر الجمهور التي يجب أخذها في الاعتبار؟
  - ٣- ما هو مستوى التحليل (فردي ، جماعي ، على مستوى المنظمة ) الذي يتم استخدامه؟
  - ٤- ما هو الإطار الزمني (على مستوى الأجل القصير أو الطويل ) الذي يتم استخدامه؟
  - ٥- ما هو نوع البيانات ( مدركات الأفراد، التسجيلات التنظيمية ) الذي يتم استخدامه؟
  - ٦- ما هي المرجعية ( منظمات المقارنة، الأهداف التنظيمية، وضع المعايير ) التي يتم استخدامها؟

واعتماداً على التصنيمات الأربع السابقة لمفاهيم الفعالية التنظيمية فقد وضع ( زيدان، ٢٠٠٠ ) نقاً عن ( Quinn and Cameron, 1983 ) أو ( Quinn and Rohrbaugh, 1983 ) عدّة معايير لقياس الفعالية التنظيمية وصفياً تمثلت فيما يلى :

- ١- نموذج النظم المفتوحة ويتفق مع العنصر الثاني في تعريف (Gordon, 1999)
- ٢- نموذج العلاقات الإنسانية ويتفق مع العنصر الرابع في تعريف (Gordon, 1999)
- ٣- نموذج الأهداف الرشيدة ويتفق مع العنصر الأول في تعريف (Gordon, 1999)
- ٤- نموذج العمليات الداخلية ويتفق مع العنصر الثالث في تعريف (Gordon, 1999)

ويمكن توضيح هذه النماذج والمعايير المرتبطة بها كما يلى:

**جدول (١) يوضح معايير الفعالية التنظيمية**

النموذج	المعايير الفرعية
١- نموذج النظم المفتوحة.	يرتبط نجاح المنظمة بقدرتها على: الحصول على الموارد - تحقيق المرونة-الاستمرار - تحقيق النمو.
٢- نموذج العلاقات الإنسانية.	يرتبط نجاح المنظمة بقدرتها على: تنمية مواردها البشرية - رفع الروح المعنوية للعاملين - تحقيق التعاون بين العاملين - إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين.
٣- نموذج الأهداف الرشيدة.	يرتبط نجاح المنظمة بقدرتها على: وضع وصياغة أهدافها - تحقيق الأهداف - التخطيط - تقييم الأهداف - تحقيق الكفاءة في العمل - تحقيق الإنتاجية.
٤- نموذج العمليات الداخلية.	يرتبط نجاح المنظمة بقدرتها على: إدارة المعلومات المتاحة - الاتصالات الفعالة - استقرار بيئه العمل - الرقابة على الأعمال.

## ٨/١ الدراسات السابقة :

نظراً لكثرة الدراسات التي تناولت مدخل إدارة الجودة الشاملة ، والثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية كل على حدة ، فإن الباحث سيعرض للدراسات التي حاولت الربط بين ثقافة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى يعرض أيضاً لدراسة عن تأثير المناخ التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية ذلك أن ثقافة الجودة الشاملة تتطلب تغييراً في الأجل الطويل والمناخ التنظيمي يتطلب تغييراً في الأجل القصير وذلك لتحقيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة .

ويعرض الباحث لهذه الدراسات مرتبة ترتيباً زمنياً الأقدم فالأحدث ويعمل على هذه الدراسات موضحاً نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف بين هذه الدراسات كل على حدة والدراسة الحالية والتي نحن بصددها الآن .

#### ١/٨ دراسة (Weaver,1993)

توضح الدراسة أنه غالباً ما يصاحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجاحاً كبيراً في البداية ثم يحدث تضاؤل في الفعالية ، وأنه من الممكن للمنظمات أن تتجنب هذه المشكلات إذا فهمت فرق تحسين العمليات ديناميكية إدارة الجودة الشاملة .

وتحدد الدراسة أن الجودة الشاملة تعتبر مجهاً نحو التطوير التنظيمي حيث تتطلب إثنين من التغيرات التنظيمية هي:

- ١ - المجهود التعليمي لتغيير الثقافة التنظيمية من خلال اختبارات الاختيار والتعيين وكذلك العلاقات الجيدة مع الموردين والعملاء.
- ٢ - التعليم طويلاً الأجل لزيادة الفعالية التنظيمية والتي تتضمن تعلم طرق جديدة للتخطيط، حل المشكلات، الاتصال وأخيراً استخدام فرق تحسين العمليات .

وقد استنتجت الدراسة أن التغيرات الأخيرة في الفعالية التنظيمية تتطلب تغييرات مساندة في الثقافة التنظيمية ، حيث ضرورة أن يتربّع فريق تحسين العمليات على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الميزانية الالزامية ، وتحصيص الوقت اللازم، وتوفير نظام سليم لمكافآت أعضاء الفريق.

#### التعليق على الدراسة :

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصددها الآن في تناول التدريب والتعليم وفرق تحسين العمليات وضرورة تنمية العلاقات مع العملاء والموردين كمتغيرات فرعية مكونة لثقافة الجودة الشاملة بهدف التطوير التنظيمي ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية.

#### ٢/٨ دراسة (Mohrman,1996)

أجريت الدراسة عن طريق مجلة Fortune الأمريكية وذلك على 1000 شركة وذلك أربعين عاماً، ١٩٨٧، ١٩٩٠، ١٩٩٣ وقد استهدفت الدراسة معرفة تأثير مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومدخل شمول أو تضمين العاملين في الإدارة (EI) وذلك على الفعالية التنظيمية .

وقد أوضحت الدراسة أن ثمة فروقاً أساسية بين المدخلين هي أن أدبيات إدارة الجودة الشاملة نتيجة أكثر إلى إنجاز العمليات وتحقيق النتائج بالنسبة للعميل أما أدبيات تضمين أو شمول العاملين في الإدارة تؤكد على تصميم العمل ووحدة الأعمال اللازمة لشمول العاملين وتحفيزهم ، بالإضافة إلى التأكيد على جعل العاملين مساهمين في أداء الأعمال من خلال نظم المكافآت والمشاركة في الأرباح وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم الشركات استخدمت كلا المدخلين بصورة تكاد تكون متقاربة وذلك لتحقيق الفعالية التنظيمية ومن ثم تحسين الأداء المالي بها .

#### التعليق على الدراسة :

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصددها الآن في تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين درجة الفعالية التنظيمية بالإضافة إلى احتواء مدخل شمول أو تضمين العاملين في الإدارة على متغيرات فرعية تتفق وبعض متغيرات ثقافة الجودة الشاملة في دراستنا هذه .  
بالإضافة إلى أن كلا المدخلين يهدفان إلى زيادة درجة الفعالية التنظيمية من خلال قياس تأثيرهما على تلك الفعالية .

#### ١/٨/٣ دراسة (Emery and Others 1996)

توضح الدراسة أثر مظاهر عديدة للمناخ التنظيمي على إدارة الجودة الشاملة ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على ١٣ شركة بالولايات المتحدة تعمل في صناعات الفضاء، حيث يبلغ عدد العمال بها ١٥٠٠٠ عامل وقد حددت الدراسة عدة عناصر مؤثرة على المناخ التنظيمي بحيث يكون إيجابياً ومشجعاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي مشاركة الرؤية ، التخطيط للتطبيقات ، الالتزام التنظيمي ، التدريب ، نظام المكافآت ، تمكين العاملين ، تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية .

وقد استخدمت الدراسة قائمة استقصاء للعاملين بتلك الشركات بميزان مكون من خمس نقاط (ليكرت) وذلك في ٧ مجالات هي ، مساندة الإدارة العليا ، إدارة العملية معلومات الجودة ، تصميم المنتج ، إدارة الموارد البشرية ، شمول الموردين ، شمول العملاء .

وقد استنتجت الدراسة أن التدخل من جانب الإدارة لتحسين المناخ التنظيمي ضروري قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكي تزيد احتمالات النجاح، بالإضافة إلى أن الأخيرة تزود المنظمة بتجهيز مثالى في فلسفة الإدارة بغرض تحسين الفعالية التنظيمية، وقد أظهرت الدراسة أنه في الشركات التي بدأت برامج إدارة الجودة الشاملة فإن ما يقرب من ٤١٪ من تلك الشركات أصبحت أكثر فعالية عن ذى قبل .

#### التعليق على الدراسة :

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية فيتناول عدة عناصر فرعية مكونة لثقافة الجودة الشاملة مثل مشاركة الرؤية والتدريب وتكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية وشمول الموردين والعملاء، في حين تختلف في أن التغيرات المطلوبة هي في الأجل القصير للتأثير على المناخ التنظيمي وذلك ليكون إيجابياً ومشجعاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية .

#### ٤/٨/١ دراسة (Abraham and Others, 1999)

تحدد الدراسة أنه فازت أربعين شركة بجائزة الجودة في استراليا ما بين عامي (١٩٨٩ ، ١٩٩٣) وقد افترض الباحثون أن المنظمات التي فازت بالجائزة أدارت عملية التغيير التنظيمي بنجاح، وقد تم تصميم نموذج ليختبر ديناميكيات التغيير الناجح. حيث تم اختبار العلاقات بين الفعالية لعمليات التغيير المختلفة والتي تم تغطيتها من جانب واحد، وبين إدراك النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة على الجانب الآخر .

واستهدفت الدراسة الإجابة على التساؤل الذي يتعلق بأهمية الارتباط بين عدة عوامل تؤثر على تقديم الناجح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .

وقد وجد أن هناك عدداً من العوامل تمثل أهمية ذات مغزى لنجاح التحول إلى ثقافة الجودة وتطبيقاتها بالمنظمة منها وضوح الرؤية، والمشاركة ، الاتصالات الثقافية ، مساندة الموارد، وقد أتضح أن أفضل العوامل هو أن تكون الإدارة فعالة في مساندة التغيير.

#### التعليق على الدراسة :

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ضرورة توافر عدة متغيرات فرعية مكونة لثقافة الجودة الشاملة منها وضوح الرؤية والمشاركة والاتصالات الثقافية مما يؤثر على الفعالية التنظيمية .

#### ٤/٨/٢ دراسة (Al-Khalifa and Aspinwall, 2000)

تركز الدراسة على معرفة التأثيرات التي تقييد وتحد من الثقافة التنظيمية كعائق أساسي - وتذكر الدراسة أن بعض الدراسات السابقة تربط بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومن ثم فإن فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفلسفة إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يمدنا برأوية واسعة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإطار العمل الشائع للنموذج التنظيمي هو إطار العمل لقيم المنافسة Competing Values Framework والذي يستخدم لتحديد الصورة العامة للثقافة الالزمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتشير النتائج إلى أن الخصائص النموذجية للثقافة التنظيمية في محيط المشاركة لإدارة الجودة الشاملة يمكن تصنيفها على أنها ثقافة الجماعة وثقافة التطوير، وهذه الخصائص تتجه نحو مرونة التوجه للعميل حيث يكون التركيز على المشاركة، الابتكار وتعلق بتطوير الموارد البشرية ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### التعليق على الدراسة :

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عدة متغيرات فرعية مكونة لثقافة الجودة الشاملة منها التوجه بالعميل وثقافة الجماعة وعناصر فرعية مكونة لثقافة التطوير وكذلك المشاركة وذلك من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية .