

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 رفاعى
مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة
جامعة عين شمس

٢٠٠٣

قائمة محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع	مسلسل
١	المبحث الأول: الخلفية النظرية للدراسة	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	المبحث الثاني: مشكلة وفرض ومنهجية الدراسة	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	المبحث الثالث: نتائج تحليل الدراسة الميدانية	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 فى السنوات المحددة .	٢٣
٣	الصادرات المصرية من الغزل والنسيج والملابس الجاهزة فى 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 بُعد التوجه الاستراتيجى.	٣٣
٧	نتائج صدق وثبات بُعد الاتجاهات.	٣٤
٨	نتائج صدق وثبات بُعد القيم السائدة.	٣٤
٩	نتائج صدق وثبات بُعد التدريب والتعلم.	٣٥
١٠	نتائج صدق وثبات بُعد الاتصال.	٣٥
١١	نتائج صدق وثبات بُعد روح الفريق.	٣٦
١٢	نتائج صدق وثبات بُعد 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

٣٩	نتائج صدق وثبات معيار العمليات الداخلية.	١٦
٤٠	الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بُعد التوجه الاستراتيجي.	١٧
٤٠	الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بُعد الاتجاهات.	١٨
٤٠	الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بُعد القيم السائدة .	١٩
٤١	الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بُعد التدريب والتعلم.	٢٠

- ج -

تابع قائمة الجداول

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

المبحث الأول : الخلفية النظرية للدراسة

١/١ مقدمة :

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

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

كما يتوقف نجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على مدى التهيئة الثقافية للمنظمة لتتوافق ومتطلبات التطبيق الناجح والفعال للجودة، ذلك أن هذه الثقافة تعتبر قابلة للتعليم والتغيير والانتقال والتكيف، 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 الأنشطة الموجهة لتحقيق رضا العميل، ومنح سلطات أكبر للعاملين ، وزيادة الدخل وتخفيض التكلفة .

كما عرفت (المنظمة الدولية للتوحيد القياسى ، ١٩٩٤) إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل لإدارة المنظمة ، يركز على الجودة ويبنى على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة ، يستهدف النجاح طويل الأجل من خلال رضا العميل وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع .

وقد قسم (Sandelands, 1994) مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث

كلمات :

- إدارة (Management) وتعنى توافر فلسفة قوامها التركيز على العميل ، وتعنى أيضا تغيير فى 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 الانصال بالعميل والتأكد من أن السلع والخدمات تتناسب مع احتياجات السوق، وبناء علاقات طيبة مع الموردين .
 - الشاملة (Total) وتعنى أن كل فرد فى المنظمة يجب أن يشترك فى برنامج الجودة بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل ويعتمد الاشتراك الكلى على تفويض السلطة والتدريب والاتصال .
- وأخيرا يعرفها (زين الدين، ١٩٩٦ نقلا عن Sehucter,1992) بأنها خلق ثقافة متميزة فى 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 ، وفى أقل وقت ممكن .
- من التعريفات السابقة والتي تم اختيارها لتخدم أغراض الدراسة نجد أنها تركز على التغيير الثقافى بالمنظمة لتتحول 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 أسس منها، التركيز على العميل، وإحداث التغيير الثقافى المطلوب ،بالإضافة إلى التعلم والتدريب المستمر كما يوضح (Terziovski and Others,1996) العناصر الرئيسية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل فى : القيادة الفعالة ، الجودة المعتمدة على الرؤية ، مشاركة العاملين فى صياغة رؤية الجودة بالمنظمة، تحديد توقعات العميل واستراتيجية التطبيق، فرق العمل عبر الإدارات الوظيفية، نظام تأكيد الجودة الرسمى ، التحالف الاستراتيجى مع الموردين ، ألا يكون تخفيض حجم المنظمة جزءا من عملية التغيير الثقافى بالمنظمة .

ويضيف (Emery and Others,1996) أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزو 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 أي 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 يلي : الالتزام طويل الأجل بإحداث التحسين المستمر، التوجه إلى إرضاء العميل الداخلي والخارجي ، وتبنى مفهوم عدم الخطأ وتحقيق الأداء السليم من أول مرة ، والتعليم والتدريب المستمر، والقيادة القوية، وأن الجودة والتحسين المستمر مسؤولية الجميع، وتحقيق الترابط والتكامل 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 يلي : التوجه بالعميل ، التحسين المستمر في كافة الأنشطة والعمليات، مشاركة العاملين (الجودة مسؤلية كل فرد في المنظمة) ، وتبنى 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 يلي :

التوجيه الاستراتيجي، الاتجاهات ، القيم السائدة ، التدريب والتعلم ، والاتصال ، روح الفريق، نمط القيادة ، وتحتوي هذه المتغيرات على عناصر فرعية تكمل منظومة ثقافة الجودة الشاملة تمثلت فيما يلي استراتيجيات 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 السلوكيات 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 ، ومشاركة القيم التي يمتلكها الأفراد، ذلك أن ثقافة المنظمة تقوم بدمج أربعة عناصر قائده هي :

- 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 فى هذا الموقف يتم تقديم أوليات تغيير الثقافة والتي يجب أن تحدد

ثلاث قضايا هى :

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

ويعرفها (George and Jones, 1996) بأنها القيم والعادات الموضوعية

بصفة غير رسمية ، والتي تراقب طريقة تفاعلات الأفراد والجماعات فى المنظمة مع بعضهم البعض ، وأيضا مع الأفراد خارج المنظمة .

وفى 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 : وهى الهدف المرغوب والذى تبحث المنظمة عن تحقيقه، وذلك مثل قيم التميز ، الثبات أو الاستقرار ، القابلية للتنبؤ، الربحية ، الابتكار ، الجودة ، الاقتصاد ، الفضيلة أو الأخلاق .

٢- القيم المساعدة : وهى 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 هى التى تحدد أولاً

فعالية المواءمة بين البيئة والموارد الحالية ، وثانيا القدرة والرغبة لدى المنظمة للتغيير وتقوية هذا التوازن أو المواءمة .

ويحدد (Anthomy and Others,1996) أن التثقيف Acculturation

هو عملية تعلم وإحراز ونيل ثقافة المنظمة .

ويقدم (إتكسون، ١٩٩٦) نقلاً عن (Handy) مقترح 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 فى 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 التى تمتلك منظمة ما صغيرة أم كبيرة ، ذلك أن المسئولية محصورة فى 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 بيروقراطية (ماكس فيبر) فى شكلها الحقيقى. ذلك أن قوة ثقافة الدور تقع فى التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفى ، والإجراءات والقواعد والنظم ، 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 التى من خلالها تتكيف المنظمة مع التغيرات بسرعة . وتمثل المهارات والخبرات مورداً لا يقدر بثمن فى تلك المنظمات ، حيث تهتم بأنشطة البحوث والتطوير .

The Person culture

*** ثقافة الفرد**

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

ويذكر (Sherriton and Stern, 1997) أن أعظم تحدى أساسى يواجه خبراء الموارد البشرية فى البيئة الديناميكية اليوم ، هو تسهيل التغيير فى منظماتهم ، ذلك أن معظم الشركات تقع فى شرك التغيير وتقوم بمجهودات شجاعة لإدارة هذا التغيير ، ولكنها لا تحدد المتهم الرئيسى - ثقافتها التنظيمية - فى حالة الفشل . ويحددان ست خطوات لتغيير ثقافة المنظمة أو حتى الثقافة الفرعية للإدارات المختلفة بها وهى:

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

كما أن خبراء الموارد البشرية يجب أن يلعبوا ثلاثة أدوار رئيسية فى تغيير ثقافة المنظمة وهى :

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

ويضيف (Jordon, 1999) أن الثقافة التنظيمية تقع فى ثلاثة مستويات هى:

- المستوى الأول : وهو الذى يمكن ملاحظته ويتكون من أنماط وأشكال مسموعة ومرئية من السلوك، والتكنولوجيا والفنون.
- المستوى الثانى : وهو أقل قابلية للملاحظة ويشير إلى الطريقة التى يفسر بها الأفراد انطباعاتهم عن المستوى الأول.
- المستوى الثالث : ويشمل الأفكار والاقتراحات الخاصة بالأفراد التى تؤثر على سلوكهم.

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

- إدارة التغيير الشخصي والمهني . أي فهم معنى الثقافة وكيف تتشكل معتقدات الأفراد وقيمهم وافتراساتهم وتوقعاتهم وسلوكهم .
- إدارة المسؤوليات المهنية . أي فهم وتطبيق أطر 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 يفكر ويعمل بها الأفراد داخل المنظمة ، وهي تمثل القيم والمعتقدات والاتجاهات والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد ، ومن ثم فهي نسيج من اللغة التي يتم التعامل بها ، والعادات التنظيمية ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً .

وفى وصفه لأنماط الثقافية المتوافرة بالشركات يحدد (كامبيرون وكوين ، ٢٠٠٠) أنه يوجد أربعة أنماط ثقافية للمنظمات تتمثل فيما يلي:

* منظمات الثبات + التركيز على الداخل :

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

*منظمات الثبات + التركيز على الخارج :

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

* منظمات التغيير + التركيز على الداخل :

وتعتمد هذه المنظمات على فرق العمل ، ويسود فيها روح الفريق ، والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، التنظيم الأفقى واللامركزية ، وينتشر داخل هذه المنظمات التناوب الوظيفى، حيث يقوم العاملون بأداء مختلف الوظائف الموجودة بالشركة بشكل تطوعى.

* منظمات التغيير + التركيز على الخارج :

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

وأخيراً يرى (درويش ، شرارة ، ٢٠٠٣) نقلاً عن (Schein) أن الثقافة التنظيمية يمكن إدراكها على ثلاثة مستويات :

- المستوى المرئى : ويتمثل فى الظروف المادية، الهيكل التنظيمى، قاعات الاستقبال
- مستوى القيم المعلنة : ويتمثل فى تصريحات الإدارة العليا ، التقارير السنوية.
- مستوى القيم الفعلية : وتتمثل فى الممارسات الفعلية للعلاقات مع العملاء والموردين والعاملين والجمهور فى المجتمع .

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

٥/١ أهمية الثقافة التنظيمية :

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

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

* تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة عن كل من

- رسالة المنظمة .

- الوظائف المعلنة والمستترة 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 لثقافة المنظمة مجموعة من الوظائف التنظيمية منها، تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة، ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

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

- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة ، والاستقرار في العمالة وانخفاض معدل

دوران العمل ، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا .

- تحدد الثقافة التنظيمية دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات وتنمي

الإحساس والانتماء للمنظمة لدى العاملين ، وتنمي الاهتمامات الجماعية بدلاً

من الاهتمامات الفردية ، وتؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت ، وتضييق

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 وتقوية 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.

٦/١ ثقافة الجودة الشاملة:

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

ويحدد (إكنسون، 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 أسس ثقافية محددة ، تتركز حول جودة المعلومات ، وتناسب السلطة مع المسؤولية ، والتعاون وسيادة مناخ الوضوح والعدالة بين العاملين ، بالإضافة إلى ضرورة إحداث التغيير الثقافي والذي يساعد الأفراد على إنجاز الأعمال وزيادة الرغبة في الاستمرار مع المنظمة ، ومن ثم الاعتقاد بأهمية التغيير ، وأن تدرك المنظمة أن التغيير ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتزايد بمعدل مستمر ، ولا بد أن نحب التغيير ونشجع الآخرين على حب التغيير لتحسين الأداء.

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

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

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

ويحدد (Dahlgard and Others, 1998) أن المكونات الأساسية لدورة الثقافة التنظيمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة للمنظمة تتمثل فيما يلى:

- ملاحظة ظواهر الجودة الشاملة الحالية لفهم أوضاع وخبرات الجودة الحالية والرغبة فى التجديد.
- تحديد القيم الحالية التى توضح القيم الساندة لسياسات الجودة بالنسبة للمنظمة.
- تحديد المبادئ المستقبلية والمتمثلة فى 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 وتخفيضاً 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 تأصيل 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 Tettroo,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 - مديرو الجودة-فريق الإدارة - رؤساء الأقسام - العاملين .

يوضح (Savolainen,2000) أن تجسيد أيديولوجيا الجودة الشاملة بالمنظمة يمكن إنجازة 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 لتقييم 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 مقترحات العاملين عن تحسين الجودة ؟
- هل يوجد دراسات عن قرارات الأداء للعملية ؟ .
- هل أكثر من ٥٠% 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 اللازمة 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 للعمل، حيث يكون التركيز على المشاركة والابتكار، وتتعلق بتطوير الموارد البشرية ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية .

ويوضح (درويش، شرارة ، ٢٠٠٣) أن هناك فروقا أساسية بين الثقافة التنظيمية **Organizational Culture** والتي تعنى مجموعة من الأنماط الثابتة للسلوك لا تتغير في الأجل القصير، والمناخ التنظيمي **Organizational Climate** والذي يعنى الوضع الراهن للحالة المعنوية والاهتمامات التي تشغل بال 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 إيجابيا 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 تدعم استقلالية العاملين .
- التركيز الداخلي على القواعد يصبح التركيز الخارجي على العمل.
- السعى إلى الاستقرار يصبح التغيير والتحسين المستمر .

- الإدارة باللوم 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 فى البيئة المحيطة وذلك للحصول على الموارد النادرة وذات القيمة.

ويعرفها (خليل، ١٩٨٦) بأنها درجة نجاح المنظمة فى مواجهة المتطلبات البيئية وإشباع حاجات وتوقعات العملاء الاستراتيجيين لها .
ويعرف (بصرى، 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 (الطبلاوى، ١٩٩٦) نقلا عن (Georgopoulos ، Denison,1990 and Tannenbaum,1957) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التى قامت من أجلها، وذلك كنظام إجتماعى ، دون إجهاد لمصادرها وأعضائها .

ويُجمل (Gordon,1999) التعريفات السابقة معا ويوضحها حيث يذكر أنه يمكن تعريف الفعالية التنظيمية وتقسيمها فى أربعة طرق رئيسية هى :

- 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 رضا كل الجمهور الاستراتيجى بحيث يتضمن الموردين والعملاء والأعضاء العاملون .

- حيث يتفق العنصر الأول وهو قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها مع تعريف كل من (George and Jones,1996) و(الطبلاوى،١٩٩٦) .
 - ويتفق العنصر الثانى 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 (بصرى،١٩٩٢) .
 - ويتفق العنصر الرابع وهو قدرة المنظمة على تحقيق رضاء كل الجمهور الاستراتيجى 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 (فردى ، جماعى ، على مستوى المنظمة) الذى يتم استخدامه ؟
 - ٤- ما هو الإطار الزمنى (على مستوى الأجل القصير أو الطويل) الذى يتم استخدامه ؟
 - ٥- ما هو نوع البيانات (مدركات الأفراد، التسجيلات التنظيمية) الذى يتم استخدامه ؟
 - ٦- ما هي المرجعية (منظمات المقارنة، الأهداف التنظيمية، وضع المعايير) التي يتم استخدامها ؟

- واعتماداً على التقسيمات الأربعة السابقة لمفاهيم الفعالية التنظيمية فقد وضع (زيدان، ٢٠٠٠) نقلاً عن (Quinn and Rohrbaugh, 1983) و (Quinn and Cameron, 1983) عدة معايير لقياس الفعالية التنظيمية وصفاً تمثلت فيما يلى :
- ١- نموذج النظم المفتوحة ويتفق مع العنصر الثانى فى تعريف (Gordon, 1999)
 - ٢- نموذج العلاقات الإنسانية ويتفق مع العنصر الرابع فى تعريف (Gordon, 1999)
 - ٣- نموذج الأهداف الرشيدة ويتفق مع العنصر الأول فى تعريف (Gordon, 1999)

٤- نموذج العمليات الداخلية ويتفق مع العنصر الثالث فى 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 فى العمل - تحقيق الإنتاجية.
٤- نموذج العمليات الداخلية.	يرتبط نجاح المنظمة بقدرتها على: إدارة المعلومات المتاحة - الاتصالات الفعالة - استقرار بيئة العمل - الرقابة على الأعمال.

٨/١ الدراسات السابقة :

نظرا لكثرة الدراسات التى تناولت مدخل إدارة الجودة الشاملة ، والثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية كل على حدة ، فإن الباحث سيعرض للدراسات التى حاولت الربط بين ثقافة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى يعرض أيضا لدراسة عن تأثير المناخ التنظيمى على إدارة الجودة الشاملة ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية ذلك أن ثقافة الجودة الشاملة تتطلب تغييرا فى الأجل الطويل والمناخ التنظيمى يتطلب تغييرا فى الأجل القصير وذلك لتحقيق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة . ويعرض الباحث لهذه الدراسات مرتبة ترتيبا زمنيا الأقدم فالأحدث ويعلق على هذه الدراسات موضحا نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف بين هذه الدراسات كل على حدة والدراسة الحالية التى نحن بصددتها الآن .

١/٨/١ دراسة (Weaver,1993)

توضح الدراسة أنه غالبا ما يصاحب تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجاحا كبيرا في البداية ثم يحدث تضائل 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 مجهود 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 طويل الأجل لزيادة الفعالية التنظيمية والتي تتضمن تعلم طرق جديدة

للتخطيط، حل المشكلات، الاتصال وأخيرا استخدام فرق تحسين العمليات .

وقد استنتجت الدراسة أن التغيرات الأخيرة في الفعالية التنظيمية تتطلب تغييرات

مساندة في الثقافة التنظيمية ، حيث ضرورة أن يتدرب فريق تحسين العمليات على مفاهيم

إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الميزانية اللازمة ، وتخصيص الوقت اللازم، وتوفير نظام

سليم لمكافآت أعضاء الفريق.

التعليق على الدراسة :

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة التي نحن بصددنا 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.

٢/٨/١ دراسة (Mohrman,1996)

أجريت الدراسة عن طريق مجلة Fortune الأمريكية وذلك على ١٠٠٠ شركة

وذلك أعوام ١٩٨٧، ١٩٩٠، ١٩٩٣ وقد استهدفت الدراسة معرفة تأثير مدخل إدارة

الجودة الشاملة (TQM) ومدخل شمول أو تضمين العاملين فى الإدارة (EI) وذلك على
الفعالية التنظيمية .

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

التعليق على الدراسة :

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة التى نحن بصددھا الآن فى تبنى مدخل إدارة الجودة
الشاملة لتحسين درجة الفعالية التنظيمية بالإضافة إلى احتواء مدخل شمول أو تضمين
العاملين فى الإدارة على متغيرات فرعية تتفق وبعض متغيرات ثقافة الجودة الشاملة فى
دراستنا هذه .

بالإضافة إلى أن كلا المدخلين يهدفان إلى زيادة درجة الفعالية التنظيمية من
خلال قياس تأثيرهما على تلك الفعالية .

٣/٨/١ دراسة (Emery and Others 1996)

توضح الدراسة أثر مظاهر عديدة للمناخ التنظيمى على إدارة الجودة الشاملة
ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على ١٣ شركة بالولايات المتحدة
تعمل فى صناعات الفضاء، حيث يبلغ عدد العمال بها ١٥٠٠٠ عامل وقد حددت الدراسة
عدة عناصر مؤثرة على المناخ التنظيمى بحيث يكون إيجابياً ومشجعاً لتطبيق إدارة
الجودة الشاملة وهى مشاركة الرؤية ، التخطيط للتطبيقات ، الالتزام التنظيمى، 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 بتغيير مثالي 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 ذي قبل .

التعليق على الدراسة :

- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول عدة عناصر فرعية مكونة لثقافة الجودة الشاملة مثل مشاركة الرؤية والتدريب وتكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية وشمول الموردين والعملاء، في حين تختلف في أن التغييرات المطلوبة هي في الأجل القصير للتأثير على المناخ التنظيمي وذلك ليكون إيجابيا ومشجعا 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 التقديم الناجح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة .

وقد وجد أن هناك عددا من العوامل تمثل أهمية ذات مغزى لنجاح التحول إلى ثقافة الجودة وتطبيقها بالمنظمة منها وضوح الرؤية، والمشاركة، والاتصالات التثقيفية، 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 التثقيفية مما يؤثر على الفعالية التنظيمية .

٥/٨/١ دراسة (Al-Khalifa and Aspinwall, 2000)

تركز الدراسة على معرفة التأثيرات التي تقيد 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 برؤية 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 اللازمة 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 للعمل 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 بالعمل وثقافة الجماعة وعناصر فرعية مكونة لثقافة التطوير وكذلك المشاركة وذلك من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية .

المبحث الثانى : مشكلة وفرض ومنهجية الدراسة

١/٢ أهمية الصناعة :

أسفرت المفاوضات التجارية متعددة الأطراف منذ عام ١٩٤٧ وحتى عام ١٩٩٤ عن إنشاء منظمة التجارة العالمية (WTO)، ومن الأسس التى قامت عليها ، إقامة نظام تجارى عالمى يقوم على مبدأ حرية التجارة وعدم التمييز وتحقيق المساواة مع الإنتاج المحلى وتحقيق المنافسة الشريفة والوضوح والشفافية ، حيث تعرف كل دولة مقدما التعريفات التى ستفرض على منتجاتها عند دخولها دولة ما ، وما ستواجهه من تشريعات وقواعد استيرادية وغيرها، فضلا عن إقرار عدة مبادئ تحكم هذه المنظمة منها مبدأ الدولة الأولى بالرعاية ومبدأ الشفافية ومبدأ المفاوضات التجارية وأخيرا مبدأ المعاملة التفضيلية فى العلاقات التجارية بين الشمال والجنوب، ويعنى المبدأ الأخير فتح أسواق الدول الصناعية أمام منتجات الدول الأخذة فى النمو أو وبالتالي زيادة حصيلتها من العملات الأجنبية اللازمة لتحويل برامج التنمية الاقتصادية بها .

ومثلت اتفاقية المنسوجات والملابس (صندوق دعم صناعة الغزل والمنسوجات) إحدى اتفاقيات منظمة التجارة العالمية ، حيث تهدف إلى تحرير تجارة المنتجات النسيجية تدريجيا من خلال تطبيق قواعد خاصة -خلال فترة انتقالية حددت بعشر سنوات تبدأ من أول يناير ١٩٩٥ وتنتهى فى أول يناير ٢٠٠٥، حيث يتم حينئذ التحديد الكامل لقطاع المنتجات النسيجية، ومن ثم إزالة قطاع الحصص المتبع مع دول معينة مثل الولايات المتحدة .

وقد تمثلت سمات الوضع التجارى الدولى الجديد فى ظهور التكتلات الاقتصادية والشركات دولية النشاط، والتى لديها امكانيات وقدرات تسويقية عالمية وفروع منتشرة فى جميع دول العالم تمكنها من تسويق منتجاتها بسهولة، بالإضافة إلى أن عمليات التكامل والاندماج بين الشركات الكبيرة فى كثير من دول العالم، تهدف إلى زيادة قدرتها التنافسية فى جوانب تطوير المنتج والبحوث والريادة فى مجال الجودة وخفض التكاليف، ويمكن

عرض بعض المؤشرات حيث تبلغ نسبة قطاع الصناعة والتعدين (٢٠%) من الناتج المحلى والإجمالى عام (٢٠٠٠/٢٠٠١) (وفقا لتقرير وزارة التجارة الخارجية يناير/مارس ٢٠٠٢)

كما تبلغ نسبة إنتاج قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة (١١%) من إجمالى قيمة الإنتاج الصناعى بجمهورية مصر العربية على (٢٠٠١) (وفقا لتقرير تفصيلى لمخرجات القطاع الصناعى - مركز معلومات مجلس الوزراء)، وفى هذا الصدد يمكن عرض الجدول الأتى :

جدول (٢) يوضح قيمة الإنتاج لقطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة فى السنوات المحددة

القيمة بالمليون جنيه وباسعار ١٩٩٧

٢٠٠١/٢٠٠٠		٢٠٠٠/٩٩		١٩٩٩/٩٨		١٩٩٨/٩٧		١٩٩٧/٩٦		السنة القطاع
خاص	أعمال عام	خاص	أعمال عام	خاص	أعمال عام	خاص	أعمال عام	خاص	أعمال عام	
٤٠٣٨٥	٢٣٢١	٣٧٢٣٦	٢٢١٣	٣١٩١٣	٢٧٨٣	٣١١٩٠	٢٧٥٢	١٦٧٩٦	٤٩٦٦	القيمة
٩٥	٥	٩٤	٦	٩٢	٨	٩٢	٨	٧٧	٢٣	النسبة
٤٢٧٠٦		٣٩٤٤٩		٣٤٦٩٦		٣٣٩٤٢		٢١٧٦٢		الإجمالى

المصدر : صندوق دعم صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، تقارير ربع سنوية متعددة .

من الجدول السابق يتضح أن القطاع الخاص يستحوذ على نسبة كبيرة من إجمالى قيمة الإنتاج فى هذا القطاع عموما، مما يستوجب الاهتمام بدراسة هذا القطاع وخصوصا أن الشركات العاملة فى هذا المجال بمدينة العاشر من رمضان تتبع جميعها القطاع الخاص والاستثمارى .

كما يعرض الباحث كمية وقيمة الصادرات من الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، جدول(٣) يوضح الصادرات المصرية من الغزل والنسيج والملابس الجاهزة فى الأعوام المحددة

الكمية بالطن والكمية بالآلف جنيه

بيان	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١
كمية	١٤٣٠٧٣	١١٨٥٣٩	١١٧١١٤	١٥٨٦٩٩	١٦٢٤٣٩٢
قيمة	٣١٠٤٦٢٤	٢٩١٣٠٢٤	٢٨٨٣١٩١	٣٧٥٨٨٥٩	٣٨٤٩٨٠٩

المصدر: وزارة الاقتصاد، الملخص الاقتصادي الربع سنوي، إبريل/يونيو ٢٠٠١ نقلا عن البنك المركزي المصري.

يتضح من الجدول السابق تذبذب قيمة الصادرات في بعض السنوات ارتفاعا وانخفاضا وإن ارتفعت في السنتين الأخيرتين .

كما أن قيمة صادرات مدينة العاشر من رمضان تمثل حوالي ٢٥% من إجمالي قيمة الصادرات السلعية لمصر عام ٢٠٠٠ (وزارة الاقتصاد، المصدر السابق) وأخيراً يمكن توضيح الأهمية النسبية لقطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان عام ٢٠٠١ كما يلي :

جدول (٤) يوضح الأهمية النسبية لقطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان

القيمة بالآلف جنيه

النشاط	عدد المصانع	رأس المال المستثمر	قيمة الإنتاج
١- صناعة الأغذية .	١٠٧	١٨٤١٦٢٨	١٧٨٥٨٨٥
٢- صناعات خشبية وأثاث معدني .	٥٤	٣٤٨٥١٥	٤٢٦٨٨٠
٣- صناعة البلاستيك .	١٠٢	١٤٤٦١٢٥	١٠٤٥١٢٠
٤- منتجات ورقية وجلدية .	٤٨	٥١١٢٤٧	٩٥٢١٨٩
٥- صناعات معدنية وميكانيكية .	٥٥	٣٧٥٤١٥	٧٣٢٢٦١
٦- مواد بناء .	٤٨	٤٢٩٠٦٠	٦٢٤٨٦٢
٧- صناعات كيميائية وأدوية .	٥٧	٤٦١٠٤٢٠	٢٢١٥١٦٣
٨- صناعات كهربائية وهندسية .	٨٦	١٢٨٧٣٧٠	١٤١٨٠٣٤
٩- صناعات متنوعة صغيرة .	٢١٦	١٢١٣٦٢٠	١٩٠٠٠١٥
١٠- غزل ونسيج وملابس جاهزة .	١٤٤	٣٦١٩٠٥٠	٣٥٦٤٨٨٤
الإجمالي	٩١٧	١٥٦٨٢٤٥٠	١٤٦٦٥٢٩٣
الأهمية النسبية لقطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة	% ١٦	% ٢٣	% ٢٤,٣

المصدر: جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان، بيانات تفصيلية عن القطاعات الصناعية المختلفة عام ٢٠٠١

من الجدول السابق يتضح مدى أهمية دراسة صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان لأنها تمثل حوالى ٢٥% من قيمة الإنتاج الكلى بالمدينة .

٢/٢ مشكلة الدراسة :

من الدراسة الاستطلاعية التى قام بها الباحث فى بعض شركات العينة تحت الدراسة، والتي تبنت تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة سواء كان ذلك بصورة مباشرة، أو عن طريق سيرها نحو هذا المنهج من خلال الحصول على مجموعة شهادات (ISO 9000) ، يمكن القول أن الدراسة تسعى إلى بيان التأثير المتبادل بين أبعاد ثقافة الجودة الشاملة من ناحية ومعايير الفعالية التنظيمية من ناحية أخرى، ومع افتراض الباحث ان تطبيق فلسفة الجودة الشاملة بالشركات محل الدراسة من شأنه أن يكون قد غطى جميع الأبعاد المحددة لثقافة الجودة الشاملة من جانب الباحث، وأن هذه الشركات تعتبر ذات تقنية حديثة نسبياً ، وأن القطاع الخاص عموماً - وهو ما تنتمى إليه عينة الدراسة- أكثر قدرة على تطوير نفسه وتحسين الأداء به، وتحديث نظم الإدارة بما يتوافق مع الأساليب الإدارية الحديثة ، لخلق ثقافة تنظيمية فى الأجل الطويل ومناخ تنظيمى فى الأجل القصير ملائمين لتحقيق التميز فى مستوى الجودة على مستوى المنظمة ككل .
(مما سبق يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتمثل فى السعى بتلك الشركات إلى تحقيق قفزة فى مستوى وجودة الأداء بتلك الشركات ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية اعتماداً على ثقافة الجودة الشاملة المتاحة بها حالياً وتحديد إمكانيات تطويرها)

٣/٢ أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الآتية :

١- هل هناك توليفات (وظائف) معينة لمجموعة أبعاد ثقافة الجودة الشاملة تؤثر على معايير الفعالية التنظيمية ؟

٢- فإذا كانت الإجابة بنعم على التساؤل الأول - فما هو المعيار المحدد من معايير
الفعالية التنظيمية الذى يتأثر بصورة أكبر؟ وماهو مقدار هذا التأثير ؟ وماهو اتجاه
التأثير ؟

٣- ماهو عدد توليفات ثقافة الجودة الشاملة المزمع معرفة درجة تأثيرها على معايير
الفعالية التنظيمية .

٤/٢ مجتمع وعينة الدراسة :

• مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من إجمالى عدد العاملين بشركات قطاع الغزل والنسيج
والملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان والتي يتوافر فيها معيارين هما :
(١) ألا يقل حجم العمالة بكل شركة عن ١٠٠ عامل .
(٢) أن يخصص لوظائف المبيعات والإنتاج والمشتريات والجودة والتدريب
مسئول إدارى لا يقل عن درجة مدير إدارة .

وقد توصل الباحث إلى العدد الإجمالى للشركات والتي يتوافر فيها الشروط
السابقة ، حيث أتضح أنها تبلغ (٢٥) شركة تمثل المجالات الثلاثة وهى الغزل والنسيج
والملابس الجاهزة، وقد اتضح أن قيمة الإنتاج الكلى لهذه الشركات تمثل ما يقرب من
(٧٥%) (المصدر: جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان، موسوعة دليل مدينة العاشر من
رمضان عام ٢٠٠١). من قيمة الإنتاج الكلى للشركات العاملة فى هذا القطاع بمدينة
العاشر من رمضان .

وهذه الشركات مرتبة ترتيبا تنازليا وفقا لمعيار قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية بكل

شركة كما يلى :

- ١- شركة النساجون الشرقيون .
- ٢- مصر أمريكا لصناعة السجاد والموكيت (ماك) .
- ٣- العالمية للبطاطين (ساراتوجا) .
- ٤- الشركة الاقتصادية أمونسييتو أمريكان هاوس .
- ٥- جولدن تكس للأصواف والغزول .

- ٦- العاشر من رمضان لصناعة خيوط البوليستر والغزل.
- ٧- الشرق الأوسط للمنسوجات والدانتلا.
- ٨- لويس بشارة (BTM) و (مارى لوى) .
- ٩- سانتا مورا إيجيبت للبطاطين .
- ١٠- الميدانى لصناعة الغزل والنسيج .
- ١١- القطب للمنسوجات .
- ١٢- شمس للصناعات النسيجية (شاتكس) .
- ١٣- السويسرية للنسيج والملابس .
- ١٤- شركة السجاد الحديث .
- ١٥- شركة النصر لغزل البوليستر (سالكو).
- ١٦- الأسبانية لصناعة النسيج (استيكو).
- ١٧- الهلباوى (Lee – Cooper) .
- ١٨- ستارتكس .
- ١٩- الجاكارد تكس لصناعة الستائر والمفروشات .
- ٢٠- وولتكس (سيلك وول) .
- ٢١- السيد وجدى عبد الرحمن السماحى .
- ٢٢- حصنى للتريكو .
- ٢٣- السويس للنسيج والملابس الجاهزة .
- ٢٤- روز تكس (مبروك وزيتون) .
- ٢٥- شركة وايتكس للمفروشات (عبد المطلب محى الدين).

وقد تم اختيار شركات الدراسة والمكونة من (١٥) شركة من إجمالى الشركات
والبالغ عددها (٢٥) شركة وذلك بصورة عشوائية حيث بلغت النسبة ٦٠% ويوضح
الباحث هذه الشركات كما يلى :

جدول (٥) يوضح حجم العمالة بشركات الدراسة موزعة على فئتين عام ٢٠٠١

إجمالي العمالة	مستوى العمالة الفنية والإدارية والإشرافية	مستوى الإداريين	الشركة
٤٦٧	٤٤٦	٢١	١- شركة النجاجون الشرقيون
٣٤٥	٣٢٧	١٨	٢- العالمية للتبطين (ساراتوجا)
٣٣٩	٣٢٢	١٧	٣- جولدن تكس للأصواف والغزول
٣٤٨	٣٣١	١٧	٤- العاشر من رمضان لصناعة الخيوط البوليستر والغزول
٣٧٤	٣٥٩	١٥	٥- لويس بشارة (BTM) و(ماريلوى)
٣٢٨	٣٢٦	١٢	٦- السويسرية للنسيج والملابس .
٣٢٥	٣١٢	١٣	٧- الأسبانية لصناعة النسيج .
٣٥٩	٣٤٤	١٥	٨- الهلباوى (Lee- Cooper)
٢٨٥	٢٧٤	١١	٩- الجاكارد تكس لصناعة الستائر والمفروشات
٣٢٩	٣١٤	١٥	١٠- وولتكس (سيلك وول) .
٢٢٣	٢١٤	٩	١١- شركة السجاد الحديث
١٤٧	١٤٠	٧	١٢- القطب للمنسوجات
٢٢٤	٢١٤	١٠	١٣- السويس للنسيج والملابس الجاهزة
٢٣٩	٢٢٨	١١	١٤- روز تكس (مبروك وزيتون)
٢٤٣	٢٢٣	١٠	١٥- الميدانى لصناعة الغزل والنسيج.
٤٥٧٥	٤٣٧٤	٢٠١	إجمالي مجتمع الدراسة

المصدر : بيانات تفصيلية عن حجم العمالة بالشركات محل الدراسة .

• عينة الدراسة :

يتم تحديد حجم عينة الدراسة (لنسبة) بمستوى معنوية ٥% وحدود ثقة ٩٥%

وذلك كما يلى :

$$d = d \cdot m \sqrt{\frac{q(1-q)}{N}}$$

حيث أن

د هي الخطأ المسموح به وهو يساوي ٥%

د٠ هي الدرجة المعيارية وهي تساوي ١,٩٦

ق هي نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع

البحث ويمكن افتراض ق = ٥٠% للحصول على حجم العينة المناسب .

N هو حجم العينة المطلوب تحديده .

$$\text{أي أن } N = \frac{(د٠)^2 \cdot ق \cdot (١ - ق)}{د^2}$$

$$\therefore N \text{ في حاله السحب مع الإرجاع} = \frac{١,٩٦^2 \cdot ٠,٥٠ \cdot ٠,٥٠}{٠,٠٥} = ٣٨٤$$

$$\therefore N \text{ في حاله السحب بدون إرجاع} = \frac{N \cdot ٠,٠٥}{N + ١}$$

حيث أن N هي الحجم المتجمع

$$\therefore N = \frac{٣٨٤}{٣٨٤ + ١} = ٣٥٤ \text{ مفردة}$$

معنى ذلك أن العينة المخططة تبلغ ٣٥٤ مفردة ، هذا وقد بلغ عدد الاستجابات الصحيحة ٣٢٠ قائمة استقصاء بنسبة بلغت =

$$= \frac{٣٢٠}{٣٥٤} = ٩٠,٤\% \text{ تقريبا}$$

مثلت جميع شركات الدراسة بما تشمله من فئة الإداريين وفئة العاملين .

٥/٢ متغيرات الدراسة :

١- متغيرات ثقافة الجودة الشاملة :

اعتمد الباحث في صياغة أبعاد ثقافة الجودة الشاملة وعناصرها التفصيلية على

المصادر الآتية وذلك مرتبة ترتيبا زمنيا .

- (إتكسون، ١٩٩٦) ، (زين الدين ، ١٩٩٦) ،
- ، (Emery and Others,1996) ، (Terziovski and Others,1996)
- (Pervais and Others,1999) ، (Brocka,1997) ، (Morrow,1997)
- ، (Savolainen,2000) ، (Sommerville and Others,1999).
- (Juhl and Others,2000) ، (Yusaf and Aspinwall,2000)
- . (Steensma and Tetteroo,2000) (زاهر ، ٢٠٠٢) .

وتتمثل تلك الأبعاد فيما يلي :

- التوجه الاستراتيجي .
- الاتجاهات .
- القيمة السائدة .
- التدريب والتعلم .
- الاتصال .
- روح الفريق .
- نمط القيادة .

٢- متغيرات الفعالية التنظيمية :

اعتمد الباحث في صياغة معايير الفعالية التنظيمية على دراسة (زيدان، ٢٠٠٠) نقلا عن (Quinn and Rohrbaugh,1983) حيث تمثلت تلك المعايير في عدة نماذج وصفية تقيس الفعالية التنظيمية بالشركة هي :

- نموذج النظم المفتوحة .
- نموذج العلاقات الإنسانية .
- نموذج الأهداف الرشيدة .
- نموذج العمليات الداخلية .

٦/٢- فرض الدراسة :

من المشكلة السابق توضيحها ومن متغيرات الدراسة يمكن صياغة فرض الدراسة كما يلي :

" يوجد تأثير متبادل بين أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ومعايير الفعالية التنظيمية بالشركات محل الدراسة "

٧/٢ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة التأثير المتبادل بين توليفات من أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ككل ومعايير الفعالية التنظيمية كل على حدة، وكذلك معرفة اتجاه التأثير على هذه المعايير هل هو علاقة طردية أو علاقة عكسية ومن ثم تحديد تفسيرات مبدئية لإتجاهات التأثير بالشركات محل الدراسة ومن ثم استنتاج بعض الحقائق وفق ظروف كل تأثير وذلك من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات ، ومن ثم اقتراح التوصيات اللازمة لتحقيق وزيادة الفعالية التنظيمية اعتماداً على أبعاد ثقافة الجودة الشاملة المحددة .

٨ / ٢ أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من أنها تسعى إلى تأصيل ثقافة الجودة الشاملة ووضع إطار متكامل لتوفير الظروف الملائمة للتطبيق الناجح والفعال لمدخل إدارة الجودة الشاملة بالشركات الصناعية ، لئلا من أهمية في تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي ، وإنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة وعيوب صفرية ، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وزيادة قدرة المنظمة على التطوير والابتكار وزيادة الإنتاجية ، وزيادة الفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية بصفة عامة .

ومما لا شك فيه أن الفعالية التنظيمية هي التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وهناك عدة معايير وصفية توضح مدى فعالية المنظمات تتمثل في النظم المفتوحة والعلاقات الإنسانية والأهداف الرشيدة والعمليات الداخلية.

والخلاصة أن هذه الدراسة تحاول تحقيق التهيئة الكاملة للعاملين بالمنظمات الصناعية لتوفير ثقافة إيجابية لديهم نحو الجودة الشاملة ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية .

المبحث الثالث نتائج تحليل الدراسة الميدانية

١/٣ صدق وثبات الأداة المستخدمة :

Validity and Reliability of Tool

لدراسة صدق وثبات الأداة المستخدمة، قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية لعدد ٣٥ قائمة استقصاء موزعة على مجموعة من العاملين لبعض شركات العينة محل الدراسة وذلك بغرض توضيح الملامح الرئيسية الخاصة بمجتمع الدراسة ، وقد استخدم الباحث طريقة الإتساق الداخلى Inter- Consistency لدراسة مدى صدق الأداة ، وكذلك معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لدراسة ثبات الأداة المستخدمة وقد أوضحت النتائج مايلى :

أولا : صدق وثبات أبعاد ثقافة الجودة الشاملة :

١- التوجه الاستراتيجى :

جدول (٦) يوضح نتائج صدق وثبات بُعد التوجه الاستراتيجى

رقم العبارة	معامل الاتساق الداخلى
١	* ٠,٧٩٢
٢	* ٠,٦٨١
٣	* ٠,٨٤٨
٤	* ٠,٧٠٠
معامل ألفا كرونباخ ٠,٧٥٢	

(* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١

٢ - الاتجاهات :

جدول (٧) يوضح نتائج صدق وثبات بعد الاتجاهات

معامل الاتساق الداخلى	رقم العبارة
** ٠,٨٢٢	١
** ٠,٦٨١	٢
* ٠,٣٦٢	٣
** ٠,٧١٧	٥ (١)
معامل ألفا كرونباخ ٠,٦٧٤	

(*) تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠٥

(**) تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١

(١) تم حذف العبارة رقم (٤) فى هذا البعد بسبب انخفاض كل من مصداقيتها ودرجة الثبات عليها .

٣- القيم السائدة :

جدول (٨) يوضح نتائج صدق وثبات بعد القيم السائدة

معامل الاتساق الداخلى	رقم العبارة
* ٠,٩١٧	١
* ٠,٨٣٤	٢
* ٠,٨٤٠	٣
* ٠,٨٦٨	٤
معامل ألفا كرونباخ ٠,٨٨٣	

(*) تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١

٤- التدريب والتعلم :

جدول (٩) يوضح نتائج صدق وثبات بُعد التدريب والتعلم

رقم العبارة	معامل الاتساق الداخلى
١	*٠,٧٥٣
٢	*٠,٦٣٤
٣	*٠,٥٩٣
٤	*٠,٧٢٣
٥	*٠,٥٦٢
معامل ألفا كرونباخ ٠,٦٤٧	

(* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,١

٥- الاتصال :

جدول (١٠) يوضح نتائج صدق وثبات بُعد الاتصال

رقم العبارة	معامل الاتساق الداخلى
١	*٠,٨٠١
٢	*٠,٦٨٢
٣	*٠,٨٠٦
٤	*٠,٦٩٢
معامل ألفا كرونباخ ٠,٦٨٧	

(* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١

٦- روح الفريق :

جدول (١١) يوضح نتائج صدق وثبات بعد روح الفريق

معامل الاتساق الداخلى	رقم العبارة
*٠,٥٣٠	١
*٠,٧٥٥	٢
*٠,٦٠١	٣
*٠,٥٩٧	٤
*٠,٦٦٠	٥
*٠,٥٦٧	٦
معامل ألفا كرونباخ ٠,٦٤٧	

(* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١

٧- نمط القيادة :

جدول (١٢) يوضح نتائج صدق وثبات بعد نمط القيادة

معامل الاتساق الداخلى	رقم العبارة
*٠,٥٩٧	١
*٠,٦٧٦	٣(١)
*٠,٦١١	٤
*٠,٧٨٨	٥
*٠,٧٥٥	٦
معامل ألفا كرونباخ ٠,٧١٣	

(* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١

(١) تم حذف العبارة رقم (٢) بسبب انخفاض كل من مصداقيتها ودرجة الثبات عليها .

من العرض السابق لثبات وصلاحيّة أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ، أوضحت النتائج أن هناك درجة مصداقية عالية حيث تراوحت قيم معاملات الاتساق الداخلى للعوامل المختلفة ما بين ٠,٣٦٢ ، والتي كانت معنويتها عند مستوى ٠,٠٥ ، ٠,٩١٧ ، والتي بلغت معنويتها عند مستوى ٠,٠١ ، باستثناء عنصرين فقط ، الأمر الذى يعكس مدى صدق أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ، أيضاً أوضحت النتائج درجة ثبات العوامل المختلفة والتي تراوحت درجة الثبات عليها ما بين ٠,٦٤٧ ، ٠,٨٣٣ مما يعكس أن هناك درجة ثبات عالية لأبعاد ثقافة الجودة الشاملة بالشركات محل الدراسة.

ثانياً : صدق وثبات معايير الفعالية التنظيمية :

١- معايير النظم المفتوحة :

جدول (١٣) يوضح نتائج صدق وثبات معيار النظم المفتوحة

رقم العبارة	معامل الاتساق الداخلى
١	**٠,٥١٩
٢	**٠,٦٥٠
٣	**٠,٧٤٥
٤	**٠,٥١٦
٥	*٠,٤٠٤
٦	**٠,٧٢٥
معامل ألفا كرونباخ ٠,٦٤٢	

(*) تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠٥

(**) تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١

٢- معيار العلاقات الإنسانية :

جدول (١٤) يوضح نتائج صدق وثبات معيار العلاقات الإنسانية

معامل الاتساق الداخلي	رقم العبارة
*٠,٨٢٠	١
*٠,٨٤٨	٢
*٠,٧٢١	٣
*٠,٧٤٩	٤
معامل ألفا كرونباخ ٠,٧٩١	

(* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١

٣- معيار الأهداف الرشيدة :

جدول (١٥) يوضح نتائج صدق وثبات معيار الأهداف الرشيدة

معامل الاتساق الداخلي	رقم العبارة
*٠,٦٨٠	١
*٠,٦٩٨	٢
*٠,٧٠٩	٣
*٠,٦٩٥	٤
*٠,٤٦٣	٥
معامل ألفا كرونباخ ٠,٦٥٩	

(* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١

٤- معيار العمليات الداخلية :

جدول (١٦) يوضح نتائج صدق وثبات معيار العمليات الداخلية

معامل الاتساق الداخلي	رقم العبارة
* ٠,٨٦٨	١
* ٠,٦٩٩	٢
* ٠,٧٩٧	٣
* ٠,٧٦٢	٤
* ٠,٨٠٤	٥
* ٠,٦٥١	٦
٠,٨٥٧	معامل ألفا كرونباخ

(* تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠,٠١

من العرض السابق لنتائج صدق وثبات معايير الفعالية التنظيمية أوضحت النتائج أن جميع المعايير بعناصرها المختلفة على درجة عالية من الصدق حيث كانت قيم معامل الاتساق الداخلي معنوية عند مستوى ٠,٠١ باستثناء العنصر رقم (٥) والخاص بمعيار النظم المفتوحة والتي بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي له ٠,٤٠٤ وكانت معنويته عند مستوى ٠,٠٥ فقط ، أما عن جميع العناصر الخاصة بالمعايير المختلفة فكانت معنويتها عند مستوى ٠,٠١ ، وقد تراوحت قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ للمعايير الأربعة ما بين ٠,٦٤٢ ، ٠,٨٥٧ ، والأمر الذي أكد على ثبات معايير الفعالية التنظيمية بدرجة عالية .

٢/٣ الوصف الإحصائي لأبعاد وعناصر ثقافة الجودة الشاملة :

يمكن للباحث تقديم عرض وصفى من خلال بعض المقاييس الإحصائية والتي من أمثلتها الوسط الحسابي، كقياس للنزعة المركزية ومعامل التشتت النسبي (معامل الاختلاف) كقياس من مقاييس التشتت. وذلك بهدف التعرف على مدى توافر أبعاد ثقافة الجودة الشاملة، وكذلك عناصرها التفصيلية بالشركات محل الدراسة. وذلك كما يلي:

جدول (١٧) يوضح الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بعد التوجه

الاستراتيجي.

العناصر	الوسط الحسابي	معامل التشتت النسبي %
١/١	٤,٠٠	٢٧,٢٥
٢/١	٤,٤٠	٢١,٣٦
٣/١	٣,٦٨	٣٢,٠٦
٤/١	٤,١٦	٢٨,٩٧
الإجمالي	٤,٠٦٣	١٩,٢

جدول (١٨) يوضح الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بعد الاتجاهات

العناصر	الوسط الحسابي	معامل التشتت النسبي %
١/٢	٣,٩٠	٢٨,٩٧
٢/٢	٣,٤٨	٢٥,٧٨
٣/٢	٤,٥٦	١٦,٤٥
٥/٢	٤,٤٨	١٧,٦٣
الإجمالي	٤,١٩٦	١٢,٦٥

جدول (١٩) يوضح الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بعد القيم السائدة

العناصر	الوسط الحسابي	معامل التشتت النسبي %
١/٣	٤,٦٩	١٣,٠١
٢/٣	٤,٤٨	١٦,٥٢
٣/٣	٤,٦١	١٣,٠٢
٤/٣	٤,٤٤	١٥,٥٤
الإجمالي	٤,٥٦	٦,٧٧

جدول (٢٠) يوضح الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بعد التدريب والتعلم

العناصر	الوسط الحسابي	معامل التشتت النسبي %
١/٤	٤,٤٤	١٥,٥٤
٢/٤	٣,٦٨	٣٤,٥١
٣/٤	٤,٥٤	١٢,١١
٤/٤	٣,٤٦	٣٥,٥٥
٥/٤	٤,١٢	٢١,٨٤
الإجمالي	٤,٠٥	١٤,٠٧

جدول (٢١) يوضح الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بعد الاتصال

العناصر	الوسط الحسابي	معامل التشتت النسبي %
١/٥	٤,٢٧	٢٢,٧٢
٢/٥	٤,٤٣	٢٠,٥٤
٣/٥	٣,٥١	٤٢,٤٥
٤/٥	٤,٥٦	١٥,١٣
الإجمالي	٤,١٩	١٣,٧٦

جدول (٢٢) يوضح الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بعد روح الفريق

العناصر	الوسط الحسابي	معامل التشتت النسبي %
١/٦	٣,١٤	٢٨,٩١
٢/٦	٤,٠١	٢٨,٩٣
٣/٦	٣,٨١	٣٠,٩٧
٤/٦	٤,٠٣	٢٠,٣٥
٥/٦	٤,٤١	١٩,٥٠
٦/٦	٤,١٩	٢٠,٠٥
الإجمالي	٤,٠٥	١٤,٤٣

جدول (٢٣) يوضح الوصف الإحصائي لعناصر وإجمالي بعد نمط القيادة

العناصر	الوسط الحسابى	معامل التشتت النسبى %
١/٧	٤,٠٦	٢١,٦٨
٣/٧	٤,٢٥	٢٢,٨٢
٤/٧	٤,١٧	١٧,٧٥
٥/٧	٤,١٨	٢٤,٦٤
٦/٧	٤,٤٢	١١,٩٩
الإجمالى	٤,٢٩	١٠,٠٣

من العرض السابق أوضحت النتائج أن جميع عناصر وأبعاد ثقافة الجودة الشاملة متوافرة لدى عينة شركات الدراسة بشكل واضح وكبير جداً حيث تراوحت قيم الوسط الحسابى المرجح ما بين (٣,٤٦ - ٤,٦١) كما أن قيم المتوسطات التى كانت أقل من (٤) كانت محدودة جداً بالنسبة للعناصر الفرعية .

أما عن الأبعاد بشكل إجمالى فكانت جميعها متوافرة بشكل كبير جداً (٤+). الأمر الذى يؤكد افتراض الباحث المسبق عن تطبيق ثقافة الجودة الشاملة بتلك الشركات.

٣/٣ الأسلوب الإحصائى المستخدم فى الدراسة :

استخدم الباحث أسلوب ارتباط "كانونكل" Canonical والذى يهدف إلى إيجاد العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات بشرط أن تكون مقياسة بنفس طريقة وطبيعة القياس، كما أن من أهداف استخدام ارتباط "كانونكل" الحصول على مجموعة من الأوزان لكل مجموعة من المتغيرات تسمى التوليفة الخطية و دراسة طبيعة العلاقة بين مجموعتى الدراسة بهدف قياس المساهمة النسبية فى وظائف "كانونكل" .

وهناك مجموعة من الافتراضات والشروط لا بد من توافرها عند استخدام أسلوب

ارتباط "كانونكل" هى :

- ١- شرط الخطية وهو وجود علاقة خطية بين أى متغيرين فى العلاقة .
- ٢- شرط التوزيع الطبيعى .

٣- شرط التباين المتجانس بمعنى تحقيق التجانس بين البيانات أى بين مجموعتى المتغيرات .

٤/٣ مناقشة فرض الدراسة:

يتمثل فرض الدراسة كما سبق توضيحه فيما يلى :
 " يوجد تأثير متبادل بين أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ومعايير الفعالية التنظيمية بالشركات محل الدراسة "
 لاختبار هذا الفرض من عدمه يتم استخدام أسلوب ارتباط "كانونكل" والذى يتكون من عدة جداول متتابعة وذلك من خلال الخطوات الآتية :
أولاً : دراسة العلاقات التبادلية البسيطة بين متغيرات (أبعاد) ثقافة الجودة الشاملة ومتغيرات (معايير) الفعالية التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون .

جدول (١/٢٤) يوضح العلاقات الارتباطية البسيطة بين أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ومعايير الفعالية التنظيمية .

معايير الفعالية أبعاد ثقافة التنظيمية الجودة الشاملة	معايير النظم المفتوحة	معايير العلاقات الإنسانية	معايير الأهداف الرشيده	معايير العمليات الداخلية	معايير الفعالية
					أبعاد ثقافة التنظيمية الجودة الشاملة
١-التوجه الاستراتيجى	٠,١٩٩٦٨	٠,٠٧٣٠٥-	٠,١٨٩٨١-	٠,٠٩٨٨٢	
٢-الاتجاهات	٠,١١٧٨٥	٠,٠٠٠٢٥	٠,٢٢٣٨١-	٠,٠١٠٠٨-	
٣-القيم السائدة	٠,١٦٠٠٧	٠,٠٣٤٠٢-	٠,٠٢٢٧٤	٠,٠٩٦٩٨	
٤-التدريب والتعلم	٠,٣٧١٧٤	٠,٣١٧٨١	٠,٣٩٦٧-	٠,٢٦٥٦٣	
٥-الاتصال	٠,٢٦٩٤٨	٠,٠٣١٣٩	٠,٠٦٠٨٤-	٠,٥١٦٩	
٦-روح الفريق	٠,١٨٩١٨-	٠,٠٨٦٤٦	٠,٠٢١٨٧	٠,٠٣٨٢٣	
٧-نمط القيادة	٠,٠٢٣٠٧	٠,٠٤٧٨٧	٠,١٨٤٩٤-	٠,١٨١٩٨-	

من الجدول السابق يتضح أن معيار النظم المفتوحة له علاقة ارتباطية وطردية متوسطة وذلك مع بُعد التدريب والتعلم وأيضاً مع بُعد الاتصال، أما عن معيار العلاقات الإنسانية فقد أوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة مع بُعد التدريب والتعلم أيضاً، أما عن معيار الأهداف الرشيده فقد تبين أن هناك علاقة ارتباطية عكسية

متوسطة مع بُعد الاتجاهات، وأخيرا فإن معيار العمليات الداخلية ذات علاقة ارتباطية
 طردية متوسطة مع بُعد التدريب والتعلم .

ثانيا : دراسة شمولية العلاقة :

وحتى يتضح التحليل بصورة أكثر إجمالية لتوضيح العلاقة ذات التأثير المتبادل
 يمكن وضع الجدول التالي :

جدول (٢/٢٤) يوضح النتائج الإجمالية لكل من معامل ارتباط "كانونكل" بين متغيرات ثقافة
 الجودة الشاملة ومتغيرات الفعالية التنظيمية وكذلك اختبار "كا^٢"

المتغيرات	العدد	التباين %	دليل الإسهاب	" كا ^٢ " (ح.د)	مستوى الدلالة	معامل ارتباط كانونكل R
ثقافة الجودة الشاملة	٧	٦٣,٧٦	١٠,٦٤	٢١٩,٦٤ (٢٨)	٠,٠٠٠ داله عند مستوى ٠,٠١	٠,٦١٣١
الفعالية التنظيمية	٤	١٠٠	١٤,٨٧			

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية كبيرة بين متغيرات الفعالية
 التنظيمية - والتي تظهر طرف أول في العلاقة - وتلك المتغيرات المتعلقة بثقافة الجودة
 الشاملة - والتي تظهر طرف ثان في العلاقة - حيث بلغت تلك العلاقة ٠,٦١٣ ، وقد أكد
 على وجود هذه العلاقة قيمة اختبار " كا^٢ " (كا^٢ المحسوبة = ٢١٩,١٤) مما يؤكد
 على دلالتها عند مستوى (٠,٠١) وذلك بدرجات حرية (٢٨) ، أيضا أكد على وجود هذه
 العلاقة دليل الإسهاب في العلاقة .

ثالثا : دراسة وظائف " كانونكل "

أ : دراسة أوزان الوظائف المختلفة .

كما يمكن تحديد اوزان " كانونكل " لكل توليفة خطية بين متغيرات الفعالية التنظيمية ومتغيرات ثقافة الجودة الشاملة كما يلي :

جدول (٣/٢٤) يوضح أوزان " كانونكل " للوظائف المختلفة

معايير الفعالية أبعاد ثقافة التنظيمية الجودة الشاملة	معايير النظم المفتوحة	معايير العلاقات الإنسانية	معايير الأهداف الرشيدة	معايير العمليات الداخلية
التوليفة الخطية الأولى	٠,٨٠٣٨٩	٠,٣٥٥١٤	٠,١٢٧٠٠	٠,٥٨٩٧٥-
التوليفة الخطية الثانية	٠,٤٦٤٣١	٠,٦٨١٩٧-	٠,٥٦٦٨٨-	٠,٠٤٠٥٦
التوليفة الخطية الثالثة	٠,٣٤٩٨٦-	٠,٧٣٦٣١-	٠,٥٥٧٦٦	٠,٣٢٤٢٨-
التوليفة الخطية الرابعة	٠,٣٢٦١١	٠,١٤٤٥٩-	٠,٤٣٦٦٧	٠,٨٦٤٤٧

ويوضح الجدول السابق أوزان " كانونكل " لكل توليفة خطية ، ولكل متغير من متغيرات الفعالية التنظيمية والتي تظهر طرف أول فى العلاقة ، ومتغيرات الطرف الثانى والمتعلقة بثقافة الجودة الشاملة ، فنجد أن هذه الأوزان لها ترتيبات تختلف باختلاف كل توليفة من التوليفات المتاحة حسب طبيعة العلاقة بين كل من طرفيها .

- فقد أوضحت النتائج أن التوليفة الخطية الأولى هى أكثر ارتباطا بالمتغير الأول (معايير النظم المفتوحة). معنى ذلك أن هناك تأثير متبادل بين أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ومعايير النظم المفتوحة ، الأمر الذى يعكس مدى توافق استجابات العاملين بالشركات محل الدراسة من حيث تأثير ثقافة الجودة الشاملة على تحقيق فعالية النظم المختلفة بتلك الشركات، هذا عن التوليفة الخطية الأولى .

- أما عن التوليفة الخطية الثانية فهى ذات علاقة عكسية مع المتغير الثانى والمتمثل فى (معايير العلاقات الإنسانية) وأيضاً مع المتغير الثالث والمتمثل فى(معايير الأهداف الرشيدة). الأمر الذى يعنى عدم توافق استجابات العينة محل الدراسة فيما يتعلق

بأبعاد ثقافة الجودة الشاملة مع كل من معيارى العلاقات الإنسانية والأهداف الرشيدة الأمر الذى قد يفسره الباحث بأن سيادة ثقافة الجودة الشاملة بالشركات محل الدراسة ربما لا يزيد من فعالية كل من العلاقات الإنسانية والأهداف الموضوعية بطريقة رشيدة بتلك الشركات الأمر الذى يعكس عدم الشعور بالرضا عن العمل والانتماء التنظيمى لدى العاملين بالشركات نظرا لطبيعة كون هذه الشركات تخضع لقانون رقم (٨) لسنة ١٩٩٧ والخاص بالاستثمار فى المدن الجديدة ، خصوصا فيما يتعلق بفترات الإعفاء الضريبى والتي بعد إنقضائها ربما يتم نقل المصنع إلى مدينة أخرى .

• أما عن التوليفة الخطية الثالثة والتي تتمثل فى بعض أبعاد ثقافة الجودة الشاملة فهي ذات علاقة عكسية مع متغير (معيار العلاقات الإنسانية) ، الأمر الذى قد يفسر التأثير العكسى بين كل من ثقافة الجودة الشاملة ومعيار العلاقات الإنسانية وذلك وفقا لاستجابات العينة بالشركات محل الدراسة ، والذى قد يفسره الباحث بأنه رغم سيادة ثقافة الجودة الشاملة بتلك الشركات إلا أن هذا لم ينعكس بالإيجاب على معيار العلاقات الإنسانية ومن ثم مدى فعالية هذا المعيار فى ضوء هذه الأبعاد الثقافية فى التعبير عن الفعالية التنظيمية.

• وأخيرا نجد أن التوليفة الخطية الرابعة والمتعلقة ببعض أبعاد ثقافة الجودة الشاملة هي ذات علاقة ارتباطية طردية كبيرة وذلك مع متغير (معيار العمليات الداخلية) ، الأمر الذى قد يفسره الباحث بأن بعض أبعاد ثقافة الجودة الشاملة تنعكس بصورة إيجابية على معيار العمليات الداخلية من حيث تركيز ومجهودات تلك الثقافة بغرض تحقيق هذا المعيار وذلك بناء على استجابات العينة بالشركات محل الدراسة ، مما يعنى أن هناك فعالية تنظيمية متعلقة بتوافر هذا المعيار بصورة جيدة بتلك الشركات.

وخلاصة القول أن نتائج التحليل السابق أوضحت أن هناك توليفات خطية بين طرفى العلاقة (أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ومعايير الفعالية التنظيمية) مختلفة فى أوزانها ودرجاتها حسب مدى أهميتها وارتباطها ببعضها البعض .

ب- عرض نتائج وظائف " كانونكل " :

(١) الملاعمة الكلية :

ولبيان مدى الملاعمة الكلية لوظائف " كانونكل " فيما يتعلق بالتوليفات الخطية المحددة من قبل يمكن وضع الجدول التالي :

جدول (٤/٢٤) يوضح الملاعمة الكلية لوظائف " كانونكل "

وظائف كانونكل	ارتباط كانونكل R	جذور كانونكل R ²	كا	د ج	مستوى المعنوية	معامل لامدا Lambda
١	٠,٦١٣٠٨	٠,٣٧٥٨٧	٢١٩,٦٤	٢٨	٠,٠٠٠	٠,٤٩٥٧٣
٢	٠,٣٤٥٩٦	٠,١١٩٦٩	٧٢,٠٩٥	١٨	٠,٠٠٠	٠,٧٩٤٢٧
٣	٠,٢٧٤٠٧	٠,٠٧٥١١	٣٢,١٩٥	١٠	٠,٠٠٠٣٧	٠,٩٠٢٢٦
٤	٠,١٥٦٤٣	٠,٠٢٤٤٧	٧,٧٥٤	٤	٠,١٠١٠٣	٠,٩٧٥٥٣

من الجدول السابق يتضح أن هناك درجة معنوية لكل وظيفة من وظائف " كانونكل " " التوليفات الخطية " ، فقد أوضحت النتائج أن جميع التوليفات المختلفة لوظائف " كانونكل " معنوية عند مستوى (٠,٠١) باستثناء التوليفة الرابعة ، وهو ما أكدت عليه قيمة اختبار (كا) وذلك بدرجات حرية مختلفة حيث بلغت قيمة اختبار (كا) (كا) (المحسوبة = ٢١٩,٦٤ ، ٧٢,٠٩٥ ، ٣٢,١٩٥) مما يؤكد على دلالتهم عند مستوى (٠,٠١) .

وقد تباينت قيم العلاقات الارتباطية الداخلية لدى كل وظيفة منها ، حيث تراوحت بين (٠,٢٧ ، ٠,٦١) الأمر الذى أكد على توافر درجة من الارتباطات المختلفة والمصاحبة لقيم متوسطة لمعامل لامدا Lambda مما يعكس وجود العلاقات التبادلية بين طرفى العلاقات والمتمثلان فى أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ومعايير الفعالية التنظيمية .

٢- درجة التفسير والتباين للظاهرة :

ولتوضيح درجة التفسير والتباين للظاهرة موضع الدراسة يمكن عرض الجدول

الآتي :

جدول (٥/٢٤) يوضح دليل الاسهاب لكل من توليفة متغيرات (معايير) الفعالية التنظيمية مع متغيرات (أبعاد) ثقافة الجودة الشاملة .

دليل الإسهاب		التباين		وظائف
النسبة المجمعة	النسبة	النسبة المجمعة	النسبة	كانونكل
٠,٠٩٢٩٣	٠,٠٩٢٩٣	٠,٢٤٧٢٤	٠,٢٤٧٢٤	١
٠,١١٩٧٩	٠,٠٢٦٨٦	٠,٤٧١٦٥	٠,٢٢٤٤١	٢
٠,١٤٣٥٣	٠,٠٢٣٧٤	٠,٧٨٧٧٤	٠,٣١٦٠٩	٣
٠,١٤٨٧٢	٠,٠٠٥١٩	١,٠٠	٠,٢١٢٢٦	٤

• من الجدول السابق يتضح أن الوظيفة الثالثة تستحوذ على حوالى (٣٢%) من درجة التفسير والتباين للظاهرة موضع الدراسة والمتمثلة فى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ومعايير الفعالية التنظيمية.

وبالرجوع إلى جدول (٣/٢٤) نجد أن التوليفة الخطية الثالثة والتي هى ذات علاقة عكسية بين بعض أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ومعايير العلاقات الإنسانية ، فإن الباحث يرى أنه رغم توافر ثقافة الجودة الشاملة بالشركات محل الدراسة إلا أن معيار العلاقات الإنسانية ربما لا يكون متوافرا بتلك الشركات نظرا لتوافر العلاقة الارتباطية العكسية بين طرفى العلاقة كما هو موضح بالجدول (٣/٢٤) ويعتبر ذلك سائدا بالشركات محل الدراسة أى بمقدار الثلث من درجة التفسير والتباين للظاهرة كما هو موضح أعلا

• أما الوظيفة الأولى فهى تستحوذ على حوالى (٢٥%) من درجة التفسير والتباين للظاهرة موضع الدراسة ، والتي تعنى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ومعايير الفعالية التنظيمية، وبالرجوع إلى جدول (٣/٢٤) نجد أن التوليفة الخطية الأولى والتي تمثل بعض أبعاد ثقافة الجودة الشاملة هى أكبر ارتباطا بالمتغير

الأول والذي يتمثل فى معيار النظم المفتوحة ، معنى ذلك أن هناك تأثير إيجابى متبادل بينهما ، الأمر الذى يعكس مدى توافر الفعالية التنظيمية خصوصا معيار النظم المفتوحة وذلك فى ظل سيادة ثقافة الجودة الشاملة ،

أيضا ومن جدول (٣/٢٤) هناك وزن كبير سالب لمعيار العمليات الداخلية فى علاقة بالتوليفة الخطية الأولى ، ومن ثم فهناك تأثير عكسى لبعض أبعاد ثقافة الجودة الشاملة على معيار العمليات الداخلية ، الأمر الذى يعنى وفى ظل توافر بعض أبعاد ثقافة الجودة الشاملة فهناك عدم توافر لمعيار العمليات الداخلية ، وبالخلاصة أن نسبة (٢٥%) المتعلقة بالوظيفة الأولى ، تتوزع درجة أهميتها ما بين مدى توافر معيار النظم المفتوحة بدرجة كبيرة ومن ثم توافر الفعالية التنظيمية بدرجة كبيرة اعتمادا على هذا المعيار، وعدم توافر معيار العمليات الداخلية بدرجة متوسطة ومن ثم عدم توافر الفعالية التنظيمية بدرجة متوسطة اعتمادا على هذا المعيار .

• وفيما يتعلق بالوظيفة الثانية فقد بلغت درجة تفسيرها للظاهرة موضع الدراسة (٢٢%) وبالرجوع إلى جدول (٣/٢٤) نجد أن التوليفة الخطية الثانية والتي تمثل بعض أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ، هى ذات ارتباط عكسى كبير مع معيار العلاقات الإنسانية ، لأن الوزن الأكبر لهذه التوليفة هو مع هذا المعيار وإن كان بدرجة عكسية ، الأمر الذى قد يفسره الباحث بأنه رغم توافر ثقافة الجودة الشاملة ، إلا أن ذلك إنعكس سلبيا على معيار العلاقات الإنسانية ومن ثم يمكن افتراض عدم وجود هذا المعيار بشركات العينة محل الدراسة ، كما يتفق هذا التحليل مع الورد بالوظيفة الثالثة من حيث عدم توافر معيار العلاقات الإنسانية أيضا .

أيضا وبالرجوع إلى جدول (٣/٢٤) يمكن القول أن وزن التوليفة الثانية مع معيار الأهداف الرشيدة يمثل وزنا سلبيا ومن ثم فهو ذات علاقة عكسية بين بعض أبعاد ثقافة الجودة الشاملة والمعيار المذكور، الأمر الذى يعنى عدم توافق ثقافة الجودة الشاملة مع طريقة وضع الأهداف بالشركات محل الدراسة .

أما فيما يتعلق بمعيار النظم المفتوحة في علاقته بالتوليفة الثانية من مجموعة أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ، حيث يمثل هذا الوزن درجة متوسطة من العلاقة الإيجابية (الطردية) وذلك كما هو موضح بالجدول (٣/٢٤)، كما أن هذه العلاقة تمثل المرتبة الثالثة في الأوزان الناتجة من التحليل للتوليفة الخطية الثانية ومن ثم فإن معيار النظم المفتوحة في تعبيره عن الفعالية التنظيمية اعتماداً على مدى توافر بعض أبعاد ثقافة الجودة الشاملة يكون بدرجة متوسطة .

وخلاصة التحليل المتعلق بالتوليفة الثانية والمعتمد على جدول (٥/٢٤) وكذلك التحليل الوارد بالتوليفة الثانية والمعتمد على جدول (٣/٢٤) يمكن القول أن أبعاد ثقافة الجودة الشاملة هي ذات علاقة عكسية مع معيار العلاقات الإنسانية يليه معيار الأهداف الرشيدة ، كما أن هذه الأبعاد هي ذات علاقة طردية متوسطة مع معيار النظم المفتوحة ، وكل هذه العلاقات تمثل حوالى (٢٢%) من درجة التباين والتفسير للعلاقة بين كل من ثقافة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية .

• وأخيراً فيما يتعلق بالتوليفة الرابعة، فقد بلغت درجة التفسير والتباين للظاهرة موضع الدراسة (٢١%)، ومن جدول (٣/٢٤) ورغم أن وزن التوليفة الرابعة والتي تمثل بعض أبعاد ثقافة الجودة الشاملة في علاقتها مع معيار العمليات الداخلية يبلغ وزناً كبيراً، إلا أنه من جدول (٤/٢٤) ثبت عدم معنوية هذه التوليفة.

والخلاصة أنه بالرغم من اختلاف الوظائف عن بعضها البعض في درجة تفسيرها واتجاه هذا التفسير للظاهرة محل الدراسة، فقد بلغت درجة التفسير الإجمالية لدى مجموعة التوليفات والوظائف حداً الأقصى، هذا عن درجة التفسير والتباين.

أما عن دليل الإسهاب فقد أوضحت النتائج أن كل وظيفة قد ساهمت بشكل محدود في قيم هذا الدليل، وقد بلغت قيمة الإجمالية حوالى ٠,١٥ فقط.

٤/٣ خلاصة التحليل:

- تستخلص النتائج جدول (١/٢٤) أن هناك بعض العلاقات الارتباطية البسيطة بين بعض متغيرات (أبعاد ثقافة الجودة الشاملة) ومتغيرات (معايير الفعالية

التنظيمية) والتي من أمثلتها كل من بعدى التدريب والتعلم وكذلك الاتصال مع معيار النظم المفتوحة.

- نستخلص من نتائج جدول (٢/٢٤) أنه يبرز العلاقات الداخلية بين كل المتغيرات المتعلقة بثقافة الجودة الشاملة بشكل مستقل ومتغيرات الفعالية التنظيمية بشكل مستقل أيضاً والعلاقة بينهما.
- نستخلص من نتائج جدول (٣/٢٤) أن هناك مجموعة من العلاقات (التوليفات) بين كل من متغيرات الفعالية التنظيمية ومجموعة جزئية من أبعاد ثقافة الجودة الشاملة.
- نستخلص من نتائج جدول (٤/٢٤) أن هناك درجة لتقييم جميع التوليفات التي سبق الإشارة إليها في جدول (٣/٢٤) وذلك من خلال كل من ارتباط "كانونكل" واختبار كا^٢ هذا بالإضافة إلى معامل " لامدا " Lambda.

والذي من المتوقع أن تكون هناك علاقة ارتباطية " لكانونكل " مربع معامل الارتباط كبيرة جداً.

هذا بالإضافة إلى اختبار " كا^٢ " والذي من المفترض أن يكون معنوياً عند إحدى مستويات المعنوية الشهيرة (٠,٠٥ ، ٠,٠١) وذلك عند درجات الحرية المختلفة. أما عن معامل لامدا Lambda فلا بد أن يكون في حده الأدنى، حيث يعنى ذلك كبر العلاقة الارتباطية.

- نستخلص من نتائج جدول (٥/٢٤) أن هناك عرضاً لدرجة تفسير كل توليفة من إجمالي العلاقة الكلية، والتي لا بد أن تكون (١٠٠%) أى أنها تعطى نصيب لكل توليفة من التوليفات من إجمالي العلاقة، فنجد أن التوليفة الأولى تستحوذ على (٢٥%) من العلاقة وهكذا.

الحكم على صحة الفرض:

من التحليل السابق يمكن قبول صحة فرض الدراسة بأنه يوجد تأثير متبادل بين أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ومعايير الفعالية التنظيمية بالشركات محل الدراسة.

٢/ ٥ خلاصة النتائج والتوصيات:

• أهم النتائج:

- ١- نظراً لافتراض الباحث التطبيق الناجح والفعال لثقافة الجودة الشاملة بالشركات محل الدراسة، والذي تأكد بعد ذلك من خلال التحليل الإحصائي لاستجابات العينة محل الدراسة والذي ظهر في الوصف الاحصائي لأبعاد وعناصر ثقافة الجودة الشاملة عن طريق الوسط الحسابي ومعامل الاختلاف، فقد انعكس ذلك بصورة ايجابية على الفعالية التنظيمية متمثلة في معيار النظم المفتوحة، الأمر الذي يعنى أن قدرة شركات العينة تحت الدراسة - على الاستمرار في السوق، وعلى الحصول على الموارد اللازمة لأنشطتها، وعلى تحقيق معدل النمو المستهدف للمبيعات، وعلى التكيف مع البيئة المحيطة بها - كبيرة.
- ٢- اتضح أيضا أن التطبيق الفعال لثقافة الجودة الشاملة أثر سلبا على الفعالية التنظيمية متمثلة في معيار العلاقات الإنسانية الأمر الذي يعنى عدم إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين ، وكذا عدم الحرص على رفع الروح المعنوية لهم وعدم تحقيق رضاهم عن ظروف العمل بالشركات محل الدراسة .
- ٣- اتضح كذلك أن هناك علاقة عكسية بين أبعاد وعناصر ثقافة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية متمثلة في معيار الأهداف الرشيدة، وذلك من حيث عدم قدرة الشركة - على رفع الكفاءة الإنتاجية لعملياتها وكذا على رفع مستويات استغلال الطاقة الإنتاجية ، وأيضا على تحقيق معدلات الربحية المستهدفة - بصورة فعالة .
- ٤- واخيرا أتضح أن هناك علاقة طردية كبيرة بين أبعاد وعناصر ثقافة الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية متمثلة في معيار العمليات الداخلية وذلك من حيث قدرة الشركات محل الدراسة على - القيام بإعادة تنظيم عملياتها، وإدارة المعلومات المتاحة لديها تسويقيا وإنتاجيا ، وتحقيق الرقابة الفعالة على عملياتها ، ونجاحها في جذب الكفاءات والمهارات اللازمة لإدارة عملياتها وأنشطتها وتحديث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملياتها الإنتاجية - وذلك بدرجة كبيرة .

أهم التوصيات :

- ١- من الأهمية بمكان مراجعة مدى تطبيق شركات الدراسة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة ومن ثم أبعاد وعناصر ثقافة الجودة الشاملة فى الأجل الطويل وكذا ضرورة تهيئة المناخ التنظيمى الملائم لتطبيق الجودة الشاملة فى تلك الشركات فى الأجل القصير .
- ٢- أهمية تطبيق أسلوب فرق العمل والتي قد تمثلها حلقات الجودة وكذلك فرق التحسين عبر الإدارات الوظيفية ، بالإضافة إلى فرق العمل ذاتية الإدارة ، وما يستتبع ذلك من أهمية تمكين العاملين الأمر الذى يعمل على تحقيق التعاون والتنسيق بين العاملين مما يؤدى إلى رفع الروح المعنوية لهؤلاء العاملين .
- ٣- التركيز على ضرورة توافر معيار العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة بالشركات محل الدراسة وذلك من خلال تحقيق رضاء العاملين عن ظروف العمل وذلك فيما يتعلق بالأجور والترقية والتقدم الوظيفى وتقدير الإدارة والمزايا العينية، وضرورة السعى لإشباع الحاجات الإنسانية للعاملين وتحقيق الانتماء التنظيمى لهم .
- ٤- أهمية اخذ معيار الأهداف الرشيدة فى الاعتبار من حيث تحقيق رضاء العملاء عن المنتجات وأيضاً العمل على تحقيق معدلات الربحية المستهدفة وكذلك رفع الكفاءة الإنتاجية للعمليات ويتم ذلك فى إطار ثقافة إيجابية للمنظمة نحو الجودة الشاملة من خلال تبنى أسلوب الإدارة بالحقائق وذلك لإعلام العاملين بالموقف الحقيقى للشركة أولاً بأول لضمان مشاركتهم الفعالة فى إحداث التطوير والتحسين فى مستوى الجودة والإنتاجية .

قائمة محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع	مسلسل
١	البحث الأول: الخلفية النظرية للدراسة	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	البحث الثاني: مشكلة وفرض ومنهجية الدراسة	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	البحث الثالث: نتائج تحليل الدراسة الميدانية	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

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

تابع قائمة الجداول

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

الملاحق