

العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسستي الورق ومواد التنظيف

أ. أمينة برزوق كريم

قسم علم النفس

كلية العلوم الاجتماعية- جامعة وهران

aminakrim@yahoo.fr

أ. د بوفلجة محمد غيات

قسم علم النفس

كلية العلوم الاجتماعية- جامعة وهران

ghiat_boufelja@yahoo.fr

العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسستي الورق ومواد التنظيف

أ. د بوفلجة محمد غيات
قسم علم النفس
كلية العلوم الاجتماعية- جامعة وهران

أ. أمينة برزوق كريم
قسم علم النفس
كلية العلوم الاجتماعية- جامعة وهران

الملخص

يُعتبر مفهوم الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية من المفاهيم الحديثة التي يسعى المديرون إلى تطبيقها، لما لها من آثار إيجابية على مستوى الإنتاج وجودته.

لا يمكن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة دون اعتبار لقيم المستخدمين وأجائهم نحو هذا الأسلوب الإداري والتنظيمي. ذلك أن لقيم أفراد المجتمع وثقافتهم أثر على ردود أفعالهم وطرائق تصرفاتهم تجاه أساليب الإدارة والتنظيم. وقد أجريت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ الإدارة بالجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية. حيث أظهرت النتائج سلبية القيم التنظيمية السائدة، وإيجابية أجائهم الكوادر نحو تطبيق مبادئ الإدارة بالجودة الشاملة. إن الصعوبات التي تعرفها غالبية المؤسسات، تدفع المديرين إلى العناية بالقيم التنظيمية، لما لها من أثر على مدى نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، بالمجتمعات العربية والإسلامية عموماً.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الجودة الشاملة.

The Relationship between Organizational Values and Principles of Total Quality Management in Algerian Organizations: A Field Study in Paper and Detergents Enterprises

Prof. Boufeldja M. Ghat

Faculty of social sciences
Oran University

Amina B. Krim

Faculty of social sciences
Oran University

Abstract

The concept of total quality management in production and service organizations is a modern concept that managers seek to apply, to improve production and quality levels.

We cannot apply the principles of total quality management without taking values and attitudes of the staff into consideration. People's values and culture have impact on their reactions towards the managerial practices.

This study was conducted to identify the relationship between organizational values and the principles of total quality management in two Algerian enterprises. The results showed negative organizational values of workers, while attitudes towards the application principles of total quality management by the staff were positive.

This research points out the need for special interest in organizational and cultural values. This can help for the successful applications of the principles of total quality management in organizations, in Arab and Islamic societies in general.

Key words: organizational values, organizational culture, total quality management.

العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسستي الورق ومواد التنظيف

أ. د بوفلجة محمد غيات
قسم علم النفس
كلية العلوم الاجتماعية- جامعة وهران

أ. أمينة برزوق كريم
قسم علم النفس
كلية العلوم الاجتماعية- جامعة وهران

المقدمة

تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات عديدة تفرضها جملة من التطورات والأحداث العالمية والمحلية في مختلف المجالات. بداية من انهيار الأنظمة الاشتراكية وهيمنة اقتصاديات السوق، إلى الحوصصة وإنشاء منظمة التجارة الدولية وانتشار ثقافة إدارة الجودة الشاملة ما أدى لاشتداد المنافسة محليا وخارجيا. ذلك ما استلزم حدوث نقلة نوعية في ثقافة المؤسسات وطرق التسيير لمسايرة التطورات المتسارعة. ويعتبر دور إطارات الإدارة العليا من أهم العوامل المؤدية لإجّاح التغيير المنشود وتحقيق تلك النقلة، على اعتبار أن لقيمهم وسلوكهم تأثيرا واسع الانتشار، خصوصا فيما يتعلق بتوجيه الوعي الجماعي في بيئة العمل. حيث تزداد أهمية القادة والمديرين في إحداث التغيير، إذا علمنا أن القيم في منظمات الأعمال يتم إيجادها والمحافظة عليها بصورة رئيسة من قبل القادة الإداريين. لذلك فإن قيم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في المنظمة هي التي تشكل شخصية المنظمة حسب ديف وودكوك (١٩٩٥).

لقد تردت القيم الإيجابية في بعض المنشآت الجزائرية إلى مستويات متدنية نتيجة لأسباب اجتماعية وإدارية واقتصادية. كما أنها فشلت في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة رغم كلّ الإمكانيات المسخرة لها. حيث أن الكثير من المؤسسات قد اكتسبت ثقافات تنظيمية سلبية، وأصبحت مهمة تسيير الموارد البشرية مهمة يصعب على المسير المحنك التعامل معها في بيئة تتميز بالتنسيب، واللامبالاة وتوسع الإهمال وتوسّع الرداءة (مزبان، ٢٠٠٣). ومن أهم الأسباب التي أدت بالمجتمع الجزائري إلى ما هو عليه اللامبالاة والسلوك البيروقراطي المتحجر، وانعدام الضمير المهني وغياب الانضباط وإسناد المسؤوليات إلى غير أهلها، وقد أدى هذا إلى استفحال الفساد المالي والإداري، كالرشوة والمحسوبية والغش والتزوير في المعاملات التجارية والإدارية، والاستعمال غير العقلاني للموارد، وكذا تخريب الممتلكات العمومية، وهو ما انعكس بالسلب على السياسة التنموية ككل (مقدم، ١٩٩٢).

هذا الواقع دفع بكثير من المؤسسات لتبني ثقافة الجودة الشاملة، كمحاولة لفرض ثقافة جديدة لتحقيق طموحات المؤسسة. وقد أجريت محاولات تطبيق ذلك دون أدنى دراسة للثقافة التنظيمية السائدة، ولاحتمالات حدوث تصادم بين الثقافتين السائدة والدخيلة، لكونهما تشكلان نمطين مختلفتين في أساليب وطرق العمل. إذ يشير بشاينية إلى أن التعارض بين ثقافتين أو أسلوبين للحياة أو التفكير داخل نفس المجتمع، أو التقاء ثقافتين إحداهما قديمة وأخرى حديثة أو إحداهما محلية والأخرى دخيلة، ذلك أن مجرد وجود إحداهما قد يؤدي إلى قمع الأخرى (بشاينية، ١٩٩٩).

لذلك تستعرض هذه الدراسة مسألة الثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم ومعتقدات، هي جزء من ثقافة المجتمع الجزائري، والذي عملت السياسة على عزل الماضي عن الحاضر إلى شل طاقته الاجتماعية، وثقافة إدارة الجودة الشاملة التي ظهرت في اليابان. مع بيان أن نجاح اليابان في ذلك كان باعتماده على النسق الاجتماعي والثقافي لبلاده، مما أدى إلى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة (بن عبد القادر، ١٩٩٢). يرى شين وآخرون (١٩٩٩) أنه لا بد أن يكون هناك توافق بين ثقافة وقيم المنظمة وثقافة وقيم إدارة الجودة الشاملة، للمساعدة على توجيه جهود المنظمة نحو تطبيق الجودة الشاملة. حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية بما حمله من قيم ومفاهيم راسخة في ثقافة المنظمة، إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة. كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون خلق هذه القيم الجديدة والحفاظ عليها، يؤدي إلى عودة أفراد المنظمة إلى الطريقة القديمة للأداء والتخلي عن المفاهيم الجديدة. لعدم رسوخها كقيم ومبادئ يعمل الأفراد وفقا لها (الدوسري، ٢٠٠٧). ومن جهة أخرى يؤكد خطابي على أنه إذا أردنا التحكم في تقنيات الإنتاج يجب أن يكون تنظيم العمل قريبا من نمط المعايير والقيم الخاص بالناس المشتغلين فيه (خطابي، ١٩٩٧). فرغم أن حمل المنشأة على تعديل أو تغيير ثقافتها عملية أشد قسوة، إلا أنه لا بد للقيادة من الارتقاء إلى مستوى الحدث، وخاصة عندما يكون ثمة حؤول مهم في الاستراتيجية نحو الثقافة الإيجابية (فريدمان، ٢٠٠٦). وهو ما يستوجب التطرق إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة كثقافة وفكر وفلسفة دخيلة على الثقافة التنظيمية للمؤسسات الإنتاجية الجزائرية.

إن كلمة "قيمة" تدلّ على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة، أو وزنا أو ثمنا. أما كلمة "قيم" فتدلّ على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره، ويلتزم بها في تحديد الصواب من الخطأ، والجيد من السيئ، والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني (المغربي، ١٩٩٣). يرى أدغار موران أنه من الضروري الإلمام بالظروف المحيطة بأعمالنا.

المتماشية مع القيم لنعرف إذا كنا نسعى فعلا لخدمتها. من هنا نشأ علم "بيئة العمل"، وهو علم يحيط بالظروف التي يتم فيها العمل الصادر عن نوايا حسنة لخدمة القيم (موران، ٢٠٠٥). وإن كان موران قد ربط بين القيم وعلم بيئة العمل فإن جارت مورجان يرى أن الانتقال من منظمة إلى أخرى يشبه الانتقال من بلد إلى آخر، وأن ثقافة الشركة تشبه المظلة، وأن القيم والرؤى تشكل القوس العلوي لها. لكونها توحد الأفراد والجماعات تحت مظلة الثقافة المشتركة (مورجان، ٢٠٠٥). ويؤكد ستيبنز أن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام قيم مختلف عن المؤسسات الفاشلة (مقدم، ١٩٩٤). فالقيم هي أهم العناصر الثقافية للمنظمة، وتحتل المستوى الثاني والأعمق للثقافة التنظيمية، وهي التي تحدد ما يجب أن يكون. كما تعتبر مؤشرا لأعضاء التنظيم لتحديد ما هو مهم في المنظمة (بوخدير، ٢٠٠٥). ذلك أن الثقافة التنظيمية تنطوي على القيم التي تؤمن بها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط، والأداء والسلوك، وأن المديرين عادة هم المسؤولون عن غرس القيم الإيجابية لدى العاملين. كما أن تلك القيم والمعتقدات تنتقل عن طريق مجموعة من الرموز والطقوس المكونة للثقافة التنظيمية، بحيث تعطي تلك الطقوس الأفكار التجريدية معناها وتكسبها حيويتها. فتترك في العامل الذي يعتنقها أثرا طيبا (Ouchi, 1982). فهي قلب الثقافة التنظيمية لأنها تعدّ معيارا ملائما لتوجيه السلوك نحو أو ضد أمر ما (Deal & Kennedy, 1982). فالتمييز في الأداء يتطلب بشكل أساسي الموائمة بين قيم الثقافة التنظيمية من جهة، وبين استراتيجيتها وبيئتها، والتقنيات المستخدمة بها من جهة أخرى (Kotter & Heskett, 1992). كما يجب أن تتضمن ثقافة المنظمة كافة القيم والمعايير التي تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية ومواكبتها (الزعيبي، ٢٠٠٨). حيث يؤكد بارسونز على تكامل القيم الثقافية والاجتماعية للمجتمع مع القيم الموجودة في التنظيم، مما يساهم في خلق ثقافة صناعية تتماشى وعصر التصنيع (غربي، نزار، ٢٠٠٢). كما أن الأشخاص الذين يؤدون أدوارا قوية في المنظمة يشتركون في نفس القيم الأساسية (فرانسيس، ودكوك، ١٩٩٥). لذا يجب إعادة النظر في قيمنا المهنية وتقاليد العمل وتعزيز القيم السليمة، المبنية على حبّ العمل وإتقانه واحترام الوقت وتشجيع الجهد المبذول (غيات، ١٩٩٨). فالمحافظة على النمو تتطلب رفع مستوى القيم في جميع مكونات أو عمليات الشركة مثل: قيم الانضباط والانتظام الوظيفي، وزيادة التفويض والجودة (هارمون، ١٩٩٦). ويميز تافيني بين ثلاثة أنواع القيم:- القيم المعلنة: وهي المصرح بها من خلال الوثائق الرسمية، القيم الظاهرة: وهي القيم التي لا يعبر عنها بصراحة ولكنها تظهر من خلال مختلف المواقف والإجراءات، القيم

العامة: وهي القيم الممارسة سلوكيا (Thévenet, 1986).

وكمثال عن واقع القيم التنظيمية السلبية في بيئة العمل، خلصت عملية التدقيق والمراجعة الثقافية لإحدى الشركات الغربية إلى انتشار القيم التالية:

- أصدقاؤك هم فقط الجديرون بالثقة مما أدى إلى انعدام الثقة بين الإدارة والعمال بل حتى بين العمال فيما بينهم. المعرفة على قدر الحاجة لذلك كانت الإدارة تعتبر لا مبالية.

- الموظفون عبء إضافي مما أدى إلى شح الاستثمار في التدريب والتطوير وبرامج التنمية الذاتية....

- الخلاف عمل سيء ولكي تنجح ساير الأمور، والرئيس دائما على حق، فانتشرت ثقافة تخمد الاختلاف وتكرس الركود لان التغيير يبدأ دائما من نقاط الاختلاف.

- المنافسة الداخلية صحية مما أدى إلى انتشار الصراع الداخلي بين المصالح وإهمال المنافسة الفعلية للشركة.

- الأداء الممتاز ليس قيمة أساسية أي ليس المهم ما تنجزه بل المهم أن تبدو مشغولا أمام المشرفين أو الرؤساء.

- ليس المهم ما تؤديه بل لصالح من تؤديه فانتشرت التحالفات وزاد الشك وقلق الموظفين بشأن الأمن الوظيفي. أما الكارثة فتتمثل في اعتبار العميل طارئاً لأن إهمال العملاء هو القطرة التي أفاضت الكأس. كان المناخ الثقافي ملونا للغاية يحتاج إلى إعادة الهندسة الشاملة للعمل والإدارة، بحيث يجب أن تكون الثقافة الجديدة قوية بما يكفي للتغلب على الثقافة القديمة (تشامبي، ٢٠٠٣).

وهو ما يجعل الحاجة ماسة إلى دراسات في منظماتنا، لتوعية القادة بضرورة إجراء مراجعة دورية للثقافة التنظيمية ولنظومة القيم السائدة قبل إجراء أي تغيير. كغرس قيم عمل إيجابية، وتبني ثقافة تنظيمية قوية مساندة في تحقيق الطموحات المستقبلية للمنظمات الساعية نحو الجودة الشاملة.

أما إدارة الجودة الشاملة فيمكن اعتبارها ثورة ثقافية، وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل بها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار، والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وابتخاذ القرارات (جودة، ٢٠٠٨). ولتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي، لذلك ازداد اهتمام الباحثين والدراسيين بها، ويعتبر فيجبناوم أول من أدخل مفهوم الجودة الشاملة تحت تسمية مراقبة الجودة الشاملة للمؤسسة company total

Quality control، والمقصود به مسؤولية كل قسم من أقسام المؤسسة وكل العاملين بها. عبر مختلف مراحل العمل (بديسي، ٢٠٠٤). ولعل تنامي الاهتمام بالجودة الشاملة والوعي بأهميتها هو ما دفع خبير أساليب الجودة جوران للقول بأن: القرن العشرين هو قرن الإنتاجية، أما القرن الحادي والعشرين فسيكون قرن الجودة (نجم، ٢٠٠١). ويعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد بدأت العديد من المنظمات العالمية بتطبيقه لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها. ولقد طرحت عدة تعريفات لهذا المفهوم (اللوزي، ١٩٩٩). إلا أن هناك بعض التعاريف أظهرت تصورا عاما لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) على أنها تعزيز الأسلوب التقليدي للقيام بالعمل بهدف ضمان البقاء والسيطرة على الأسواق التنافسية العالمية. ويتضمن تعبير إدارة الجودة الشاملة ثلاث كلمات أساسية: الشاملة: Total- وهي مأخوذة من المفهوم والتعبير الكلي وليس الجزئي. الجودة: Quality - درجة امتياز السلعة أو الخدمة. الإدارة: Management - العمل والفن أو أساليب وطرائق المناولة والمراقبة والتوجيه... إلخ وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي فن إدارة الكل لتحقيق الامتياز (الصرن، ٢٠٠١). وهي منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة (الطائي، فداة، ٢٠٠٨). كما أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة، لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر (محمد، ٢٠٠٧). وقد كانت المنظمة البريطانية للجودة B.Q.A أول من حاول وضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وتحقيق أهداف المشروع. ويعتبرها المعيار العالمي ISO9000/8402 لسنة ١٩٩٤ بأنها شكل من أشكال تسيير المنظمة، يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة كل فرد، ويصبو إلى التفوق على المدى البعيد (قاسمي، ٢٠٠٥). ولقد حدّد yuejin عناصر قيم الثقافة التنظيمية اللازمة لتحقيق الجودة عند مستوى six sigma فيما يلي: العملاء مثل: قيم إرضاء العملاء، الالتزام بمنع الأخطاء، تأكيد قيمة العميل .. إلخ. التعاون مثل: قيم التأكيد على التحسين المستمر، الجودة مسؤولية الجميع، ترسيخ مفاهيم عمل الفريق .. إلخ. العمال مثل: قيم الاحترام والإصغاء لهم، التأكيد على تمكين العاملين، واعتبارهم محفزين ومبتكرين ... إلخ (في: أبو بكر، الرومان، ٢٠٠٧). فإدارة الجودة الشاملة تبدأ بالالتزام الإدارة العليا بهدف الجودة ومشاركتها في السعي لبلوغه (ركيمة، ٢٠٠٥). وتخطيط الجودة الشاملة يجب أن يشترك فيه جميع العاملين، لأنها نظام تكاملي بين كافة العاملين والعملاء (محمد، ٢٠٠٦). ويتعدى مفهوم الجودة في رأي وليام وهيرت المنتج نفسه ليشمل جودة الخدمات، والاتصالات،

والمعلومات، والأفراد، والإجراءات ... والمنظمة ككل. وهذا ما تؤكدته الكتابات فيما يسمى بمفهوم الجودة الشاملة (عبد المحسن، ٢٠٠٦). حيث قدمها إيشيكاوا على أنها تتضمن جودة المنتج، وجودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العمليات الإنتاجية، وجودة أماكن العمل، وجودة الأفراد (Ishikawa, 1996). وفي ذات السياق أكد كروسبي على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً. حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية (حمود، ٢٠٠٠). فإدارة الجودة الكلية (الشاملة) عبارة عن مجموعة من الأنشطة البسيطة والعملية والمفيدة، وأنها أكثر من مجرد رسوم بيانية وشعارات، تجعل كل المنظمة موجهة نحو خدمة العميل، وكل العاملين يعملون الأشياء بطريقة صحيحة من الوهلة الأولى (كوهين وبراند، ١٩٩٧). كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة خلاصة عدة مراحل مرت بها إدارة الجودة في تطورها، حيث أحدث هذا المفهوم نقلة نوعية في مجال إدارة الجودة، من خلال تقديمه لتوجيهات جديدة، كتلك المتعلقة بفكرة الشمولية، عن طريق مشاركة كل وظائف المنظمة في تحقيق مستوى جيد من الجودة في السلع والخدمات. كما أن كل موظف في أي وظيفة في المنظمة مسؤول ومعني بجودة المنتج، مهما كان دوره ومستواه في المجال التنظيمي (Gautier, Muller, 1988). ومن مظاهر الاهتمام بالجودة في الجزائر إنشاء المعهد الجزائري للتقييس، وهو الهيئة الممثلة للجزائر كعضو في المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، وله حق منح شهادة مطابقة المنتج، وهو يرافق المؤسسات الجزائرية طوال مسيرتها لتطبيق نظام تسيير الجودة، من خلال تكوين أفرادها وتقديم الإرشادات اللازمة والتدقيق الأولى لها، وتدعم الدولة هذه المؤسسات مادياً للحصول على الشهادة. كما تم إنشاء الجائزة الجزائرية الوطنية للجودة تحت وصاية وزارة الصناعة، بغية التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وفهم البعد الثقافي وبيان أثره على نجاح جهود التطوير في المنظمات، وقد ظهرت محاولات مختلفة لدراسة هذا الموضوع، ومن بينها:

دراسة ساطوح (٢٠٠٨)، التي سعت لمحاولة إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي بمركب المواد البلاستيكية لولاية سكيكدة (الجزائر)، باستخدام استمارة من ٤٧ فقرة موزعة على بندين يتعلق أولهما بالحوافز والالتزام التنظيمي، والثاني بالمشاركة والرضا المهني. وقد خلصت إلى الإقرار بالعلاقات القائمة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة كمتغير مستقل مختلف أبعادها والتماسك الاجتماعي كمتغير تابع بمختلف تجلياته.

دراسة يحيوي (٢٠٠٧)، وكان هدفها التعرف على مساهمة الجودة في تحسين الأداء الإنتاجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية عامة، وبإحدى شركات الإسمنت خاصة. حيث توصلت إلى عدة نتائج، أبرزها تدهور مستوى الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية. إلا أن شركة إسمنت عين التوتة (ولاية باتنة) اتسمت بالتطور الإيجابي، حيث تمتاز الشركة محل الدراسة بجودة إنتاجها وهي تحاول جاهدة تحسين جودة خدماتها. وقد ظهرت الآثار الإيجابية لتطبيق الجودة، التي انعكست على أداؤها الإنتاجي.

دراسة بوعنان (٢٠٠٧) التي تهدف إلى التعرف على جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء بالمؤسسة البنائية لولاية سكيكدة. حيث تمت دراسة العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء من خلال إعداد استمارة أسئلة بالاعتماد على نموذج "servperf". وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الخدمات لا يرقى إلى مستوى توقعات العملاء، والتالي فهي تحتاج إلى تحسين وتطوير كبير من جميع النواحي رغم تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة.

دراسة بوخدير (٢٠٠٥)، التي تناولت تجدد الممارسات التسييرية للمديرين وتحوّل ثقافة التنظيم بمؤسسة إسبات (سيدر سابقا) بولاية عنابة. وقد تكوّنت عينة الدراسة من ٢٣٦ إطاراً، ٦٦ من الإطارات العليا و١٧٠ من الإطارات الوسطى. كما تم استخدام استبيان تناول القيم التنظيمية، احتوى على ٤٠ بنداً موزعاً على ٨ مجموعات من القيم، بمعدل خمسة بنود لكل قيمة، وخلصت إلى وجود ممارسة عالية لقيم الانضباط في العمل، الجدية، الإتقان، ترشيد الموارد، الأمن والسلامة، وممارسة معتدلة لقيم العلاقات الإنسانية، ومنخفضة لقيمة التنمية الشخصية، وبالتالي يمكن وصف الثقافة التنظيمية بمؤسسة "إسبات عنابة" بالعقلانية. وبمقارنة النتائج مع دراسات أخرى محلياً، يمكن ملاحظة وجود تحوّل هام في ثقافة المؤسسة المعنية.

دراسة بن عيس (٢٠٠٥)، حول موضوع ثقافة المؤسسة في الجزائر، إذ تستعرض دراسة حالة مؤسسة (PIPE GAZ) بولاية غرداية، وطبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من قبل مختلف الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة. إذ اعتمد الباحث على استبيانين الثاني موجه للفئة القيادية وهي ٢٢ إطاراً، والأول موجه لباقي الفئات و شمل ١٣٦ عاملاً، وخلصت إلى غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال، وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية، وبأن الفئة القيادية داخل المؤسسة معتمدة على البنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية، وهو ما يجعلها منهمكة في إنتاج وإعادة إنتاج نفس الحلول عوض العمل على تحقيق النجاعة الاقتصادية، مع ضعف تماسك البناء الاجتماعي للمؤسسة.

دراسة علالي (٢٠٠٤). وهدفت لمعرفة دور الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة الجزائرية. من خلال دراسة ميدانية تحليلية شملت مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بولاية بسكرة. وقد خلصت إلى أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها لا بد أن تكون قادرة على المنافسة، وأن تكون للجودة دور مهم في تعزيز القدرة التنافسية وجلب المستهلكين. وأن عدم التطبيق الحقيقي لجميع مبادئ وتوصيات الشهادة يعود لعدة أسباب، من بينها النقص في تحفيز العمال وتشجيعهم على الالتزام بمبادئ الجودة، ولانتشار الفهم الخاطئ لديهم في اعتبار الجودة وسيلة للشهرة لا غير، وهو ما يبين أهمية البعد الثقافي القيمي للجودة الشاملة وضرورة تكامله مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

مشكلة الدراسة

إن ما تعانيه المؤسسات الإنتاجية الجزائرية من مشكلات رغم اتجاهها نحو إدارة الجودة الشاملة يجعلنا نتساءل بجديّة عن الخلل. إذ يرى -Swiss- بأن "المنظمات بشكل عام تواجه عددا من الصعوبات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أهمها، عدم مواءمة الثقافة التنظيمية التي تبناها تلك المنظمات" (الدوسري، ٢٠٠٧).

وبغية البحث في القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية، وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسات الإنتاجية الجزائرية، ومعرفة اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مع توعية المسؤولين والإطارات (الكوادر) في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية بأهمية مراجعة القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسات، وبيان دورها في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

فرضيات الدراسة

١ - القيم التنظيمية السائدة لدى الإطارات (الكوادر) في المؤسسات الإنتاجية هي سلبية في مجملها.

- ٢- الجهات الإطارات نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية سلبية.
- ٣- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ٤- لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة.
- ٥- لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ٦- للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (العمر، المستوى الاجتماعي، الوظيفة، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة). أثر على اتجاهات الإطارات نحو القيم التنظيمية السائدة، وعلى اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الحاجة المتزايدة للتعرف على دور القيم التنظيمية الإيجابية في التأثير على سير العمل وتحقيق الأهداف بشكل متميز، وهو ما ستسعى هذه الدراسة للكشف عنه. إضافة إلى تسليطها الضوء على مسألة التفاعل بين ثقافة إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية، من خلال إبراز القيم الإيجابية والعمل على تعزيزها، ومعالجة السلبى منها الذي يعرقل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال إمداد المسؤولين ببيانات وتوصيات ومقترحات، مستمدة من دراسات ميدانية لمساعدتهم في تكوين انطباع أشمل لجعل قيم الثقافة التنظيمية تدعم ثقافة الجودة الشاملة. كما تساهم في الكشف عن واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وهل هو إيجابي ومشجع أم سلبى يحتاج إلى مراجعة؟.

مصطلحات الدراسة

شملت الدراسة الميدانية مجموعة من المصطلحات تتمثل أهمها في:
القيم: هي عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن وما هو سيء، وهي التي تؤثر في سلوك الفرد وتؤدي به إلى اختيار بديل دونا عن سواه من البدائل المتاحة أمامه.
القيم الإيجابية: القيم الإيجابية عند مجتمع ما هي التي تؤدي في نظره إلى التنمية المستدامة وقد تختلف الإيجابية والسلبية من مجتمع إلى آخر ومن عقيدة إلى أخرى، إلا أن هناك إجماع حول قيم بعينها واعتبارها إيجابية مثل قيم الانضباط والانتظام الوظيفي.

قيم حب العمل وإتقانه، قيم احترام الوقت ... إلخ.

القيم السلبية: وهي تلك القيم التي ينظر إليها على أنها معرقلة لحركة تطور الفرد والمنظمة وتعوق التقدم مثل الغش والاتكالية، والفوضى والجهل، والمحسوبة ... إلخ

القيم التنظيمية: هي المعتقدات والخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة، والتي يدركها أعضاء المنظمة ويعبرون عنها.

الثقافة التنظيمية: هي ذلك الطابع المميز لشخصية المنظمة الذي تتفاعل فيه القيم والمعتقدات والافتراضات والأعراف المشتركة وذلك من خلال توجيه سلوك العاملين أثناء سير العمل لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا.

الجودة: هي عبارة عن مجموعات خواص المنتج التي تعبر عن مدى ملاءمته لتأدية الوظيفة المطلوبة منه وفق توقعات الزبون.

إدارة الجودة الشاملة: الأسلوب الذي يشترك فيه جميع العاملين في المنظمة من خلال دعم الجهود المبذولة لتحقيق الجودة والإتقان على مستوى كل مصالح وأنشطة المنظمة، و تبني مجموعة من المبادئ التي تركز ثقافة تنظيمية متطابقة مع ثقافة وفلسفة الجودة، ونسق من القيم التنظيمية الداعمة لتلك الجهود المبذولة في المنظمة، من أجل خدمة المستفيد.

منهج الدراسة

لقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالاستعانة بالمنهج الوصفي الوثائقي لبناء الخلفية النظرية للدراسة. كما استعمل الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات عن متغيري الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو الممثلة في مؤسسة مواد التنظيف والصيانة ENAD، ومركب الورق والسيليلوز GIPEC /SACAEH، من خلال فرعيها بولاية سعيدة، ويبلغ عدد عمال الفرعين حوالي 18 عامل بمركب الورق، و 70 عامل بمؤسسة مواد التنظيف. أما عينة الدراسة فمقصودة تشمل فئة الإطارات (الكوادر) فقط، الموزعين على الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، لأن كل الباحثين في هذا المجال أجمعوا كما هو مبين في المقدمة على أن الإطارات هم المسؤولون على إعداد وصياغة القيم، وأن قيم هؤلاء القادة هي من تشكل شخصية المنظمة، وهم من

يتملكون المقدرة على تعديل منظومة القيم السائدة بالمنظمات. فالقيم في المنظمات يتم إيجادها والحفاظ عليها بصورة رئيسة من قبل القادة الإداريين (ديف وودكوك، 1995). حيث شملت العينة كل إطارات مركب الورق والسيليلوز GIPEC SACAHEH / ومجمع ENAD (فرع سعيدة). أي ما مجموعه 50 إطارا، 28 إطارا من مركب الورق والسيليلوز / GIPEC SACAHEH و 22 إطارا من مؤسسة المنظفات ومواد الصيانة ENAD. وقد أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2009/07/21 إلى غاية 2009/09/20.

أداة الدراسة

استند بناء الأداة على نتائج المقابلات وتحليل الوثائق في الدراسة الاستطلاعية التي بينت طبيعة القيم التي تسعى المؤسسات لتكريسها. ومن أمثلة ذلك: أذكر قيم الأمن الوظيفي والانتماء وترشيد الموارد. وقيم العلاقات الإنسانية ... إلخ. مع تباين في الوعي بثقافة الجودة الشاملة سننظر له لاحقا.

الأداة هي عبارة عن استبيان لقياس اتجاهات العاملين نحو القيم التنظيمية واتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وينقسم إلى شطرين: أ / يقيس الاتجاهات نحو القيم التنظيمية، ب / يقيس الاتجاهات نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1- استبيان القيم التنظيمية:

يشمل المحاور التالية: القيم المتعلقة بالعمل، القيم المتعلقة بثمين الموارد (المالية، البشرية)، القيم المتعلقة بالأمن والسلامة، القيم المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية، الخارجية).

2- استبيان مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

مستنبت من تصنيف Hubert لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (ورد في: أبو بكر الزومان، 2007). ويشمل المحاور التالية: تأكيد الهدف، التركيز على العميل، الإدارة بالحقائق، مشاركة العاملين، التركيز على التحسين المستمر، التوجه بالعمليات .

وحساب مدى ممارسة كل قيمة من القيم التنظيمية المدروسة، تم تقسيم درجة ممارستها إلى ثلاثة مستويات، لا تنطبق (درجة منخفضة = 1)، تنطبق أحيانا (درجة متوسطة = 2)، تنطبق دائما (درجة مرتفعة = 3).

نفس الشيء بالنسبة لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ قسمت إلى ثلاثة مستويات أيضا (درجة منخفضة، درجة متوسطة، درجة مرتفعة).

صدق الأداة

لقد عرض الباحث الأداة على مجموعة من المحكّمين منهم أساتذة جامعيين وكوادر بالمؤسستين محل الدراسة. إذ طلب منهم تقييم الأداة وتحكيمها من حيث أسلوب الصياغة والتصميم أو الشكل ودرجة مناسبة البنود لقياس ما وضعت له. وبناء على ذلك، أصبح استبيان القيم التنظيمية مكون من (٤٥) فقرة، واستبيان مبادئ إدارة الجودة الشاملة مكون من (٣٨) فقرة. كما تم حذف العبارات التي تنطرق إلى البيئة لأن متطلبات الإيزو تفرض جملة من التدابير المتعلقة بالبيئة. وقد تم استبدال كلمة العميل الداخلي بالعامل وكلمة العميل الخارجي بالزبائن أو الشركاء والموردين لتوضيح المعنى وتسهيل الفهم.

ثبات الأداة:

وقد تم التأكد من ذلك بطريقتين:

- الاتساق الداخلي: وتم فيها اعتماد معادلة الثبات ألفا كرونباخ بالاستعانة بالخرمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) التي أعطت القيمة ٠.٨٢. ثبات الأداة ككل.
- التجزئة النصفية: (Split-half): وتعني تقسيم المقياس إلى قسمين على أساس الفقرات الفردية والفقرات الزوجية، فكانت قيمة ثبات الأداة ككل تساوي ٠.٧٣.

الأساليب الإحصائية

- تمت معالجة البيانات بواسطة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- حساب التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient (r): لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- المتوسط الحسابي Mean: لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، وفي ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية. ولتفسير مدى الموافقة على أي عبارة من عبارات الاستبيان. اعتمدت الدرجة الوسيطة (٢,٠٠) كمؤثر لمعرفة الجهات العاملين نحو القيم التنظيمية السائدة والجهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وبالتالي فإن:
- قيمة المتوسط الحسابي $< 2,00$ - درجة الموافقة عالية.
- قيمة المتوسط الحسابي $= 2,00$ - درجة الموافقة متوسطة.

- قيمة المتوسط الحسابي $> 2,00$ - درجة الموافقة متدنية.
- الانحراف المعياري Standard Deviation: للتعرف على قيم استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
- اختبار (ت) أو T. Test: لدراسة الفروق بين مجموعتين (الذكور والإناث).
- تحليل التباين الأحادي أو اختبار (ف) ANOVA: لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية (والتي تكون عند مستوى الدلالة $0,05$ وأقل) في آراء أفراد الدراسة نحو متغيرات الدراسة (الشخصية والوظيفية).

نتائج البحث

الفرضية الأولى: رؤية إطارات (كوادر) المؤسسات للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة التي يعملون بها، سلبية في مجملها.

إن رؤية أفراد العينة للقيم التنظيمية السائدة بالمنظمة التي يعملون بها هي سلبية وغير مشجعة على تبني أسلوب التسيير بالجودة الشاملة، بحيث أن المتوسط الكلي للقيم التنظيمية السلبية (2,1) أكبر من المتوسط الكلي للقيم التنظيمية الإيجابية (2,04) $< (2,1) < (2,04)$. كما هو مبين في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1)

المتوسط الكلي للقيم التنظيمية (الإيجابية والسلبية) في بيئة العمل

القيم التنظيمية السلبية		القيم التنظيمية الإيجابية		أبعاد القيم التنظيمية
الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية العامة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية العامة	
0,70	2,28	0,71	2,04	القيم التنظيمية المتعلقة بثمين الموارد
0,67	2,14	0,69	1,97	القيم التنظيمية المتعلقة ببيئة العمل
0,63	2,11	0,62	2,16	القيم التنظيمية المتعلقة بالعمل
0,66	1,91	0,76	1,92	القيم التنظيمية المتعلقة بالأمن والسلامة
0,66	2,11	0,69	2,04	المتوسط الكلي (مجموع المتوسطات)

ترتيب القيم التنظيمية السلبية في بيئة العمل كالتالي:

- 1- القيم التنظيمية السلبية المتعلقة بثمين الموارد (البشرية/المالية) بمتوسط حسابي قدره (2,28) وانحراف معياري قدره (0,70).
- 2- القيم التنظيمية السلبية المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية/الخارجية) بمتوسط حسابي

قدره (٢,١٤) وانحراف معياري قدره (٠,٦٧).

٣- القيم التنظيمية السلبية المتعلقة بالعمل بمتوسط حسابي قدره (٢,١١) وانحراف معياري قدره (٠,٦٣)

٤- القيم التنظيمية السلبية المتعلقة بالأمن والسلامة، بمتوسط حسابي قدره (١,٩١) وانحراف معياري قدره (٠,٦٦).

ترتيب القيم التنظيمية الإيجابية في بيئة العمل

١- القيم التنظيمية الإيجابية المتعلقة بالعمل بمتوسط حسابي قدره (٢,١٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٢).

٢- القيم التنظيمية الإيجابية المتعلقة بثمن الموارد (البشرية/المالية) بمتوسط حسابي قدره (٢,٠٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٧١).

٣- القيم التنظيمية الإيجابية المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية/الخارجية) بمتوسط حسابي قدره (١,٩٧) وانحراف معياري قدره (٠,٦٩).

٤- القيم التنظيمية الإيجابية المتعلقة بالأمن والسلامة في العمل، بمتوسط حسابي قدره (١,٩٢) وانحراف معياري قدره (٠,٧٦).

الفرضية الثانية: اتجاهات إطارات (كوادر) المؤسسات، نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة سلبية في مجملها.

أثبتت النتائج في الجدول أدناه، أن المتوسط الكلي لاتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، هو (٢,١٧) بانحراف معياري مقداره (٠,٦٨). وهو ما يعني أن اتجاهاتهم إيجابية، ولصالح الموافقة بدرجة عالية على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي بشكل عام مطبقة داخل المؤسسات موضع الدراسة. وبالتالي نشير إلى عدم تحقق الفرضية الثانية بوجود اتجاه سلبي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل، مع ملاحظة هامة جدا وهي الاتجاه السلبي نحو مبدأ التركيز على التحسين المستمر دون باقي المبادئ، وهو ما يهدد سيرورة عمليات الجودة ككل بالزوال، لأن خاصية الاستمرارية غير متوفرة. وبالتالي قد يبقى الاستمرار في تطبيق باقي المبادئ رهن فترة زمنية معينة، وهو ما نتخوف منه في ظل القيم التنظيمية السلبية التي تطبع المناخ العام السائد بالمؤسسات محل الدراسة.

وهو ما يوضحه الجدول التالي من خلال مجموع متوسطات استجابات الباحثين عن كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (٢)
المتوسط الكلي لآجَاهات إطارات (كوادر) المؤسستين، نحو
تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية العامة	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٠,٦٨	٢,٢٧	مبدأ تأكيد الهدف
٠,٧٠	٢,٣٣	مبدأ التركيز على العميل
٠,٧٤	٢,٢٤	مبدأ الإدارة بالحقائق
٠,٦٨	٢,٢٣	مبدأ التوجه بالعمليات
٠,٦١	٢,٠٦	مبدأ مشاركة العاملين
٠,٧٠	١,٨٢	مبدأ التركيز على التحسين المستمر
٠,٦٨	٢,١٧	المتوسط الكلي

على هذا الأساس، يمكننا ترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب متوسط درجة تطبيقها من وجهة نظر الباحثين كالتالي:

- (١) مبدأ تأكيد الهدف بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٧) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٨).
- (٢) مبدأ التركيز على العميل بمتوسط حسابي قدره (٢,٣٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٠).
- (٣) مبدأ الإدارة بالحقائق بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٤).
- (٤) مبدأ التوجه بالعمليات بمتوسط حسابي قدره (٢,٢٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٨).
- (٥) مبدأ مشاركة العاملين بمتوسط حسابي قدره (٢,٠٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٦١).
- (٦) مبدأ التركيز على التحسين المستمر بمتوسط حسابي قدره (١,٨٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٠).

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة دالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة وآجَاهات إطارات المؤسستين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لقد حَققت الفرضية الثالثة، بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة وآجَاهات أفراد العينة، نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بحيث أن قيمة «ر» تعادل (٠,٦٣) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١). لأن مستوى الدلالة أكبر من الدلالة الإحصائية (٠,٠٠)، مثلما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (٣)

العلاقة بين القيم التنظيمية واتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

متغيري الاختبار	العدد	قيمة «ر»	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية السائدة اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	٥٠	٠,٦٢	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١

الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار «ت» (T.Test) لعينتين مستقلتين. وخلصت النتائج إلى تحقق الفرضية الرابعة بعدم وجود فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة. لأن قيمة «ت» تساوي (١,٤٨). وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). لأن مستوى الدلالة أصغر من الدلالة الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٤)

الفرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية السائدة

متغير الاختبار	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
اتجاهات العاملين نحو القيم التنظيمية السائدة	ذكور	٣٩	٩٢,٣٦	١٠,٢٦	١,٤٨	٠,١٥	غير دالة عند ٠,٠٥
	إناث	١١	٩٧,٥٥	١٠,٢١			

الفرضية الخامسة:

لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. باستخدام اختبار «ت» (T. Test). تم التحقق من صحة الفرضية الخامسة. بما يعني عدم وجود فرق بين الجنسين في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ذلك أن قيمة «ت» تساوي ١,٠٢ وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥. لأن مستوى الدلالة أصغر من الدلالة الإحصائية. كما هو مبين في الجدول رقم (٥).

الجدول رقم (٥)

الفرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

متغير الاختبار	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	ذكور	٣٩	٨٣,٩٧	٢٠,١٤	١,٠٢	٠,٣١	غير دالة عند ٠,٠٥
	إناث	١١	٩٠,٠٩	١٦,٥٨			

الفرضية السادسة: للمتغيرات الشخصية والوظيفية أثر على اتجاهات أفراد العينة نحو القيم التنظيمية السائدة. وعلى اتجاهاتهم نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

تهدف هذه الفرضية للتعرف على أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على اتجاهات أفراد العينة نحو القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسات التي يعملون بها. وللتأكد من ذلك، تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA "ف". وبما أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، لأن مستوى الدلالة أصغر من الدلالة الإحصائية، فإن الفرضية السادسة لم تتحقق. أي أنه ليس للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (العمر، المستوى الاجتماعي، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة). أثر على اتجاهات الإطارات (الكوادر). نحو القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة، كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (٦)
أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على اتجاهات أفراد العينة نحو
القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسات التي يعملون بها

متغير الاختبار	خصائص العينة	قيمة «ف»	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	العمر	٠,٩١	٠,٥٩	غير دالة عند ٠,٠٥
	المستوى الاجتماعي	١,٠٢	٠,٤٧	غير دالة عند ٠,٠٥
	المستوى التعليمي	٠,٥٩	٠,٩٠	غير دالة عند ٠,٠٥
	الوظيفة	٠,٦٧	٠,٨٢	غير دالة عند ٠,٠٥
	الأقدمية في المؤسسة	٠,٧٤	٠,٧٦	غير دالة عند ٠,٠٥

أما في البحث عن المتغيرات الشخصية والوظيفية المرتبطة باتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال تطبيق تحليل التباين الأحادي "ف" ANOVA، نلاحظ أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، وذلك لأن مستوى الدلالة أصغر من الدلالة الإحصائية، ما يعني عدم تحقق الفرضية السادسة في شقها الثاني. بمعنى أنه ليس للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (العمر، المستوى الاجتماعي، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة). أثر على اتجاهات إطارات (كوادر) المؤسسات، نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أنظر الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧)
أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على اتجاهات إطارات (كوادر)
المؤسستين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

متغير الاختبار	خصائص العينة	قيمة «ف»	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
متغير الاختبار	العمر	٠,٦٩	٠,٨١	غير دالة عند ٠,٠٥
	المستوى الاجتماعي	١,٧٧	٠,١١	غير دالة عند ٠,٠٥
	المستوى التعليمي	٠,٩٨	٠,٥٣	غير دالة عند ٠,٠٥
	الوظيفة	٠,٣١	٠,٢٨	غير دالة عند ٠,٠٥
	الأقدمية في المؤسسة	٠,٧٥	٠,٧٦	غير دالة عند ٠,٠٥

من هنا نستنتج عدم تحقق الفرضية السادسة. أي أنه ليس هناك أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية على اتجاهات أفراد العينة نحو القيم التنظيمية السائدة. وعلى اتجاهاتهم نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسستين محل الدراسة.

مناقشة النتائج

الفرضية الأولى:

وتنص على أن القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية سلبية في مجملها.

لقد أظهرت نتائج الجدول رقم (١) أن المناخ العام لبيئة العمل يشير إلى أن القيم التنظيمية السائدة هي سلبية في مجملها. لكون المتوسط الكلي للقيم التنظيمية السلبية (٢,١١) يفوق المتوسط الكلي للقيم التنظيمية الإيجابية (٢,٠٤). وذلك على الرغم من الاتجاه الإيجابي نحو قيمتي الأمن والسلامة وقيم العمل. الذي مرده حرص المؤسستين على فرض احترام قواعد الأمن والسلامة. كونهما حديثتي العهد بالإيزو (ISO) من جهة. وللاستخدام الإدارتين لأساليب التحفيز السلبية (إنذارات، الخصم من المرتب، الفصل). فيما يتعلق بالإخلال بقيم العمل (الانضباط، الجدية، إتقان العمل). وهو ما لاقى إجماعاً كبيراً من قبل الكتاب والباحثين وممارسي التسيير. من أمثال: عبد الحفيظ مقدم، أحمد حويطي، أوكيل السعيد. خلال أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر (١٩٩٢). في كون المؤسسات الجزائرية تسودها مظاهر سلوكية سلبية تعكس التدني الخطير في القيم التنظيمية بشكل عام. وقيم الإتقان بشكل خاص مثل كثرة العيوب والأخطاء في المنتجات. وتدني نوعية الخدمات. الغش وعدم احترام المواصفات والمقاييس ... وقد خلصت دراسة غيات بوفلجة (١٩٩١). إلى أن العامل الجزائري يعاني من عدة مشاكل في تسيير الوقت و ضبط

مواعيده. نتيجة لاعتماده على معايير غير دقيقة في ذلك (بعد الظهر، قبل العصر، في الصباح)، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات التأخر عن العمل والتغيب عنه. وفي دراسة محمد فريد حول موضوع القيم وأثرها على كفاءة وفاعلية المنظمة، وجد أن للقائد دوراً كبيراً في ترسيخ وتأسيس القيم السلبية في بيئة العمل. فالمدبر الذي لا يفوض السلطة ويتهرب من المسؤولية ولا يحترم الوقت أو اعتبارات الكفاية في الإنتاج، ولا يقبل اختلاف وجهات النظر، يساهم في تكريس القيم السلبية في العمل مثل: اللامبالاة، سطحية التفكير، المصلحة الخاصة أهم، التواكلية ... إلخ (نقلا عن: بوخدير، ١٩٩٥)

وقد احتلت القيم التنظيمية السلبية المتعلقة بثمين الموارد (المالية والبشرية) مقدمة ترتيب القيم السلبية، تليها القيم السلبية نحو بيئة العمل (الداخلية والخارجية)، ما يعكس درجة سوء التسيير المالي كما هو الحال في مؤسسة ENAD التي تتخبط في مشاكل مالية كبيرة. يقول حويتي (١٩٩٢) أن سوء التسيير للموارد المادية والبشرية من أهم الأسباب التي أدت لتخلفنا، وعدم الشعور بالأمن الوظيفي، والاعتقاد بعدم أهمية الموارد البشرية. إذ يرى عامر بأن مكانة الإطار في المؤسسات الجزائرية لا تحدها كفاءته أو تأهيله، بقدر ما تحدها علاقاته الشخصية مع بعض العائلات المسيطرة على هرم هذه المؤسسات (Amer, 1978). وهو ما يتنافى مع دراسة بوخدير (٢٠٠٥) بمؤسسة إسبات عنابة، التي خلصت إلى أن قيمة تثمين الموارد ممارسة بشكل عال من خلال تحقيق الأهداف بأقل كلفة ممكنة، مع اعتماد المؤسسة كلية على كفاءاتها البشرية، وخلق سياسة الإدارة العليا في عمليات إعادة التوزيع الواسعة للعاملين وحرصها على أن يكون لكل فرد عمل، من خلال قيمها المعلنة "لا أجر بدون عمل"، لكن بوخدير يعترف في الأخير بوجود اختلاف كبير بين ممارسات المسيرين في المؤسسات الصناعية العمومية الجزائرية وممارسات أفراد مؤسسة إسبات عنابة (بالشراكة مع المجموعة الهندية L.N.M). وبالنسبة لقيمة ترشيد الموارد، قد يكون مرد ذلك إلى الشريك الأجنبي، وطريقته في التسيير والإدارة.

بالنسبة للقيم المتعلقة ببيئة العمل (الداخلية والخارجية)، فتحتل المرتبة الثانية في ترتيب القيم السلبية. إذ كشفت المقابلات على إجماع الباحثين حول إجحاف الإدارة في حق الكفاءات المتميزة وعدم تشجيعها للإبداع، مما أدى لنقص الدافعية والإحباط وانتشار الصراعات مع الإدارة، وهشاشة العلاقات الإنسانية، وانعدام الشفافية ... كذلك بالنسبة لبيئة العمل الخارجية (الموردون والعملاء) نلاحظ أنه بالرغم من الحصول على شهادة الإيزو، إلا أن المؤسساتين تعانيان من عدة مشاكل نتيجة عدم إمدادهما لثقافة الجودة للموردين

والزبائن. ما أدى لتقلص مبيعاتهما. ذلك أن الزبون الذي ليست لديه ثقافة الجودة يتجه إلى العرض الأحسن وبأرخص ثمن. فثقافة المستهلك الجزائري لا تزال تميل للسعر أكثر من ميله إلى الجودة. من وجهة نظر إيطارات مؤسسة GIPEC/SACAEH. ومن جهة أخرى تشير دراسة ربيعي (٢٠٠٧) في مؤسسة ALFON للسباكة. أن ٤٣٪ من الفئات العمالية الثلاثة (إيطارات، مشرفين، منفذين) لا يعرفون من هم الزبائن. حتى أن مصلحة التسويق والمبيعات تفتقد إلى سيرورة لقياس رضا الزبائن وغير الزبائن. و تقتصر في ذلك على شكاوي واحتجاجات الزبائن كمؤثر وحيد في الإرضاء والاستماع للزبون. حتى أن اغلب الزبائن لا يعلمون بحصول المؤسسة على شهادة الإيزو منذ مدة.

الفرضية الثانية

وتشير إلى سلبية اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. لقد بينت نتائج الجدول رقم (٢) عدم تحقق الفرضية الثانية. وأن اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي إيجابية في مجملها بمتوسط كلي مقداره (٢,١٧). ما يعني أن درجة الموافقة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة عكس التوقعات. وذلك راجع إلى حداثة عهد المؤسسات بنظام التسيير بالجودة. ودرجة الوعي المنتشر بين المبحوثين بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المؤسسة. بالموازاة مع تنامي الوعي العالمي بأهميتها. خصوصا وأنها باتت مطلبا حتميا للمؤسسات في ظل التنافسية الشديدة. وهو ما يتفق مع دراسة يحيوي (٢٠٠٧). بشركة الاسمنت عين توتة- باتنة - التي خلصت إلى الدور الإيجابي الذي تؤديه المؤسسة في تطبيق متطلبات الشهادة. التي فرضتها المنافسة المحلية الشديدة. ودراسة علالي (٢٠٠٤) حول أهمية كل من الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة. بمؤسسة صناعة الكوابل بولاية بسكرة ENICAB. من خلال النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة. خاصة بعد حصولها شهادتي (ISO 9002: 1994) و (ISO 9001: 2000). وهو يتفق أيضا مع دراسة أبو بكر والزومان (٢٠٠٧). التي خلصت إلى وجود وعي كبير بأهمية تطبيق منهج إدارة الجودة وبالأهداف التي تسعى لتحقيقها. ويؤكد غيات (٢٠٠٨) على أن العولة والمنافسة والفعالية تفرض العمل على إيجاد أساليب علمية مناسبة للواقع الجزائري في مجالات التسيير. والسعي الجدي من أجل الفعالية التنظيمية. واعتماد أسلوب الجودة الشاملة في كل المراحل الإنتاجية. غير انه تمت ملاحظة تباين في الوعي بأهمية الجودة بين المؤسسات. لصالح الأقدم في مجال الجودة GIPEC/SACAEH (٥)

سنوات). جُلّي ذلك في وعي العمال والإطارات بالجودة، عكس مجمع ENAD الذي بدا واضحا، أنه لا يزال يخطو خطواته الأولى نحو الجودة بعد مرور سنتين عن حصوله على الشهادة. لذا يفضل تهيئة المناخ الثقافي والإداري والتقني والتكنولوجي... لكي تكون الجودة تحصيل حاصل، وليس العكس. فالجودة ليست حلا سحريا لمشاكل المنظمات، فبدون ثقافة قوية وممارسات جديدة ورؤية واضحة، وبدون ذلك لا يمكن للجودة أن تنجح بأي حال من الأحوال.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة دالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (٣) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (r) عند مستوى الدلالة (٠,٠١) تساوي (٠,٦٣) ومستوى الدلالة (٠,٠١) أكبر من الدلالة الإحصائية (٠,٠٠٥). ما يدل على وجود علاقة دالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة. إلا أن ما بلفت الانتباه ويدعو للوقوف عنده هو الموافقة إيجابيا على تطبيق كل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، باستثناء مبدأ واحد -رغم أنه محور عمليات الجودة، وبدونه لا يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تستمر، ولا لتطبيق مبادئها أن يعمر طويلا-. ألا وهو مبدأ التركيز على التحسين المستمر، الذي حصل على متوسط حسابي (١,٨٢) أدنى من الدرجة الوسيطة (٢,٠٠). وهو من أهم القيم الإدارية لثقافة الجودة الشاملة، حسب "جرجس الغضبان وآخرون"، وهو جوهر الجودة الشاملة حسب محمد أشرف (٢٠٠٧). وقد يفسر ذلك بحدائه مدخل إدارة الجودة الشاملة في تسيير المؤسسات محل الدراسة (أقل من ٥ سنوات). فالجودة هي مصطلح براق ومثير، لكن شأنه شأن باقي المداخل الإدارية التي سبقته يعاني من غياب المتابعة. إذ لا بد من الاستمرار في عمليات التحسين، كي تصبح الجودة ثقافة وأسلوب حياة داخل المنظمات، وفي كل تعاملاتها ونشاطاتها. وبدونه تتلاشى كل مبادئ الجودة وتزول بمرور الزمن، ما يؤدي إلى فشل إدارة الجودة ككل. ويعود السبب في ذلك إلى سلبية القيم التنظيمية التي تكلمنا عنها سابقا، لكونها لا تشجع على الاستمرار في عمليات التحسين ولا على تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو ما دفعنا للربط بين القيم التنظيمية السلبية والاتجاه السلبي نحو تطبيق مبدأ التحسين المستمر، مما قد يؤدي إلى فشل إدارة الجودة بمرور الوقت، بفعل فقدان الاستمرارية في عمليات تحسين الجودة. وكما هو حال المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، فرغم حصول المؤسسة على شهادة الجودة ISO، التي لا يعلم أغلب العملاء بها، هم يشكون من انخفاض جودة الخدمات المينائية، وعدم

احترام الوقت وإتقان العمل. إضافة لكون العميل يقضي معظم وقته متجولا بين مكاتب المؤسسة بحثا عن المعلومة (بوعنان، ٢٠٠٧).

الفرضيتين الرابعة والخامسة

لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية ونحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

من خلال نتائج الجدولين (٤) و(٥) نلاحظ أن قيمة (ت) هي على التوالي (١,٤٨) و(١,٠٢). وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). لأنه أصغر من الدلالة الإحصائية (٠,١٥) و(٠,٣١). وهو ما يؤكد تحقق الفرض القائل بعدم وجود فرق بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو القيم التنظيمية ونحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يشيد بقوة الثقافة التنظيمية السائدة، ويعكس مشاركة كل العاملين على اختلاف جنسهم (ذكورا أو إناثا) في مسار الجودة الشاملة ووعيهم بأهميتها للمؤسسة بشكل عام.

وقد أشارت دراسة السالم "القيم الإدارية لدى المدير الصناعي" إلى أن القيم التنظيمية والإنسانية وقيم الراحة أكثر تأثيرا في الذكور مقارنة بالإناث. حيث أنهن أكثر تأثرا بأخلاقيات العمل وقيم المشاركة الجماعية (بوخدير، ٢٠٠٥). وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المناخ العام يشير إلى أن القيم التنظيمية السلبية هي السائدة لدى الجنسين. كما أن قوة هذه المنظومة القيمية، وتغلغلها بين كل الفئات العمالية، على تنوعها واختلافات أطرافها، من شأنه أن يصعب من عملية تعديلها نحو قيم تنظيمية أكثر إيجابية وأكثر فعالية، للمساهمة في إجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسستين. لذلك لابد من تغيير بعض قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم، لجعلهم يشعرون بالولاء والالتزام الداخلي نحو المنظمة بدلا من مجرد الخضوع لها. فتلجأ المنظمات لبرامج التكوين ومراسيم التعارف مع الزملاء والرؤساء وبعض الأساليب الذكية التي تحقق ذلك مثل الانتقاء بالنزكية وأسلوب خلع الصفات (Wanous, 1991). فالإدارات التي تؤكد على أسلوب خلع الصفات، تكون فاعليتها أكبر في جعل الفرد يتخلى عن كثير من قيمه وصفاته ويستبدلهم بقيم ومعتقدات وسلوكات معيارية وفق متطلبات التنظيم (Robbins, 1993).

الفرضيتين السادسة والسابعة

للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (العمر، المستوى الاجتماعي، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية في المؤسسة)، أثر على اتجاهات العاملين: نحو القيم التنظيمية السائدة.

ونحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة. بالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (٦) فإن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً بالنسبة لكل المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة. مما يؤكد عدم تحقق الفرضية السادسة، أي أنه ليس للمتغيرات الشخصية والوظيفية أثر على اتجاهات العاملين نحو القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة.

نفس الشيء بالنسبة لأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية، على اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، قيمة "ف" غير دالة إحصائياً بالنسبة لكل المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة، وبالتالي لم يتحقق الفرض السابع. أنظر الجدول رقم (٧).

ومنه يتضح لنا أن نظام القيم التنظيمية السائدة هو نظام قوي ومتجذر في ثقافة المؤسسات محل الدراسة. على اختلاف المستويات التنظيمية وتباين الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد. إذ يعتبر جيبسون ثقافة المنظمة مجموعة من: القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المشتركة (Gibson et al, 1994). حيث تحقق الثقافات القوية نفس ما يحققه التنظيم الرسمي الصارم من التزام من قبل الكل، حتى أولئك الذين يتواجدون في أدنى المستويات التنظيمية يعرفون ما يجب عليهم فعله لأن العدد القليل من القيم الإرشادية يكون واضحاً (Peters & Waterman, 1982). كما أشار (Kabonoff & Daly, 2000) في دراسته إلى أن المنظمات المتشابهة في طبيعة عملها تشترك في نفس الاهتمامات والقيم. فما بالك بمنظومة القيم داخل التنظيم ذاته، لذلك نستخلص أنه إذا كانت قيم القادة سلبية فإن قيم العمال لا محالة ستكون سلبية، والعكس صحيح. وإذا كان هناك من تفاوت فسيقتصر على اختلاف في ترتيب تلك القيم من فرد لآخر أو من مصلحة لأخرى، فمثلاً أشارت دراسة السالم "القيم الإدارية لدى المدير الصناعي" إلى ميل المديرين الشباب لقيم المشاركة الجماعية والإنسانية وأخلاقيات العمل. بينما يميل المدبرون الأكبر سناً للقيم الإنسانية وقيم الراحة والفرغ. كما يميل المدير المنحدر من أصل ريفي إلى القيم الإنسانية والتنظيمية، عكس المدير الحضري الذي يهتم أكثر بأخلاقيات العمل وبالمشاركة الجماعية. إلى جانب ذلك نجد أنه كلما زاد المستوى التعليمي للمدير زاد ميله واهتمامه بأخلاقيات العمل والقيم الإنسانية والتنظيمية وقيم الراحة والفرغ. نجد أيضاً أن المديرين المتزوجين هم أكثر اهتماماً بالقيم التنظيمية والإنسانية وقيم الراحة والفرغ، مقارنة بغير المتزوجين الذين يهتمون أكثر بقيم أخلاقيات العمل والمشاركة الجماعية (بوخدير، ٢٠٠٥).

وعليه فإن الجهات مختلف شرائح مجتمع الدراسة نحو القيم التنظيمية المدروسة هي سلبية، وأن درجة وعيهم مرتفعة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبأهمية ذلك لتنافسية المؤسسة وجاهها.

التوصيات

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في المؤسسات المدروسة، أمكن استخلاص مجموعة من النتائج، تتمثل أهمها في أن:

- القيم التنظيمية السائدة هي سلبية في مجملها وغير مشجعة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو على الأقل غير داعمة لاستمرار مسيرة الجودة، ما لم يتم العمل على تعديلها في القرب لصالح منظومة قيم أكثر إيجابية، و أكثر دعماً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة .

- إجه المبحوثين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان إيجابياً، باستثناء مبدأ التحسين المستمر الذي سبق وأن فسر بتأثير القيم التنظيمية السلبية على الاستمرارية في عمليات التحسين وتم التأكيد على أنه جوهر الجودة و بدونه تعود الممارسات القديمة للواجهة ويحكم على مشروع الجودة بالفشل.

- هناك علاقة بين القيم التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، فكلما كانت قيم العمل سلبية ومتجذرة في الثقافة التنظيمية، زادت احتمالات فشل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على المدى المتوسط والبعيد.

- لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في القيم التنظيمية ولا في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- ليس هناك أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية المختلفة على القيم التنظيمية، ولا على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

يمكن مواجهة صوبات المؤسسات الجزائية من خلال تطبيق التوصيات التالية:

- لا بد من مراجعة المنظومة القيمية لتتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تدعيمها بقيم إيجابية في بيئة العمل، تكون هذه القيم الإيجابية مستنبطة من الثقافة والبيئة الجزائرية، مثل قيم العمل: "خدام الرجال سيدهم، اخدم باطل ولا تقعد عاطل، اللي يأكل على ضرسه ينفع نفسه، ... إلخ"، ومن الدين الإسلامي كقول رسولنا الكريم (ص) "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، "كلكم راع وكلكم مسؤول عن

رعيته». «من غشنا فليس منا»... إلخ.

- فيما يتعلق باستجابات الباحثين نحو القيم التنظيمية الإيجابية والعمل على تنميتها لدى العاملين، وتثبيط دور قيم العمل السلبية والحد من انتشارها، يجب على الإدارة التركيز على محتوى البرامج التكوينية، وتشجيع النماذج السلوكية الإيجابية، وتخفيفها مادياً ومعنوياً، واعتماد التوعية بأثر السلوك السلبي ونبذه، وإنذار صاحبه ومعاقبته إذا ما تكرر عن قصد.
- اعتماد سياسة الباب المفتوح أمام شكاوى العمال وانشغالاتهم، والعمل على نشر قيم الثقة والشفافية والعدالة بين الإدارة و العمال، وتشجيع القيم التي تدعم الإبداع والمبادرات الفردية البناءة، وتنمية روح الانتماء، وإتقان العمل، وقيم الجدية والانضباط، وترشيد الموارد والأمن والسلامة، وتشجيع قيم التنافس الشريف والاختلاف الإيجابي في بيئة العمل.
- التركيز على الأساليب الإيجابية كالنوعية والتحفيز والإقناع في غرس القيم الإيجابية بدل التركيز على الأساليب السلبية كالرقابة الشديدة والعقاب، لأنه يؤدي إلى التحايل بممارستها ظرفياً في وجود الرقابة، والتخلي عنها بمجرد غيابها.
- نشر ثقافة الجودة لدى الموردين والعملاء، واعتماد الطرق الحديثة في ذلك.
- إعادة الاعتبار للثقافة التنظيمية ولنظومة القيم التنظيمية السائدة، في سياسات المنظمات وفي استراتيجياتها، وعدم اعتبارها عنصراً هامشياً في عمليات الجودة.
- ضرورة التزام الإدارة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة على المدى البعيد، والحرص على تطبيق كل مبادئ الجودة بلا استثناء، لتحقيق أهداف الجودة يكون بالاستمرارية وليس باستعجال النتائج.
- تفعيل دور إدارة الجودة بالمنظمة وإعطائها صلاحيات أكبر، وتوفير كل الإمكانيات اللازمة لها وإزاحة العراقيل البيروقراطية التي تحّد من فاعليتها.
- تفعيل دور القيادات في تشخيص مشكلات العمل، والعمل على حلها بإنشاء مجلس للجودة وتفعيل قراراته، وأخذها على محمل الجد، مع العمل المستمر على تحسين الجودة نظرياً وتطبيقياً.

المراجع

- أبو بكر، فائق والزومان، ماضي (٢٠٠٧). معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- بديسي، فهيمة (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، (٢١)، ٩٣-١٠٥.
- بشائية، سعد (١٩٩٩). التصادم الثقافي في العمل الصناعي. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، (١١)، ١٠٩-١١٨.
- بن عبد القادر، خديجة (١٩٩٢). القيم والتسيير: أسباب نجاح النموذج الياباني. ورقة مقدمة للمشاركة في أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، ٢٨-٣٠ نوفمبر، جامعة الجزائر.
- بن عيس، محمد المهدي (٢٠٠٥). ثقافة المؤسسة. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.
- بوخدير، عمار (٢٠٠٥). جُدد الممارسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيم. أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- بوعنان، نور الدين (٢٠٠٧). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- تشمابي، جيمس (٢٠٠٣). إعادة هندسة الإدارة: المطلب الحتمي للقيادة الجديدة (ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، (ط٣). عمان: دار وائل.
- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة.
- حويطي، أحمد (نوفمبر ١٩٩٢). القيم الإسلامية للعمل والتسيير. ورقة مقدمة للمشاركة في أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، الجزائر.
- خطابي، أحمد (١٩٩٧). ثقافات المؤسسة (تحت إدارة جمال غريدا). وهران: منشورات مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية "C.R.A.S.C".
- الدوسري، جاسم بن فيحان (٢٠٠٧). الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. تم استرجاعه بتاريخ: ١٥/٠٩/٢٠٠٨ من موقع الأكاديمية الإلكتروني: <http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Forms/AllItems.aspx>
- ديف، فرانسيس وودكوك، مايك (١٩٩٥). القيم التنظيمية (ترجمة عبد الرحمن هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ربعي، محمد (٢٠٠٧). تأثير نظام التسيير بالجودة (S.M.Q) على تكوين الكفاءات المهنية حسب معايير ISO ١٩٠٠١/٢٠٠٠. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السانية، وهران، الجزائر.
- ركيمة، محمود (٢٠٠٥). تشخيص الجودة في المؤسسة الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة. أبحاث روسيكادا، جامعة سكيكدة، (٠٣)، ص ١٤٥-١٦٨.

- الزغبى، خالد يوسف محمد (٢٠٠٨). أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك. *مجلة الاقتصاد والإدارة*. جامعة الملك عبد العزيز ٢٢ (٠١)، ٥٩ - ٠٣.
- ساطوح، مهدية (٢٠٠٨). *الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥، سكيكدة، الجزائر.
- شين، دويوئج وكالينوسكي، جون وأبو العينين، جابر (٢٠٠٠). جوانب تنفيذية حاسمة في إدارة الجودة الكلية (ترجمة محمد بن أحمد العبيدي). *الإدارة العامة*، ٣٩ (١)، ٢٠٣ - ٢١٤.
- الصرن، رعد حسن (٢٠٠١). *معجزة الجودة الشاملة*. (في سلسلة علاء الدين للجودة الشاملة والإيزو) (ط١). سوريا: دار علاء الدين.
- الطائي، رعد عبد الله وقداة، عيسى (٢٠٠٨). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار اليازوري.
- عبد المحسن، محمد توفيق (٢٠٠٦). *الجودة الشاملة وستة سيجما: الاتجاهات الحديثة في التخطيط والرقابة على الجودة*. بيروت: دار النهضة العربية.
- عشوي، مصطفى (نوفمبر، ١٩٩٢). *الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية*. ورقة مقدمة للمشاركة في أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، ٢٨ - ٣٠ نوفمبر، جامعة الجزائر.
- علالي، مليكة (٢٠٠٤). *أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- غربي، علي ونزار، مينة (٢٠٠٢). *التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية*. فسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال.
- غيات، بوفلجة (١٩٩١). *القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث*. ورقة مقدمة في الندوة الدولية الأولى لعلم النفس وقضايا المجتمع المعاصر، ١٣ - ١٦ نوفمبر، جامعة محمد الخامس، الرباط، المغرب.
- غيات، بوفلجة (٢٠٠٨). *بحوث في ثقافة العمل بالمؤسسات الجزائرية*. (ط١). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- فريدمان، مايك (٢٠٠٦). *فن ومنهج القيادة الإستراتيجية* (ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان ومراجعة نعيم حافظ أبو جمعة). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- قاسمي، كمال (مارس، ٢٠٠٥). *إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير*. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ٨-٩ مارس، جامعة ورقلة، الجزائر.
- كوهين، ستيفن وبراند، رونالد (١٩٩٧). *إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي* (ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان). الرياض: معهد الإدارة العامة.

اللوزي، موسى (١٩٩٩). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، (ط١). عمان: دار وائل.

نجم، عبود نجم (٢٠٠١). إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة (ج٢). الرياض: معهد الإدارة العامة.

محمد، أشرف السعيد (٢٠٠٧). الجودة الشاملة والمؤثرات في التعليم الجامعي. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

محمد، حسين عبد العال (٢٠٠٦). الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو) ٩٠١٤ - ٩٠٠٠ وأهم التعديلات التي أدخلت عليها. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

مزيان، محمد (٢٠٠٣). العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات. وهران: دار الغرب.

المغربي، كامل محمد (١٩٩٣). السلوك التنظيمي: مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (ط١). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

مقدم، عبد الحفيظ (نوفمبر، ١٩٩٢). المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية. ورقة مقدمة للمشاركة في أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير. ٢٨-٣٠ نوفمبر، جامعة الجزائر.

مقدم، عبد الحفيظ (١٩٩٤). علاقة القيم الفردية والتنظيمية و تفاعلاتها مع الاتجاهات والسلوك. مجلة العلوم الاجتماعية، ٢٢(٢)، ١٤٥-١٦٥.

موران، أدغار (٢٠٠٥). القيم إلى أين: مداوات القرن ٢١، (ط١). ترجمة زهيدة درويش جبور وجان جبور. بيروت: دار النهار للنشر.

مورجان، جارت (٢٠٠٥). نظرية المنظمة المبدعة (ترجمة محمد منير الأصبحي). الرياض: معهد الإدارة العامة.

هارمون، فريدريك (ديسمبر ١٩٩٦). مناجم الذهب: موقع القيم المادية والمعنوية في حياة المنظمات. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، ٩٥(١)، ٠١ - ٠٨. تم استرجاعه بتاريخ ١٦/٠٤/٢٠٠٩ على الموقع التالي: http://www.4shared.com/get/119681832/f095df0/__.html

يحياوي، الهام (٢٠٠٧). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة الباحث، ٥(٥)، ٤٥-٦٠.

AMER, S. (1978). *Industrialization in Algeria*. Paris, Editions Anthropos.

Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate life*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Gautier, B. & Muller, L. (1988). *Total quality. practical guide for supervisors and technicians*. Paris: Modern Enterprise Edition.

- Gibson, J. & Inancevich, J., Donnelly j. & Konopaske R. (2005). *Organizational Behavior Structure and Processes* (8th Ed). Hom Wood: Irwin, Inc.
- Ishikawa, K (1996). *The Quality Management: Tools and Applications* (J.M.D. Douchy, Trans). Paris: Dunod.
- Kabonoff, B & Daly, J (2000). Values Espoused by Australian and U.S Organization. *Applied Psychology*, 49(2), 248-315.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press.
- Ouchi, W (1982). *Theory Z: Facing the challenge Japanese*. (J. Guid, Trans). Paris: inter editions.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search Of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Robbins, S. (1983). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (6th Ed). New-Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Thévenet, M. (1986). *Audit of the enterprise culture* (2nd). Paris: editions of organization.
- Wanous, J. (1980). *Organizational Entry: Recruitment Selection, and Socialization of New Comers*. U.S: Addison Wesley Longman Publishing Company.