

تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات من أجل تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة Changing Organizational Culture to Apply Total Quality Management Culture

د. / احمد صالح أحمد الأثري

أ. مشارك قسم إدارة الأعمال كلية الدراسات التجارية
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
دولة الكويت

الملخص :

أن إدارة الجودة الشاملة هي التغيير الجوهرى في ثقافة المنظمة لحالة تتضمن التركيز على الزبون، ومحيط من الثقة والصراحة وتشكيل فرق العمل وانعدام العوائق التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق والمساهمة في التحسين المستمر. لذا تُعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية طويلة تستغرق سنوات لكن في الغالب يمكن في النهاية تغييرها.

يُعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة، أو منظمة، حيث إن من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، والأوامر، والعلاقات. من هنا نجد أن الهيكل التنظيمي يعني: بناء يُحدّد الإدارات، وأجزائها الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكل هرمي، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات التشغيل، والأداء المُتوقَّع، والسماح بتنسيق النشاطات، والرقابة عليها؛ بهدف اتّخاذ القرار من قِبَل الإدارة.

لذلك يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى محاولة لفت نظر المؤسسات الكويتية الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة وثقافتها، إضافة الى تقديم وصف كامل لواقع الثقافة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بما يتعلق بعامل الهياكل والنظم وجميع عناصرها (الاتصال – العمل

الجماعي - المهام - التدريب - التعليم - استقرار الهدف - مراقبة التقدم) وذلك للوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. هذا وقد توصلت الدراسة الميدانية أن البعد الخاص بالهيكل والنظم باعتباره أحد أبعاد ثقافة المنظمة، غير مهياً إطلافاً في جملة وفي كافة عناصره، وعلى إطلاقه وأنه عنصر سلبي في ثقافة المنظمة ويؤثر على مدى استجابة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي لبعض المفاهيم الإدارية الحديثة، وهذا وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج الأخرى والمتعلقة بعامل الهيكل والنظم.

الكلمات الافتتاحية: (ثقافة الجودة - الجودة - الجودة الشاملة- إدارة الجودة الشاملة- الهيكل التنظيمي - إدارة التغيير- التحسين المستمر- العمل الجماعي- التدريب- التعليم)

Abstract:

Total quality management is the core changing in the organization culture to be more focused on the customer, and costumer needs, and eventually to gain his trust. Total quality management also focuses on formalizing teamwork, remove any organizational obstacle, and leads train teamwork's for continuous improvement. That why changing the organization culture consume a lot of time and efforts, and mostly they can do it in the end.

Organization structure is the Organization skeleton, where you can see all the Organization units on a pyramid shape, linked together by the power chain, responsibility, relations, orders, and directions. In addition, if any organization wont to applied quality culture within its system that mean they had to make a tremendous changing in its structure which can grantee the

effectiveness of the operations, expected performance, coordinate activity, to help the management to take the right decision.

The researcher objective in this research is to attract the attention of the Kuwaiti organization in all sectors to Total quality management approach, and to assist them to consider it as a new culture for their businesses plans and strategies. And to give a clear description of the Total quality management culture in Kuwaiti organizations in relation to continues improvement factor and its component to clarify their culture suitability for adopting Total quality management approach. (Communication, Teamwork, Missions, Training, Education, Target stability continues improvement, Monitoring progress) Arab Maritime Transport Academy, 1993. The study finds that this factor is a negative in the organization culture, and its impact PAAET management respond to the new management concepts, which affect continues improvement planning, and PAAET management are far away from thinking of adopting quality culture for the organization, so that they need to do a major changing in the way they manage, so they can establish a turning point to bullied Total Quality Management culture.

Keywords: (Quality Culture- Total Quality- management - Quality – Communication- Teamwork- Missions- Training- Education- Target stability- continues improvement- Monitoring progress.)

١. المقدمة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الأفراد العاملين فيها، إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

حيث يشير "Gregory & Griffin" إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي التغيير الجوهرية في ثقافة المنظمة لحالة تتضمن التركيز على الزبون، ومحيط من الثقة والصرامة وتشكيل فرق العمل وانعدام العوائق التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق والمساهمة في التحسين المستمر. والحاجة إلى تغيير ثقافة المنظمة تعتبر إحدى القيم التي يعتمدها فريق العمل، ومرونتها تعتبر من الأمور الحيوية في عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تحقيق الانتماء ورفع مستواه لدى الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال مشاركتهم في فرق العمل، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل وتحقيق الرضا لدى كل من

العاملين والمستهلكين على حد سواء. (D. Dada, A.A. Eniola (2018).

لذا تُعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية طويلة تستغرق سنوات لكن في الغالب يمكن في النهاية تغييرها، حيث يتطلب ذلك تفهم العوامل الموقفية المختلفة التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل من صعوباته كحالة تعرض التنظيم لأزمات معينة أو عند تغيير القيادة أو لصغر حجم التنظيم أو حدائته أو ضعف ثقافته الحالية أو قوتها أو عند الرغبة في التطوير وهكذا، أما بالنسبة لما تتطلبه عملية التغيير فهي تحتاج إلى تدوير أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة لمقارنتها مع الثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب سدها، حيث تُعتبر عملية التغيير القيمي أصعب من تغيير الموارد والهياكل والتقنية لذا يقترح المختصون عمل ما يلي حتى يتحقق النجاح في تغيير الثقافة التنظيمية:

- توضيح دواعي التغيير والأزمات المتوقعة في حالة عدم إجرائه.
- الحصول على دعم الإدارة العليا وتشكيل فريق يتولى مسؤوليته.

- إعادة التنظيم من خلال دمج بعض الوحدات أو إلغائها أو إيجاد وحدات جديدة.
- تحريك القيادة الجديدة لنسج القصص والرموز المناسبة والبدء في صياغة طقوس جديدة.
- إعادة النظر في إجراءات اختيار الموظفين وتعيينهم وتقييمهم وتحفيزهم بما يسهل عملية تبني القيم الجديدة المرغوب نشرها.

يُعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة، أو منظمة، حيث إنّ من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، والأوامر، والعلاقات. ومن هنا كان لا بُدّ من تسليط الضوء على مفهوم الهيكل التنظيمي، حيث ورد تعريف (الهيكل) لغة على أنه: البناء المُشرف، كما ورد تعريف الهيكل التنظيمي في قاموس المعجم الوسيط على أنه: رسم يُبين، أو يُوضّح المهام، والمسؤوليات لأجزاء الشركة، وكيفية اتصالها. أما فيما يتعلّق بتعريف الهيكل التنظيمي اصطلاحاً، فقد وردت عدّة تعريفات على النحو الآتي: عرفه (Max Weber) على أنه: "مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر الأوامر للأفراد الآخرين على نحو يحقّ الرُّشد، والكفاءة". (عدنان ٢٠١٢) كما عرفه (قاموس أكسفورد) على أنه: "جسم مُنظّم، أو تركيب من الأجزاء، أو العناصر المُعتمِدة على بعضها، أو المُترابطة بعلاقات تبادلية، أو تفاعلية".

من هنا نجد أنّ الهيكل التنظيمي يعني: بناء يُحدّد الإدارات، وأجزائها الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكلٍ هرمي، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات التشغيل، والأداء المُتوقَّع، والسماح بتنسيق النشاطات، والرقابة عليها؛ بهدف اتّخاذ القرار من قِبَل الإدارة. أهمية الهيكل التنظيمي تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في عدّة نقاط، من أبرزها: بيان المستويات الإدارية، ومسؤولياتها، واختصاصاتها على مؤشرات الأداء، وقياسها، وتحسينها. ترتيب العلاقات، وتحديدّها، بالإضافة إلى منح المسؤولين الصلاحيات اللازمة. بيان، وتفصيل الأقسام، والدوائر، والإدارات، والمُسمّيات، وتحديد العلاقة بين العمليات المُؤسسية، وانسيابيتها. مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه. تحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤولية، وإجراءات محاسبة التكاليف، مثل: إجراءات المحاسبة الإدارية، والآلية

رفع التقارير. (D. Dada, A.A. Eniola (2018).

ان من المبادئ التي يستند إليها الهيكل التنظيمي هناك عدّة مبادئ يتم أخذها بعين الاعتبار عن بناء الهيكل التنظيمي، ومنها: مبدأ تقسيم العمل: بحيث يكون كلّ فرد مسؤولاً عن جزءٍ من العمل. مبدأ الوظيفة: ويعني التقسيم بناءً على الوظائف، ونوع العمل. مبدأ المرونة: ويعني القابلية للتكيف مع التغيرات الخارجية، والداخلية، دون حاجة إلى تعديل جوهريّ فيه. مبدأ وحدة الهدف: ويعني الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه التنظيم. مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: حيث إنّ لكلّ مسؤولية وظيفية سلطة تشرف على أدائها، وتُمكنه. مبدأ قصر خطّ السلطة: حيث إنّ كلّما قلّت المستويات الإدارية، تزداد الفعالية الإدارية. مبدأ وحدة الرئاسة: بحيث يكون لكلّ موظف رئيس واحد يأخذُ منه التعليمات، والأوامر، والتوجيهات

من جانب آخر، تواجه المنظمات في العصر الحديث، أو في الأوقات الحالية بضغوط وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها وربحياتها، فالحاجة إلى تحسين الربحية، والإنتاجية، والجودة، أمور كلها تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء الاقتصادي لها، والتغييرات التنظيمية التي نعنيها لا نقصد بها فقط إحداث تعديلات وإدخال تحسينات على مختلف البرامج والعمليات، ولكن أهم من ذلك كله تعديل ثقافة العاملين، بل وتعديل ثقافة المنظمة بأكملها (جوزيف ١٩٩٦).

لذلك يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى محاولة لفت نظر المؤسسات الكويتية الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر من الإفرزات الهامة لتطور الفكر الإداري، وإلى التأكيد على أنه قد آن الأوان أن تبدأ الإدارة الكويتية في بحث ودراسة فرص تطبيق هذا المدخل ومدى ملاءمته لواقع بيئة الأعمال الكويتية، ومدى ما يتطلبه هذا الواقع من تعديلات أو تغييرات على الثقافة التنظيمية التي تسود بها، إذا ما تبين أنها منوثة ومعاكسة لمتطلبات هذا المدخل. حتى نضمن مقومات نجاح التطبيق ونتجنب تحدياته.

لقد أصبحت تلقي مشكلة تطوير وتحسين جودة الإنتاج منذ بداية هذا العقد اهتماما ملحوظا ومكثفا في غالبية دول العالم، استنادا إلى أن تطوير وتحسين جودة المنتج يمثل أهم عنصر من عناصر الاستثمار. ولهذا نجد تطورا مستمرا في المداخل الإدارية التي تستهدف التوصل إلى الأساليب الإدارية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف واستمرار تدعيمه.

إضافة إلى ما تقدم ظهور الاتجاه العالمي نحو التطوير المستمر لجودة الإنتاج وفقا لأسس اقتصادية وعلمية متطورة بهدف تقليل العيوب وتحقيق السعر التنافسي، بل أن هذا الاتجاه قد تجسد عمليا وواقعا في إطار أساليب إدارية تتعلق بتطوير وتحسين جودة المنتجات (خالد ١٩٩٧).

إن المؤسسات الكويتية أصبحت الآن أحوج ما تكون إلى الإرتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي الجديد، وهذا يدعونا إلى محاولة التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا الكويتية الإنتاجية منها والخدمية على حد سواء، لتأخذ بالمستحدث منها، والذي ثبتت فاعليته في الإرتقاء بأداء المنظمات، ولعل أحد الإتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها وبقوه ولاقت قبولا عاما في معظم دول العالم هو ذلك المدخل الذي اصطلح على تسميته إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management.

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة في الإتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجا كاملا و عاما لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل، فهو اسلوب شامل للتطوير التنظيمي، لذا فإن هناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي للمنظمة (جوزيف ١٩٩٦).

٢. أهداف ومنهجية الدراسة

ان الهدف الاول من وراء إجراء هذه الدراسة هو تقديم وصف كامل لواقع الثقافة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب من كافة أبعادها وعناصرها خاصة المتعلقة وذات الصلة بمتطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة والوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والوقوف على مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق هذا النظام وما هي الجوانب الايجابية الداعمة للتطبيق وما هي الجوانب السلبية المانعة له.

اما الهدف الثاني فهو محاولة لفت نظر المؤسسات الكويتية الإنتاجية والخدمية على حد سواء إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة ، والذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري ، وإلى التأكيد على أنه قد آن الأوان أن تبدأ الإدارة الكويتية في بحث ودراسة فرص تطبيق هذا المدخل ومدى ملاءمته لواقع بيئة الأعمال الكويتية ، ومدى ما يتطلبه هذا الواقع من تعديلات أو تغييرات على الثقافة التنظيمية التي تسود بها ، إذا ما تبين أنها مناوئة ومعاكسة لمتطلبات هذا المدخل . حتى نضمن مقومات نجاح التطبيق ونتجنب تحدياته مع اخذ الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب كدراسة حالة.

هذا وقد تم اختيار عينة الدراسة لتكون من العاملين بوظائف مدير إدارة ومساعد مدير ورئيس قسم في ديوان الهيئة والعاملين في القطاعات الثلاث (التعليم – التدريب – الإدارية والمالية) حيث تم توزيع ٤٠ استبانة تم تجميع ٢٨ استبانة فقط حيث تم تحليلها وعرض نتائجها بالدراسة.

من جانب آخر فقد تناولت الدراسة بعدا واحدا من الخمسة أبعاد التي تتعلق بثقافة الجودة وكل منها ما عدا واحد لها سبعة عناصر وواحد فقط يحتوى على ستة فقط وهذه الأبعاد هي (تم اخذ المقياس من (Arab Maritime Transport Academy , 1993):

١. القيادة (إدراك دور الإدارة – دور الإدارة – قبول مسئولية الجودة – التحول الشامل – السلوك والدافعية – قيادة التغيير – المشاركة والملكية)
٢. الهياكل والنظم (الاتصال – العمل الجماعي – المهام – التدريب – التعليم – استقرار الهدف – مراقبة التقدم)

٣. التوجيه بالمستهلك (المستهلكون الخارجيين – المستهلكين الداخليين – التغذية العكسية – المشاركة فى تخطيط المنتج – حل المشاكل المشتركة – الإدارة كمورد ومستهلك)
 ٤. العملية والقياس (تفهم العملية – القياس – تفهمك النواحي غير القابلة للقياس – تفهم الاختلاف – التلاعب بالنظام – الفحص – التالف وتكلفة الجودة)
 ٥. التحسين المستمر (التخطيط – استثمار التفكير – استخدام القياس – التحسين المستمر – التعظيم – شهادات الجودة – الأرباح)
- والبعد الذي سيتم تناوله في هذه الدراسة هو بعد الهياكل والنظم (الاتصال – العمل الجماعي – المهام – التدريب – التعليم – استقرار الهدف – مراقبة التقدم)

٣. نتائج الدراسة الميدانية لمحور الهياكل والنظم

٣.١ الاتصال:

ويقىس هذا العنصر شكل الاتصال الذى يتم داخل المنظمة ومدى فاعليته وكفائته فإذا كانت الإدارة تنظر الى الاتصال على انه مجرد تعليمات وأوامر تصدر بصورة رسمية، وان عملية تبادل المعلومات بالمنظمة محدودة وان وجدت فأنها تتناسب من اعلى إلى أسفل و لا تحاول الإدارة من جانبها الوقوف على ماذا يريد الأفراد لاعتقادها انها تعلم ما هو مطلوب وذلك يجعل الاتصال ليس له اى فعالية تذكر، ولكن عندما تدرك الإدارة أهمية الاتصال فان جميع القنوات تكون مفتوحة مما يساعد على التطور والاستماع الى الأفكار والمقترحات الجديدة من كل المستويات الإدارية.

جدول (١)

الاتصال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	9	32.1	32.1	32.1
غير موافق	9	32.1	32.1	64.3
موافق	5	17.9	17.9	82.1
موافق تماما	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

ولمعرفة دور الاتصال في مساندة ثقافة الجودة بالمنظمة فقد تم عرض النص التالي للعيينة لمعرفة مدى تطابقه مع ما تقوم به ادارة الهيئة ومما تتبعه من نظم اتصالات حيث كان النص (يوجد اتصال فعال وحقيقي في الاتجاهين من أعلى إلى أسفل وبالعكس، تعقد الاداره اجتماعات بصفة دورية لعرض النتائج وملخصاً عنها بهدف تبادل المعلومات بشكل منظم، تجرى عملية مسح شاملة للعاملين وتصل للإدارة العليا من وقت لآخر. تتنوع أساليب الاتصال بهدف المحافظة على أن تظل قنوات الاتصال مفتوحة).

من خلال الجدول رقم (١) يتضح ان ٦٤.٣% من افراد العينة يرون ان هذا النص لا ينطبق على ما تتبعه الإدارة بالنسبة لخطوط الاتصال المتبعة في الهيئة، ومن خلال هذه النسبة يتضح ان الاتصالات بهذا الشكل لا يمكن ان تكون مناسبة او انها تشكل مناخا مناسباً لضمان نجاح الجودة الشاملة وعلى الإدارة العمل وبكل جدية على تغيير تعاملها مع خطوط الاتصال وتنويعها لتشكيل مناخا مناسباً لبناء ثقافة الجودة الشاملة.

٣.٢ العمل الجماعي:

جدول (٢)

العمل الجماعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماماً	5	17.9	17.9	17.9
غير موافق	9	32.1	32.1	50.0
لا أعلم	4	14.3	14.3	64.3
موافق	3	10.7	10.7	75.0
موافق تماماً	7	25.0	25.0	100.0
Total	28	100.0	100.0	

تمثل جماعة العمل عنصراً هاماً من عناصر استقرار المؤسسات، وأسرار نجاحها، وبلوغها غاياتها، وأداء رسالتها، لأنها تشكل بوتقة الجهود الفردية، وتمازجاً لآراء الأفراد، ومن ثم تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف منظمة العمل. وتسهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والأسس والإرشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره، وتلمس النجاح من خلال انتهاج هذا النمط من وسائل العمل. إن المهام التي تقوم بها أي منظمة للعمل، والتي لا تستطيع أن تستمر وتنهض وتنمو إلا بأدائها، لا تتم بشكل فردي ولكن في إطار جماعي، فلا يمكن تخيل إدارة للمبيعات أو التسويق أو الشؤون المالية في أي من منظمات الأعمال يكون قوامها فرداً واحداً، بل من المعتاد أن تتكون أي إدارة من مجموعة أفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها وأداء رسالتها، وهذه الأهداف تختلف بالطبع من جماعة لأخرى داخل نفس المنظمة، حسب طبيعة عمل كل إدارة ووفقاً للمهام المنوطة به (Binder 1990).

من جهة أخرى ونظراً لأهمية العمل الجماعي في توثيق ونشر ثقافة الجودة في المنظمات فقد تم توجيه النص التالي للعينة لمعرفة مدى تطابقه مع ما هو مطبق في إدارات الهيئة وهل يؤمنون بأن العاملون يتنافسون مع المنافسة الخارجية وليس مع أعضاء الفريق الداخلي بالمنظمة، حيث يوجد فهم تام لدى الإدارة بان الفاعلية للجميع

أعظم من مجموع الفاعلية الشخصية للعاملين. ولذلك فإن التعاون الذي يسود بين الأفراد هو السبيل للمكافأة العاملين، وبصفة عامة يضع فريق الإدارة الصورة التي يتعين أن تسود للعلاقات بين الأفراد وهي التي تقوم على الانفتاح والاحترام المتبادل. ومن خلال إجابات أفراد العينة يتضح أن ٥٠% منهم يرون عكس ذلك في حين ان ٣٦% فقط من أفراد العينة يرون أن النص ينطبق على وضعهم في الهيئة.

٣.٣ المهام:

يقيس هذا العنصر تفكير الإدارة من حيث وجود مهام مشتركة ومدى إعلام جميع العاملين بها، ام ان الإدارة ترى من المصلحة ان تحتفظ باستراتيجيتها وخططها بشكل سري و لا تسمح بالإطلاع عليها ومداولتها، وبغرض الوقوف على سمات هذا النصر تم اخذ رأى العينة بالنص التالي " يوجد تحديد واضح ومفهوم بقائمة المهام المشتركة، بل وقد تم إجراء الاتصال اللازم وتم إعلام جميع العاملين بذلك. ومن ثم أصبحت تلك المهام مملوكة للجميع ومؤيدة أيضاً من جانب كافة العاملين، الإدارة فى منظمتنا ترى أن المهام المشتركة تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض كما أن وضوحها والعلم بها يعتبر مصدر طموح لكل فرد"

جدول (٣)

المهام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماماً	5	17.9	17.9	17.9
غير موافق	6	21.4	21.4	39.3
لا أعلم	7	25.0	25.0	64.3
موافق	2	7.1	7.1	71.4
موافق تماماً	8	28.6	28.6	100.0
Total	28	100.0	100.0	

يتضح من الجدول (٣) ان ٣٩% من افراد العينة لا يوافقون على النص المطروح فى حين ان ٣٥% من افراد العينة يعتقدون ان النص يمثل ما تقوم به ادارة الهيئة، وهذا طبعا يبين ان ثقافة الجودة فى الهيئة مازالت ضعيفة او غير متواجدة خاصة وان

التحديد الواضح للمهام المشتركة وإعلام الأفراد بها تصبح بعد ذلك مملوكة للجميع ومن ثم مؤيدة من كافة العاملين، تلك السمات هي التي تؤازر وتؤيد بيئة مواتية لثقافة إدارة الجودة الشاملة.

٣.٤ التدريب:

من المبادئ التي تركز عليها ادارة الجودة الشاملة ان العاملين هم اهم مورد لتحقيق الجودة الشاملة ولتطبيق ادارة الجودة الشاملة فيجب استخدام التدريب وبشكل مستمر واعتباره استثمار طويل الاجل (Zairi 2003) .

جدول (٤)

التدريب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	6	21.4	21.4	21.4
لا أعلم	11	39.3	39.3	60.7
موافق	7	25.0	25.0	85.7
موافق تماما	4	14.3	14.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

وللوقوف على نظرة الإدارة للتدريب ومن خلال الجدول (٤) يتضح ان ٢١% من افراد العينة لا يرون ان الإدارة تتفهم او تعرف أن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل وليست العبرة بالعائد قصير الأجل. و لا تضع الإدارة ميزانية التدريب بحيث تتيح فرصة التدريب لكل فرد على الأقل مرة سنوياً. كما انها لا تمثل القدوة والمثل عندما تضع أولوية التدريب أولاً لرجال الإدارة. في حين ان ٣٩% لا يعلمون و ٣٩% يؤيدون يرون عكس ذلك ويعتقدون ان الادارة تقوم بعمل ممتاز اشارة الى ما يتعلق بالتدريب.

٣.٥ التعليم:

من الامور الهامة التي يجب ان توليها المنظمة اهتمامها هي تشجيع العاملين لمواصلة تعليمهم وتطورهم الذاتي ، لان في ذلك استثمار وتوظيف صحيح للمهارات والقدرات الى

حدها الاقصى، لذلك فالمنظمة التي تتصف ببعد النظر هي التي تدرك تماما وتعرف قيمة مساندة تعليم العاملين وتقوم بتزويدهم بكل فرص التعلم (Zairi 2003). وللوقوف على أهمية هذا العنصر بالنسبة لإدارة الهيئة فقد تم اخذ رأى افراد العينة على النص التالي والذي يفيد بان المنظمة تدرك تماماً وتعرف قيمة مساندة ومؤازرة التعليم لعمالها. وان إدارة المنظمة تستخدم وتوظف المهارات والقدرات الخاصة بموظفيها إلى حدها الأقصى. لذلك فإن الإدارة تعترف بأن التعليم متاح للجميع، ومطلوب من المديرين تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل في إدارتهم وأقسامهم.

من خلال الجدول (٥) ٣٩% من أفراد العينة يرون ان ذلك ينطبق على إدارة الهيئة فى حين ان ١٤% فقط من افراد العينة لا يرون ذلك بالمقابل هناك ٤٦% من مجموع العينة اى النسبة الأكبر لا تعلم، وهذا يبين ان على إدارة الهيئة ان تكون واضحة فى إعلان خططها التدريبية والتعليمية كما يجب ان تكون أهدافها واضحة حتى يعلمها كافة العاملين بالهيئة، وتحديد الاحتياج التدريبي بصورة تنفع سياسات الهيئة وسياسات الجودة الشاملة.

جدول (٥)

التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	3	10.7	10.7	10.7
غير موافق	1	3.6	3.6	14.3
لا أعلم	13	46.4	46.4	60.7
موافق	4	14.3	14.3	75.0
موافق تماما	7	25.0	25.0	100.0
Total	28	100.0	100.0	

٣.٦ استقرار الهدف

ويقصد باستقرار الهدف التزام ادارة الهيئة الكامل وعلى كافة المستويات الادارية بتطبيق فلسفة الهيئة وبقوة حتى تصبح جزء من حياتها وكيانها، والالتزام فى مجالنا يكون تجاه الجودة الشاملة بنفس القوة ويقاس الالتزام بمدى تمسك الهيئة بما

تبدأه من مبادرات جديدة ومدى الاعتماد على ذلك وعدم تخليها عنها حتى إتمامها (Binder 1990). وللوقوف على هذا العنصر ومن خلال التحليل يتضح ان ٣٢% من مجموع العينة يرون انه يوجد بالمنظمة التزام كامل ومن جانب كافة المديرين والعاملين، لتطبيق فلسفة المنظمة وبقوة حتى تصبح جزء من حياة المنظمة وكيانها. وهذا الالتزام يصدق أيضا وبنفس القوة على إدارة الجودة الشاملة. فالمنظمة عندما تبدأ مبادرة جديدة فأنها تتمسك بها وتعتمد عليها ولا تتخلى عنها حتى تراها إلى آخر مداها، وليست عرضة للإهمال في منتصف الطريق طالما أن التقييم الخاص بها لا يظهر فيها نواحي قصور وفشل. في حين ان ١٧% لا يرون ذلك و ٥٠% كم يظهر من الجدول (٦) ليس لهم علم وهذه نسبة لا يستهان بها خاصة وان افراد العينة هم من الادارة الوسطى والتنفيذية من العاملين بقطاعات الهيئة.

جدول (٦)

استمرار الهدف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	2	7.1	7.1	7.1
غير موافق	3	10.7	10.7	17.9
لا أعلم	14	50.0	50.0	67.9
موافق	4	14.3	14.3	82.1
موافق تماما	5	17.9	17.9	100.0
Total	28	100.0	100.0	

٣.٧ مراقبة التقدم:

من الأمور الأساسية عند التفكير في تطبيق الجودة الشاملة ان تقوم المنظمة بمراجعة التقدم تجاه ثقافة الجودة وذلك بشكل مستمر وتبليغ ذلك لكافة العاملين (Binder 1990). من خلال الجدول (٧) يتضح ان ٣٢% من مجموع العينة يرون ان إدارة الهيئة تقوم بمراجعة التقدم المشترك تجاه ثقافة الجودة وذلك بشكل مستمر ويبلغ ذلك لكافة العاملين. كما يرون ان المنظمة تراجع وبانتظام كل المبادرات التي يتم بها أحداث تغييرات كبرى والتأكد من أن الخبرات الموجودة بأي إدارة أو موقع

عمل قد شاركت عبر المنظمة ككل. ومن ناحية أخرى فإن النظم قد وضعت لتشجيع وجهات النظر المنظمة والمتكررة والمتعلقة بثقافة وبيئة المنظمة. بالمقابل هناك ١٧% من مجموع العينة لا يرون ذلك و ٥٠% لا يعلمون ما اذا كانت إدارة الهيئة تقوم بمراقبة التقدم من عدمه.

جدول (٧)

مراقبة التقدم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماماً	3	10.7	10.7	10.7
غير موافق	4	14.3	14.3	25.0
لا أعلم	12	42.9	42.9	67.9
موافق	5	17.9	17.9	85.7
موافق تماماً	4	14.3	14.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

٤. نتائج الدراسة:

١. تبين من الدراسة الميدانية أن البعد الخاص بالهيكل والنظم باعتباره أحد أبعاد ثقافة المنظمة، غير مهياً إطلاقاً في مجملته وفي كافة عناصره، فلا يوجد إيمان من جانب الإدارة العليا بمبدأ تفاعل العاملين ومشاركتهم في إطار عمل جماعي، وشریان المعلومات مقطوع فالاتصالات في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر وتوجيهات بدون الاهتمام بالتغذية العكسية وردود الأفعال، والتدريب في أدنى سلم اهتمامات الإدارة من حيث المخصصات المالية له، ونوعيته، ومدته، وتكراره، والتعليم يعتمد على الرغبة الذاتية، التي لا تساندها مؤازرة مادية أو معنوية أو حتى مجرد تسهيلات، كما أنها أبعد ما تكون عن الاهتمام بإجراء أى محاولة تهدف إلى قياس التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة.
٢. لا يوجد اتصال فعال وحقيقي في الاتجاهين من أعلى إلى أسفل انما من اتجاه واحد فقط، لا تعقد الاداره اجتماعات بصفة دورية لعرض النتائج وملخصاً

- عنها بهدف تبادل المعلومات بشكل منظم مع العاملين، ولا تجرى أي عملية مسح شاملة للعاملين وتصل للإدارة العليا من وقت لآخر. ولا تتنوع أساليب الاتصال وعدم وجود قنوات الاتصال مفتوحة.
٣. لا تؤمن الإدارة بأن العاملون يتنافسون مع المنافسة الخارجية وليس مع أعضاء الفريق الداخلي بالمنظمة، حيث لا يوجد فهم تام لدى الإدارة بأن الفاعلية للجميع أعظم من مجموع الفاعلية الشخصية للعاملين.
٤. ان ثقافة الجودة في الهيئة مازالت ضعيفة او غير متواجدة.
٥. ان الإدارة لا تتفهم او تعرف أن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل وليست العبرة بالعائد قصير الأجل. و لا تضع الإدارة ميزانية التدريب بحيث تتيح فرصة التدريب لكل فرد على الأقل مرة سنوياً. كما انها لا تمثل القوة والمثل عندما تضع أولوية التدريب أولاً لرجال الإدارة
٦. يوجد بالمنظمة التزام كامل ومن جانب كافة المديرين والعاملين، لتطبيق فلسفة المنظمة وبقوة حتى تصبح جزء من حياة المنظمة وكيانها. وهذا الالتزام يصدق أيضاً وبنفس القوة على إدارة الجودة الشاملة.
٧. ان المنظمة تراجع وبانتظام كل المبادرات التي يتم بها أحداث تغييرات كبرى والتأكد من أن الخبرات الموجودة بأي إدارة أو موقع عمل قد شاركت عبر المنظمة ككل. ومن ناحية أخرى فإن النظم قد وضعت لتشجيع وجهات النظر المنظمة والمتكررة والمتعلقة بثقافة وبيئة المنظمة.

التوصيات:

- ١- يجب على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي أن تقوم بإيفاد عدد من العاملين الى مؤسسات أكاديمية و غى أكاديمية سبق لها التطبيق العملى لهذا المدخل الجديد سواء فى الداخل أو الخارج، وذلك للتمرس على كيفية التطبيق ومراحله ومشاكل كل مرحلة وكيفية علاجها، وبذلك يكونون نواة يمكن بعد ذلك إسناد مهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي إليهم.
- ٢- يتعين على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي أن تبدأ فوراً – بجانب التمهيد لفنهم فلسفة الجودة الشاملة – فى تحسين الخلل والعيوب والثغرات التى ظهرت فى كافة عناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية ، وأن تعمل على غرس ثقافة تنظيمية تتناسب ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولن يتأتى هذا إلا إذا قامت إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بتشجيع كافة العاملين بالمستويات الإدارية على طرح الأفكار والمقترحات التى تعمل على التحسين المستمر من جميع الجوانب، وان تقبل هذه الأفكار والمقترحات وتناقشها وتتنقى منها ما يصلح للتنفيذ، بذلك تكون قد أثارت همم العاملين وأدمجتهم فى النظام وضمنت ولاءهم وتقبلهم للتغيير المطلوب إحداثه.
- ٣- على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي أن تولى التدريب الفنى والإدارى الاهتمام الكافى وأن ترصد له المبالغ اللازمة على قدر امكاناتها، وأن يكون ذلك فى إطار أولوياتها، فالعماله غير المدربة عبء على الموارد واستخدماتها، وأن تنظر إلى التعليم والتدريب على أنه استثمار وليس نفقة جارية، وأن يأخذ هذا التدريب الصورة الجدية من حيث الموضوعات والمحتوى والمدة، والا تبخل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بأى جهد فى هذا الخصوص خاصة إذا عرفت أن أى تطوير أو تحسين فى المداخل الإدارية الحديثه كلها مبنية على مدى تقبل العاملين لهذه المداخل وأصبح العامل فى ظل هذه المداخل شريك فى الإدارة وليس مجرد منفذاً لأوامر وتعليمات.

٤- ان على إدارة الهيئة ان تكون واضحة في إعلان خططها التدريبية والتعليمية كما يجب ان تكون أهدافها واضحة حتى يعلمها كافة العاملين بالهيئة، وتحديد الاحتياج التدريبي بصورة تنفع سياسات الهيئة وسياسات الجودة الشاملة.

المراجع :

- أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ص٢١، ٢٢.
- أديب خلف الملكاوي - ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين -دار الخليج للنشر والتوزيع-٢٠٢١.
- بلية لحبيب - ادارة الجودة الشاملة: المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق - الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي - ٢٠١٩.
- بهجت عطية وهشام العربي - إدارة الجودة الشاملة - المفهوم والفلسفة والتطبيقات- دار روابط للنشر وتقنية المعلومات- ٢٠١٦.
- حسن صادق حسن (٢٠٠٥) الأسس النظرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومنطلقاتها - المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - مملكة البحرين ١١-١٣ ابريل ٢٠٠٥
- خالد محمد حمدان ، د. عطائه زبون - إدارة الجودة الشاملة - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- ٢٠١٧.
- خالد محمد حمدان ، د. عطائه زبون - ادارة الجودة الشاملة -مفاهيم وتطبيقات- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- ٢٠١٩.
- رائد حسين الحجار (٢٠٠٥) ترسيخ الثقافة الموجهة للجودة في السلوك المنظمى بجامعة الاقصي - المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - مملكة البحرين ١١-١٣ ابريل ٢٠٠٥.
- رشاد محمود بدر، "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩، ص٤٣.
- شادي أرشيد الصرايرة، أكرم يوسف النجداوي، "أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة _ دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد ١٢، جامعة محمد خيضر بيسكرة، ديسمبر ٢٠١٢، ص١٣٣.
- طارق عبدالمحسن الدويسان "كاردينالات الجودة" الطبعة الاولى-الكويت ٢٠١٩

- طارق عبدالمحسن الدويسان- المبادئ العشرة لانتظار الزبون- الجزء الاول – مجلة الصناعي- الكويت، نوفمبر ٢٠١٨
- طارق عبدالمحسن الدويسان- المبادئ العشرة لانتظار الزبون- الجزء الثاني – مجلة الصناعي- الكويت، ديسمبر ٢٠١٨
- طارق عبدالمحسن الدويسان- المبادئ العشرة لانتظار الزبون- الجزء الثالث – مجلة الصناعي- الكويت، يناير ٢٠١٨
- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوز أحمد جودة، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني (٠٢)، دمشق، سوريا، ٢٠١٠، ص ١٢٥.
- عواطف إبراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر ناشرون وموزعون"، ط١، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٦٠.
- فاطمة مستهيل الكثيري - إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في عُمان- مجلة كلية التربية – بنها - Volume 31, 122 أبريل ج ١، - ٢٠٢٠.
- A.H. Gorondutse, H.H. Abdullah (2016) Mediation effect of organizational culture on the relationship between perceived ethics and SMEs performance J. Ind. Eng. Manag., 9 (2) (2016), pp. 505-529
- AA Zaid, SM Arqawi, RMA Mwais- The Impact of Total Quality Management and Perceived Service Quality on Patient Satisfaction and Behavior Intention in Palestinian Healthcare Organizations - echnology Reports of Kansai University - ISSN: 04532198 Volume 62, Issue 03, April, 2020.
- Al-Shdaifat, (2015) Implementation of total quality management in hospitals J. Taibah Univ. Med. Sci., 10 (4) (2015), pp. 461-466
- Arab Maritime Transport Academy,(1993) Total Quality Management. College of Engineering Studies & Technology.
- B.M. Buli (2017)Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: evidence from Ethiopian enterprises. Manag. Res. Rev., 40 (3) (2017), pp. 292-309

- Benjamin Chukudi Oji , Sunday Ayoola Oke- Optimisation of bottling process using “hard” total quality management elements- The TQM Journal- 9 February 2021
- Binder, A.S (1990) Paying for Productivity, D.C. Brookings Institution, Washington.
- Calvo-Mora, C. Ruiz-Moreno, A. Picón-Berjoyo, L. Cauzo-Bottala (2014) Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems J. Bus. Res., 67 (5) (2014), pp. 769-774
- D. Dada, A.A. Eniola (2018) Total quality management adoption in the global systems of mobile telecommunication (GSM) industry: a case study OF MTN (NG) and AIRTEL (NG). Asian J. Multidis. Stud., 6 (7) (2018), pp. 1-20
- Erniwati, S., Ramly, M., & Alam, R. (2020). Leadership style, organizational culture and job satisfaction at employee performance. Point Of View Research Management, 1(3), 09-18.
- F. Al-Bourini, G. Al-Abdallah, A. Abou-Moghli (2013) Organizational culture and total quality management (TQM) Int. J. Bus. Manag., 8 (24) (2013), pp. 95-106
- H.S. Al-Dhaafri, A.K. Al-Swidi, R.Z.B. Yusoff (2016) The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance. TQM J., 28 (6) (2016), pp. 991-1011
- Jawad Abbas - Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility- Journal of Cleaner Production- Volume 242, 1 January 2020, 118458.

- Jawad Abbas - Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management- Journal of Cleaner Production- Volume 244, 20 January 2020, 118806.
- L.D.N. Gambi, H. Boer, M.C. Gerolamo, F. Jørgensen, L.C.R. Carpinetti (2015) The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. Int. J. Oper. Prod. Manag., 35 (10) (2015), pp. 1460-1484
- Lalit K. Toke, Shyamkumar D. Kalpande - Total quality management in small and medium enterprises: An overview in Indian context- Quality Management Journal- Volume 27, 2020 - Issue 3
- M. Ebrahimi, M. Sadeghi (2013) Quality management and performance: an annotated review. Int. J. Prod. Res., 51 (18) (2013), pp. 5625-5643
- M. Haffar, W. Al-Karaghoul, A. Ghoneim (2013). An analysis of the influence of organisational culture on TQM implementation in an era of global marketing: the case of Syrian manufacturing organisations. Int. J. Product. Qual. Manag., 11 (1) (2013), pp. 96-115
- M. Haffar, W. Al-Karaghoul, R. Djebarni, G. Gbadamosi (2017). Organisational culture and TQM implementation: investigating the mediating influences of multidimensional employee readiness for change. Total Qual. Manag. Bus. Excell. (2017), pp. 1-22
- Msallam, Abdalqader A.; Al hila, Amal A.; Al Shobaki, Mazen J.; Abu-Naser, Samy S.- The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges- URI: <http://dspace.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/637>- Date: 2020.
- Nasser Abdul Ghani Al- Saffar, Abdallah Mishael Obeidat- The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing - Journal: Management Science Letters, Year: 2020, Volume: 10, Issue: 1.

- Nicca, L., & Herman, H. Can Promotions, Perception and Product Quality Increase Consumer Satisfaction?. Point Of View Research Management, 1(3), 30-35.2020
- Olivier Devillard, Dominique Rey, "Culture D'entreprise ;un actif stratégique", DUNOD, Paris, France, 2008, p45.
- R.L. Daft, P. Lane (2018) The Leadership Experience. (seventh ed. ed.), Cengage Learning, Australia(٢٠١٨)
- Stavros Ioannis Kalogiannidis The Effects of Total Quality Management Practices and Marketing on Performance of SMEs. A Case of Selected Manufacturing Industries, Greece- Business Management and Strategy - ISSN 2157-6068 - 2021, Vol. 12, No. 1
- Vimal Kumar , Pratima Verma, and others- Barriers to Total Quality Management for sustainability in Indian organizations- International Journal of Quality & Reliability Management- 23 November 2020
- Y Agyabeng-Mensah, E Afum, C Agnikpe and others- Exploring the mediating influences of total quality management and just in time between green supply chain practices and performance- Journal of Manufacturing Technology Management- 5 January 2021.
- Zairi M, Stepan Sharvin, Yasar Jarrar and Ahmad Alathari (2003) The 4 ps of Organizational Excellence- Performance improvement through Investors in people – E-TQM College Publishing House – Bradford – UK