

قياس ثقافة الجودة باستخدام مقياس روكيه

الدكتور

يوسف حجيم سلطان الطائي
دكتوراه جودة شاملة

المقدمة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة الاداة السحرية الي علفت عليها آمال الكثير من الباحثين والمختصين في هذا المجال وأصبحت المنظمات تتسابق لأجل تطبيق أكثر عدد ممكن من المبادئ الاساسية لها وظهر هذا جلياً في الاطروحات والبحوث التي قدمت. ولكن اغلب هذه الكتابات لم تتطرق بالشكل الوافي لأهم مرتكز اساسي الا وهو كيفية قياس ثقافة الجودة ومدى تأثير هذه الثقافة على تبني ادارة الجودة الشاملة وعلى الرغم من الحداثة النسبية التي يتمتع بها هذا الموضوع الا انه يعتبر من المواضيع القديمة والتي لها جذرها في الكتابات الاولى للحضارات القديمة مثل البابلية والفرعونية والرومانية وغيرها.

ولكن في نفس الوقت هو علم متجدد وهذا التجدد اضافة اليه طابع الحداثة والتميز وأصبح لكل عصر لغة خاصة تترجم الجودة الى واقع عمل ملموس مما جعل المنظمات تتسابق لتطبيق هذا المفهوم لتحقيق المزايا التي تؤهلها لبلوغ الحالات المثلى في الانتاج والتسويق.. الخ لأجل خدمة المستهلك الخارجي والداخلي والبحث المستمر والدائم عن كيفية اشباع هذه الحاجات

وهذه الحاجات الخارجية لابد وان يكون هنالك مترجم بارع في ايصالها للمستهلك الخارجي الا وهو المستهلك الداخلي (الافراد العاملين) لذا هنالك اهمية كبيرة جداً للبناء التحتي او ما يطلق عليه الاسمنت الاجتماعي للمنظمة ان صح التعبير الا وهو الثقافة التنظيمية. وهذا ما سيتم التطرق اليه في مباحث هذه الدراسة.

المبحث الاول منهجية الدراسة

١- الاهمية

٢- المشكلة

٣- الهدف

٤- فرضية الدراسة

٥- عينة الدراسة

١- الاهمية:

باتت ادارة الجودة الشغل الشاغل لأغلب المنظمات الانتاجية والخدمية على حد سواء واصبح لكل منظمة خطة عمل خاصة بها في كيفية تطبيق هذا المفهوم وقد تواجه معارضة ورفض او تشجيع وقبول من قبل الافراد العاملين، ولكن قبل التطرق لتطبيق هذا الموضوع الحيوي والمهم، لابد من اجراء بعض التغييرات والتعديلات في البيئة الداخلية لكي تتلاءم وتتوافق مع المتغيرات الخارجية وأساليب تطبيق مفهوم الجودة الشاملة حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، ولهذه المفردة اهمية كبيرة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة وذلك من منطلق (الجودة مسؤولية الجميع)، حيث في الوقت الحالي اصبحت المنظمات تتأشد العولمة وتوحيد الثقافة الدولية لأن المنظمات العملاقة تتعامل مع مزيج

غير متجانس من الأفراد العاملين، فلا بد ان توائم بين هؤلاء الافراد باعتبارهم حلقة متكاملة. من خلال ما تقدم تتبع اهمية لبحثنا من الآتي:
بحثنا الآتي:

- ١- ابراز الدور الثقافي الذي يلعبه في المنظمات لأجل تبني وتغيير الثقافة المنظمة مع ما يلائمه من سلوكيات معينة للأفراد.
 - ٢- التركيز على المستهلك الداخلي باعتباره القوة الداخلية التي سيتم اجراء التغيرات عليها.
 - ٣- التركيز على اهم التغيرات الهيكلية والنفسية التي ستولدها عمليات التغيير الثقافي.
 - ٤- ابراز اهم المقاييس التي من الممكن استخدامها في هذا المجال.
- لذا على المنظمات ان تنمي وتقرب بين العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية التي من شأنها ان تقوي الصلات فيما بين الافراد وتوحيد وتغيير سلوكياتهم الى سلوك جديد وهذا بدوره يسمى ((بالتغيير الثقافي))، لذا لابد من قياس ثقافة الجودة لهؤلاء الافراد العاملين ومن هذا المنطلق برزت الاهمية للثقافة وكيفية قياسها باستخدام مقياس ((روكيه)) والذي استخدم منذ ثلاثة عقود في الدراسات التسويقية الخاصة بسلوك المستهلك.

٢- مشكلة الدراسة:

ويمكن توضيح ابعاد المشكلة من خلال الاجابة على التساؤلات الآتية:

- هل هنالك تفهم واضح لثقافة الجودة من قبل العاملين؟
- هل هنالك تفهم واضح في كيفية قياس الجودة؟
- هل هنالك دور مؤثر للثقافة في الجودة؟

٣- هدف الدراسة:

من خلال ما تقدم من اهمية وهدف الدراسة تنبثق مجموعة من الاهداف

التي لا بد من تحقيقها وهي:

- ١- تهدف هذه الدراسة الى بيان كيفية قياس ثقافة الجودة وذلك عن طريق استخدام مقياس روكيه.
- ٢- تفهم التغير الثقافي من قبل الافراد العاملين وكيفية خلق التعاون المشترك لأجل انجاح التغير الثقافي الخاص بالجودة.
- ٣- توضيح ابعاد ومفاهيم ومضامين الثقافة وأثرها في تبني ادارة الجودة الشاملة.
- ٤- معرفة الاهداف النهائية للافراد العاملين وما هي الوسائل والأساليب التي سيتم استخدامها لتحقيق تلك الاهداف.
- ٥- تصميم نموذج مقترح لتطبيق ثقافة الجودة.

٤- فرضية الدراسة:

من خلال اهداف الدراسة تنبثق الفرضية الرئيسية والقائلة ((هنالك علاقة ارتباط بين الاساليب والوسائل العملية لقياس ثقافة الجودة والاهداف النهائية للافراد العاملين)).

٥- عينة الدراسة:

تم اختيار الشركة العامة لصناعة الاسمنت (معمل اسمنت الكوفة) وذلك للأسباب الآتية:

- ١- يعد هذا المعمل من اهم معامل الشركة العامة للأسمنت وذلك بسبب حجم الانتاج الهائل الذي ينتجه سنوياً.
- ٢- هنالك خطة لتطبيق انظمة الجودة في هذا المعمل مما سهل عمل الباحث فيه.
- ٣- ضخامة عدد الافراد العاملين في هذا المعمل وبالتالي تعقد وتغير تقاليدهم وعاداتهم.
- ٤- تعدد خطوطه الانتاجية الخاصة بالاسمنت العادي والمقاوم والاسمنت الفل.
- ٥- يعد الارض الخصبة لهكذا دراسات.

حيث تم اختيار عينة من الافراد العاملين والبالغ عددهم ((١١٣)) عاملاً في المعمل في مختلف الاختصاصات والأقسام داخل المعمل ووزعت عليهم استمارة الاستبيان وهي كما موضحة في الجدول الآتي:

جدول (رقم ١): عدد الاستثمارات الموزعة

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	المهملة	النهائية
١١٣	١٠٨	٨	١٠٠

وكما هو واضح من خلال الجدول في اعلاه، حيث تم توزيع ((١١٣)) استمارة استبيان المسترجع منها (١٠٨) وأهملت (٨ استمارة) لعدم الاجابة لبعض محاور الاستمارة وبالتالي كانت الحصيلة النهائية للاستثمارات هي (١٠٠) استمارة التي سيتم تحليلها لاحقاً.

٦- اسلوب جمع المعلومات والبيانات:

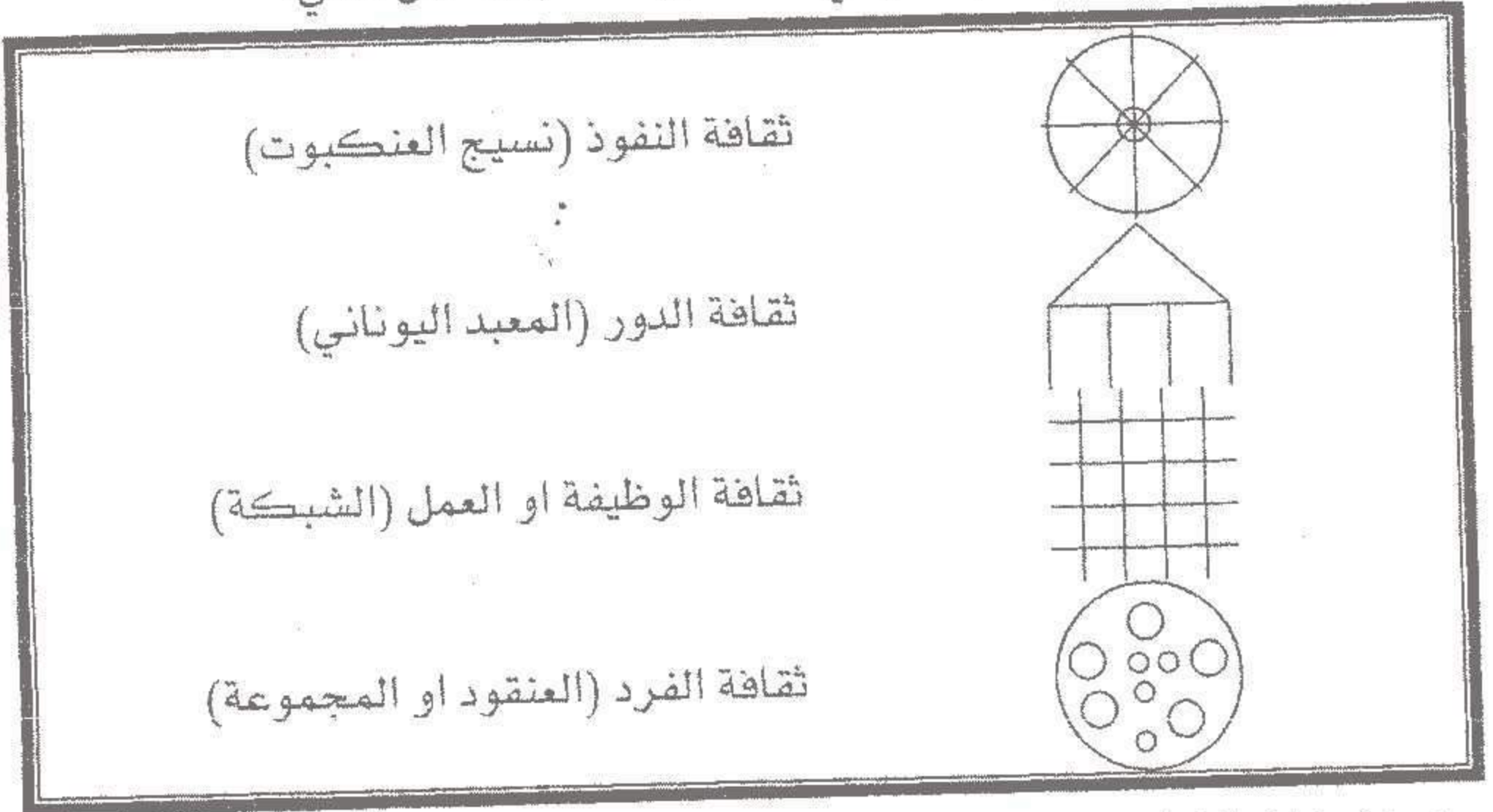
تم الاعتماد على المصادر العربية والأجنبية وكذلك على المقابلات الشخصية التي تم اجراؤها والسجلات والوثائق داخل المعمل قيد الدرس.

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً: مفهوم ثقافة الجودة:

قبل التطرق الى مفهوم ثقافة الجودة لابد من الاشارة الى الثقافة وبصورة عامة حيث تتكون الثقافة حسب مفهوم علماء الانسنة من كافة الانماط السلوكية الظاهرة والضمنية المكتسبة والمنقولة الى افراد المجتمع بواسطة الرموز التي تمثل منجزات الجماعات الانسانية بضمنها الانجازات الصناعية لأفراد المجتمع ((داعز وصالح، ٤٨٤، ٢٠٠٠)) لذا تتكون الثقافة المنظمة من:

- أ- الثقافة المادية: وهي تمثل جميع ما انتجه الانسان صناعياً.
- ب- الثقافة المعنوية: ويشير هذا الجزء الى كافة المعتقدات والقيم والعادات والتقاليد والرموز السائدة بين اعضاء المنظمة والتي لا يمكن تجسيدها مادياً (داغر وصالح، ٤٨٧، ٢٠٠٠).
- وبناءً على ما تقدم تمحورت تصنيفات الباحثين للثقافة في:
- ١- تصنيف (Handy): حيث صنف الثقافة الى اربع مجاميع وكل واحدة تختلف عن الاخرى بخصائص معينة، وهي كما موضحة بالشكل الاتي:



شكل (١): الثقافات التنظيمية الاربع التي اقترحها Handy وهنالك مجموعة تصانيف اخرى لباحثين كثر ولكن سيتم تركيزنا وبشكل مختصر على الثقافات الاربع هذه.

١- ثقافة النفوذ او القوة (The power culture):

وقد وصفها Handy بأن هذه الثقافة هي اشبه بنسيج العنكبوت حيث تكون المسؤولية محصورة في اعضاء محدودين وتركز القوة والنفوذ في عدد محدد من الافراد وان قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع التغيرات البيئية يتحدد الى حد بعيد بادراك وقوة من يشغل اماكن النفوذ داخل المنظمة.

وفيما اذا تم تطبيق هذه الثقافة في المنظمة المبحوثة حيث ان التغير الخاص بالجودة واستمالة الافراد لتقبل موضوع الجودة وملاءمة عاداتهم وقيمهم مع هذا التوجه ستنحصر مسؤولية التغير هذه على عاتق اناس محددين وقد يكونوا ضمن الهرم التنظيمي كمدير المنظمة ومراكز القوى او جماعات العمل غير الرسمية وبالتالي لابد من اقناع هؤلاء الافراد عند تطبيق الجودة وهم بدورهم سيقومون بعمليات الاقناع للافراد الباقين.

٢- ثقافة الدور (The role culture):

وغالباً ما تشبه هذه الثقافة الدور البيروقراطي في شكلها الحقيقي وتكون اشبه بالمعبد اليوناني مكان اتخاذ القرار وتكون اعمدة المعبد مكان اتخاذ القرار.

في هذه الحالة ستكون عملية تطبيق ثقافة الجودة محصورة بمدى ادراك ووعي الادارة العليا حيث هذه الادارة تمثل القوة والبيروقراطية في قراراتها وبالتالي اذا اقتنعت بالجودة سيتم تعميمها على باقي الافراد العاملين لأنها تستخدم الحزم في تنفيذ القرارات الخاصة بثقافة الجودة.

٣- ثقافة الوظيفة او العمل (The task culture):

تعتبر هذه الثقافة مهمة للمنظمات التي تتسم بالأنشطة البحثية والتطوير وهذه المنظمات تكون اكثر ديناميكية وتكون معرضة باستمرار للتغير وتضطر الى ايجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة التحديات المستقبلية.

من الممكن ان تكون هذه الثقافة اقرب الى تطبيق ثقافة الجودة لأنها تتقبل جميع التغييرات الطارئة في البيئة الخارجية والداخلية وبالتالي سيكون الافراد العاملين دائماً مهئين لاستقبال التغييرات لأنها تعود على نمط ثابت من التغييرات وبالتالي أي تغير سيحدث لا يشكل بالنسبة اليهم مفاجأة او عدم تقبل.

٤- ثقافة الفرد (The person culture):

تعتبر ثقافة الجودة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي حيث نجد ان الافراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة (تكنسون، ١٣٧، ١٩٩٦).

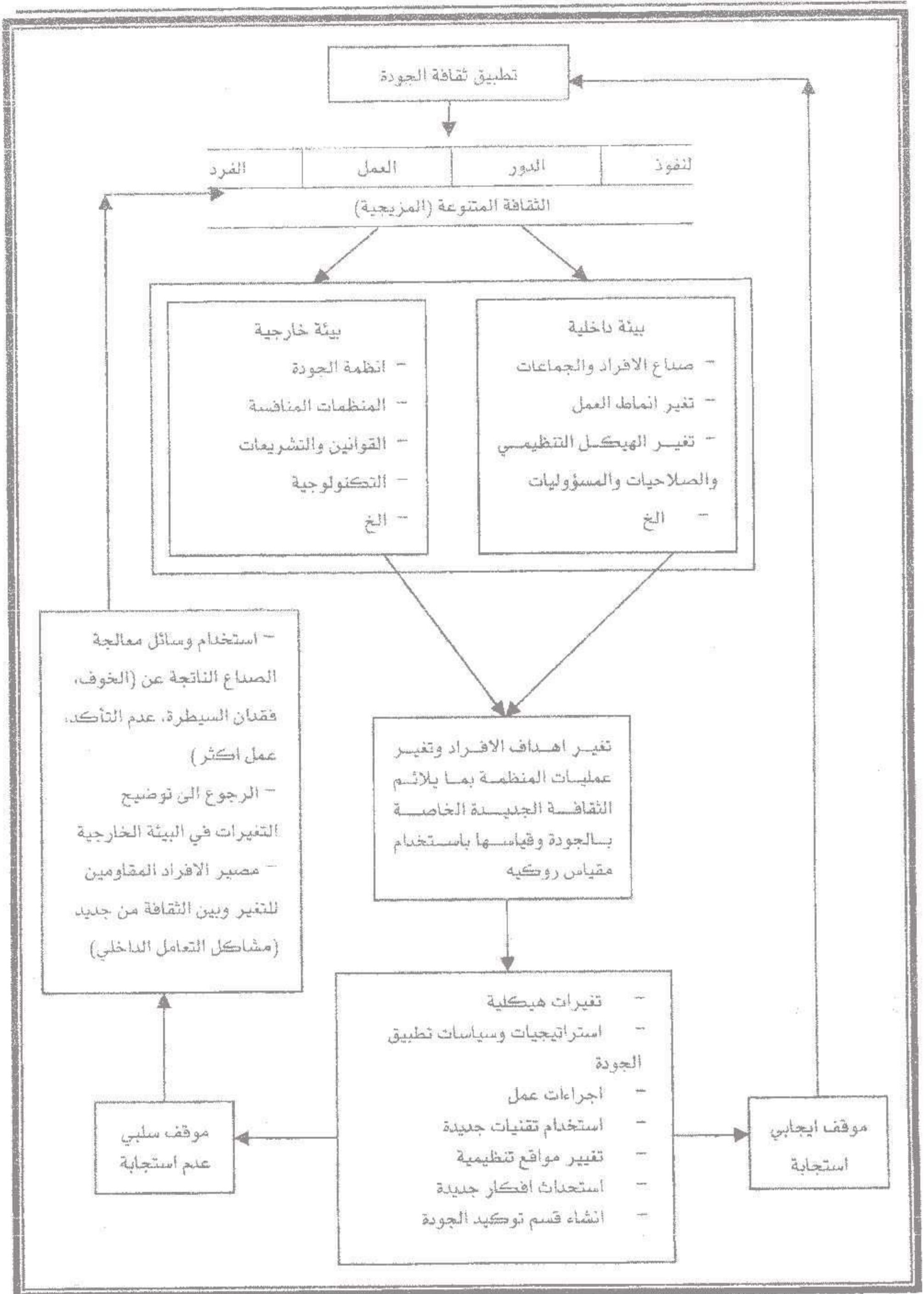
نعم قد تعطي هذه الثقافة الحرية للأفراد في اختيار الأفضل والأنسب لتطبيق أي تغير وبالتالي ينفذون ما يرونه ملائماً وهذا من الممكن ان يضع المنظمة في مشكلة مستقبلية عند توحيد الافراد العاملين وعدم تطبيق تغير جديد.

لذا من الممكن ان تكون هنالك ثقافة مبتكرة وجديدة يسعى الباحث لاستخدامها عند تطبيق ثقافة الجودة وهي:

٥- الثقافة المتنوعة (ثقافة المزيج) (mex culture):

اي من الممكن استخدام اكثر من تصنيف لثقافة في آن واحد وحصر مجموعات الافراد وفق ثقافات معينة وايجاد خيط ربط بين هذه الثقافة التي ستقود في النهاية الى تحقيق الهدف المطلوب من خلال استخدام ايجابيات جميع انواع الثقافة وترك السلبيات والخروج بنموذج جديد ديناميكي متحرك لتطبيق ثقافة الجودة ويلائم المرحلة الانية ويتغير في المرحلة المستقبلية بسبب التغيرات الحاصلة في البنية الداخلية والخارجية وتغير مواقف الافراد سلبياً او ايجابياً ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي الذي يعد مقترحاً يمكن تطبيقه في جميع المنظمات الانتاجية والخدمية ويمكن ان نسميه بأنموذج تطبيق ثقافة الجودة الذي يعد خطوة اساسية ومبتكرة لتطبيق ثقافة الجودة.

انموذج تطبيق ثقافة الجودة



الشكل من اعداد الباحث

ومن خلال الشكل السابق الذي يوضح لنا عملية تطبيق ثقافة الجودة في المنظمات حيث لابد من الاعتماد على الخطوات الآتية:

١- معرفة انواع الثقافات النظرية وأي ثقافة ستلائم المنظمة المبحوثة التي يمكن تطبيقها او الاخذ بمجموعة ثقافات والوقوف على الايجابيات الخاصة بها والابتعاد عن السلبيات عند التطبيق.

٢- تحليل للبيئة الداخلية والتي تشتمل على:

أ- تقريب وجهات النظر عند الافراد بخصوص العمل الذي سيتم الاتيان به او تغيره.

ب- تقليل حدة الصراع بين الافراد والجماعات واستخدام الوسائل المتعارف عليها عند حل الصراع.

ج- تغير انماط العمل التي ستلائم التغير الجديد وبما يلائم الثقافة الجديدة.

د- تغير الهيكل التنظيمي وإعادة ترتيب الصلاحيات والمسؤوليات من جديد،

هـ- إعادة هندسة العمليات الانتاجية وترتيب الافراد حسب مواقعهم الجديدة بحيث لا تتعارض مع حقوقهم والامتيازات الممنوحة اليهم سابقاً.

٣- تحليل البيئة الخارجية والتي تشمل على:

أ- تهيئة المنظمة لاستقبال انظمة الجودة الجديدة.

ب- مواكبة المنظمات المنافسة في هذا المجال ومحاولة التميز عليها من خلال متغير الثقافة الخاصة بالجودة.

ج- التغير يجب ان لا يتعارض مع القوانين والتشريعات وخاصة البيئية منها.

د- استخدام الطرق التكنولوجية الحديثة ان امكن في عمليات التغير.

هـ- استخدام أي متغير بيئي خارجي آخر من الممكن ان يؤثر على عملية التغير الثقافي الخاص بالجودة.

٤- المزج بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وذلك لأجل الوصول الى النقطة الخامسة.

٥- تغيير اهداف الافراد وميولهم واتجاهاتهم وتغيير عمليات المنظمة بما يلائم الثقافة الجديدة باستخدام شتى الوسائل والأساليب التي تراها مناسبة ويستنتج من هذه النقطة الاجراء الاتي.

٦- ونتيجة للنقطة في اعلاه سيتم اتخاذ ما يلي:

أ- تغييرات هيكلية ملائمة.

ب- استراتيجيات وسياسات جديدة لتطبيق الجودة.

ج- اجراءات عمل.

د- استخدام تقنيات جديدة.

هـ- تغيير مواقع تنظيمية.

و- استحداث افكار جديدة.

ز- انشاء قسم متخصص بذلك.

وينتج عن هذه نقطتان اساسيتان هما:

٧- موقف ايجابي وقبول التغيير والذي سيقود بالنهاية الى تطبيق النموذج.

٨- موقف سلبي ويعني عدم استجابة وبالتالي سيتم استخدام الآتي:

أ- استخدام وسائل معينة لحل الصراع الناتج عن (الخوف، فقدان السيطرة، عدم

التأكد، عمل اكثر)، ومحاولة الشرح والإيضاح لفوائد التطبيق الجديد.

ب- الرجوع الى توضيح المتغيرات البيئية الخارجية.

ج- حصر الافراد المقاومين ومحاولة اقناعهم على التغيير الجديد.

د- بث الوعي الثقافي من خلال الندوات والمزايا التي سيحققها التغيير الجديد اذا

تم تطبيقه.

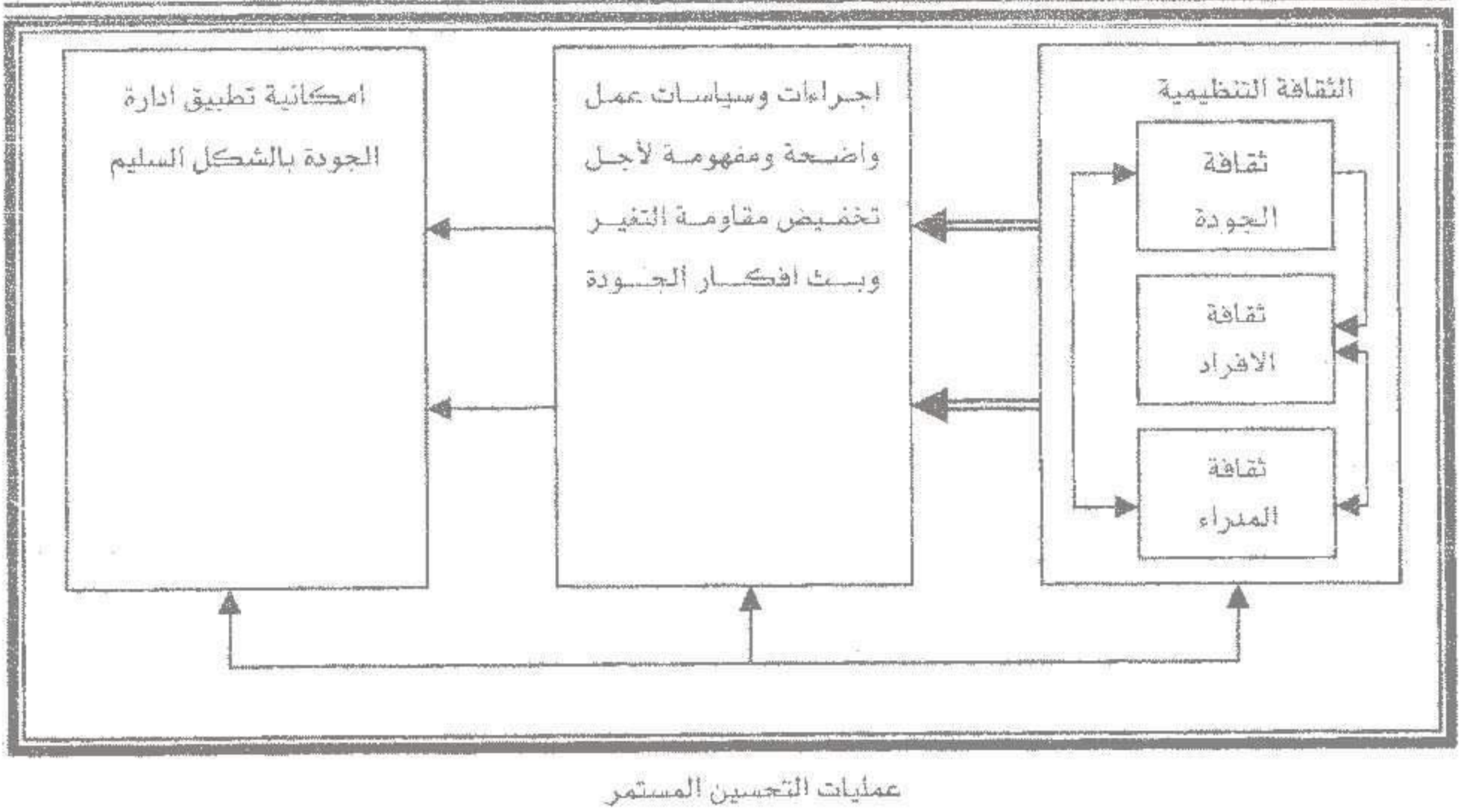
٩- الرجوع الى امكانية تطبيق انواع جديدة من الثقافة والبدء من جديد.

ثقافة الجودة:

مما سبق يتضح ان لكل منظمة ثقافة خاصة بها التي تتكون من مجموعة

القيم والتقاليد، وتم اقتراح نموذج تطبيق ثقافة الجودة ولابد من اعتماد الثقافة المتنوعة او المزيجية لذا لابد من اعطاء تعريف لإدارة الجودة والذي ينص على انها ((نظام فاعل ومتكامل لتطوير الجودة باستخدام عمليات التحسين المستمر لها وكمجموعات مختلفة في أي منظمة وذلك لأجل تقديم السلع والخدمات التي تحقق الرضا الكامل للزبون (Heizer & Render, ١٩٩٩, ٧٦١)).

ومن التعريف السابق يتضح لنا بأن ادارة الجودة هي عملية متكاملة داخلياً وخارجياً. داخلياً هي التوافق بين الافراد والادارة أي تطابق ومواءمة الثقافة داخلياً وخارجياً أي هي عملية الاهتمام بالزبون وجعل الثقافة الداخلية هدفها الاساسي هي كيفية تحقيق رضا المستهلك الخارجي عن طريق تقديم المنتجات بالجودة العالية وتخضع هذه العملية لقانون التحسين المستمر الذي يأخذ بنظر الاعتبار جميع التغيرات البيئية وإدخالها الى القاعة الانتاجية وبالتالي لابد من تفهم واضح لثقافة الجودة وبث افكارها. ان التطبيق لثقافة الجودة عادة ما يتطلب جهداً كبيراً فيما يتعلق بتغير ثقافة المنظمة وخلق الثقافة المناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، هذا التغير يتضمن الطريقة التي يدير بها الافراد علاقاتهم فيما بين بعضهم البعض الآخر والإجراءات التي ينفذون بها اعمالهم (هيجان، ٤٣٢، ١٩٩٤)، لذا اهم شيء يجب لفت الانتباه اليه هو معرفة مدى مساندة ثقافة المنظمة بما تحويه من علاقات بين المستويات المختلفة وسياسات العمل وإجراءات توظيف الافراد بتطبيق ادارة الجودة الشاملة ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:



شكل (٣): دور الثقافة في تطبيق ادارة الجودة
(الشكل من اعداد الباحث)

ومن خلال الشكل اعلاه نلاحظ وجود ثلاث ثقافات اساسية وهي ثقافة الجودة وثقافة الافراد وثقافة الادارة، اذ لا بد من توحيد هذه الثقافات وترجمتها لصيغ عمل وسياسات واضحة ومفهومة لأجل تقليل المقاومة وبحث ثقافة الجودة وبالتالي ستسهل تطبيق ادارة الجودة الشاملة الهدف النهائي.

في حين يرى (Karjwski) من التحديات الاساسية لإدارة الجودة هو كيفية غرس الوعي بأهمية الجودة لدى جميع الموظفين وهذا سينعكس حتى على تحسين جودة المنتج من قبل العاملين وهذا يتطلب تغير ثقافة العمال في المنظمة ولا بد ان يرتبط التغير بالمستويات الادارية العليا (Karjwski, ١٩٩٦, ١٤٤) وهذا الشعور اصبح واضحاً على يد (Taylor)، حيث ركز على دور الادارة العليا في قيادة الجهود الشاملة باتجاه ضمان الجودة المطلوبة وان كل العاملين مسؤولين عن التحسين المستمر للجودة حيث الجودة تعد نقطة التركيز الاساسية لكافة الوظائف والوحدات في المؤسسة (Russel & Taylor, ١٩٣٠, ١٩٩٥).

ومن خلال ما تقدم يتضح لنا بأن الثقافة هي مسؤولية الادارة العليا في كيفية بثها ونشرها في المنظمة ويجب ان تسبق عملية الجودة بحيث في المرحلة الاولى تبث جميع الافكار والعادات والتقاليد والتغيرات الخاصة بإدارة الجودة وذلك لأجل تقبلها من الافراد العاملين وهذا الدور يكون مخططاً وبصورة شمولية وتوجيههم لتحمل مسؤوليات جديدة نتيجة التغير في الجودة وتخفيض حدة مقاومة التغيرات الحاصلة في مجال الجودة اذن يمكن القول بأن الثقافة هي القاعدة الخرسانية التي تبنى عليها قواعد ادارة الجودة الشاملة وكلما كانت هذه القاعدة قوية ومتينة حتماً قاد المنظمة للنجاح في تطبيق هذا المفهوم ومن هذا المنطلق وضع (Karjwski) بصماته الأساسية في هذا المجال حيث تطرق الى (الجودة هي مسؤولية الجميع ويجب أن تكون هنالك مشاركة من قبل جميع الأطراف في المنظمة وخاصة الأيدي العاملة الذي يصنعون المنتج وإجراء التحسينات اللازمة على المنتج وان أهم التحديات الرئيسة في انشاء الثقافة المناسبة للجودة هو تعريف الزبون الداخلي والخارجي (Karjwski, ١٩٩٦. ١٤٤) من خلال ما تقدم يتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة تغير الثقافة التنظيمية القديمة بثقافة جديدة واعية وقادرة على احداث التكامل الداخلي (interned integrate) للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد أي لدى جميع الأفراد في المنظمة هذا التكامل يوحد الأنماط ويوجهها نحو تحقق رسالتها فغياب ثقافة الجودة يجعل كل متخذ قرار وكل فرد عامل يتصرف حسب قيمه وعاداته وقناعاته الخاصة أو القديمة وبوجه عام يمكن تلخيص قواعد الثقافة التي تخدم الجودة الشاملة بالآتي:

(أ) جعل ثقافة الجودة لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة.

(ب) ربط الجماعات والأفراد داخل المنظمة بعضها مع البعض لتحقيق رسالة المنظمة.

(ج) تنمية روابط الجودة بين العاملين وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم

ومعتقدات تنظيمية موحدة فيما يخص ثقافة الجودة.

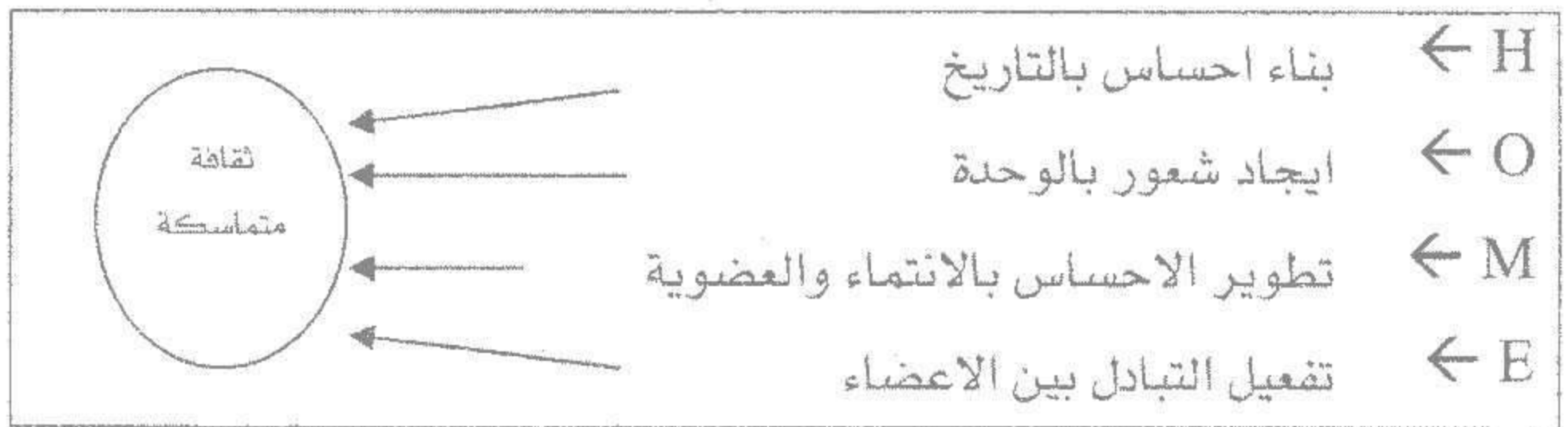
(د) تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة.

(هـ) تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.

(و) جعل عملية اتخاذ القرار الخاص بالجودة أكثر كفاءة.

وكما سبق ذكره كلما كانت الثقافة قوية ومتماسكة كلما تحققت أهداف

المنظمة وهذا ما نراه بالشكل الآتي:



شكل (٤): الثقافة المتماسكة

المصدر: حسن حريم، ١٩٧٠، ٤٥٣.

وهذا ما أكد عليه الكاتب حريم ((واعتبر المنظمة القوية اشبه بالعائلة

المتماسكة التي تعمل بجهد لتحقيق اهدافها ومن ضمنها الجودة لذا لو نجمع

الحروف السابقة لتكون الكلمة الآتية (Home) وتعني العائلة او الوطن.

ثالثاً: استراتيجيات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

ولأجل تأسيس ثقافة الجودة لابد من تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات

التي تستند عليها المنظمات للتحويل الى ثقافة الجودة وهي:

١- التعرف على التغير المطلوب:

ان ثقافة المنظمة تكشف تصرفات الافراد داخلها وكيفية استجابتهم

للمشاكل وتعاملهم مع بعضهم البعض، ولأجل تكوين ثقافة الجودة لابد من

توافر الخصائص التالية:

- أ- نظام اتصالات مفتوح.
- ب- مشاركة متبادلة بين الافراد.
- ج- الاعتماد على فريق العمل في التعامل مع المشاكل والعمليات.
- د- تشجيع التحسين المستمر.
- هـ- اشراك الموظفين وتفويضهم الصلاحيات.
- و- الاهتمام بكيفية الحصول على تقوية مرتجعة من الزبائن.

٢- كتابة التغيرات المطلوبة:

للتعرف على التحسينات التي يجب عملها لابد من تقييم شامل للثقافة الموجودة في المؤسسة ولا بد من عمل قائمة بهذه التغيرات.

٣- تطوير خطة لتنفيذ المتغيرات المطلوبة بحيث تكشف هذه الخطة عن الامور الآتية:

- أ- من الذي سيتأثر بعملية التغير؟ ومن الذي يجب ان يشترك في عملية التغير من اجل انجاحها ومن المحتمل ان يتحدى هذا التغير؟
- ب- ما هي المهام التي يجب انجازها؟ وما هي العوائق المحتملة وما هي العمليات والاجراءات التي من المحتمل ان تتأثر بالتغير.
- ج- متى يجب تنفيذ التغير ومتى يجب قياس التقدم الذي تم انجازه؟ ومتى يجب انجاز المهام التي تتعلق بالتغير المطلوب؟ واين هي العمليات التي تتأثر بهذا التغير؟
- د- اين سيتم احداث التغير المطلوب؟ واين هي العمليات التي ستتأثر بهذا التغير.
- هـ- كيف سيتم عمل التغير المطلوب وكيف سيتأثر به الناس والعمليات وكيف سيعمل التغير على تحسين الجودة والانتاجية والميزة التنافسية.

٤- أهمية عملية التحويل من ناحية معنوية:

لا بد لمؤيدي عملية التغير من ان يلعبوا دوراً اساسياً في تطبيقه وان النجاح في عملية التطبيق تعتمد الى حد كبير على نجاح هؤلاء المؤيدين في لعب ادوارهم ومن الضروري فهم المراحل المعنوية التي سيمر بها الافراد في المنظمة عندما يتقبلون التعامل مع التغير الجديد وهذه المراحل هي ((الصدمة، عدم التصديق، الادراك، الحقيقة، التقبل، اعادة البناء، التفهم والاسترداد)).

٥- التعرف على الافراد الذين لهم دور اساسي في المنظمة وبامكان هؤلاء الافراد تسهيل عملية التغير او اعاققتها، ومن ثم جمعهم وإطلاعهم على خطة التغير ومعرفة ادائهم واهتماماتهم في عملية التغير ومن ثم التعامل الشخصي في استعمال الاسلوب المناسب في الترغيب والترهيب لتحويل معارضي التغير الى مؤيدين له (ناجي، ١٩٩٨، ٣٩) (١٤٩-١٤٨، ١٩٩٧، Goetech & devis) (ابو نبعة وسعد، ١٩٩٨، ٨٣).

ومن خلال ما تقدم يتضح لنا بأن هنالك مجموعة من الاستراتيجيات المهمة في تغير ثقافة الجودة والتي ستبدأ بوضع خطة للتغير وتنتهي بكيفية تحسين مستوى الافراد الذي تأثروا بعملية التغير واغلب الافراد العاملين يقاومون التغير لذلك يرى (Philippe) أن الناس يقاومون التغير للأسباب التالية:

- أ- الخوف: يجلب التغير معه شبحاً غير معروف والناس يخافون من التغير لأنه غير معروف لديهم.
- ب- فقدان السيطرة: قد يؤدي التغير الى عدم السيطرة على اعمالهم او حياتهم او تقليل او تكبير مساحات مسؤوليتهم.
- ج- عدم التأكد: ان التغير يجلب للناس عدم معرفة المجهول وبالتالي عدم التأكد قد يكون التغير يقودهم نحو الاسوأ.
- د- عمل اكثر: التغير في بعض الاحيان يعني عمل اكثر وكبير.

اما Joseph. M لقد وضع استراتيجيات معينة لمعاملة الافراد الذين يقاومون التغير هي:

- أ- اشراك المقاومين: هنا يتم اشراك الافراد المقاومين لعملية التغير الخاص بالجودة واعطائه حق الملكية في التعبير.
- ب- تجنب المفاجآت.
- ج- تحرك بسيط عند البداية.
- د- ابدأ صغيراً وكن مرناً.

(Geotech & divis, ١٩٩٧, ١٥٠)

رابعاً: دور الثقافة في تحقيق اهداف الجودة:

ولتفعيل دور الثقافة في تحقيق اهداف الجودة فلا بد من توضيحها وشرحها لجميع الافراد العاملين في المنظمة ليكونوا ملمين بها بعمق ومفهومة ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها عند ادائهم اعمالهم. وهذه مسؤولية القيادات الادارية في المنظمة ويمكن توضيحها من خلال النقاط الآتية:

- ١- رسالة المنظمة هي غاية ويسمى الجميع لتحقيقها، فالمنظمة هي مستقبل كل من يعمل فيها، فتجاحها يعني نجاح الجميع.
- ٢- تقديم كل النفع والاحترام للعملاء.
- ٣- الكمال في الانجاز والمسؤولية.
- ٤- التميز هدف استراتيجي.
- ٥- الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل السبيل الوحيد لتحقيق هدف المنظمة.

٦- توفير المعاملة الانسانية واحترام الآخرين والصدق في التعامل معهم.

٧- تنمية الرقابة لذاتية والإحساس بالمسؤولية.

٨- النظر لكل من يعمل في المنظمة عل ان لديه القابلية للابتكار والإبداع.

٩- اتخاذ القرارات الجماعية.

١٠- تنمية اعلاقات غير الرسمية بين الجميع. ((عقيلي، ٢٠٠١، ١٨٦))

خامساً: المشاكل المؤثرة في الثقافة:

هنالك مجموعة من المشاكل التي تؤثر على الثقافة حيث قسمها (داغر وصالح) الى مجموعتين اساسيتين، وهي المشاكل الداخلية والمشاكل الخارجية:

١- المشاكل الخارجية او مشاكل التكيف الخارجي والبقاء وتتضمن:

أ. الرسالة.

ب. الاستراتيجية.

ج. الاهداف.

د. الوسائل.

هـ. القياس.

و. التصحيح.

٢- مشاكل التكامل الداخلي والمتعلقة بالآتي:

أ. اللغة والمفاهيم المشتركة.

ب. تعيين حدود الجماعة.

ج. القوة والمكانة.

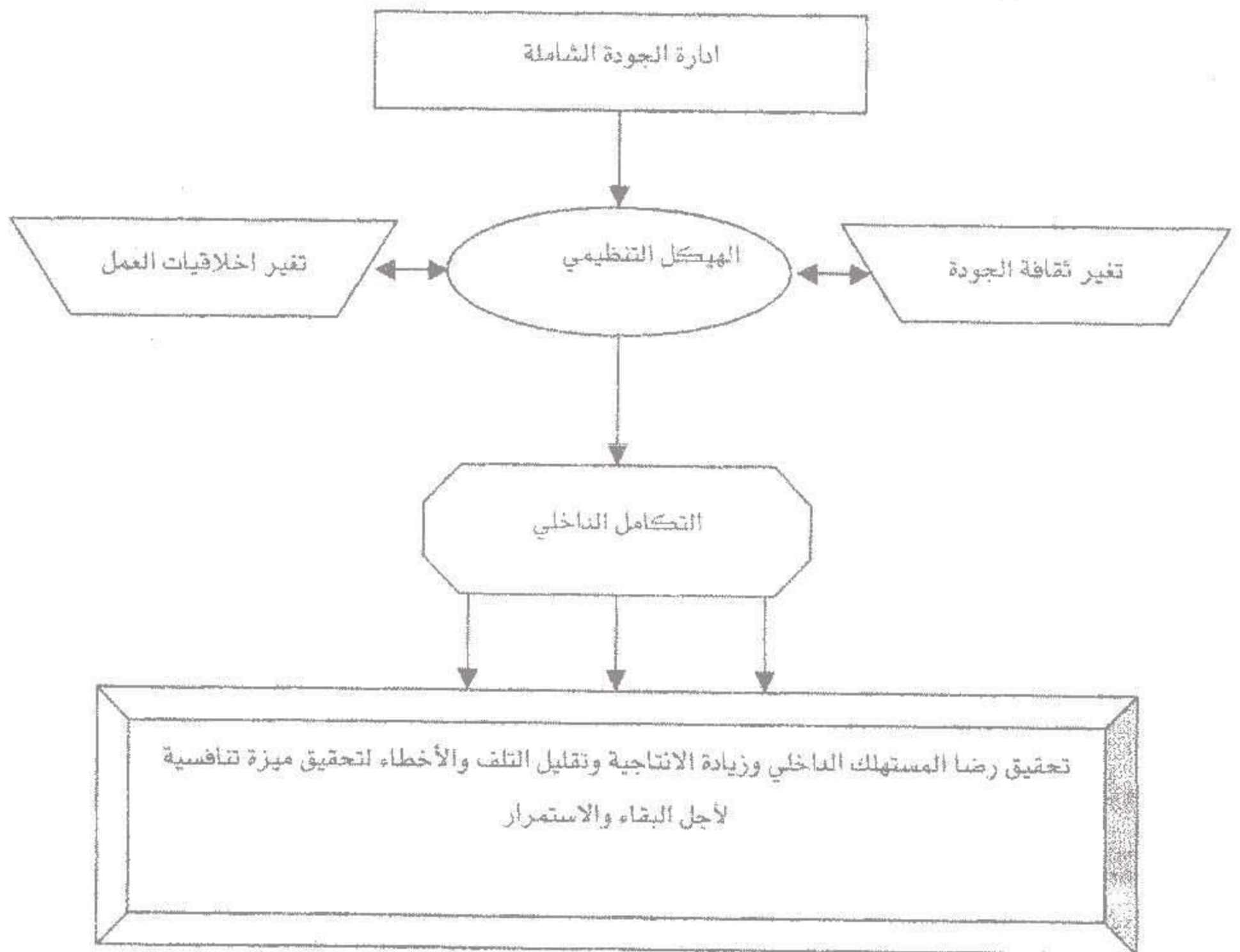
د. اللفة والصدقة.

هـ. المكافآت والعقوبات (داغر وصالح، ٢٠٠٠، ٤٨٩)

من خلال ما سبق توضيحه بخصوص مؤثرات الثقافة الداخلية والخارجية لنا عند التحويل الى ثقافة الجودة لابد من مراعاة جميع المؤثرات وكيفية العمل على تطويعها لصالح المنظمة وهذا ما اكد عليه (Karjwski) اذ قال لابد من اخذ جميع المؤثرات والتحديات الداخلية ولخارجية حيث الاولى خاصة بالتعامل

مع الافراد العاملين بعضهم مع البعض من حيث المودة والألفة والمحبة والمضاهيم المشتركة فيما بينهم. أما الثانية فهي توجيه رسالة واستراتيجية المنظمة لخدمة الزبون الخارجي.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي والذي يركز على أحداث تغيرات في ثقافة الجودة وأخلاقيات العمل والهيكل التنظيمي والتي لدورها يستحق التكامل الداخلي وهذا التكامل يعبر عن انصهار الأفراد في بودة واحدة والذي سينتج عنه حتماً زيادة في الرضا وزيادة في الإنتاجية وبالتالي تقليص الأخطاء والتلف وإنتاج منتجات تتسم بالجودة العالية التي ستحافظ على بقاء واستمرار هذه المنظمة او تلك.



الشكل (٥) تحقيق التكامل الداخلي عن طريق الجودة
(الشكل من اعداد الباحث)

سادساً: مقاييس الثقافة

هناك مجموعة متعددة من الأساليب التي يمكن استخدامها لقياس الثقافة مثل الأساليب الإسقاطية *Technique projective* والمستخدم من قبل علماء النفس لدراسة الدوافع الشرطية ومقياس الاتجاهات هذه من الأساليب الممكن استخدامها أيضاً لقياس الثقافة إضافة إلى ذلك فإن هنالك بعض الأساليب الأخرى المستخدمة في دراسة العوامل الثقافية ومنها.

١- الملاحظة الميدانية.

٢- تحليل المحتوى

٣- وسائل قياس القيم.

وسيتم التركيز في دراستنا هذه على وسائل قياس القيم حيث اعتاد الباحثون على مراقبة سلوك الأفراد في مجتمع ما واستخلاص بعض النتائج وخاصة فيما يتعلق بالعوامل الثقافية كالعادات والقيم والأعراف وبالرغم من أن البحث العلمي في مجال العلاقة بين قيم الأفراد وسلوكهم ما يزال في مراحله الأولى إلا أنه يلاقي اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي. ومن أشهر وسائل قياس القيمة المستخدمة في قياس ثقافة الأفراد وتحديد سلوكهم هو مقياس روكيه.

مقياس روكيه Rokeah Vaele

تم الاعتماد في دراستنا هذه على هذا المقياس على الرغم من أن هذه الدراسة تعد الأولى في هذا المجال حيث تمّ تكيف هذا المقياس للعمل على قياس ثقافة الجودة وباعتبار الأفراد العاملين هم مستهلكين داخليين وتمّ التعامل معهم على هذا الأساس حيث يتكوّن مقياس روكيه من استمارة تعتمد على التقرير الذاتي للأفراد العاملين (المستهلكين) وتتألف من جزأين رئيسيين يقيس كل جزء منها بعض القيم الشخصية المختلفة والمكمّل للجزء الآخر

(أنظر ملحق رقم (١) حيث يتألف الجزء الأول من (١٨) عنصراً خاص لقياس الأهداف القيمة النهائية للفرد بينما يتألف الجزء الثاني من (١٨) عنصراً لقياس الوسائل أو الأساليب التي يمكن إتباعها لتحقيق هذه الأهداف وهكذا فإنَّ الجزء الأول من الاستبيان يتعلّق بالوسائل حيث أنَّ تحقيق الأهداف النهائية للمستهلك الداخلي ولأجل الحصول على جودة عالية في المنتجات فلا بد من إتباع مجموعة من الأساليب العملية وكلّما توفّرت هذه الأساليب كلّما أدّى ذلك إلى تحقيق الهدف النهائي الذي ينشده الأفراد ألا وهو تحسين الجودة وبحث ثقافة الجودة. ومن أوائل الدراسات التي استخدمت هذا المقياس هي دراسة سكوت وآخرون عام ١٩٧٣ لقياس العلاقة بين سلوك المستهلك وقيم المستهلك فيما يتعلّق بخصائص السيارات مثل الموديل والمتانة وجودتها. (عبيدات، ١٩٩٨، ٣٨٥)، (الغدير والساعد، ١٩٩٦، ٢٨٦).

المبحث الثالث الجانب العملي

لقد تم اختيار معمل الاسمنت الواقع في النجف والمسمى بمعمل سمّنت الكوفة، وتم اختياره للأسباب التي تم ذكرها في المبحث الاول لعينة الدراسة لما يتمتع به هذا المعمل من ضخامة حجم عدد الافراد وتنامي الطلب على صناعة الاسمنت وبدأ هذا المعمل يخطو خطوات جيدة لتطبيق مفاهيم الجودة وخاصة نظم الجودة، حيث تم تصميم استمارة استبيان خاصة لهذا الغرض (انظر ملحق رقم (١))، وانقسمت هذه الاستمارة الى ثلاثة محاور رئيسية، حيث تناول المحور الاول معلومات عامة، أما المحور الثاني تناول العوامل النهائية، أما المحور الاخير تطرق الى الأساليب العلمية كان المحوران الثاني والثالث يتكونان من مجموعة اسئلة والتي شملت (١٨) سؤالاً، وكان عدد الاستمارات المسترجعة (١٠٠) استمارة واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS ٧١٠) لتحليل علاقة

الارتباط بين العوامل النهائية والأساليب العملية التي يتم تناولها بشيء من التفصيل لاحقاً.

المحور الأول: معلومات عامة:

حيث كان الفرض الاساسي للمحور الاول هو التعرف على طبيعة المستجيب من خلال الوظيفة التي يشغلها حيث كانت العينة المختارة مزيجاً متكاملأ يبدأ من رئيس قسم وحتى العامل العادي، وأيضا كانت المناصب مختلفة وانحصرت الشهادة بين الاعدادية والابتدائية والبيكالوريوس والماجستير وأيضا كان هنالك تفاوت في الراتب الشهري لكل موظف حسب طبيعة العمل المناطق به واختلفت سنوات الخدمة للمستجيبين حيث كانت الخدمة تتراوح من ١-٢٥ سنة، واغلب المستجدين كانوا من الذكور.

حيث كانت نسبة الذكور (٨٥٪) و(١٥٪) اناث. وكانت العينة المختارة لجميع اقسام المعمل وذلك لأجل الوصول الى نتائج اكثر دقة وكان الهدف الاساس من المعلومات العامة هو الوقوف على الخلفيات العلمية للمجيب والخبرة في مجال عملهم لأجل التعرف على هذا المزيج المتنوع والتقرب اليهم ومعرفة ثقافتهم على اختلافها لأجل التمهيد للمحور الثاني والثالث: وفيما يلي جدول (١) يوضح الانحراف المعياري والوسط الحسابي للاهداف النهائية والأساليب العملية.

جدول (٢): الانحراف المعياري والوسط الحسابي للاهداف النهائية والأساليب

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR٠٠٠٠١	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٣٠٠٠	١,٤٩٤١٠
VAR٠٠٠٠٢	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٧٥٠٠	١,٣٠٥٥٨
VAR٠٠٠٠٣	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٧٦٠٠	١,١٧٣١٠
VAR٠٠٠٠٤	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٦٤٠٠	١,٣٩٦٣٩
VAR٠٠٠٠٥	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٤١٠٠	١,٢٩٥٦٤
VAR٠٠٠٠٦	١٠٠	٢,٠٠	٥,٠٠	٤,٣٦٠٠	٠,٨١٠٥٤

VAR....٧	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٩٩٠٠	١,١٤١٤٦
VAR....٨	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٨٣٠٠	٠,٩٤٣٤٠
VAR....٩	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٤,٦٥٠٠	١,٢١٥٣١
VAR....١٠	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٨٤٠٠	١,٠٦٠٩٧
VAR....١١	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٦٦٠٠	١,٤٨٥٤٢
VAR....١٢	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٥٩٠٠	١,٠٩٢٦٣
VAR....١٣	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٤٢٠٠	١,٣٤٢٢٤
VAR....١٤	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٢,٨٠٠٠	١,١٥٤٧٠
VAR....١٥	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٤٦٠٠	١,١٩٢٧٤
VAR....١٦	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٣١٠٠	١,٥٢٨٨١
VAR....١٧	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٤,٠٠٠٠	٠,٩٤٢٨١
VAR....١٨	١٠٠	٢,٠٠	٥,٠٠	٣,٩٥٠٠	١,١٢٢٥٤
VAR....١٩	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٦٦٠٠	١,٣٧٩٦٥
VAR....٢٠	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٨٧٠٠	١,٠٣١٣٨
VAR....٢١	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٢٤٠٠	١,٣١٩٠١
VAR....٢٢	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٧٢٠٠	١,١١٩٨٨
VAR....٢٣	١٠٠	١,٠٠	٢,٠٠	٣,١٢٠٠	١,٤٤٦٥٢
VAR....٢٤	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٣٧٠٠	١,٢٩٢٢١
VAR....٢٥	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٤,٠٤٠٠	٠,٩٢٠٢٥
VAR....٢٦	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٧٢٠٠	١,٣٣٣٩٤
VAR....٢٧	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٨٩٠٠	١,٢٦٢٤٧
VAR....٢٨	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٨٢٠٠	١,٣٣٦٢١
VAR....٢٩	١٠٠	٣,٠٠	٥,٠٠	٤,٢٥٠٠	٠,٨٣٣٣٣
VAR....٣٠	١٠٠	٣,٠٠	٥,٠٠	٤,٢٥٠٠	٠,٧٧٠٣٥
VAR....٣١	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٦٦٠٠	١,٣٥٧٥١
VAR....٣٢	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٨٥٠٠	١,٣٢٠٩٧
VAR....٣٣	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٧٧٠٠	١,٢٣٧٩١
VAR....٣٤	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٢٦٠٠	١,٤٣٢٨٠
VAR....٣٥	١٠٠	١,٠٠	٥,٠٠	٣,٠٣٠٠	١,٥٤٠٤٠

VAR ٠٠٠٣٦	١٠٠	١٠٠	٥,٠٠	٣,٠٧٠٠	١,٤٨٥٦٦
Valid N (list wise)	١٠٠				

كما هو واضح في الجدول اعلاه حيث يوضح لنا اعلى تكرار وأقل تكرار حصلت عليه الاسئلة الخاصة بالأهداف النهائية والأساليب العملية كما يوضح لنا الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال.

المحور الثاني:

تم صياغة (١٨) سؤالاً وحسب مقياس روكيه والمتعلق بالعوامل النهائية او الاهداف النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال الأساليب العملية التي يمكن اتباعها لتحقيق الأهداف وبعد تفريغ التكرارات الخاصة باستمارات الاستبيان في البرنامج الجاهز SPSS V١٠ تم الحصول على البيانات الآتية والتي تمثل العلاقات البينية أي علاقة الارتباط البيني بين الاسئلة الخاصة بالأهداف النهائية وذلك لأجل الوقوف على اقوى علاقة ارتباط بين هذه الأهداف وهي موضحة كما في الجدول الآتي:

جدول (٣): علاقات الارتباط البيني للاهداف النهائية

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1																	
2	945	1																
3	941	950	1															
4	948	942	939	1														
5	959	933	929	959	1													
6	811	821	835	856	849	1												
7	877	939	903	929	909	899	1											
8	882	839	912	866	892	794	819	1										
9	279	284	283	284	0.204	271	286	281	1									
10	935	948	959	922	930	819	899	901	289	1								
11	948	961	927	944	918	791	903	823	264	933	1							
12	868	855	876	882	933	910	909	872	315	875	816	1						
13	964	937	937	955	986	839	899	895	295	941	929	911	1					
14	937	898	941	901	926	758	834	905	265	922	885	863	935	1				
15	925	931	924	943	949	840	901	869	310	913	899	914	944	918	1			
16	976	930	926	952	960	781	870	877	271	921	941	851	970	928	924	1		
17	904	919	932	890	893	806	882	920	273	929	902	843	899	863	862	897	1	
18	937	908	942	955	924	842	875	860	273	918	935	856	933	904	908	421	859	1

ومن خلال الجدول السابق يتضح لنا بأن هنالك علاقات ارتباط قوية جداً مثلاً بين السؤال رقم (١) والسؤال رقم (١٣) والمتعلق بين التبني للجودة يحقق الرفاهية لي والتعامل مع المنتجات الجيدة يحقق الامن الاسري حيث حصلت على علاقة ارتباط $0,964$ ، أما العلاقة القوية الاخرى بين السؤال الخامس والرابع والمتعلق بين المنتجات التي انتجها هي متكافئة من حيث الجودة وهنالك متسع من الحرية في اختيار طريقة انتاج المنتج الذي يحقق اعلى رضا لي حيث حصلت على علاقة ارتباط $0,959$ ، أما اقل علاقة ارتباط كانت من نصيب السؤال الخامس والتاسع والذي يتعلق هنالك متسع من الحرية في اختيار طريقة انتاج المنتج وتبني الجودة يبعث السرور والحياة الطبيعية. حيث حصل على علاقة ارتباط وكانت $0,204$ وهكذا لباقي الأسئلة وحسب ما هو موضح في الجدول السابق حيث كانت جميع علاقات الارتباط جيدة وهذا يدل على ان العلاقة البينية بين الاسئلة الخاصة بالأهداف هي علاقات قوية جداً وكلها تدعو الى تبني الجودة في ظل المتغيرات الثقافية، حيث تؤكد لنا وجود ثقافة تنظيمية قوية ومترابطة داخل المعمل.

المحور الثالث

الأساليب العملية

وهي الاجراءات والوسائل التي اذا تم استخدامها سيتحقق انجاز الاهداف السابقة الذكر في المحور الثاني؟ وفيما يلي جدول يوضح علاقات الارتباط البيني بين الاسئلة الخاصة بالأساليب العملية وهي كما يوضحها الجدول (٤).

جدول (٤): علاقات الارتباط بين الأساليب العملية

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1																	
2	941	1																
3	933	929	1															
4	886	913	887	1														
5	312	479	507	488	1													
6	916	931	955	931	507	1												
7	902	921	891	864	541	888	1											
8	958	910	928	921	512	922	881	1										
9	953	920	920	907	475	923	873	959	1									
10	953	906	913	911	492	928	868	969	976	1								
11	901	861	901	823	535	917	856	909	910	930	1							
12	921	859	881	841	497	883	821	942	923	945	932	1						
13	991	906	932	907	532	936	884	973	950	963	933	946	1					
14	953	905	908	900	489	926	869	962	977	992	934	945	957	1				
15	965	926	925	908	513	925	913	976	953	970	928	922	957	967	1			
16	939	912	945	902	513	957	858	937	932	939	926	933	939	939	940	1		
17	894	880	946	877	559	953	861	914	885	901	915	893	947	896	915	953	1	
18	884	889	924	874	551	928	862	897	860	861	859	961	913	855	899	926	957	1

ومن خلال الجدول في اعلاه اتضح بأن هنالك علاقات ارتباط مختلفة حيث تم الحصول على اقوى علاقة ارتباط بين السؤال (٨) والسؤال (١٣) والمتعلق بأن اغلب الافراد يتصفون بالأمانة والإخلاص، وعند تعرض الافراد لمشكلة فإنهم منطقيين وعقلانيين في حلها حيث كانت علاقة الارتباط 0.973 . أما العلاقة القوية الاخرى فكانت من نصيب السؤال رقم (١) والسؤال رقم (١٠) والمتضمن العمل الجاد والطموح يوفر فرص اكبر لتبني الجودة واغلب الافراد مطيعين ومحترمين ويؤدون عملهم بتقاني حيث حصل على علاقة ارتباط 0.965 . أما اقل علاقة ارتباط كانت من نصيب السؤال (٢) والسؤال رقم (٥) والمتضمن توفير سعة الافق والتفكير المنفتح لثقافة الجودة ويتطلب عملنا النظافة والأناقة والترتيب، حيث كانت علاقة الارتباط 0.479 . وهكذا لباقي الاسئلة، أما علاقة الارتباط النهائية كانت جيدة بين الاسئلة المتعلقة بالأساليب العملية.

المحور الرابع

العلاقة بين الاهداف والأساليب العملية

في هذا المحور سيتم بيان علاقات الارتباط بين العوامل النهائية والأساليب العملية حيث الفقرات الاولى (١٨) تتعامل مع النتائج، أما الجزء الثاني فيهتم بالطرق وبعد تفريغ هذه الأسئلة في البرنامج الاحصائي، وذلك لأجل معرفة مدى توافق الاهداف مع الوسائل وعلاقات الارتباط بينها لإعطاء متخذ القرار فكرة عن ثقافة الافراد تجاه الجودة وهل الجودة اذا طبقت في هذا المعمل هنالك تفهم واضح لها ولا يوجد تعارض بين قيم وعادات الجودة الجديدة وقيم وعادات وسلوكيات الافراد داخل المنظمة بحيث عند تطبيق الجودة لا يوجد هنالك معارض للتغيرات الجديدة التي تحاول ان ترسمها المنظمة للمستقبل، وهذا ما سنراه في تحليل علاقة ارتباط بين الثقافة والجودة وهل الثقافة الداخلية مهياة لاستقبال هكذا تغيرات جديدة من شأنها ان تتبنى ادارة الجودة وهذا ما سنراه واضحاً من خلال الجدول الآتي الذي يوضح علاقة الارتباط بين الأهداف والأساليب العملية، حيث الأهداف تمثل الجودة والأساليب العملية تمثل ثقافة الافراد العاملين.

جدول (٤): علاقات الارتباط بين الأهداف والأساليب العملية

العلاقة	الأهداف النهائية رقم السؤال	الأساليب العملية رقم السؤال
٠,٩٤٧	١	١
٠,٩٥٨	٢	٢
٠,٩٢٥	٣	٣
٠,٩٠٤	٤	٤
٠,٤٩٤	٥	٥
٠,٨٥٥	٦	٦
٠,٩٠٤	٧	٧
٠,٨٦٩	٨	٨
٠,٢٨١	٩	٩
٠,٩٢٠	١٠	١٠
٠,٩١٨	١١	١١
٠,٨٤٤	١٢	١٢
٠,٩٥٠	١٣	١٣
٠,٨٩٤	١٤	١٤
٩٢٨	١٥	١٥
٩٥٤	١٦	١٦
٨٦٩	١٧	١٧
٨٩٢	١٨	١٨

ومن خلال الجدول في اعلاه يتضح لنا بأن علاقات الارتباط جيدة وهي

كما يأتي:

١- علاقة السؤال الاول الخاص بالأهداف والقائل بأن تبني الجودة يحقق الرفاهية لي مع السؤال الاول للأساليب العملية والقائل ان العمل الجاد والطموح يوفر فرص اكبر لتبني الجودة حيث كانت علاقة الارتباط قوية وكانت قيمتها ٠,٩٤٧ وهذا يدل على وجود الارض الخصبة لتبني الجودة والاستعداد الثقافي لها من قبل المستهلك الداخلي الا وهو الافراد العاملين.

٢- أما علاقة السؤال الثاني الخاص بالأهداف والذي ينص على ((عند قيامي بإنتاج منتج خالٍ من العيوب احس بالمتعة)) مع السؤال الثاني للأساليب والمتضمن ((يتوفر سعة الافق والتفكير المنفتح لثقافة الجودة)) حيث حصل علاقة ارتباط ٠,٩٥٨ وهي علاقة قوية جداً وهذا يؤكد على ترسيخ ثقافة الجودة لدى المستهلك الداخلي وخاصة عند انتاج منتجات تتسم بخلوها من العيوب وهذا ما تتشده الجودة.

٣- أما علاقة السؤال الثالث والمتضمن ((الاطمئنان والراحة تتحقق بوجود الجودة في المنتجات)) مع السؤال الثالث للأساليب والمتضمن ((منظمتنا تتسم بالكفاءة والفاعلية)) حيث حصل هذا المتغير على علاقة ارتباط أقل من السؤال الاول والثاني وكانت ٠,٩٢٥ وأيضاً هي علاقة قوية، أي كلما زاد الاطمئنان لدى الافراد وبوجود الجودة كلما انعكس على كفاءة وفاعلية المعمل.

٤- ان علاقة السؤال الرابع للاهداف والسؤال الرابع للأساليب واللذان ينصان على ان المنتجات التي انتجها هي متكافئة من حيث الجودة، أما سؤال الأساليب ينص على ان اغلب الافراد العاملين يتميزون بالسعادة ونظافة القلب وحصلت على علاقة ارتباط ايضاً كانت اقل من العلاقات السابقة، حيث كانت ٠,٩٠٤ وهذا يدل على ان المساواة في الجودة ستولد شعوراً للمستهلك الداخلي بالسعادة بكونه انتج منتجات متساوية وبالتالي جهده كان موحداً في كل الاحوال والظروف.

٥- علاقة السؤال الخامس للمحورين حيث كانت العلاقة بينهما ٠,٤٩٤، حيث

نص السؤال الخامس بالأهداف بوجود متسع من الحرية في اختيار طريقة انتاج المنتج الذي يحقق الرضا لي مع السؤال الخاص بالأساليب والمتضمن يتطلب عملنا النظافة والأناقة حيث كانت علاقة الارتباط ضعيفة بين السؤالين وهي اقل علاقة الارتباط للمحورين.

٦- نص السؤال السادس للعوامل النهائية بأن المنتجات ذات الجودة العالية تبعث السعادة في النفس، أما في ما يخص الأساليب فكان السؤال أغلب الافراد العاملين يتمتعون بالشجاعة والتمسك بالمعتقدات وكانت علاقة الارتباط ٠,٨٥٥، وهي علاقة قوية ولكنها اقل من علاقة الاسئلة الاولى ما عدا السؤال الخامس وهذا يدل على ان المنتجات الجيدة تبعث السعادة في النفس بما يلائم الافراد العاملين من حيث الشجاعة والتمسك بالمعتقدات.

٧- أما العلاقة بين السؤال السابع للأهداف والأساليب حيث كانت العلاقة ايجابية وعلاقة قوية وكانت قيمتها ٠,٩٠٤، حيث نص السؤال للمحور الاول ان المنتجات ذات الجودة العالية تقيني من الاخطاء ويقابله بالنسبة للأساليب بأن عند حصول خطأ معين هنالك التسامح والرغبة بمسامحة الآخرين وهذا يدل على ان هنالك ثقافة مشتركة في التسامح وإعادة تصحيح الخطأ ان حصل في المنتج.

٨- فكانت العلاقة ايجابية حيث بلغت ٠,٨٦٩ ونص سؤال الاهداف على ان الحياة الآمنة تحققها المنتجات الجيدة، بينما سؤال الأساليب فكان أغلب الافراد يتصفون بالأمانة والإخلاص وهذا ينعكس على امانتهم في انتاج سلع ذات جودة عالية مما ينعكس على الحياة والأخطار التي ستسببها المنتجات الرديئة، لذا هنالك توافق بين ثقافة الافراد من جهة والجودة من جهة اخرى.

٩- أما العلاقة بين السؤال التاسع والذي ينص على ان تبني الجودة يبعث السرور والحياة الطيبة، أما نص سؤال الأساليب فكان نحن نعمل كفريق وبعضنا يساعد الآخر، حيث كانت العلاقة بينهما ٠,٢٨١، وهي علاقة ضعيفة جداً، لذا

لا بد من البحث عن اسباب ضعف هذه العلاقة.

١٠- حصل السؤال العاشر لكل من الاهداف والأساليب على علاقة ارتباط قوية حيث كانت ٠,٩٢٠ وكانت الأسئلة تتضمن عملية التكامل مع الاشخاص الذين لهم مكانة اجتماعية وهذا التكامل سيخلق نوعاً من الابتكار بمعنى آخر الابتكار سيخلق نوعاً من التكامل بين الاشخاص.

١١- أما العلاقة بين السؤال الحادي عشر للأهداف للأساليب حيث حصلاً على علاقة ارتباط قوية وكانت ٠,٩١٨ وهي حرية التعرف في المعمل سينتج عنه تقديم منتجات ذات جودة عالية.

١٢- كانت العلاقة بين السؤال الثاني عشر لكل من الأهداف والأساليب حيث حصلاً على علاقة ارتباط قوية وكانت ٠,٨٤٤، حيث كلما كان الافراد يتمتعون بالذكاء كلما كان انتاجهم جيد وخالٍ من العيوب.

١٣- أما العلاقة بين السؤال الثالث عشر للأهداف وينص على ان الافراد عند تعرضهم لمشكلة معينة فهم منطقيين لحلها وهذه المشكلة ستجعلهم يتعاملون مع المنتجات الجيدة التي تحقق الامن الغذائي وكانت علاقة الارتباط ٠,٩٥٠.

١٤- العلاقة بين السؤال الرابع عشر والذي ينص على أن جمالية المنتجات لا بد من الاحساس بها وهذه نتيجة لحب العمل المناطق للفرد العامل وكانت علاقة الارتباط لهذا المتغير ٠,٨٩٤ وهي علاقة قوية.

١٥- العمل بتفانٍ سينتج عنه اختيار منتجات جيدة ناتجة عن الاحساس بالإنجاز، حيث كانت علاقة السؤال الخامس عشر لكل من الاهداف والأساليب ٠,٩٢٨.

١٦- ان التصرفات المهذبة للافراد العاملين سينتج عنها رضا داخلي للعمل والتالي سينعكس حتماً على الجودة، هذا ما نص عليه السؤال السادس عشر لكل من الاهداف والأساليب حيث كانت العلاقة ايجابية ٠,٩٥٤.

١٧- أما العلاقة بين تحمل المسؤولية والولاء التنظيمي للافراد فكانت العلاقة جيدة حيث كانت ٠,٨٥٩ لأن تحمل المسؤولية سيخلق نوعاً من الولاء وهذا بدوره

سينعكس ايجاباً للجودة.

١٨- أما العلاقة بين السؤال الثامن عشر لكل من الأساليب والأهداف حيث كانت العلاقة ٠.٨٩٢ ايجابية وجيدة بين الرقابة الذاتية والاحترام بين المنظمات القائمة بتبني الجودة الشاملة.

من خلال ما تقدم للمحاور السابقة اتضح بأن هنالك علاقة ارتباط بين الثقافة والجودة وكانت علاقة قوية وموجبة وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا التي تمت الإشارة اليها ضمن منهجية الدراسة والقائلة ((هنالك علاقة بين الأساليب العملية والأهداف النهائية لقياس ثقافة الجودة)).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

لقد تمخضت عن الدراسة السابقة مجموعة من الاستنتاجات وهي:

١- لا بد من اجراء دراسات الفرض منها قياس ثقافة الجودة لدى المستهلك الداخلي وخير تطبيق لهذا المفهوم هو استخدام مقاييس الجودة وخاصة مقياس روكيه الذي تم التطرق اليه في متن هذه الدراسة.

٢- تعد دراسة ثقافة الجودة من الدراسات الحديثة وعلى اعتبار الثقافة هي القاعدة الأساسية التي تنطلق منها عمليات تطبيق الجودة، لهذا يجب ان تأخذ خيراً في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة قيد الدرس.

٣- اتضح من خلال التحليل الاحصائي لعلاقة الارتباط البيني للاستئلة الخاصة بالاهداف هي علاقة ايجابية وقوية وهذا يدل على قوة العلاقة بين الاستئلة الخاصة بالجودة.

٤- نتيجة للتحليل الاحصائي، اتضح بأن العلاقة بين الاستئلة الخاصة للأساليب او الوسائل هي ايضاً علاقة ايجابية وقوية وهذا يدل على قوة العلاقة بين الاستئلة الخاصة بثقافة الجودة.

- ٥- اوضحت جميع علاقات الارتباط بين الثقافة والجودة علاقة ايجابية قوية وهذا يدل على ان الارض خصبة لهكذا دراسات ووجود تشابه ثقافي فيما بين الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة ومن الممكن تطبيق ادارة الجودة.
- ٦- من الممكن اجراء التحسينات والتعديلات، والتغير الثقافي في هذا المعمل وهذا ما اثبته التحليل الاحصائي وان القاعدة الجماهيرية ((العمال)) هم مهيتون لاستقبال التغيرات الخاصة بالجودة.

التوصيات:

- ١- لابد من الاعتماد على مقياس ثقافة الجودة وخاصة مقياس روكيه في قياس ثقافة الجودة او العلاقة بين الاهداف والأساليب التي تستخدم لتبني ادارة الجودة الشاملة.
- ٢- لابد وأن يضع متخذ القرار امام عينيه الأهمية الفائقة التي تلعبها الثقافة في رفض او قبول الجودة وبالتالي تهيئة القاعدة التي تبني عليها مبادئ ادارة الجودة.
- ٣- لابد من الاعتماد على النموذج المقترح في متن الدراسة والمتعلق بكيفية تطبيق ثقافة الجودة وأهم الطرق والوسائل المستخدمة للتطبيق.
- ٤- دراسة بعض العلاقات التي كانت علاقة الارتباط فيها ضعيفة جداً ولكنها ايجابية مقارنة بباقي الاسئلة ومعرفة سبب ضعف العلاقة.
- ٥- تهيئة الكادر المدرب على بث ثقافة الجودة واستخدام الطرق والأساليب التي من شأنها ان تقلل حدة الصراع ان وجد.
- ٦- اعتبار ثقافة الجودة هدفاً استراتيجياً لابد من تحقيقه قبل التطبيق لمبادئ ادارة الجودة الشاملة.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية:

- ١- حريم، حسين، ((السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات))، دار زهران، ١٩٩٧.
- ٢- ابو نبعة، عبد العزيز وسعد، فوزية ((ادارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات الادارية))، العدد ٧٤، ١٩٩٨، شركة المطابع العالمية، سلطنة عمان.
- ٣- تكسنون، فليب، ((التغير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد، ١٩٩٦.
- ٤- داعز، منقذ وحرشوش، عادل ((نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، بغداد، ٢٠٠٠.
- ٥- عبيدات، محمد ابراهيم ((سلوك المستهلك مدخل استراتيجي))، دار وائل، ١٩٩٨.
- ٦- عقيلي، عمر وصفي ((مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر)، دار وائل، ٢٠٠١.
- ٧- هيجان، عبد الرحمن ((منهج عملي لتطبيق مفاهيم ادارة الجودة الكلية))، مجلة الادارة العامة، العدد الثالث، مجلد ٣٤، السعودية، ١٩٩٤.
- ٨- الغدير، محمد والساعد، رشاد ((سلوك المستهلك مدخل متكامل))، دار زهران، ١٩٩٦.
- ٩- ناجي، فوزية محمد ((ادارة الجودة الشاملة والامكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي))، بحث غير منشور، عمان، ١٩٩٨.
- ١٠- Daivid, Goetch & Davis Stanly ((Introduction to total quality management, for production processing and service)), P-Hall ١٩٩٧.
- ١١- Heizer, Jay and Render, Barry ((Principles of operation

management)), P-Hall ١٩٩٩.

١٢- Karjwski, Lee & Ritzman ((Larry ((Operation management strategy and analysis)), Adisonw D Co., Inc. ١٩٩٦.

١٣- Russell, Roberta & Taylor, Bernard ((Production and operation management)), P-Hall, ١٩٩٥.

ملحق رقم (١) استمارة استبيان

عزيز المجيب الكريم..

تحية طيبة..

أضع بين يديك هذا الاستبيان لغرض انجاز دراستي والموسومة ((قياس ثقافة الجودة باستخدام مقياس روكيه)).

دراسة تطبيقية في معمل (سمنت الكوفة الجديد) وذلك لأجل اجراء بحث ميداني في ادارة الاعمال وللسمعة الطيبة والتأكيد المستمر من قبلكم في تبني ادارة الجودة كان الحافز لاختياركم راجياً الاجابة على التساؤلات التي يتضمنها الاستبيان بدقة متناهية لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية. علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم معنا..

أولاً: معلومات عامة:

الوظيفة الحالية:

المنصب الحالي:

الشهادة:

الراتب الشهري:

عدد سنوات الخدمة:

القسم:

الجنس:

ثانياً: العوامل النهائية:

العوامل النهائية	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١- تبني الجودة يحقق الرفاهية لي.					
٢- عند قيامي بانتاج منتج خالي من العيوب احس بالمتعة.					
٣- الاطمئنان والراحة يتحقق بوجود الجودة في المنتجات.					
٤- المنتجات التي انتجها هي متكافئة من حيث الجودة (المساواة).					
٥- هنالك متسع من الحرية في اختيار طريقة انتاج المنتج الذي يحقق اعلى رضا لي.					
٦- المنتجات ذات الجودة العالية تبعث السعادة في النفس.					
٧- المنتجات ذات الجودة العالية تقيني من الأخطاء.					
٨- الحياة الآمنة تحققها المنتجات الجيدة.					
٩- تبني الجودة يبعث السرور والحياة الطيبة.					
١٠- اكامل مع الأشخاص الذين لهم مكانة اجتماعية وتقدير.					
١١- المنظمة التي تقدم لي منتجاً جيداً احس بالصدقة الحقيقية اتجاهها.					
١٢- الحكمة في انتاج منتجات خالية من العيوب.					
١٣- التعامل مع المنتجات الجيدة يحقق الأمن الأسري.					
١٤- احس بجمالية المنتجات عندما تكون ذات جودة عالية.					
١٥- اختيار المنتجات الجيدة ناتج عن الاحساس بالانجاز.					
١٦- هنالك رضا داخلي عند عملي لمنتج ذا جودة عالية.					
١٧- ولائي عالي لمنظمتي لأنها تقدم منتجات بجودة عالية.					
١٨- هنالك احترام متبادل بيني وبين المنظمات القائمة بتبني الجودة الشاملة.					

ثالثاً: الأساليب العملية:

الأساليب العملية	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١- العمل الجاد والطموح يوفر فرص أكبر لتبني الجودة.					
٢- يتوفر سعة الأفق والتفكير المنفتح لثقافة الجودة.					
٣- منظمنا ننسجم بالكفاءة والفاعلية.					
٤- أغلب الأفراد العاملين يتميزون بالسعادة ونظافة القلب.					
٥- يتطلب عملنا النظافة والاناقة والترتيب.					
٦- أغلب الأفراد العاملين يتمتعون بالشجاعة والتمسك بالمعتقدات.					
٧- عند حصول خطأ معين هنالك التسامح والرغبة بمساهمة الآخرين.					
٨- أغلب الأفراد يتصفون بالأمانة والاخلاص.					
٩- نحن نعمل كفريق وبعضنا يساعد الآخر.					
١٠- هنالك فرص كبيرة للابداع.					
١١- كل شخص محب لعمله وحرية التصرف لتحقيق الهدف.					
١٢- الأفراد يتمتعون بالذكاء والتأمل.					
١٣- عند تعرض الأفراد لمشكلة فأنهم منطقيين وعقلانيين في حلها.					
١٤- أحب العمل المناط لي.					
١٥- أغلب الأفراد مطيعين ومحترمين ويؤدون عملهم بتقاني.					
١٦- أغلب تصرفات الأفراد هي تصرفات مؤدبة وسلوك مهذب.					
١٧- الأفراد العاملين قادرين على تحمل المسؤولية ويمكن الاعتماد عليهم.					
١٨- يتصف الأفراد بالرقابة الذاتية.					