



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على عينة من المستشفيات الخاصة بالسودان

لينا محمد احمد بابكر

جامعة البيان للعلوم والتكنولوجيا-كلية الدراسات التجارية -قسم ادارة الاعمال -السودان

E-mail: Farok1988@gmail.com, Tel +249917551278

نسيبه عزام إبراهيم يوسف

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية -قسم ادارة الاعمال -السودان

E-mail: nuseibaazzam@yahoo.com, Tel +249913129091

ابتهاالات احمد الطيب احمد

جوال رقم: +249912319568

حواء عبد الله بلال سعدالله

جامعة السلام - مدرسة العلوم الادارية والمالية-قسم ادارة الاعمال -السودان

جامعة الجوف-كلية المجتمع-قسم العلوم الادارية والانسانية -المملكة العربية السعودية

E-mail: hawa59@gmail.com, Tel +966538980914



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

المستخلص

هدفت الدراسة الي معرفة اثر ادارة الجودة الشاملة علي التوقعات التنظيمية ، وتأثير ادارة الجودة الشاملة علي القيم التنظيمية ، وضرورة معرفة تأثير ادارة الجودة الشاملة في المعتقدات التنظيمية ، أهتمت الدراسة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتي لا يزال في مراحلها الأولى .وجميع منظمات الاعمال تسعى لمعرفة المزيد عنها قبل تطبيقها بصورة كاملة في جميع أنشطتها، أهتمت الدراسة بالتعرف علي التحسين المستمر في اداء المستشفيات ، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي ويتكون مجتمع الدراسة من عينة من المستشفيات الخاصة في ولاية الخرطوم ، وتوصلت الدراسة الي ان هناك علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة و التوقعات التنظيمية ، هناك علاقة ذات اثر معنوي بين ادارة الجودة الشاملة و القيم التنظيمية ، هناك علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة و المعتقدات التنظيمية اوصت الدراسة الي انه لابد من قيام العاملين بأداء المهام والواجبات حيث يتوفر لديهم القدرة علي تحمل المسؤولية ، لابد من ادارة المستشفيات ان تلبي مما يتوقعه من تلبية الاحتياجات

الكلمات المفتاحية :

ادارة الجودة الشاملة ، القيم التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية

Abstract

The study aimed to identify the impact of total quality management (TQM) on the organizational expectations, organizational values and organizational beliefs. The study aimed to apply the principles of TQM which still in early stage. All business organizations were interested in identifying further knowledge about TQM before fully applied in all their activities. It was also aimed to know continuous improvement in hospitals performance. The study used the descriptive analytical method and its society was comprised of a sample from private hospitals in Khartoum State.



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

The findings indicated a positive correlation between the TQM and organizational expectations as well as the significant relationship between the TQM and organizational values. It was also found a positive correlation between the TQM and organizational beliefs. The findings indicated a positive correlation between the higher administration commitment and hospitals performance as well as significant relationship between continuous improvement and hospitals performance. It was found a positive correlation between the staff participation and hospitals performance. The study recommended that it is necessary for staff to perform their duties and obligations because they have ability to take responsibility. The hospitals administration should work to meet all expected needs.

Keywords: Total quality management, organizational values, organizational expectations, organizational beliefs

المقدمة

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي برزت إلى حيز التطبيق في القطاع الصحي في الكثير من دول العالم بإعتبار الجودة أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجيد التي تولد لمسايرة المتغيرات العالمية والمحلية و محاولة التكيف معها(الخطيب ، ٢٠٠٦م). وعلى الرغم من حداثة هذا المفهوم من حيث اللفظ إلا أنه يعد من حيث المعنى يعتبر من المفردات الإسلامية الأصيلة في مكونات سلوك الفرد والجماعة حيث ورد في القران والسنة ألفاظ تطابق معنى الجودة مثلا لإحسان، والإتقان، والتسديد، وهى بهذا المعنى تأتي في الإسلام بمعنى الإتمام والإكمال (الصوفي، ٢٠٠٤).



مشكلة الدراسة:

كثير من منظمات الاعمال بولاية الخرطوم تهمل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فقد تؤثر ادارة الجودة الشاملة بشكل كبير ومباشر علي القدرة علي تلبية توقعات ورغبات جمهور العملاء والمستفيدين من خدماتها ، وعلية فتلك المنظمات باتت بحاجة ماسة وضرورية لتقييم خدماتها والعمل علي تطويرها لكي تصبح قادرة علي تلبية وتحقيق حاجات ورغبات جمهور عملائها وقد اثارت هذه المشكلة مجموعة تساؤلات تمثلت في السؤال الرئيسي التالي :

ما هو اثر ادارة الجودة الشاملة علي الثقافة التنظيمية ؟ تتفرع منه اسئلة

هل هناك اثر بين ادارة الجودة الشاملة التوقعات التنظيمية ؟

هل هناك اثر بين ادارة الجودة الشاملة القيم التنظيمية ؟

هل هناك اثر بين ادارة الجودة الشاملة المعتقدات التنظيمية ؟

اهمية الدراسة:

- ١/ تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لا يزال في مراحله الأولى وجميع منظمات الاعمال تسعى لمعرفة المزيد عنها قبل تطبيقها بصورة كاملة في جميع أنشطتها
- ٢/ بيان أثر ادارة الجودة الشاملة علي القيم التنظيمية
- ٣/ معرفة تأثير ادارة الجودة الشاملة علي التوقعات التنظيمية

اهداف الدراسة :

- ١- معرفة اثر ادارة الجودة الشاملة علي التوقعات التنظيمية
- ٢- ضرورة معرفة تأثير ادارة الجودة الشاملة علي القيم التنظيمية
- ٣- ضرورة معرفة تأثير ادارة الجودة الشاملة في المعتقدات التنظيمية

فرضيات الدراسة :

- ١- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والقيم التنظيمية هل هناك اثر بين ادارة الجودة الشاملة والقيم التنظيمية
- ٢- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والقيم التنظيمية هل هناك اثر بين ادارة الجودة الشاملة المعتقدات التنظيمية



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

٣- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والقيم التنظيمية هل هناك اثر بين

ادارة الجودة الشاملة والتوقعات التنظيمية

الدراسات السابقة :

١/ دراسة بركة مشنان (٢٠١٦): دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم العالي – دراسة جامعة لخضر (باتنه)، دكتوراه، جامعة لخضر الجزائر :

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بفعالية في مؤسسات التعليم العالي وقد أثارت هذه المشكلة عدة تساؤلات تمثلت في:

- هل الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة محل الدراسة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- هل توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة في ظل الثقافة

التنظيمية السائدة؟

وللإجابة على هذه الأسئلة تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

- إن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة محل الدراسة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير الجودة

الشاملة بالجامعة محل الدراسة

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم

التنظيمية ومدى تطبيق الجودة الشاملة وذلك للدور الذي تلعبه هذه القيم المكونة للثقافة التنظيمية في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق فعالية مؤسسات التعليم العالي من خلال تحسين الأداء ، كذلك

توصلت الدراسة لوجود جملة من المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في ظل الثقافة

التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة ، وذلك يرجع لضعف علاقة الجامعة بسوق العمل

ومؤسسات التوظيف مع انعدام معايير قياس رضا العملاء.

بناءً على أوصت الدراسة بضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات التغيير ومعايير

الجودة الشاملة ، كذلك تهيئة المناخ الداخلي لتقبل التغيير في الثقافة التنظيمية والتخطيط له وذلك

بتوجيه سلوكيات الأفراد وخلق الشعور لديهم بأهمية التغيير

٢/ دراسة منال طه بركات (٢٠٠٧): واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية

السائدة في البنوك العاملة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة



www.mecsaj.com/ar

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بقطاع غزة ، كما تهدف الى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وقد أثارَت المشكلة التساؤل التالي : ماهو واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بقطاع غزة.
وقد تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

- لا تتبنى البنوك العاملة بقطاع غزة أبعاد مفهوم الجودة الشاملة
 - لا يختلف تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة بقطاع غزة باختلاف الثقافة التنظيمية.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما أستخدم أسلوب الحصر الشامل ، وخلصت الدراسة إلى أن هنالك تبني واضح لدى البنوك العاملة بقطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة

الاطار النظري

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ ، لذا سعت المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الجودة وجعلها الهدف الأساسي في ظل عالم متغير يسوده التنافس في تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل. وفي ظل المنافسة العالمية الشديدة للمؤسسات لكسب حصة أكبر في السوق أصبح العميل هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه طمعاً في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء وإستمرارية المؤسسات.

وبفضل إدارة الجودة الشاملة حققت مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على السوق وسمحت ببناء إستراتيجيات تنتهج أسلوب إداري حديث وعملت على تطوير هذا المنهج حتى أصبح لها نماذج خاصة بها.

من المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الإستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء المؤسسة والقدرة على تحديد أدوارهم مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى منتجات وخدمات تسعى المؤسسة إلى تقديمها للعميل.



www.mecsaj.com/ar

مفهوم الجودة:

يعتبر مفهوم الجودة قديماً قدم الحضارة الإنسانية نفسها ، فقد إهتمت بها كل الحضارات والمدنات القديمة والحديثة حيث كانت ولا زالت تعني بالنسبة لها الدقة والإتقان والتميز (العبيد ٢٠٠٩).

كذلك تعتبر الجودة محوراً وقاعده من قواعد الإدارة الحديثة حيث يعتمد نجاح أي منظمه بشكل أساسي على عملية صناعة المنتج أو تقديم الخدمة للمستخدمين بشكل سريع وسعر مناسب وعلى عملية تسويق منتجاتها ومتابعتها بعد البيع (الطيبي ٢٠١١) ، لذلك فقد لقي مفهوم الجودة إهتمام كبير من قبل المنظمات في القطاعين الصناعي والخدمي (Garg and others 2013) وبذلك أصبحت الجودة سلاحاً تنافسياً تتسابق المنظمات للتفوق في إستخدامه وبرزت مؤسسات محليه ودولية لمتابعه الجودة كالمؤسسات الرسمية التي لها السلطة الرسمية والقانونية للرقابة على الجودة في المنظمات والمؤسسات غير الرسمية التي تفرض سلطتها الاعتبارية من خلال قيمة الشهادة او الترخيص الذي تمنحه للمنظمات في مجال الجودة مثل شهادة iso. (الوادي ٢٠١٢).

الجودة لغة : من أجاد أتى بالجيد من قول أو عمل وأجاد الشيء ((صيره جيداً)) (إبراهيم ص ١٤٥).

الجودة في اللغة تعني سلامة التكوين وإتقان الصنعه وجاد وأجاد ((أتى بالجيد)) (الفيروز ابادي، ١٩٩٤)

عقبات ومعوقات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة:

هنالك العديد من العقبات التي تعيق تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، وقد لخص دمينج وروبرت هاغستوم تلك العقبات تتمثل في الآتي: (ديمنج و هاغستروم ، ٢٠٠٨م) .

١. عدم الاهتمام الكافي من الإدارة العليا.
٢. رفض الأفراد لعمليات إدارة الجودة الشاملة لأنها قد تتعارض مع مصالحهم الشخصية.
٣. عدم وضوح أهداف إدارة الجودة الشاملة.
٤. عدم وجود سياسات خاصة بجودة المنتج.
٥. الافتراض الخاطئ بأن حلقات الجودة تعني التحكم بالجودة.
٦. عدم الفهم الصحيح لمفهوم حلقات الجودة ، والتي من المفترض أن تحقق التعاون والتفاهم بدلاً من التنافس.
٧. عدم الوعي بارتباط منهج إدارة الجودة الشاملة بالتحسن المستمر بالمنظمة.



www.mecsaj.com/ar

٨. ضعف بحوث التسويق وعدم تحديد متطلبات الأسواق وعدم وجود إحصاءات سوقية.
 ٩. قلة برامج التدريب وخاصة المتعلقة بتدريب الأفراد على استخدام الأدوات والوسائل الإحصائية.
 ١٠. عدم التركيز على دور الأفراد في إمكانية انجاح أو افشال عمليات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
- ويقول عبد المحسن أن عقبات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة تتلخص في الآتي: (عبد المحسن توفيق، ٢٠٠٣).
١. الاعتقاد بأن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة.
 ٢. التدريب غير الكافي على طرق ووسائل حل المشكلات.
 ٣. عدم الدراية التامة بالأساليب والوسائل الإحصائية.
 ٤. الاستخدام الخاطئ للوسائل الإحصائية في تحليل البيانات ، وبالتالي الحصول على نتائج خاطئة ومضللة.
 ٥. انتشار وتعدد البرامج الاحصائية الجاهز بصورة واسعة وسهولة استخدامها بدون وعي كافي غالباً ما يؤدي إلى نتائج غير سليمة.
 ٦. الشعور لدى الكثيرين بأن تحسين الجودة يتحقق فقط بجلب الآلات الحديثة والصيانة المستمرة.
 ٧. انخفاض مستوى التعليم والتدريب بالجامعات ، حيث أصبحت لا تعلم المهارات الكافية واللازمة والمطلوبة في سوق العمل.
 ٨. عدم وجود معلمين أو أساتذة أكفاء يمكن التتلمذ والتدريب على أيديهم على كيفية تحسين الجودة كما كان يفعل اليابانيون.
 ٩. تخصيص قسم للرقابة على الجودة بالمنظمة ، يعتبر معوقاً حقيقياً ، حيث أن الرقابة هي مسئولية جميع العاملين بالمنظمة.
 ١٠. الإتفاق مع الإستشاريين لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة ، بدلاً من إبتكار وصفة تنفق مع احتياجات المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.



www.mecsj.com/ar

١١. البحث عن أذكار للتشبيث بها ومحاولة تبرير الفشل في تحقيق الجودة بعبارات وشعارات جوفاء وفارغة مثل "مشكلتنا مختلفة" ، أو "إدارة الجودة عندنا تقوم بمهامها" ، أو "لدينا رقابة الجودة" أو "نحن نطبق المواصفات".

ويرى الزيادات وسوسن أن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: (مجيد و الزيادات ، ١٩٩٨).

١. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في الدول النامية.
٢. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
٣. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
٤. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.
٥. إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الاتوقراطية في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
٦. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة لأي تغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير سلباً على مصالحهم الذاتية المكتسبة ، أو غير ذلك من الأسباب.
٧. عدم الالمام الكافي بالأساليب والوسائل الإحصائية لضبط الجودة.
٨. عدم وجود نظام وشبكة فعالة للإتصالات والتغذية العكسية.
٩. توقع جني نتائج سريعة من جراء تطبيق فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة.
١٠. عدم وجود الإنسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
١١. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون وفرق العمل في الوقت المناسب.

والجدير بالذكر أن كثيراً من المنظمات التي سلكت الطريق لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة قد انهارت (٥٠% - ٧٥%) ، خلال العامين الأولين للتطبيق ، ويعود ذلك الفشل لخمس أسباب هي: (المقلي و إدريس ، ٢٠٠٦).

١. الإفتقار لدعم ومؤازرة الإدارة العليا.
٢. التوقيت غير المناسب.
٣. التعليم والتدريب الخاطئ.
٤. ضعف النتائج في الأجل القصير.



www.mecsj.com/ar

٥. البيروقراطية القاتلة ومقاومة التغيير.

ويرى النعيم وأروى أن عقبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في أربع نقاط هي:

(علي، النعيم ، أروى عبد الحميد محمد نور ، ٢٠٠٨)

١. رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الفردية بدلاً من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والتنظيمية.

٢. التقلبات والتحويلات المستمرة للقيادات تحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.

٣. قد يؤدي طول وقت تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى العزوف عن تطبيقها وإستكمالها.

٤. الفشل في تعريف وتحديد تحديات وعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رواد تطوير إدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من العلماء والمنظرين الذين تناولوا موضوع ادارة الجودة الشاملة ويكاد يكون هناك اتفاق فى المطروحات المعاصرة على ان الرواد الخمسة هم الكبار هم ديمينج (Deming) جوران (jaran) ، كروسبى (Crosby) ايشيكاوا (ishikawa) فيجينبوم (feigenbaum) الا انه الى جانب هؤلاء هناك علماء اخرين كانت لهم اسهامات جليلة فى هذا الميدان . (الجعضى ، ١٩٩٧م) .

١. أرماند فيجينبوم (Armand feigenbaum) :

أرماند فيجينبوم هو اول من قدم مصطلح الرقابة الشاملة للجودة total Quality control فى مقالة له نشرها فى نهاية عام ١٩٦٥م بجامعة Harvard Business كما أنه أوضح من خلال هذه المقالة أيضاً بعض المفاهيم الخاصة بادارة الجودة الشاملة كما قدم الى العالم فى عام ١٩٦١م كتاب بعنوان total Quality Control . (غنيم ، ٢٠٠٩م) .

٢. إدوارد ديمينج (wedwards Deming) :

أما أدوارد ديمينج فهو مستشار امريكى يعتبر بمثابة الاب الذى قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة حيث انه قدم العديد من المساهمات الهادفة لتطوير الجودة فى امريكا من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الاحصائية statistical process control وقد ركز Deming على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التى تتعرض لها اثناء العمل وقد اشار الى ذلك فى كتاباته عن فلسفته واساليبها التى اصبحت ذات اثر فعال فى تطوير (TQM) وقد تأثر ديمينج كثيراً بالدكتور شوهارد الذى يعد رائداً



www.mecsaj.com/ar

لمراقبة العمليات الاحصائية في معامل الهاتف وقد قضى الاثنان وقتاً طويلاً معاً خلال اواخر العشرينيات والثلاثينيات والاربعينيات كما انه قضى عاماً يأخذ ويتعلم من السيد فيشر Ronald Fisher الذي يعد رائد في تصميم التجارب وقد قام الدكتور ديمنج بتدريس الرقابة الاحصائية للجودة خلال الحرب العالمية الثانية كجزء من الانتاج وقت الحرب . (فليد ، ٢٠٠٤م) .

وهو اول من ذهب الى اليابان في اواخر الاربعينات بحيث اساليب التسويق المتبعة ، فأضاف مرحلة رابعة الى المراحل التقليدية الثلاث للإنتاج (التصميم ، التصنيع ، البيع ، والمرحلة الرابعة هي الاختبار) ثم عاد بداية الخمسينات ليدرس مفهوم ضبط الجودة إحصائياً واهمية النظر للمتغيرات في كل نواحي المؤسسة والفصل بين المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها وبين التغيرات الراسخة في النظام كما ادخل مفاهيم اوسع بالنسبة لحل المشاكل وبالتالي ركز على القضايا الخاصة بالادارة . (التجاني ، ٢٠٠٤م) .

وقد قدم ديمنج برنامجاً متكاملأ يتكون من "١٤" نقطة اساسية يمكن الاعتماد عليه لتحقيق التميز في جودة المنتجات ، كما انه يمكن من خلال هذه النقاط ايضاً العمل على وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق وتمثل هذه النقاط فيما يلي :

١. وجود هدف مستمر لتحسين المنتجات من السلع والخدمات وعدم التعارض بين الاهداف وذلك من اجل مواجهه المنافسة والبقاء وخلق فرص العمل .
٢. تبني المنظمات لفلسفة جديدة حيث لم يعد في مقدورة هذه المنظمات احتمال تحمل الاخطاء المتوالية والتأخير او تحمل وجود عيوب في الخامات او قصور العمل .
٣. عدم الاعتماد على اساليب التفتيش والفحص لاكتشاف الاخطاء واستبدالها بالشواهد الاحصائية والاعتماد على منع الاخطاء بدلاً من علاجها .
٤. عدم تقويم الاعمال على اساس السعر المحدد واستبدالها ذلك بتخفيض الفاقد مما يؤدي الكلية وليس التكلفة المبدئية عند التعامل مع الموردين .
٥. إجراء التحسينات المستمرة والى الابد في كل العمليات بالمنظمة وتخفيض الفاقد مما يؤدي الى التخفيض المستمر في التكاليف .
٦. استخدام احداث الطرق للتدريب والتعليم لإمداد العاملين سواء من الاداريين او العمال بالمهارات اللازمة للعمل .



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

٧. تبنى استخدام الاساليب الحديثة فى الاشراف من خلال ايجاد القيادة المنافسة والمشرفين القادرين على مساعدة العمال وحسن استغلال الالات والمعدات وليس من خلال إعطاء الاوامر وتوقيع العقوبات .

٨. يجب على القائمين على إدارة المنظمات ان يستغروا العاملين لديهم بالاطمئنان والامان فى العمل لكى يؤدي كل منهم عملة بطريقة فعالة .

٩. تخفيض التكامل والتنسيق بين الاقسام والوحدات الادارية بالمنظمة وإزالة الحواجز بينها حتى تعمل كفريق واحد لمواجهة المشكلات الانتاجية .

١٠. حث العاملين بالمنظمة على تحقيق هدف العيوب الصفرية والتحلّى عن الشعارات والتهافتات
١١. التخلص من معايير العمل القائمة على اساس الانظمة العددية للعاملين او الاهداف العددية للادارات .

١٢. إدخال اساليب جديدة فى عمليات التدريب والتعليم كالاساليب الاحصائية وذلك لمواكبة التقدم التكنولوجى .

١٣. القضاء على كل الحواجز التى تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل والتخلص من نظام التقويم السنوى والجدارة .

١٤. ومن خلال دفع أعضاء الادارة العليا للنقاط الثلاثة عشر السابقة يتم وضع العاملين فى شكل مجموعات عمل لتنفيذ العمليات الادارية والانتاجية . (غنيم ، ٢٠٠٠م) .

تعريف الثقافة التنظيمية :

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التى دخلت الى الادارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والافكار والقيم لدى المجمع ما وتوجد عدة تعريفات لمفهوم ثقافة المنظمة منها التعريفات التالية :

فقد عرفه : Wheelen الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التى يشترك بها العاملون فى المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة (ناصر ، ١٩٨٣م) .

كما عرفها Kossen بأنها مجموعة القيم التى يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين). (المدهون و الجزولى ، ١٩٩٥م) .



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

ويرى montanari وآخرون : ان ثقافة المنشأة تعكس القيم والاعراف والمعتقدات المسيطرة وسط اعضاء المنظمة وينظر اليها على انها الطريقة التي تحافظ بها المجموعة على تماسك هيكلها الاجتماعي لمنظمة اجتماعية غير رسمية وكنمط يماثل شخصية المنظمة وثقافة المنظمة وتمثل نظاماً يؤدي الى الانضباط وذلك بإعطاء معنى لتجربة وخبرات اعضاء المنظمة . (المقلي ، ٢٠٠٢م) .

وتشير Gordon الى ان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الانماط السلوكية الاساسية يتم اكتشافها وتطويرها وتمييزها بواسطة جماعة معينة أثناء تعلمهم طرق واساليب التفاعل والتعامل مع مختلف المشكلات من اجل الموائمة داخلياً وخارجياً وعلى ضوء استفادة اعضاء المجموعة من تلك الانماط والطرق والاساليب فانه نيتهم نقلها وتعلمها والتأكد من استيعابها وفهمها بواسطة الافراد الجدد الذين ينضمون الى المجموعة . (مصطفى ، ٢٠٠٣م) .

أهمية الثقافة التنظيمية :

يمكن ايجاد الثقافة التنظيمية ودورها في الافراد والمنظمات كما يلي :

١/ تعمل الثقافة ضمن شروطها وخصائصها وحيث أن الثقافة لها لاتأثير قوى على سلوك المديرين في جميع المستويات لذا يمكن أن يكون تأثيرها قوياً على مقدره المنشأة على تعديل اتجاهها الاستراتيجي والثقافة التنظيمية والمتأصلة في المنظمة لاتساعدنا فقط على البقاء والاستمرار ولكنها تؤدي الى وضع اساس متين لحصول المنظمة على وضع تنافسي مميز .

٢/ تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع افق ومدراك العاملين حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً يقوم الافراد بتفسير الاحداث والانشطة في صوته (العميان ، ٢٠٠٤م) .

٣/ تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد والجماعات ضمن المعروف أن الافراد يواجهون موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فأنهم يتصرفون وفقاً لثقافتهم أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ سلوكية (العميان ، ٢٠٠٤م) .

(يمكن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة . (العميان ، ٢٠٠٤م) .



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

وتستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعده صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويمكن تعلمها ويمكن أن تورث لهم وفي هذا الاطار أورد Hangewheelen أن ثقافة المنشأة تؤدي وتخدم وظائف هي :

أ/ تعطى الافراد العاملين إحساساً بالهوية المتميزة .

ب/ تساعد على خلق الالتزام لدى العاملين بالامور التي تتعدى ذواتهم وتخص المنشأة ككل.

ج/ تعزز الاستقرار بالمنشأة كنظام إجتماعي. (المقلى ، ٢٠٠٢م) .

د/ تخدم كإطار مرجعي للعاملين يستخدمونه لتبرير انشطة المنشأة بالاضافة الى استخدامه كموجه للسلوك السليم.

خصائص الثقافة التنظيمية:

من الاهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها متشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات ، عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها نظم العمل والاجراءات وعملية ممارسة السلطة واسلوب القيادة والقيم والمعتقدات وذات ما ارادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها .

فانها تسعى باستمرار الى جذب قوى بشرية ممن تتوافق معهم قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها(حريم ، ١٩٩٧م) .

وفيما يلي عرض لأهم خصائص المنظمة :

- الثقافة نظام مركب : حيث تتكون من عدد من المكونات او العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل المجتمع او المنظمة وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة الجانب المعنوي السقف المتكامل من القيم والاخلاق والمعتقدات والافكار .
- الجانب السلوكي (عادات وتقاليد افراد المجتمع والممارسات العملية المختلفة) والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من اشياء ملموسة) .
- الثقافة نظم متكامل : فهي يكونها كل مركب نتيجة باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبس أن ينعكس أثره على مكونات النمط الثقافى .



www.mecsaj.com/ar

- النظافة نظام تراكمى متصل ومستمر : حيث يعمل كل جيل من اجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعاملها وتوزيعها عبر الاجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الاجيال الى مكوناتها من عناصر خصائص وطرق النظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص .
- الثقافة نظام يكتسب ومتغير ومتطور : فاستمرارية الثقافة لا تعنى تنافسها عبر الاجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل انها فى تعبر مستمر حيث تحل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة .
- الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف واستجابة مطالب الانسان البيولوجية والنفسية ولكى تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب اخر .
العوامل المحددة لثقافة المنظمة :
- تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات اهمها ما يلى:
١/ الصفات الشخصية للأفراد ومالديهم من اهتمامات وقيم ودوافع .
٢/ الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد الى المنظمة الى تنفق مع اهتماماته ودوافعه كمال أن المنظمة تجذب اليها من يتفق معها في ثقافتها .
٣/ البناء التنظيمي لإدارة المنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة واساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات .
٤/ المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وذاتية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته .
٥/ الاخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة و ما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير واساليب التعامل بين افراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الاطراف الخارجية .
وعادة تتكون اخلاقيات وقيم المنظمة مما يلى :
- اخلاقيات وقيم الافراد التي يستمدتها من العائلة والاصدقاء والزملاء والمجتمع.
- اخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الافراد في مهنة معينة .



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

- اخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني او ما ينتج عنه عادات وممارسات في المجتمع .

وبناء عليه يمكن القول ان أخلاقه القيم ومن ثم اخلاقية ثقافة المنظمة يرجع الى ما يلي :

- ١/ خصائص الفرد .
- ٢/ علاقة الفرد بالبيئة .
- ٣/ اهداف الفرد وتوجهاته بنشان الحياة .
- ٤/ علاقة الفرد بالمنظمة .
- ٥/ الانشطة التي يمارسها الفرد .
- ٦/ اتصالات الفرد وعلاقاته مع الاخرين .
- ٧/ ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة بالمنظمة .(العميان ، ٢٠٠٤م).

أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم ، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع لآخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

١. الثقافة البيروقراطية : Bureaucratic Culture

تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

٢. الثقافة الإبداعية : Innovative Culture

تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٣. الثقافة المساندة: Supportive Culture

تتميز بيئة العمل فيها بالصدقة والمساعدة بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها(Danielle,2013).



www.mecsj.com/ar

٤. ثقافة العمليات: Process Culture

وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق ، فينشر الحيلة والحذر بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم ، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل في عملة.

٥. ثقافة المهمة: Task Culture

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

٦. ثقافة الدور: Role Culture

وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (العوف, ٢٠٠٥).

كما أن هنالك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى نوعين رئيسيين للثقافة التنظيمية وذلك بناءً على مدى تمسك الأفراد بالمكونات الثقافية (عناصر الشدة) ومدى تقاسمهم وتشاركهم لها (عناصر الإجماع) (حريم، ٢٠٠٣).

أولاً: الثقافة القوية:

تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية ، عندما يتقبل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات، القيم، العادات ويسعون لتعليمها لكل واحد جديد بشكل عفوي وتزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف فالثقافة تكون قوية إذا كانت تعتمد على ما يلي:

- عنصر الشدة ويرمز الى قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت للأفراد الملتمزين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضاءها إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الإعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

ثانياً: الثقافة الضعيفة:

تعتبر الثقافة التنظيمية ضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من قبل أعضاء المنظمة، مما يتسبب في إنتشار الفوضى وتكوين جماعات غير متجانسة تبحث كل واحدة على السيطرة والهيمنة مما يتسبب في صراعات داخلية ما يهدد وجود المنظمة ويعرقل السير الجيد للعمل مؤثراً بذلك سلباً على المردودية الاقتصادية ومنة تهدد بقاء بعض الأعضاء فيها.

إذ يمكننا القول بأن أهم ما يميز الثقافة الضعيفة هو وجود صعوبة في التوافق والتوحد بين أعضاء المنظمة وبين أهدافها وقيمها، حيث تجد الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة بالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة في بعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة (العميان ، ٢٠٠٥)

عناصر الثقافة التنظيمية :

١/ القيم التنظيمية :

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد ما هو مرغوب او غير مرغوب أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان او بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الاخرين .

٢/ المعتقدات التنظيمية :

هي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الاهداف التنظيمية .



www.mecsj.com/ar

٣/ الاعراف التنظيمية :

وهو عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار انها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك ، التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع .

٤/ التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعه الفرد او المنظمة كل منها من الاخر خلال فتره عمل الفرد فى المنظمة مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء . (العميان ، ٢٠٠٤م) .

وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة (عاشوري ٢٠١٥ ص٩٢) ومن أهم الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية تتمثل في الآتي :

١. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية : كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان إرتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

٢. تقوية الإلتزام برسالة المنظمة : إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالإنتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة ، وعند ذلك يشعرون أن إهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من إهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شي بالنسبة لهم.

٣. دعم وتوضيح معايير السلوك : وتعتبر ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد ، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق إستقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة (عكاشه ، ٢٠٠٨) .



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECS)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

٤. المنهجية

تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لانه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث ، والذي يهدف الي وصف خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، أداء المستشفيات كمتغير تابع ،الثقافة التنظيمية كمتغير معدل ، ويقوم هذا المنهج علي تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الحصول علي اسلوب علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم علي الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج علي عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل الي توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها ، كما ذكر سامي ملحم بأن المنهج الوصفي هو "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة ومشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة".

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ويتمثل في هذه الدراسة مجموعة من المصارف السودانية .

عينة الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب العينة لأنه يعتبر إستقضاء كعنصر من المجتمع، وحتى لو كان ممكنا فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرهامن الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحث والقيام بذلك ، (سيكاران 2006)، تم الإعتماد على العينة الميسرة غير إحتماالية لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجود ينفي ظروف مريحة للباحث لجمعبيانات الدراسة سيكاران (2006) وتعتمد على خبرة الباحث ومعرفته بأنه ذه المفردة تمثل المجتمع ككل ، قد تم جمع بيانات الدراسة عن طريق الاستبانة الموجه لعينة مكونة من ٤٠٠ تم توزيعها ، وتمكن الدارس من الحصول على (٣٥٩) إستبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة (٨٩%) ، ولم تسترد (٤١) استبانة بنسبة (١١%)

طرق جمع البيانات :

تم جمع البيانات من خلال مصدرين هما:المصادر الثانوية والمصادر الأولية.



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

المصادر الثانوية:

أعتمد الباحثون في هذا البحث على الكتب والمراجع المتخصصة، والنشرات والدوريات، ومجلات الأبحاث العربية والأجنبية وغيرها، ومواقع الإنترنت والرسائل والأطروحات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

المصادر الأولية:

الإستبانة الموجه لعينة مكونة من 334 تم توزيعها علي المستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم ، وتمكن الدارس من الحصول على () إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (١١%) ، ولم تسترد (٤١) إستبانة بنسبة (١١%)

وقد تم اتباع مقياس ليكارت الخماسي

اسئلة القسم الاول

يشمل على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية ، الوضع الوظيفي

القسم الثاني

يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي وبحيث يعني الرقم (١) أوافق و الرقم (٢) أوافق بشدة والرقم (٣) محايد والرقم (٤) لا أوافق والرقم (٥) لا أوافق بشدة

تحليل بيانات الدراسة : جدول رقم ١

الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	٣٣٤	١٠٠%
الاستبيانات التي تم إرجاعها	٣٠٢	٩٠,٤%
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	١٨	٥,٣%
الاستبيانات غير صالحة	١٤	٤,١%



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

للتحليل		
الاستبيانات الصالحة للتحليل	٣٠٢	%١٠٠

المصدر : إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٩م .

ثانياً" وصف أداة الدراسة

اعتمد الدراس على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوى على عدد (٦) فقرات تناولت المعلومات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

١/النوع

٢/العمر.

٣/المسمي الوظيفي

٤/ بيانات المستشفى

٥/ الملكية

٦/ عدد العاملين

القسم الثاني: يتكون من 9 محور وعدد (42) فقرة . وذلك على النحو التالي: جدول رقم (٢) توزيع محاور الدراسة

المحور	محاور الدراسة	عدد الفقرات
الأول	التزام الإدارة العليا	٦
الثاني	التحسين المستمر	٦
الثالث	مشاركة العاملين	٦
الرابع	التركيز على العميل	٥
الخامس	القيم التنظيمية	٤



www.mecsj.com/ar

4	المعتقدات التنظيمية	السادس
3	التوقعات التنظيمية	السابع

المصدر : إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية ٢٠١٩م

ثالثاً " مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (٥) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (١) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	٥	من ٨٠ % فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	٤	من ٧٠ إلى أقل من ٨٠ %	درجة موافقة مرتفعة
محايد	٣	٥٠ إلى أقل من ٧٠ %	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	٢	٢٠ إلى أقل من ٥٠ %	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	١	أقل من ٢٠ %	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٩م



www.mecsj.com/ar

وعلى يصبغ الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) / 5 = 0.5$ (3= وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

رابعا" تقييم أداة الدراسة:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من إختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

١/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(١) / إختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (٧) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق (١)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة، وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له .وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق).

(٢). إختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة).



www.mecsj.com/ar

في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ، وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على معامل إلفا كرونباخ " (Cronbach, Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

جدول رقم (٤) نتائج اختبار ألفا كرونباخ للابعاد

محاور الدراسة	ألفا كرونباخ
التزام الإدارة العليا	.622
التحسين المستمر	.600
مشاركة العاملين	.601
التركيز على العميل	.513
القيم التنظيمية	.581
المعتقدات التنظيمية	.633
التوقعات التنظيمية	.300

اعداد الباحثون ٢٠١٨

من الجدول (٤) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع محور (الاستبيان) أكبر من (50%) باستثناء البعد (التوقعات التنظيمية) وهذا يعنى هذه القيم توافر درجة من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلى (٠.٧١٥). وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات كل الابعاد



www.mecsj.com/ar

خامساً "أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(١) إجراء اختبار الثبات وذلك باستخدام " كل من:

(أ) اختبارات الصدق (ب) اختبارات الثبات

(٢) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة وذلك من خلال:

أ/ حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (٣) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (٣)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

ب/ الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة الرئيسية عن متوسطها الحسابي (وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

(٣)- تحليل المسار

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام تحليل المسار والارتباط (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

١/ معامل الارتباط (R) وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات ، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت فالإشارة الموجبة تدل على وجود ارتباط طردي والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

٢/ معامل التحديد (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة والعكس هو الصحيح فكلما



www.mecsj.com/ar

اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والمتغير المعدل.

٣/ اختبار (T) لقياس أثر العلاقة بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية ٥% فإذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من (٠,٠٥) يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ويدل ذلك على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات) ، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (٠,٠٥) يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ويدل ذلك على (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة) .

٤/ يتم الاعتماد على قيمة (B) معامل الانحدار لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل.

د/ اختبار F للتعرف على معنوية جميع المعالم في الدالة

التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، ٢٠٠٣ : ١٧٨) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، ٢٠٠٩ : ٤٣) ، حيث تستند غربة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي

١/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

٢/ ألا تقل قيمة (KMO) عن ٦٠% لتناسب العينة.

٣/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.



www.mecsaj.com/ar

٤/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للنبود أكثر من ٥٠%.
٥/ ألا يقل تشبع العامل عن ٥٠%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن ٥٠% في العوامل الأخرى.

٦/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.
التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة

، ويوضح الجدول (٥) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات ٣٠ عبارة)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.658	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	640.725	
	Df	66	
	Sig.	.000	
.616			التزام الادارة العليا3
.685			التزام الادارة العليا4
.894			التزام الادارة العليا5
.714			التزام الادارة العليا6
.730			التحسين المستمر2
.874			التحسين المستمر3
.677			التحسين المستمر4
	.700		مشاركة العاملين1
	.676		مشاركة العاملين3



		.821		مشاركة العاملين4
			.822	التركيز على العميل3
			.788	التركيز على العميل4

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (٦) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات ١٥ عبارة) .

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.558
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	173.521
	Df	10
	Sig.	.000
.692		القيم التنظيمية1
.818		القيم التنظيمية3
.771		القيم التنظيمية4
	.850	المعتقدات التنظيمية1
	.864	المعتقدات التنظيمية4

الإعتمادية بعد التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (٠ إلى ١)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (١) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير،



www.mecsaj.com/ar

و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من ٠,٦٠-٠,٥٠ تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من ٠,٨٠ وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من ٠,٧٠ ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من ٠,٥٠ فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009)، ، والجدول رقم (٤-٩) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي

الجدول (٧)

معامل الإعتدادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان بعد التحليل الاستكشافي(حجم العينة ٣٠٢)

محاور الدراسة	نوع المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
التزام الإدارة العليا	مستقل	٤	.758
التحسين المستمر		3	.677
مشاركة العاملين		3	.601
التركيز على العميل		2	.589
القيم التنظيمية	معدل	3	.523
المعتقدات التنظيمية		2	.630

التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structur



www.mecsj.com/ar

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم () يوضح التحليل العاملي التوكيدي

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع: تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم () يوضح التحليل العاملي التوكيدي

الجدول (٨) تحليل الاعتمادية والصلاحية لنموذج الدراسة

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)
التزام_الادارة_العليا	0.743	0.422	0.136	0.751
التحسين_المستمر	0.697	0.445	0.136	0.772
مشاركة_العاملين	0.610	0.358	0.061	0.692
التركيز_على_العمل	0.917	0.522	0.136	0.678
القم_التنظيمية	0.547	0.225	0.578	0.547
المعتقدات_التنظيمية	0.678	0.358	0.398	0.628

Validity Concerns



www.mecsj.com/ar

الجدول رقم (٩) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

			Estimate
التحسين المستمر	<-->	الإدارة العليا	.349
الإدارة العليا	<-->	مشاركة العاملين	.201
الإدارة العليا	<-->	التركيز علي العميل	-.050
الإدارة العليا	<-->	القيم التنظيمية	.144
الإدارة العليا	<-->	المعتقدات التنظيمية	.041
التحسين المستمر	<-->	مشاركة العاملين	.150
التحسين المستمر	<-->	التركيز علي العميل	.113
التحسين المستمر	<-->	القيم التنظيمية	.281
التحسين المستمر	<-->	المعتقدات التنظيمية	.188
مشاركة العاملين	<-->	التركيز علي العميل	.050
مشاركة العاملين	<-->	القيم التنظيمية	.126
مشاركة العاملين	<-->	المعتقدات التنظيمية	.231
التركيز علي العميل	<-->	القيم التنظيمية	.177
التركيز علي العميل	<-->	المعتقدات التنظيمية	.147
القيم التنظيمية	<-->	المعتقدات التنظيمية	.055

الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (٣) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (٣) وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.



www.mecsaj.com/ar

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم . وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٠) الإحصاء الوصفي لعبارات التزام الإدارة العليا

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	Mean	Std. Deviation	
1	مرتفعة جداً	91%	4.55	.518	التزام الادارة العليا3
3	مرتفعة جداً	89%	4.46	.644	التزام الادارة العليا4
2	مرتفعة جداً	89%	4.47	.526	التزام الادارة العليا5
4	مرتفعة جداً	85%	4.24	.624	التزام الادارة العليا6

جدول رقم (١١) الإحصاء الوصفي لعبارات التحسين المستمر

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	Mean	Std. Deviation	
3	مرتفعة جداً	90%	4.50	.651	التحسين المستمر2
2	مرتفعة جداً	90%	4.52	.630	التحسين المستمر3
1	مرتفعة جداً	91%	4.56	.517	التحسين المستمر4



www.mecsj.com/ar

جدول رقم (١٢) الإحصاء الوصفي لعبارات مشاركة العاملين

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	Mean	Std. Deviation	
2	مرتفعة	79%	3.95	.745	مشاركة العاملين 1
1	مرتفعة جدا	80%	4.01	.794	مشاركة العاملين 3
3	مرتفعة	74%	3.72	.966	مشاركة العاملين 4

جدول رقم (١٣) الإحصاء الوصفي لعبارات التركيز على العميل

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	Mean	Std. Deviation	
1	مرتفعة جدا	90%	4.52	.563	التركيز على العميل 3
2	مرتفعة	88%	4.41	.623	التركيز على العميل 4

جدول رقم (١٤) الإحصاء الوصفي لعبارات الفعالية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	Mean	Std. Deviation	
1	مرتفعة	88%	4.41	.567	الفعالية 2
2	مرتفعة	87%	4.36	.539	الفعالية 3



www.mecsj.com/ar

جدول رقم (١٥) الإحصاء الوصفي لعبارات الكفاءة

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	Mean	Std. Deviation	
3	مرتفعة	89%	4.46	.694	الكفاءة 1
2	مرتفعة جدا	93%	4.63	.549	الكفاءة 4
1	مرتفعة جدا	93%	4.65	.538	الفعالية 1

جدول رقم (١٦) الإحصاء الوصفي لعبارات القيم التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	Mean	Std. Deviation	
3	متوسطة	69%	3.44	.848	القيم التنظيمية 1
2	مرتفعة	84%	4.20	.616	القيم التنظيمية 3
1	مرتفعة	86%	4.32	.558	القيم التنظيمية 4

جدول رقم (١٧) الإحصاء الوصفي لعبارات المعتقدات التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	Mean	Std. Deviation	
2	مرتفعة	80%	4.00	.815	المعتقدات التنظيمية 1
1	مرتفعة	84%	4.19	.691	المعتقدات التنظيمية 4



النتائج

- ١/ هناك علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة و التوقعات التنظيمية
- ٢/ هناك علاقة ذات اثر معنوي بين ادارة الجودة الشاملة و القيم التنظيمية
- ٣/ هناك علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة و المعتقدات التنظيمية
- ٤/ هناك علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة و التوقعات التنظيمية

التوصيات:

- ١/ لابد من قيام العاملين باداء المهام والواجبات حيث يتوفر لديهم القدرة علي تحمل المسؤولية
- ٢/ أن يعتقد العاملين بضرورة حجم المكافآت الممنوحة لهم
- ٣/ لابد من ادارة المستشفيات ان تلبي مما يتوقعة من تلبية الاحتياجات
- ٤/ ضرورة قيام ببذل الجهود اللازمة من اجل تحقيق الانجازات المتوقعة

المراجع

١. الخطيب ، أحمد ، رداح ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية عالم الكتب الحديث للنشر ، عمان ، (٢٠٠٦م)
٢. الصوفي، ادارة الجودة الشاملة ، عالم الكتب الحديث للنشر، ٢٠٠٤م
٣. دراسة بركة مشنان ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي – دراسة جامعة لخضر ، دكتوراة ، جامعة لخضر الجزائر، ٢٠١٦م
٤. دراسة منال طه بركات: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠٠٧
٥. العيد ، ختيم ، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة ، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة ، جامعة بوضياف ، الجزائر، ٢٠٠٩
٦. الطيطي ، خضر ، إدارة وصناعة الجودة ، مفاهيم إدارية وتقنيه وتجاريه في الجودة ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ٢٠١١م



www.mecsj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

٧. عبد المحسن، توفيق محمد، تقييم الأداء مدخل جديد لعام جديد، دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر، ٢٠٠٣م
٨. فيروز أبادي ، محمد : القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان.مجيد والزيادات، ١٩٩٤م
٩. سوسن ومحمد إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن، ٢٠٠٧
١٠. المقلي وإدريس، عمر أحمد عثمان و عبد الله عبد الرحيم، إدارة الجودة الشاملة منشورات جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم ٢٠٠٦.
١١. نور، النعيم وأروى : إدارة الجودة الشاملة المفاهيم الأساسية والأدوات والوسائل ، هيئة الخرطوم للصحافة والنشر ، الخرطوم، ٢٠٠٨
١٢. خالد بن سعيد الجعفي ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض، ١٩٩٧.
١٣. حمود ، خضير (بدون تاريخ) : إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان
١٤. هادي ، محمد، التيجاني، الطريق الى الامتياز ،شركه مطابع السودان للعملة المحدودة ،الخرطوم، ٢٠٠٤
١٥. احمد غنيم، تخطيط ومراقبة الانتاج والعمليات مدخل التحليل الكمي ،المكتبة العصريه للنشر والتوزيع، مصر، الاسكندرية ٢٠٠٠
١٦. مصطفى، محمد علي، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٣
١٧. العميان، محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥
١٨. حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧،
١٩. العوفي، محمد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،دارسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، ٢٠٠٥



www.mecsaj.com/ar

المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية و التربوية (MECSJ)

العدد السادس والعشرون (حزيران) 2020

ISSN: 2617-9563

٢٠. عاشوري، إبتسام ، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتة بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية
بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجفلة ، دراسة مقدمة للحصول على درجة
الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر – بسكرة. ٢٠١٥ م