

## المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبدالعزيز

عبدالله بن عبدالغني الطجم

أستاذ مشارك

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبدالعزيز - جدة - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١١/٨/١٤٢١هـ وقبل للنشر في ٢/١٩/١٤٢٢هـ)

**المستخلص:** لم تكن معظم محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ناجحة، مما حدا بالفكر التنظيمي إلى تركيز الجهود لمعرفة الأسباب الحقيقية لحالات عدم النجاح، وتحول الانتباه إلى دراسة العلاقة بين مفاهيم جديدة مثل ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي والسياسات الإدارية وعلاقتها بحالات النجاح أو الفشل .

قامت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة كثقافة ومناخ التنظيم والسياسات الإدارية في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، ومدى استعداد العاملين فيها لقبول التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد استراتيجيات التطوير التنظيمي، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل تحليل التمايز Multiple Discriminate Analysis، واختبار تحليل التباين None-way Analysis of Variance Test لتحقيق أهداف الدراسة .

وقد أظهرت النتائج الإحصائية لعينة البحث وجود رغبة لقبول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، مع وجود بعض المتغيرات المتعلقة بالأبعاد التنظيمية والسياسات الإدارية كعوامل كاجحة تعمل على زيادة مقاومة التغيير .

### مقدمة

تؤدي عملية التغيير والتطوير، أو استحداث أساليب وطرق جديدة في ثقافة المنظمات إلى عدم الرضا بين العاملين وتقود إلى مقاومة التغيير على اعتبار أنها طبيعة إنسانية لها أسبابها

ومبرراتها، مما حدا بكثير من الباحثين إلى الاعتقاد بأنه من الأيسر بناء تنظيمات جديدة بدلا من تطوير وتعديل التنظيمات القائمة (Thompson and Luthans, 1990).

إن تبني مفاهيم حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة TQM في مؤسسة أكاديمية مثل جامعة الملك عبدالعزيز يعني تغييراً وتطويراً في ثقافة المنظمة وعملياتها التشغيلية مما يستدعي استعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً، والتزاماً كاملاً، على كافة المستويات الإدارية، بفلسفة إدارة الجودة الشاملة (الطحج، ١٩٩٦م).

### مشكلة البحث

من أولويات إدارة الجودة الشاملة الحصول على رضا طالبي الخدمة في المقام الأول، والتركيز على أهمية التطوير المستمر لكافة العمليات التشغيلية المؤدية لتحسين المخرجات، والتشجيع والدعم لعمل الفريق، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب .

لقد دأبت كثير من المنظمات على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لكن لم تكن معظم المحاولات ناجحة، مما أدى إلى زيادة تكاليف التشغيل، وتدهور أساليب العمل، وهدر الوقت، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وزيادة عدم الرضا الوظيفي، مما حدا ببعض إلى الاعتقاد بأن فلسفة و مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا تتماشى مع أساليب وبناء منظماتهم، والبعض الآخر أرجع سبب الفشل إلى طريقة و أسلوب الإدارة العليا في التطبيق .

ونتيجة ذلك، بدأ الفكر التنظيمي الحديث يركز جهوده لمعرفة الأسباب الحقيقية لحالات عدم النجاح ودراسة أسبابها بعمق عن طريق معرفة المصادر الحاسمة لحالات الفشل (Donnelly, 1999)، حيث تحول الانتباه لدراسة مفاهيم جديدة مثل ثقافة المنظمة Organizational Culture والمناخ التنظيمي Organizational Climate، والسياسات الإدارية Administrative Policies وعلاقتها بحالات النجاح أو الفشل .

لذلك أصبحت هناك قناعة لدى مستشاري التطوير التنظيمي بضرورة معرفة واحتمار ثقافة التنظيم والمناخ التنظيمي والسياسات الإدارية، قبل تطبيق البرامج التطويرية ومنها إدارة الجودة الشاملة، لأن الثقافة والمناخ والسياسات تعتبر محددات لمدى استعداد التنظيم لتقبل فلسفة إدارة الجودة الشاملة (Harber & Callan, 1997)، فإذا لم تكن ثقافة ومناخ التنظيم والسياسات الإدارية في وضع يسمح بتقبل التغيير، فلن تجدي رغبة الإدارة العليا وتخطيطها لإحداث عملية التطوير.

### أسئلة البحث

- هل تساعد ثقافة التنظيم لجامعة الملك عبدالعزيز في قبول و تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- هل يساهم المناخ التنظيمي في جامعة الملك عبدالعزيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- هل تساعد السياسات الإدارية والبرامج التدريبيه المتبعة في جامعة الملك عبدالعزيز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- هل جامعة الملك عبدالعزيز في وضع يساعدها على قبول برامج إدارة الجودة الشاملة ؟

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى :

- بناء نموذج يحوي المتغيرات المختلفة والمتعلقة بمدى استعداد جامعة الملك عبدالعزيز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد مدى ملاءمة ثقافة التنظيم لجامعة الملك عبدالعزيز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد مدى ملاءمة المناخ التنظيمي لقبول البرامج التطويرية كإدارة الجودة الشاملة.
- تحديد مدى مساهمة السياسات الإدارية المتبعة في الجامعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد ماهية المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

### عينة البحث

شملت عينة البحث عددًا من كليات جامعة الملك عبدالعزيز والعمادات المستقلة فيها، حيث روعي في الاختيار حجم الكليات والعمادات (كبيرة أو صغيرة)، ونوعية التخصصات (نظرية أو علمية)، وتاريخ الإنشاء (قديمة أو حديثة)، وطبيعة النشاط (كلية أو عمادة مستقلة) . وقد وزعت استمارات الاستقصاء على كليات الاقتصاد والإدارة، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية، وكلية الهندسة، كلية تصاميم البيئة وعمادة المكتبات .

### أهمية البحث

توجد مقاومة عند تطبيق البرامج التطويرية في المنظمات بصفة عامة، وفي منظمات القطاع العام بصفة خاصة نتيجة الطبيعة البيروقراطية لتلك المنظمات، ونتيجة لذلك تصادف برامج إدارة الجودة الشاملة عقبات عند التطبيق، لذلك تأمل هذه الدراسة أن تساهم نتائجها في تحديد تلك العقبات والمشاكل في إحدى المؤسسات الأكاديمية العامة، و معرفة مدى الاستعداد الفكري

والعملي لقبول إحدى استراتيجيات التطوير التنظيمي، وستتوصل الدراسة لمعرفة مدى كفاءة الإدارة في توفير المناخ التنظيمي والسياسات الإدارية المناسبة، كما ستحدد علاقة البرامج التدريبية ونظام الحوافز المعمول به في الجامعة بدرجة الرضا ومستوى الأداء اللذين يسمحان بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

إن النتائج والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة توفر للعاملين في مجال التطوير التنظيمي وللمديرين وواضعي السياسات الإدارية والأكاديمية فرصة لمعرفة أبعاد إدارة الجودة الشاملة وما قد يعترضها من عقبات عند التطبيق في إحدى المؤسسات العامة .

### حدود البحث

لقد تم تطبيق البحث على جامعة الملك عبدالعزيز بجدة المؤسسات العامة الأكاديمية، في الفترة من ١٤١٩هـ - ١٤٢١هـ، ولذلك يجب تفسير النتائج بحذر نتيجة الحدود المكانية والزمانية، والنتائج المصاحبة للدراسات المسحية .

### الإطار النظري

حتى يمكن تطبيق البرامج التطويرية في المنظمات، يجب اختبار مدى تقبل ثقافة ومناخ المنظمة وسياساتها الإدارية لتلك البرامج، ومعرفة مدى استعداد قواها البشرية لتقبلها وتطبيقها، حتى يمكن توفير قدر من النجاح المطلوب لعلمية التطوير والتغيير .

ويقصد بالتغيير "عمليات التحول في سلوك العاملين وتفاعلهم لدفع التنظيم من وضعه الحالي إلى الوضع المطلوب" (Pettigrew, 1990, p. 425)، وهو لا يعني التخلي عن ثقافة المنظمة وتغيير مناخها وسياساتها وتقنياتها وكافة العمليات التشغيلية فيها، فهذا قد يولد مقاومة للتغيير، وإنما المقصود هو إيجاد ثقافة ومناخ وسياسات تستوعب وتتفاعل مع التطوير دون أن تكون عائقاً له.

### القطاع العام وإدارة الجودة الشاملة

أصبح استخدام إدارة الجودة الشاملة وسيلة هامة لتجديد منظمات القطاع العام لتكون قادرة على مواجهة متطلبات التنمية واحتياجات المستفيدين من خدماتها (Donnelly, 1999)، فقد استفادت المنظمات التي اعتمدت على إدارة الجودة الشاملة بتخفيض تكاليف التشغيل، وتحسين أساليب العمل، والتقليل من الوقت المخصص للأعمال الروتينية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي،

وهذا بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي (Cummins and Stonebreaker,1989), (Curda,1993).

ويواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام عدداً من المشاكل والصعاب نتيجة طبيعته وتكوينه، فهناك مشكلة الحوافز المالية، حيث لا يتمتع المديرون في القطاع العام بمرونة استخدام الحوافز المادية كمنظرائهم في القطاع الخاص، مما يجعل اعتمادهم أكبر على الحوافز المعنوية، و يجعل من تطبيق البرامج التطويرية عملية معقدة طويلة المدى قد تستغرق عدداً من السنوات حتى يتم الانتهاء منها، نتيجة الحاجة إلى إصلاح وتغيير ثقافة التنظيم (Wollner,1992,P.35).

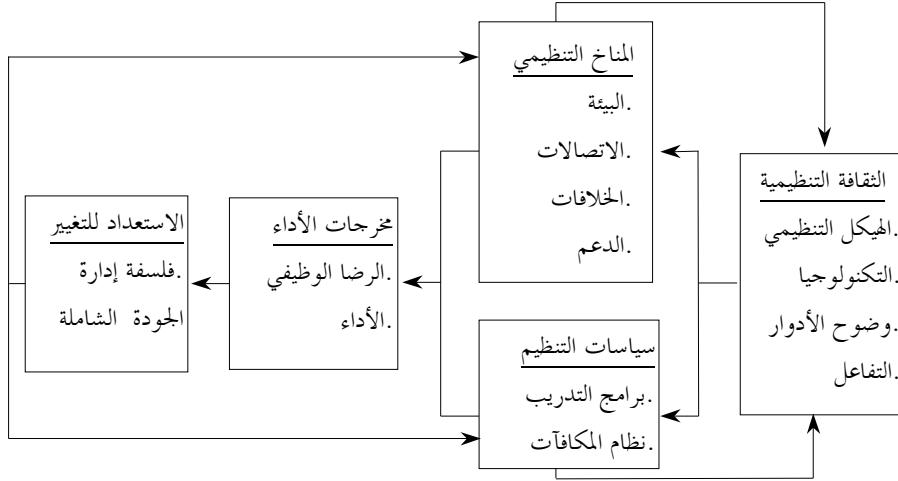
ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على تفويض العاملين الصلاحيات اللازمة لوضع الأهداف والخطط لمواجهة احتياجات المستفيدين، ومن ثم نشر هذا التوجه في ثقافة التنظيم، لأن عمليات التحول والتغيير تنبع من المستويات الدنيا داخل الهرم التنظيمي (Eskildson,1994) و(Peters,1999)، لكن المشكلة في منظمات القطاع العام هي المركزية وتركز السلطة في المستويات الإدارية العليا، مما يجعل باقي المستويات الإدارية متلقية للتعليمات بصورة أساسية، وهذا يشكل عائقاً في تطبيق الكثير من البرامج التطويرية ومنها إدارة الجودة الشاملة.

إن من أسباب فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام غياب تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا، وهذا التفويض يقوم على الثقة بديلاً للعمليات الرقابية، مما يتطلب إعادة التدريب للعاملين حول فلسفة وأساسيات إدارة الجودة الشاملة، لكن تبقى الصعوبة في تغيير الاتجاهات حول مفهوم الثقة .

لقد أصبح نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تحسين ثقافة التنظيم في المنظمات العامة مما يتطلب وجود قادة للتطوير يحسنون التعامل مع ثقافة التنظيم، وليس مديرين يعتقدون في المفاهيم البيروقراطية ويعتمدون على العمليات الرقابية، فالقيادات الحديثة تنظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها سلوك وتوقعات من قبل أعضاء التنظيم والمستفيدين، وهذا السلوك يتأثر بثقافة ومناخ التنظيم والسياسات الإدارية فيه .

## نموذج الاستعداد للتغيير

إن بناء نموذج متكامل يشمل متغيرات البحث ويبين مدى استعداد جامعة الملك عبدالعزيز لقبول فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها يمكن أن يساعد على فهم وتوضيح تلك المتغيرات بصورة شاملة، و الشكل رقم (١) يوضح متغيرات البحث .



شكل رقم (١)

### نموذج الاستعداد لقبول برامج التطوير

تتكون المنظمات بصورة عامة من العنصر البشري الذي يحمل معه ثقافته الخاصة و المتميزة (Wilson,1989)، ثقافة التنظيم تحدد المقبول والمرفوض، كما تحدد أسلوب مواجهة و حل المشاكل، وطريقة التعامل والاتصال بين العاملين، وكيفية الأداء، فثقافة التنظيم إذا ما نمت وترسخت فإن تأثيرها يطل كل فرد فيها ومن الصعوبة تغييره، فثقافة التنظيم أشبه بشخصية الفرد، تورث من جيل لآخر وتتغير ببطء شديد .

ينتج عن ثقافة التنظيم مناخ محدد، ويتم عن طريق تفاعل المناخ والثقافة والعنصر البشري مجموعة من العمليات والأساليب والسياسات التي تضفي شرعية على العمل وتوجهه نحو تحقيق أهداف التنظيم، وهو ما يعرف بالسياسات الإدارية، وقد أشار (Schien, 1985) إلى أن عملية التكامل بين الثقافة والمناخ والسياسات تحدد كيفية تحقيق التنظيم لأهدافه وقبوله لعمليات التطوير.

ويتم قياس قبول برامج التطوير عن طريق الأداء Performance والرضا الوظيفي Job Satisfaction، وقد دمج البعض هذين المقياسين فيما يسمى بمخرجات الأداء ، (Wilson, 1989) و(Golembiewski, 1991)، وتؤثر مخرجات الأداء والرضا الوظيفي على قبول برامج التطوير، ذلك أن المديرين والعاملين الذين يحملون اتجاهات إيجابية عن أدائهم (الرضا الوظيفي) سيكونون أكثر استعداداً لقبول إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة (Counte, Glendon, Oleske, and Hill, 1992).

إن ما يجب على مستشاري التطوير عند إحداث التغيير والتطوير في المنظمات هو العمل على كبح التوترات والحد من المقاومة والتقليل من الخلافات وكافة الضغوط النفسية إلى الحد المقبول، بمعنى أن يتم قياس الثقافة والمناخ في التنظيم قبل البدء في عملية التطوير. حتى يمكن قبول التغيير، فهناك مساران هما :

- ١ - إما أن تعدل بعض العناصر في الثقافة أو المناخ أو السياسات الإدارية داخل التنظيم لتسمح بتطبيق عمليات التطوير .
- ٢ - أو أن يتم تعديل بعض العناصر في البرنامج التطويري حتى تناسب ثقافة التنظيم ومناخه السائد و السياسات الإدارية .

ويعتبر الاختيار الثاني أسهل من الأول (Sepic and McNabb, 1992)، باعتبار أن التغيير في ثقافة التنظيم أكثر صعوبة، لأنه يحمل تغييراً في السلوك والعادات والإدراك مع تعزيز السلوكيات الجديدة المرغوبة والتي تقبل بعملية التطوير (Thompson and Luthans, 1990) .

#### أولاً : أبعاد ثقافة التنظيم

تعتبر الثقافة المحدد الرئيسي لكافة العمليات والعلاقات داخل التنظيم، ولقد عرف (Schien, 1992, p.12) الثقافة بأنها :

"نمط من الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المجموعة عند حل مشاكلها في تأقلمها مع المحيط واندماجها الداخلي، بحيث أصبحت ملزمة وشرعية ينبغي تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للتفكير والإدراك والشعور عند مواجهة مثل تلك المشاكل" .

و يقبول هذا التعريف أصبح هناك اعتقاد بأن الثقافة هي المحدد والموجه للسلوك في التنظيم. كما تعتبر الثقافة عاملاً أساسياً في قبول التطوير التنظيمي، وهناك من يرى أن مفهوم ثقافة التنظيم هو مفهوم غامض يتسم بصعوبة القياس، بينما يرى فريق آخر غير ذلك بحجة أنه ليس أكثر غموضاً من مفهوم الشخصية الإنسانية (Wilson, 1992, p.42).

ويندرج تحت ثقافة التنظيم مكونات يمكن قياسها مثل الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا، ووضوح الأدوار، والتفاعل والدعم (Zeitz, Johannesson and Ritchie, 1999).

### ثانياً : أبعاد المناخ التنظيمي

هناك من يخلط بين ثقافة التنظيم والمناخ التنظيمي باعتبارهما مفهومين مترادفين وهذا خطأ يقع فيه بعض الدارسين (Turnipseed, 1990), (Schein, 1992)، فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الثقافي، وهو انعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد والمجموعات داخل التنظيم، ويعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة، حيث تعمل الثقافة على وضع حدود السلوك بينما يؤثر المناخ على السلوك مباشرة .

ويعكس مفهوم المناخ التنظيمي محتوى وقوة انتشار القيم والاتجاهات وأنماط السلوك والشعور العام للعاملين داخل التنظيم، بمعنى الجو العام (Dastmalchian, Blyton, and Adamson, 1991)، كما يعكس المناخ التنظيمي مستوى الدعم التنظيمي، ودرجة الانفتاح داخل التنظيم، ونمط القيادة، ومستوى ونوعية العلاقات (Lewicki, Bowen, Hall, and Hall, 1988).

ويستخدم المناخ التنظيمي كمقياس لدرجة الرضا الوظيفي ومستوى كفاءة الإدارة، حيث يعمل المناخ التنظيمي كقوة دافعة إذا كان مناسباً، ويعمل كقوة كاجحة إذا لم يكن مناسباً (Turnipseed, 1988).

ولقد حدد (Reichers and Schneider, 1990) و (Dastmalchian, Blyton, and Adamson, 1991) عدداً من الأبعاد للمناخ داخل التنظيم مثل البيئة والاتصالات والخلافات والدعم.



### ثالثاً : أبعاد السياسات الإدارية

من مهام الإدارة تهيئة البيئة التنظيمية لتكون داعمةً لعمليات التطوير، فقد لاحظ (Thompson and Luthman, 1990) أنه لا يكفي فقط تحديد الثقافة المرغوبة، بل لا بد أن تكون السياسات الإدارية في التنظيم متناغمةً مع العملية التطويرية .

ولا يتمتع المديرون في القطاع العام بالقدر الكافي من الحوافز المادية للتأثير، لكنهم يتمتعون بحوافز معنوية أكبر، مثل الشعور بالواجب، والرغبة في الظهور والحاجة للتقدير، والرغبة في الانتماء للمنظمات المشهورة، والسمعة الاجتماعية . ومن مكونات السياسات الإدارية المؤثرة على جاهزية واستعداد التنظيم لقبول التغيير، التدريب والحوافز المادية والمعنوية .

### محصلة الأداء والاستعداد للتطوير

يعتبر الاستعداد للتطوير انعكاساً لتفاعل الأشخاص مع ثقافة ومناخ التنظيم، ومن هنا يكون التركيز على قياس مخرجات الأداء وعلاقته التأثيرية على الثقافة والمناخ التنظيمي كمؤشر للاستعداد لقبول التغيير.

هناك مقياسان لأداء التنظيم هما محصلة الأداء Performance Outcomes والآخر هو مخرجات التنظيم Organization Outputs، إن محصلة الأداء هي نتيجة الأعمال داخل التنظيم التي تؤثر على العاملين فيه وهي على النقيض من المخرجات التي هي نتاج النشاطات اليومية للعاملين .

ويوجد عاملان محددان لقياس محصلة الأداء هما : الأداء الوظيفي Job Performance والرضا الوظيفي Job Satisfaction، حيث يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة العاطفية الناتجة عن إدراك الشخص لإشباع حاجاته الوظيفية (Brown And Corless, 1990)، وقد لاحظ (Spanbauer, 1992) أن الأداء الوظيفي هو مؤشر لدرجة كفاءة الإدارة، ويمكن القول إن محصلة المقياسين تعتبر عنصراً هاماً في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة .

ولا يخضع الأداء الوظيفي خضوعاً كاملاً لسيطرة الموظف وحده طالما يوجد تأثير خارجي، حيث أظهرت أبحاث (Schein, 1992) و (Staw, 1986) أن أداء العاملين هو نتاج التفاعل داخل ثقافة ومناخ التنظيم وسياساتها الإدارية، فهو نتيجة الأنماط السلوكية والثقافية للمجموعات .

إن تغيير أداء المديرين والعاملين عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو من طبيعة التطوير التنظيمي (Sepic, 1993)، فتغيير الاهتمام من الأعمال الروتينية اليومية إلى العاملين والمستفيدين يعتبر أمراً صعباً، لأنه يتطلب تغييراً في ثقافة التنظيم (Radin and Coffee, 1993)، وعلى الإدارة أن تبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المستويات العليا في التنظيم نزولاً للمستويات الدنيا مع وجود دعم مستمر لتصبح متأصلةً في ثقافة التنظيم (Wilson, 1992).

وحتى يمكن القبول بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن يتوفر قدر من الأمن الوظيفي والسعادة لأعضاء التنظيم ليؤدوا عملهم بكفاءة، الأمر الذي يؤدي إلى القبول بالتطوير، وتصبح فرصة تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكبر .

### تصميم البحث

استخدم في عملية جمع المعلومات الأسلوبان الكمي Quantitative والنوعي Qualitative معاً، حيث أجريت العديد من المقابلات مع عدد من أعضاء هيئة التدريس ومديري الإدارات في الكليات والعمادات المستقلة، كما تم الاستفادة من عدد من الدراسات لقياس الثقافة والمناخ التنظيمي والسياسات الإدارية (McNabb and Sepic, 1993) لتكوين قائمة الاستقصاء، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه (Reichers and Schneider, 1990) من أن قائمة الاستقصاء يجب أن تنبع من التنظيم نفسه موضوع البحث ومن المقابلات مع الأشخاص الرئيسيين والمؤثرين في التنظيم.

تتكون استمارة الاستقصاء من مقاييس كمية لقياس ثقافة التنظيم، والمناخ التنظيمي، والسياسات الإدارية ومدى الاستعداد لقبول التغيير، وهناك أربعة أبعاد لقياس ثقافة التنظيم، وأربعة أبعاد لقياس المناخ التنظيمي، وهناك مقياسان للسياسات الإدارية، ومقياس واحد ومدى الاستعداد لقبول التغيير كما يوضحه الجدول رقم (١) .

وتم استخدام مدرج ليكرت ذي الخمس درجات، حيث أن قياسات الرضا تبدأ من (١= غير راض مطلقاً) إلى (٥=راض تماماً)، كما أن قياسات الأداء تبدأ من (١= أداء منخفض جداً) إلى (٥=أداء مرتفع جداً) . وقد تم الحصول على المعلومات عن طريق : (٤ أسئلة للمعلومات الديموغرافية) و(٤٢ سؤالاً حول المتغيرات المتعلقة بثقافة التنظيم ومناخه والسياسات الإدارية وحصيلة التنظيم ومدى استعداده لقبول التغيير) .

## جدول رقم (١)

## أبعاد المقاييس الكمية لمتغيرات البحث

المتغيرات	أسئلة الرضا	أسئلة الأداء
<b>الثقافة :</b>		
الهيكـل التنظيمي	١١ ، ١٠	١٠ ، ٩
الأدوار	٨ ، ٣	٧ ، ٣
التقنية	٦ ، ٤ ، ٢	٤ ، ٢
الدعم	٩ ، ٧ ، ٥ ، ١	٨ ، ٦ ، ٥ ، ١
<b>المناخ :</b>		
- البيئة	١٨ ، ١٢	١١
- الاتصالات	١٦	١٣
- الصراع	١٧ ، ١٤	١٤
- التفاعل	١٥ ، ١٣	١٢
<b>السياسات الإدارية :</b>		
التدريب	١٩	١٧
المكافآت	٢٠	١٨
<b>قبول التغيير :</b>	٢٤ ، ٢٣ ، ٢٢ ، ٢١	١٦ ، ١٥

## عينة البحث

لتحديد حجم العينة استعان الباحث بقواعد كل من (Tull and Hawkins,1993)

و(بازرعة، ١٩٨٩) باستخدام المعادلة التالية :

$$n = \frac{(S \times Z)^2}{(e)^2}$$

n : حجم العينة

Z : درجة المعيارية عند درجة ثقة محددة

σ : الانحراف المعياري للمجتمع

e : حجم الخطأ المقبول للعينة في تمثيل الدراسة

ولقد تم اختيار درجة ثقة في النتائج نسبتها ٩٥٪ باعتبارها الأكثر شيوعاً في مجال البحوث

الاجتماعية والإنسانية، ونتيجة لطبيعة الدراسة فقد تم قسمة قيمة (٥٪) على ٢، مما جعل القيمة

المعيارية (Z) تساوي ١,٩٦ درجة .

ونظراً لعدم توافر قيمة الانحراف المعياري للمجتمع، فقد تم الاعتماد على العينة الاستطلاعية في تقدير قيمة الانحراف المعياري لمجتمع البحث، حيث بلغ التقدير الخاص بهذه القيمة ٣١، وذلك بالنسبة للمتغيرات الرئيسة التي خضعت للدراسة .

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,31 \times 0,69)}{(0,05)^2} = 147 \text{ مفردة}$$

وفيما يتعلق بإجراءات سحب العينة فقد تم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية Stratified Sample، وقد تكونت العينة من ( ١٤٩ ) مفردة صالحة للتحليل تمثل منسوبي جامعة الملك عبدالعزيز بجددة، وتشمل كليات الاقتصاد والإدارة، الآداب، الهندسة، تصاميم البيئة، وعمادة شؤون المكتبات .

ويبين الجدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة على تلك الكليات والعمادات، وقد تركزت الفئة العمرية بين (٣٥-٤٥ سنة) وشكلت ما نسبته ٦٢٪ من مفردات العينة، بينما يتركز المستوى التعليمي على مرحلتَي البكالوريوس والدكتوراه (٣٧,٦٪ و ٣٢,٢٪) على التوالي، وتوزعت مفردات العينة على مختلف المستويات الوظيفية من المرتبة الخامسة إلى وحتى المرتبة الثالثة عشرة، تقع مراتب ٨٥٪ من عينة البحث بين المرتبة الخامسة والثانية عشرة، بينما ١٤٪ هم من شاغلي المرتبة الثالثة عشرة أو أعلى . وتشير النتائج الإحصائية لعينة الدراسة أن ٦٤,٤٪ تتراوح خبراتهم بين أربعة عشرة سنة إلى أكثر من عشرين سنة. ويوضح الجدول رقم (٢) تفاصيل العوامل الديموغرافية لعينة البحث .

#### جدول رقم (٢)

##### المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث

المتغير	العدد	النسبة %
<b>الكليات:</b>		
الاقتصاد والإدارة	٤١	٢٧,٥٪
الآداب	٣٩	٢٦,٢٪
الهندسة	٣٠	٢٠,١٪
تصاميم البيئة	٢١	١٤,١٪
المكتبة المركزية	١٨	١٢,١٪
الإجمالي	١٤٩	١٠٠٪

العمر :		
٠٠٠٠	٠٠	اقل من ٢٥ سنة
٪ ١٨,١	٢٧	٢٥ - ٣٤
٪ ٤١,٦	٦٢	٣٥ - ٤٤
٪ ٢٨,٢	٤٢	٤٥ - ٥٥
٪ ١٢,١	١٨	٥٦ سنة فأكثر
٪ ١٠٠	١٤٩	الإجمالي
المستوى التعليمي :		
٪ ١٨,١	٢٧	الثانوية العامة
٪ ٤	٦	دبلوم
٪ ٣٧,٦	٥٦	بكالوريوس
٪ ٨,١	١٢	ماجستير
٪ ٣٢,٢	٤٨	دكتوراه
٪ ١٠٠	١٤٩	الإجمالي
المرتبة الوظيفية :		
٠٠٠	٠٠	اقل من المرتبة الخامسة
٪ ٥٣,٧	٨٠	٥ - ٨
٪ ٣٢,٢	٤٨	٩ - ١٢
٪ ١٤,١	٢١	١٣ فأكثر
٪ ١٠٠	١٤٩	الإجمالي

### النتائج والمناقشة

#### قياس مخرجات الأداء

على الرغم من أن مخرجات الأداء تقع في نهاية النموذج إلا أنه جرى تقديمها لتفهم أعمق لما سيجري تحليله كمياً لكل من متغيرات ثقافة التنظيم والمناخ التنظيمي والسياسات الإدارية، وتقيس مخرجات الأداء كلاً من رضا العاملين وأدائهم الوظيفي، حتى يمكن قياس مدى دعم الثقافة والمناخ التنظيمي لقبول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة .

لقد قُسم مدرج القياس ذو النقاط الخمس إلى فئتين رئيسيتين : القيم المنخفضة تقيس كلاً من الرضا والأداء المنخفض، والقيم المرتفعة تقيس كلا من الرضا والأداء العالي، ويوضح الجدول رقم (٣) توزيع الحالات لكل مجموعة واتجاهاتها نحو قبول فلسفة التغيير .

جدول رقم (٣)  
الاتجاهات نحو فلسفة التطوير

المجموعة	العدد	النسبة %	المجموعة	العدد	النسبة %
رضا منخفض	٥٠	٣٣,٦%	أداء منخفض	١٧	١١,٤%
رضا مرتفع	٤٨	٣٢,٢%	أداء مرتفع	٩٣	٦٢,٤%
غير متأكد	٥١	٣٤,٢%	غير متأكد	٣٩	٢٦,٢%
الإجمالي	١٤٩	١٠٠%	الإجمالي	١٤٩	١٠٠%

وعلى الرغم من النتائج الإحصائية للعينة التي تشير إلى وجود انقسام حول الرضا (منخفض ٣٣,٦٪، مرتفع ٣٢,٢٪) من الذين حددوا موقفهم عند الإجابة، إلا أن ما نسبته (٦٢٪) من عينة البحث (باستثناء غير المتأكدين) يرون أن أداءهم مرتفع بالرغم من عدم رضاهم، وذلك على الرغم من وجود ما يزيد قليلاً على (١٨٪) من المحددين لموقفهم قد أبدوا عدم رضاهم، وقد يكون تفسير ذلك أنه على الرغم من عدم الرضا عن ثقافة ومناخ الجامعة وسياساتها الإدارية إلا أن الأداء ظل مرتفعاً بسبب طبيعة العمل الجامعي ذي الطابع الأكاديمي الذي يجد فيه الأشخاص إشباعاً لحاجات اجتماعية وفردية تنعكس في النشاطات البحثية والتدريسية والاستشارية .

#### قياس ثقافة التنظيم

طالما أن للتنظيم تاريخ فلا بد أن تكون له ثقافته التي نمت وتطورت عبر هذا التاريخ، حيث تتطور وترسخ ثقافة التنظيم من تفاعل القيم والسياسات وسلوكيات العاملين، لقد استخدم تحليل التمايز المتعدد Multiple discriminate analysis لكل واحد من الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية، التي تتمحور حول الهيكل التنظيمي، والتقنية والأدوار وعملية الدعم لتحديد فعاليته النسبية للتنبؤ بالنتائج، وتبعه اختبار تحليل التباين على كل فقرة على المدرج mne-way analysis of variance test .

ولقد أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن كل مقياس من الأبعاد الأربعة للثقافة لدية قدرة عالية على التمييز بين المجموعات لكل من الرضا الوظيفي والأداء، حيث يظهر الجدول رقم (٤) عدد الحالات لكل مجموعة والنسبة المئوية للتمايز، ويبدو أن مقياس التقنية هو الأقل قدرة على التمييز بين الرضا المرتفع والمنخفض للمجموعات، حيث إن (٥٨,١٣٪) فقط من الحالات تم تصنيفها على مدرج الرضا الوظيفي، بينما كان مقياس الدعم الأكثر قدرة على التمييز بين المجموعات على كل من مدرج الرضا الوظيفي والأداء، وكانت النسبة (٨٣,٩١٪) و (٨٣,٨١٪) على التوالي .

## جدول رقم (٤)

## نتائج التمايز لمتغيرات الثقافة

اسم المتغير	رضا منخفض	رضا مرتفع	تصنيف الرضا %	أداء منخفض	أداء عال	تصنيف الأداء %
الهيكل التنظيمي	٥٤	٦٠	٦٨,٨٩	١٥	١١٨	٦٦,١٧
التقنية	٤٧	٦٩	٥٨,١٣	٤١	٦٣	٦٦,٨٩
وضوح الأدوار	٦	١٤٠	٧١,١٧	٢٦	٧٨	٦٦,١٢
الدعم و التفاعل	٥٣	٤٥	٨٣,٩١	٣٨	٦٩	٨٣,٨١

وأظهر تحليل التباين للأبعاد الأربعة لثقافة التنظيم في الجامعة أن عدم الرضا يتركز على مقياس الدعم والتفاعل من بين الأبعاد الأربعة، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه (Schein,1985) من أنه إذا لم تقابل حاجات إنسانية أساسية مثل ( القبول وقدرة التأثير والتحكم والهوية ) فسينتج عنها عدم الرضا والتوتر داخل التنظيم، ويبدو أن جزءاً من تلك الاحتياجات لم يتم إشباعه في الجامعة.

## قياس المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي مؤشراً فعالاً لقياس فعالية التنظيم عندما يركز على متغيرات مثل الابتكار وجودة الخدمة والأمان (Schneider,1990, P.386) وبالتالي يمكن أن يكون مقياساً لمدى استعداد الجامعة لتقبل التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وتم اختيار أربعة أبعاد لقياس المناخ التنظيمي، وهي البيئة التنظيمية، والاتصالات، والصراع ودعم الرؤساء . وتعتبر هذه الأبعاد الأربعة الأكثر تمثيلاً للمناخ التنظيمي في نظر كل من (Reichers and Schneider ,1990,P.22) و (Kopelman,1990,P.290) .

وأظهرت النتائج الإحصائية كما في الجدول رقم (٥) مدى قدرة كل مقياس من الأبعاد الأربعة على التمييز بين المجموعات، كانت نسبة تحليل التمايز تتراوح بين انخفاض نسبه (٥٨,٢١) % لمقياس المحيط، إلى نسبة مرتفعة (٨٧,٢٣) % لمدرج دعم الرؤساء، وكلا النسبتين للتمييز بين المجموعات تحققت على مدرج الأداء الوظيفي .

## جدول رقم (٥)

## نتائج التمايز لمتغيرات المناخ التنظيمي

اسم المتغير	رضا منخفض	رضا مرتفع	تصنيف الرضا %	أداء منخفض	أداء عال	تصنيف الأداء %
البيئة التنظيمية	٢٧	٧٢	٧٣,٦٢	٣٢	٦٣	٥٨,٢١
الاتصالات	٣٥	١٠٥	٦٩,٤٥	٣٥	٨٤	٦٩,٩٧
الصراع	٥٤	٥١	٦٩,١٢	٢٩	٨٧	٧٠,٥٤
دعم الرؤساء	٥٩	٥٤	٨١,١٤	٢٩	٨٣	٨٧,٢٣

أظهرت النتائج الإحصائية عن طريق تحليل التباين عن طريق ANOVA أن أكثر الأبعاد الأربعة التي تعمل على عدم الرضا وانخفاض الأداء للمناخ التنظيمي هي عوامل الدعم من الرؤساء و الصراع التنظيمي، وذلك على الرغم من نظرة عينة الدراسة الإيجابية نحو الأداء .

## قياس السياسات الإدارية

تعتبر السياسات الإدارية بمثابة الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد ويحدد أداءهم داخل ثقافة ومناخ التنظيم، وهي تعكس الوسيلة المثلى التي يجب على العاملين اتباعها وتنفيذها من وجهة نظر الإدارة العليا، وعادة ما تكون هذه السياسات مكتوبةً وواجبة الاتباع.

ويوجد بعدان أساسيان لتلك السياسات كما يراها (Pettigrew,1990) هما نظاما التدريب و المكافآت . ولقد أظهرت النتائج الإحصائية مدى قدرة مقياسي التدريب ونظام الحوافز على التمييز بين مجموعات الرضا الوظيفي والأداء، حيث تتراوح النسبة بين (٦٤,٨٢٪) لمقياس التدريب على الأداء، إلى نسبة (٧٧,٤٥٪) لنفس المقياس على الرضا الوظيفي، كما هو موضح في الجدول رقم (٦) .

## جدول رقم (٦)

## نتائج التمايز لأبعاد السياسات الإدارية

اسم المتغير	رضا منخفض	رضا مرتفع	تصنيف الرضا %	أداء منخفض	أداء عال	تصنيف الأداء %
التدريب	٣٥	٨١	٧٧,٤٥	٢٦	٧٥	٦٤,٨٢
نظام المكافآت	٧٧	٢٤	٧٥,٢٠	٧٧	٣٩	٦٧,٩٢



وتظهر نتائج تحليل التباين أن عدم الرضا عن السياسات الإدارية يتركز على مقياس نظام الحوافز، في حين أن الأداء لم يتأثر بالسياسات الإدارية للجامعة على مقياسي التدريب ونظام الحوافز .

### قياس الاستعداد لقبول التغيير

تعتبر مقاومة التغيير أحد القوى الكابحة لتطبيق البرامج التطويرية في المنظمات سواءً في القطاع العام أو الخاص، إلا أن كلاً من (Schein,1992) و(Wilson, 1989) أشار إلى أن المنظمات البيروقراطية يمكن أن تتطور وتقبل بالتغيير .

### جدول رقم (٧)

#### نتائج التمايز لمدى قبول التغيير

اسم المتغير	رضا منخفض	رضا مرتفع	تصنيف الرضا %	أداء منخفض	أداء عال	تصنيف الأداء %
الاستعداد لقبول التغيير	٦٨	١٠٦	٦٨,٩٦	٢٥	٢١٠	٧٨,٨٩

ويشير الجدول رقم (٧) إلى أن معظم العاملين في الجامعة على استعداد لقبول التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن يمكن للنسبة القليلة ذات الرضا المنخفض وأن تقاوم التغيير وأن تعرقل جهود الإدارة في التطوير .

### النتائج والتوصيات

#### أولاً : النتائج

- تشير نتائج الدراسة إلى وجود رضاً منخفض بين عينة البحث حول ثقافة ومناخ الجامعة التنظيمي، مع وجود أداء مرتفع، قد يعود لطبيعة العمل الأكاديمي.
- يظهر من خلال تحليل الأبعاد التنظيمية لثقافة الجامعة، عدم وجود مشكلة في الهيكل التنظيمي، التقنية المستخدمة، و وضوح الأدوار، إنما تشير النتائج الإحصائية لعينة البحث إلى عدم وجود رضا حول مقياس "الدعم التنظيمي" من الإدارة العليا للمستويات الإدارية الدنيا.
- بدأ من اختبارات المناخ التنظيمي لعينة البحث، وجود رضا وظيفي حول مقياسي البيئة التنظيمية السائدة في الجامعة وكذلك نظام الاتصالات، بينما أشارت النتائج الإحصائية إلى

وجود عدم رضا حول مقياسي "الدعم من الرؤساء" و "إدارة الصراع" حيث يعمل هذان المقياسان على مقاومة التغيير، وصعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

- أشارت النتائج الإحصائية لعينة البحث حول متغير السياسات الإدارية إلى وجود رضا حول مقياس التدريب، بينما كان تركيز عدم الرضا حول نظام الحوافز في الجامعة.
- أشارت نتائج الدراسة إلى استعداد ورغبة مجتمع الدراسة لقبول التغيير.

### ثانياً : التوصيات

يمكن للتطوير أن يأخذ مكانه في الجامعة، عندما تركز القيادات الإدارية والأكاديمية في مختلف الإدارات والكليات والعمادات الوقت والجهد لدراسة وتقييم الثقافة والمناخ التنظيمي والسياسات الإدارية المعمول بها، باعتبارها محددات لقبول وتطبيق البرامج التطويرية ومنها (إدارة الجودة الشاملة)، وأن تتبنى توجهات إيجابية نحو الفوائد والمزايا التي يمكن أن تحصل عليها الجامعة من تبني مثل تلك البرامج التطويرية .

وسوف يحمل تبني الجامعة لإدارة الجودة الشاملة من مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية وعوداً مستقبلية لتحسين التخطيط الاستراتيجي، والاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية وزيادة الإنتاجية، ورفع درجة الرضا للعاملين والمتعاملين مع الجامعة، وستكون الجامعة في وضع أفضل لخدمة مجتمعها الداخلي والخارجي .

ولذلك يمكن حصر توصيات الدراسة بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في الآتي :

(١) العمل على رفع درجة الرضا لدى منسوبي الجامعة من أكاديميين وإداريين فيما يتعلق بثقافة ومناخ التنظيم، حيث سيساعد على تعزيز الأداء المتميز وزيادة الرضا الوظيفي .

(٢) العمل على زيادة الدعم والتفاعل من كافة المستويات القيادية في إدارات الجامعة للعاملين عن طريق منح صلاحيات أكبر للقيادات الأكاديمية والإدارية تساعد على الإنجاز المتميز وتوفر قدرًا من الرضا الذي يؤدي للإبداع والابتكار، خصوصاً وأن طبيعة ووظيفة الجامعة أكاديمية ابتكارية تتطلب أن تتم الأعمال فيها بصورة أفقية، نتيجة الاعتمادية الناتجة من تنوع التخصصات العلمية والخبرات والخلفيات الأكاديمية مما يؤدي إلى التكامل والشمولية .

(٣) العمل على التخلص من الأنماط المركزية التي لا تتناسب مع أهداف الجامعة وطبيعتها الوظيفية و التركيز على عمل وبناء الفريق والذي يقود للأداء المتميز، والذي هو أحد أساسيات إدارة الجودة الشاملة .

(٤) العمل المستمر على تغيير الأنماط القيادية السائدة والتركيز على الدعم المستمر للمرؤوسين وحسن إدارة الصراع والتخفيف من آثاره، عن طريق التحول والتركيز على التدريب السلوكي، لتغيير الأنماط القيادية وتعلم طريقة حل الصراع والتي يبدو أنها قد تعطل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة .

(٥) العمل على رسم سياسات حوافز فعالة (معنوية ومادية) لزيادة الرضا الوظيفي، حيث يمكن أن يكون هذا العنصر أحد العوامل الكابحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة إذا لم يعط الاهتمام من قبل الإدارة العليا بالجامعة، كما أظهرته عينة الدراسة .

(٦) تعزيز الرغبة الموجودة لقبول التطوير لدى عينة البحث، عن طريق التوعية بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وبيان المزايا التي يمكن أن يحصل عليها منسوبو الجامعة، والمستفيدون من تطبيق مثل هذه البرامج التطويرية .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

الطجم، عبدالله بن عبدالغني، "قياس قدرة العوامل الديموغرافية والتنظيمية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت م(٤)، عدد (١)، ١٩٩٦ م .  
بازرعة، محمود صادق، لبحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات"، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٩ م.

### ثانياً: المراجع الإنجليزية

**Brown, R. L. and Corless, J. C.** (1990) "Government Auditor Job Satisfaction", *Association of Government Accountants Journal*, vol. 39, pp. 27-38.  
**Counte, M. A., Glendon, G. L., Oleske, D. M., and Hill, J. P.,** (1992) "Total Quality Management in Health care Organization: How are Employees Affected?", *Hospital and Health Services Administration*, vol. 37, pp. 503-518.  
**Cummins, J. M., and Stonebreaker, E. C.,** (1989) "Total Quality Management of Telecommunications", *Business Communications Review*, vol. , pp. 36-41.  
**Curda, E. H.** (1993) "Reinventing Government: Moving beyond the Buzzword", *The Public Manager*, 23, 33-36.  
**Dastmalchian, A., Blyton, P., and Adamson, R.** (1991) *The Climate of Workplace Relations*, London:Routledge.

- Donnelly, Mike**, (1999) "Making the Difference: Quality Strategy in the Public Sector", *Managing Services Quality*, vol. **9**, Iss **1**.
- Eskildson, L.** (1994) "Improving the Odds of TQM Success", *Quality Progress*, vol. **27**, pp. 61-63.
- Gloembiewski, R. T.** (1991) "OD Applications in Development Settings", *Research in the Sociology of Organizations*, vol. **9**, pp. 201-263
- Harber, D. G., Ashkanasy, N. and Callan, V.** (1997), "Implementing Quality Service in a Public Hospital Setting", *Public Productivity & Management Review*, vol. **21**, No.1, pp.13-29
- Kopelman, R. T.** (1990) "The Role of Climate and Culture in Productivity" in **B. Schneider** (ed) *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, Jossey – Bass.
- Lewicki, R. J., Bowen, R. D., Hall, D. T., and Hall, F. S.** (1988) *Experience in Management and Organizational Behavior*, 3<sup>rd</sup> ed, New York; Wiley.
- McNabb, D. E., and Sepic, F. T.**, (1993) "Stressors, Moderator, and Outcomes: Developing an Instrument to Measure Quality of Worklife", *Proceedings of American Marketing Association's Fourth Conference on Marketing and the Quality Life*, pp. 133-138.
- Peters, V. John**, (1999) "Total Services Quality Management", *Managing Service Quality*, vol. **29**, Iss **1**.
- Pettigrew, A. M.** (1990) "Organizational Climate: Two Constructs in Search of a Role", in **B.Schneider** (ed), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Josey-Bass.
- Radin, B., and Coffee, J. N.** (1993) "A Critique of TQM: Problems of Implementation in the Public Sector", *Public Administration Quarterly*, vol. **17**, pp. 42-53
- Reichers, A. E., and Schneider, B.**(1990) "Climate and Culture: An Evolution of Constructs", in **B. Schneider** (ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H.** (1992) *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H.**(1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B.** (1990) "The Climate of Service: An Application of the Climate Construct", In **B. Schneider** (ed.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sepic, F. T.**, (1993) "TQM Tools for Redesign" *Business Scene*, vol. **12**, pp. 8-10
- Sepic, F. T., and McNabb, D. E.** (1992) "Moderating Stress for Quality in the Workplace: Toward a Normative Model", *Proceedings of the 21<sup>st</sup> Annual Meeting of the Western Decision Science Institute*, Reco. Nev.
- Spanbauer, S.** (1992) "A Quality System for Education", Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Staw, B. M.**, (1986) "Organizational Psychology and the Happy Productive Work", *California Management review*, vol. **28**, pp. 40-53
- Thompson, K. R., and Luthans, F.**, (1990) "Organizational Culture: A Behavioral Perspective", in **B. Schneider** (ed), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Tull, D. and Hawkins, D.** (1993) *Marketing Research: Measurement and Method*, New York: Mcmilan Publishing Co.
- Turnipseed, D. L.** (1988) "An Integrated, Interactive Model of Organizational Climate, Culture, and Effectiveness" *LODJ*, vol. **9**, pp. 17-21
- Turnipseed, D. L.** (1990) "Evaluation of Health Care Work Environment via a Social climate Scale", *Hospital and Health Services Administration*, vol. **35**, pp. 245-262
- Wilson, J.** (1989) *Bureaucracy: What Government Agencies Do and How They Do it*, New York: Basic Books.
- Wilson, J.** (1992) "The Difference is Commitment", *Public Manager*, vol. **21**, pp. 53-54
- Wollner, G. E.**, (1992) "The Law of Producing Quality", *Quality Progress*, vol. **28**, pp. 35-40.
- Zeitz, G., Johannesson and Ritchie, J.** (1999) "An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture", *Group & Organization Management*, vol. **22**, No **4**, pp. 414-444.

## ملحق

## الجودة الشاملة في جامعة الملك عبدالعزيز

أولاً : معلومات شخصية :

- ١- كم تبلغ من العمر؟ ( سنة )
- ( ) أقل من ٢٥ سنة ( ) ٢٥-٣٤ ( ) ٣٥-٤٤ ( ) ٤٥-٥٥ ( ) ٥٦ سنة فأكثر
- ٢- ما هو آخر مؤهل علمي حصلت عليه؟ ( )
- ( ) أقل من الثانوية العامة ( ) الثانوية العامة ( ) دبلوم بعد الثانوية العامة ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه
- ٣- ما هي المرتبة الوظيفية التي تشغلها؟ ( )
- ( ) أقل من المرتبة الخامسة ( ) ٥-٨ ( ) ٩-١٢ ( ) ١٣ فأكثر .
- ٤- الخبرة الوظيفية
- ( ) أقل من أربعة سنوات ( ) ٤-٨ ( ) ٩-١٣ ( ) ١٤-١٩ ( ) ٢٠ فأكثر

ثانياً : معلومات عن درجة الرضا حول بعض الظواهر السائدة في الجامعة :

اختر درجة الرضا التي تشعر بها مقابل كل عبارة مما يأتي، وذلك بوضع علامة صح ( **ii** ) في المربع المناسب :

العبارة	راضٍ تماماً	راضٍ إلى حد ما	غير متأكد	غير راضٍ	غير راضٍ تماماً
١- هناك دعم واهتمام من قبل الإدارة العليا بمستوى الجودة في الجامعة .					
٢- تركز الإدارات في الجامعة على المعلومات الضرورية لتطوير العمل .					

غير راضٍ تماماً	غير راضٍ	غير متأكد	راضٍ إلى حد ما	راضٍ تماماً	العبارة
					٣- هناك وعي تام بأهداف الجامعة وأقسامها وإداراتها من قبل العاملين فيها .
					٤- سياسة المشتريات من الأجهزة والمواد موجهة لاحتياجات الجامعة .
					٥- تقوم أقسام وإدارات الجامعة بدراسة احتياجات المستفيدين بصورة مستمرة .
					٦- أشعر بالمتعة والتحدي في عملي بالجامعة .
					٧- هناك ثقة متبادلة بين الإدارة العليا بالجامعة والعاملين فيها .
					٨- أعلم تماماً ما هو مطلوب مني عمله .
					٩- هناك تشجيع على مناقشة المشاكل وتطوير العمل.
					١٠- ليس هناك تداخل في الصلاحيات أو المهام بين الأقسام داخل الجامعة .
					١١- هناك وضوح في اختصاصات ومهام كل موظف في الجامعة .
					١٢- تحاول الإدارة العليا أن تجعل من الجامعة مكاناً مناسباً للعمل .
					١٣- يشجع رئيسي التعاون والعمل الجماعي .
					١٤- لا تترك الخلافات لتؤثر على العمل والعاملين
					١٥- هناك تشجيع حقيقي للإبداع والابتكار .
					١٦- هناك ترابط وانسجام بين أعضاء الأقسام أنفسهم.
					١٧- هناك تشجيع لمواجهة وحل المشاكل بطرق جديدة ومختلفة .
					١٨- تيميل العلاقات بين الأقسام المختلفة إلى التعاون لخدمة أهداف الجامعة .
					١٩- تسعى الجامعة لتطوير المهارات لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة .
					٢٠- يحصل على المكافآت والترقيات الأشخاص الذين يقدمون أعمالاً مميزة .

غير راضٍ تماماً	غير راضٍ	غير متأكد	راضٍ إلى حد ما	راضٍ تماماً	العبارة
					٢١- هناك اهتمام والتزام على كافة المستويات في الجامعة بالجودة النوعية .
					٢٢- يعتبر العمل المستمر على تحسين النوعية من أهداف الجامعة والأقسام فيها.
					٢٣- تأخذ إدارة الجامعة بالاقتراحات التطويرية وتعمل على تنفيذها .
					٢٤- يعمل رؤساء الأقسام والإدارات في الجامعة على برامج تطويرية مخططة للجودة النوعية الشاملة.

### ثالثاً : معلومات عن بعض الظواهر الإدارية وعلاقتها بالأداء في الجامعة :

ضع علامة صح ( u ) على درجة الأداء التي تعتقد أنها تقابل كل عبارة مما يأتي :

أداء منخفض جداً	أداء منخفض	غير متأكد	أداء مرتفع	أداء مرتفع جداً	العبارة
					١- يؤدي الاهتمام الحالي بمستوى النوعية في الجامعة إلى
					٣- يساهم وضوح الأهداف في الجامعة على
					٤- لدينا في الجامعة من الأجهزة والمواد ما يساعد على
					٥- تؤدي معرفة الجامعة باحتياجات المتعاملين معها إلى
					٦- تؤثر نوعية الثقة السائدة بين العاملين ورؤسائهم على
					٧- تساعد درجة وضوح التوصيف في الجامعة على
					٨- يساعد أسلوب مواجهة وحل المشاكل في الجامعة على
					٩- يساهم وضوح المهام والصلاحيات بين الإدارات والأقسام في الجامعة على
					١٠- تساهم طريقة تحديد اختصاصات ومهام كل موظف على
					١١- يساعد المناخ التنظيمي السائد في الجامعة على
					١٢- يقود اهتمام الرؤساء بالتعاون والعمل الجماعي إلى
					١٣- تؤدي فعالية الاتصال وتبادل المعلومات في الجامعة إلى
					١٤- تقود نوعية العلاقات بين العاملين في الجامعة إلى

أداء منخفض جداً	أداء منخفض	غير متأكد	أداء مرتفع	أداء مرتفع جداً	العبارة
					١٥- تعمل الأهداف المحددة لتحسين النوعية في كل قسم على
					١٦- يساهم التطوير النوعي المستمر في الجامعة على
					١٧- يقود سعي الجامعة للتدريب وتطوير المهارات اللازمة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة إلى
					١٨- تحقق طريقة توزيع المكافآت والعلاوات والترقية في الجامعة إلى



## The Organizational Limitations of Applying Total Quality Management in King Abdul-Aziz University

ABDULLAH A. AL-TAJEM

*Associate Professor*

*Department of Public Administration*

*Faculty of Economics and Administration*

*King Abdul-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia*

ABSTRACT. Not all Total Quality Management (TQM) implementations were successful. The Failure of the implementation of TQM led organizational thought to concentrate their efforts toward understanding the real reasons, and try to focus on new concepts such as organizational culture, climate and policies.

The scope of this work is to study the relationship between the independent variables (organizational culture, climate and policies) in King Abdulaziz University, and the readiness to accept change, through TQM as organizational development strategies. This study use Multiple Discriminate Analysis and the None-Way Analysis of Variance Test to achieve the goals of this study.

The statistical analysis showed a desire of the study sample to accept TQM with some of organizational dimensions and policies, which work as resistance factors for accepting change.