



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها  
بالثقافة التنظيمية

"دراسة ميدانية على موظفي الإدارة العليا بالبنوك العاملة بمدينة المسيلة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

علوطي عاشور

إعداد الطالبة:

دهمش سميرة

السنة الجامعية:

1437-1436 هـ / 2015-2016 م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها  
بالثقافة التنظيمية

"دراسة ميدانية على موظفي الإدارة العليا بالبنوك العاملة بمدينة المسيلة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

علوطي عاشور

إعداد الطالبة:

دهمش سميرة

السنة الجامعية:

1437-1436 هـ / 2015-2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ. خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ. اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ  
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ. عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ}

سورة العلق الآيات (1، 2، 3، 4)

{وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا}

سورة طه، الآية 114

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ  
خَبِيرٌ}

سورة المجادلة، الآية 11

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أفضل المرسلين وخاتم النبيين سيدنا محمد وعلى آله الطيبين وصحابته الأكرمين والتابعين لهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد... أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله وطيب ثراه. وإلى أمي الحبيبة التي كانت لي العون الكبير أتمنى لها طول العمر والصحة والعافية. إلى من تشاركنا حنان الأسرة. إلى من عشنا أسعد اللحظات. إلى نبض البيت وفرحه إخوتي.

إلى رفاق الدرب بإذن الله اللذان شاركاني أيام عملي وصبرا على انشغالي عنهم، زوجي وأولادي.

إلى أختي الغالية سعيدة.

إلى كل الأهل والأحبة.

إلى كل الأساتذة الكرام.

إلى كل الزملاء الأعزاء.

أهدي ثمرة جهدي هذا.

## تقدير وشكر

الحمد لله الذي تتم به خير الأعمال.

والذي بحمده يكون خير الإكمال.

الذي كان لنا خير المعين، وفي صبرنا كان نعم اليقين.

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعال بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه الدراسة.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف (علوطي عاشور) على توجيهاته وجهده ووقته في إنجاز هذه الدراسة، فجزاه الله خيرا ورعاه وأطال الله في عمره، وله مني فائق الاحترام والشكر والتقدير.

أتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة والزملاء وإلى عمال مكتبة كلية الاقتصاد وعلى رأسهم مديرة المكتبة جزاها الله كل خير على سعة صدرها وصبرها ومساعدتها.

الشكر الجزيل إلى الأستاذ (مكفس عبد المالك) رعاه الله وأطال الله في عمره .

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ولو ببسمة.

شكرا

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة من وجهة نظر موظفي الإدارة العليا فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العليا ( المدير، نائب المدير، رئيس المصلحة، نائب رئيس المصلحة) في البنوك العاملة بمدينة المسيلة سنة 2015-2016، وعددهم 68 موظفا (100%) مثلوا عينة الدراسة، واستجاب منهم 51 موظف (75%). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم التأكد من صدق وثبات المقياس، وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في هذه البنوك محل الدراسة كان متوسطا، ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة في هذه البنوك حازت أيضا على درجة متوسطة، وأن هناك ارتباطا ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك مجتمع الدراسة وتعزيزها، وذلك من أجل تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق أبعاد الجودة الشاملة. كما أوصت أيضا بالتركيز على أهم بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والذي حاز على الترتيب الأول في البنوك العاملة في مدينة المسيلة وهو التركيز على العميل من أجل بلوغ الأهداف المرجوة، والتعامل مع العملاء يجب أن يتسم بروح عالية من الصبر وضبط النفس وأخذ كافة الأبعاد الإنسانية والسلوكية في الاعتبار.

## **Résumé :**

L'objet de cette étude visa sa savoir la relation entre les dimensions de gestion les banque totale de la qualité et la culture organisationnelle dominante dans les banques opérant dans la ville de M'sila. Le point de vue du personnel de la direction générale.

L'échantillon d'étude était composé de tous les employés de la direction générale (Directeur, Directeur Adjoint, Chef Service, Chef Service Adjoint) dans les banques opérant dans la ville pour l 'année 2015-2016. Le nombre des employés apparus dans cette étude était 68 employés (100%). 51 employés entre eux ont répondu par oui ; foraient le taux de (75%).

Pour atteindre les objectifs de cette étude, il a été confirmé de la fiabilité et la validité de tous les normes de la recherche.

Les résultats ont montré que le niveau de la pratique des dimensions de gestion. Totale de la qualité étai moyen. Et aussi pour la pratique de la culture organisationnelle. Cette étude aussi a montré qu'il existe une corrélation statistiquement significative au niveau de la formule = 0.01 entre les dimensions de gestion totale de la qualité et la culture organisationnelle dans ces banques.

L'étude a fait remarque la nécessité de développement et de promouvoir la culture organisationnelle dominante dans les banque afin de crée un clima approprie pour appliquer les dimensions de gestion totale de la qualité.

Elle a également recommandé de baser sur l'élément le plus important celle- de travailler pour atteindre les rapports avec les clients doivent être caractérisée sur un esprit bien élevé de patience et de compréhension on prenant toutes la considération des aspects humains.

## فهرس العناوين:

الرقم	العناوين	الصفحة
(1)	الإهداء.	أ
(2)	الشكر.	ب
(3)	ملخص الدراسة.	ج
(4)	فهرس العناوين.	هـ
(5)	فهرس الجداول.	ط
(6)	فهرس الأشكال.	ك
(7)	المقدمة.	ن
(8)	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.</b>	
(9)	الإشكالية.	2
(10)	فرضيات الدراسة.	6
(11)	أهداف الدراسة.	6
(12)	أسباب الدراسة.	7
(13)	تحديد المفاهيم.	8
(14)	الدراسات السابقة.	8
(15)	<b>الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة.</b>	
(16)	الجودة.	14
(17)	تعريف الجودة.	14
(18)	أوجه الجودة	16
(19)	أبعاد الجودة	17
(20)	إدارة الجودة الشاملة	20
(21)	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	20
(22)	ما هي إدارة الجودة الشاملة؟	22
(23)	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	24

28	مساهمات مدارس الفكر الإداري لإدارة الجودة الشاملة	(24
30	رواد إدارة الجودة الشاملة	(25
37	أهداف إدارة الجودة الشاملة	(26
39	فوائد إدارة الجودة الشاملة	(27
40	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	(28
4545	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	(29
48	عناصر إدارة الجودة الشاملة	(30
50	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(31
54	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(32
57	أدوات إدارة الجودة الشاملة	(33
64	نماذج إدارة الجودة الشاملة	(34
68	جوائز إدارة الجودة الشاملة	(35
72	إدارة الجودة الشاملة والسلوك التنظيمي	(36
73	إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية	(37
75	أسباب تغيير الثقافة التنظيمية	(38
76	التأسيس لثقافة الجودة	(39
77	إدارة الجودة الشاملة والخدمات	(40
81	إدارة الجودة الشاملة في البنوك	(41
82	إدارة الجودة الشاملة والأيزو ISO	(42
	<b>الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية</b>	<b>(43</b>
87	الثقافة	(44
87	تعريف الثقافة	(45
90	الثقافة والعرب	(46
92	الثقافة والشخصية	(47
93	الثقافة والإنسان	(48

94	الثقافة والتنمية	(49
95	وظائف الثقافة بالنسبة للأفراد	(50
97	الثقافة التنظيمية	(51
97	ماذا تعني الثقافة التنظيمية؟	(52
98	تعريف الثقافة التنظيمية:	(53
99	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	(54
101	أهمية الثقافة التنظيمية	(55
103	وظائف الثقافة التنظيمية	(56
104	محددات الثقافة التنظيمية	(57
105	خصائص الثقافة التنظيمية	(58
107	مكونات الثقافة التنظيمية	(59
109	مصادر الثقافة التنظيمية	(60
110	أنواع الثقافة التنظيمية	(61
116	مستويات الثقافة التنظيمية	(62
117	نظريات الثقافة التنظيمية	(63
119	آليات خلق الثقافة التنظيمية	(64
122	العوامل المساعدة على تنمية وترسيخ الثقافة التنظيمية	(65
124	أبعاد الثقافة التنظيمية	(66
126	تشخيص الثقافة التنظيمية	(67
127	ثقافة نظرية (Z)	(68
129	الثقافة التنظيمية الإيجابية	(69
130	تغيير الثقافة التنظيمية	(70
130	مفهوم التغيير الثقافي	(71
131	العوامل المساعدة على التغيير الثقافي	(72
132	مراحل عملية التغيير الثقافي	(73

136	الثقافة التنظيمية والترويج لإدارة الجودة الشاملة	(74)
137	القيم التنظيمية	(75)
138	أنواع القيم التنظيمية	(76)
139	القيم النموذجية للمنظمة	(77)
	<b>الفصل الرابع: البنوك</b>	<b>(78)</b>
143	البنوك	(79)
143	نشأة البنوك وتطورها	(80)
144	تعريف البنك	(81)
145	أنواع البنوك	(82)
148	الهيكل التنظيمي للبنك	(83)
151	تقديم عام حول البنوك محل الدراسة	(84)
159	الخدمات المصرفية	(85)
159	مفهوم الخدمة المصرفية	(86)
159	طبيعة الخدمات المصرفية	(87)
161	جودة الخدمة المصرفية	(88)
161	مفهوم جودة الخدمة المصرفية	(89)
163	الخدمة المصرفية جودة مميزة تنافسية للبنك:	(90)
164	إدارة الجودة الشاملة في تميز البنك	(91)
165	تعديل ثقافة البنك بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(92)
166	تغير الأنظمة والسياسات التي تضبط العمل في البنك	(93)
167	تحسين العلاقات مع المتعاملين مع البنك	(94)
	<b>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية</b>	<b>(95)</b>
171	منهجية الدراسة	(96)
171	منهج الدراسة	(97)
171	حدود الدراسة	(98)

171	هيكل الدراسة	(99)
172	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	(100)
172	مجتمع وعينة الدراسة	(101)
173	الدراسة الاستطلاعية	(102)
178	ثبات وصدق مقياس الدراسة	(103)
178	ثبات وصدق المقياس الأول (أبعاد إدارة الجودة الشاملة)	(104)
183	ثبات وصدق المقياس الثاني (الثقافة التنظيمية)	(105)
186	عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	(106)
186	عرض وتفسير نتائج فرضيات الدراسة	(107)
193	مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري	(108)
197	اقتراحات	(109)
199	مواضيع مقترحة	(110)
202	قائمة المصادر والمراجع	(111)
214	قائمة الملاحق	(112)

#### فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
(1)	مقارنة بين أبعاد الجودة في صناعة السلع والخدمات.	18
(2)	أهم اتجاهات الرواد لإدارة الجودة الشاملة.	36
(3)	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة ومكوناتها.	49
(4)	مقارنة بين خصائص التنظيم القديم (التقليدي) وخصائص النظام الجديد.	53
(5)	مقارنة بين خصائص TQM وخصائص ISO9000.	83
(6)	خصائص الثقافة التنظيمية.	107
(7)	مقياس "آراب مارتين Arab Martin" للثقافة التنظيمية.	125
(8)	قضايا محتملة لمقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها.	135

146	ميزانية البنك المركزي.	(9)
173	يوضح عينة الدراسة وتوزيعها النسبي	(10)
175	توزيع عبارات مقياس إدارة الجودة الشاملة	(11)
176	توزيع عبارات مقياس الثقافة التنظيمية	(12)
177	يوضح إجراءات تنفيذ الدراسة من خلال عدد الاستبيانات التي وزعت على العينة الاستطلاعية.	(13)
177	يوضح إجراءات تنفيذ الدراسة من خلال عدد الاستبيانات التي وزعت على عينة الدراسة.	(14)
178	يوضح ثبات مقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة عن طريق التناسق الداخلي.	(15)
179	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التركيز على العميل مع درجته الكلية.	(16)
180	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التركيز على تألبية احتياجات العمال مع درجته الكلية.	(17)
181	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التركيز على تحسين العمليات مع درجته الكلية.	(18)
182	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التركيز على الميزة الإدارية للمنافسة مع درجته الكلية.	(19)
183	يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية لمقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة.	(20)
184	يوضح ثبات مقياس الثقافة التنظيمية عن طريق التناسق الداخلي.	(21)
184	يوضح ثبات مقياس الثقافة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية.	(22)
185	يوضح صدق مقياس الثقافة التنظيمية باستخدام المقارنة الطرفية.	(23)
186	يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.	(24)
187	يوضح العلاقة بين التركيز على العميل والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.	(25)

188	يوضح العلاقة بين التركيز على احتياجات العمال والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.	(26)
189	يوضح العلاقة بين التركيز على تحسين العمليات والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.	(27)
190	يوضح العلاقة بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.	(28)
191	يوضح ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.	(29)

### فهرس الأشكال:

الرقم	الأشكال	الصفحة
(1)	أوجه الجودة.	16
(2)	أبعاد الجودة للسلع المعمرة.	19
(3)	تعريف إدارة الجودة الشاملة	22
(4)	التطور الإداري لإدارة الجودة الشاملة من خلال المدارس الفكرية.	29
(5)	ثلاثية عمليات الإدارة لجوران.	33
(6)	ثوابت الجودة لكروسبي.	34
(7)	سلسلة ديمنج لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.	38
(8)	صفات الأهداف الذكية.	39
(9)	فوائد تطبيق TQM في الشركات.	40
(10)	شبكة العلاقات بين المستهلك والمورد داخل وخارج المؤسسة.	46
(11)	نموذج الإدارة الجديد كمطلب لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.	49
(12)	المراحل الخمسة لتطبيق TQM.	50
(13)	تخطيط رقابة الجودة.	57
(14)	تخطيط باريتو.	58
(15)	تخطيط عضم السمكة.	59

60	(16) تخطيط الاتجاه.
61	(17) التخطيط العمودي.
62	(18) التخطيط المبعثر.
63	(19) تخطيط التدفق.
64	(20) موقع ثقافة الجودة في المنظمة.
75	(21) مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
101	(22) أهمية الثقافة التنظيمية.
103	(23) محددات الثقافة التنظيمية.
105	(24) تكوين الثقافة التنظيمية.
108	(25) مكونات الثقافة التنظيمية.
109	(26) ثقافة هاندي.
115	(27) مستويات الثقافة التنظيمية.
117	(28) آليات خلق الثقافة التنظيمية.
122	(29) علاقة الثقافة التنظيمية باستراتيجية المنظمة.
124	(30) مقارنة بين أنماط الشركات الأمريكية واليابانية والمهجنة.
128	(31) مراحل التغيير الثقافي.
135	(32) دورة تدفق الدخل القومي.
149	(33) الهيكل التنظيمي للبنك.
151	(34) الهيكل التنظيمي المعاصر للبنك.
152	(35) الهيكل التنظيمي (BNA).
153	(36) الهيكل التنظيمي (BEA).
154	(37) الهيكل التنظيمي (CPA).
156	(38) الهيكل التنظيمي (BADR).
157	(39) الهيكل التنظيمي (BDL).
158	(40) الهيكل التنظيمي (CNEP).

163	جودة الخدمة المصرفية.	(41
192	توضح ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب معدلات الفرق بين المتوسطات الحسابية والنظرية.	.42

## المقدمة:

مازالت التحولات السريعة والمتشابكة للمناخ الاقتصادي الجديد تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة، واعتماد استراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة، وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك وتطوير ميزة تنافسية مستدامة، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على التكيف مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد. (سملالي يحضية: 2003، ص 173).

ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو إعداد ثقافة تنظيمية أكثر إيجابية لأنها تعد عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عمالها ومع محيطها، وبما تتضمنه من قيم واتجاهات ومعتقدات توجه سلوك الأفراد في المنظمات وتؤثر في فعاليتها، وللتقافة دور مهم في تشكيل عادات الفرد وطرق تعامله مع الآخرين. (إيمان عبد الرحيم الخليفة وعمر أحمد همشري: 2009، ص 248).

ومن المعلوم أن الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة في المؤسسات تحتل مكانة متميزة في التغيير والتطوير التنظيمي الذي يعد أهم سمة من سمات العصر الحديث، إذ تحتاجه جميع المنظمات لمواجهة التحديات ومواكبة المستجدات.

وتعد البنوك من أكثر المؤسسات تأثرا بالتطورات التي حدثت في تكنولوجيا المعلومات، وللمكانة والدور البارز الذي تلعبه هذه المؤسسات في اقتصاد البلاد يتطلب إعادة هيكلتها لتتماشى مع هذه التطورات عن طريق تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل ثقافة تنظيمية إيجابية من أجل تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل لكسب حصة أكبر في السوق.

وفي هذه الدراسة وضعت البنية التحتية لنظام ثقافة جودة الخدمة وهي خطوة نحو تحقيق ما ننادي به وبشكل عملي من خلال فصوله الخمسة.

## الفصل الأول:

يوضح الفصل الأول الإطار العام للدراسة وفيه وضعت مشكلة الدراسة وفرضياتها الأهداف والأسباب، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

- ما يستفاد من هذا الفصل تحديد مشكلة الدراسة وضبطها بصفة نهائية.
- حوصلة هامة على موضوع الدراسة.
- الحصول على المنهج والذي هو المسلك المعبد لسير هذه الدراسة.

## الفصل الثاني:

يوضح الفصل الثاني من الدراسة تعريف إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي أسس عليها هذا النظام وأبعاده، وأهم مراحل تطبيقه ومتطلبات هذا النظام وأهمها (الثقافة التنظيمية).

ما يستفاد من هذا الفصل:

- المعرفة التامة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة المبادئ التي أسس عليها هذا النظام وأهمية العمل بها.
- فهم نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الاستجابة إلى تطبيقه.

## الفصل الثالث:

يوضح الفصل الثاني من الدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية كنظام للقيم والمعتقدات وتناولت أهم مراحلها، ومكوناتها، ومصادرها، وآليات خلقها وأهمها (الإدارة العليا).

ما يستفاد من هذا الفصل:

- التأكد من أن الثقافة التنظيمية نتاج قيم، ومعتقدات، واتجاهات.
- معرفة الدور البارز الذي تلعبه في قبول أي تغيير وتطبيق أي نظام.
- الثقافة التنظيمية هي ما يميز منظمة عن غيرها.

## الفصل الرابع:

يوضح هذا الفصل من الدراسة نظرة عامة حول البنوك محل الدراسة والخدمة المصرفية وجودتها كأداة لمواجهة المنافسة.

ما يستفاد من هذا الفصل:

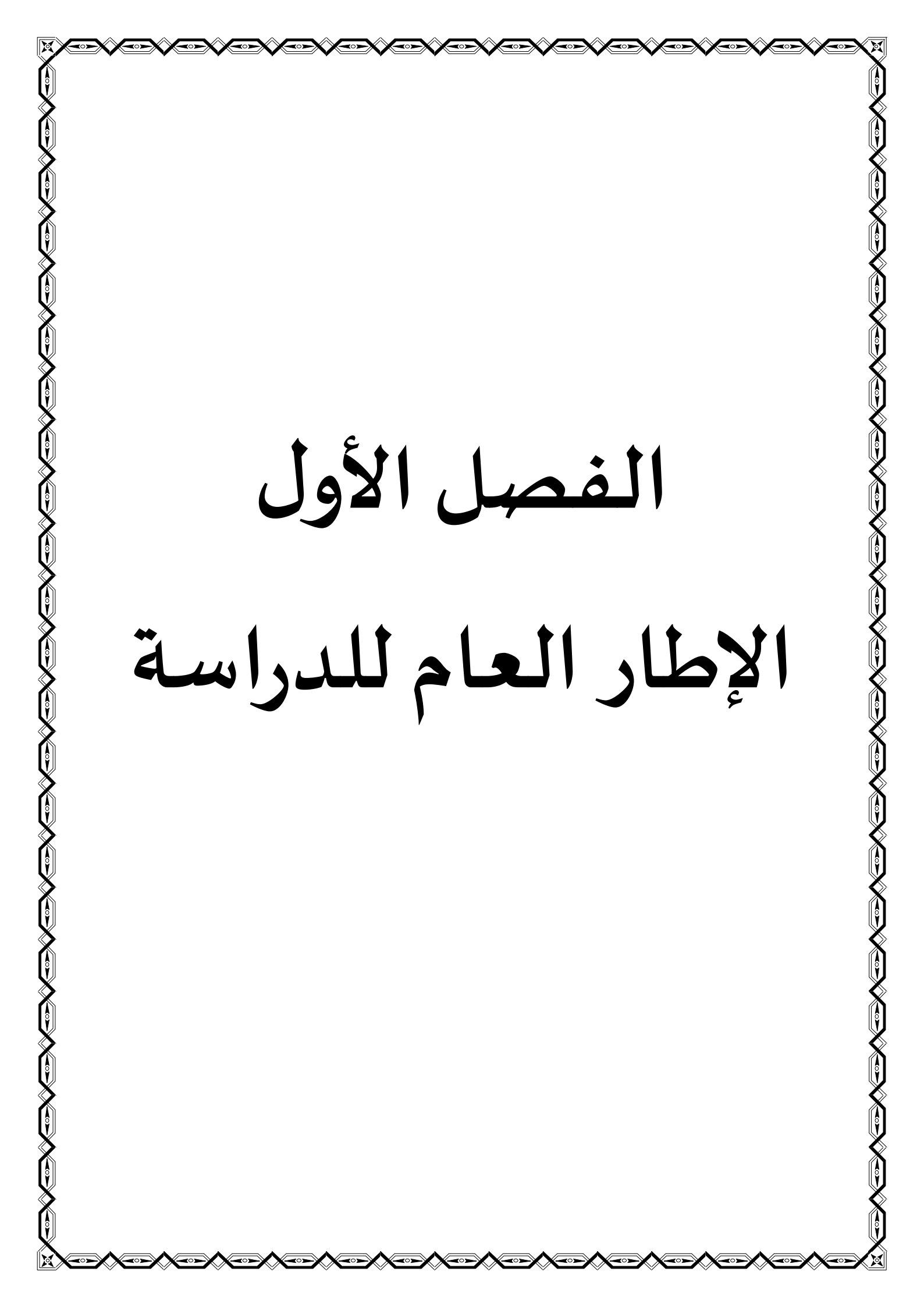
- التعرف على البنوك محل الدراسة.
- جودة الخدمة المصرفية شعار كل بنك.
- أهمية خدمة العميل وتلبية احتياجاته نجاح أكيد للبنك.

## الفصل الخامس:

هذا الفصل من الدراسة بالغ الأهمية وفيه تم تناول جميع العمليات والاجراءات الميدانية بصورة مبسطة وواضحة من منهجية الدراسة حتى اجراءات تنفيذها وعرض وتفسير ومناقشة نتائجها.

ما يستفاد من هذا الفصل:

- معرفة جميع الأساليب والوسائل المستخدمة في الدراسة.
- التحقق من فرضيات الدراسة.
- التأكد من وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأهم متطلبات تطبيقها (الثقافة التنظيمية).



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1- الإشكالية :

تواجه منظمتنا اليوم تحديات كبيرة جاءت نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات، التي مثلت تغيرات جوهرية لكيفية إنجاز الأعمال، وأصبحت ضغوط التغيير التي تواجه الصناعة والتقدم التكنولوجي السريع، وتعدد المنتجات، والخدمات، وإنشاء التكتلات الاقتصادية كلها سببا كافيا لظهور المنافسة بين المنظمات، وجعلتها تتسابق من أجل الاستمرارية والبقاء فأصبحت تسعى نحو اكتساب قدرة تنافسية تمكنها من المواجهة بإنتاج أفضل السلع وتقديم أحسن الخدمات ذات الجودة العالية.

ومن هنا أصبحت المنظمات تنظر للجودة على أنها مفتاح النجاح في مختلف ميادين الخدمة والإنتاج وترتبط بكل ما هو جيد وذو قيمة، ويحكم عليها من خلال درجة صلاحية الخدمة أو السلعة للغرض المعن والغاية التي وجدت من أجلها (نزار عبد المجيد البرواري وتحسين عبد الله باشوية: 2011، ص40).

وقد شهدت الجودة اهتماما وتطورا كبيرا منذ الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا ويعود الفضل في هذا التطور لأهم روادها ديمينغ، وجوران، وإيشيكاوا، وكروسبي، والمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO9000 التي وحدت المعايير القياسية للمواصفات العالمية، حيث أدت إسهاماتهم إلى نقلة نوعية في جودة المنتجات وتسهيل الخدمات عن طريق تطوير كل مكونات المنظمة، وهذا ما ولد مناهج حديثة للجودة أهمها "إدارة الجودة الشاملة" التي تقوم على الإيمان بأن الجودة العالية للمنتج وما يرتبط بها من إرضاء للمستهلك هي نجاح أي منظمة. فأصبحت إدارة الجودة الشاملة حديث الساعة في أوساط الأعمال والمنظمات ومراكز البحث العلمي.

وهي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يجب على المؤسسة تطبيقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في السوق، لهذا أصبح لزاما على المديرين في الشركات أن يفكروا وبعثوا في الحاجة الماسة لهذا

المدخل الجديد، لأن المدخل التقليدي بمراحله المختلفة أصبح غير قادر بسماته وخصائصه من الوقوف أمام التغييرات المفاجئة.

إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من الأبعاد الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية، وهي التركيز على العميل، والتركيز على احتياجات العاملين، والتركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الميزة الإدارية للمنافسة، من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة وتطوير مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة ممكنة في السلع والخدمات. (منال طه بركات: 2007، ص 5).

ومجال الخدمات شأنه شأن مجال الإنتاج حيث لقي اهتماما في أغلب بلدان العالم يفوق اهتمامات أخرى، والمؤشر على ذلك تنامي قطاع الخدمات على المستوى العالمي حيث تزايدت أعداد القوى العاملة في هذا المجال من 25% سنة 1961، إلى 50% في التسعينات (نزار عبد المجيد البرواري وتحسين عبد الله باشوية: 2011، ص 533).

وقد حظيت البنوك كمؤسسات خدماتيه لنفس الأهمية ولم تكن في منأى عن التغييرات العالمية والتحديات التنافسية الشديدة نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحديد الخدمات المالية ، لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة العليا للعمل على التكيف مع هذه التغييرات ومواجهة آثارها السلبية والاستفادة من المكاسب التي تحققت، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية ومواكبة التطورات التكنولوجية في المجال المصرفي، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد أهم المداخل الرئيسة، لزيادة القدرة التنافسية للبنوك. (بريش عبد القادر: 2009، ص 2).

لكن ما معنى أن تنتج المؤسسة أفضل السلع وتقدم أفضل الخدمات في الوقت الذي لا تحترم فيه مهل التسليم أو شروط الخدمة ما بعد البيع، فالمطلوب هو وضع برنامج متكامل لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك لإحداث تغييرات جذرية إيجابية فيها وفي الأفراد العاملين بها من أجل تطوير قاعدة من القيم التنظيمية التي تشكل بذاتها "ثقافة تنظيمية" فاعلة في المنظمة، بكل ما تتضمنه من معتقدات وتصورات واتجاهات، هي القلب

النابض والمحرك لكل منظمة مهما اختلفت طبيعتها، أو نشاطها، أو أهدافها، أو مستوى تعقيدها. وأهميتها تعود لفاعليتها الشديدة في صقل الأفراد ومعتقداتهم، وتحديد سلوكهم داخل التنظيم.

وعلى هذا الأساس كانت من المواضيع المرنة التي تتجاذبها الكثير من التخصصات من بينها العلوم السلوكية والأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع، إلا أن موقعها في السلوك التنظيمي تحديداً يقوم على جملة من المعطيات المنهجية والنظرية وحتى الميدانية (عباس سمير: 2007، ص34).

وقد أثرت التغيرات في المنظمات المعاصرة بشكل مباشر على واقع الثقافة فيها مما أدى في الكثير من الأحيان بهذه المنظمات إلى ضرورة التأقلم والتكيف مع المستجدات للحفاظ عليها، وفي بعض الأحيان إلى مراجعتها حتى تتماشى مع الواقع المحدد، والحقيقة أن المؤسسة لا تتمثل في عالم مغلق من شأنه أن يفرز ثقافة كاملة الاستقلال، بل على العكس فإن المؤسسة الحديثة شديدة الارتباط بمحيطها والتأثر به سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي، أو الثقافي (سامية معاوي: 2009، ص7).

وإدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل ثقافتها بكل أبعادها حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات موظفيها، وما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها ثقافة الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين، والإداريين، والموظفين داخل المنظمة (منال طه بركات: 2007، ص6).

ومبدأ إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل فهي أسلوب شامل للتطوير التطبيقي لذا يرى الكثير بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون تمثل

الهدف الأساسي لها، وأن طريق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل تتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيس للمنظمة (قاسم نايف علوان: 2005، ص79).

ويرى Lee2000 أنه من أجل أن يكون هناك أثر لحركة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتنوعة، فلا بد أن يكون ترسيخ لثقافة جديدة إيجابية تسودها روح التعاون والرغبة في الإبداع والإنجاز والحرص على مصلحة الزبون واحترام رغباته وتحقيق عمليات تقديم الخدمة بشكل متفوق وممتاز، لذلك يجب أن يكون هناك حلقة وصل بين إدارة الجودة الشاملة من جهة والثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة من جهة أخرى، لتحقيق أعلى جودة ممكنة في ظل الإمكانيات والظروف التي تجابه المؤسسة.

أهم ما يميز الثقافة السائدة في المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد، ويأتي ذلك من خلال دورها الذي هو بمثابة المولد للميزة التنافسية (إيمان الخلايلة وعمر الهمشري: 2009، ص244).

الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات قد تكون الأرض الخصبة التي تدعم نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وقد تكون القلعة المقاومة لكل تطور وحرب وصراع لكل جديد.

انطلاقاً مما سبق ونظراً للدور البارز الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في مدينة المسيلة؟

**تساؤلات فرعية:**

- هل توجد علاقة بين التركيز على العميل والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في مدينة المسيلة؟

- هل توجد علاقة بين التركيز على احتياجات العاملين والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في مدينة المسيلة؟

- هل توجد علاقة بين التركيز على تحسين العمليات والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في مدينة المسيلة؟
- هل توجد علاقة بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في مدينة المسيلة؟
- ما هو ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في مدينة المسيلة؟

## 2- فرضيات الدراسة :

### الفرضية الأساسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة مدينة المسيلة.

### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة مدينة المسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على احتياجات العاملين والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة مدينة المسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على تحسين العمليات والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة مدينة المسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة مدينة المسيلة.

## 3- أهداف الدراسة :

- وراء كل عمل أو بحث نقوم به هدف نسعى للوصول إلى تحقيقه والحصول على نتيجة قد تكون نهائية وقد تكشف عن أعمال أخرى وبالتالي تكون بداية لأعمال جديدة وأهداف هذا العمل التي نسعى إلى تحقيقها نظريا أو من خلال الدراسة الميدانية هي:

- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة.
- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين التركيز على العميل والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة.
- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين التركيز على احتياجات العاملين والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة.
- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين التركيز على تحسين العمليات والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة.
- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والثقافة التنظيمية السائدة بمدينة المسيلة.
- محاولة التعرف على ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في مدينة المسيلة.

#### 4- أسباب الدراسة :

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي تجعل الفرد يختار ويفضل وينتقي وفقا لها وهذا ما ينطبق على اختيارنا لموضوع الدراسة هذا عن غيره من المواضيع الأخرى المهمة وأهم هذه الأسباب هي:

- ارتباط الموضوع بتخصص علم النفس تنظيم وعمل والإضافة الكبيرة التي سأحظى بها من خلال دراسة هذا الموضوع.
- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية خاصة البنوك بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومحاولة تكييفها مع ظروف المؤسسات لأنه لم يعد بإمكان المؤسسات الصمود أمام المنافسة بنفس الطريقة والأفكار التقليدية.

- تنبيه الإدارة العليا بأنه من أجل بلوغ الأهداف وتحقيقها، وضع الثقافة التنظيمية في الاعتبار فهي من أكثر المواضيع التي لاقت رواجاً كبيراً في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي لكونها الطاقة التي تدفع المؤسسات للعمل أو تعجز عن فعل ذلك.
- السعي لتقديم بعض المقترحات التي من شأنها إبراز الحاجة الماسة لمثل هذا النظام في مؤسسات الخدمات المصرفية.

#### 5- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً :

##### - إدارة الجودة الشاملة:

هي مدخل إداري يتطلب الالتزام الكامل من الإدارة العليا بالتركيز على العميل، وعلى احتياجات العاملين، وتحسين العمليات، والاحتياجات الإدارية للمنافسة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة، وهي عبارة عن نظام شامل يتكون من تركيبة شاملة مع مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لتطبيقها.

##### - الثقافة التنظيمية:

هي سلوك يقوم به الأفراد في كل المستويات، خاصة مستوى الإدارة العليا من الاتصال واتخاذ القرار إلى الرقابة على الأداء والجودة والتنظيم والتكوين والتغيير والمنافسة في البنوك العاملة بولاية المسيلة، وهي القيم التنظيمية المؤثرة في ممارسات الفاعلين، والتي من شأنها الحفاظ على أنماط العلاقات الإيجابية، وتعديل السلوكات السلبية.

##### - البنوك:

هي منشآت مالية تقوم بخدمات وعمليات مصرفية كتجميع وتوظيف الأموال، وتسهيل العمليات التجارية في البلاد، وتسريع وسائل الدفع والشراء، وتسهيل تسوية الاستيراد والتصدير كمبادلة العملات.

#### 6- الدراسات السابقة :

إن من سمات البحث العلمي أنه قائم على الاستمرارية ويشكل سلسلة من المعارف المتواصلة التي تنير طريق الباحث من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسات السابقة

، والدراسة السابقة هي التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي وقد نجد هذا النوع من الدراسات في المجالات والبحوث والكتب والرسائل والأطروحات...الخ، شريطة أن يكون للدراسة موضوع وهدف ونتائج، والدراسة السابقة إما أن تكون مطابقة وتشتت حينئذ ميدان الدراسة أو تكون مشابهة، وما يمكننا الإشارة إليه هو أن موضوع دراستنا حديث في علم النفس تخصص تنظيم وعمل.

- الدراسة الأولى: منال طه بركات 2007:

"واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، كما تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت أسلوب الحصر الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في فروع وإدارات البنوك العاملة في قطاع غزة، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات حيث تم توزيع 166 استبيان استجاب منهم 138 استبيان أي ما نسبته 83%.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال والقدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة.

كما وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى (للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، الجنس).

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تعزيز الاهتمام بالتركيز على العميل وأهمية البعد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمة العملاء، زيادة الاهتمام بسلسلة احتياجات العاملين، العمل على الأخذ بآراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل، التأكيد على أهمية وأثر الثقافة التنظيمية والتي تؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة. (منال طه بركات: 2007، ص3).

- الدراسة الثانية: دراسة الخلايلة والهمشري 2009:

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية بالأردن".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام 2008-2009 وعددهم 415 موظف واستجاب منهم 321 فرد.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن كان متوسطاً من وجهة نظر العاملين فيها وحازت جميع مجالاتها على درجة توافر متوسطة وأن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة وحازت جميع مبادئها على درجة متوسطة أيضاً، وأن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات.

وأوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات مجتمع الدراسة، وتعزيزها وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. (إيمان الخلايلة وعمر الهمشري: 2009، ص1).

- الدراسة الثالثة: الطعامة 2001.

"الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة مع التطبيق على بعض وحدات القطاع العام في الأردن".

وقد سعى هذا البحث إلى تحليل الثقافة السائدة في بعض الوزارات والدوائر الحكومية في الأردن وتوصل الباحث إلى أن هناك مستوى متوسط من توفر ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين في منظمات القطاع العام وأن الثقافة السائدة تعطي حرية محدودة للمشاركة وتمكين العاملين وتركيز متوسط على العملاء ولا تكرم بصورة معقولة الإبداع والمبدعين وأن فرص التواصل والاتصال بين هياكلها التنظيمية لا تزال أقرب إلى الانغلاق منها إلى الانفتاح وبالتالي هي ثقافة نستطيع بأن نصنفها بأنها تتبع النظام البيروقراطي الروتيني الذي يحتاج إلى بيئة منفردة وثابتة لنجاحه وبالتالي فإن هذا النوع من الثقافة غير ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالصورة التي تدعم التوجه ولا تجعله رهينة التراجع والانحصار، يوصي الباحث بأهمية تدريب العاملين على مختلف المهارات التي تخلق وتعزز الوعي بالجودة وتنمية قدرات العاملين بهدف تكريس مفاهيم ووسائل إدارة الجودة الشاملة وتوضح الفارق بين إدارة الجودة الشاملة وما يتصل بها من نظم أخرى مثل نظام معيار الجودة الدولي الإيزو 9000 (منال طه بركات: 2007، ص 14).

#### - الدراسة الرابعة: الطراونة والبلبيسي 2002.

"الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، علاوة على التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي، مقاساً من خلال نسب معدل الربحية، والإنتاجية، وكفاءة التشغيل في هذه المصارف، وأثر الثقافة التنظيمية على هذه العلاقات، وتشتمل عناصر إدارة الجودة الشاملة على العديد من الأبعاد وقد تم اختيار بعض هذه الأبعاد لملاءمتها لطبيعة الدراسة وهذه الأبعاد هي التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين العاملي، والتركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة.

وقد نتج عن هذه الدراسة أن المصارف التجارية في الأردن تتبنى بشكل عام عناصر

مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تشير إلى زيادة وعي متخذي القرار في هذه المصارف لحجم التحديات التي تواجهها والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة، وتغيير سلوك العميل في انتقاء الخدمة الأفضل. (الطراونة والبليسي: 2002، ص1).

# الفصل الثاني

## إدارة الجودة الشاملة

**تمهيد:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث مناهج الجودة في منظمات الأعمال، وينسب بروز هذا المنهج إلى فترة الثمانينات من القرن العشرين، ونجد له اليوم تطبيقات واسعة الانتشار، خصوصا في منظمات الأعمال الدولية في كل من مجال السلع ومجال الخدمات. وتعتبر أيضا تطورا للطريقة التقليدية للعمل التجاري فهي أسلوب لضمان النجاح والبقاء في خضم المنافسة العالمية، كما وتنتم إدارة الجودة الشاملة في الغالب بالعقلانية. وعلى ضوء ذلك تم طرح التساؤلات التالية:

- ما هي الجودة؟ ما هي أوجهها؟ ما هي أبعادها؟
- ما هي إدارة الجودة الشاملة؟ ما هو نظامها؟

**1. الجودة Qualité:****1- تعريف الجودة:**

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة، وكانت كل التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم.

**- التعريف اللغوي:**

- جاد جودة أي صار جيدا.
- وأجاد أي أتى بالجيد من قول وفعل.
- وتأتي الجودة بمعنى السرعة والكثرة جاد المطر.
- والسخاء والبذل والتسمح بالشيء.
- وتأتي من كثرة العطاء أي الجود.
- والفرس السريع الجواد. (حريق خديجة: 2011، ص 48).

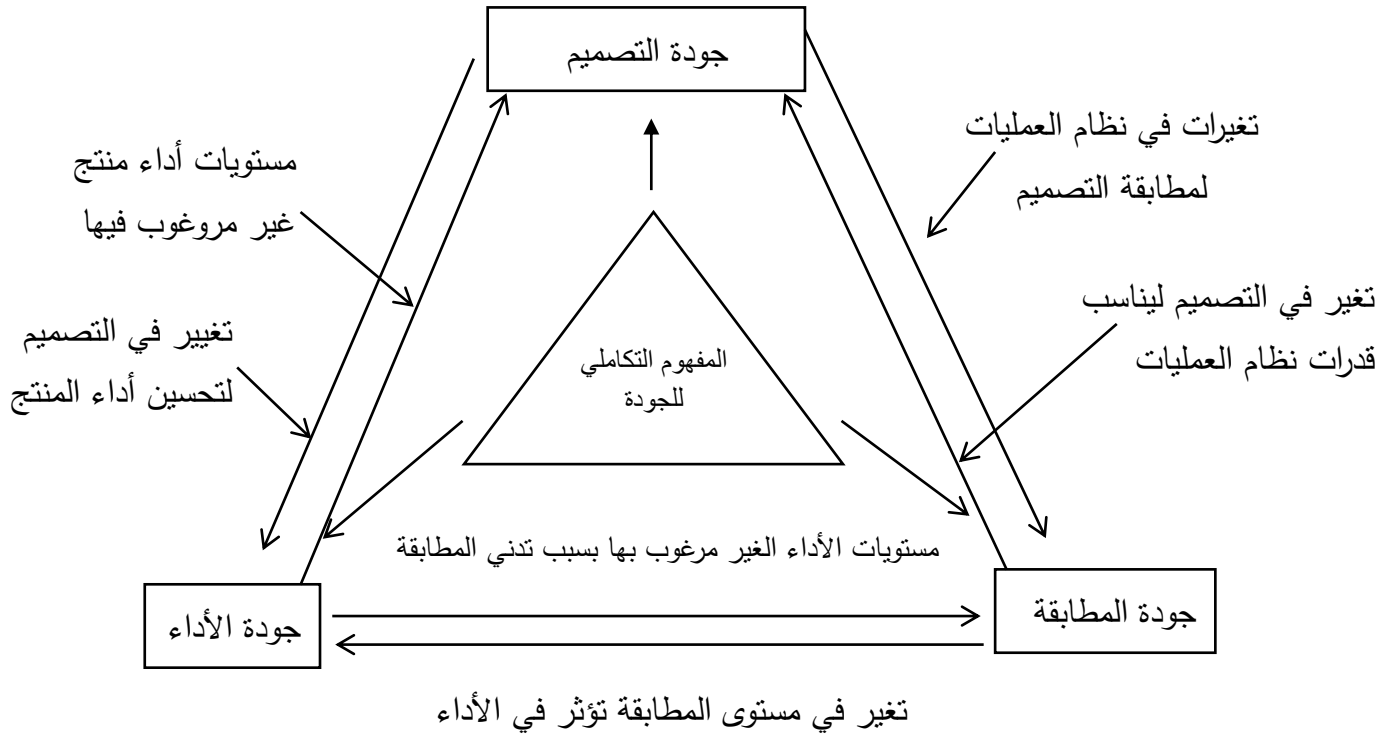
## - التعريف الاصطلاحي:

يعرفها قاموس Oxford بأنها درجة التميز أو الأفضلية.  
 ويرى كروسبي Crosby 1979 أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات.  
 ويرى جيران Juran 1980 أنها مدى ملاءمة المنتج للاستعمال، بغض النظر عن وضع حالة المنتج. (محمد فوزي احمد: 2010، ص 82).  
 وهي مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها. (محسن بن نايف: 2007، ص 12).  
 هي أيضاً مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة. (ماجد يوسف وسعيد حلس: 2010، ص 10).  
 ومطابقة المخرجات والأداء للمعايير والمواصفات المحددة من خلال مؤشرات الأداء.  
 (محمود الأمير وعبد الله العوالمة: 2011، ص 62).  
 ويعرفها ديمنج 1986 أنها يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية.  
 أما فيجنباوم 1991 فيقول أنها مزيج كلي من خصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق، والهندسة، والتصنيع والصيانة والذي من خلاله تلبي السلعة أو الخدمة توقعات العميل. (منال طه بركات: 2007، ص 22).  
 المواصفة الدولية ISO9000 عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل. (علي بن محمد الغامدي: 2013، ص 4).  
 والجودة عند بات وساندي pat et Cindy هي تلبية احتياجات الزبون وإتقان الأعمال من أول مرة. (pat Kaufman et Cindy wetmore :1994 ,p118).  
 ويعرفها جاك لامبين Jaques lambin بأنها مجموعة الخصائص والصفات التي يتصف بها المنتج، والتي تعطي المؤسسة التفوق. (jaques lambin :1993,p209).

نستنتج من هذه التعريفات أن العميل يقارن بين مستوى ما يتوقعه من الخدمة التي يتلقاها وبين مستوى الخدمة التي تلقاها بالفعل، فإذا كان مستوى الخدمة المقدمة مساوياً لمستوى الخدمة المتوقعة فإن تلك الخدمة تتمتع حقاً بالجودة المطلوبة.

## 2- أوجه الجودة :

إن تعريف الجودة قد يذهب إلى التركيز على وجه من أوجه الجودة، فمثلاً تعريف كروسبي Crosby كان يركز على "جودة المطابقة"، بينما تعريف جيران Juran كان التركيز على "جودة الأداء" ويركز على من يعمل في الهندسة على "جودة التصميم". والاتجاه الحديث هو "المفهوم التكاملي للجودة" الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة للتأثير المتبادل بينهما.



الشكل رقم(01): أوجه الجودة

المصدر: (رعد عبد الله الطائي وعيسى قدامة: 2008، ص 31).

### • جودة التصميم:

تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بكلفة معينة ولقطاع سوقي معين، وهي مقاييس لمدى حسن ملاءمة التصميم للمتطلبات المتفق عليها، وأهم جانب في التصميم الذي يؤثر في مستوى الجودة، هي المواصفات وهي نوعين:

#### \*المواصفات الوظيفية Spécification fonctionnel:

وتتعلق بالكيفية التي يعمل بها المنتج ويؤدي الوظيفة التي يطلب لأجلها.

#### \*مواصفات المنتج spécification de produit:

وتتعلق بكيفية صنع المنتج.

حيث أنه كل من إدارات التسويق، الإنتاج، العمليات، الهندسة، المالية... الخ تساهم في تحديد خصائص المنتج وبالتالي تؤثر في مستوى جودة التصميم.

### • جودة المطابقة:

هي تعبير عن مدى تحقيق مستوى جودة التصميم في المنتج الفعلي، وتعتمد المنظمات على العديد من الأساليب للسيطرة على جودة المطابقة مثل منع المعيب أو إيجاد الكشف عن المعيب وإصلاحه، أو تحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية، أو مزيج من عدة أساليب وما تعتمد المنظمة في السيطرة على جودة المطابقة يلعب دورا في التأثير على كلفة المنتج.

### • جودة الأداء:

هي مدى حسن إدراك وقبول المنتج من العميل عند استعماله، وتعتبر جودة الأداء دالة لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة، ومن هنا فإن توفر التغذية العكسية بين جوانب الجودة الثلاث يعد أمرا ضروريا. (حريق خديجة: 2011، ص 51).

#### 3- أبعاد الجودة: يمكن إيجاز أبعاد الجودة فيما يلي:

• الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة أو السرعة بالنسبة للماكينة.

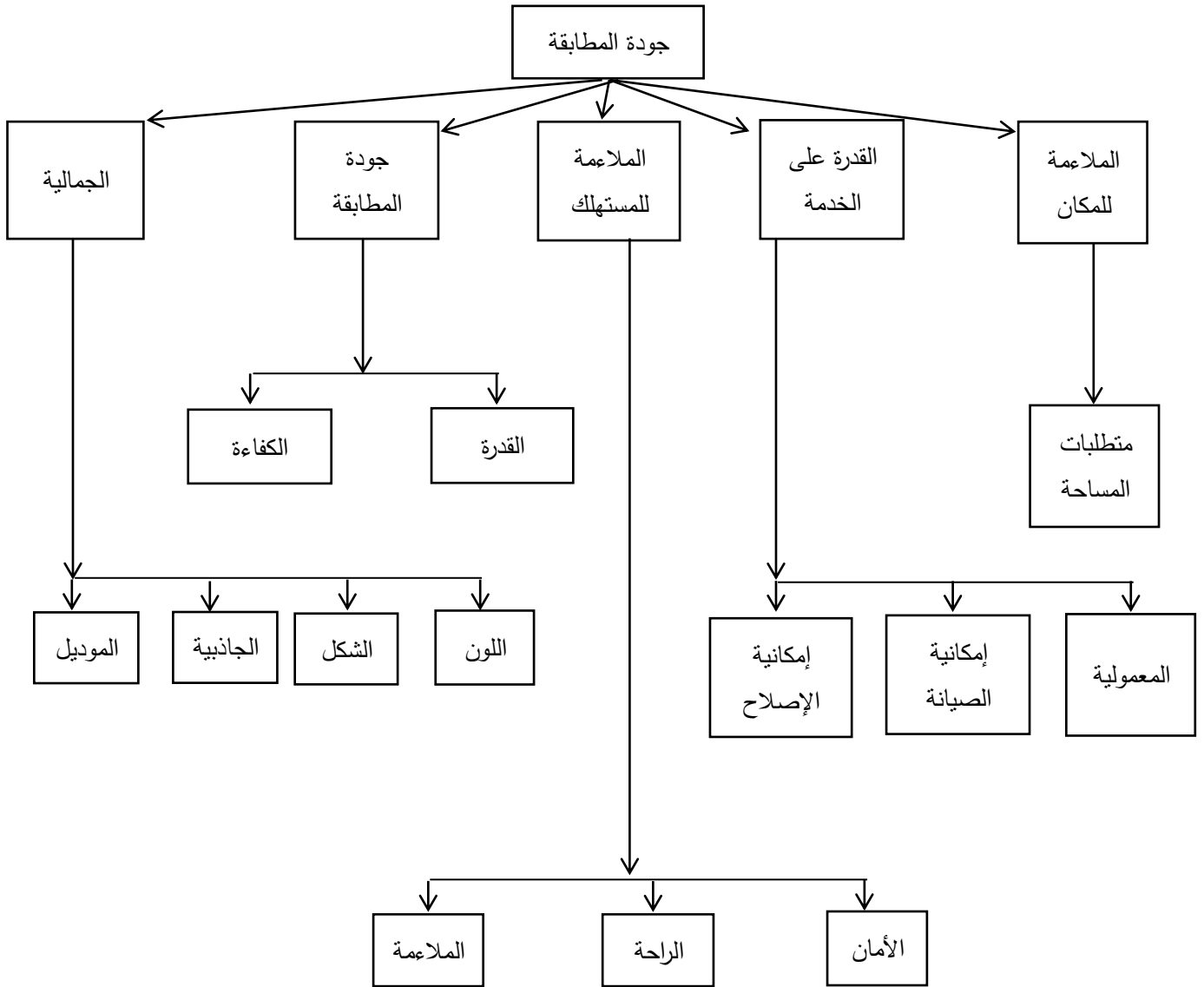
- **المظهر:** خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد أو الأمان في الاستعمال.
  - **المطابقة:** الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.
  - **الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
  - **الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق.
  - **الخدمات المقدمة:** حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.
  - **الاستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.
  - **الجمالية:** إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشكيلات النهائية الخارجية.
  - **السمعة:** الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.
- في الواقع أن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماما، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة.
- (محمود أحمد جودة: 2006، ص 20).

الجدول رقم(01): مقارنة بين أبعاد الجودة في صناعة السلع والخدمات.

أبعاد الجودة في صناعة السلع	أبعاد الجودة في صناعة الخدمات
مستوى الأداء	مستوى الدقة
المعمولية	التوقيت
المتانة	الإنجاز
سهولة الاستخدام	الصدقة واللطف في التعامل

القدرة على الخدمة	تطلع الزبون لإشباع حاجاته
الجمالية	معرفة مقدم الخدمة
القدرة على الاختيار والتوسع بالحجم	الجمالية
السمعة	السمعة

المصدر: (محفوظ أحمد جودة:2006، ص22).



الشكل رقم(02): أبعاد الجودة للسلع المعمرة.

المصدر: (خليل إبراهيم: 2002، ص5).

## II. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

### 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، لا نجد لها تعريفاً محدداً وشاملاً ومن هنا تعددت التعاريف والتي بمجملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث.

حيث عرفها جونسون 1982 Johnson بأنها قواعد توجيهية تمثل أساساً لاستخدام الموارد المختلفة والمتاحة لإحداث عملية التحسين المستمر في المنظمات. (قاسم نايف علوان: 2005، ص 80).

وعرفها فيجنباوم 1991 Figenbam أنها عملية تنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والأماكن والأجهزة والمعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (محفوظ أحمد جودة: 2006، ص 21).

ويقول جابلونسكي 1993 Jablonski بأنها مدخل لإدارة المنظمة والذي يعتمد على الجودة من خلال مشاركة العاملين فيها لتحقيق النجاح من خلال رضا الزبون. (جوزيف جابلونسكي: 1993، ص 30).

ويعرفها إيتشين 1993 Hutchins بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر. (قاسم نايف علوان: 2005، ص 14).

وقد عرفها جوهانسون 1994 Johanson بأنها تخلق مناخاً لعمل الأشياء بشكل صحيح من أول مرة، بحيث تصبح الجودة هدفاً أساسياً في المنظمة وتصميم الجودة من أجل بناء الأنشطة لتحقيق الأهداف وهي بعبارة أخرى تمثل أصحاب الياقات البيضاء، الذين يوجهون أعمال المؤسسة والذين يخلقون بشكل دائم جوّاً تغييرياً في المنظمة ويقودون المنظمة

ويركزون على تخفيض كلفة الإنتاج وعلى استمرار التحسين في المنظمة. (منال طه بركات: 2007، ص25).

معهد المقاييس البريطاني BSI: هي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة والتي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين. (محمد محمد إبراهيم: 2009، ص22).

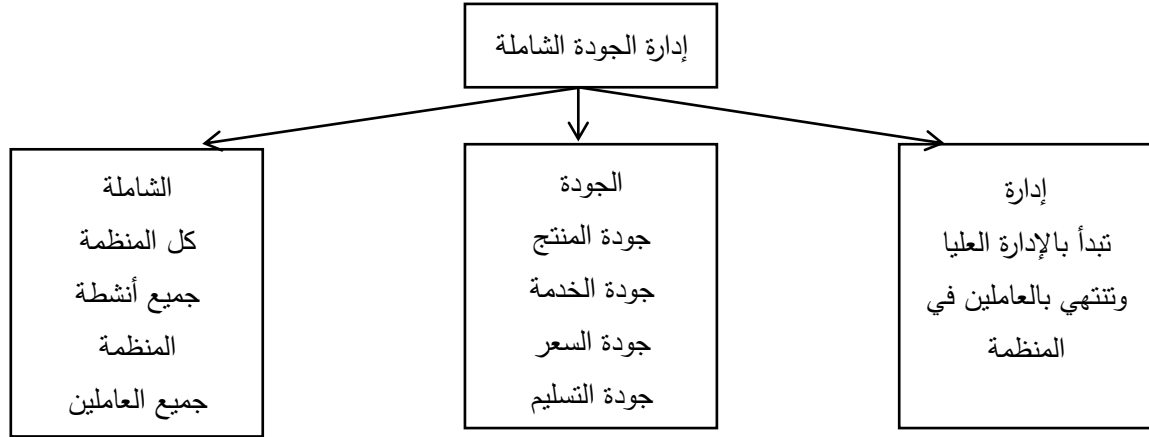
المنظمة العالمية للمعايير آيزو ISO: هي الخصائص الكلية (نشاط أو عملية أو سلعة أو خدمة أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها والتي تنعكس قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية. (رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد: 2008، ص29).

هي أيضا أنشطة منسقة لتوجيه المنظمة قدر تعلق الأمر بالجودة وهناك ثلاثة مرتكزات لتحقيق جودة المنتجات والخدمات وهي: الإدارة، التقنية، الإحصاء. (إسماعيل إبراهيم القزاز ورامي حكمت الحديثي وعادل عبد المالك كوريل: 2009، ص9).

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

إدارة: تخطيط وتنظيم ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة وتوفير الموارد اللازمة. الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.



الشكل رقم (03): تعريف إدارة الجودة الشاملة

المصدر: (قاسم علوان المحياوي: 2005، ص 82).

من التعاريف السابقة وعلى الرغم من عدم وجود تعريف محدد بين الباحثين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنه يمكن القول بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على رضا المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين.

## 2- ما هي إدارة الجودة الشاملة؟

من الصعب أن نقرأ أية منشورات إدارية دون أن تصادف مثل هذه الكلمة "إدارة الجودة الشاملة"، رغم التركيز الكبير على هذا المصطلح، فإن الكثير من الناس لا يفهمونه جيداً والأهم من ذلك ما سيحققه هذا المصطلح عند تطبيقه.

## - هل إدارة الجودة الشاملة موضة عابرة؟

إن الإدارة ليست علماً دقيقاً، وإنما مجال للمحاولات التي تتغير مع مرور الزمن، والتي تسعى مؤيدوها إلى إشارة مفاهيم وتقنيات جديدة، ولأن الإدارة تعبر عن فن متغير دائماً، فإن أغلب المديرين يبحثون دائماً عن تقنيات جديدة تزيد فعالية مهاراتهم في حل المشكلات اليومية.

وكننتيجة لذلك تميل الإدارة الأمريكية إلى إشباع الأفكار والاتجاهات الجديدة وكانت أهم الكلمات التي تثار في المؤتمرات والمقالات الصحفية والكتب الإدارية في الماضي، هي بناء الفريق والتميز وتفويض السلطة، أما اليوم فأصبحت الجودة وإدارة الجودة الشاملة كلمات رنانة في عالم الإدارة.

ومثلما استمرت مبادئ بناء الفريق عبر الزمان ككلمة رنانة، فإن المبادئ التي تحقق الجودة الشاملة سوف تثبت نجاحها أيضا بمرور الوقت، وسوف تنتشر إدارة الجودة الشاملة وتصبح المعيار الذي تقاس به منتجات الشركات.

### - هل إدارة الجودة الشاملة عملية أم تقنية أم أسلوب أم هدف أم أداة؟

الإجابة هي أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن كل هذه الأشياء، بل وأكثر منها على أية حال، فإن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الإنتاج والخدمات، وتكمن المشكلة في أن معظم المديرين ينظرون إلى إدارة الجودة الشاملة كأداة أو صيغة سهلة يمكن تعلمها في مؤتمر يستغرق يوما واحدا، ثم نطبقها بسرعة في الإدارة أو الشركة، وليس من الضروري أن تكون إدارة الجودة الشاملة مسألة صعبة، ولكن قلما تكون سريعة أو سهلة، إن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إيجاد بيئة يسعى فيها كل من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة باستمرار.

### - هل إدارة الجودة "الشاملة" تعني الجودة "التامة"؟

يحذر خبراء وضع الأهداف من وضع أهداف غير واقعية لا يمكن تحقيقها، ويتحدث "تشارلز كونراد" عن ذلك في كتابه "لعبة العمل" الذي حقق له أعلى مبيعات قائلا: "يجب أن تكون الأهداف واقعية ويمكن الوصول إليها"، ربما يكون تحقيق جودة تامة هدفا غير واقعي، ومن ثم فهو هدف لا يمكن الوصول إليه، في صناعة الخدمة والإنتاج، ونجد أن الجودة التامة الدائمة هدف صعب الوصول إليه، إن لم يكن مستحيلا.

كما أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني أن الشركة يجب أن تسعى إلى الكمال في كل منتجاتها وخدماتها، ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في الإنتاج والخدمة، وفقا للظروف التي تخضع لها هذه الشركة.

تعني فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن الجودة ليست هدفا محددًا تحققه وتحقق به ثم تنساه، بل تعبر الجودة عن هدف متغير، والهدف هنا تحسين الجودة باستمرار.

### - هل تستحق إدارة الجودة الشاملة كل هذا الجهد؟

لا يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في كل شركة، كما لم يكن استخدام التميز وبناء الفريق وتفويض السلطة ناجحا تماما في كل الظروف، وللأسف تخلت بعض الشركات عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بينما تراجع البعض الآخر عن استثماراتهم المالية والتزامهم بتحقيقها.

ولكن أمام كل تجربة غير ناجحة، نجد عشرات من القصص الناجحة، وللأسف الشديد لا نسمع بشكل كاف عن التجارب الناجحة، بينما نسمع الكثير جدا عن التجارب الفاشلة، ويبدو أن تلك هي طبيعة بعض المنشورات الإدارية (التركيز على التجارب الفاشلة). وإن يكن فمن الأفضل أن تصف التجارب الناجحة، ويحب أن يقبل المديرون بتحديات إدارة الجودة الشاملة، ولا يخشون فشلها.

إن العامل الوحيد المحدد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ببساطة شديدة هو التزام جميع أفراد الشركة، لأن إدارة الجودة الشاملة تتجح عندما يريد الأفراد ذلك، وللأسف فإنها تفشل عندما لا يظهر الأفراد عزمهم والتزامهم بمبادئها، وتذكر أن الجودة تستحق بلا شك كل الجهد. (ريتشارد ويليامز: 1999، ص 1، 2، 3).

### 3- مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة في عصرنا الحالي أحد أسبقيات المنافسة تستخدمها الشركات لجذب المستهلك وتحقيق تفوق في المنافسة واتجه الاهتمام بها إلى أن يجعلها مسؤولية مختلف الأفراد في الشركة من مدراء وعاملين، إن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي مضت به الجودة

في شركات الأعمال المعاصرة، وما رافقته من مفاهيم وصيغ للتعامل مع الجودة لم يكن ابتكارا من ابتكارات العصر الحالي بل له جذوره الموعلة في القدم وتطور خلال العديد من المراحل التاريخية ويصنف Seigebaum 1993 والأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس (1985) تطور إدارة الجودة الشاملة إلى خمسة مراحل هي:

#### - السيطرة على الجودة للحرفي:

يتم الإنتاج خلال القرون الوسطى بالاعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين، ويتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جدا إنتاج المنتج بكميات صغيرة كما يكون الحرفي الواحد مسؤولا عن صنع المنتج ككل في الغالب، وتبعاً لذلك فإن مسؤولية السيطرة على النوعية كانت تقف على عاتق الحرفي سواء من حيث تحديد معيار النوعية أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنتاج موجودا لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي مسؤولا عن المنتج وإتقان العمل والنوعية التي يخلقها وتكون مجالا للفخر بنفسه وهو ما كان يشكل حافزا للعمل. (يوسف حليم الطائي ومحمد فوزي العبادي وهاشم فوزي العبادي: 2008، ص40).

#### - السيطرة على الجودة لرئيس العمال:

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن 19م حتى أواخر العقد الثاني منه، وهي إفراز نتائج الثورة الصناعية، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع وأدخلت التخصص في العمل ولم يعد العامل مسؤولا عن كل المنتج بل جزء فقط من عمليات صنعه كما أصبح العمال يجتمعون تحت مسؤولية رئيس العمال ويشرف على إنتاجهم، بذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف مسؤولا عن التحقيق عن إنجاز النوعية المطلوبة. (محمد عبد الوهاب العزاوي: 2005، ص20).

#### - السيطرة على الجودة بالفحص:

شهدت الفترة ما بين 1920-1946 تطورا جديدا في مجال السيطرة على النوعية، فالمنتجات والعمليات أصبحت أكثر تعقيدا وتزايد عدد العاملين مما أصبح من الصعب على

رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل لذلك تم إيجاد وظيفة المفتش (الفاحص) الذي يقوم بتدقيق النوعية للمنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها عزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير وقد برزت من هذه المراحل أقسام للفحص في الشركات ومن أولى تلك الشركات التي أنشأت قسما للفحص فيها Westem Electric تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات (AT 1925) حولت هذه الشركة العاملين في ذلك القسم إلى مختبر لفحص منتجات أجهزة الهاتف، وقد ضمت تلك المختبرات العديد من الأفراد الذين كان لهم دورا مهما في التطورات اللاحقة التي حدثت في مجال السيطرة على النوعية. (منال طه بركات: 2007، ص 29).

#### - السيطرة على الجودة إحصائيا:

تمتد هذه المرحلة من 1946 إلى 1960 ظهرت خلال تطبيقات السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعد وتأثر الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسباً، لذلك بدأ انتشار السيطرة على الجودة باستخدام العينات، ومن الجدير بالذكر أن تطوير أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة من بدايتها الأولى جرى خلال المرحلة السابقة، عام 1924 قدم Shewhart مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت فيما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دورا أساسيا في السيطرة الإحصائية. (يوسف حليم الطائي ومحمد فوزي العبادي وهاشم فوزي العبادي: 2008، ص 116).

#### - تأكيد الجودة:

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956، ثم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها الآتي:

إن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى المستهلك وهذا

يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية. فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به، فهو بذلك جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالاعتماد على الاتصال المستمر.

وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يبنى تأكيد الجودة على استخدام ثلاث أنواع من الرقابة هي: الرقابة الوقائية، الرقابة المرحلية، الرقابة البعدية. (رقيقة شمامي: 2006، ص26).

#### - إدارة الجودة الاستراتيجية:

ويرمز لها بـ [S.Q.M] وظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي (1970-1980) وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة، للحصول على أكبر حصة سوقية، خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والأسعار المقبولة، ولعل شركة (I.B.M) الأمريكية هي أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، حيث حددت المحاور الرئيسية الآتية لاستراتيجية جودتها.

- إرضاء المستهلك وتلبية ما يطلبه ويتوقعه.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء، الأنظمة، الثقافة، الهيكل، أساليب العمل.

#### - إدارة الجودة الشاملة:

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)، ومع النحو المستمر في استعمال الحاسوب في الصناعة خلال الثمانينات ظهرت الكثير من برمجيات السيطرة على الجودة في السوق، وفكرة السيطرة على الجودة

الشاملة قد تبنت تأكيداً متزايداً في السيطرة على الجودة للمجهز وتأكيد تصميم المنتج، وتدقيق جودة المنتج، والمجالات الأخرى ذات الصيانة، والاهتمام المتزايد بحاجات المستهلك، ولا مهرب من حقيقة أن المستهلك هو المحدد لمستوى الجودة وعلى الصناعة أن تتكيف لتلبية حاجات المستهلك. (رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة 2008، ص 199).

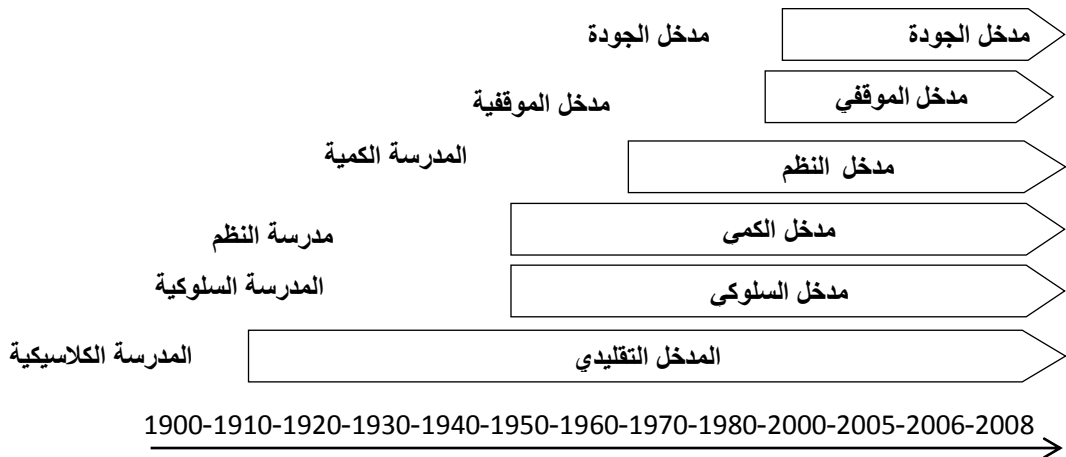
#### 4- مساهمات مدارس الفكر الإداري لإدارة الجودة الشاملة:

في الواقع أن مدخل إدارة الجودة الشاملة هو بمثابة وليد لمخرجات مدارس الفكر الإداري لأن إدارة الجودة من المنظور الإداري لا تعني فقط الالتزام بالموصفات الفنية والموصفات العالمية للجودة (ISO9000) أو غيرها من المداخل الأخرى ولكنها تعني في المقام الأول استخدام منظومة العمل الإداري في إدارة كيانات المؤسسة المختلفة وفقاً لمجموعة من معايير جودة الأداء الإداري.

من أجل تحقيق معايير جودة عملاء المؤسسة، وانطلاقاً من هذا المفهوم فإننا نجد أن جميع مخرجات المدارس الفكرية قد ساهمت بشكل أو بآخر في تكوين إطار عام لإدارة الجودة من المنظور الشامل تساهم في كل مدرسة من خلال مخرجاتها المختلفة على سبيل المثال:

- تساهم مخرجات المدرسة البيروقراطية في ضرورة الالتزام بآليات التنظيم الرسمي مثل الهيكل التنظيمي والسلطة الرسمية والقواعد والسياسات والإجراءات وغيرها والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق انضباط الأداء الإداري للمؤسسة.
- تساهم من مخرجات المدرسة العلمية في أداء الأنشطة المختلفة طبقاً للأسلوب العلمي لمعايير ممارسة العمل الإداري.
- تساهم مخرجات المدرسة الوظيفية في ضبط منظومة العمل الإداري بالمؤسسة والتي تتمثل في التخطيط للجودة والتنظيم وتحديد أدوار القائمين عليها وتوجيههم وتحفيزهم ثم قياس وتقييم فجوة الجودة، كما يمكن الاستفادة من مخرجات هذه المدرسة في إدارة كافة محاور منظمة الكيان الاقتصادي والكيانات الأخرى.

- تساهم مخرجات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية في إدارة الكيان الاجتماعي والسلوكي للمؤسسة. (محمد محمد إبراهيم: 2009، ص47).
  - تساهم مخرجات المدخل الكمي في استخدام آليات دعم قرارات فجوة الجودة.
  - تساهم مخرجات النظم في إدارة الكيانات الأخرى للمؤسسة مثل الكيان الفني والكيان المعلوماتي والكيان المادي وهي من أحدث الضربات في علم الإدارة. (خالد بن ناصر الشويرح: 2010، ص5).
  - ساهم المدخل الموقفي في علاج فجوات الجودة سواء في تشخيص تلك الفجوات أو إيجاد البدائل المختلفة للتغلب عليها.
- هذه مجرد أمثلة للدلالة على أن إدارة الجودة الشاملة من المنظور الإداري لم تنشأ من العدم أو أنها مجرد تجميع لمساهمات مفكري إدارة الجودة بل أنها بمثابة منظومة متكاملة تكونت من خلال مخرجات مدارس الفكر الإداري أيضا والمساهمة التي قدمها المفكرون والعلماء. (محمد محمد إبراهيم: 2009، ص48).



الشكل رقم (04) التطور الإداري لإدارة الجودة الشاملة من خلال المدارس الفكرية.

المصدر: (محمد محمد إبراهيم: 2009، ص32).

## 5- رواد إدارة الجودة الشاملة:

لم تظهر إدارة الجودة الشاملة في مبادئها إلا نتيجة إسهامات عدد من الباحثين الأوائل الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عملية تطور مفاهيم إدارة الجودة، ويمكن تناولهم وفق الآتي:

## - أولاً إدوارد ديمينغ Edward Deming:

يعد ديمينغ من الأخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة وهو أمريكي وأستاذ في جامعة نيويورك وأصبح يلقب بأنه أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة، وقد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمينغ المعروفة PDCA، خطط Plan نفذ DO، أفحص Check ومن ثم حسن ACT والموضحة في الشكل:

ويعتبر ديمينغ من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة وهم أول من اعترف بدور ديمينغ في نجاحهم ولذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطور هيرو هيتو تكريماً له على إسهاماته في النهضة اليابانية، ويرى ديمينغ بأن الإدارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة الجيدة بما في ذلك المتعلقة بالجودة ويقول بأن 80% من الفشل في تحقيق أو الوصول إلى الجودة المطلوبة في الولايات المتحدة الأمريكية يعود إلى النظام والذي يمكن تغييره من قبل الإدارة و20% إلى العاملين.

لقد وضع ديمينغ سلسلة من الأعمال ركزت على مجالات عديدة منها:

- النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة.
- الأمراض السبع القاتلة.
- المعوقات الستة عشر.

## - النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة:

- تبني المنظمة ل فلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها.
- شدة المنافسة تدعو المنظمة بالحاح إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمر.

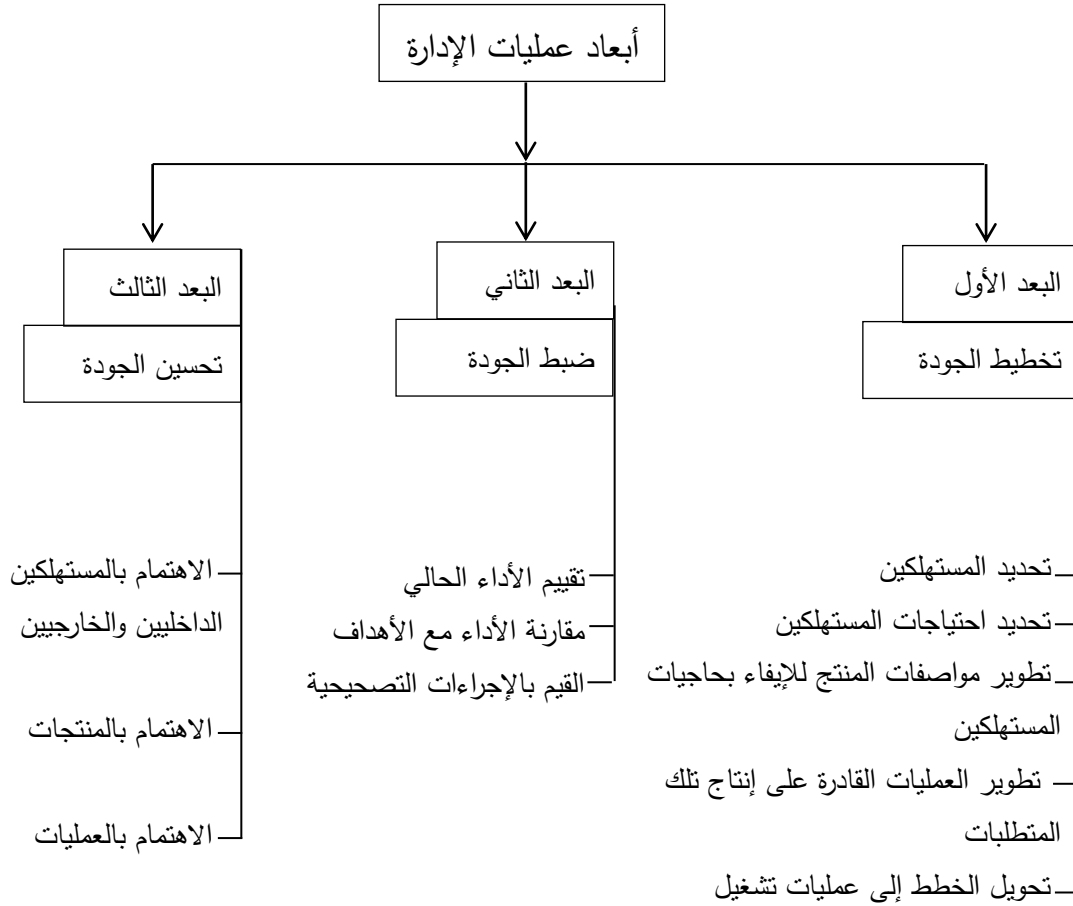
- تغير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول إلى الرقابة الوقائية التي تمنع وقوع الخطأ.
- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين ليس على أساس أرخص الأسعار، بل على أساس أعلى الجودة.
- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين للعاملين وشرح مفهوم جودة النظام.
- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه إلى سياسة التقييم القائمة على أساس الجودة المحققة.
- تنمية صفة القيادة لدى المديرين فهو المدرب والمكافح من أجل إزالة العقبات داخل المنظمة.
- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت لأن هذا سيضر بمستوى الجودة.
- إزالة كل الحواجز التي تمنع العاملين من إنجازاتهم.
- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا منها.
- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم مهارات جديدة.
- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين عن طريق تحقيق الأمان.
- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم مبادئ هذا النموذج.
- العمل على ترشيح المبادئ السابقة لدى جميع العاملين.
- الأمراض القاتلة فقد أوضح ديمنج أنها تصيب الإدارة الأمريكية مشيرا إلى أن أغلب شركاتها تعاني من هذه الأمراض السبع، والتي تمنع من جدوى تحسين الجودة.
  - عدم وجود استقرار في الهدف.
  - الفشل في توفير موارد مناسبة لدعم الهدف.
  - اعتماد تقييم الأداء والتقارير السنوية على الملاحظات والأحكام الشخصية.

- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
  - عجز الإدارة نتيجة التنقل الوظيفي المستمر.
  - استخدام الإدارة المعلومات المتاحة لتحسين العملية.
  - تكاليف العناية الصحية الزائدة.
- إن بعض أمراض ديمينج ما هي إلا سلبيات واضحة لنقاطه الأربعة عشر.

#### - جوزيف جوران Joseph Juran:

يعد جوزيف جوران المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، وهو يعتقد بقوة التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة وقد نادى بتبني فكرة فريق العمل والتي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة، ويختلف مع ديمينج من حيث أنه ركز على المستهلك وعرف الجودة بأنها الملاءمة للاستعمال وليس بالضرورة الملاءمة للمواصفات المطلوبة.

وكان اهتمام جوران حول إدارة الجودة الشاملة وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى الإدارة العليا بشكل بسيط ويساعد في تحقيق أفكاره حول إدارة الجودة الشاملة وقد ترجم أفكاره في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة لجوران، وهي تخطيط الجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة، كما هي موضحة في الشكل.



الشكل رقم (05) ثلاثية عمليات الإدارة لجوران

المصدر: (جوزيف جابلونسكي: 1996، ص 28).

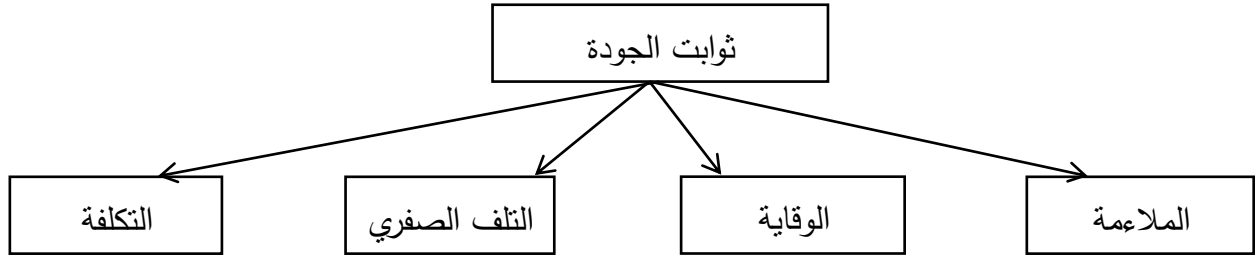
ولقد لعب جوران دورا بارزا بأفكاره التي قدمها في التنمية وتطوير مداخل تحسين الجودة خاصة عمليات الوفاء باحتياجات المستهلكين باعتبارها أساس فلسفة إدارة الجودة الشاملة. (منال طه بركات: 2007، ص 26).

- فيليب كروسبي Philip Grosby:

أكد الباحث كروسبي أن التزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة وهو يعتقد أيضا بأن كلفة الجودة الرديئة يجب أن تتضمن جميع العناصر التي أدت إلى ذلك، والسبب هو عدم القيام بالعمل الصحيح من أول مرة.

وقد حدد كروسبي ثوابت الجودة المشهورة في أن الجودة هي الملاءمة مع المستهلكين، وأوضح أن مفهوم التلف الصفري الذي دعا إلى تبنيه يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة، وبالتالي يلغي مفهوم التلف المسموح به أو نسب التلف المقبولة. وفي هذه الحالة يجب أن تكون مستويات الأداء مثالية وأن تبني الجودة على أساس التحسين المستمرة وأن متطلبات التحسين المستمر تتمثل في الآتي:

- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة.
- تعهد الإدارة بتطبيق سبل الكمال والذي يتبنى فكرة التلف الصفري.
- الاقتناع الراسخ باستمرارية تلك الطريقة بالتفكير على أسس دائمة.



الشكل رقم(06): ثوابت الجودة لكروسبي

المصدر: (جوزيف جابلونسكي: 1996، ص 30).

لقد اختلف كل من ديمينغ وجوران مع كروسبي حول مفهوم التلف الصفري لأنهما لا يؤيدان استخدام التلف الصفري كشعار مستهدف لقوة العمل، مشيراً إلى أن العامل له قدرة محددة في السيطرة على العوامل التي تؤدي إلى تدهور الجودة. كذلك معظم مشاكل الجودة هي من الإدارة من وجهة نظر كروسبي.

- كايرو إشيكاوا Kauro Ishikawa:

لقد دعا الباحث إشيكاوا إلى تطبيق الأساليب الإحصائية لضبط الجودة حيث عرفت لاحقاً بمخطط إشيكاوا ولقد اعتبر إشيكاوا المستهلك ليس هو الشخص الذي يدفع الأموال لشراء المنتج النهائي وإنما يدخل ضمنياً مع الأفراد العاملين في الشركة.

وقد أوجد حلقات الجودة التي يتم من خلالها مشاركة العاملين في فرق العمل والتي يتكون كل فريق من أربعة إلى ثمانية عمال جميعهم يساهمون بحل المشاكل المتعلقة بالجودة ومشاكل تطويرها.

إن فلسفة إشيكاوا الياباني هو نشر التعليم والتوعية بين العاملين، لقد تفهم إشيكاوا بأن القيمة الحقيقية هي في استخدام فرق العمل في حل ومعالجة المسائل ذات الصلة بالجودة وأن حلقات الجودة تحدد ما إذا كانت الحلول قد حققت أهدافها أم لا.

إن العملية التي تستخدم من قبل أعضاء حلقات الجودة تعتبر عملية نمطية موحدة وأنها تعمل على إدخال التحسينات المستمرة على الجودة من خلال دورة الجودة لديمنغ (PDCA).

أنشطة حلقات الجودة هي جزء مكمل لمدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تستهدف تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل ولذلك يمكن تحديد أبرز مراحل ضبط الجودة الكلية التي اقترحها إشيكاوا وهي:

- العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في تشخيص المشاكل وطرح حلولها.
- التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في عمل تطوير الجودة.
- تكوين حلقات ضبط الجودة.
- التركيز على تطبيق الأساليب الإحصائية.
- تشجيع برامج حلقات الجودة على مستوى جميع الشركات اليابانية. (قاسم نايف علوان: 2005، ص 87).

الجدول رقم(02): أهم اتجاهات الرواد لإدارة الجودة الشاملة:

أهم إنجازاتهم	أسلوب التنفيذ	فلسفة الجودة	مفهوم الجودة	رواد TQM
-الأربعة عشر نقطة في الجودة. -الضبط الإحصائي -سلسلة ديمينغ. -النظر للمنظمة كوحدة متكاملة.	-استخدام الأساليب الإحصائية لضبط العمليات.	-إن الإنتاجية تتحسن كلما زاد مستوى التغيير والتجديد.	-التطابق مع احتياجات المستهلك.	ديمينغ Deming
-الأربعة عشر خطوة لتحقيق الجودة. -نظرية الأبعاد الثلاثة في تطوير الجودة وتحقيقها.	-تحقيق الكفاءة يتم بإنجاز نشاط بعد آخر. -التدريب الواسع. -حلقات الجودة. -الأساليب الإحصائية.	-لأجل تحقيق الجودة لا بد من الاعتماد على العاملين والنظم والإجراءات.	-الصلاحية للاستخدام والملاءمة مع المتطلبات.	جوران Juran
-الأربعة عشر خطوة لتحقيق الجودة. -كلف أحداث التطابق. -التلف الصفري. -الوقاية أو المنع. -نموذج العملية.	-مجموعات تطوير الجودة.	-الوقاية وليس متابعة الأخطاء. -العمل الصحيح من أول مرة.	-الملاءمة لمتطلبات المستهلك. -عدم وجود أخطاء. -الوقاية وليس الإصلاح.	كروسبي Grosby
-مخطط إشيكاوا. -مراحل ضبط الجودة الخمسة. -حلقات ضبط الجودة.	-استخدام فرق العمل. -أعضاء حلقات الجودة.	-نشر التعليم والتوعية. -إدخال التحسينات المستمرة	-العامل أيضا مستهلك. -مشاركة العاملين تساهم بحل المشاكل	إشيكاوا Ishikawa

المصدر: (قاسم نايف علوان: 2005، ص 89).

## 6- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف الذكية التي ترغب إدارة الشركة في تحقيقها والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب.

ويتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، من إدارة الشركة تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تتخذها عند ممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الجودة ، ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي:

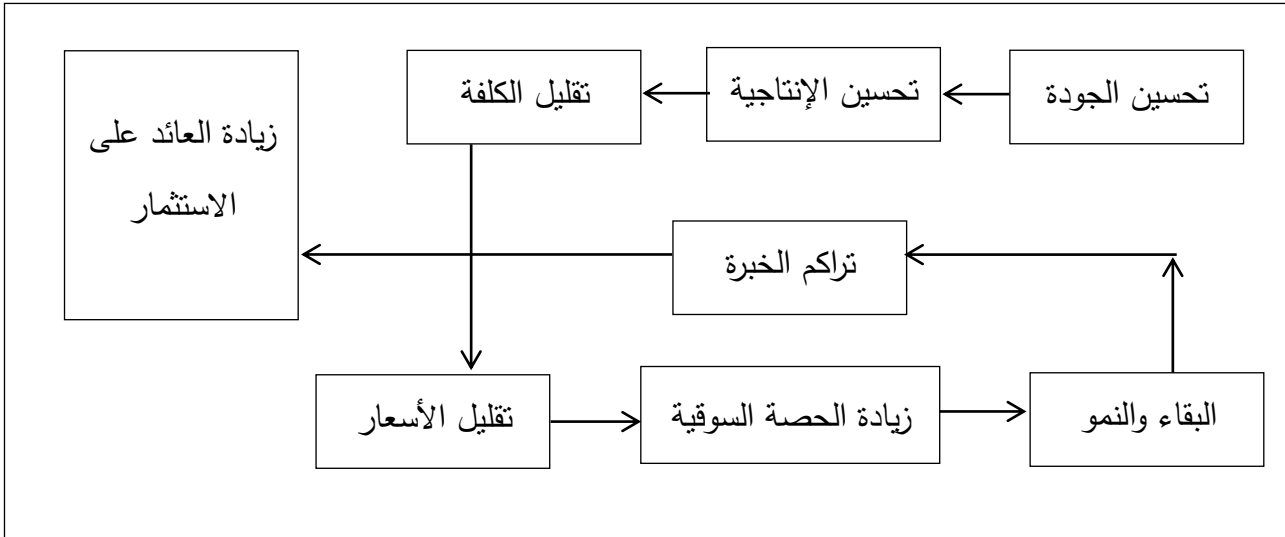
- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للشركة.
- أن تمتلك الشركة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
- أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراءات التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات ووفقا لاحتياجات المستهلك.
- السعي باستمرار إلى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع. (منال طه بركات: 2007، ص36).

هنالك من حدد أهداف إدارة الجودة الشاملة بالأعمال والممارسات الفعالة التي ينبغي على إدارة العمليات القيام بها والسعي إلى تحقيقها ويمكن تناولها على النحو الآتي:

- القيام بتحسينات شاملة ومترابطة مع بعضها البعض داخل المنظمة.
- تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام والإدارات، وكذلك جميع العاملين في الشركة.

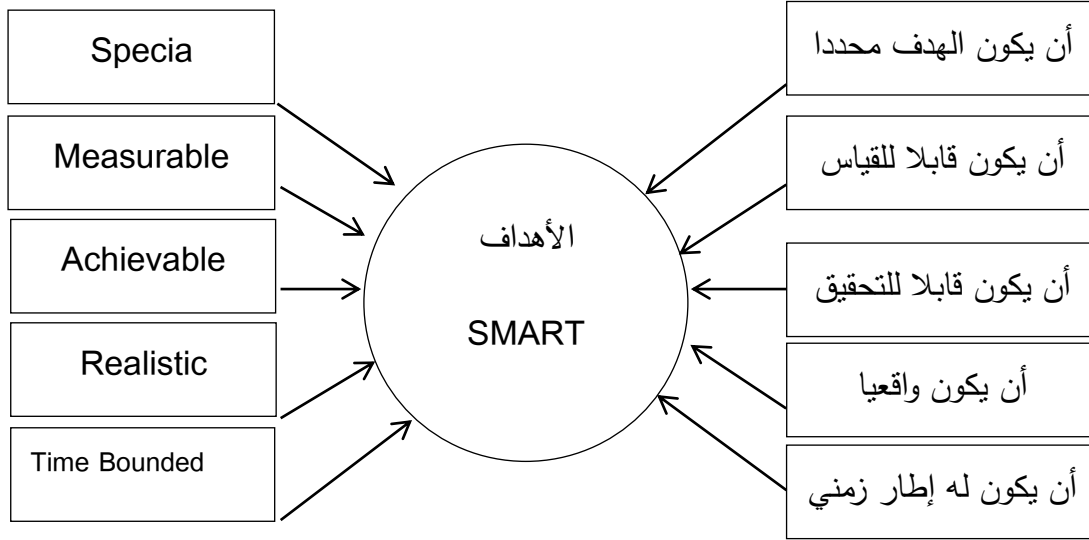
- تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج، والعمليات وخدمات ما بعد البيع.
- السعي إلى تحقيق اختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة، والتي على ضوئها تحدد العلاقة مع المورد ويجب أن تبنى على أساس المشاركة. (سونيا محمد البكري: 2000، ص 372، 374).

إن جميع أهداف إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة الإنتاجية والتي تؤدي إلى تقليل كلف المنتج ومن ثم تقليل الأسعار ومن ثم زيادة الحصة السوقية للشركة، ويمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمينغ.



الشكل رقم (07): سلسلة ديمينغ لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: (سونيا محمد البكري: 2000، ص 375).



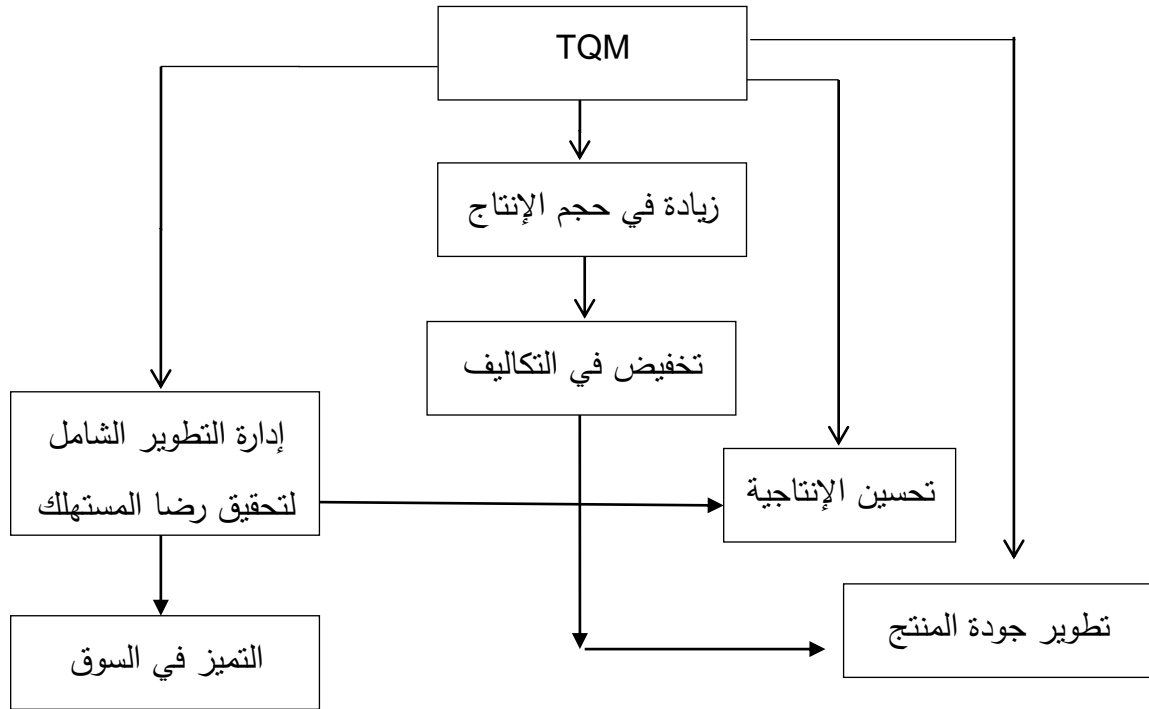
الشكل رقم (08): صفات الأهداف الذكية

المصدر: (الطالبة).

#### 7- فوائد إدارة الجودة الشاملة:

- لقد حققت إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد المشجعة التي حصلت عليها العديد من الشركات الصناعية العالمية، ويمكن بيان أهم هذه الفوائد المتحققة فيما يلي:
- زيادة الربحية من خلال تخفيف التكاليف.
  - تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال كسب رضا الزبون.
  - المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال التحديد، التحسين، التعليم والتدريب.
  - كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء وإشباع الزبائن الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة.
  - تخفيض معدل دوران العمل من خلال التحفيز المادي والمعنوي والعمل الجماعي وروح الفريق.
  - تحسين الأداء والإنتاجية من خلال تبني المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل وتحسين الجودة الشاملة (TQI).
  - تقليص شكاوى المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة مما ينعكس على تخفيض التكاليف.

- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور التي يوفران معلومات وآراء وحقائق عن موضوع القرار.
- جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات البيئية من خلال زيادة القدرة على المنافسة.
- توسيعه آفاق القيادة الإدارية العليا من خلال توجيه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي.
- بالإضافة إلى ذلك تقديم منافع متعددة لتحقيق أهداف المؤسسة وهي:
  - تخفيض الوقت الكلي للعمليات التصنيعية.
  - تقليل مشكلات العاملين.
  - تخفيض المصروفات الرأسمالية المتعلقة بالمبيعات.
  - تقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية.



الشكل رقم (09): فوائد تطبيق TQM في الشركات

المصدر: (علي السلمي: 1995، ص 23).

### 8- أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة منهج شامل للتغيير تجاه الجودة، يعمل دائما على إشباع حاجات المستهلك من خلال كسب رضاه والحفاظ عليه، وتطوير العلاقات بين العاملين

وتتمية روح الفريق ومشاركتهم في إدخال تحسينات مستمرة من أجل التصدي للمنافسة وعلى هذا الأساس تستخدم إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يركز على عدة أبعاد هامة.

وقد قسم كل من الطروانة والبليسي سنة 2000 في دراسة لهما بعنوان: الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في المصارف التجارية بالأردن (TQM) إلى أربعة أبعاد هي:

- التركيز على العميل.
- التركيز على احتياجات العاملين.
- التركيز على تحسين العمليات.
- التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة. (منال طه بركات: 2007، ص42).

#### - التركيز على العميل:

إن من الأمور التي يجب الاهتمام بها من قبل المنظمة هي النواحي الإنسانية والسلوكية للعملاء أنفسهم، ومما لا شك فيه أن هذه الأمور من الصعب دراستها والإلمام بها نظرا لصعوبة قياسها بدقة، بالإضافة إلى أنها تختلف من عميل إلى آخر ومن وقت إلى آخر، فقد يكون العميل مترددا في بعض الحالات الشرائية للسلعة أو الخدمة، بينما يكون هادئ الطباع في بعض المرات وعصبي المزاج في مرات أخرى.

فسلوك المستهلك يتصف بالديناميكية والتغيير لذلك تعتبر دراسته من أهم العوامل المساعدة في بناء استراتيجيه سليمة. (وقنوني باية: 2008، ص4).

ومن هنا يتضح وبجلاء أن التعامل مع العملاء يجب أن يتسم بروح عالية من الصبر وضبط النفس وأخذ كافة الأبعاد الإنسانية والسلوكية في الاعتبار عند السعي لتحقيق النجاح الهادف مع العملاء. (خضير كاظم محمود: 2007، ص212).

ويشمل بعد التركيز على العميل (تحديد العملاء وتحديد حاجاتهم ورغباتهم ومتابعة شكاويهم وحلها والأخذ بالأداء عند تطوير المنتجات الجديدة والمحافظة على العملاء الحاليين والحصول على جدد).

**- التركيز على احتياجات العاملين:**

ويشمل هذا البعد على مشاركة العاملين وتمكينهم وتدريبهم وتحفيزهم.

**\*مشاركة العاملين:**

يعتبر المورد البشري أهم الموارد داخل المنظمة والتفكير القديم يعطينا نماذج كثيرة للمحاولات المتعددة في تفسير الطبيعة البشرية وعلاقة الإنسان ببيئته ووضع تفسيرات وأحكام للسلوك الإنساني في مواقفه المتعددة، سواء كانت فردية أو جماعية. (إنتصار يونس: 1993، ص5).

وبدأت أماكن العمل تدرك أن المسؤولية الفردية والجماعية ضرورية لتطوير العمل وأن الأسلوب الإداري ضروري لتحسين مصلحة كل من العامل والمنظمة. (توني همفريز: 2002، ص32).

وذلك بإعطاء فرصة للعاملين (لإبداء رأيهم والانتقاد البناء وإعطاء فرصة لتحديد معوقات الأداء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، وإعطائهم الصلاحية للتغيير في الطرق الخاصة بأداء أعمالهم ومنح السلطة الكافية لهم لتلبية رغباتهم).

**\*التدريب والتأهيل:**

إن اختيار العمال الصالحين على أساس التقييم العملي لاستعداداتهم وقدراتهم خطوة أولى هامة نحو تحقيق الكفاية المهنية للعمال، ولكنها وحدها ليست كافية لتحقيق هذا الغرض، فالاستعدادات والقدرات المناسبة لا تعمل جيدا في مهن مختلفة، إلا إذا أحسن تدريبها، وأتقن توجيهها، ولذلك كان من الضروري أن تعنى بتدريب العمال الذين يتم اختيارهم تدريباً مهنياً منظماً. (عويد سلطان المشعان: 1994، ص275).

فتمتية المنظمة للمهارات والاتجاهات تؤدي الأداء الصحيح للواجب أو العمل. (منصور بن إبراهيم وعبد الله التركي: 2004، ص21).

كما أن التعلم يساعد الفرد على إتقان مهنته والتوافق مع ظروف عمله والتوافق لا يعني اكتساب عادات اجتماعية واتجاهات نفسية أو التخلي على عادات سيئة واتجاهات

سلبية، بل هو القدرة على المسايرة مع الزملاء والرؤساء بالقدر الذي يمنع الخلافات. (كامل محمد عويضة: 1996، ص47).

ويشمل بعد التدريب على (كيفية التعامل مع العميل والتدريب على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعد على جدولة أدائهم "التقييم الذاتي" وتدريبهم على التقنيات الحديثة لتقديم خدمة ذات مستوى عالي).

#### \*تحفيز العاملين:

إن الإنسان هو هدف الإدارة ووسيلتها، فالإنتاج إنما يتم لإشباع حاجات البشر وفي الوقت ذاته الإنسان هو صانع الإنتاج والمتحكم فيه. (علي السلمي: 1985، ص14).

والإدارة تسعى جاهدة للتحكم في سلوكه وتوجيهها نحو أهداف المنظمة بتقدير الجهود والتشجيع والتحفيز (مثل تقديم المكافآت ومشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع ومكافأة المتميزين وتوفير الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية، وتحقيق الأمان ودعم الأفكار الإبداعية).

#### - التركيز على تحسين العمليات:

تتوقف عملية تحسين الجودة (QIP) وتحقيقها على مدى سلامة تصميم العمليات وسهولة تنفيذها، فالتصميم القديم القائم على معتقدات ومفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها، ولا يخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن نلقي اللوم على العاملين ونقول أنهم السبب في إخفاق المنظمة وعدم قدرتها على تحقيق جودة عالية، وإرضاء عملائها.

والعمليات هي المعبر الحقيقي عن طبيعة ما يحدث فعلا في المؤسسة وهي المكون الأساسي للبناء، وتتكون العملية من مدخلات يجري عليها مجهود أو عمل منظمة ينتج عنه قيمة مضافة، ومخرجات قد تكون مدخلات لعملية أخرى لاحقة. (رفيقة شامي: 2006، ص52).

ويشمل بعد تحسين العمليات (على قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة للمنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات وتقليل الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة، من الناحية الاقتصادية وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة).

#### - التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة:

في غياب المنافسة المتوقعة يمكن للشركة أن تنجح في الأسواق عن طريق تقديم منتج موحد، لكن مع وجود منافسة يتطلب الأمر من الشركة تقديم الأفضل لمجاراة الفروق والتميز على المنافسين. (مصطفى كامل وعبد الغني حامد: 2006، ص167).

ويشمل هذا البعد التخطيط الاستراتيجي والقدرة على الاتصال.

#### \*التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين:

أي دراسة الأسواق والحصة السوقية والمنافسة والأسعار والاحتياجات المستقبلية ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات المستهلكين، ومتابعة التطورات الاقتصادية والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقديم الجودة ومواكبة التكنولوجيا المستخدمة ووضع خطط طويلة الأمد لضمان تقديم جودة الخدمة، ومتابعة فحص أثر هذه الخطط.

#### \*القدرة على الاتصال الفعال:

قد حظي الاتصال باهتمام الباحثين والقادة عند دراسة سلوك الأفراد في المنظمات على ما له من دور في العمليات الإدارية والتنظيمية. (لوكيا الهاشمي: 2006، ص211). ويشمل هذا البعد (تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها تعريف كل عامل بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العامل والعملاء الخارجيين).

اهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العامل ورئيسه، واهتمام الإدارة بوسائل اتصال فعالة بين المنظمة والموردين وجعله جزءاً من العملية، وسهولة وصول العامل إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

### \*القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة:

وتتمثل في القدرة على قياس الأداء وعلى جدولة العاملين لأعمالهم لفترات معينة، وتحديد المجال الزمني، والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل مهمة، ومراجعة الإحصائيات المستخدمة والتأكيد أنها مازالت فعالة، والقدرة على قياس العمليات القادمة من خلال هذه التحليلات الإحصائية، والقدرة على تحديد المعايير اللازمة من أجل قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة. (منال طه بركات: 2007، ص36).

### 9- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

سنركز اهتمامنا الآن على خصائص أو سمات إيجابية تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وقد سميت هذه الخصائص أو السمات بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء.

#### - التزام الإدارة العليا:

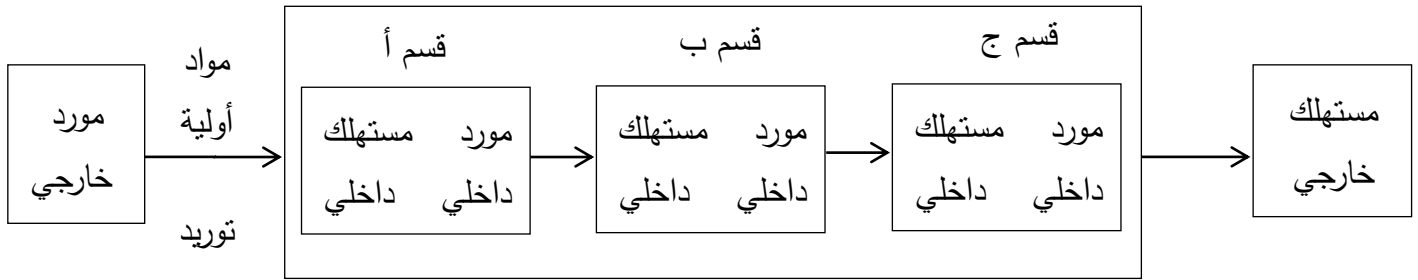
إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة.

فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة الشاملة في الشركة. (قاسم نايف علوان: 2005، ص94).

- التركيز على المستهلك:

تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

والمقصود هنا ليس هو المستهلك الخارجي فقط بل يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة، فلذلك ينظر للأقسام والإدارات داخل الشركة من جانبين مورد ومستهلك في الوقت نفسه، فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده ويمكن عكس تلك العلاقة.



الشكل رقم(10): شبكة العلاقات بين المستهلك والمورد داخل وخارج المؤسسة.

المصدر: (قاسم نايف علوان: 2005، ص95).

- إتباع المنهج العملي في اتخاذ القرارات:

استنادا إلى توفير الحقائق والمعلومات القيمة، وتبني المفهوم العملي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشترك في ذلك جميع العاملين والمستهلكين وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين. (جوزيف جابلونسكي: 1996، ص58).

**- مشاركة الموردين:**

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية وليس خصما تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقاته الإنتاجية إلى الشركة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل. (خضير كاظم حمود: 2002، ص242).

**- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:**

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة بخرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها، والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج.

**- مسؤولية الجودة:**

رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة. ولذلك ساهم المبدأ هذا في الوقاية من حدوث العيوب ومن رفع شعار الجودة عن المصدر. (محمد عوض الترتوري واغادير عرفات جويجان: 2009، ص35).

**- النظرة التكاملية للشركة:**

إن هذا المبدأ يؤكد على التكامل الشامل بين أنشطة الشركة مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة.

**- تدعيم وتدريب العاملين:**

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير.

**- معلومات التغذية العكسية:**

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة. (قاسم نايف علوان: 2005، ص 96، 97).

لقد لاحظنا من عرض مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها تشكل فلسفة الجودة وبناء تنظيميا يعتمد على موقف الإدارة العليا تجاه الجودة، فهي تمثل نظاما اجتماعيا وفنيا يحقق التكامل بين جميع أنشطة المنظمة وكذلك خلق نظام يركز على المستهلك والعاملين والموارد ويعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة.

**10 - عناصر إدارة الجودة الشاملة:**

إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية، والتي ينبغي توفرها بالأساس في الشركة، أو يفترض أنها موجودة وقد تحتاج إلى الربط والتكامل فيما بينها، وإن جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف نظام الجودة، هذه العناصر موضحة فيما يلي:

**- عملية الجودة:**

ويشتمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية.

**- التكنولوجيا:**

يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفرقات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

- الهيكل التنظيمي:

ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.

- نظام الأفراد:

يكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم، والتدريب وتغيير الثقافة وغيرها.

- المهام:

وتشمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال، وغيرها. (قاسم نايف علوان: 2005، ص97).

يجب التنويه بأن أي خلل في تحقيق الموازنة بين هذه العناصر أو النظم الفرعية لنظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى فقدان الكثير من قوة ومثانة نظام إدارة الجودة الشاملة. الجدول رقم (03): العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة ومكوناتها.

المهام	الأفراد العاملون	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	عملية الجودة
-قضايا الجودة.	-بناء فرق العمل.	-المسؤوليات.	-خط الإنتاج.	-تنظيم وتخطيط الجودة.
-تغيير الثقافة.	-التنظيم والتدريب.	-الاتصالات.	-نظام المعلومات.	-قيادة التنظيم والضبط.
-الأعمال.	-تطوير الإدارة.	-الإدارة		-مراجعة طرق التصميم
-الوظائف.	-الحوافز.			

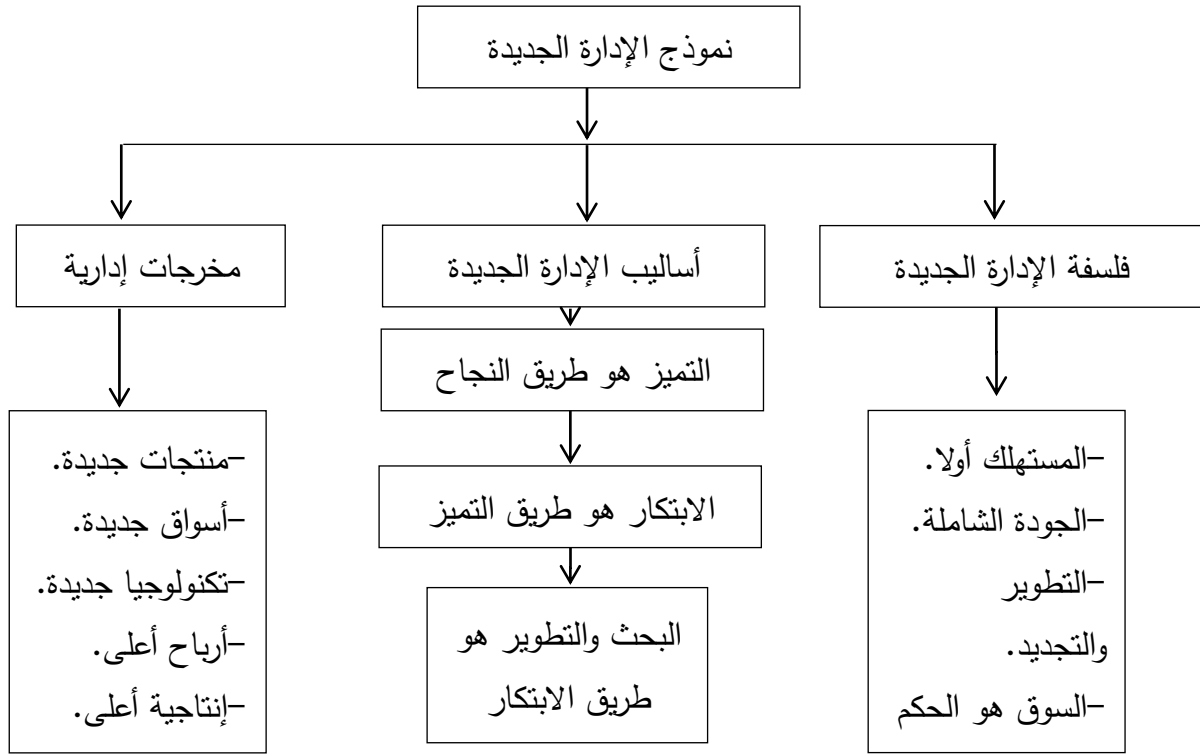
المصدر: (قاسم نايف علوان: 2005، ص98).

### 11 -متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من الصعب تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون توفر عدة متطلبات لتنفيذها، وقد اختلف الباحثون في عدد هذه المتطلبات لكن بنفس المحتوى، واعتمادا على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة كما يأتي:

#### - دعم وتأييد الإدارة العليا:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما وبصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع والتزام الإدارة العليا بذلك، والتي هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح، أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤية حديثة في إدارة المنظمة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد. (محفوظ احمد جودة: 2006، ص205).



الشكل رقم(11): نموذج الإدارة الجديد كمطلب لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: (فريد عبد الفتاح زين الدين: 1996، ص392).

**- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:**

العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير الشركة على كافة المستويات التنظيمية بالشركة.

فالمستهلك هو محور كل المجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في الشركة.

**- تهيئة الثقافة التنظيمية:**

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المنظمة للثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف بيئة التنظيم، وأسلوب العمل وأسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية، وتقييم الأداء وغيرها. (خضير كاضم حمود: 2007، ص 131، 132).

**- التدريب والتحسين المستمر:**

إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين وبدون توقف، وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه، وقد استخدم اليابانيون مصطلح "كايزن" "kaizen" واستخدمت الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم "التلف الصفرى" "Zéro Defect" لوصف تلك العملية.

**- فرق العمل:**

تتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتم ذلك من خلال بناء فرق عمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ومتجدد ضمن مجموعات عمل أو حلقات جودة وغيرها.

وأخذ رأي العاملين في جميع المجالات مثل تصميم الوظيفة وإعادة توزيع الأدوار، وأنظمة تقييم الأداء والأجور والحوافز والترقية وغيرها.

### الإشراف اللصيق

في منازعة قانونية، استدعى رئيس وردية للشهادة، إذا ما كان أحد العاملين قد قام بعمله كما يجب. سجل (Goodrich, 1973) الاستجواب كما يلي:

رئيس الوردية: أنا لم أراه أبدا يعمل.

القاضي: أليس من مهمتك أن تزور الموقع مرتين يوميا طبقا لقانون المناجم؟

رئيس الوردية: نعم.

القاضي: ألم تفعل ذلك؟

رئيس الوردية: نعم فعلت.

القاضي: إذن لماذا لم تراه يعمل مطلقا؟

رئيس الوردية: إنهم دائما يتوقفون عن العمل عندما يكون رئيس الوردية قادما، ثم يجلسون وينتظرون إلى أن يغادر المكان. لأنهم لا يسمحون لأحد أن يراقبهم.

المصدر: (ستيفن اكرويد وبول طومبسون: 2002، ص 119).

### - وضع معايير للأداء:

إن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية ومقارنتها مع شركة أخرى رائدة في الصناعة أو المجال الذي تزاوله المنظمة والهدف من ذلك هو وضع معايير جديدة أعلى للأداء ويقاس عليها الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين، ووضع معايير مبتكرة لتصميم المنتج وتصميم العملية والشراء والتخزين وغيرها.

- بناء نظام معلومات:

لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، فلذلك فإن تصميم إدارة نظام معلومات حديث متطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- توثيق العلاقة مع الموردين:

يعتبر الموردون المغذي الرئيسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يغذيها بالمدخلات الملائمة بالجودة والكمية والسعر والوقت، وجعل معيار اختيار الموردين يستند إلى عملية تقييم موضوعية لهم من حيث مدى مساهمتهم في نجاح وتطوير عمليات ومجهودات إدارة الجودة الشاملة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

- المراجعة الشاملة للتنظيم:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة المعتمدة على تكنولوجيا قاعدة بيانات متطورة يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بمراجعة شاملة لتنظيمها وقد يدعوها ذلك إلى إعادة النظر بصورة شاملة للهيكل التنظيمي للمنظمة، لأن تطبيق النظام الجديد يحتاج إلى تنظيم جديد له سمات تختلف عن التنظيم التقليدي.

الجدول رقم (04): مقارنة بين خصائص التنظيم القديم (التقليدي) وخصائص النظام الجديد

(TQM)

المعيار	التنظيم التقليدي	التنظيم الجديد
نوع التنظيم	هرمي وظيفي ثابت	عضوي مصفوفي، مرن متكيف مع الظروف
المستويات الإدارية	تعدد المستويات الإدارية	انخفاض المستويات الإدارية
نطاق الإشراف	ضيق	واسع
التصميم الوظيفي	ضيق	واسع

نوع التنسيق	يتم التنسيق بالسلطة	التنسيق بالمعلومات
نوع العلاقة	متتالية ومتابعة	آنية ومتزامنة
نوع الرقابة	خارجية	ذاتية
السلطة	الاتجاه نحو المركزية	الاتجاه نحو التفويض
أداء العمل	حسب توصيف الوظائف	الاعتماد على العمل الجماعي
نوع الحوافز	مادية وعلى أساس فردي	مادية ومعنوية وعلى أساس فردي
المنافسة	تكوين بين الأفراد	تكوين بين المجاميع
نوع السلطة	سلطة رسمية من الأعلى إلى الأسفل	سلطة مقبولة من الأدنى إلى الأعلى

المصدر: (خضير كاضم حمود: 2007، ص236).

## 12 - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، وقد حدد جابلوسكي 1991 خمسة

مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

### - مرحلة الإعداد والتهيئة:

وتعد من أكثر المراحل دقة وأهمية إذ تبرز من خلالها العديد من المشاكل التي ينبغي دراستها وتحليلها واتخاذ القرارات السديدة بشأنها، وتتطوي هذه المرحلة على القيام بالأنشطة التالية:

- التزام الإدارة العليا للمنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير للجودة.
- استعانة المنظمة بخبراء واستشاريين من خارج المنظمة، إضافة لاعتماد العاملين كافة كمصادر أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المنظمة لزيادة قدرته وفاعليته على تحقيق الأهداف.

- تشكيل وبناء فرق عمل في الدوائر والأقسام المختلفة وتمكينهم من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.
- إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين، وبناء قيم جوهرية.
- اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية (خضيركاظم حمود: 2007، ص238).

#### - مرحلة التخطيط:

- تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة الإعداد، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، وهذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة وتتضمن هذه المرحلة عدة نشاطات هي:
- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
  - تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقاً.
  - صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشرة سنوات.
  - وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
  - وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف. (محفوظ احمد جودة: 2006، ص215).

#### - مرحلة التطبيق (التنفيذ):

- ويتم في هذه المرحلة التطبيق الفعلي لاستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة، سيما بعد أن يجري إعداد العاملين في المنظمة إعداداً سليماً وقادراً على تطبيق تلك الوسائل،

حيث يتم استخدام أدوات الجودة كالطرق الإحصائية في استخدام خرائط الجودة وأساليب باريتو وغيرها.

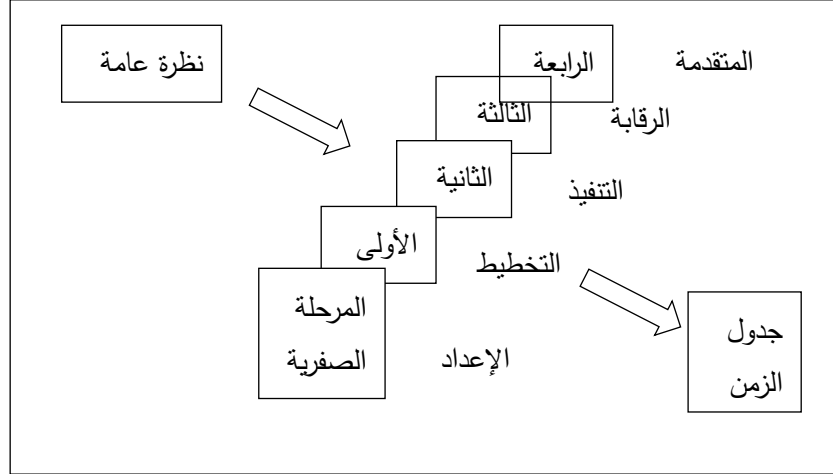
#### - مرحلة الرقابة والتقييم:

يتم اتخاذ أساليب الرقابة القبليّة قبل البدء بالعمليات التشغيلية لكي يصاغ من خلالها التأكد من جودة المدخلات المستخدمة في العمليات، أما الرقابة المتزامنة (المرافقة) للعمليات التشغيلية فيتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية في المنظمة، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية أثناء التشغيل بدلا من تفاعم الانحرافات أثناء العمليات الجارية، أما الرقابة البعدية فيتم اعتمادها بعد الإنجاز النهائي للتأكد من مطابقة المنتجات النهائية للمواصفات والمعايير المعتمدة من قبل المنظمة، ولكي يكون النظام الرقابي فعال يجب تزويد العاملين بكل المعلومات المرتبطة بالعمليات التشغيلية، بحيث يتسم ذلك بالبساطة والوضوح. (مأمون سليمان الدرادكة: 2008، ص163).

فالهدف ليس وظيفة وليس روتيننا يوميا وليس مهنة محددة بل هو تقييم مستمر.

#### - المرحلة المتقدمة:

وتمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المنظمة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة، بحيث يمكن أن تكون هذه المنظمة مثلا يحتذي به أو قدوة ومرجعية في التطبيق لنظام إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه على المنظمات الأخرى متابعة سبل وطرق نجاح هذه المنظمة ومتابعة تجاربها في بناء النظام النوعي الشامل لأنشطتها بحيث تصبح نموذجا أو معيارا للتطبيق من قبل المنظمات الأخرى. (خضير كاضم حمود: 2007، ص238).



الشكل رقم(12): المراحل الخمسة لتطبيق TQM

المصدر: (جوزيف جابلونسكي: 1993، ص4).

### 13- أدوات إدارة الجودة الشاملة :

تستخدم أدوات قياسية سبعة، منذ بداية حركة إدارة الجودة الشاملة، تمثل هذه الأدوات القاعدة التي ارتكزت عليها بعد ذلك معظم الأدوات الأخرى.

#### - تخطيط رقابة الجودة:

ويظهر هذا التخطيط نتائج الرقابة الإحصائية على العملية، ويوفر وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كان أي منتج أو خدمة يطابق المواصفات العادية أم لا. ويقترَب عدد قليل من القياسات على تخطيط رقابة الجودة من متوسط التفاوت المسموح به، وتكون معظم نقاط البيانات إما أعلى أو أسفل خط الوسط ويسمى الاختلاف المتوسط للقياسات العشوائية عموماً بالانحراف القياسي، ويوضح هذا الانحراف القياسي مدى التغيير، يحتوي هذا التخطيط على خطين إضافيين لتفسير البيانات، وهما الحد الأعلى للرقابة، والحد الأدنى، وسوف تتراوح 99% من نقاط البيانات ما بين 3+ و-3 من الانحرافات القياسية عن خط الوسط، ويشار إلى الانحرافات القياسية 3+ على أنها الحد الأعلى للرقابة، بينما تسمى الانحرافات القياسية -3 على أنها الحد الأدنى للرقابة.

وفي تخطيط رقابة الجودة، تكون مجموعة نقاط البيانات خطأ يمثل عرضاً مرئياً لما حدث للعناصر الفردية في العملية، تعد كل نقطة بيانات إشارة أو قياساً منفصلاً للجودة. (رفيقة شمالي، 2006، ص 81).



الشكل رقم (13): تخطيط رقابة الجودة.

المصدر: (رفيقة شمالي: 2006، ص 81).

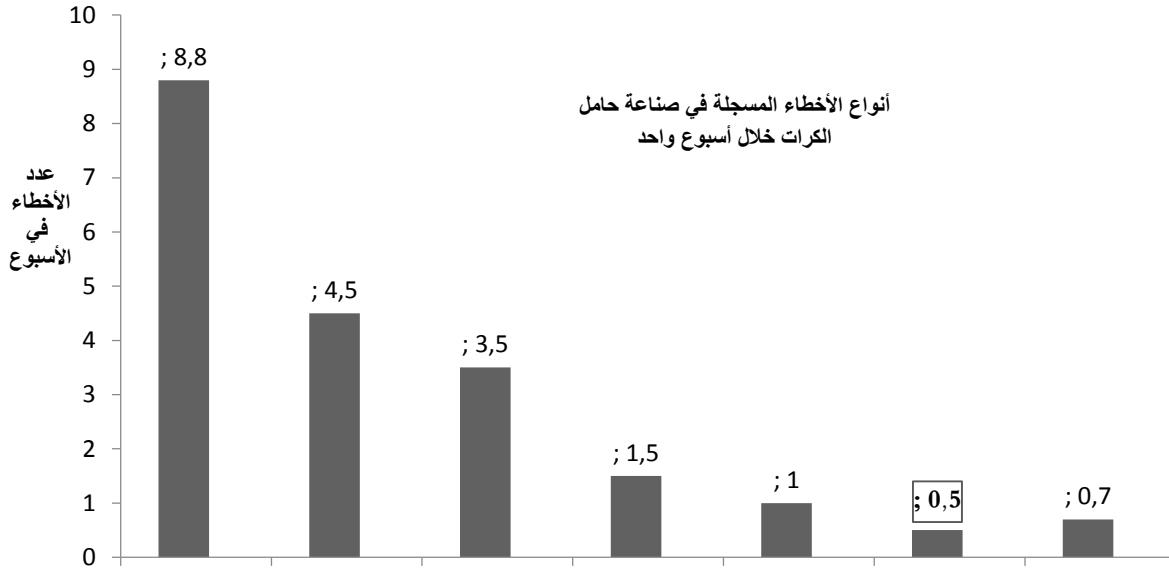
#### - تخطيط باريتو:

كان فيلبيدو باريتو اقتصادي إيطالي رائد في القرن التاسع عشر، كما كان يدرس توزيع الثروة في المجتمع، وقد لاحظ باريتو أن نسبة صغيرة من عدد السكان تستحوذ على نسبة كبيرة من الثروة، قادته هذه الملاحظة كما حدث للآخرين، إلى اكتشاف أن في عدد مذهل من المواقف الأخرى 80% من النتائج تسببها 20% من الأسباب على سبيل المثال ويقضي المدير 80% من وقته في التعامل مع 20% من موظفيه.

وتأتي 80% من أرباح الشركة من 20% من خط إنتاجها و80% من حجم خسارة الشركة تسبب فيها 20% من منتجاتها، منذ ذلك الحين اعتبر العالم مبدأ باريتو مبدءاً قياسياً في الإدارة، وتم استخدامه في كل جانب من جوانب العمل، ويوضح تخطيط باريتو عدد العيوب أو المشكلات خلال وقت محدد في التخطيط العمودي.

يستخدم المديرون تخطيط باريتو لمواجهة 20% القليلة من الأسباب المسؤولة عن 80% من مشكلات الجودة. (محمود حسين الوادي وعبد الله النزال وحسين محمد سمحان: 2010، ص246).

يوضح تخطيط باريتو أن أغلبية مشكلات الجودة في العملية ترجع إلى أقلية من الأسباب.



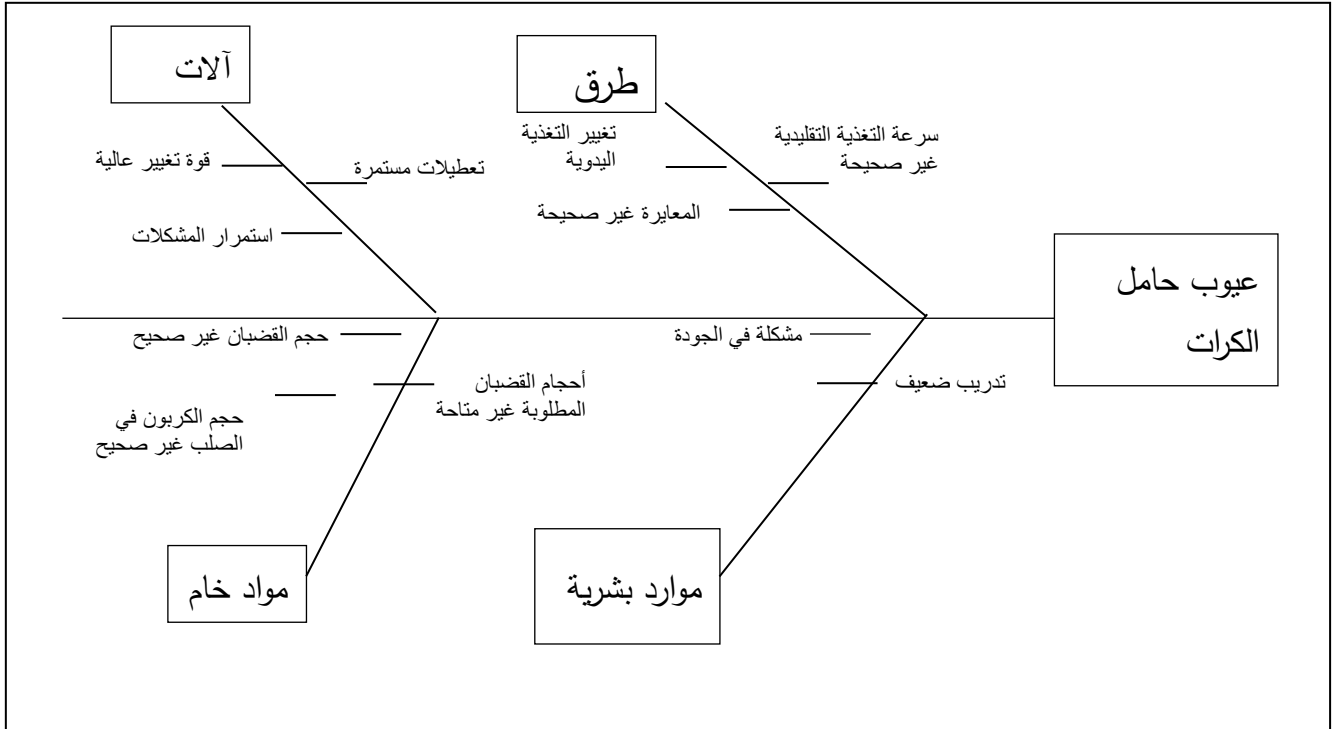
الشكل رقم(14): تخطيط باريتو.

المصدر: (محمود حسين الوادي وعبد الله النزال وحسين محمد سمحان: 2010، ص246).

#### - تخطيط عظم السمكة:

يعرف تخطيط عظم السمكة عند بعض خبراء الجودة بتخطيط أشيكاوا، لأن أول من قام بإعداده هو إشيكاوا، وتظهر المشكلة أو العيب عند رأس التخطيط، ثم يتفرع من العمود الفقري، ليشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة إلى أربعة أنواع: آلات، وتقنيات، مواد وقوى بشرية، ويمكن أن يساعد تخطيط عظم السمكة في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، لقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة، كما يمكن أن تساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة، وقد استخدم المديرون تخطيط عظم السمكة كبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة.

يساعد تخطيط عظم السمكة في التركيز على أهم أسباب مشكلات الجودة.



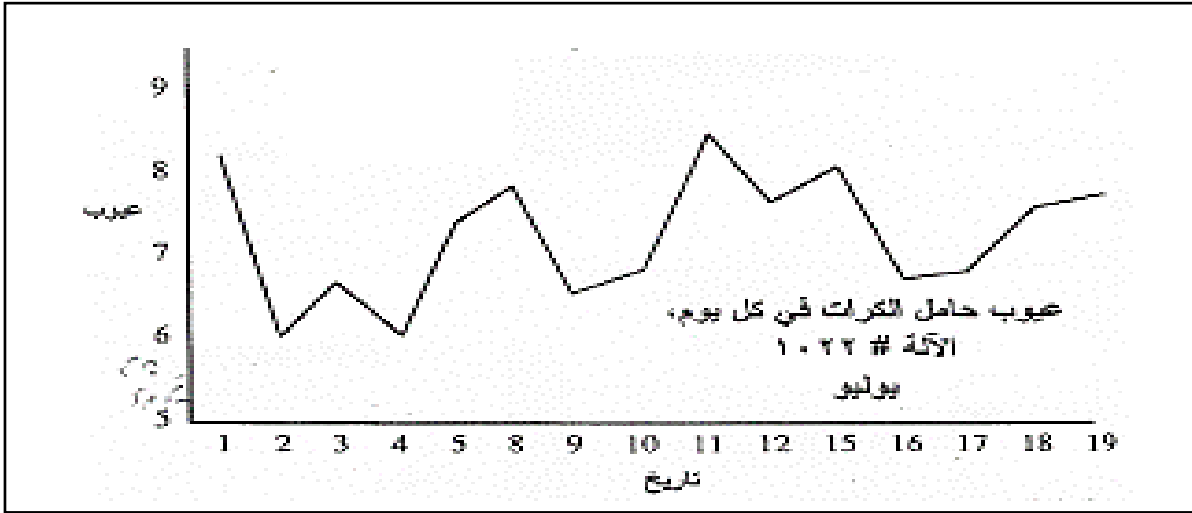
الشكل رقم(15): تخطيط عظم السمكة.

المصدر: (قويدر عياش: 2009، ص17).

#### - تخطيط الاتجاه:

يسمى تخطيط الاتجاه أيضا بتخطيط الميل والرسوم الخطية، تظهر الكمية أو الحجم على المحور الرأسي، بينما يظهر الوقت على المحور الأفقي، ويجب أن يمتد نطاق الحجم في نقطة عندما تنشأ البيانات المتغيرة تحولاً مذهباً في الخط الأساسي، إنها طبيعة معظم الأفراد في أن يرغبوا في تحسين الأشياء، والذي يمكن أن يشعروا به عندما يتجه الخط للأعلى يتمثل الوقت على المحور الأفقي في الساعات والدوريات والأيام.

يوضح تخطيط الاتجاه تراكم نقاط البيانات المتعددة من تخطيط الرقابة على الجودة، ويوضح تخطيط رقابة الجودة كل منتج، ويوضح تخطيط الاتجاه جودة كل المنتجات خلال فترة زمنية محددة مثل الدورية.



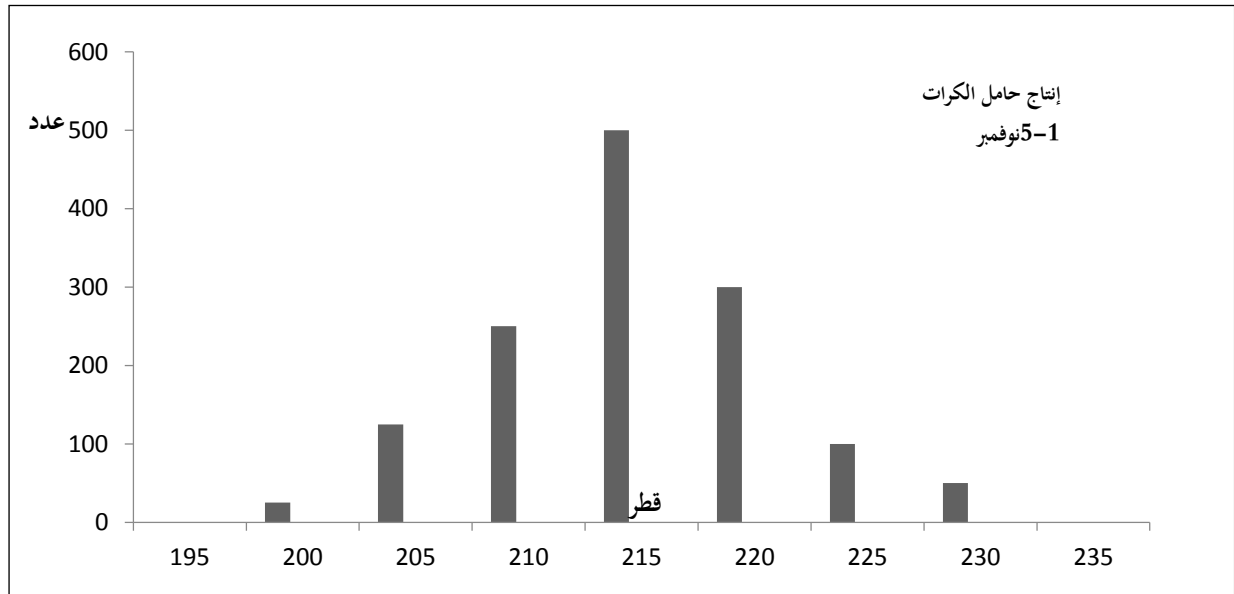
الشكل رقم(16): تخطيط الاتجاه.

المصدر: (قويدر عياش: 2009، ص18).

- التخطيط العمودي:

في التخطيط العمودي يظهر عدد المنتجات في كل نوع من الرقابة على عمود ويمكن أن تتضح المقارنة بسهولة عن طريق توجيه الأعمدة بجوار بعضها البعض، ويمكن أن يرى المستخدم أي الأنواع التي تحدد أعلى القيم قياساً، والحجم النسبي لكل نوع أيضاً في مواقف كثيرة سوف تظهر الأعمدة على شكل جرس وفي أوقات أخرى ربما يتنوع الشكل ولأن التخطيط العمودي أحد الاختيارات القياسية للطباعة الأكثر انتشاراً في الصفحات الإلكترونية، فقد أصبح منتشراً بشكل كبير في التجارة.

ويساعد التخطيط العمودي الموظفين على مقارنة عنصرين أو أكثر، يعطي حجم الأعمدة مقارنة مرئية مباشرة.



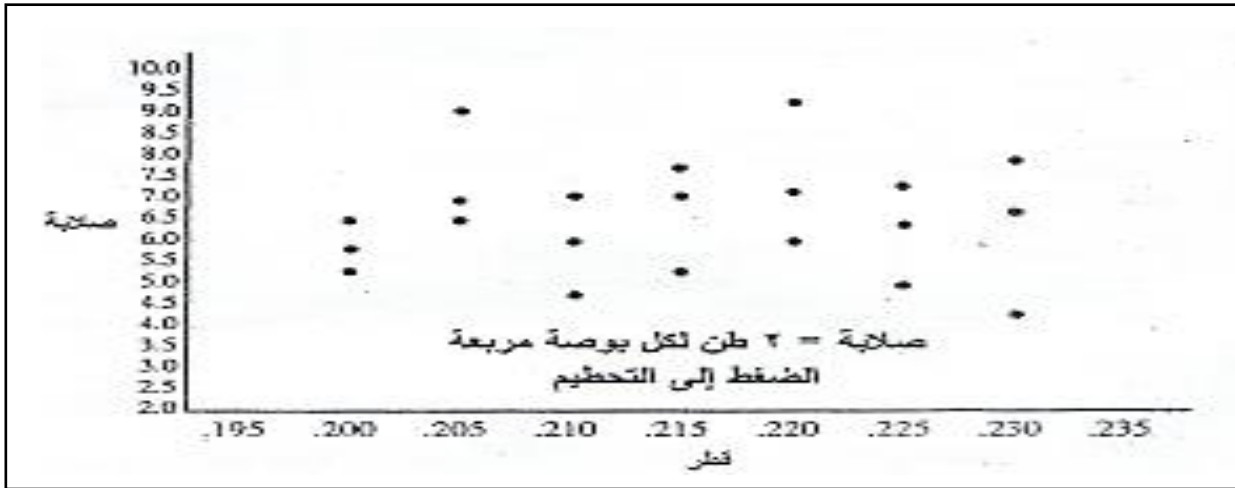
الشكل رقم (17): التخطيط العمودي.

المصدر: (قويدر عياش: 2009، ص 18).

- التخطيط المبعثر:

إن التخطيط المبعثر كما يتضح من اسمه عبارة عن نقاط مبعثرة وهو يمثل أداة ممتازة لقياس الجودة، فهو يوضح كيف يتعلق جانب من المنتج بجانب آخر مختلف. على سبيل المثال يمكن أن يوضح التخطيط المبعثر كيف تتعلق صلابة المادة الخام بثبات استدارة المنتج النهائي، ويحتاج التخطيط المبعثر إلى العديد من أدوات إدارة الجودة الشاملة ليحقق أعلى قيمة منها إلى إبداع المستخدم، فسبب ظهور هذه النقاط المبعثرة، هو التفسير الدقيق للمعلومات، يجب أن يقوم المديرين بتجريب هذا التخطيط المبعثر لتطوير المهارات اللازمة لاستخدام هذه الأداة المفيدة على أكمل وجه.

يوضح التخطيط المبعثر العلاقة بين قيمتين، مثل كيف تؤثر جودة المادة الخام على المنتج النهائي.



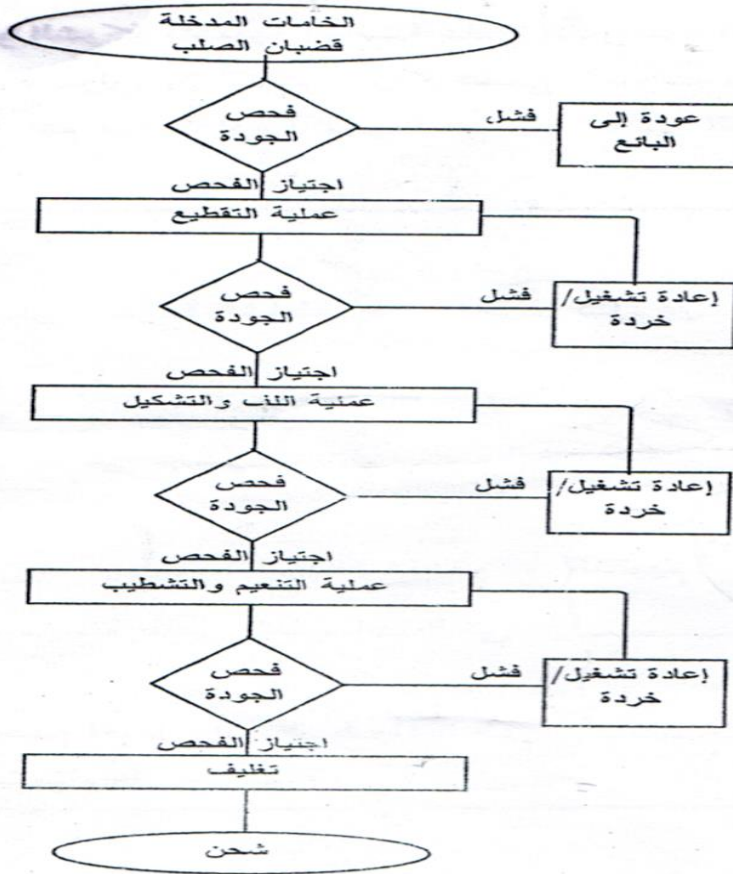
الشكل رقم (18): التخطيط المبعثر.

المصدر: (قويدر عياش: 2009، ص 20).

#### - تخطيط التدفق:

تخطيط التدفق يعتبر عرضاً مرئياً للخطوات التي تتم في عمل محدد يستخدم تخطيط التدفق رموزاً مشابهة، لكي تشير إلى أنواع محددة من النشاطات الموضحة في المربعات، لا يمثل شكل الرمز أهمية على الإطلاق، طالما أن الكلمات المستخدمة تعبر عن فهم عام ودقيق لهذا العنصر في العملية.

يعرض بيانياً تخطيط التدفق تسلسل الأحداث والاختيارات داخل عملية أكبر، ويمكن أن يوفر تخطيط التدفق رؤية ممتازة للعملية ككل. (جمال الدين لعويسات: 2005، ص 382، 383).



الشكل رقم (19): تخطيط التدفق

(جمال الدين لعويسات: 2005، ص 383).

#### 14- نماذج إدارة الجودة الشاملة :

ظهر في مجال إدارة الجودة الشاملة عدد من النماذج الرائدة قام بوضعها عدد من المفكرين والرواد، حيث تعتبر نماذجهم إسهامات رائدة، كان لها الأثر الأكثر في دفع وتقدم عجلة تطور مفهوم الإدارة الشاملة وسوف نستعرض بعضاً من هذه النماذج للدلالة على ذلك.

#### - نموذج إدوارد ديمينغ:

إدوارد ديمينغ هو عالم أمريكي عمل في مصانع هاوثورن في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في شيكاغو، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج ويشتمل نموذج ديمينغ على (14) مبدأ والشعار الذي انطلق منه هو أن العنصر البشري في العمل

هو الأساس ومحور الاهتمام، وقد سبق وأن ذكرنا هذه المبادئ في رواد TQM. (محمد الطراونة:1996، ص4).

- نموذج جوزيف جوران:

وضع جوزيف جوران مبادئ نموذجه بعد تكليفه عام 1950 بتطوير الجودة الصناعية اليابانية ووضع المبادئ التالية:

- مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العمل.
- \*موضوع إرضاء العميل من خلال الجودة يتم عن طريق:
- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل.
- مراعاة هذه المتطلبات عند تصميم وإنتاج السلعة.
- \*تتألف الجودة من شقين هما:
- الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم العميل الداخلي.
- الجودة الخارجية وتتعلق بالمستهلك (العميل الخارجي).
- التركيز على أهمية وضرورة التحسين المستمر.
- \*تصنف تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات هي:
- تكاليف الإخفاق والفسل.
- تكاليف القياس.
- تكاليف الحماية.
- وبالتالي تفادي النوع الأول من التكاليف.
- ربط جوران مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة وإن تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة بل من خلال ثلاثية الإدارة.
- تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة.
- رقابة فعالة على الجودة.
- تحسين مستمر للجودة لجعلها أفضل دائما.

• ضرورة إيجاد جهة تكون مسؤولة عن الإشراف العام على تطبيق الجودة داخل المنظمة.

• ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العمال على روح المبادرة.

• ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بالأسلوب العلمي الذي يقوم بتحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها ويحلها من أجل اتخاذ القرار.

#### - نموذج مالكولم بالدريدج:

ويعتبر أحد راود إدارة الجودة الشاملة الأمريكية وقد خصصت جائزة باسمه تم إقرارها سنة 1987 في عهد الرئيس الأمريكي رونالد ريجان، وتمنح هذه الجائزة للشركة التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية، وقد وضع المبادئ التالية:

- إيجاد روح المنافسة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة.
- توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد سبل تحقيق الجودة.
- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.
- الدعاية للشركات التي تفوز في المنافسة والحصول على جائزة.

#### - نموذج Victory:

قام بهذا النموذج شخص يدعى خيمس سايلور ويشتمل نموذجه على الفكرة التالية:  
وضع رؤية واضحة عن نظام إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة توفير القيادة الإدارية الجيدة القادرة على وضع هذه الرؤية موضع التطبيق.

ويمكن تحديد معالم النموذج فيما يلي:

- الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء العميل.
- جعل رضا العميل الاستراتيجية التي تسيّر عليها المنظمة.
- جعل فكرة أن العميل يدير المنظمة حقيقة وواقع وليس خيالاً.
- رضا العميل يتحقق من خلال أعلى مستوى جودة وبأقل تكلفة.

- التحسين المستمر للجودة مطلب أساسي.
- بما أن الجودة مسؤولية الجميع يجب تحديد مسؤوليات كل فرد.
- التعليم والتدريب المستمرين.
- وضع سياسة للتحفيز الإنساني.
- توفير الدعم الكامل والمستمر من قبل الإدارة.
- وجود ضرورة لمعرفة مستوى رضا العميل.

#### - نموذج همبر:

ويتكون نموذج همبر من العناصر التالية:

- الهدف وهو خلق الرضا للعميل.
- القيادة يجب أن تتوفر لها القناعة بجدوى إدارة الجودة الشاملة.
- تصميم الجودة بالتعرف على حاجات العميل.
- الهيكل التنظيمي يجب أن يحتوي على مجلس استشاري وتنفيذي منسق من أجل التدريب والإشراف.
- التعليم والتدريب من أجل فهم برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق العميل لتحسين الجودة من خلال دراسة المشاكل ووضع الحلول لها.
- نظام الاتصال والمعلومات مما يساهم بشكل فعال في تفاعل المعلومات.
- التحسين المستمر.

#### - النموذج الدائري:

وقد ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية وحقق نجاحا في الشركات التي طبقتة، وقد استخدم النموذج ثلاث أسئلة إرشادية هي:

- ماذا ينفذ؟
- متى ينفذ؟
- كيف يتم التنفيذ؟

وتستخدم هذه الأسئلة في كل عنصر من عناصر النموذج هي:

- الاستراتيجية: الهدف هو إرضاء العميل.
- الممارسات الإدارية: لتنفيذ البرنامج.
- وظائف المنظمة وحدة واحدة متكاملة: حيث ينظر النموذج الدائري إلى المنظمة على أنها نظام كلي يتكون من أنظمة فرعية تمثل الوظائف التي تنفذ بداخلها من أجل تحقيق هدفها الاستراتيجي، وهذه الأنظمة الفرعية تتفاعل مع بعضها وتتكامل بشكل متناغم.

#### - نموذج الجائزة الأوروبية للجودة:

وقد خصصت هذه الجائزة للشركات الأوروبية فقط، واشتملت على مجموعة من المعايير أو العناصر التي خصص لكل منها عدد من النقاط حسب مدى أهميتها، وحسب نموذج جائزة إدارة الجودة الشاملة فهي نظام متكامل يتكون من مدخلات يوجهها ويسيطر عليها ويسيرها قيادة إدارية فعالة للوصول إلى مخرجات محددة.

#### - نموذج شركة IBM:

بدأ تطبيق هذا النموذج عام 1983 وسعى إلى تحقيق أربعة أهداف تعبر عن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركة (IBM) وهذه الأهداف هي كما في الشكل: ينظر نموذج إدارة الجودة الشاملة في IBM إلى الجودة العالية وتحسينها على أنها عملية متكاملة ذات أركان أربعة هي: العميل، المورد، العمليات، العاملون، ويولي هذا النموذج أهمية للتعليم والتدريب ويهتم بدور الاتصالات الجيدة وروح الفريق في العمل الجماعي، وتوفر الحماس في العمل. (علاء فرج الطاهر: 2010، ص 160، 163).

#### 15 - جوائز إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهر العديد من جوائز وشهادات الجودة من خلال العقود القليلة الماضية، على الرغم من أن استلام أحد جوائز التحسين النموذجي للجودة ليس ضرورياً بالتأكيد، فالمنافسة

من أجل الحصول على جوائز الجودة لمجرد كسب الشهرة ليس فقط إهدارا لموارد الشركة ولكنها أيضا تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يجب أن تكون جودة الإنتاج والخدمات نتيجة طبيعية لقرارات تم اتخاذها بالاجتماع، وكسب الجوائز في الأخير لا عيب فيه.

#### - جائزة مالكولم بالدريدج:

أصدر الكونغرس الأمريكي في 1987 قانون يشرع جائزة مالكولم بالدريدج للجودة القومية، وكانت تمنح جائزة أو اثنين كل عام في كل هذه المجالات: التصنيع والخدمة والأعمال الصغيرة، والهدف من هذه الجوائز هو تقديم الشركات الأمريكية التي أثبتت نجاحها في الجودة، وإدارة الجودة، تصنف جائزة بالدريدج بعد جائزة ديمينغ ولكن إجراءاتها وشروطها مختلفة تماما، ولكي تحصل الشركات على جائزة بالدريدج، لابد أن تخضع مواصفاتها المؤكدة بالوثائق الشاملة، لسبعة أنواع من الاختبارات الأساسية، يحتوي كل نوع على عنصرين أو أكثر، بإجمالي 28 عنصرا محددًا، تحدد لكل واحد من هذه الأنواع والعناصر قيمة أساسية ترتكز على أهمية كل منها، يتراوح معدل قيمة العناصر من 15-75 نقطة، ويتراوح معدل الأنواع السبعة للقيم الأساسية من 60-300 نقطة.

يتم فحص طلبات الشركات أولا عن طريق صفوة من خبراء الجودة المختارين من الشركات التجارية والمهنية والهيئات المعتمدة والجامعات والحكومة، ثم يتم إجراء الفحص الثاني عن طريق مجموعة أخرى تتكون من ثلاثة خبراء أو أكثر، لتحديد أي الشركات تستحق زيارة الموقع، ويجري الفحص الثالث في مصنع الشركة والوحدات التشغيلية، ويقوم به خمسة أعضاء على الأقل من الخبراء، وفي النهاية يستقبل المعهد القومي للمقاييس والتكنولوجيا نتائج البحث والتوصيات، ويقدمها لوزير التجارة الأمريكي الذي يتخذ القرارات النهائية.

#### - جائزة شينجو:

تخصص جائزة "شينجو للتميز في التصنيع" لتشجيع التميز التصنيعي وتقدير الشركات التي تتفوق في الإنتاجية وتحسين العمليات، والتأكيد على الجودة وإرضاء العميل،

توزع هذه الجوائز على نوعين من الشركات، شركات الصناعات الكبيرة بفروعها ومصانعها، وشركات الصناعات الصغيرة، وتم رصد هذه الجائزة في 1988، ووصلت إلى العالمية لجهودها في تحسين عمليات التصنيع الأساسية وتطبيق فلسفات ونظما سريعة، والتخلص من التبديد، وغياب العيوب، وذلك أثناء تحسين المنتجات باستمرار وخفض التكاليف.

تمنح هذه الجائزة سنويا للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا ومكسيكو، والتي تظهر تميزها في التصنيع، وتأكيدها على الجودة وإرضاء العميل، وفقا لهذه الالتزامات أصبحت جائزة شينجو واحدة من أروع الجوائز التي تكافح من أجل الوصول لأعلى مستويات الجودة والأداء والإنتاجية، وقد تم تصميم هذه الجائزة بشكل جيد، لدرجة أن عملية التطبيق ذاتها تعد إحدى طرق التحسين.

تتم مراجعة الطلبات عن طريق هيئة من الممتحنين، وتستقبل الشركات التي نالت نقاطا عالية، زيارات في موقع العمل، وعلى أساس الفحص، تقدم الهيئة توصيات للمرشحين لكي يصبحوا مؤهلين للجائزة، ويقوم المجلس بمراجعة التوصيات واتخاذ القرار النهائي.

#### - شهادة الأيزو 9000:

في أوائل الثمانينات، أدركت المنظمة العالمية للمقاييس "أيزو" ضرورة وجود مقياس عالمي لإدارة الجودة في عام 1987، وبعد تطوير كبير وبحث مضني في هذا المجال، نتج تشريع شهادة الأيزو 9000، ووافقت عليها 35 دولة مشاركة وقد وافق على مقاييسها أكثر من 50 دولة منذ نشأتها واستمرت الأيزو في إضافة عناصر جديدة إلى الاتفاق، ولذلك فهي ليست مجموعة محددة من الإرشادات.

تشمل شهادة الأيزو 9000 سلسلة من المقاييس التي تتناول كل الجوانب في العمليات داخل الشركة، عادة ما تكتشف معظم الشركات أنها تنطبق عليها بالفعل أمور معينة في مقاييس الأيزو، ولكنها تفتقد الوثائق التي تؤكد ذلك.

وهناك هدفان أساسيان لشهادة الأيزو 9000.

- تضمن للعملاء الحصول على المنتج أو الخدمة التي يرغبونها.

• تضمن أن تتم عملية توفير المنتج أو الخدمة بطريقة فعالة وغير مكلفة.

#### - شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة:

تأسست الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة في عام 1946، وتضم أكثر من 125 ألف عضو من كل أنحاء العالم الذين يشجعون أو يصممون، أو يحسنون أو يطبقون أسباب الجودة، وعلى الرغم من أن هؤلاء الأعضاء لهم أصول مهنية مختلفة، إلا أن لهم هدف واحد هو تحسين جودة الإنتاج والخدمات.

يشارك أعضاء الجمعية في أوجه عديدة لضمان وإدارة وهندسة الجودة، وتتمثل مهمة الجمعية في أن يتم تقديرها كقائد عالمي في دفع وتشجيع مفاهيم الجودة.

وتقدم الجمعية عددا من الشهادات لأعضائها، وتعتبر الشهادة عن تقدير رسمي من الجمعية بأن هذا العضو قد أثبت براعته، وإدراكه لمفهوم الجودة، ثم تمنح هذه الشهادة لهؤلاء (مهندس الجودة، وفاحص الجودة، مهندس الجودة في التدريب، وميكانيكي الجودة، ومفتشي الجودة)، كما تنظم الجمعية العديد من الدورات التدريبية لكي تساعد أعضائها على الفوز بهذه الشهادة، وتنظم دورات عديدة حول مختلف الموضوعات الهامة طيلة العام.

#### - شهادة الجمعية الأمريكية لرقابة مخزون الإنتاج:

إن الجمعية الأمريكية لرقابة مخزون الإنتاج عبارة عن منظمة تتكون من 70 ألف محترف، تهتم أساسا بالتصنيع وإدارة المواد، وتشجع الجمعية على الجودة الشاملة والمنافسة العالمية ومبادئ وطرق التصنيع الابتكاري من خلال برامج تعليمية متعددة ومطبوعات، وشهادات، وأساس لا يدعوا إلى أولوية الربح.

ولكي تزيد من التعليم الصناعي، نظمت الجمعية أكثر من 50 ألف اختبار سنوي للحصول على الشهادة، وقسمتها إلى ثلاث شهادات: شهادة إدارة مخزون الإنتاج، وشهادة إدارة متابعة مخزون الإنتاج، وشهادة إدارة المصادر المتكاملة، ويمكن النظر إلى الجمعية كمصدر ممتاز للمعلومات والحلول الفنية للمشكلات فقط، ولكن كتأييد من خلال الفروع

المحلية والمشاركة في المؤتمرات والمعارض العالمية. (رتشاردل ويليامز: 1999، ص 96، 99).

### 16 - إدارة الجودة الشاملة والسلوك التنظيمي:

لقد انطوى هذا المفهوم على كثير من المضامين العلمية التي يمكن تطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية.

حيث يعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه التركيز على تحقيق رضا المستهلك من خلال النظام المتكامل لكل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والإدارة والأساليب الفنية والتدريب، وتم هذا من خلال التطوير المستمر للعمليات التنظيمية بهدف الوصول إلى درجة عالية من جودة المنتج.

وتركز أيضا على التطوير المستمر للأفراد، لأنه بدون التعليم المستمر والمشاركة الفعالة للأفراد، لا يمكن الوصول إلى جودة المنتج والخدمة وهكذا فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تكمن في ثقافة المنظمة (القيم، الاتجاهات، المعتقدات).

وبالرغم من اختلاف مجال وعمق برامج إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه يمكن تحديد أربعة أهداف شائعة لها.

- القيام بالعمل بطريقة صحيحة من أول مرة حتى تحد من الاحتمالات لإعادة العمل مرة أخرى.
- الاستماع إلى العملاء والتعلم من المستهلكين والأفراد.
- القيام بالتطوير والتحسين المستمر لكل حدث من الأحداث اليومية.
- بناء فرق عمل والثقة والاحترام المتبادل.

إن مديري إدارة الجودة الشاملة قدموا إسهاما كبيرا وذا قيمة في مجال السلوك التنظيمي، وهذا من خلال تقديم محتوى بيئة عملية لإدارة الأفراد، وهذا ما يجعل هناك احتمالا أكبر لأن يحصل كل فرد على فرص جيدة في العمل كالحوافز والترقية... الخ. (منال طه بركات: 2007، ص 59).

وإدارة الجودة الشاملة مثلها مثل باقي الإدارات فالإدارة هي عملية إنسانية بالدرجة الأولى تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للطلبات الإنسانية، في سعيها الدائم لتحسين حياة الإنسان، وتعمل أساساً من خلال السلوك الإنساني وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى فهم هذا السلوك. (علي السلمي: 2006، ص5).

### 17 - إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها التغيير الجوهري والأساسي في ثقافة المنظمة لحالة تتضمن التركيز على الزبون، ومحيط من الثقة والصراحة وتشكيل فرق العمل وانعدام العوائق التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق والمساهمة في التحسين المستمر، إن ثقافة الجودة يجب أن تكون متصلة بكل أنحاء المنظمة لكي تربط العاملين في كل المستويات.

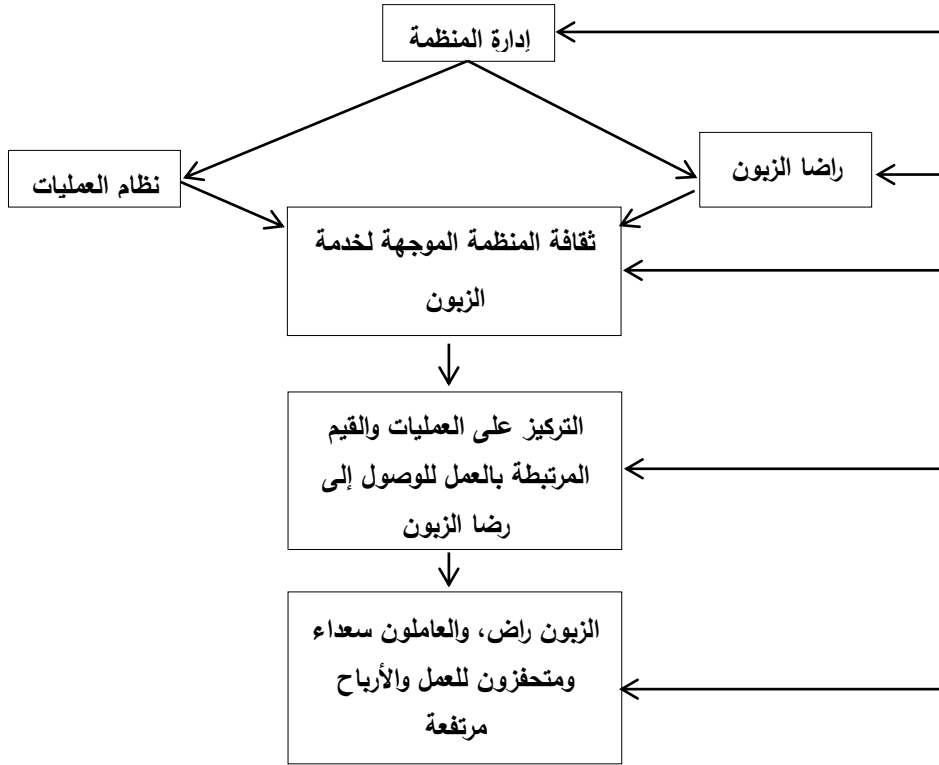
كم إن إدارة الجودة الشاملة وسيلة تكامل قيم الجودة مع أنظمة عمل المنظمة بمعنى أن تكون مبدأً ضمناً لتحسين الجودة يساعد في صناعة وتوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بسبب أن الجودة مسؤولية ملقاة على عاتق جميع الأقسام وفي كل المستويات في المنظمة.

وقد أشار Logothetis 1997 إلى أن إدارة الجودة الشاملة ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة، وتعتبر عن مواقف الأفراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات عن طريق الاستخدام المبدع للأساليب العلمية. (نزار عبد المجيد البروراي ولحسن عبد الله باشوية: 2011، ص147).

وقد أجريت العديد من الدراسات على الشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة فوجد أن هذه الشركات تتميز ثقافتها بالآتي:

- التوجه نحو المستهلك: تبين أن الشركات التي تطبق TQM تهتم وبشكل أساسي برغبات المستهلك وحاجاته من حيث الجودة والسعر وغير ذلك وتستجيب لها من خلال تقديم منتجات ذات قدرة تحمل عالية وبأسعار تنافسية مع مزيد من خدمات ما بعد البيع.

- تشجيع العاملين على الاستقلال والإبداع: إذ تشجع هذه الشركات التفكير الخلاق وحث العاملين على التجديد والابتكار ومساعدة الأفراد الذين يقدمون أفكارا جيدة وخالقة تهدف إلى التحسين المستمر في الجودة وزيادة الإنتاجية.
  - العمل بمرونة بدلا من التقيد بالإجراءات: فمعظم الشركات التي تطبق TQM تبين بأنها تميل للعمل بقدر عال من المرونة، والقدرة على التجريب والتعديل والتوجيه نحو تحقيق الأهداف وليس التقيد بالإجراءات المعقدة بالرسميات.
  - الاستثمار الأمثل للموارد البشرية: إذ تعتبر هذه الشركات أن الاهتمام بالعاملين أمرا ضروريا مع تزويدهم بالمعلومات الكاملة عن الشركة من حيث رسالتها والأنشطة التي تقوم بها وغير ذلك مما يجعل العاملين يتحملون المسؤولية عن أداء مهامهم حيث تتولد لديهم روح الالتزام بتحقيق الأهداف وبالتالي يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين العمليات الإنتاجية بشكل مستمر. (قاسم نايف علوان: 2006، ص168).
- لو تفحصنا ما تم ذكره من خصائص مميزة للثقافة التنظيمية لهذه الشركات العالمية لتبين أنها تمثل معظم المتطلبات التي ينبغي على الإدارة العليا تهيئتها في بيئة الشركة وخلق ثقافة مميزة وخاصة يمكن أن نطلق عليها ثقافة الجودة إذا ما أرادت تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فعليها أن تهيئ ثقافة جديدة.



الشكل رقم(20): موقع ثقافة الجودة في المنظمة.

المصدر: (قاسم نايف علوان: 2006، ص152).

### 18 - أسباب تغيير الثقافة التنظيمية:

- إن التحول نحو الجودة الشاملة لا يمكن أن يحدث في بيئة عدائية:

إن الرؤساء الذين اعتادوا الجلوس في أبراجهم منفردين وعلى قمة الترتيب الهرمي يصدرون الأوامر من الأعلى، سيرفضون فكرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والعاملين الذين اعتادوا على التنافس مع زملائهم على زيادات الأجور والترقيات، قد لا يكونوا منفتحين على المشاركة الداخلية المدعومة بشكل متبادل، إن مثل هذه المواقف يمكن أن تساهم في إيجاد بيئة عدائية نحو مفاهيم الجودة.

- إن التحول نحو الجودة الشاملة يستغرق وقتاً:

إن الانتقال إلى الجودة الشاملة قد يؤدي إلى الانحدار نسبياً قبل أن تقلب الأمور من حولها وتبدأ في الصعود والتحليق، وعند التحول نحو الجودة الشاملة، فمن النادر أن يتم التوصل إلى نتائج إيجابية على المدى القصير، وهذه الخاصية تعطي غير المؤيدين للجودة

الشاملة والناس الذين لا يريدون التغيير فرصة لتبرير عدم تأييدهم والدفاع عن مقاومتهم للتغيير، لذلك فهي تتطلب التزاما طويل الأمد وقد أكد عدد من رواد الجودة الشاملة على محورية دور الإدارة العليا في هذا المجال، فتنفيذ هذه العملية يتطلب وقتا وموازنة مناسبة وتخطيطا دقيقا.

### - قد يكون من الصعب التغلب على الماضي:

حين البدء في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة يكون من الصعب التغلب على الماضي حيث يستذكر العاملون دائما الأفكار والأساليب القديمة في العمل، ويصفون الجودة بأنها الأحدث بين هذه الأفكار والأساليب، ويتبنون التوجه القائل بأنها ستصبح قديمة بعد فترة. وفي الواقع فإن الماضي لا يعتبر جزءا من ثقافة المؤسسة فحسب، ولكنه قد يكون الجزء الأكثر صعوبة في التغلب عليه إلى أن يألف هؤلاء الذين يعملون في المؤسسة هذه المفاهيم ويشعرون بالارتياح نحوها، وعليه فإن اتخاذ شكل ثقافة تنظيمية (OCP) تتفق مع مفاهيم الجودة يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، فالثقافة أولا وقبل كل شيء. (إياد عبد الله شعبان: 2009، ص 47).

### 19- التأسيس لثقافة الجودة:

إن التأسيس لثقافة الجودة يشبه إلى حد كبير، إقامة بناء، فأولا وقبل كل شيء يجب تهيئة الأرضية وإرساء الأسس، وحسب "بيتر شولتز" فإن ذلك قد يبدأ بتطوير وفهم ما نسميه قواعد التغيير في المؤسسة.

وهذه القواعد يمكن أن نتعرف عليها فيما يلي:

### - فهم الخلفية التاريخية:

إن ثقافة أي مؤسسة لم تبدأ الآن، فالعادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات وغيرها من خصائص الثقافة الحالية والتي تبدو الآن موضع تساؤل، قد وضعت سابقا في مكانها لأسباب مقنعة وفي ظل ظروف مختلفة، وعليه فالمطلوب هو دراسة الأسباب الكامنة وراء الثقافة القائمة حاليا قبل محاولة تغييرها.

**- عدم العبث بالأنظمة بل محاولة تحسينها:**

إن العبث أو التلاعب بالأنظمة القائمة حالياً ليس مثل تحسينها، فالعبث أو التلاعب بالأنظمة يحدث عندما يتم القيام بالتغييرات دون الفهم الكامل للأسباب الكامنة وراء عمل النظام القائم بالطريقة التي يعمل بها حالياً، فمن أجل تحسين شيء ما يجب أن نفهم أولاً ما الخلل في النظام القائم، وما الذي يجب عمله من أجل نحو أفضل، حيث يمكن لفشل الجهود السابقة أن يقدم حلولاً لسير العمل في المستقبل.

**- الاستعداد للاستماع والملاحظة:**

من المهم الانتباه للأفراد والأنظمة، والاستماع لما يقال وملاحظة ما لا يقال، وإن العاملين الذين يستمع إليهم هم على الأرجح الذين يشاركون في التغيير أكثر من أولئك الذين لا يستمع إليهم، إذ مهما كانت الملاحظة ببساطة فيجب الإصغاء لها حتى النهاية. (إياد عبد الله شعبان: 2009، ص 49).

**20- إدارة الجودة الشاملة والخدمات:**

إن المبادئ التي تحكم فلسفة إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى متطلبات تطبيقها، لا تشترط تطبيقها في منظمات صناعية بل يصلح تطبيقها في جميع منظمات الأعمال وعلى اختلاف أنواعها ومنتجاتها التي تقوم بإنتاجها، ويرى الباحثين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات صناعة الخدمة تكون الفوائد المحققة من جراء عملية تطبيقها أكثر أهمية من المنظمات الصناعية من وجهة نظر الزبون، لأنه في أمس الحاجة للحصول على المنتج من الخدمة والذي يمتاز بجودة شاملة وعالية، خاصة أن فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة تركز على البعد الإنساني الاجتماعي، وتحاول ملاءمته مع البعد الفني للمنظمة. (أحمد سيد مصطفى: 2000، ص 20).

**- الخدمة:**

تتباين منظمات الخدمة من حيث الحجم، والطبيعة، ومنها ما هو حكومي، وما هو مخفي مثل التي تؤدي داخل المنظمات الصناعية، ولغرض الفهم الأدق للخدمة لابد من

التطرق إلى تعريفها: حيث عرفها Gonroos 1994: بأنها أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معنية بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية.

أما Christopher فإنه يعرف الخدمة بالاعتماد على ما يشتريه الزبون أو العميل في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من توابع وملحقات. (نزار عبد المجيد البرواري ولحسن عبد الله باشوية، 2011، ص537).

#### - خصائص الخدمة:

- اللاملموسية: أي الخدمة ليس لها وجود مادي لذلك يصعب معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها.
- التلازمية: درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص أعلى بكثير في الخدمات قياسا بالسلع، أي وجود علاقة مباشرة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد.
- عدم التماثل: عدم القدرة على تمييز الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل واضح، ومن ثم يصعب ضمان مستوى جودتها.
- تذبذب الطلب: بعض الخدمات تتميز بعدم الاستقرار من ساعة لأخرى ومن يوم آخر ومن فصل لآخر.

#### - جودة الخدمة:

هي تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستخدمين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.

وأيضا يقصد بها مواءمة الخدمة لاستخدامات واستعمالات الزبون.

ويعرفها Stebbing 1986 بأنها: مجموعة الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته.

أما Bank 2000 فيرى أن جودة الخدمة هي قدرة المنتج على تحقيق الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستفيد بأقل التكاليف داخلية. (سوسن شاكر مجيب ومحمد عواد الزيادات: 2008، ص 18).

- معادلة جودة الخدمة:

جودة الخدمة = الخدمة كما قدمت فعلا - توقعات العميل. (قاسم نايف علوان:

2006، ص 33).

- أهمية جودة الخدمة:

تزايد الاهتمام بجودة الخدمات بصورة كبيرة ومن أبرزها:

- الأهمية المتزايدة لدور قطاع الخدمات في النمو الاقتصادي، وتحول العديد من المجتمعات من مجتمعات صناعية إلى مجتمعات خدمية.
- تتميز الخدمات بعدد من الخصائص التي تزيد من صعوبة إدارة عمليات الجودة في المنظمات الخدمية مقارنة بتلك التي تنتج السلع المادية.
- تعاطف أهمية تسليم مستويات عالية من الجودة باعتبارها أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق المزايا التنافسية والتمركز السوقي بكفاءة وفاعلية.
- تزايد دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم للمنظمة.

- جودة خدمة العملاء:

لقد استأثر الفكر النوعي الشامل بخدمة العملاء بشكل واسع النطاق وتحقيق السبل المثلى لإرضاء المستهلك، بحيث أصبح المرتكز الرئيسي لأي نشاط للأعمال يتخذ من المستهلك وتحقيق رغباته وميوله واتجاهاته.

ومفهوم خدمة العملاء يمكن تحديده بأنه العمل الغير الملموس والذي يتم من خلاله

تحقيق وإشباع حاجات ورغبات العملاء. (مأمون سليمان الدرادكة: 2008، ص 180).

## - عوامل جودة خدمة العملاء:

\*خدمات ما بعد البيع وتتركز في الاتصال بالمستهلكين والتعرف على رغباتهم في الطلب المرتقب وتتم هذه الخطوات عادة بدراسة سلوك المستهلك والتعرف على قدراته الشرائية.

\*الخدمات المرافقة للبيع وتتركز في تعريف المستهلك بالسلعة ومواصفاتها القياسية ودرجة الاعتمادية وشرح طرق وسبل استخدامها.

\*الخدمات ما بعد البيع وتتركز عادة بسبل الإصلاح والصيانة أو الاستبدال.

## - سمات التعامل مع العملاء:

سمات خلقية: الأمانة، الشجاعة، المبادرة، الاجتهاد... .

سمات ذهنية: القدرة على التحصيل، المعرفة، قوة الملاحظة... .

سمات مظهرية: الصحة، الهدام، النشاط، الثقة بالنفس، الصوت المؤثر... .

سمات إنسانية: حب الناس، الولاء، فهم الناس، التعاون، التفاؤل... .

سمات النضج: تقبل النقد، الثناء، حسن التصرف... .

في الأخير يتضح بجلاء بأن المنظمة التي تستهدف النجاح والاستقرار يجب أن تلم

بمجموعة كبيرة من المعلومات المتعلقة بالعملاء مثلاً:

- معرفة وتحديد الأسباب التي من أجلها يشتري العميل أو يطلب الخدمة.
- معرفة وتحديد نواحي الاستخدام.
- معرفة وتحليل عادات الشراء.
- معرفة وتحديد الكمية التي يتم بها الشراء.
- تحديد القدرة الحالية للعميل والدخل القابل للإنفاق.
- معرفة العوامل المؤثرة في قرارات الشراء. (خضير كاظم حمود: 2007، ص206).

## 21- إدارة الجودة الشاملة في البنوك:

إن بداية الجودة الشاملة هي الاستماع للمستهلك، للتعرف على احتياجاته ورغباته وميوله وأذواقه ودوافعه، ثم تصميم الخدمات المصرفية، ومنتجات البنك بالشكل الذي يتوافق معها، أو مع التطلعات، والآمال، والتوقعات، والإمكانيات الكاملة القابلة للتطوير لدى هذا المستهلك وإشباعها وما يعنيه ذلك من وسائل وإجراءات أهمها:

- صناعة فعالة للخدمات المصرفية.
- التطوير اللازم للهيكل التنظيمي للبنك بما يتلاءم والظروف السائدة والمتغيرة.
- تحسين معدلات الربحية وعوائد النشاط.
- خلق وتوليد مجالات جديدة للعمل.
- خلق وتطوير بيئة ثقافية تفاعلية حافزة ودافعة ومولدة للابتكار.
- زيادة الإحساس بالزمن وبالوقت باعتباره أثمن وأعلى الأصول وأكثرها أهمية على وجه الإطلاق.
- إن هناك مساحات كثيرة من الفعل الإداري المتفجر بإبداعاته تنتشر باتساع السوق المصرفي العالمي، وتضع أمامنا تحديات غير مسبوقة من التطور الاقتصادي، ومراحل غير مسبوقة من الحلم الإنساني الأكثر ثراء وغنى.
- إن الوعي بمفردات ولغة المرحلة الحالية وما يحدث من تغيرات في المعرفة والتحولات الضخمة في نظم الإشباع تنبئ بميلاد صيرفة جديدة تمتد مجالاتها إلى مجالات ربحية أكثر اتساعاً وأكثر اعتماداً على الابتكار والتحسين والتجديد والتطوير المصرفي.
- لقد أصبح العالم باتساعه شمالاً وجنوباً وشرقاً وغرباً بمثابة قرية تربطها البنوك وتحكم تدفقات أموالها، وتغذي وتوجه حركتها بما بنشر التقدم ويحقق التنمية، إن هذا كله أصبح يتطلب وبإلحاح شديد وجود الجودة الشاملة كحد أدنى من مقومات التواجد والاستمرار، وإذا كان هذا حال البنوك بشكل عام فإن هذا الأمر يتصاعد ويصبح أكثر إلحاحاً لمصارفنا الرائدة، وهي تواجه تحديات ومتطلبات:

- منظمة التجارة الدولية وتحرير تجارة الخدمات المصرفية.
- مقررات بازل في جولاتها الأولى والثانية.
- مقاييس جودة الخدمات المصرفية المعلنة من جانب المجتمع الأوروبي.
- مقاييس الخدمات المصرفية المعلنة من قبل اليابان وباقي الدول الآسيوية.
- متطلبات عصر الحرية الاقتصادية وتحديد قوى العرض والطلب واستخدام آليات السوق.

- اعتبارات الرقي في الأداء والعمل والخدمة والأمان والفاعلية المصرفية.

إن هذا كله يتصاعد مع نمو الفرص الاقتصادية وإشباع نطاق الخصخصة والتحول إلى بنك شامل شديد القوة والفاعلية والتأثير، أي التحول إلى صناعة المزايا التنافسية للبنك والتوجه بها إلى الأسواق الدولية وهو أمر لا يتم بدون إدارة الجودة الشاملة الإجمالية. (منال طه بركات: 2007، ص44).

## 22- إدارة الجودة الشاملة والأيزو ISO:

احتل موضوع الجودة أهمية كبيرة في تقييم أداء الشركة، ولذلك ظهرت منظمات عالمية تهتم بالجودة من خلال مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها، وأطلق على هذه المقاييس سلسلة الأيزو ISO9000. (قاسم نايف علوان: 2005، ص119).

وكلمة ISO مشتقة من الكلمة الإغريقية "ISOS" أي التساوي، وفي مجال المواصفات تعني ISO تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة، حيث أن ISO هي منظمة دولية وغير حكومية وليست جزءا من الأمم المتحدة وأعضاؤها يمثلون أكثر من 120 دولة من دول العالم المستقلة، وتعتبر كافة المواصفات والمعايير الصادرة عن المنظمة اختيارية ولا يتم تطبيقها بالجبر أو القوة، وتتكون المواصفات القياسية الدولية من خمسة مواصفات وهي 9000، 9001، 9002، 9003، 9004. (محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، ص35).

وقد ارتبط هذا الاسم بالتطور العالمي ليؤمن للشركات والمؤسسات في كافة أنحاء العالم الحافز لمواكبة هذا التطور واقتناص الفرص للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والنوعية في منتجاتهم، وذلك من خلال تحديد مواصفات عالية لتوكيد جودة العمليات والنشاطات للمؤسسات المختلفة، التي قد تكون مصنع، أو بنك، أو مستشفى، أو مدرسة.

ولقد حدث خلط من قبل البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة والأيزو واعتقد البعض بأنها تسميتان لشيء واحد وهو الجودة، لكن على العكس فلكل منهما خصائصه، والذي يمكن أن نستنتج من خلاله بأن سلسلة الأيزو هي جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن للشركة الحصول على شهادة الأيزو بدون أن تستكمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن محور تركيز الأيزو قد لا يكون إشباع حاجات المستهلك ولا احتياجات العاملين ولا إدخال التحسينات، وتعتبر هذه من مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأساسية التي تقف عليها في تحسين الإنتاجية والجودة. (مأمون سليمان الدرادكة: 2008، ص 241).

الجدول رقم (05) مقارنة بين خصائص TQM وخصائص ISO9000:

المعيار	TQM	ISO9000
الزبون	-الزبون على أساس عملها	-الزبون ليس أساسا في عملها
العلاقة والاستراتيجية	-ترتبط باستراتيجية الشركة	-لا ترتبط باستراتيجية الشركة
التركيز	-تركيز على المفاهيم والقيم السلوكية والأساليب	-يركز على الأساليب والأدوات
مشاركة العاملين	-تركز على مشاركة العاملين في التحسين	-مشاركة العاملين ليست ضرورية في عملها
الاهتمام بالأنشطة	-تهتم بجميع الأنشطة في الشركة بشكل عام	-تهتم بالجزء أو بالكل حسب الهدف
مسؤولية الجودة	-هي مسؤولية الجميع	-هي مسؤولية قسم الجودة في

الشركة		
-لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها مجرد قرار	-تهتم بعملية التحسين والتدريب المستمر	عملية التدريب
-تمثل أدوات يمكن بواسطتها قياس الجودة	-تمثل فلسفة أكثر من كونها تقنيات فنية	تمثل

المصدر: (ختيم محمد العيد: 2009، ص 15).

## خلاصة الفصل:

نخلص في الأخير إلى التأكيد على أهمية ضرورة تطبيق المؤسسات الاقتصادية لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا ومصدرا فعالا لامتلاك الميزة التنافسية في ظل تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ذلك أن الالتزام بتقديم خدمة قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وإرضائهم، وزيادة التركيز والاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، وفتح مجال المشاركة الكاملة لهم وتعاونهم الجماعي في التحسين والتطوير للأنشطة والعمليات وأنظمة التسيير في المؤسسة، يؤدي وبشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية المرتكزة على الجودة الشاملة وهذا ما أدركته المؤسسات والشركات العالمية النشطة في الأسواق من خلال سعيها إلى اعتماد استراتيجية التميز في الجودة.

ومن خلال مضمون هذا الفصل نستخلص أيضا أن نظام إدارة الجودة الشاملة لن يكتب له النجاح إلا في ظل ثقافة تنظيمية مساعدة على ذلك والتي هي بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ويساعد على تعزيز سلوك منسق وثابت في العمل.

# الفصل الثالث

## الثقافة التنظيمية

**تمهيد:**

ثقافة المنظمة هي شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى، وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة وتؤثر على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم وتحدد لهم ما يعد هاماً ومرغوباً وما هو غير هام ومرغوب، وتصحح طرق تفكيرهم وسلوكهم، بل وتوضح أحياناً طرق الأداء ومقومات نجاحه، كما يمكن أن تنقل ثقافة المنظمة بين العاملين بها من جيل لآخر. وعلى ضوء ذلك نطرح التساؤلات التالية:

ماهي الثقافة؟ ما هو مفهومها؟ ما هو مضمونها؟

ماهي الثقافة التنظيمية؟ ما هو نظامها؟

**1. الثقافة:**

يعكس العدد الكبير للتعريف التي تناولت مفهوم الثقافة، المدى الذي ينطوي عليه هذا المفهوم من الشمولية، والاتساع، ذلك أن تعريف الثقافة يظل قاصراً على الإحاطة بكل الجوانب المكونة للثقافة.

وأن الاختلافات بين مختلف التعريف مردها إلى التباين من حيث الزاوية التي ينظر من خلالها كل باحث للثقافة.

**1-تعريف الثقافة:**

**لغة: عند العرب.**

يقول محمد بن عبد الكريم في كتابه "الثقافة ومآسي رجالها" أن الثقافة من الثقف ويورد أهم معانيها.

- وجود الشيء ومصادفته، نقول ثقفت الشيء أثقفته إذا وجدته ومصادفته.
- الظفر بالشيء وأخذه على وجه الغلبة، قال تعالى: ﴿إِنْ يَتَّقُواكُمْ يَكُونُوا لَكُمْ أَعْدَاءً﴾ (المتحنة 2).

- العمل بالسيف، نقول فلان من أهل المثاقفة أي حسن الثقافة بالسيف والثقاف هو العمل بالسيف.
  - الخصام أو الجلاد، نقول وقع بين القوم ثقاف إذا حدث فيهم خصام.
  - شدة حموضة الشيء نقول ثقف الخل يثقف ثقفا إذا اشتدت حموضته.
  - تسوية الشيء وتقويم اعوجاجه، نقول تثقت الرمح أو القوس أو أي شيء معوج استعيرت لفظة متقف إلى كل ما هو مستقيم وصلب.
  - سرعة وجود الشيء في الأذهان ومن ذلك قولهم فلان ثقف لقف، أي سريع الوجود لما يحاول من القول.
  - الأسر والحبس والقيد، نقول ثقفت العبد وأسرته، قال تعالى: فَأِمَّا تَنْقِفْنَهُمْ فِي الْحَرْبِ فَشَرِّدْ بِهِمْ مِّنْ خَلْفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَدْكُرُونَ (الأنفال 57). (عباس سمير: 2007، ص 81).
- وقد أرجعت جميع معاني الثقافة إلى معنى واحد وهو الإدراك على وجه الإطلاق سواء كان هذا الإدراك بالنظر أو بالتدبر.
- والثقافة لدى العرب استقامة في السلوك والأخلاق والتهذيب، في صفة معنوية قائمة بذات الإنسان المستعد لها بالطبع والوراثة والاكتساب.
- لغة: عند الغرب.**

إن لفظة الثقافة La culture عند الغرب مشتقة من لفظة Couture في لغتهم القديمة حوالي القرن الثاني عشر وهذه اللفظة الثانية مشتقة من لفظة Cultura في اللغة اللاتينية بالقرون الوسطى، والمعنى لهذه الألفاظ الثلاث هو شق الأرض وفلحها وبذر الحبوب فيها وغرس أشجارها وجني الثمار وحصد الزرع وما إلى ذلك من مجموع الأعمال الخاصة بخدمة الأرض لتجود بما هو ضروري من النباتات المغذية من أجل الجنس البشري وفصائل الحيوانات، ثم تدل على الاعتناء بما يستخرج من باطن الأرض من حيث قطفه وتنميته، وقد توسع الغرب في مدلول لفظة Cultura فوضعها لعدة معاني مجازية حسب أغراضهم وتقدم أفكارهم، لكن هذا الوضع لم يكن بمحض المصادفة بل مبني على تروبي

عميق وتفكير مصيب من حيث وجه الشبه بين الأرض والإنسان فالأرض متى عنى سقيها وتسميد ترتبها واختيار مواسم فحها جادت بنباتات مغذية وثمار لذيدة، كذلك الإنسان متى عنى بتغذية عقله بالعلوم والمعارف وتنمية شعوره وعواطفه على حب الخير حسنت أخلاقه واستقام سلوكه وتبين له أن الحياة السعيدة في اطمئنان الضمير وسلامة التفكير. (محمود سلمان العميان: 2005، ص 309).

**اصطلاحاً:**

لقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف "فلم أوزفالد " W.Osfaled سنة 1909.

وأقدم وأشهر تعريف هو للعالم الأنثروبولوجي "إدوارد تايلور Taylor في كتابه "الثقافة البدائية في القرن 19م".

حيث عرفها: بأنها ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات، والفن والأخلاق، والعرق، والتقاليد، والعادات وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع. (سامية حسن الساعاتي: 1998، ص 33).

وتعرف على أنها أسلوب حياة عشيرة بذاتها يعيش أبنائها معا في مكان واحد. (ثيري إيجلتون: ص 147).

ويعرفها لنتون 1936 Linton أنها ذلك المجموع الكلي للأفكار والاستجابات العاطفية المشروطة ونماذج السلوك المتعود الذي اكتسبه أعضاء المجتمع من خلال التوجيه والمحاكاة والذين يشتركون فيه بدرجة كبيرة أو قليلة. (عباس سمير: 2007، ص 83).

**تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة:**

جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون، الآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان، وتنظم القيم والتقاليد، والمعتقدات والتي تجعل منها كائنات تتميز بالإنسانية المتمثلة في العقلانية والقدرة على النقد والالتزام الأخلاقي، وعن طريقها تهتدي إلى القيم وتمارس

الخيار وهي وسيلة كل إنسان للتعبير عن نفسه والتعرف على ذاته كمشروع غير مكتمل، وإلى إعادة النظر في إنجازاته والبحث عن توازن مدلولات جديدة، وإبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه.

### تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم:

مجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من المهارات، أو ما يعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط وفي جميع أوجه النشاط الاجتماعي الأخرى، مؤثرة فيها ومتأثرة بها، معينة عليها، مستعينة بها.

### تعريف المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة:

الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها، ويضمن تماسكها، ويكسبها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها، وركيزة وجودها، وهي جماع فكرها، وخلاصة إبداعها، ومستودع عبقريتها، وصدر قوتها ومنبع تميزها بين الأمم. (عيساوي وهيبة: 2012، ص5، 6).

### 2- الثقافة والعرب:

من المعروف أن الثقافة العربية، رغم تواجدها التاريخي منذ زمن بعيد، قد نشأت منذ مجيء الإسلام، وانتشرت بانتشاره فشملت رقعة واسعة من العالم، وضمت إليها شعوبا وأجناسا مختلفة الثقافات والمعتقدات فانصهرت ثقافتها في بوتقة الإسلام وثقافته، فخرجت لنا وتشكلت الثقافة العربية الإسلامية، وظل العالم الإسلامي دولة واحدة وتوجه ثقافي واحد لعدة قرون، يحرص على بقاء وحدته السياسية، والمحافظة على وحدة أراضيه، وتمسكه بلغة رسمية واحدة هي اللغة العربية (لغة القرآن الكريم).

وينتقل الناس والتجار والرحالة وطلاب العلم والمعرفة في أرجائها، ولكل الحق في الإقامة في أي مكان حسب مشيئته وحتى بعد تفنيت الدولة الإسلامية الواحدة إلى عدة دول فإن حرية التنقل والإقامة كانت مكفولة حتى القرن الماضي، كما ظل التمسك بالثقافة الواحدة أيضا.

وتشير وجهة النظر الأنثروبولوجية، ودراسات الأجناس والشعوب إلى أن أصالة المكون الثقافي ووحدته وذاتيته وتميزه، إنما يكمن في لبنات تشكيله الأولى ومما لا شك فيه أن الثقافة العربية الإسلامية وأصالتها تعود إلى الدين الإسلامي، الذي شكل عناصر ونسيج الثقافة في الأخلاق، والقيم، والتنشئة، والعادات كعادات المأكل والملبس، والزواج والأفراح وغيرها من فنون وأنشطة الحياة المختلفة، وإن أي تحريف أو تغيير فيها، يرمي إلى تهميشها، أو إثبات عجز وظائفها وتفكيك وحدتها ابتغاء إلى تمتلها بثقافة الآخر.

وعليه فإن من أهم عوامل بنية الثقافة العربية القبلية، والتي ينظر إليها أحيانا بأنها ما تزال تمثل أهم ركائز البنية الاجتماعية في بعض البلدان العربية، ومنها الجزيرة العربية والبلدان العربية المحيطة بها المطللة على سواحل الخليج العربي والتي ما زال بها نموذج العائلات القبلي.

وقد استنتج عالم الأنثروبولوجيا "أرنست جلنر" "Ernest Gellner" أن مبدأ التنظيم الاجتماعي البنيوي في المجتمع العربي القبلي يتمثل بشجرة جذعها المجتمع نفسه، وفروعها الأساسية هي القبائل، أما فروعها الثانوية فهي العشائر والبدنات والبطون.

أما عن مركبات الثقافة في المجتمعات العربية الغير قبلية، أي خارج إطار المجتمع ذي السمات والخصائص البدوية والعشائرية، فتأتي مجتمعات الاستقرار والعمران والحضر والتي تميزت منذ وقت بعيد برسم بنائها الاجتماعي الداخلي بأنه يتكون من عدة طبقات اجتماعية فكان أهم ما في تلك الطبقات هي الطبقة الاجتماعية المتوسطة، والتي تبلورت ملامحها في المجتمعات الحضرية العربية بمسؤولية التفكير تجاه مستقبل الوطن، وذلك منذ عصر الاستعمار الأوروبي، فلعبت تلك الطبقة دورا واضحا في الدفاع عن قضايا التحرر والاستقلال مع انفتاح أبناء تلك الطبقة عن معطيات ومنتجات الحضارة العربية، والأخذ منها دون خوف، وبما يحقق لهم ولمجتمعاتهم الصالح العام المفيد في إطار مشترك من القيم الشرقية والغربية، فتبلور دورها وبات واضحا على ساحة الفكر والعلم والمشاركة الجادة في غرس الأصول العربية والمحافظة على الصالح العام من القيم، وظلت تلك الطبقة مواقفها

ذات تأثير واضح في تشكيل ثقافة المجتمع. (فاروق احمد مصطفى ومحمد عباس إبراهيم: 2005، ص 171، 172).

إن حركة وتطور المجتمعات العربية ومعايشتها مع الأحداث والرؤى، قد لعبت دوراً محورياً في عوامل بنية الثقافة العربية بمفهومها المستحدث الذي يتماشى ويتساير مع واقعية الثقافة العالمية في شتى دروبها.

### 3- الثقافة والشخصية:

إن العلاقة بين الثقافة والشخصية سواء كانت فردية أو جماعية قوية وأكيدة وتكاملية تبنى على أساس التأثير والتأثر، بحيث لا يمكن الجزم بأن الثقافة هي منتج محض الشخصية كما لا يمكن اعتبار هذه الأخيرة منتج مطلق للثقافة هذا ما يؤكد القول بأن الشخصية هي تلك التكوينات النفسية الوجدانية المعروفة الجسمية في تفاعلها مع المحيط الذي قد يكون أفراد أو تنظيمات اجتماعية أو مادية، فيظهر السلوك الفردي والجماعي وفق هذا الإطار، والثقافة هي محركات للعمل ومثيراته ودوافعه التي تحفز الإنسان للنشاط والسعي وتدعوه للخوف والقلق أو تبعث فيه الطمأنينة والرضا أو السخط والتذمر، كما أنها تشيع في النفس إحساساً عاماً بمعنى الحياة وقيمتها في جزئياتها وتفصيلها اليومية، ولمعنى العلاقات القائمة بين الأشياء وطرق تنظيمها وتوازنها.

إن الثقافة تشكلنا عقلياً وانفعالياً وحتى جسمياً وهي تكيف حتى سماتنا الجسمية كالإيماءات وتعبيرات الوجه وطرق المشي والجلوس والأكل والنوم، وتحدد الثقافة نوع الانفعالات التي يمكن التعبير عنها وبواسطة من وأين وكيف.

كما تقرر أيضاً كيفية التعبير عن الأحاسيس الوجدانية وتحدد كيف نفكر في العالم وكيف ندركه وكل ثقافة تفرض شبكة رموزها على الواقع، بحيث أن كل واحد يفهم هذه الحقيقة من خلال الرموز التي توفرها له ثقافته كما أن الثقافة تعمل على تحرير الإنسان وعلى تقييده في نفس الوقت، فهي تقيد حريته في التصرف في الداخل والخارج حتى تنشئ النظام الاجتماعي للحياة في أية صورة، والثقافة تحررنا أيضاً بأن تخلق منافذ لطاقت الناس

تمكنها من أن تتحقق على نحو مرض، فهي مثلا تثري الخبرة الإنسانية بأن تمنح متعة ترويحية وجمالية كبداية لمجرد الرضا بالطلبات العضوية.

وإذا كان الإنسان لا يستطيع أن يحقق نفسه بغير الثقافة وإذا لم يكن بمقدور الثقافة أن توجد دون أن تفرض قيودا على تصرفات الأفراد، إذا فالقيد يجد له ما يبرره بقدر ما يؤدي إلى تحقيق الذات.

والثقافة بهذا الشكل تؤدي هذا الدور في تكوين الشخصية والتأثير في توجيه السلوك والتصرفات من خلال التربية والتعلم والتغير الثقافي.

وقد اهتم علماء الأنثروبولوجيا الأمريكيين بدراسة الشخصية وعلاقتها بالثقافة، وقد جاء هذا الاهتمام من جانبهم من واقع إيمانهم العميق بأن الثقافة تنقل عن طريق التربية والتعليم إلى أي فرد، ويرى هؤلاء العلماء أن تلك المراحل التنشيطية تصبح ذات فعالية قوية في نقل التراث الثقافي وتكوين الشخصيات النموذجية وقد كانت وجهة النظر هذه محل اهتمام كثير من الشخصيات أهمها "سيجموند فرويد" في الربع الثاني من هذا القرن حول دراسات الطفولة والتي أصبحت ذات تأثير واضح خاصة في مجال الدراسات التي تناولت قضايا الشخصية والثقافة وهي الدراسات التي تحاول فهم الجوانب السلوكية في ضوء الثقافة المحلية.

وللخروج من أي مأزق يجب على الأسرة أن تقوم بمسئوليتها تجاه أعضائها فيما يختص بالتوفيق بين ثقافتهم المتميزة وثقافة المجتمع، وهما الإطاران الثقافيان اللذان لهما من التأثير على شخصية الفرد بما يجعلها في النهاية أن تكون متوافقة ومتوازنة، وإما أن تكون شخصية يسودها الصراع والإحباط وعدم القدرة على التكيف ومتطلبات الحياة. (فاروق احمد مصطفى ومحمد عباس إبراهيم: 2005، ص 239، 240).

#### 4- الثقافة والإنسان:

لاشك أن الثقافة ومفهومها وعناصرها المتنوعة، والمتداخلة قد أسهمت وبدون شك بالجانب الأكبر من معرفة الإنسان وإدراكه لعالمه المحيط به سواء كان عالما طبيعيا كونيا

مكانيا، أم عالما يدور في فلك الزمن والتاريخ وتبعاته المتلاحقة، وهكذا جاءت معرفة الإنسان بنفسه، ومعرفته بالآخرين ومعرفته بالكون، وتمثلت مراحل حياته في ثورات الفكر والمعلومات مهما كانت درجة المعلوماتية، ودرجة استيعابها من قبل الإنسان، فأدرك من بعض مكونات الكون وجزئياته على الأقل عالمه المدرك.

ومن هنا أدرك الإنسان حقيقة نفسه بأنه مخلوق متميز يملك صفات استثنائية من أبرزها وأجملها صفة الذكاء، والتي تجعل الإنسان في حركة مع ذات تدفعه بل تحتم عليه أن يسعى دائما إلى تبني قيم وتوجهات تؤدي بالبشرية إلى مستوى جديد من الفهم والتطلع ويؤدي بها إلى الخروج على كل ما ألفته من قبل آملا في معرفة جديدة واستيعاب جديد لعالم الإنسان.

إن الإنسان سواء كان عربيا أم غربيا، هو كيان متطور في أصله وفكره وثقافته وعاداته، وتقاليده، وسلوكه. وعصر اليوم عصر الاستيعاب والاكتساب والتفاعل لا عصر الانغلاق، والانعزال والتفوق حول الذات فهو ليس أحادي البعد بل مجموعة من الأبعاد الفكرية والمادية الموسومة بالتفاعلية والحيوية والمقدرة على اجتياز الحدود الزمنية، والمكانية بمنظورات جديدة.

ومن الثابت أنثروبولوجيا وحضاريا أن الجوهر الأساسي للثقافة إنما ينبع من الأفكار المتوارثة التي يتم تكوينها واختبارها عبر التاريخ وبشكل خاص من القيم المرتبطة بتلك الأفكار المكونة لمنظومة ثقافية نابعة من إنتاج الفعل الإنساني وعلاقته بالآخرين. (فاروق احمد مصطفى ومحمد عباس إبراهيم: 2005، ص 212).

### 5- الثقافة والتنمية:

إن المسألة الثقافية الآن في بلدان العالم الثالث أصبحت مسألة لواقع وطبيعة النظام العالمي الحالي ونظام تقسيم العمل فيه على وجه الخصوص، كما أصبحت مسألة للواقع الاجتماعي المتخلف واقع القهر وسوء توزيع الثروة والأمية وثقافة الصمت داخل بلدان العالم الثالث.

ويدعي البعض أن الناس في بلاد العالم الثالث يرفضون التغيير ويقاومونه فهل هذا صحيح؟ هل الناس فعلا تقاوم التغيير؟

إن عدااء الناس للتغيير ليس بسبب التغيير في حد ذاته، إنه بالأحرى رد فعل لنوع وطبيعة مسار هذا التغيير، إنه يعتمد على مقدار ملاءمة التغيير للحالة العقلية الموجودة عليها الناس. أي أن قدراتهم على فهم التغيير ودمجه في حياتهم القيمية والأخلاقية، وإذا فرض التغيير من خلال آليات القهر العالمية أو من خلال آليات وأجهزة القهر المحلية الوطنية فإن الناس ستقاومه وإذا لم يتلاءم نمط التغيير مع نمط الإدراك الثقافي فإن الرفض أو المقاومة قد تكون عنيفة ويكون العنف مسلكها.

لابد أن يكون التغيير مرغوب من الناس وموجه بجهودهم هم، وثقافة الناس لابد أن تكون في القلب من جهود النهضة والتنمية، لكن قد يكون في قلب ثقافة الناس نفسها إيديولوجيات (معتقدات) تزيف الوعي وتكرس التخلف كنتيجة لميراث ثقافي تاريخي طويل من القهر والاستعمار والتقاليد البالية والسلطة المستبدة، إيديولوجيات تكرس التخلف والتبعية والتواكلية والغيبية والشكلية وهنا لابد من تنمية نماذج معرفية إدراكية جديدة، وقيم وأخلاق ووعي جديد وبناء ثقافة جديدة تدفع جهود التنمية وتتلاءم مع أهدافها.

إن الناس كما تفكر تعيش، وكما تؤمن تسعى، وكما تعتقد تتصرف.

الثقافة هي حياة الناس وحياة الناس هي واقعهم الثقافي ولذلك نرى أن مدخل التنمية الثقافية مدخل أساسي وجوهري لمعالجة التخلف، وينبغي أن يكون جزءا لا يتجزأ من أي مشروع نهضوي قومي نسعى إليه في بلادنا. (شبل بدران وحسن البيلاوي وكمال نجيب: 2006، ص 128).

#### 6-وظائف الثقافة بالنسبة للأفراد:

من خلال فهم أهمية الثقافة بالنسبة للفرد وتأثيرها في الشخصية، وهذه العلاقة المتبادلة الاعتمادية فلا بد من أن للثقافة وظيفة وحاجات للفرد تحققها له، كما أن لها أيضا وظائف تؤديها اتجاه الجماعة والمجتمع ككل.

- تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تهيئ له أسباب التفكير والشعور فمنذ الولادة يتعلم أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته ومدرسته وجماعته التي ينتمي إليها.
- تزود الثقافة الفرد بما يشبع به حاجاته البيولوجية ذلك أن مختلف الطرق والأساليب التي تنظم هذه الوظائف تصبها في قوالب معروفة من قبل يواجهها الإنسان بالتدرج في مراحل نموه المختلفة، كما تعلمه أين ومتى يشبع حاجاته.
- لا تقتصر الثقافة على تزويد الأفراد بطرق إشباع حاجاتهم بل تطور لهم حاجات أخرى وتفضيل حاجة عن أخرى تقديمًا أو تأخيرًا.
- يجد أفراد الجماعة في ثقافتهم تفسيرات عن أهل الإنسان والكون والظواهر التي يتعرضون لها لكن قد تكون تفسيرات خرافية وقد تكون على أساس علمي.
- تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها كما تزودهم بمعاني الأشياء والأحداث ولهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة منها عددا من المفاهيم الأساسية لكي يتمكنوا في ضوءها من تحديد ما هو طبيعي وغير طبيعي، جميل وقبيح، خير وشر، أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة وهدف الوجود.
- تكسب الثقافة الأفراد الضمير الذي ينبثق عن الإجماع، ذلك أن استيطان قيم الجماعة ومستوياتها تؤدي في العادة إلى امتزاجها في شخصية كل واحد من أفرادها الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفة هذه القيم.
- تعطي الثقافة لأفراد الجماعة الواحدة شعورا بالانتماء لأنها تربط بين أعضائها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها.
- تساعد الثقافة أفراد الجماعة على التكيف لمكانتهم في المجتمع فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة تربة خصبة لنمو الشخصية.
- تضع الثقافة المركبة أو الغنية أمام الفرد احتمالات كثيرة فقد يجد نفسه مضطرا لمواجهة عدد من الصعوبات وقد يجد أمامه أيضا عددا كبيرا من البدائل الأخرى أو

الفرص ولهذا يقال أن شخصية الفرد في الثقافة البسيطة تكون أكثر وضوحاً من شخصيته في الثقافة المعقدة. (محمد السويدي: 1991، ص 90، 91).

## II. الثقافة التنظيمية:

عندما يدخل شخص منظمة ما فسيجد شعوراً فريداً فهذه المنظمة لها شخصيتها وسحرها، فعندها قاعدة ثقافية تؤثر على العملاء والعاملين من خلال التصورات والعواطف والمواقف التي تمر عليهم، وتؤثر على السلوك العام داخل التنظيم.

### 1- ماذا تعني الثقافة التنظيمية؟

يوجد داخل كل تنظيم رسمي والمتكون من مجموعات الوظائف والعلاقات والهيكلية، تنظيم غير رسمي والمتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات والعلاقات الغير رسمية والتي تساعد في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين واستجاباتهم للمواقف المختلفة ومع تبلور هذه الاتجاهات والأنماط السلوكية وسيطرتها على أسلوب أداء العمل يمكن القول بأن هناك ملمح للثقافة التنظيمية. (جمال الدين المرسي: 2006، ص 13).

وأول من استعمل مفهوم ثقافة المؤسسة كان "إليوت Elliot"، وظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات، وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا سنة 1977م.

وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة سنة 1981م في أمريكا الشمالية.

واستعمل المصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة، من طرف المجلة الأمريكية "Business Week" سنة 1980م.

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة لم يصبح شائعاً إلا مع حلول الثمانينات الميلادية في كتاب ثقافة المنظمة (Kennedy 1982: Culture Deal). (نور الدين بوراس: 2014، ص 81).

## 2- تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفها كل من الخلايلة والهمشري بأنها مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم الغير رسمية والمدركات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوك يشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة وعناصر تدعم الأداء الجيد. (إيمان عبد الرحيم الخلايلة وعمر احمد الهمشري: 2009، ص4).

وعرفها شين Shin في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها مجموعة المبادئ التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. (مصطفى محمود أبو بكر: 2002، ص273).

أما روشر Rocher فيعتبرها مجموعة مترابطة من كفيات، وطرائق التفكير والإحساس والسلوك تأخذ طابعا رسميا وكونها متعلمة وتتقاسمها مجموعة من الأفراد فهي تساهم بصفة موضوعية ورمزية في تشكيلهم كجماعة خاصة ومتميزة. (بوبكر منصور: 2007، ص28).

ويقول إليوت Elliot أن ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة. (محمد بشير: 2007، ص35).

أما ميشال كروزيه M.Grozier يقول إن ثقافة المنظمة تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادية، وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة، وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية. (نور الدين بوراس: 2014، ص19).

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء. (عيساوي وهيبة: 2012، ص16).

الثقافة التنظيمية هي مضلة تأوي الكثير من المفاهيم الإنسانية كالقيم والنماذج الاجتماعية، والأخلاقية، والتكنولوجية وتأثيراتها. (محمد بن غالب العوفي: 2005، ص9). هي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، والتي تؤثر على سلوكهم، وهي تمثل الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة، الذي يحكم تصرفات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية. (يوسف عنصر وناجي لتيتم: 2014، ص141).

هي نظام لأحداث مشتركة تحدد سلوك أعضائها، وكما أنه لا يوجد أشخاص يحملون نفس الصفات ونفس الخصائص فإن المنظمات أيضا لا تحمل نفس الثقافة، وهذا يعني أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة. (منال طه بركات: 2007، ص50).

هي شعور تنظيمي غير مكتوب، يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى، إنها مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم، وتنتقل إليهم من خلال وقائع واحتفالات وقصص ورموز وشعارات. (أحمد سيد مصطفى: 2000، ص414).

هي رموز ولغة وعقائد وطقوس وأساطير.

هي تخطيط وفكر مؤسس المنظمة.

هي ما يدركه العاملون حول القيم والمعتقدات والتوقعات.

هي نمط متطور ومكتشف ومخترع من قبل مجموعة. (عادل بن صلاح عمر ومحمد

بن مترك القحطاني: 2007، ص50).

### 3- مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

تشير كثير من الدراسات إلى أن القادة وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يشكلون ثقافة المنظمة، ويزودون المنظمة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعتقدونها وذلك من خلال خبرتهم، وتجاربهم السابقة وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة، فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المنظمة وبطرق مختلفة.

مرت ثقافة المنظمة بمراحل عدة نتيجة التغيير والتطوير، فقد أثر التطور في تشكيل وإعادة تشكيل الثقافة، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور الثقافة التنظيمية حسب ما أوردها "فرانسييس 1990". (حمد بن فرحان الشلوي: 2005، ص131).

#### - المرحلة العقلانية:

وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء العمل، وكان تايلور من رواء هذه النظرية التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

#### - مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة مشكلة ثقافة جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطائه حقوقه، وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية والتقدير والاحترام.

#### - مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز ماك جريجور مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم لكل فرضية.

#### - المرحلة العاطفية:

قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب "هاوثورن" التي شددت على أهمية المشاعر، والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

- مرحلة الإدارة بالأهداف:

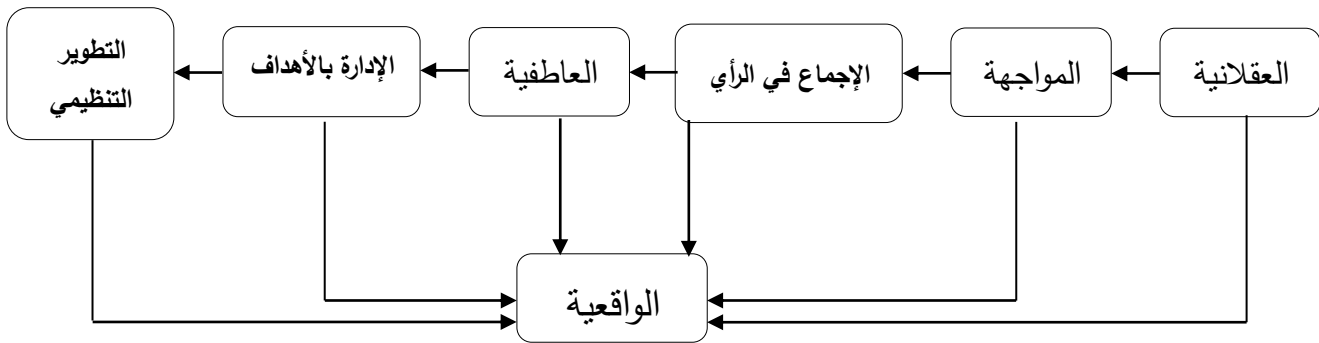
تم التركيز في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار، والتخطيط، التنسيق والإشراف، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

- مرحلة التطوير التنظيمي:

تمثلت هذه المرحلة في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

- مرحلة الواقعية:

تمثلت هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها ثقافة المنظمة عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة. (حمد بن فرحان الشلوي: 2005، ص 32، 33).



الشكل رقم(21): مراحل تطور الثقافة التنظيمية

المصدر: (من إعداد الطالبة).

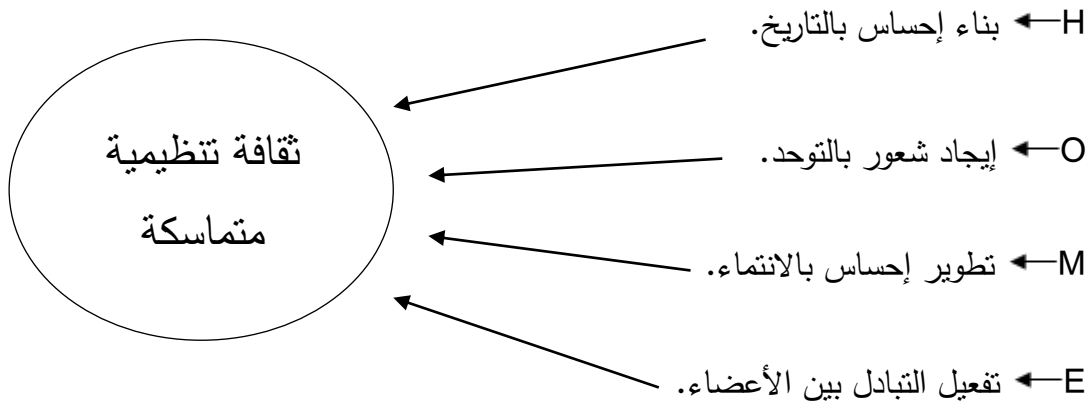
4- أهمية الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على

كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، فهي تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العملية التنظيمية، وكون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتدادا لها، بمعنى أن الثقافة المشتركة يمكن أن تفيد المنظمة بخلقها لبيئة تساعد على تطوير الأداء وتوفير إدارة التغيير، ويمكن أن تضر المنظمة بوضع المعوقات التي تعوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة وعدم التزام، وبالتالي فإن نجاح المنظمة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، لأن طريقة عمل المنظمة والقيم الأساسية والتوجهات الاستراتيجية والمواقف، والتصرفات المسيرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة.

ويمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي:

- بناء إحساس بالتاريخ History: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
  - إيجاد شعور بالتوحد Oneness: فالثقافة توحد السلوك وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
  - تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء Membership: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
  - زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange: وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.
- ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة "Home" على اعتبار أن الثقافة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط. (عيساوي وهيبة: 2012، ص36).



الشكل رقم (22): أهمية الثقافة التنظيمية.

المصدر: (ظاهر محسن منصور: 2007، ص 296).

### 5- وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو

التالي:

- الثقافة التنظيمية تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها لنظام اجتماعي متكامل.
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعلا لنشاط المنظمة.
- الثقافة التنظيمية تؤكد على قيم الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.
- ولقد لخص "حسين حريم" وظائف الثقافة التنظيمية إلى أربعة وظائف رئيسية:
- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد.

- تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام.
- تعزز استقرار النظام: تشجع على التنسيق والتعاون بين أعضاء التنظيم.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فهي توفر مصدر للمعاني المشتركة.

بتحقيق كل هذه الوظائف، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.  
(سامية معاوي: 2008، ص52).

#### 6- محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والأبحاث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية.

#### - التاريخ والملكية:

يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانبا من الثقافة السائدة في المنظمة.

#### - الحجم:

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر باعتبارها الحجم.

#### - التكنولوجيا:

على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صناعة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

- الغايات والأهداف:

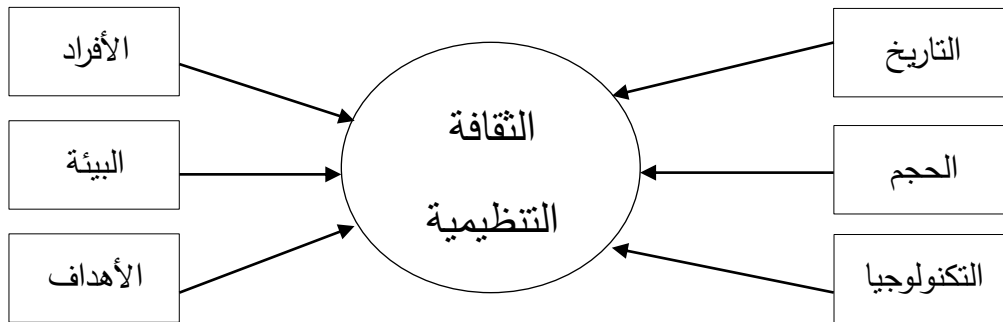
تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

- البيئة:

الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

- الأفراد:

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين لأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح. (جمال الدين المرسي: 2006، ص 28).



الشكل رقم (23) محددات الثقافة التنظيمية

المصدر: (جمال الدين المرسي: 2006، ص 29).

7- خصائص الثقافة التنظيمية:

يظهر أن هناك اتفاقا عاما بين الكتاب والباحثين، على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى

وأن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية لقيم الشخصية، ويقترح (فرحان) أن هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي:

- الإبداع والمخاطرة: هي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
  - الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين ومنتبهين للتفاصيل.
  - الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج، أو المخرجات، وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
  - التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
  - التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
  - العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة، وودية التعامل معهم.
  - الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة والمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- ويرى البعض أن للثقافة التنظيمية قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وذلك بتشكيل مدارك ومعارف الأعضاء للمعاني، والحقائق وإمدادهم بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية والتعرف على شخصية الذين ينتمون للمنظمة، والذين لا ينتمون إليها، ويرى آخرون أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية أو الأجهزة الأمنية من ناحية أخرى.
- ويشير ويك Weick: إلى ست من خصائص الثقافة التنظيمية متضمنة في تعاريفها، وتتمثل في أنها: كلية ولها محدد تاريخي، وذات بناء اجتماعي، ولها صلة بالمفاهيم البشرية، وأنها عاطفية، ومن الصعب تغييرها.

الجدول رقم(06): خصائص الثقافة التنظيمية:

خصائص أساسية حسب ما ذكرها فرحان	الخصائص التي أوردها (ويك)	خصائص اتفق عليها عدد من الكتاب
-الإبداع والمخاطر -الانتباه للتفاصيل. -الانتباه نحو النتائج. -التوجه نحو الناس. -التوجه نحو الفريق. -العدوانية. -الثبات.	-كلية. -لها محدد تاريخي. -ذات بناء اجتماعي. -لها صلة بالمفاهيم البشرية. -عاطفية. -من الصعب تغييرها	-الالتزام بالسلوك المنتظم. -المعايير. -القيم المتحكمة. -الفلسفة. -القواعد. -المناخ التنظيمي.

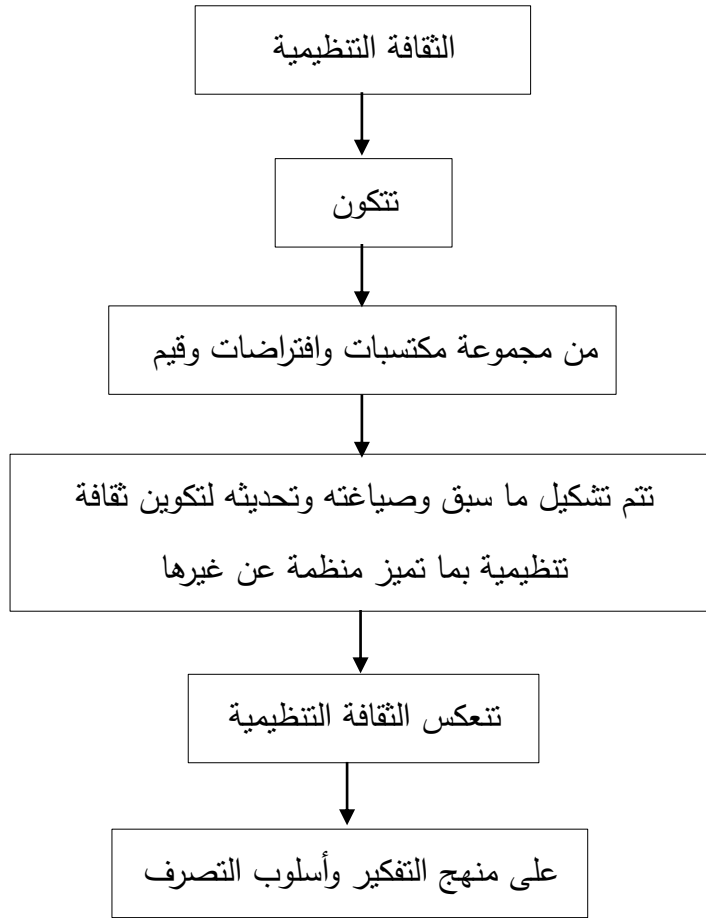
المصدر: (حمد بن فرحان الشلوي: 2005، ص 25).

#### 8- مكونات الثقافة التنظيمية:

احتلت الرمزية الثقافية أهمية كبيرة في دراسة ثقافة المنظمات الإدارية، وقد تباين تركيز الباحثين على المكونات الثقافية التنظيمية حيث أشار "شين Shain" إلى ثلاث مكونات هي:

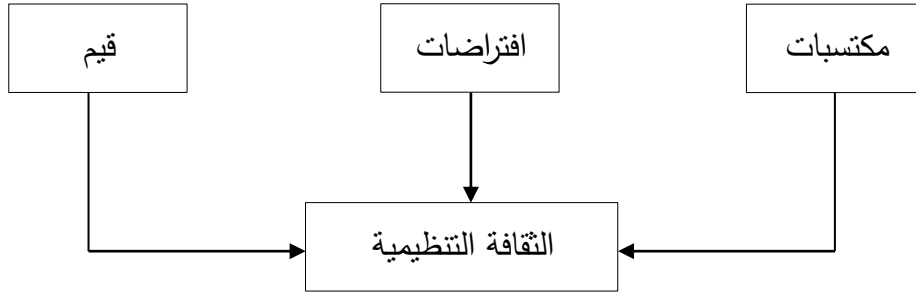
- المكتسبات: تعد المكتسبات أوضح مكونات الثقافة في المنظمة وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة، والابتكارات، واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وانتماء الأفراد وسلوكهم.
- الافتراضات: وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء، وتقودهم للنظر، والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة.
- وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش، أو المجابهة، أما الافتراضات غير الواقعية فإنها تؤدي إلى مواقف ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة.
- القيم: قيم الفرد والجماعة العاملة في المنظمة تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

وحدد أيضا كل من "تيرانس وكنيدي" خمسة مكونات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:  
 بيئة العمل، القيم، رموز المنظمة، الأعمال اليومية للمنظمة، عمل الثقافة.  
 أما "ستيفن أوت" فقد قدم نموذج لمكونات الثقافة التنظيمية وهي كاللغة المستخدمة في  
 المنظمة، أنماط السلوك، المعتقدات والقيم، الافتراضات، الثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي.  
 (حمد بن فرحان الشلوي: 2005، ص 28).



الشكل رقم (24): تكوين الثقافة التنظيمية

المصدر: (مصطفى عشوي: 1992، ص 154).



الشكل رقم(25): مكونات الثقافة التنظيمية

المصدر: (من إعداد الطالبة)

### 9- مصادر الثقافة التنظيمية:

يشير تعبير ثقافة المنظمة إلى معتقدات وقيم يشترك بها أعضاء التنظيم، ويمكن أن تسهم تصريحات وأحداث الإدارة العليا بدرجة أو بأخرى في تشكيل أو تغيير ثقافة المنظمة من جهة أخرى ترتبط ثقافة المنظمة بمعتقدات وقيم أساسية ترسيها الاحتفالات، والقصص والرموز والشعارات داخل المنظمة.

- **الاحتفالات:** هي أحداث مخططة تنظمها الإدارة لصالح العاملين، وتحمل معنى ودلالة خاصة وتقام في مناسبات معينة توزع بها جوائز وأنواع أخرى من الهدايا، حيث تستطيع الإدارة تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة للمشاركة في قيم ومعتقدات هامة. وتتيح هذه المناسبات فرصاً لإدراك ما يفعله العاملون المتميزون وتسجيل أسمائهم في لوحة شرف، فمثلاً تنظم شركة "ماكدونالد" مسابقة على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية لاختيار أفضل فرقها لإعداد "الهامبورجر" وتجري المسابقات والتصفيات بين الفرق المحلية حتى يتنافس أفضل هذه الفرق على المستوى القومي، وتقيم الفرق وفق معايير دقيقة لتحديد مدى الاكتمال أو الامتياز في إعداد "الهامبورجر".

ويقام لهذا الغرض احتفال ينقل للعاملين قيمة جودة المنتج ومكانة العاملين الذين تميزوا في هذا الصدد، كما يتطلب ذلك أن يقرأ مديرو الفروع بالشركة سياسة وإجراءات العمل التي يضمنها كتاب من سبعمائة صفحة.

- **القصص:** إن القصص التي تروى داخل المنظمة يمكن أن تؤثر كثيرا على المناخ التنظيمي بغض النظر عما إذا كانت حقيقة أو وهمية، وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة، أو أحد، أو بعض مديريها، أو عمالها، وتروى لأعضاء المنظمة الجدد ليتعرفوا عن المنظمة ونقاط تميزها، وقد تزخرف بعض القصص بتفصيلات خيالية، وقد تكون قصص أخرى مجرد أحداث مؤلفة أو مفبركة، وتعد القصص هامة لأنها تجسد أو تبقى على قيم أساسية للمنظمة وتهيئ فهما مشتركا بين العاملين.

- **الرموز:** الرمز هو الشيء الذي يمثل أو يعبر عن شيء آخر، وقد تعتبر القصص والاحتفالات رموزا لأنها تجسد قيما تنظيمية، وتقدم كثير من المنظمات رموزا مثل أوسمة أو نياشين لمن يخدم المنظمة لعشر سنوات أو عشرين سنة، أو كرمز للتقدير، وبرغم أن بعضها قد يكون من الذهب أو من الفضة أو معدن أقل فإن معناها لدى العاملين يفوق قيمتها المالية، إذ تجيء بعض ملامح قيمتها من حفلات ومآدب التكريم التي تقدم بها، والتي تسهم في إبراز أهمية الرموز المادية.

- **الشعارات:** غالبا ما تطور المنظمة لغتها الاصطلاحية، وتسهم هذه الأدوات الاتصالية في تكوين ثقافة تنظيمية مميزة، وتستخدم بعض الشركات شعارا خاصا، ومجازا أو استعارة لغوية، أو أقوالا تنقل موعظة كاملة في جملة قصيرة فقط، والشعارات يسهل النقاؤها وتكرارها من جانب العاملين، وكذا عملاء الشركة، ومن أمثلة الشعارات ما تستخدمه شركة "أي، بي أم" وتعن الخدمة، والشعار الذي كان مستخدما في الجيش المصري قبل حرب 1973 "دائما مصر أولا"، فهذه الشعارات ترمز بما تود المنظمة أن تقوله أو تثبته سواء لعاملها أو لجمهورها الخارجي. (أحمد سيد مصطفى: 2000، ص 416، 417).

#### 10 - أنواع الثقافة التنظيمية:

نظرا لحدائة دراسة موضوع الثقافة التنظيمية فإن تصنيفها لم يضبط بعد باستثناء درجة تأثيرها على العمليات التنظيمية والسلوك التنظيمي للأفراد بالإضافة إلى طرح نماذج افتراضية لنماذج من الثقافة التنظيمية تخضع لمعيار السلوك السائد أو التصورات الذهنية

السائدة في المنظمة والتي يتبناها الأفراد وتظهر في سلوكهم وتصرفاتهم، ومن هذه النماذج ما يلي:

#### - من حيث التأثير:

وتصنف إلى قوية وضعيفة وتعني قوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية فكلما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة وإيجابية كلما دل على درجة قوة الثقافة وتعتمد على توفر ثلاث خصائص أساسية هي: (سعد غالب ياسين: 2002، ص92).

- نطاق تأثير هذه الافتراضات حيث أن بعض الافتراضات تتميز بكونها واسعة التأثير ويشترك في الاعتقاد بها عدد كبير من العاملين تكون أكثر تأثير من الثقافات التنظيمية الأخرى التي تتمتع بهذه الصفة.
  - وضوح الترتيب فالثقافة القوية تتميز بقيم ومعتقدات وقواعد وتقاليدها تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوك التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس القطاع أو المجتمع ومعرفة هذه العوامل تعطي انطبعا عاما عن قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية لمنظمة معينة.
- وبين المنظمات نجد أن القوة والضعف فيها يكون حسب مكونات المنظمة ومنتجاتها، حيث أن الثقافة التنظيمية هي محصلة القوى المتداخلة وإذا كانت هذه القوة مواتية وملائمة فإن المنظمة سيكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة قوية وفي حالة العكس تكون ضعيفة.

#### - من حيث النموذج السائد:

ولقد صنفت إلى أربعة نماذج تخضع إلى معايير السلوك التي يقوم بها أفراد المنظمة في كل المستويات خاصة الإدارة العليا، وكذلك بالنسبة للعمليات الإدارية التي يقومون بها

(الاتصال، اتخاذ القرار، الرقابة والتنظيم والتكوين، والتغيير، والمنافسة) وتتمثل هذه النماذج في:

- **النموذج العلمي:** يأخذ جذوره من الدراسات التي أجراها "تايلور Taylor" وذلك انطلاقاً من التنظيم العلمي للعمل حيث سعى للبحث عن العقلانية في العمل فانكب المهندس على دراسة الأعمال اليدوية واعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحدد الهياكل بدون غموض.
- **النموذج القانوني:** يأخذ جذوره من النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر Max Weber" إذ يعتبر الأول الذي عرف البيروقراطية على أنها أداة عقلانية وفعالة، وان الرئيس اتخذ القرارات وفق القواعد والاتفاقيات المسيرة للمؤسسة والتي أساسها الشرعية والعقلانية.
- **النموذج الاستحقاقى:** إن النظريات الكلاسيكية كانت تهدف إلى صياغة نظام ثابت لا يمكنه أن يتغير، سواء التنظيم العلمي أو القائم على القانون، لكن بمجيء تيار العلاقات الإنسانية بين أن الحالة النفسية لها تأثير على السلوك أثناء العمل وقد عرف أحد مناصري هذه المدرسة بأن المنظمة هي صنع المنتج وإرضاء الأفراد المكونين لها، مما يستدعي ليس فحسب تنظيمًا تقنياً وإنما تنظيمًا اجتماعياً كذلك وهذا النموذج يقوم على أساس الاستحقاق الفردي الذي يسود فيه معيار الكفاءة.
- **النموذج التطوري:** ويركز هذا النموذج على تطور الفرد عن طريق التكوين والمشاركة، والدوران الداخلي، والهدف هو الرفع من الكفاءة وتغيير سلوك الأفراد المعتادة، ونقيض هذا النموذج تقليص المستويات الهرمية مما يسمح بحل المشكلات الطارئة بسرعة.

- من حيث نمط التسيير:

ويمكن تصنيفها إلى ثقافة تسلطية وهذا ما يتماشى خاصة مع نظرية "X" لماك جريجور" حول النمط القيادي، وثقافة ديمقراطية كما يتناسب مع "Y" أين يتمتع الأفراد بنصح

كبير، وبالتالي تنشأ طرق تفكير وسلوك ديمقراطي يقبل التعايش والاختلاف، ولكن لمعرفة أن الثقافتين أحسن فذلك يرتبط بالجو التنظيمي داخل المؤسسة ومكوناتها البشرية، ومن الضروري أن يكون الأفراد مستقلين ويعرفون كيف يوصلون أفكارهم في ثقافة ديمقراطية، أما المؤسسات التي نجد فيها الأفكار تقل كلما هبطنا إلى المستويات الدنيا فمن الأفضل أن يكون آخر القرار فيها فرديا عنه جماعيا.

#### - من حيث الفعالية:

ويمكن تصنيفها إلى:

- ثقافة ديناميكية والتي تضمن الأداء الجيد والتأقلم مع المحيط المتغير خاصة بعد تطور مفهوم النسق المفتوح للمنظمات وقد يطلق عليها أحيانا ثقافة التكيف الاستراتيجي.
- ثقافة سلبية وهي التي تركز سلوكيات لا تتماشى مع الفعالية الاقتصادية وغالبا ما تكون نتيجة التباعد النفسي الاجتماعي للأفراد عن مؤسستهم وتتجسد أكثر من خلال التغيب ونوعية سيئة في المنتجات والخدمة. (عباس سمير: 2007، ص107).

#### - من حيث المناهج:

وأشهرها ما اقترحه "هاندي Handy " 1985.

- ثقافة الدور: وهو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة، حيث يكون الهيكل واحدا من طبقات متعددة هرمية، وتقوم كل طبقة برفع تقريره للمستوى الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد، فالغموض من أي نوع يؤدي إلى تهديد كبير وكنتيجة للقواعد الرسمية واللوائح والإجراءات التي ينبغي الالتزام بها، وفي ظل وجود هذه الخصائص فليس مما يثير الدور جيدا في ظل البيئة المستقرة التي يمكن التنبؤ بها حيث يمكن أن يكون ناجحا جدا عند إدارة التغيرات غير الجذرية التي لا تهدد الهيكل الأساسي للمنظمة ومن ناحية أخرى فهي غير مرنة تماما بحيث لا يمكن التكيف مع التغيير الجذري.

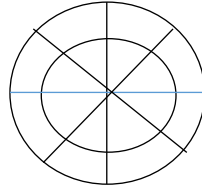
● ثقافة القوة غالبا ما يتواجد في المنظمات التي حققت في إطار شخص قوي متسلط، أن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت حيث يقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، إن المركز والطاعة والرقابة من الأمور التي تحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في ثقافة الدور ولكن ليست مثل البيروقراطيات الكلاسيكية، ففي ثقافة القوة نجد أن السلطة المركزية تميل إلى العمل من خلال القرارات المعدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة، وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح، إن هذا الوضع يمكن مثل هذه الثقافات من الاستجابة والبدء بالتغير بشكل أسرع مما هو عليه الحال من ثقافة الدور، وعندما تكون المنظمة صغيرة بدرجة تكفي لهيمنة الشخص القوي بحيث يمارس رقابة فعالة وعندما يكون فريق العمل يشارك هذا الشخص بدرجة كبيرة في رؤيته، كما يقول هاندي: إن ثقافة القوة يمكن أن تكون من العوامل الدفعة للابتكار الفعال، ومن ناحية أخرى إذا زاد نمو المنظمة بحيث تصبح ذات حجم أكبر مما يستطيع الشخص القوي أن يفرض سيطرته وتحكمه على عقبات غير متوقعة، إن ثقافة القوة يمكن أن تعرقل الابتكار الفعال أيضا بسبب القدر المحدود من القدرة على التصرف الذي يتم منحه لمعظم الأعضاء.

● ثقافة المهمة: تكون مصحوبة بالهيكل التي تأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع، والاتصالات الجانبية وليست الرأسية وإعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة وجميعها تعتبر الأكثر تشجيعا ومحاباة للابتكار، ويتم وصفها بشكل روتيني كنوع نموذجي من جانب كتاب الإدارة المشهورين، غير أننا نقوم بتحذير من وجهة النظر التي تقول بأن نوعا واحدا من الثقافة يكون دائما هو الأكثر ملاءمة للابتكار، بينما تتمتع ثقافة المهمة بسمات إيجابية واضحة فهناك من الظروف ما يجعلها أقل فعالية من الأنواع الأخرى، وأن المنظمة الصغيرة ذات ثقافة القوة يمكن أن تكون أسرع في الاستجابة مع فرص السوق غير المتوقعة، وثقافة الدور يمكن أن تكون أكثر نجاحا

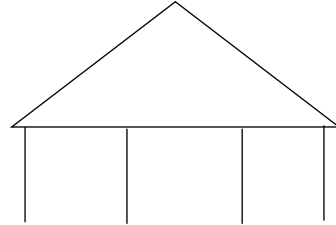
عند تقديم الابتكارات المفروضة من خارج المنظمة مثل اللوائح الجديدة الخاصة بالصحة والسلامة.

- ثقافة الفرد: وترتكز على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر، لذلك فهي مصحوبة بهياكل غير رسمية على درجة كبيرة من عدم المركزية حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال محاسبة تبادلية وبسبب تعظيم الحرص الشخصي نجد أن ثقافة الشخص يمكن أن تساعد على تسيير وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي، ومن ناحية أخرى فإن هذا لا يترجم دائما إلى مستوى الابتكار التنظيمي بسبب الحاجة إلى تحقيق الاتفاق العام من خلال الإقناع، يضاف على ذلك أن القيمة المعطاة لنوعية العلاقات بين الأفراد تعين أنه عند حدوث مشاكل في هذه العلاقات فسوف تكون آثارها واسعة على المنظمة ككل، وترتكز المناهج التفسيرية على المعايير والرموز والطقوس والأساطير التي تنتشر في المنظمة.

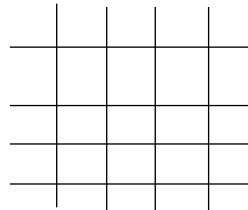
ثقافة القوة أو النفوذ (نسيج العنكبوت)



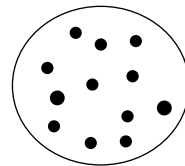
ثقافة الدور (المعبد اليوناني)



ثقافة المهمة أو الوظيفة (الشبكة)



ثقافة الفرد (العنقود)



الشكل رقم (26): ثقافة هاندي

المصدر: (عباس سمير: 2007، ص 109).

## 11 - مستويات الثقافة التنظيمية:

يرى تيرنر وهامبدن Turner and Hampden أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة من المنظمات على النحو التالي:

- جزء ظاهر من أنماط السلوك.
- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان، وقلوب الناس.
- جزء مسلمتات، وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاقتها، وبالتالي هي غير مرئية.

وقد ذكر السواط والسنيدي والشرف "1999" أن هناك ثلاث مستويات لثقافة التنظيم:

- الجوانب المادية في التنظيم، وتشمل طريقة تنظيم المكاتب والتقنية المتاحة، والزي المقبول... الخ، إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، وأسلوب التعامل مع المهام والتنظيمات والتفاعلات غير الرسمية، وديناميكية المجموعات والاتصالات... الخ.
- القيم، فلسفة التنظيم، والمعايير الأخلاقية، فيما يتعلق بالعمل، ومستوى الأداء والاتجاهات... الخ.
- المبادئ الأساسية لمنسوبي التنظيم التي تحكم فعلا العمليات التنظيمية وسلوك الأفراد.

وقد ذكر "نيلسون 1996" عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها في الآتي:

## - المستوى الأول:

يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في التصرفات والسلوك، الاحتفالات، الشعائر، القصص، الطقوس والرموز.

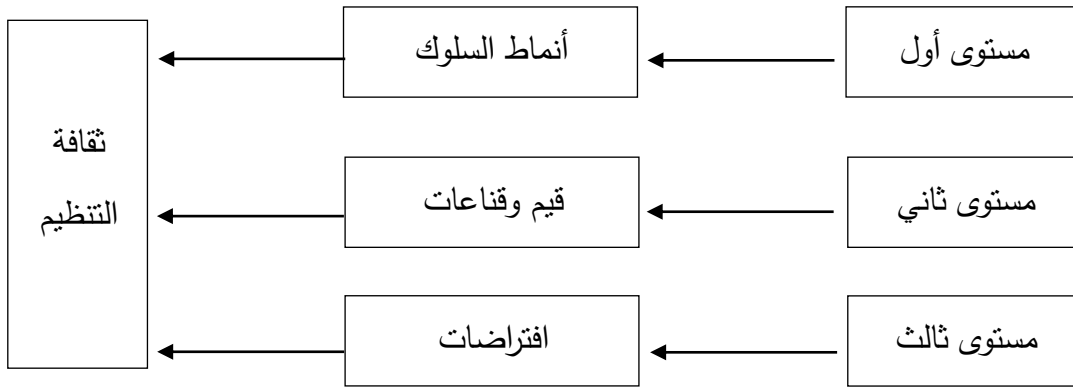
## - المستوى الثاني:

ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم نمط السلوك لدى العامل، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن

الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الإدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات، والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

#### - المستوى الثالث:

ويشير إلى الافتراضات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم. (حمد بن فرحان الشلوي: 2005، ص36).



الشكل رقم(27): مستويات الثقافة التنظيمية

المصدر: (من إعداد الطالبة)

#### 12 - نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات حول الثقافة التنظيمية، والشخصية، والسلوك، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والتي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد، والجماعات التنظيمية، وهذه أهم النظريات.

#### - نظرية القيم:

يعتقد أنصار هذه النظرية أن مضمون الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وحسب "أولير" فإن كل

ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية. (نور الدين بوراس: 2014، ص 83).

#### - نظرية روح الثقافة:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم. (عاشور ابتسام: 2015، ص 111).

#### - نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقومون على أساسها جميع المعطيات، ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل التنظيم أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.

#### - نظرية سجية الثقافة:

تنتقل هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحياة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر، والعواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوك أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه ونتيجة عناصر الثقافة في هذه الخبرات من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

ويرى بعض العلماء أمثال "لينتون Linton" أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين، وأن دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بـ:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.
- البيئة الاجتماعية الثقافية والتي تتضمن كل الموروث الثقافي من عادات وتقاليد وقيم... الخ، وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر انعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات، فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، الأمن، المنافسة والجودة والأشياء ذات القيمة ومعايير السلوك. (بويكر منصور: 2007، ص38).

### 13 - آليات خلق الثقافة التنظيمية:

إن عملية خلق الثقافة شبيهة بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتبعها الأطفال من خلال الممارسات وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أقوى، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر المنظمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوك يتم مكافأته، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن لنا القول بأن أهم الآليات لتشكيل ثقافة المؤسسة هي:

#### - الإدارة العليا:

إن الممارسة الإدارية تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، وذلك من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات مشتركة وكذلك المعايير السلوكية التي

تتضمن توجيهات حول العمل، وسياستها حول الأداء والغياب... الخ، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة. (نور الدين بوراس: 2014، ص104).

ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة، وتتبنى قيم الشفافية، لكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس إذ أن الذين يلتزمون بالقانون والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون. (عيساوي وهيبه: 2012، ص42).

#### الغياب في إيطاليا:

قد أصبح الغياب في إيطاليا ظاهرة مؤسسية لدرجة أن الكثير من المنظمات لا تستطيع أن تتكيف مع تلك الأيام التي تعاني من نقص شديد في عدد العمال، والنتيجة أن شركات إيطالية كثيرة يجب أن تعين ما بين 8 إلى 14% زيادة في عدد العمال لمواجهة مشكلة الغياب وتوفر اليد العاملة، لكن الموقف وصل إلى ذروته سنة 1982 فتم تشكيل لجنة من الخبراء لدراسة المشكلة مع رؤساء المؤسسات لكن لم تحقق أي تقدم بسبب إلغاء أول اجتماع لها من أجل غياب رؤساء المؤسسات. (Streers and Rhodes, 1984).

المصدر: (ستيفن آكروبيد وبول طومبسون: 2002، ص107).

إن تورط الإدارة في الممارسات الخاطئة هو الذي يشكل ثقافة المنظمة، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

#### - اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات

والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواعمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر ألا يكون هناك تناقض بين الأفراد والمنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية بسبب الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

#### - التنشئة والتطبع:

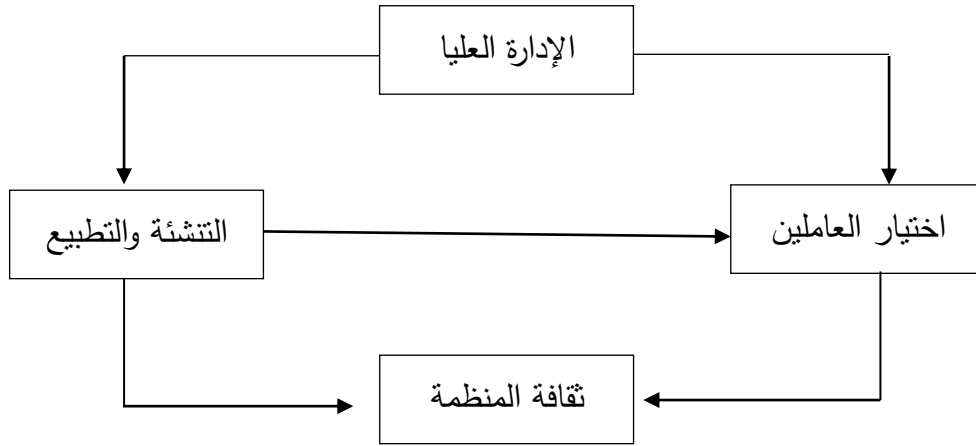
يلزم لتنشئة الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين اهتمام المؤسسات بعد اختيارها للمرشحين الجدد للتلقين وهو نوع من التطبع الاجتماعي، يتعلم الكثير من خلالها الموظفين عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى، ويعتبر هذا الأمر هاما حيث تلك العناصر الجديدة يجب عليها فهم النمط الثقافي لجماعة العمل والاتجاهات والمعايير المقبولة بصفة عامة والتي ينبغي على كل فرد أن ينصاع لها حتى يصبح عضوا مقبولا في جماعة العمل. (فرج عبد القادر: 1988، ص13).

#### العامل الجديد

سوف يكون العامل الجديد مستهدفا لعدد من المواقف التدريبية والاختبارية، فإن اجتاز الاختبارات تجري له مراسيم، ويعترف به كرجل ناضج يستحق عضوية الجماعة غير الرسمية. يسمح بالتحرك في سلك المستويات الوظيفية لمثل هذه الجماعات.

(Boland and Hoppman, 1983)

المصدر: (ستيفن أكرويد وبول طومبسون: 2002، ص89).



الشكل رقم (28): آليات خلق الثقافة التنظيمية.

المصدر: (من إعداد الطالبة).

#### 14 - العوامل المساعدة على تنمية وترسيخ الثقافة التنظيمية:

- توافق الثقافة التنظيمية مع استراتيجية المؤسسة:

تتعرض ثقافة المنظمة على رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وتحكم الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة فيما يتعلق بعناصر البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية لها، ويتحدد مدى ملاءمة المفاهيم والممارسات الإدارية بالثقافة التنظيمية، وما يعد ملائماً من مفاهيم وممارسات إدارية في ثقافة تنظيمية أخرى، ويرجع ذلك بدرجة أساسية إلى اختلاف المفاهيم والممارسات الإدارية في مجتمع آخر تقوم ثقافته على الفردية والإنجاز الفردي.

الثقافة التنظيمية وإعداد استراتيجية المؤسسة، تعد مكونات وخصائص البيئة الخارجية للمنظمة وما يرتبط بها من استراتيجيات من أكثر المؤثرات على تشكيل الثقافة التنظيمية، فنجد أن البيئة الخارجية للمنظمة التي تتطلب درجة عالية من المرونة والاستجابة السريعة، يجب على الثقافة التنظيمية أن تشجع على التكيف مع البيئة الخارجية وتكون العلاقة الصحيحة بينها وبين "القيم الثقافية والمعتقدات الاستراتيجية" التنظيمية بما يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة ويلتزم هذا التكيف مع ما يلي:

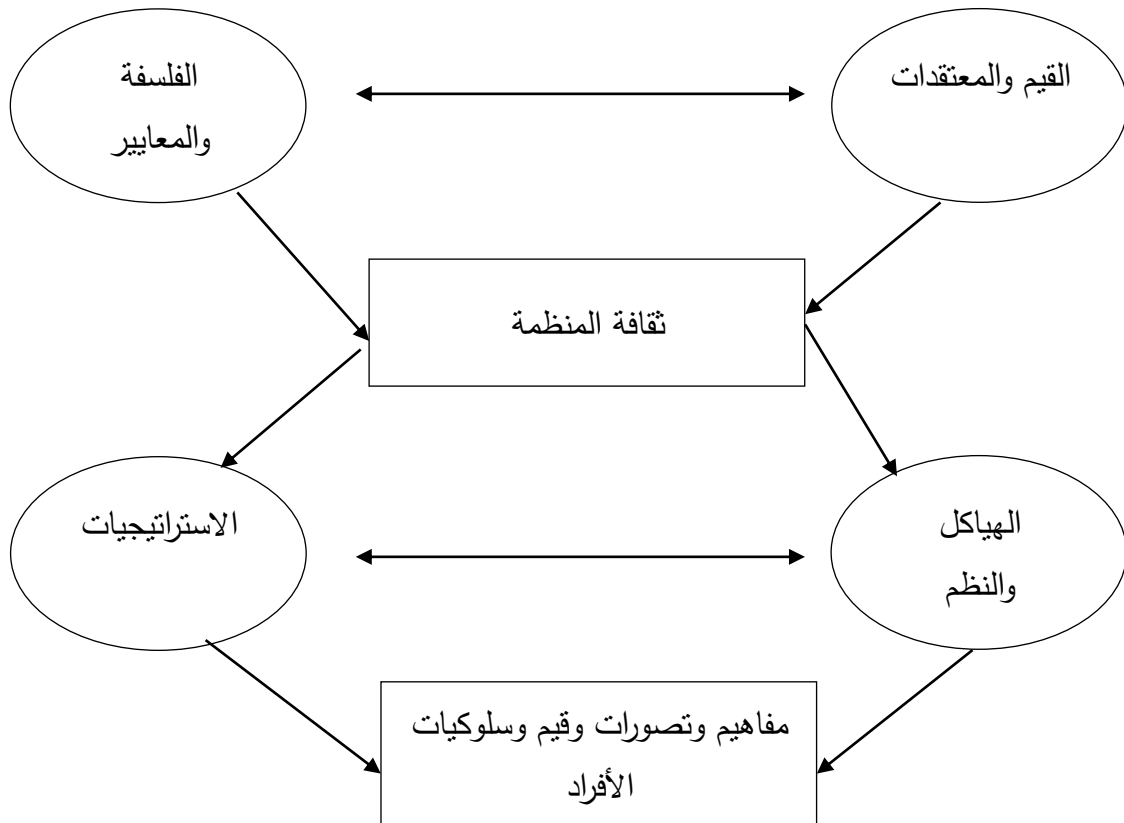
- ضرورة توفر متطلبات التكيف مع البيئة التنافسية والمواءمة مع اتجاهات التغيير أو الثبات في بيئة المؤسسة.
- أهمية وضع التوجهات الاستراتيجية بما يلائم مصادر القوة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- توافق الثقافة التنظيمية مع استراتيجية المؤسسة.

#### - الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية:

ترتبط الثقافة والإدارة الاستراتيجية معا بقوة، فالتعديل في إحدهما لابد وأن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية.

هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالسعر في سوق محددة، أو معاملة عادلة من طرف العمال للعملاء، أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي من القيم لدى إدارة المنظمة.

من جهة أخرى فإن المعتقد والقواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيرا واضحا على إنجاز الاستراتيجية، وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها ومن ذلك نستنتج أن إدارة الثقافة التنظيمية والاستراتيجية، وتحقيق التوافق والانسجام بينهما يعتبر من المهام الرئيسية للإدارة، ويوضح الشكل التالي علاقة الثقافة التنظيمية بالاستراتيجية. (نور الدين بوراس: 2014، ص100).



الشكل رقم (29): علاقة الثقافة التنظيمية باستراتيجية المنظمة.

المصدر: (نور الدين بوراس: 2015، ص 101)

### 15 - أبعاد الثقافة التنظيمية:

حاول العديد من العلماء والباحثين تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال وضع مقاييس أو نماذج تقيس الثقافة التنظيمية، وفي هذا الإطار تشير دراسة "شوارتز دافيس 1988 Shwartz Davis" التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة، وقد صمم الباحث مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بعدين يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة، والذي يشمل عمليات الرقابة، واتخاذ القرار، والاتصال، والأجور، تحديد الصلاحيات، وتقييم الأداء، ويمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات من خلال الرؤساء والمرؤوسين.

كما يعد مقياس "أراب مارتين Arab Martin" من أهم المقاييس التي تحدد أبعاد الثقافة التنظيمية، ذلك أنه تضمن ثلاث أبعاد، ويشمل كل بعد سبعة عناصر، حيث يتم

بواسطتها تقييم الثقافة التنظيمية، وبالتالي الحكم على إيجابياتها أو العكس، وفيما يلي عرض لمختلف الأبعاد:

**- البعد الخاص بالقيادة:**

وهو قدرة القيادة الإدارية في المنظمة على إدراك دور الإدارة، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى إشراك العاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تنجم عنه ويشتمل هذا البعد العناصر التالية: إدراك دور القيادة، دور الإدارة، قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة، التحول الشامل، السلوك والدافعية، قيادة التغيير، المشاركة والملكية والمخاطرة.

**- البعد الخاص بالهيكل والنظم:**

يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد الاتصالات التنظيمية، أي خطوط السلطة والمسؤولية، وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها، وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشتمل هذا البعد على العناصر التالية: الاتصالات، العمل الجماعي، المهام، التدريب، التعليم، استقرار الهدف، مراقبة التقدم.

**- البعد الخاص بظروف العمل:**

ويتضمن هذا البعد عناصر سبعة هي: الأجر، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت، توافق حجم العمل مع قدرة العامل، الأمن والاستقرار، العدالة والمساواة، علاقات العمل.

الجدول رقم(07): مقياس "آراب ماريتين Arab Martin" للثقافة التنظيمية

العناصر	الأبعاد
-إدراك دور القيادة. -دور الإدارة. -قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة. -التحول الشامل. -السلوك والدافعية.	القيادة:

<ul style="list-style-type: none"> <li>-قيادة التغيير.</li> <li>-المشاركة والملكية والمخاطرة.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الاتصالات.</li> <li>-العمل الجماعي.</li> <li>-المهام.</li> <li>-التدريب.</li> <li>-التعليم.</li> <li>-استقرار الهدف.</li> <li>-مراقبة التقدم.</li> </ul>	<p>الهيكل والنظم:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الأجر.</li> <li>-تقييم الأداء.</li> <li>-الحوافز والمكافآت.</li> <li>-توافق حجم العمل مع قدرة العامل.</li> <li>-الأمن والاستقرار.</li> <li>-العدالة والمساواة.</li> <li>-علاقات العمل.</li> </ul>	<p>ظروف العمل:</p>

المصدر: (بوبر منصور: 2007، ص 52، 53).

### 16 - تشخيص الثقافة التنظيمية:

إن ثقافة المنظمة أكثر غموضاً وصعوبة الملاحظة والدراسة ولعل من أهم الوسائل التي تساعد على دراستها أكثر هو التشخيص الثقافي وهو الفهم الشامل لكل ما يهتم المؤسسة ووجودها، ما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية إلى مهنتها الحقيقية، ولنسق قيمها، ويسمح ذلك بالتعرف على الحلول الاستراتيجية المناسبة، التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح، فالتشخيص إذن يوفر المعلومات التي تساهم في تحقيق الترابط الذي يجعل المؤسسة ذات أداء جيد وبالتالي تدعيمها وإدماجها ومحاسبة التصرفات الفردية داخلها، إن اعتبار الثقافة كتراث يجب المحافظة عليه بأي ثمن قد يكون مصدر يؤدي بالمؤسسة إلى

الابتعاد تدريجيا عن واقعها ما يجعلها تفقد ليونتها وقدرتها على التكيف الضروري للتطور في محيط متقلب غير قادرة، لكن ما هي وسائل التشخيص؟

حسب "تولنجر وهوفستاد" للكشف عن البرمجة الذهنية المستمدة من الثقافة التي ينتمون لها يجب إما الحث على السلوك والدفع إليه أو القيام بملاحظة الوضعية في إطار عادي، وفي الواقع في الممارسة التنظيمية قد يبين التشخيص فروقا كبيرة بين ما هو مفضل وما هو واقعي، وبالتالي يجب التقليل من الانحراف أو الفجوة بين السلوك المفضل وقواعد السلوك الواقعية وحتى تتمكن من التدخل الفعال يجب تحديد أساليب ذلك وعموما يمكن أن يرجع إلى:

- تاريخ المؤسسة معبر عنها بالخرافات والمشاعر.
- الثقافة العامة ثقافة السلم.
- ثقافة الصناعة أو المهمة.
- خطب المدراء وتصرفاتهم وسلوكياتهم اليومية.
- الممارسات على مستوى الإدارة فيما يتعلق بالتنظيم والتوظيف والتكوين.

## 17 - ثقافة نظرية (Z):

ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية (Z) للثقافة التنظيمية، وتشير هذه النظرية لتطبيق أمريكي في نمط الإدارة. وخلال السنوات الأولى من ثمانيات القرن العشرين، شاعت مقارنة بين الثقافات التنظيمية الأمريكية واليابانية، وأشارت المقارنات في الإنتاجية بين الصناعات الأمريكية واليابانية آنذاك إلى أن نمط الإدارة اليابانية كان أكثر تفوقا من الأنماط التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد شجع النجاح التجاري والمالي للشركات اليابانية، مديريين أمريكيين على تبني ممارسات مختارة للإدارة اليابانية، وكانت شركات "كوداك" و"بروكتر أند جامبل" و"هيوليت باكارد" من المنظمات الأمريكية الرئيسية التي سعت لنسخ أو نقل خصائص نظرية (Z).

وتمثلت السمات العالمية لنمط تنظيم (Z) في الشعور بالمشاركة بين المديرين والعاملين، وعندما نجحت المنظمات في تطبيق هيكل نظرية (Z) للإدارة شعر العاملون بالمساواة والمشاركة، كما لو كانوا شركاء حقيقيين في المنظمة، وعندما يسود الفهم المشترك والرؤى المشتركة بين العاملين، تبدأ قيمهم ومعاييرهم المشتركة في الظهور، وهذا يساعد على أداء فعال ومقاومة أقل للتغيير من جانبهم. (وليام جي أوشي: 2000، ص 50)

وفي نمط المنظمة (Z) قد يشترك كثير من العاملين في مناقشة مشكلة ما وتوليد أفكار ابتكارية، وبرغم أن المناقشة الجماعية مع عديد من المتناقشين تستغرق وقتا غير قليل، فإن الشعور بالمسؤولية الجماعية يزيد الإنتاجية. (أحمد سيد مصطفى: 2000، ص 418).



الشكل رقم (30): مقارنة بين أنماط الشركات الأمريكية واليابانية والمهجنة.

المصدر: (أحمد سيد مصطفى: 2000، ص 419).

## 18 - الثقافة التنظيمية الإيجابية:

هناك صفات كثيرة للثقافة التنظيمية الإيجابية التي من شأنها تحقيق مقومات الريادة للمنظمة، غير أنه يمكننا ضبطها في العناصر التالية:

- ترسيخ ثقافة ومقومات المنظمة المبدعة وذلك بإيمان المنظمة بالإبداع والابتكار باعتباره القناة الرئيسية لتحقيق الريادة ومزايا تنافسية في مجال نشاط المنظمة وهذا يستدعي بناء مقومات البيئة الإبداعية.
- استخدام أنماط القيادة الفعالة والتي من أهمها القيادة التي تقوم على الرؤية ومنها نمط القيادة التحويلية والكارزمية، وهجر أنماط القيادة المختلفة والتي منها نمط قيادة القبيلة أو ما يمكننا تسميته بالقيادة العشائرية.
- ترسيخ ثقافة خدمة العميل وتدفع توجيه كافة الجهود واستخدام الموارد المتاحة لإرضاء العميل.
- غرس مقومات المناخ التنظيمي الإيجابي والذي يعطي البيئة التي تؤدي فيها الموارد البشرية وظيفتها، فرصا لتحسين مستويات الأداء، لهذا يركز هذا المدخل في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة. (عبد القادر شلالي: 2009، ص36).
- يحقق المناخ التنظيمي مبادئ ومقومات العدالة التنظيمية.
- يدعم الثقة الثنائية بين كافة العاملين والمنظمة.
- يعزز الولاء والالتزام التنظيمي.
- يقوي أواصر التعاون والانفتاحية في أفراد المنظمة.
- تدعيم روح التحدي والاندماج في أداء العمل.
- تنمية روح الاستقلالية في أداء العمل.
- تشجيع ثقافة ومبادئ التعليم المستمر بما يبني المنظمة.
- ترسيخ ثقافة ومقومات فرق العمل.

- بناء ثقافة الموضوعية وهجر الأساليب البدائية (المحسوبية، تضخيم الذات، عدم الاعتراف بالخطأ). (نور الدين بوراس: 2014، ص96).

### 19 - تغيير الثقافة التنظيمية:

رغم أن ثقافة المنظمة تتأصل في افتراضات وقيم المنظمة، إلا أنها تخضع إلى عملية التغيير التي تقوم بها المنظمات المتميزة بين فترة وأخرى، وذلك من خلال نوعين من التغييرات حسب رؤية بينيت "Bennett" وهما التغييرات الداخلية والتغييرات الخارجية.

- **التغييرات الداخلية:** والتي يمكن أن تتمثل في أربعة عوامل لتغيير ثقافة المنظمة هي: إدخال أفراد جدد في المنظمة، وبرامج الحوافز المشجعة، وطرق العمل الجديدة، وتبني أفكار جديدة تغير منتجات أو خدمات أو عمليات الشركة، وأخيرا ترقية الأفراد.

- **التغييرات الخارجية:** تتمثل في الظروف الجديدة المحيطة بالمنظمة والتي تفرض عليها اتجاهات جديدة في التفكير والعمل، وتستدعي تغييرا جديا في ثقافة المنظمة، وللتعرف أكثر على تغيير الثقافة التنظيمية سنتطرق أولا لمفهوم التغيير الثقافي والعوامل المساعدة على ذلك. (عيساوي وهيبة: 2012، ص48).

### 20 - مفهوم التغيير الثقافي:

تتصف ثقافة المنظمة بالتغير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، ولأن الثقافة ترتبط أساسا بشخصية الكائن وهويته فعند تغييرها تلقى المنظمة نوعين من العقبات، عقبة الخوف عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول، وعقبة الرفض من قبل أعضاء المنظمة بسبب ذلك الخوف.

ونظرا لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثير يرونها مستحيلا ولا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل هو عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم إلا من حاجة فعلية واقتناع الإدارة العليا بعملية التغيير الذي يجعل بين طياته وعودا وأحلاما للبعض وندما

وآلاما للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني وفي جميع الأحوال نجد التغيير ظاهرة يصعب تجنبها. (لمقابلة حمزة: 2010، ص 15).

والتغيير مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة الإدارة العليا للمنظمة التي تقوم بإقناع أعضاء المنظمة. (طارق على الجمار: 2003، ص 37).

محاولين القضاء على العادات السلبية التي تمكنت من الأفراد بفعل الزمن، والتخلص منها بإحلال عادات إيجابية محلها (أوبري دانيلز: 2001، ص 2). من أجل إدخال التطوير بطريقة مخططة معتمدين في ذلك على تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية. (فني غنية: 2005، ص 18).

## 21 - العوامل المساعدة على التغيير الثقافي:

لنجاح عملية التغيير الثقافي لابد من توفر مجموعة من العوامل والظروف الضرورية ليسهل هذه العملية والمتمثلة في:

- التغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن يكون عليه.
- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو والتوسع، وكذلك دخولها مرحلة الانحدار، هاتان مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات صغيرة الحجم.
- الثقافة الضعيفة: كلما كانت ثقافة المنظمة ضعيفة كلما كانت أكثر فاعلية للتغيير.
- أزمة قوية جدا: هذه الأزمة تفرض الحالة الراهنة، وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية، وهذه الأمثلة على هذه الأزمات التقليل المفاجئ للتمويل، خسارة

عميل أساسي، تغير تكنولوجي أساسي. (حمد بن فرحان الشلوي: 2005، ص46).

## 22 - مراحل عملية التغيير الثقافي:

إن مراحل التغيير الثقافي التنظيمي سبعة مراحل متتابعة وصولاً إلى التغيير المستهدف للمنظمة ككل.

- المرحلة الأولى: دراسة وتحليل الثقافة الحالية من خلال.

- تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة.
- تحديد المكونات الثقافية الحالية الأكثر تأثيراً.
- التعرف على المكونات الثقافية الأقل تأثيراً.
- التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية.
- تحديد انسجام ورضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.
- التعرف على درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية وعملياتها.

- المرحلة الثانية: التعرف على حجم التغيرات التنظيمية المطلوبة.

- تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا، أفراد، مهام).
- تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر.
- تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغيرات ثقافة أولاً.
- تحديد مدى انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات وآراء الأفراد.
- تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

- المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة المرغوب في ضوء المرحلة السابقة.

- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.
- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة وهي:
- الأهداف التنظيمية.

- أهداف العاملين.
- متطلبات العملاء.
- البيئة التنافسية.
- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

#### - المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية

ويتم ذلك من خلال المقارنة بين المرحلة الثالثة والمرحلة الأولى والتعرف:

- ما إذا كانت الفجوة واسعة وكبيرة أو ضيقة ومحدودة.
- عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أم المتوسط أم الطويل.
- عما إذا كانت تتوفر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.

#### - المرحلة الخامسة: تصميم ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة التصميم وتعديل استراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي وتساهم في سرعة تنفيذه، ومن أهم الاستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي ما يلي:

- استراتيجية الاختيار والتعيين.
- استراتيجية التدريب والتطوير.
- استراتيجية المكافآت والحوافز.
- استراتيجية تقييم الأداء.
- استراتيجية تقديم الخدمات (كالسكن، العلاج، التأمين).

#### - المرحلة السادسة: تنفيذ خطة التغيير الثقافي

أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت ويجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً بـ:

- برنامج زمني للتنفيذ.
- تزامن التغير الثقافي مع التغير التنظيمي، وإن كان يفصل البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغير التنظيمي لأن الأول يمهد للثاني.
- مراقبة درجات رضا أو مقارنة العاملين للتغيرات الثقافية الجاري تنفيذها.
- المرحلة السابعة: التقييم والمتابعة المستمرة، وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف ويمكن استخدام المؤشرات التالية:
  - درجة نجاح التغير الثقافي التنظيمي المستهدف.
  - معدل دوران العمل.
  - درجات رضا العاملين والتعرف على ولأئهم وانتمائهم للمنظمة.
  - الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات.
  - تكلفة التغير المستهدفة والفعلية.
  - تحليل التكلفة والعائد للتغير.
  - رضا العملاء.
  - التحسين الذي طرأ على الإنتاجية والمبيعات والربحية. (عيساوي وهيبة: 2012، ص 53، 54).



الشكل رقم(31): مراحل التغيير الثقافي.

المصدر: ( عيساوي وهيبة: 2012، ص55).

الجدول رقم(08): قضايا محتملة لمقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها.

الحل المقترح	القضايا المحتملة
- إننا ندرك الآن أهمية العاملين لدينا وقيمتهم، ومن خلال إدارة الجودة الشاملة فإننا نرغب في أن نشرك العاملين بالمنظمة في عملية صنع القرار بالنسبة للقضايا التي تؤثر على وظائفهم وأعمالهم، إن الإدارة المشتركة تعتبر المبدأ الأساسي للتغيير.	الإدارة غير مهمة
- إن مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة قد طبقت بنجاح في المئات من المنظمات السلعية والخدمية، إن هدفنا هو تعلم أساسيات إدارة الجودة الشاملة ولهذا فإننا نستطيع أن نضرب المثل وأن تكون لنا قصص للنجاح من داخل منظماتنا.	لا أعتقد بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تصلح في منظماتنا

<p>- نعم فتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيجعل كلا منا يضحى بوقته الثمين، وسيؤدي عملاً مضاعفاً ولكن هذا الاستثمار سوف يؤدي إلى عوائد كبيرة، كما أن هذه المبادرة سوف تؤدي فعلاً إلى توفير أموالنا ووقتنا في الأجل الطويل وستجعلنا أكثر قدرة على المنافسة.</p>	<p>ليس لدينا موارد لدعم هذه المبادرة</p>
<p>- نعم فزيادة معدل الدوران في كل المستويات الإدارية يمثل دائماً مشكلة، فإذا أظهرنا النجاح مبكراً ووضعنا أنفسنا على الطريق الصحيح، فلن يوجد في المستقبل من يستطيع أن يجادل في نجاحنا الواضح، وأتينا نستطيع أن نستمر في عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة.</p>	<p>لا توجد استمرارية للقيادة لدعم هذه المبادرة</p>

المصدر: (جوزيف جابلونسكي: 1996، ص 118).

### 23 - الثقافة التنظيمية والترويج لإدارة الجودة الشاملة:

الثقافة التنظيمية وأهميتها في الترويج لإدارة الجودة الشاملة، إن الثقافة تلخص طريقة أداء الوظائف بالمنظمات، وتعرف بأنها الطريقة التي تؤدي الأعمال من حولنا، فإذا أردنا الترويج لإدارة الجودة الشاملة فعلياً أن نوجد بعض الطرق لترويج الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم، والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة.

فالثقافة عبارة عن مجموعة من القيم، والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها. (فيليب أتكسون: 1996، ص 104).

وبدون تأييد لهذه الثقافة تصبح إدارة الجودة الشاملة مجرد برنامج جديد يتوقع له الفشل، ولذلك فمن الضروري أن نفهم ماهية ثقافة التنظيم، وكيفية إنشائها وكيف يمكن تعديلها.

تتألف الثقافة التنظيمية من مجموعة الأفكار والقيم الأساسية التي يحددها ويعبر عنها القادة والمديرون بشكل واضح، ثم يشترك فيها المعنيون في المنظمة، وفي مقال له بجريدة

"ول ستريت جورنال"، أعطى (جون أركوهارت) وصفا يعتبر دقيقا للثقافة ويقول هي التصور التراكمي للطريقة التي تعامل المنظمة بها الأفراد، والطريقة التي يتوقعها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض فهي تعتمد على أفعال الإدارة المتواصلة والثابتة، والتي يلخصها الموظفون والباثون والعملاء بمرور الوقت.

وبالتحديد إن الثقافة التي تدعم وتدفع الجودة ليست ابتكارا فوريا وجاهزا ومناسبا لكل شيء، يجب أن تنمو الثقافة وتنضج، ويساندها الجميع بعناية، إن لكل منظمة ثقافتها، سواء أكانت مدروسة بعناية أم ترك لها العنان لتتطور من تلقاء نفسها، تعبر الثقافة عن طرق التفكير والعرف والأنماط السلوكية الراسخة والمحرمات التي تحدد ما هو مهم والطريقة التي ينبغي أن تؤدي بها المهام، سوف تؤكد الثقافة التي تدعوا إلى تحسين الجودة على أعلى ترتيبات ممكنة مع كل صفة وعلاقة.

يمكن إنشاء أو تغيير أي ثقافة عن طريق قيادة المنظمة، وأول خطوة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي أن تكسب تأييدا والتزاما صادقا من مجلس الإدارة وقادة المنظمة، فيجب أن تتفق قيادة إدارة الجودة الشاملة من أعلى المنظمة إلى أسفلها، وبدون هذا التأييد والالتزام الرسمي لن يكتب النجاح لإدارة الجودة الشاملة. (ريتشارد وليامز: 1999، ص 51).

#### 24 - القيم التنظيمية:

إن اهتمام العلماء بدراسة القيم يعود إلى كونها عوامل هامة في تحديد سلوك الفرد، كما أنها تقف وراء كل نشاط إنساني، وترتيبها يظهر تفضيلات الشخص وبالتالي إمكانية التنبؤ بسلوكه.

فقد أشار "مورفي Murphy" إلى أننا إذا أردنا فهم شخصية الإنسان وسلوكه فإنه ينبغي أن ندرس منظومة القيم لديه. (وجيه إبراهيم أمين: 1998، ص 4).

وبالرغم من الاختلافات بين المفكرين في تحديد تعريف محدد لمفهوم القيم إلا أن هناك اتفاقا بينهم في المضمون.

وقد عرفت القيم بأنها درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين تتراوح هذه الأهمية من أعلى درجة إلى أدناها. (خالد بن عبد الله الحنيطة: 2003، ص27).

وتنظم القيم بعضها البعض لتشكل نظاما قيميا يتحكم بسلوك الفرد ويقرره ويوجهه، وهي تتوارث من جيل إلى آخر من خلال الثقافة لذا تتصف بالثبات النسبي.

وقد أورد المدهون والجزراوي في تعريفهما للقيم التنظيمية، بأنها القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. (بوفلجة غياث: 2003، ص65).

ويشير روبن وليامز "Robin Williams": إلى أن مفهوم القيم يتضمن عناصر متعددة ترتبط بالشعور، والعاطفة، فالقيم يعتبرها وليامز ذات تأثير مباشر على سلوك الأفراد، وأفعالهم، بل هي في الواقع كل السلوك. (طالب محمد حسن: 2001، ص12).

## 25 - أنواع القيم التنظيمية:

هناك اتفاق بين المؤلفين في تصنيف القيم التنظيمية من ناحية المضمون ومن التقسيمات التي اشتهرت في هذا المجال تقسيم "فرنسيس وودكوك 1995م".

فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة تنظيمية، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي:

- قيم إدارة الإدارة: تعني القيم التي يجب على المنظمة أن تعامل بها من خلال النفوذ (القوة) والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي: القوة، الصفة، المكافأة.
- قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع إدارة المهمة هي: الفعالية، الكفاية، الاقتصاد.
- قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع إدارة العلاقات هي: فرق العمل، القانون، النظام.

- قيم إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيفية التأثير على هذه البيئة، والقيم التي تتبع إدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.  
(حمد بن فرحان الشلوي: 2005، ص 49).

## 26 - القيم النموذجية للمنظمة:

- قيم تتعلق بالنموذج والنجاح:

- تقدير متطلبات العملاء وتلبيتها.
- الحفاظ على المركز التنافسي بالاستفادة من جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

• الالتزام بالمعايير وتبليغ ذلك لجميع العاملين بالمنظمة.

- قيم تتعلق بالأمان:

- إن الهدف توفير بيئة عمل آمنة وخالية من المخاطر.
- إعداد القواعد والإجراءات الخاصة بالأمن وتعليمها للعاملين مسبقاً.
- متابعة القواعد الخاصة بالأمن والوقاية من الأحداث التي تظهر.
- التفكير بأمان وذلك لتعزيز وتثقيف عقلية "الأمان أولاً".
- حماية العاملين بالمنظمة والعملاء والزائرين، والبيئة التي نعمل بها.

- قيم تتعلق بالرضا عن العمل:

- تزويد كل فرد بعمل مرض ويفرض تحسين وتطوير المهارات.
- العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة تصميم العمل.
- مشاوره وإشراك العاملين في التغيير.
- إدخال التكنولوجيا الجديدة.

- قيم متعلقة بالاتصال:

- معلومات صادقة ودقيقة، تأكد أننا نستمع لآراء الآخرين.
- التأكيد على أن مسؤولية المديرين هي تعزيز الاتصال أفقياً ورأسياً.

- تعليم وإطلاع العاملين على خططنا المستقبلية وكيفية تحقيقنا لأهدافنا.
- تشجيع وتقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال الفعال.
- الأمانة وإطلاع الأفراد على ما نفكر به، بدلا من الاستماع فقط.
- بناء فريق عمل والعمل معا بروح الفريق.

- قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية:

الطرق التي نحقق بها النتائج.

- تشجيع الأمانة.
- التأكد بأن كل وجهات النظر درست بعناية عند تعارض المصالح.

- قيم متعلقة بتنمية الفرد:

إن الذي يفشل في تنمية نفسه والتقدم للأمام يرجع خطوة للخلف.

- مسؤولية تنمية العاملين.
- إطلاع العاملين على أحدث التغييرات في تصميم العمل.
- تزويد العاملين بفرص تنمية مهاراتهم.
- مكافأة العاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تطوير طرق جديدة لأداء العمل.

- قيم متعلقة بالجودة:

تزويد العملاء بسلع وخدمات خالية من العيوب وفي الوقت المحدد وبدون أخطاء

- التأكد من أن كل العاملين بالمنظمة قد تدربوا على إدارة الجودة.
- تعزيز فرق العمل واتخاذ التصرفات الوقائية.
- تهيئة مناخ ملائم للمشاركة والاشتراك في حل المشاكل مع كل العاملين بجميع

الإدارات. (فيليب أتكينسون: 1996، ص118، 119).

**خلاصة الفصل:**

تعرضنا في هذا الفصل إلى الثقافة التنظيمية، التي تعتبر نظام للقيم والمعتقدات الفاعلة بين أعضاء التنظيم وأنظمتها، وهي نتاج لقيم وعادات واتجاهات اكتسبها العاملون والمديرون قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها، لتضفي المنظمة أهدافها وسياساتها وقيمها، وترسخها في أذهان العاملين بها، وتتميز بذلك عن باقي المنظمات الأخرى، فالثقافة التنظيمية هي ذلك الوعاء الذي يخدم كفاءة التنظيم، ويمده بالدافعية اللازمة للتطور والرقى ، ومن خلال ذلك يتحدد السلوك التنظيمي للفرد وما يحمله من قيم واتجاهات، ويساهم ذلك في تطابق أهداف المنظمة وأهداف الفرد الذي يعمل بها، وبذلك يتحقق نجاح المنظمة.

# الفصل الرابع

## البنوك

## تمهيد:

تعد البنوك من المنشآت المالية الحيوية ضمن الاقتصاد القومي، حيث تلعب دوراً أساسياً واستراتيجياً في تنفيذ أهداف ومكونات السياسة المالية للدولة بعناصرها الائتمانية والنقدية، وتعد الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها أهم الأسس التي يركز عليها التطور الاقتصادي للبلاد والتي تساهم بقدر كبير في تمويل المشاريع الاستثمارية، وعلى ضوء ذلك يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هي البنوك؟ ما هو مفهومها؟ ما هي أنواعها؟
- ما هي الخدمات المصرفية؟ ما هو نظامها؟

## 1. البنوك:

## 1-نشأة البنوك وتطورها:

إن البدايات الأولى للبنوك ترتقي إلى العهد البابلي في الألف الرابع قبل الميلاد، أما الإغريق فقد عرفوه قبل الميلاد بأربعة قرون، فقد كان الإغريق يقومون بالعمليات التي تزاولها البنوك المعاصرة كتبادل العملة وجمع الودائع، أما فكرة الاتجار بالنقود فبدأت في العصور الوسطى بفكرة الصراف الذي يكتسب دخله من مبادلة العملات سواء كانت محلية أو أجنبية.

أما في الفترة الأخيرة من القرون الوسطى فقد ظهرت البنوك بشكلها الحالي، وبالضبط في القرن 13م و14م، بعد ازدهار المدن الإيطالية على إثر الحروب الصليبية حيث أن العائدين جلبوا معهم غنائم كثيرة عن طريق النهب والسرقة مما أدى إلى تكديس الثروات ونمو العمليات المصرفية، ومن هنا شاعت فكرة الودائع للحفاظ على هذه الثروات من الضياع مقابل شهادات إيداع، والتي انبثق عنها الشيك بشكله الحديث، بالإضافة إلى ذلك أصبح الصيارفة يسمحون لعملائهم سحب مبالغ تتجاوز أرصدة ودائعهم، مما أدى إلى الإفلاس للعديد من البنوك، الأمر الذي دعا إلى إنشاء بنوك حكومية في أواخر القرن 16م، وهكذا تم تطور البنك.

ويرجع الأصل التاريخي لكلمة "بنك" إلى اللفظ الإيطالي "بانكو" "Banco" ويعني المصطبة حيث كان يقصد بها أولاً المكان الذي يقف عليه الصرافون لتحويل العملة في الأسواق. (هيل عجمي وجميل الخبائي: 2014، ص 110).

ثم أصبحت تعني المنضدة التي يتم عليها عد وتبادل العملات، وأخيراً أصبحت تعني المكان الذي يوجد فيه المنضدة التي تجري فيها المتاجرة بالنقود، وأول بنك حمل هذا الاسم هو بنك برشلونة سنة 1401م، أما أقدم بنك حكومي فقد تأسس في البندقية عام 1587م، وجاء بعده بنك أمستردام سنة 1609م، وعلى إثر الاكتشافات الجغرافية ازدهرت أوروبا في القرن 16م و 17م في الأعمال المصرفية نتيجة تدفق الخيرات النفيسة.

## 2- تعريف البنك:

ذكرنا أن كلمة بنك هي من أصل إيطالي وتعني المصطبة.

أما في العربية فالبنك يعني المصرف بكسر الراء مأخوذة من كلمة الصرف بمعنى بيع النقد بالنقد، وكانت الغاية من إطلاق هذه الكلمة في الاستعمال العربي هي إيجاد مقابل في اللغة لكلمة البنك ذات الأصل الأوروبي، إلا أن كلمة مصرف لم تحل محل كلمة بنك سواء في الاستعمال أو مجالات التأليف والتشريع. (منال طه بركات: 2007، ص 60).

ويقصد بالبنك أنه منشأة مالية تتصب عملياتها على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور، أو منشآت الأعمال لغرض إقراضها للآخرين، وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية كالأسهم والسندات. (محمد نوري الشمري: 1995، ص 13).

وهو مكان التقاء عرض الأموال والطلب عليها، حيث تتجمع الأموال على شكل ودائع لدى المصارف، وتأخذ شكل أقساط تأمين في شركات التأمين، وشكل مدخرات في صناديق التوفير. (رشاد العصار: 2001، ص 14).

كما عرفت في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها منشأة حصلت على تصريح للقيام بأعمال التصريف سواء حصلت على هذا التصريح من الحكومة المركزية أو من حكومة الولاية التي تباشر فيها نشاطها. (خالد امين عبد الله: 1998، ص 15).

وتعرف أيضا على أنها مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري مزودة برأس مال، تتمتع بالاستقلالية والتوازن المحاسبي، فهي تجمع الأموال الزائدة لجعلها في خدمة المؤسسات الأخرى. (revie algérienne, 1988, p238).

### 3-أنواع البنوك:

هناك تقسيمات عديدة للبنوك.

فقد قسم خلف 2006 البنوك إلى بنوك تجارية، وبنوك مركزية، وبنوك اختصاصية، وهناك تقسيم آخر.

بنوك مركزية.

بنوك تجارية: تجارية عامة وتجارية محلية.

بنوك الاستثمار: أعمال بيوت القبول، أعمال بيوت الإصدار.

بنوك أعمال سوق الصرف الأجنبي.

بنوك إسلامية.

بنوك تمويل المحليات.

بنوك الادخار. (منال طه بركات: 2007، ص65).

أما التقسيم الشائع للبنوك فهي بنوك مركزية، وبنوك تجارية.

### - البنوك المركزية:

ويسمى بنك البنوك فهو يتربع على عرش السلطة النقدية في الدولة، فهو مؤسسة نقدية تهيمن على النظام النقدي ويقع على عاتقها مسؤولية إصدار العملة ومراقبة الجهاز المصرفي وتوجيه الائتمان لتدعيم النمو الاقتصادي والمحافظة على الاستقرار النقدي عن طريق توفير الكميات النقدية المناسبة داخل الاقتصاد وربطها بحاجات النشاط الاقتصادي وهو بذلك يتسم بجملة خصائص أو سمات، ويؤدي وظائف مختلفة عن البنوك التجارية.

### • سمات البنك المركزي:

\*هي مؤسسات نقدية ذات ملكية عامة.

- \*تمتلك الحق المطلق في الإدارة النقدية للبلد وهو جزء من الإدارة المالية فقط.
- \*مؤسسة لا تعمل من أجل تعظيم الربح، وإنما وجدت من أجل تحقيق الصالح العام.
- \*لا تتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص ولكن مع مؤسسات الحكومة والخزينة العامة.

• ميزانية البنك المركزي:

تتكون ميزانية البنك من جانب الأصول (الحقوق والموجودات)، وجانب الخصوم (الالتزامات والمطلوبات). (ظاهر فاضل ألبياتي وميرال روجي سماره: 2013، ص 187).  
الجدول رقم (09): ميزانية البنك المركزي.

الأصول Assets	الخصوم Liabilities
- الموجودات الأجنبية.	- النقد الاحتياطي.
- حقوق على الملكية.	- الودائع الحكومية.
- حقوق على البنوك التجارية.	- المطلوبات الأجنبية.
- موجودات أخرى.	- حساب رأس المال.
- حقوق على المؤسسات المالية الأخرى.	- المطلوبات الأخرى.

المصدر: (ظاهر فاضل ألبياتي وميرال روجي سماره: 2013، ص 189).

• وظائف البنك المركزي:

يقوم البنك المركزي بوظيفة أساسية وهي الرقابة على الائتمان وتنظيم الأموال الائتمانية في البلاد ووظائف أخرى هي:

\*إصدار النقود الورقية بالإضافة إلى النقود المساعدة المعنية وذلك وفق حاجات المعاملات.

\*تأدية الخدمات المصرفية وتقديم المساعدة للمصارف التجارية.

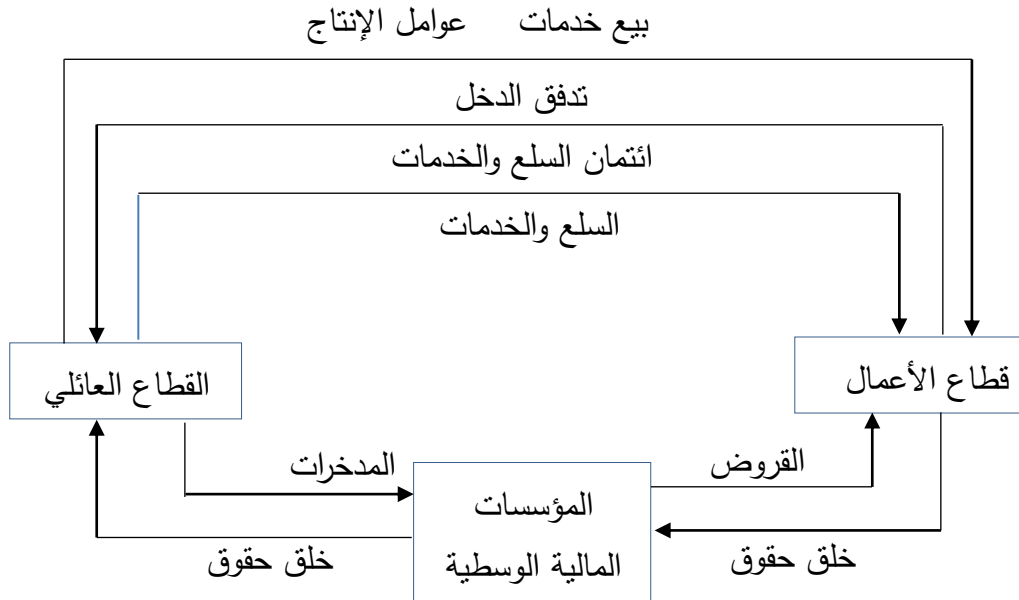
\*مراقبة الائتمان وتوجيهه بحيث يحقق سياسة نقدية ومالية ترغب الحكومة في تحقيقها.

\*إدارة احتياطات البلد من القطاع الأجنبي ومراقبة سياسة التجارة الخارجية.

### - البنوك التجارية:

أطلقت كلمة بنوك تجارية في بادئ الأمر على البنوك التي تقوم بتمويل العمليات التجارية التي تستلزم تمويلاً قصيراً الأجل يقل عن سنة واحدة، إلا أن التطور الاقتصادي وتوسع العمليات المصرفية جعل البنوك التجارية تهتم بتمويل كافة الأنشطة سواء كانت صناعية، أو تجارية، أو خدمية، أو لهيئات خاصة، أو حكومية. وتقدم البنوك التجارية خدمات مدنية متنوعة لعملائها كتحويل العملات، وتقديم استشارات، ودفع الأجور، وإدارة المحفظة المالية نيابة عن العملاء، ومنح البطاقة الائتمانية، وتأجير الخزانات الحديدية، وخصم الأوراق التجارية كالسندات، والكمبيالات، وتحصيل مستحقات العميل ودفع الديون المترتبة عليه. (هيل عجمي وجميل الخباني: 2014، ص110).

ولتوضيح دور البنوك التجارية في الوساطة المالية نستعرض الشكل التالي:



الشكل رقم(32): دورة تدفق الدخل القومي.

المصدر: (هيل عجمي وجميل الخباني: 2014، ص111)

### • وظائف البنك التجاري:

\*تلقى الودائع وتمثل هذه الوظيفة في قبول البنوك التجارية للودائع من أصحابها مع الحق في السحب بواسطة دفاتر الشيكات، ويسمى هذا النوع من الودائع بالودائع تحت الطلب.

\*استخدام الموارد وتمثل هذه الوظيفة في جمع الأموال قصد توظيفها واستخدامها وليس تخزينها وتجميدها، فهي تستغل الأموال في منحها كقروض للذين يحتاجون ذلك.

\*خلق الائتمان (خلق النقود المصرفية) وهو جوهر فعاليات البنك حيث تقوم بقبول الأموال بشرط إعادتها إليهم وإعادة تقديمها للبعض الآخر لكي تتم الاستفادة منها، بشرط أن يعيدها في الميعاد، ومعنى الائتمان هو مبادلة المال بالمال الآخر بعهد وفاء، ومعنى ذلك أن يتنازل أحد الطرفين لشخص آخر عن المال مؤقتاً.

### 4- الهيكل التنظيمي للبنك:

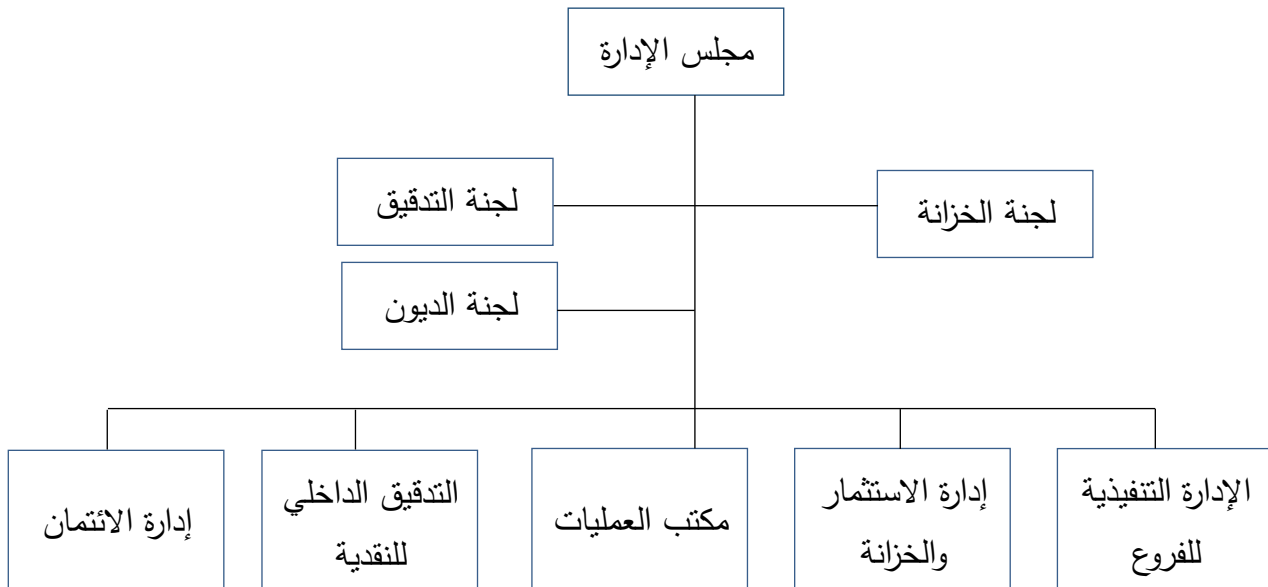
يختلف الهيكل التنظيمي الإداري للبنك حسب طبيعة الأعمال التي يقدمها وحجم البنك والفروع التابعة له ومدى وجود فروع خارج البلد الأم، وطبيعة الخدمات التي يقدمها البنك والتطور في استخدام التكنولوجيا الحديثة. الهيكل التنظيمي هو تحديد للمسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأقسام والأفراد لتحديد الأهداف والوصول إلى تحقيقها بأقل جهد وتكلفة، وتتعدد أقسام البنك تبعاً للوظائف والخدمات التي يقدمها، ويتحدد الهيكل التنظيمي من خلال اعتماد المعايير التالية:

- تحديد نطاق الإشراف أي تحديد عدد الموظفين الخاضعين لإشراف المدير، ويرتبط ذلك بالوقت المطلوب ومدى تنوع وأهمية النشاط وقدرة المرؤوسين على تنفيذ الأعمال ودرجة التفويض الممنوحة.
- تبسيط الأعمال وتجميعها بما يؤدي إلى سرعة الإنجاز والمرونة في التنفيذ.
- تقسيم العمل وتوزيعه على أقسام متخصصة بهدف تنمية المهارات وتخفيض التكاليف وتحقيق جودة الخدمات.

- تدريب العاملين.
- حصر المسؤوليات والصلاحيات أي توضيح وتحديد الواجبات والصلاحيات.
- تنسيق العمل بين الأقسام بهدف وضوح المسؤوليات ومنع الازدواج في التنفيذ لمنع تكرار الأعمال.

وتختلف الخريطة التنظيمية للبنك حسب الأهمية بالنسبة للخدمات المقدمة، وفي العادة يشمل الهيكل التنظيمي للبنوك على الإدارة والوحدات الأساسية التي تتكون من الأقسام التي تعمل على جودة تقديم الأعمال والخدمات ومتابعة الأداء في البنك مثل إدارة الشؤون الإدارية والمالية والموارد البشرية والعلاقات العامة أو الخارجية والتخطيط وشؤون الحاسب الآلي، وأقسام أخرى تهدف إلى حماية البنك مثل الخزينة العامة والمتابعة والتفتيش والتدقيق والقانونية.

ويعتبر إنجاز الهيكل التنظيمي الوظيفة الإدارية المكتملة للتخطيط، حيث تحول الخطط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ. (دريد كامل آل شبيب: 2012، ص 81).



الشكل رقم (33): الهيكل التنظيمي للبنك:

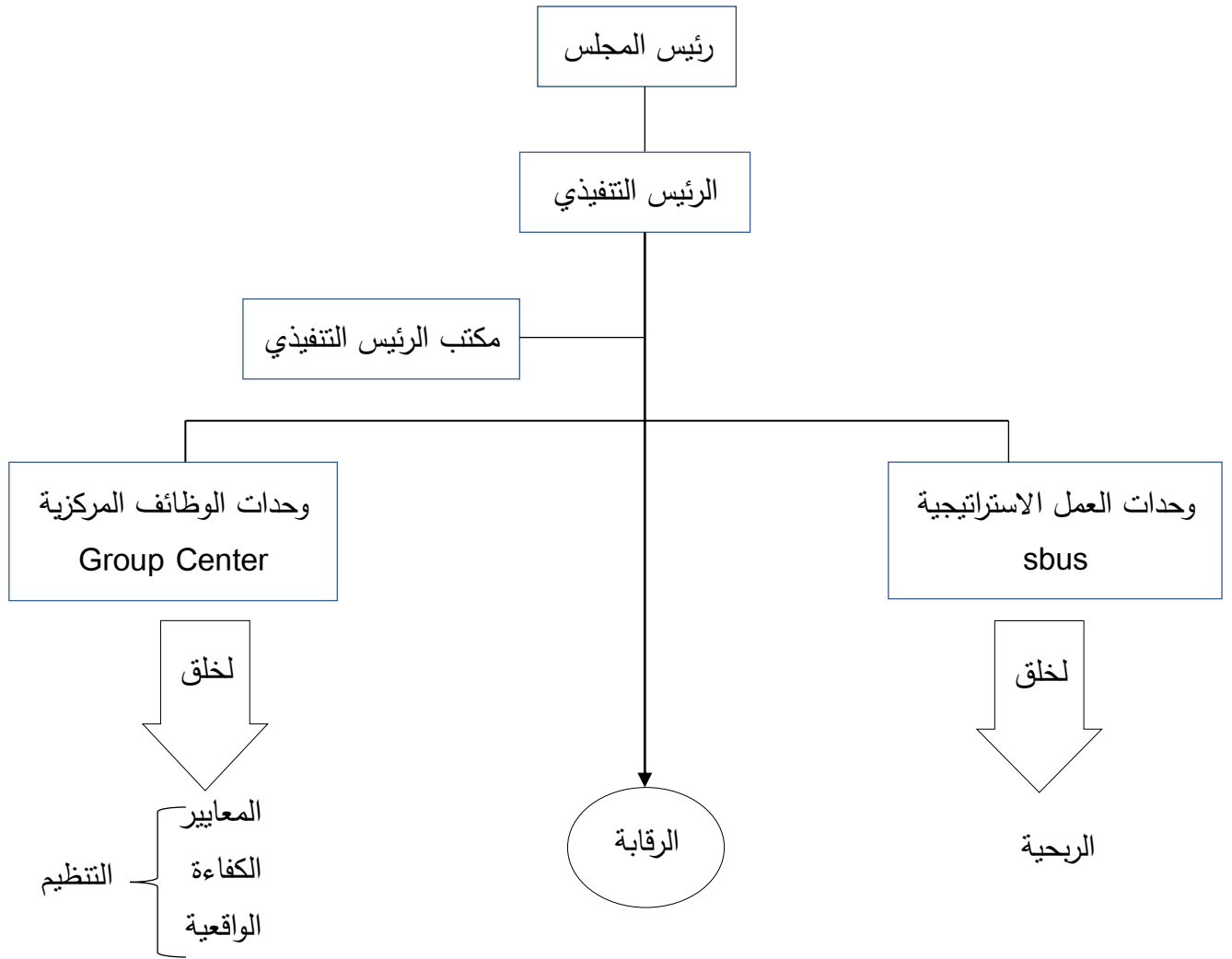
المصدر: (دريد كامل آل شبيب: 2012، ص 82)

**- الهيكل التنظيمي المعاصر للبنك:**

يعد الهيكل التنظيمي انعكاسا للفكر الإداري للبنك وسيلة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية له، مما يؤدي إلى وضوح الحاجة إلى إعداد هيكل تنظيمي جديد للبنك، يتم من خلاله الربط بين الإستراتيجية والبنك.

وقد انعكست التغيرات في البيئة الخارجية للبنوك على البيئة الداخلية لها، ووجدت البنوك نفسها مضطرة للتغيير وإعادة الهيكلة لمواكبة هذه المتغيرات، ويتطلب البنك أن يكون أكثر عمقا في الإدارة المصرفية، وفي التطور النوعي في الأداء، وتغيير الثقافة وبناء ثقافة مؤسسية جديدة والتأثير على الفكر المصرفي، مما ينعكس على طبيعة الهيكل التنظيمي وتشكيلات البنك الأساسية.

ولذلك أخذ البنك يستخدم أساليب واتجاهات معاصرة تعتمد على تخفيض تكاليف الخدمة المقدمة، من خلال الاستفادة من مفهوم اقتصاديات الحجم الكبير، والحصول على هامش ربح أعلى من خلال التميز في الأداء التكنولوجي والابتكار والتسويق مع التركيز على تقديم الخدمات المصرفية. (amour benhalima :1996,p116)



الشكل رقم(34): الهيكل التنظيمي المعاصر للبنك:

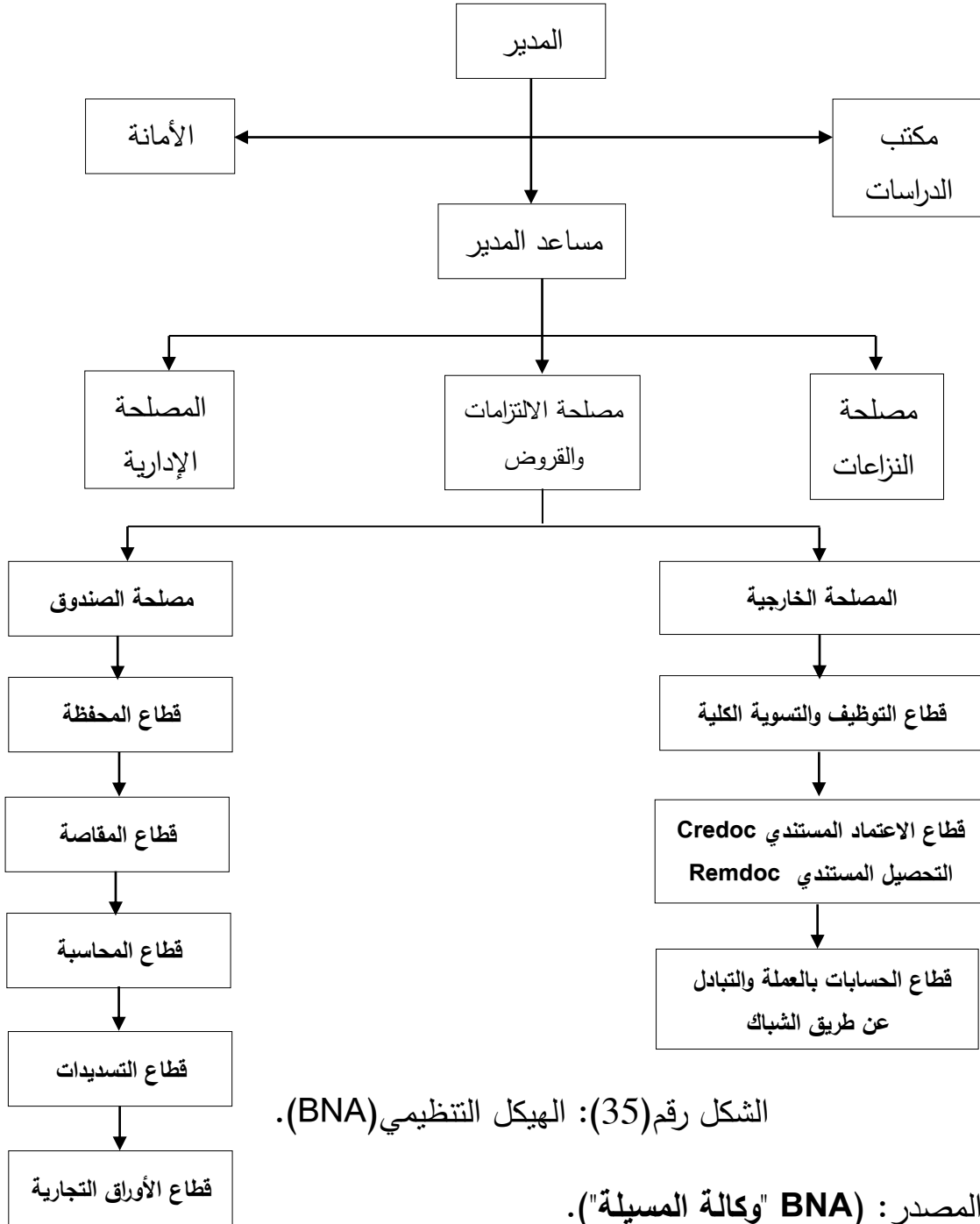
المصدر: (دريد كامل آل شبيب: 2012، ص 89).

5 -تقديم عام حول البنوك محل الدراسة:

- البنك الوطني الجزائري (BNA):

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم، تم إنشاء هذا البنك بعد تأميم النظام البنكي الجزائري سنة 13 جوان 1966م، بموجب الأمر 178/66، ويعتبر أول البنوك التجارية التي تم إنشاؤها في الجزائر المستقلة برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، وقد توسع البنك واتسعت فروعها في الوطن، وباعتباره بنك تجاري، فإنه يقوم بجمع الودائع ومنح القروض القصيرة الأجل.

- وكالة المسيلة: تأسست وكالة البنك الوطني الجزائري بمدينة المسيلة سنة (1986). وتتكون الوكالة من المصالح التالية: مصلحة الصندوق، المصلحة الخارجية، مصلحة القروض، المصلحة الإدارية، مصلحة النزاعات.



الشكل رقم (35): الهيكل التنظيمي (BNA).

المصدر: (BNA "وكالة المسيلة").

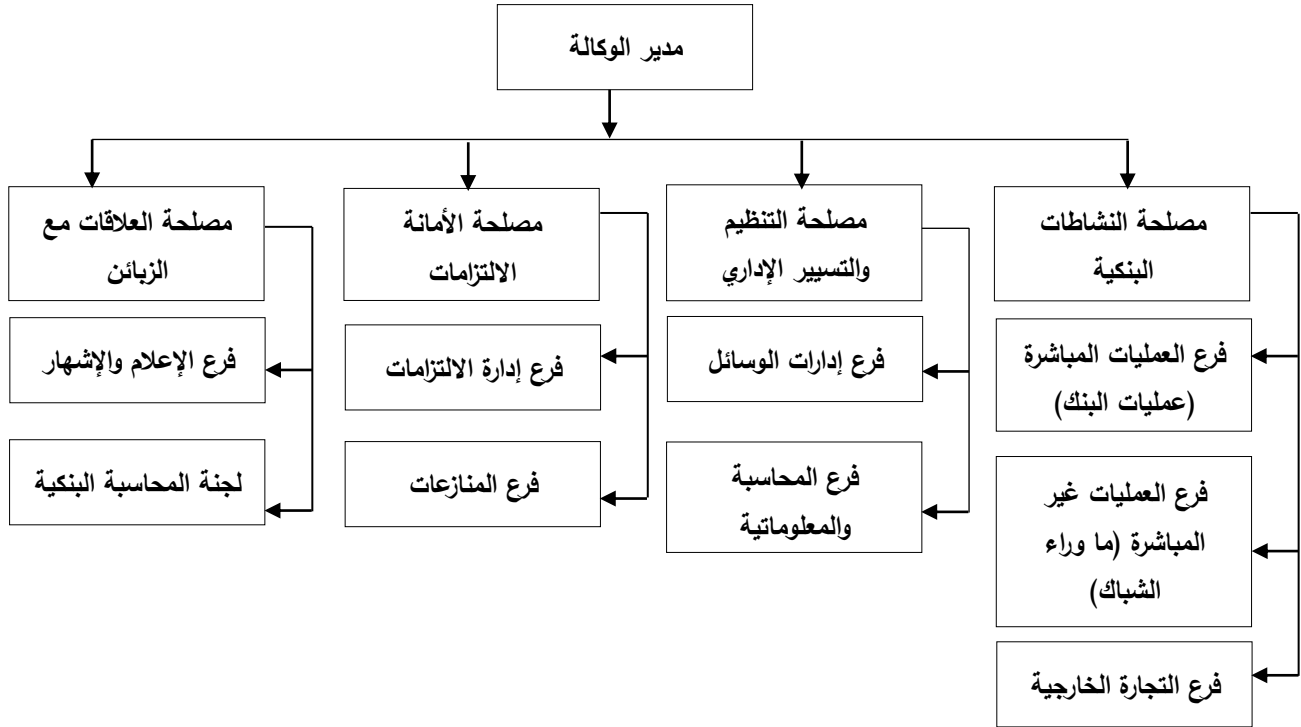
- البنك الخارجي الجزائري (BEA):

تم تأسيس البنك الخارجي الجزائري في أول أكتوبر 1967م بموجب المرسوم 204/67 برأس مال 210 مليون دينار جزائري وكان هدفه الرئيسي يتمثل في تسهيل وتنمية الرابطة الاقتصادية والمالية للجزائر مع الدول الأخرى.

وقد تم اكتتاب رأس مال البنك بصفة خاصة من قبل الدولة بتاريخ 1 جوان 1968م، وبعد ذلك وفق قانون 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988م، أصبح البنك مؤسسة ذات أسهم حيث وصل رأسمالها إلى 1 مليار دينار جزائري.

• وكالة المسيلة: تأسست وكالة البنك الخارجي الجزائري بمدينة المسيلة سنة (1988).

وتتكون الوكالة من المصالح التالية: مصلحة الالتزامات، مصلحة التنظيم الإداري، مصلحة النشاطات البنكية، مصلحة العلاقات مع الزبائن.



الشكل رقم (36): الهيكل التنظيمي (BEA).

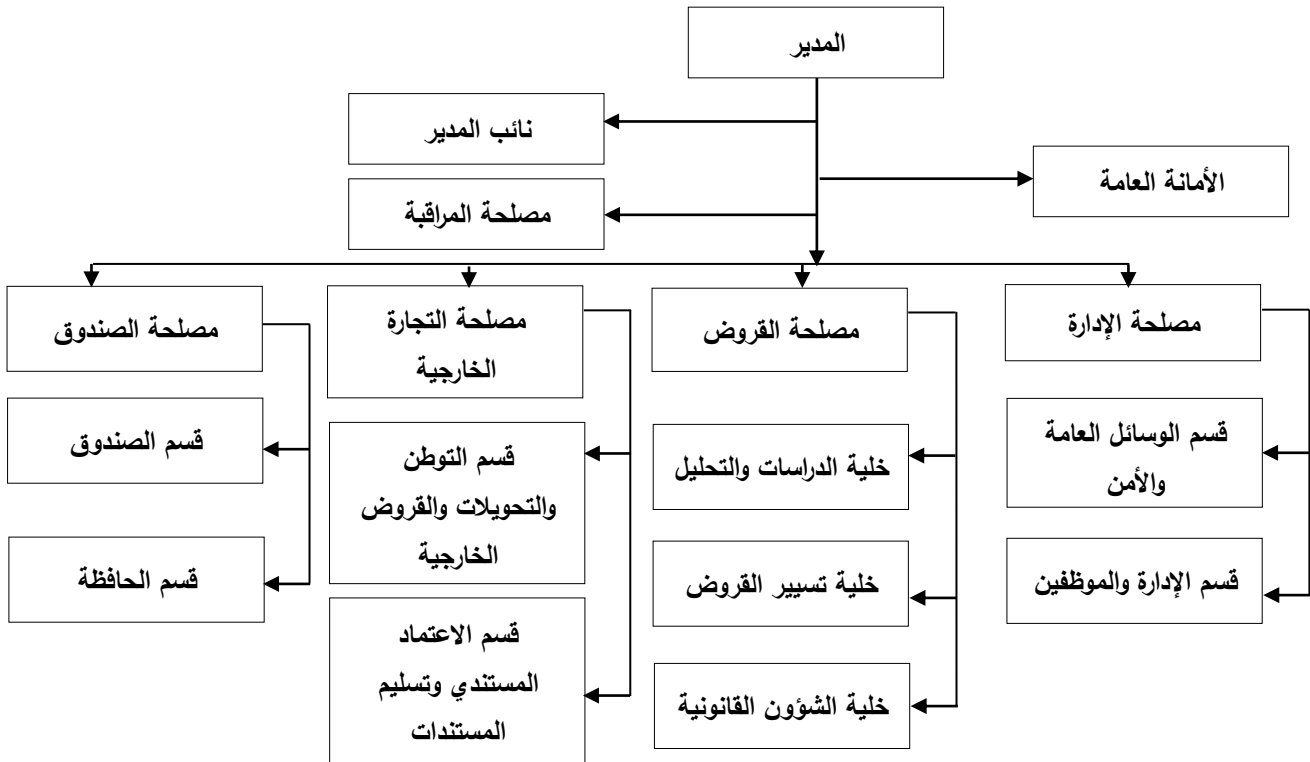
المصدر: (BEA "وكالة المسيلة").

- القرض الشعبي الجزائري (CPA):

لقد تأسس القرض الشعبي الجزائري سنة 29 ديسمبر 1966 بموجب مرسوم 66-36 وقد كانت مهامه عند إنشائه تتمثل في تمويل النشاطات الحرفية والفندقية والسياحية والصيد والنشاطات المحلقة به والتعاونيات الإنتاجية الغير حرفية.

وفي سنة 1985 ساهم في إنشاء بنك التنمية المحلية، وفي 7 أبريل 1990 تحصل بنك القرض الشعبي الجزائري على اعتماده بعد أن استوفى كل الشروط التي أقرها قانون النقد والقرض، ويتكون البنك من 17 مجموعة استغلال كبير 119 وكالة يوظفها 4209 موظف. (Amour Benhalima 1996, p53).

• وكالة المسيلة: تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري بمدينة المسيلة سنة (1983).  
و تتكون الوكالة من المصالح التالية: مصلحة المراقبة، مصلحة القروض، مصلحة الصندوق، مصلحة التجارة الخارجية، مصلحة الإدارة.



الشكل رقم (37): الهيكل التنظيمي (CPA).

المصدر: (مصلحة الصندوق CPA "وكالة المسيلة").

**-بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):**

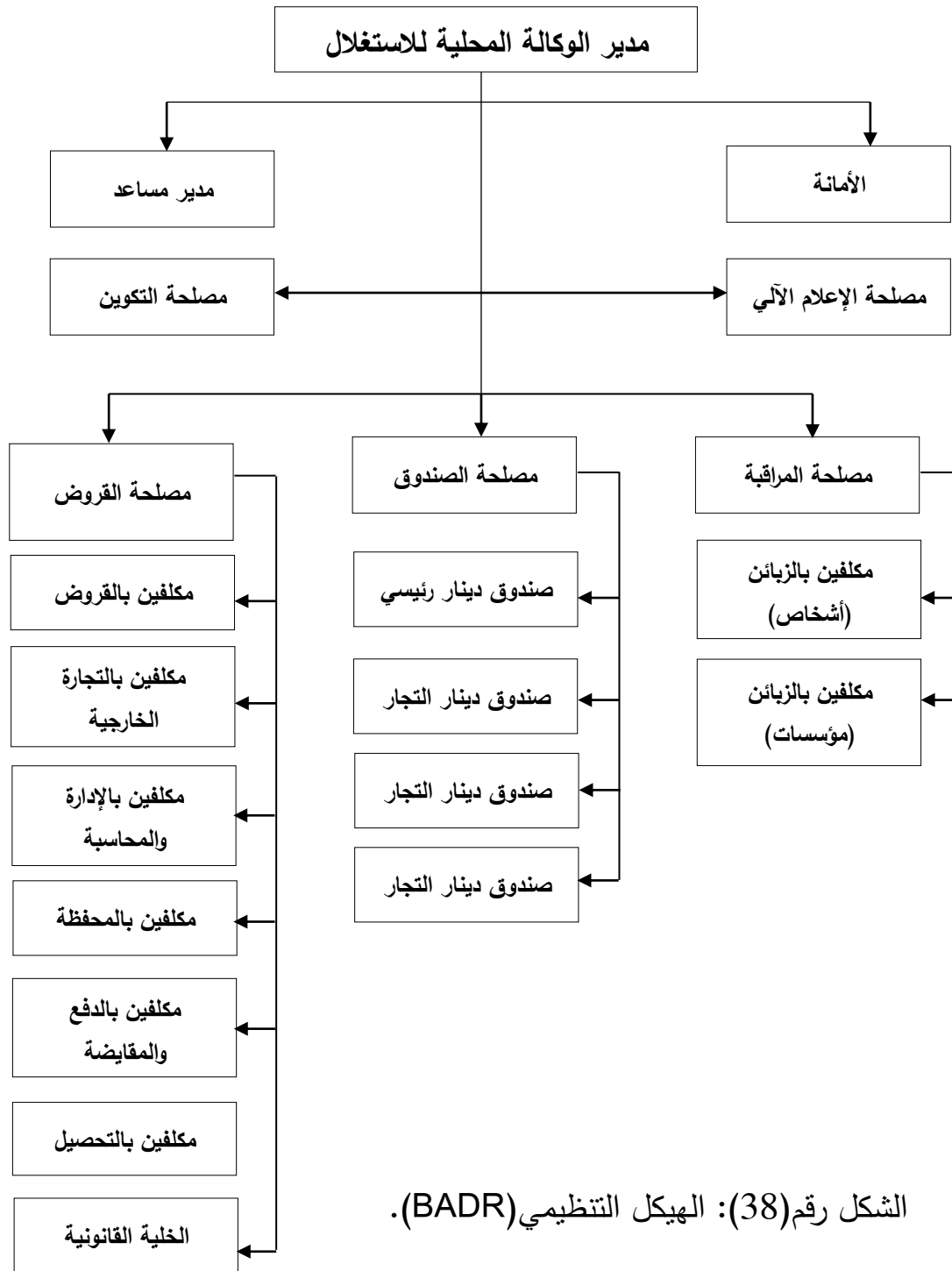
ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى القطاع العمومي إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم إنشائه بموجب المرسوم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري (BNA)، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية، وهو مؤسسة اقتصادية مالية وطنية لها قانونها الأساسي التجاري، ومقره 17 شارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة وهو كمؤسسة خدمية ذات طابع تجاري شركة مساهمة، يعتبر زونه الشخص الطبيعي والمعنوي وينظمه كباقي البنوك القانون 60-10 المتعلق بالنقد والقرض.

وقد بلغ عدد وكالاته سنة 1985 إلى 296 وكالة (الجريدة الرسمية الجزائرية:

2002، ص13).

• **وكالة المسيلة:** فور تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 1984 تم إنشاء وكالة المسيلة، وكانت تابعة آنذاك لفروع الجلفة، ثم تحولت الوكالة إلى فرع مدينة المسيلة الذي يشرف على وكالة بوسعادة، وكالة سيدي عيسى، وكالة عين الملح، وكالة حمام الضلعة، بعد ذلك تم تحويل هذا الفرع إلى وكالة مركزية تسير وفق الهيكل التنظيمي للفرع حاليا.

ويتكون الفرع من المصالح التالية: مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة التكوين، مصلحة المراقبة، مصلحة القروض، مصلحة الصندوق.



الشكل رقم (38): الهيكل التنظيمي (BADR).

المصدر: (BADR "وكالة المسيلة")

-بنك التنمية المحلية (BDL):

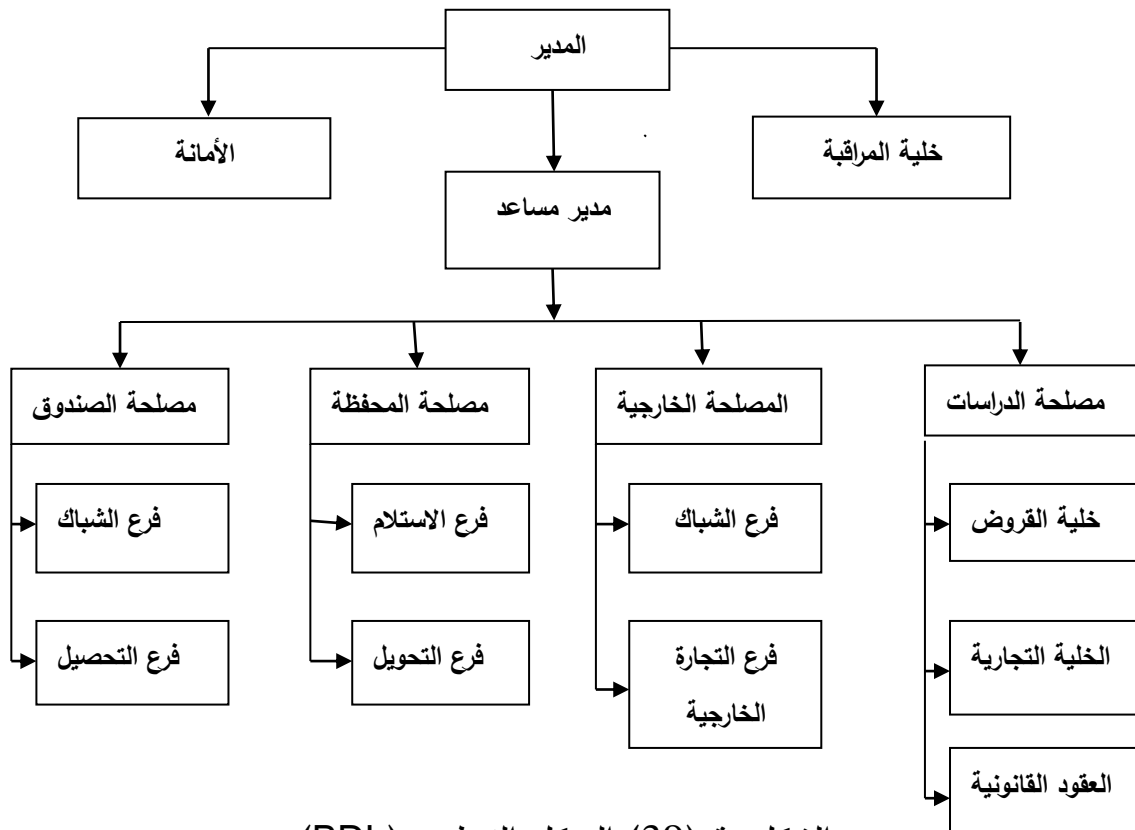
بنك التنمية المحلية هو عبارة عن مؤسسة مالية عمومية، تأسست بتاريخ 20 أفريل

1982 حسب المرسوم 85/85 برأسمال اجتماعي يقدر بـ 13390 مليون دينار، وقد انبثق

هذا البنك من القرض الشعبي الجزائري، وبالتالي فهو عبارة عن شركة مساهمة، ويضم شبكة مكونة من 143 وكالة عام 2012م موزعة عبر التراب الوطني للقيام بجميع العمليات البنكية ومقره الرئيسي موجود في مدينة سطاوالي، بالإضافة إلى أنه يقوم بعملية الإقراض على مستوى الجزائر من خلال خمس وكالات متواجدة في كل من الجزائر العاصمة، عنابة، وهران، قسنطينة، ويضم البنك 15 مديرية استغلال وهي: بومرداس، البليدة، تيزي وزو، بجاية، سور الغزلان، قسنطينة، باتنة، عنابة، وهران، مستغانم، تلمسان، بشار، الشلف، غرداية، سطيف، كما ينفرد البنك في تطبيق نوع خاص من القروض وهو القرض مقابل الرهن. (بنك التنمية المحلية "وكالة المسيلة").

• وكالة المسيلة: تأسست وكالة بنك التنمية المحلية بمدينة المسيلة سنة (1985).

وتتكون الوكالة من المصالح التالية: مصلحة المحفظة، المصلحة الخارجية، مصلحة الدراسات، مصلحة الصندوق.



الشكل رقم (39) الهيكل التنظيمي (BDL).

المصدر: (مصلحة الصندوق BDL "وكالة المسيلة")

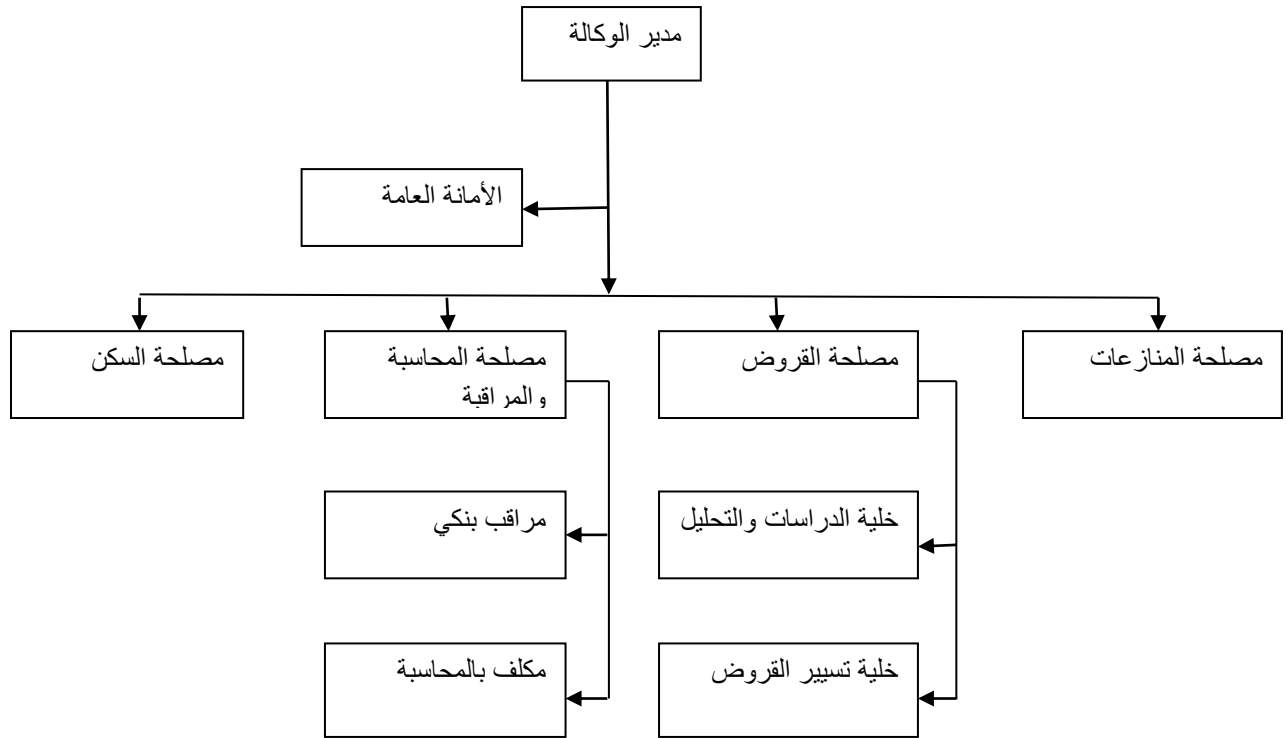
-الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP:

تأسس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بموجب القانون 64-722 المؤرخ في 10 أوت 1964 وقد اعتمد الصندوق سياسة التنويع بالقروض الممنوحة، لاسيما لصالح المهن الحرة، عمال قطاع الصحة، وتعاونيات الخدمات والنقل كما توسعت شبكة الصندوق حيث بلغ عدد وكالاته 120 وكالة، 47 وكالة ولائية، و73 وكالة ثانوية.

وقد تحول الصندوق بموجب 97-01 الصادر في 6 افريل 1997 الى بنك ويمكنه القيام بكل الأعمال البنكية، ماعدا العمليات الخارجية.

• وكالة المسيلة: تأسست وكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بمدينة المسيلة سنة (1978).

وتتكون الوكالة من المصالح التالية: مصلحة القرض، مصلحة السكن، مصلحة المنازعات، مصلحة المحاسبة والمراقبة.



الشكل رقم (40) الهيكل التنظيمي (CNEP).

المصدر: (مصلحة المحاسبة CNEB "وكالة المسيلة").

## II. الخدمات المصرفية:

إن الخدمات المصرفية على وجه الخصوص ومن خلال الخصائص التي تتمتع بها جعلت منها أكثر إلحاحاً وأهمية بالنسبة للمنظمات والعملاء، والبنوك باعتبارها تقدم الخدمات المالية فإن المال بالنسبة للعملاء غاية في الأهمية فلا مجال للخطأ فيه، ولهذا تقدم البنوك ما يحقق لها ميزة تنافسية وتفضيلية عن غيرها من البنوك، ذلك أن العميل يبحث عن تحقيق أكبر المنافع من الخدمة المصرفية.

### 1 - مفهوم الخدمة المصرفية:

هي عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.

كما يعرفها كوتلرو ارمسترونغ Kotler et Armstrong بأنها أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري) وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس. (Kotler et Armstrong : 1996, p66).

### 2- طبيعة الخدمات المصرفية:

الخدمات المصرفية سواء الحالية أو المبتكرة غالباً ما تتضمن مضامين أساسية وهي:  
 - اللاملموسة: تتسم المنتجات الخدمية المصرفية بكونها في طبيعتها غير ملموسة وغير مرئية، ولا تمتلك ولا تتصف بصفات مادية، ولكن عندما ترغب المصارف في إيجاد وابتكار خدمات جديدة في القطاع المصرفي فإنه يفترض الاستعانة بالظواهر والجوانب المادية الجديدة الكفيلة بتقديم الخدمات المصرفية. فاستخدام البطاقة المصرفية وعلى نحو واسع وشامل لم يكن يتحقق لولا وجود الآلات الحديثة والأنظمة الإلكترونية الكفيلة بتقديم الخدمات من خلالها، ما يعني ضرورة تواجد العنصر المادي. (تيسير العفيجات العجائمة: 2013، ص127).

- **عدم تجزئة الخدمة (التلازم):** الخدمة المصرفية شأنها شأن الخدمات الأخرى فإنها تتصف بعدم التجزئة، إذ يفترض أن تستغل أو أن تتجز على نحو متكامل دون نقص في أي طرف من أطرافها، سعياً لتحقيق المنفعتين: الزمنية والمكانية ما يتطلب الاستعانة بالبيع المباشر للخدمة المصرفية وعن طريق استخدام الوسائل المتطورة.

- **توافق الخدمة المصرفية لنظام التسويق:** من طبيعة العمل المصرفي كونه يتصف بالسرعة والسرعة في التغيير والتنويع فقد انعكس ذلك على الخدمات المقدمة بشتى صورها وأشكالها والتي جاءت موافقة وملائمة لنظام التسويق السائد حالياً أو المتطور، إن الخدمة المصرفية تتوافق وتتلاءم مع أي نظام تسويقي يتم استخدامه.

- **الخصوصية والتميز في الخدمة:** مهما كانت الجهة المقدمة فإن مسمياتها وصفاتها واحدة، ولكن يفترض أن يحاول المصرف الواحد أن ينفرد بخدماته ومن ثم يميزها بعمل متطور أو مسمى معين ما يمكن من خلاله تمييز هذه الخدمة عن خدمات المصارف الأخرى.

- **المدى الواسع للخدمات:** إذا كانت الخدمات الأساسية للخدمات المصرفية قد باتت معروفة لدى إدارة البنوك أو الزبائن فإن هذه الخدمات قد اتسعت بالمدى الواسع والشمولية على الرغم من أنها تقدم وتعرض بمعدلات وكفاءة متباينة تبعاً لطبيعة الجهاز المصرفي والبيئة التي يعمل فيها.

- **التشتت الجغرافي:** نظراً لتنوع الحاجات والطلبات باتت الاستعانة بالمصارف من المسائل الحتمية فإن الانتشار الواسع للبنوك وتقديم الخدمات من خلالها سمة واضحة في مختلف المجتمعات في العالم، وهذا ما يسهل من توزيع الخدمات المصرفية وانتقالها إلى المستفيد وبالقرب من عمله ووفق احتياجاته.

- **الموازنة ما بين النمو والمخاطرة:** يستند العمل المصرفي على مبدأ الثقة في التعامل، ولكن هناك حقيقة يفترض إدراكها والتي تكمن في أن التوسع والنمو في العمل المصرفي سمة واضحة، إلا أن المخاطر هي الأخرى قد تحدث بسرعة وعلى نحو له تأثيره السلبي

على هيئة وكيان البنك، ما يعني الموازنة بين النمو والمخاطرة والتي لا يمكن إغفالها في هذا القطاع.

- **التقلبات في الطلب:** لا يمكن أن تظهر الخدمات المصرفية دون وجود الطلب عليها، قد يتخذ هذا الطلب شكلا بعدم الاستقرار بسبب التباين في الظروف، فقد يشهد الطلب حالة استقرار لفترة طويلة نسبيا وأخرى عكس ذلك.

- **المسؤولية الائتمانية:** هي مسؤولية تتبع أصلا من مسؤولية البنك تجاه الزبائن وبمختلف صور التعامل، وعدم التأكد من المسؤولية الائتمانية للبنك فإن الطرف الثاني (العميل) غير مستعد للمغامرة والمخاطرة بأمواله.

- **كثافة العمل:** يتميز العمل المصرفي بدرجة عالية من الأعمال المتواصلة والمتنوعة سواء كانت تتجز بمعدلات وصفقات عالية أو متدنية، ورغم التوجهات الحديثة باستخدام التقنيات الحديثة إلا أن ذلك لم يحد من كثافة العمل. (نزار عبد المجيد البرواري وتحسين عبد الله باشوية: 2011، ص 565).

### 3- جودة الخدمة المصرفية:

إن جودة الخدمات المصرفية من أكثر المواضيع أهمية بالنسبة للبنك في الوقت الحالي لزيادة التنافس بين البنوك والتحديات الملقاة على عاتق البنك نتيجة لتحرير الخدمات المصرفية المالية، فالجودة يمكن أن تميز المنظمة عن غيرها وتحقيق أهدافها كزيادة الربح والبقاء في السوق وغيرها مما تطمح إليه المنظمات.

### 4- مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

عرفها شاكر إسماعيل بأنها ملاءمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم، مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها الزبائن نتيجة حصولهم على الخدمة لذا فالخدمة الجديدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم.

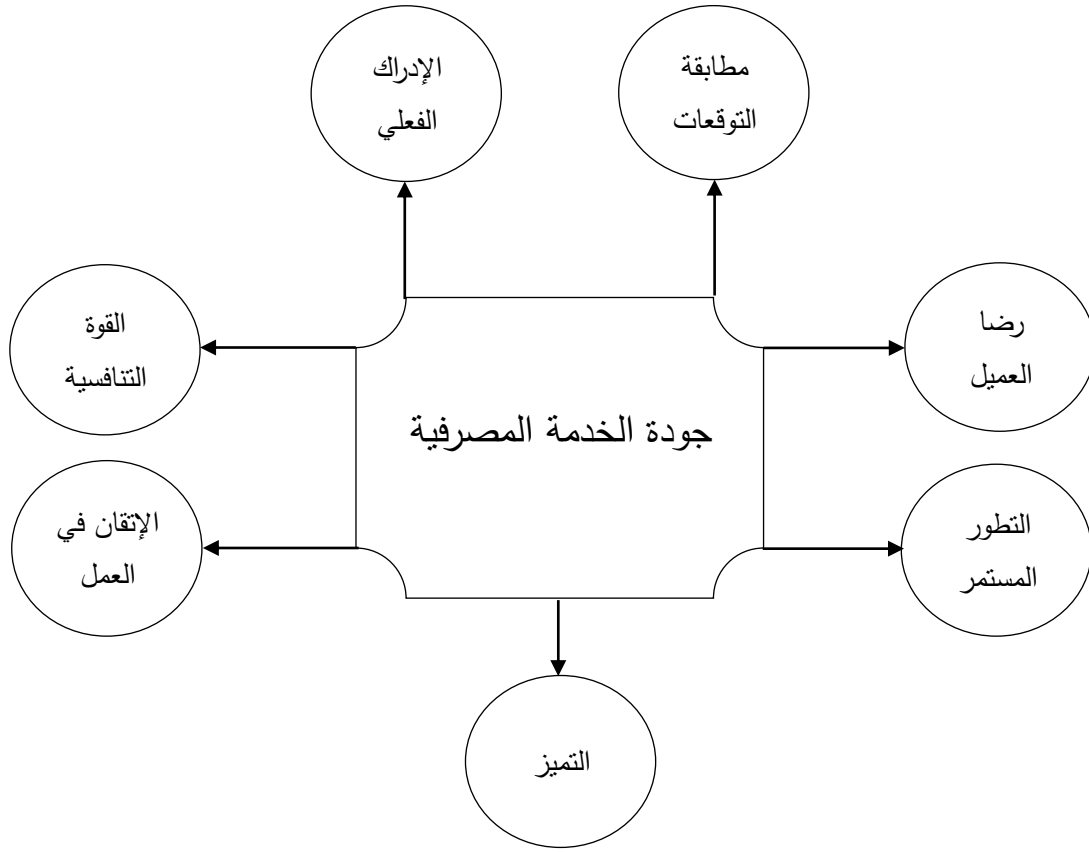
كما عرفها أيمن الخالدي بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة أو بعبارة أخرى هي الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم الفعلي لها.

وقد حددها شوارتز Schwartz 1989 في أربع أبعاد هي: الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها وخدمة العميل، والموارد والإمكانيات. (بريش عبد القادر: 2009، ص5).

ولهذا يتوجب الاهتمام بتحقيق الرضا الكامل للزبائن، وذلك من خلال التركيز على جودة الخدمة المصرفية وكيفية تسليمها لتتماشى أو تفوق توقعات العملاء.

من التعاريف السابقة نحدد الركائز الأساسية لجودة الخدمات المصرفية:

- ضرورة وأهمية الإدراك الفعلي من قبل العملاء للمنفعة التي سوف يحصل عليها نتيجة حصولهم على الخدمة.
- الخدمة المصرفية حتى تكون ذات جودة مرضى عنها من قبل العملاء يجب أن تتفق وتتطابق الخدمة المقدمة مع توقعاتهم وبالتالي فالجودة الأعلى والتميزة هي التي تفوق هذه التوقعات.
- الجودة تقوم على التطوير المستمر حتى في أبسط الأمور والعمليات في تقديم الخدمة.
- تعتبر جودة الخدمة المصرفية معيار للاتفاق في أداء الأعمال.
- جودة الخدمات المصرفية هي التي تعطي التميز والقوة التنافسية، وذلك لما تتصف به الخدمات المصرفية من التشابه والنمطية في خدماتها.



الشكل رقم(41): جودة الخدمة المصرفية.

المصدر: (إياد عبد الإله خنفر وخالد توفيق العساف وعبد الفتاح العزام: 2015، ص154).

### 5- جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية للبنك:

تتعدد الاستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت والتنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة.

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة في البنوك عدة مقومات أهمها:

- استلزام حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك، أي اعتبار العميل هو المحور الأساسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك.

- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك.
  - زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك.
  - اختيار وتدريب وتحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار.
  - تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة.
  - تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
  - استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية.
- والبنوك يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه للاستمرار في التعامل معها، ويمكن للبنك أن يزيد أرباحه والحصول على نصيب وحصص سوقية أكبر. وقد أكد بورتر porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة ان تخلقها لعملائها. (سملاي يحضيه: 2003، ص 173).

#### 6- إدارة الجودة الشاملة في تميز البنك:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة في البنوك على تطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل حيث تتوجه الاستراتيجية الحديثة في كافة بنوك العالم نحو العميل وإرضائه، وتعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة للبنك وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية. والتميز يتطلب تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ووضعيتها في السوق، وقدرتها على الحفاظ على الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو مقارنة بمنافسيها. (Jaques lambing, 1993, p209).

ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة (آرثر Arthur) خلال دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج إدارة

الجودة الشاملة لها تأثير على قدراتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية للإدارة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم. (منال طه بركات: 2007، ص 67).

ولا يتحقق التميز إلا إذا تم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المتدخلات، المخرجات، والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطور والتحسين المستمر، والذي ترمي من خلاله إلى الوصول إلى رضا العميل، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات الأعمال، ويمكن للمنظمة أن تتميز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة: التكلفة الأقل، الجودة، الوقت، المرونة. (فلة العيهار: 2005، ص 43).

#### 7- تعديل ثقافة البنك بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعد التغيير في الثقافة المعمول بها في البنك أمر لازم في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لحاجتها إلى زرع القناعة بها، لأنه لا يكفي مجرد قبول العاملين بها، وتغيير الثقافة يلزم العاملين بها عملياً، وهذا يتطلب دمج ثقافة الجودة في ثقافة البنك.

إذ تمثل الثقافة أحد العوامل المؤثرة في سلوك العاملين في البنك، وتشمل المعرفة والأخلاقيات والتشريعات والعادات والأعراف، وتظهر أهميتها في فهم وتقدير تصرفات الموظفين، إضافة إلى تصحيح أي انحراف في الأداء الوظيفي، حيث تؤثر الثقافة على سلوكيات وتصرفات العاملين، وبالتالي تعكس طريقة تعامل البنك مع الأطراف الخارجية، وتمثل نقاط قوة للبنك تعتمد عليها في بناء الاستراتيجيات، كما تساعد الثقافة المجتمعات على تحويل ما تؤمن به من قيم روحية ومادية إلى واقع ملموس يشكل أنماطها السلوكية تجاه المواقف التي تواجهها بقصد تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية، كما أنها قابلة للتعلم، وهي سبب في تميز واختلاف خدمات البنوك عن الأخرى.

ويستوجب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث التكامل بين جميع العاملين في البنك، وتشمل الثقافة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة على عدد من الجوانب الأساسية وهي:

- الكمال في الإنجاز مسؤولية الجميع.
- إرضاء العميل بتقديم كل ما ينفعه وياحترام.
- الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة السبيل الوحيد لتحقيق رسالة البنك.
- الصدق في التعامل مع الآخرين.
- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- القرارات تتخذ بشكل جماعي.
- التميز لا يعني النهاية.

والمقصود ليس تغيير ثقافة البنك بمعتقداتها، وإنما تغيير ثقافة التنظيم بحيث تتوافق مع منهجية إدارة الجودة الشاملة. (محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم النزال وحسين محمد سمحان: 2010، ص153).

#### 8- تغيير الأنظمة والسياسات التي تضبط العمل في البنك:

تمثل الأنظمة الأداة التي يتم من خلالها تنفيذ العمل في البنك، وهي ضوابط عامة وشاملة للأداء التنظيمي الكلي وموجه نحو تحقيق الهدف، أما السياسات فتتمثل مبادئ عامة تعمل على توجيه تفكير العاملين واتخاذ القرارات وتوجيه الأداء نحو تحقيق الهدف. (عقيلي عمر وصفي: 2001، ص96)

فالأنظمة والسياسات ضابط للعمل في الهيكل التنظيمي، وتغييرها يجب أن يحقق مرونة تتناسب مع تحقيق الجودة الشاملة، إضافة لمرعاة الحاجات للعمل الجماعي الذي تتطلبه الإدارة متمثلة بالثقة المتبادلة بين العاملين والسيطرة على الصراعات والتحفيز. وهذا التغيير يجب أن يدعمه التوجيه، وهو إدارة الموارد البشرية، بمرعاة صفات العاملين وصفات الوظيفة، ورد فعل الموظف تجاه سياسات المنظمة، ومشاركة الموظف والمدير في السيطرة، وترجع الحاجة إلى التوجيه إلى الأسباب التالية:

- الموظف يملك الإرادة: أي قد يختار عدم التنفيذ أو يختار التنفيذ دون المطلوب والتوجيه يجعل الفرد دائماً منفذاً لما فيه صالح المؤسسة.

- للموظف حاجات متعددة: يجب مراعاة إشباع الحاجات بسبب أثره في تقبل الموظف تطبيق ما يصدر عن المدير، وينتج عنه الحوافز.
- للموظف حاجات متغيرة: يجب مراعاة تغير إشباع الحاجات بسبب أثره في تقبل الموظف تطبيق ما يصدر عن المدير، وينتج عنه الحوافز.
- للموظف قدرات عقلية: فيستطيع المدير الاعتماد على الموظف في كشف المشكلات وعلاجها، وينتج عنه التدريب، فهو مستعد للتعلم والقدرة على الإبداع كما أنه قد يقيد بأنظمة مؤثرة في عمله لذلك على المنظمة توظيف التعلم والإبداع. لتصحيح الخطأ.
- للموظف القدرة على تكيف العمل في المنظمة: فالمنظمة تعمل في ظروف بيئية قد يصعب تقدير المستقبل لذلك جاءت الحاجة إلى التوجيه لتسخير قدرات الإنسان على تكيف المنظمة مع قدرتها على البقاء والنمو، وينتج عنه التدريب. (محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم النزال وحسين محمد سمحان: 2010، ص163).

#### 9- تحسين العلاقات مع المتعاملين مع البنك:

- يظهر أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتحقيق رضا جميع المتعاملين مع البنك سواء كانوا ضمن البيئة المحلية الخارجية أو البيئة الداخلية، وذلك ناتج عن تقديم المنتجات بجودة عالية وبتكلفة منخفضة، والمتعاملون هم:
- العملاء: حيث تحاول المنظمة أن تؤكد على تقديم ما يرضيهم، ومنهم المدخرون بتقديم الخدمات بجودة تتناسب مع تحقيق العائد وتسهيل عملية السحب.
- المجتمع: حيث تعطي الانطباع بتحمل المسؤولية الاجتماعية، والعمل على رفع مستوى المجتمع المحلي بما تقدمه من خدمات، إضافة إلى حرص البنوك الإسلامية على الالتزام بقيم ومعتقدات المجتمع الإسلامي.
- المنافسون: إذ تحاول إيجاد طرق للنهوض بالصناعة المصرفية وبالتالي التعاون مع المنافسين المحليين لمواجهة التحديات وتحقيق النمو في القطاع.
- السوق المالي: بعدها ذا مركز مالي قوي يستفيد من يشتري أسهمها.

- المدراء والموظفون: باستثمار جهودهم وتقديم الحوافز وتفاذي الازدواجية والصراعات بما يحقق الاستقرار والشعور بالأمان بل وتحقيق الذات للموظف بسبب الأخذ برأيه ومشاركة المدراء، وتطوير قدراته، إضافة للمحافظة على الخبرات من الهجرة إلى الخارج.
- البنك المركزي: بتوظيف الموارد المالية بكفاءة وفاعلية تخدم السياسات بدعم الأنشطة الاقتصادية بما يحفظ القوة الشرائية للعملة.
- القطاعات الاقتصادية: بتقديم المنتجات المالية والائتمانية المناسبة بالجودة المطلوبة.
- المساهمون: بتحقيق نمو في حصة من الأسهم أو العائد على السهم نتيجة رضا العميل وانخفاض التكلفة مقارنة بمستوى الجودة المقدم. (محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم النزال وحسين محمد سمحان: 2010، ص235).

## خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا إلى دراسة عامة حول البنوك والخدمات المصرفية نستخلص أنها عنصر أساسي في تطور الاقتصاد من خلال الوظائف الفعالة التي يقوم بها والتي تنصب أساسا في تعبئة الادخار وتقديم القروض بأشكالها المتنوعة للمؤسسات والأفراد، ومن خلال مضمون هذا الفصل نستخلص أيضا أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا مهما في نجاح عملية تحسين الميزة التنافسية في البنوك من خلال تحسيس الأفراد وتحفيزهم لأداء المهام والأنشطة المتعلقة بهذا النظام، فقد أضحت إدارة الجودة الشاملة خيارا استراتيجيا لكل المؤسسات المصرفية التي تضع نصب عينيها الزبون من أولى أولوياتها للبقاء و النمو لذلك فهي تركز أساسا على التوجه نحو الزبون بالاقتراب منه من أجل تحديد حاجياته ورغباته والعمل على تلبيتها.

# الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

**1. منهجية الدراسة:**

يتناول هذا العنصر من الفصل وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاته بما في ذلك الدراسة الاستطلاعية التي سمحت لنا بضبط عناصر الدراسة جيدا أي مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وإجراءات جمعها، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

**1- منهج الدراسة:**

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية ولتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

**2- حدود الدراسة:**

- الحدود البشرية : تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العليا بالبنوك العاملة بمدينة المسيلة حيث استخدم الحصر الشامل وتمثلت العينة في كل من المدير ومساعد المدير ،ورئيس المصلحة ومساعد رئيس المصلحة والذي بلغ عددهم (68) موظف.

- الحدود المكانية : تمت الدراسة في مدينة المسيلة وبالتحديد في البنوك العاملة بالمدينة والواقعة بالحي الإداري بالمدينة وكان عدد هذه البنوك (06) بنوك وهي على التوالي :

.BNA-BEA-CBA-BADR-BDL-CNEB

- الحدود الزمنية : تمت هذه الدراسة في السنة الجامعية 1436هـ/1473هـ الموافق 2015م/2016م.

**3- هيكل الدراسة.**

ينقسم هيكل الدراسة إلى خمسة فصول على الرتيب التالي:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

- الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

- الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية.

- الفصل الرابع: البنوك.

- الفصل الخامس: الدراسة الميدانية.

#### 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

- الفاكرونباخ.

- التجزئة النصفية.

- الاتساق الداخلي.

- المقارنة الطرفية.

- بارسون.

- t.test المجموعة الواحدة.

#### 5- مجتمع وعينة الدراسة.

من خلال الدراسة الاستطلاعية تبين لنا أن مجتمع الدراسة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة وعددها 06 بنوك هي 68 موظف، وعينة الدراسة هي كل موظفي الإدارة العليا وقد تحصلنا على العدد الإجمالي للعينة من خلال الحصول على الهيكل التنظيمي لكل بنك من أجل التأكد من عدد المصالح حيث بلغ عدد المصالح 28 مصلحة مما يؤكد لنا وجود 28 رئيس مصلحة، و28 مساعد رئيس مصلحة و06 مدراء، و06 مساعدين للمدراء، ومنه تم الحصر الشامل لعينة الدراسة ب 68 موظف تم استبعاد 11 موظف منهم كعينة استطلاعية ليصبح العدد الإجمالي 57 موظف وزعت الاستبيانات عليهم من أجل الدراسة.

والجدول رقم(10): يوضح عينة الدراسة وتوزيعها النسبي:

النسبة %	عينة الدراسة	مساعد رئيس المصلحة	رئيس مصلحة البنك	مساعد المدير	مدير البنك	البنك
%17.64	12	5	5	1	1	BNA
%14.70	10	4	4	1	1	BEA
%17.64	12	5	5	1	1	CBA
%17.64	12	5	5	1	1	BADR
%17.64	12	5	5	1	1	BDL
%14.70	10	4	4	1	1	CNEB
%100	68	28	28	6	6	المجموع

#### 6- الدراسة الاستطلاعية:

لقد أجرينا الدراسة الاستطلاعية بكافة البنوك العاملة بمدينة المسيلة باعتبارها مجتمع

الدراسة وقد هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى:

- التأكد من شمولية مؤشرات متغيري الدراسة ومدى قدرتها على القياس الفعلي لهذين المتغيرين.

- ضبط عينة الدراسة النهائية من خلال معرفة المجتمع الأصلي عن كثب.

- جمع المعطيات من أجل وضع الاستبيان في صورته النهائية ومعرفة مدى قدرته على قياس ما صمم من أجله من خلال قياس الصدق والثبات.

وقد اعتمدنا في تحقيق الأهداف السالفة الذكر على عدد من أدوات الدراسة وهي الملاحظة والمقابلة النصف موجهة والاستبيان.

## - الملاحظة:

إن الملاحظة تسمح بجمع البيانات من الميدان من أجل منح الباحث مسالك وسبل التفكير. (سعيد سبعون وحفصة جرادي: 2012، ص 84).

وهي مشاهدة الوقائع على ما هي عليه في الواقع أو في الطبيعة وتجرى الملاحظة بالمشاركة أثناء مشاركة الباحث للمبحوثين في الأنشطة التي يقومون بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة وكذلك تستخدم في دراسة أساليب التفاعل الاجتماعي بهدف جمع أكبر قدر من المعلومات وقد وفرت الملاحظة لنا الاتصال المباشر سواء مع عينة الدراسة أو باقي الموظفين والعملاء حيث سمحت لنا هذه الوضعية من ملاحظة السلوك وردود الفعل الميدانية المتعلقة بمتغيري الدراسة خاصة في جانبه غير الرسمي. وقد استطعنا أيضا معرفة بعض الجوانب التي سمحت لنا بتكملة أوجه القصور في الدراسة.

## - المقابلة النصف الموجهة :

حيث سمحت لنا بالاتصال مع العينة لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم حول مؤشرات متغيري الدراسة لكونهم من يطبق نظام إدارة الجودة الشاملة.

## - الاستبيان :

لقد صمم استبيان الدراسة من طرف الطراونة والبلبيسي 2002 في دراسة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"، ومن أجل معرفة نجاعته كما جاء في أهداف الدراسة الاستطلاعية فقد تم توزيعه على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تتكون من (11) فرد من موظفي الإدارة العليا.

وقد سمحت لنا الدراسة الاستطلاعية بإعادة النظر جزئيا في أداة القياس من خلال قياس صدق وثبات المقياس حيث حذفت بعض العبارات بما يخدم فرضيات الدراسة من خلال ضبطها نهائيا، وبعد أن كان المقياس يحوي 70 عبارة أصبحت عباراته 64.

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة في ضوء الدراسة النظرية وهذه الأداة تساعد على تسجيل البيانات وعرضها في جداول تعين

الباحث على الكشف عما تنطوي عليه هذه البيانات من معان وقد تم تصميمها بصورة تتسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها وقد اشتملت على المحتويات التالية:

### الجزء الأول:

خطاب موجه للمبحوثين من عينة الدراسة من موظفي الإدارة العليا بالبنوك العاملة في مدينة المسيلة واشتمل على عنوان الدراسة والجهة العلمية التي يتبع لها الباحث وكيفية الإجابة عن الاستبيان.

### الجزء الثاني:

اشتمل على محور أبعاد إدارة الجودة الشاملة ويتضمن مقياس لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وعددها أربع أبعاد هي التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العمال، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والجدول رقم(11) يوضح توزيع عبارات المقياس وعددها 32 عبارة.

الجدول رقم(11): توزيع عبارات مقياس إدارة الجودة الشاملة.

رقم العبارة	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
7/6/5/4/3/2/1	التركيز على العميل
11/10/9/8/7/6/5/4/3/2/1	التركيز على تلبية احتياجات العمال
6/5/4/3/2/1	التركيز على تحسين العمليات
8/7/6/5/4/3/2/1	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة.

### الجزء الثالث:

صمم هذا الاستبيان في دراسة "شوارتز دافيس 1988 Shwartz Davis" التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة، وقد صمم الباحث مصفوفة لقياس الثقافة التنظيمية تتكون من بعدين يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي للمنظمة، والذي يشمل عمليات الرقابة، واتخاذ القرار، والاتصال، والأجور، تحديد

الصلاحيات، وتقييم الأداء، ويمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات من خلال الرؤساء والمرؤوسين. (بوبكر منصور: 2007، ص53).

وقام عباس سمير بتعديل المقياس في دراسة له بعنوان الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير، وتضمن مقياس لنماذج الثقافة التنظيمية وعددها أربعة ويمكن تحديدها كما يلي بداية باعتبار الثقافة التنظيمية تصورا عقليا ومرجعا لسلوك الفرد يكتسب من خلالها قيم ومعايير ومعتقدات واتجاهات تكون الإطار الذي يحدد نوع سلوكياته وتصرفاته، ووضع أربع نماذج افتراضية للثقافة التنظيمية حسب هذا المنظور ويمكن من خلالها قياس أهم البناءات والتصورات العقلية.

الثقافة التنظيمية القانونية، الثقافة التنظيمية العلمية، الثقافة التنظيمية الذاتية، الثقافة التنظيمية التكيفية. (عباس سمير: 2008، ص208). والجدول رقم (12) يوضح توزيع عبارات المقياس وعددها 32 عبارة.

الجدول رقم(12): توزيع عبارات مقياس الثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية	رقم العبارة
النموذج القانوني	29/25/21/17/13/9/5/1
النموذج العلمي	30/26/22/18/14/10/6/2
النموذج الذاتي	31/27/23/19/15/11/7/3
النموذج التكيفي	32/28/24/20/16/12/8/4

وننبه إلى أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال إعطاء كل مستوى درجة

كما يلي:

موافق تماما =5، موافق=4، محايد=3، غير موافق =2، غير موافق تماما = 1،

ولتحديد قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أي في أي فئة هي فيتم ذلك من خلال إيجاد

طول المدى 5-1=4 ثم قسمة المدى على الفئات 4=5/0.8 وبعد ذلك يضاف إلى الحد

الأدنى للمقياس فتصبح الفئات كما يلي:

1.8-1 (غير موافق تماما) منخفض جدا.

2.60-1.81 (غير موافق) منخفض.

3.40-2.61 (محايد) متوسط.

4.20-3.41 (موافق) مرتفع.

5-4.21 (موافق تماما) مرتفع جدا. (عباس سمير: 2008، ص 210).

#### إجراءات تنفيذ الدراسة الاستطلاعية:

يوضح الجدول رقم (13): إجراءات تنفيذ الدراسة من خلال عدد الاستبيانات التي وزعت

على العينة الاستطلاعية حيث كانت نتائج التوزيع كالاتي:

الاستبيانات الصحيحة	الاستبيانات التي لم تسترجع	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات
11	00	11	11	العينة الاستطلاعية
%16.17	%00	%16.17	%16.17	النسبة%

#### إجراءات تنفيذ الدراسة:

يوضح الجدول رقم (14): إجراءات تنفيذ الدراسة من خلال عدد الاستبيانات التي وزعت

على عينة الدراسة حيث كانت نتائج التوزيع كالاتي:

الاستبيانات الصحيحة	الاستبيانات التي لم تسترجع	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات
50	07	50	57	عينة الدراسة
%73.52	%10.29	%73.52	%83.82	النسبة%

## II. ثبات وصدق مقياس الدراسة:

## 1-المقياس الأول: (أبعاد إدارة الجودة الشاملة):

## - الثبات:

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ، والتي تقوم أساساً على تقدير معدل الارتباطات بين العبارات ككل، حيث قدرت قيمتها بالنسبة للمحور الأول (0.90)، وبالنسبة للمحور الثاني (0.93)، أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغ (0.86) وبالنسبة للمحور الرابع (0.83)، في حين قدرت قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة للمقياس ككل (0.94) ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح ثبات مقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
7	0.901	المحور الأول
12	0.939	المحور الثاني
7	0.869	المحور الثالث
12	0.835	المحور الرابع
38	0.947	الكلية

## - الصدق:

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين وذلك للتأكد من صدقها الظاهري (أنظر الملحق رقم 04) ، وقد أعد الباحث استبيان خاص لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح صياغة كل عبارة ومدى أهميتها وملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لقياسه مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور ، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات اللغوية وإعادة صياغة بعض

العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحا وملائمة لقياس ما وضعت لأجل، غير انه لم يتم حذف أي عبارة من عبارات المقياس من قبل المحكمين بنسبة 100%.

ثم تم حساب صدق هذا المقياس بطريقة الاتساق الداخلي، عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ثم بين الدرجات الكلية لمحاور المقياس مع درجته الكلية:

- الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها:  
\* الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التركيز على العميل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (التركيز على العميل) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية كلها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (05) عبارات، وهي (1، 2، 3، 4، 6) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,88) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,79) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (4) والدرجة الكلية للمحور ككل، أما العبارات التي جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) فقد كانت في العبارتين (5، 7) بارتباط قدر بـ (0,66، 0,66) كما هما على الترتيب، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (التركيز على العميل) صادق.

كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التركيز على العميل مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.846**	العبارة 5	0.687*
العبارة 2	0.827**	العبارة 6	0.872**
العبارة 3	0.885**	العبارة 7	0.661*
العبارة 4	0.796**	** الارتباط دال عند ألفا (0.01)	
		* الارتباط دال عند ألفا (0.05)	

## \*الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التركيز على تلبية احتياجات العمال:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (التركيز على احتياجات العمال) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لها ككل أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (10) عبارات، وهي (8، 9، 10، 12، 13، 14، 15، 16، 18، 19) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,90) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (19) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,81) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (15) والدرجة الكلية للمحور ككل، أما العبارات التي جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) فقد كانت في العبارة (11) بارتباط قدر ب (0,62)، في حين نجد أن هناك عبارة واحدة فقط غير دالة إحصائياً وهي رقم (17)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (التركيز على احتياجات العمال) صادق مع الإشارة إلى حذف العبارات غير الدالة إحصائياً ليصبح بذلك عدد العبارات في هذا المحور (11) عبارة، الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التركيز على تلبية احتياجات العمال مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 8	0.819**	العبارة 14	0.816**
العبارة 9	0.822**	العبارة 15	0.815**
العبارة 10	0.822**	العبارة 16	0.839**
العبارة 11	0.625*	العبارة 17	0.453
العبارة 12	0.816**	العبارة 18	0.869**
العبارة 13	0.856**	العبارة 19	0.900**
** الارتباط دال عند ألفا (0.01)			
* الارتباط دال عند ألفا (0.05)			

**\*الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التركيز على تحسين العمليات:**

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (التركيز على تحسين العمليات) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (05) عبارات، وهي (21، 22، 24، 25، 26) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,91) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (24) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,73) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (26) والدرجة الكلية للمحور ككل، في حين نجد أن هناك عبارة واحدة فقط غير دالة إحصائياً وهي (20)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (التركيز على تحسين العمليات) صادق مع الإشارة إلى حذف العبارات غير الدالة إحصائية ليصبح بذلك عدد العبارات في هذا المحور (6) عبارات فقط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التركيز على تحسين العمليات مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 20	0.294	العبارة 24	0.912**
العبارة 21	0.756**	العبارة 25	0.820**
العبارة 22	0.866**	العبارة 26	0.737**
العبارة 23	0.694*	** الارتباط دال عند ألفا (0.01)	
		* الارتباط دال عند ألفا (0.05)	

**\*الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التركيز على الاحتياجات الإدارية**

**للمنافسة:**

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الرابع (التركيز على الميزة الإدارية للمنافسة) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين

عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (03) عبارات، وهي (34، 35، 38) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,82) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (38) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,73) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (34، 35) والدرجة الكلية للمحور ككل، أما العبارات التي جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) فقد كانت في (28، 32، 33، 36، 37) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,70) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (33) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,64) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (32، 36) والدرجة الكلية للمحور ككل ، في حين نجد أن هناك أربع عبارات غير دالة إحصائياً وهي (27، 29، 30، 31)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (التركيز على الميزة الإدارية للمنافسة) صادق مع الإشارة إلى حذف العبارات غير الدالة إحصائياً ليصبح بذلك عدد العبارات في هذا المحور (8) عبارات فقط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التركيز على الميزة الإدارية للمنافسة مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 27	0.557	العبارة 33	0.705*
العبارة 28	0.657*	العبارة 34	0.735**
العبارة 29	0.464	العبارة 35	0.735**
العبارة 30	0.022	العبارة 36	0.645*
العبارة 31	0.350	العبارة 37	0.701*
العبارة 32	0.645*	العبارة 38	0.827**
** الارتباط دال عند ألفا (0.01)			
* الارتباط دال عند ألفا (0.05)			

• الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للمقياس:

كما تم حساب أو تقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لمقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وتراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,90) كأعلى قيمة كانت بين الدرجة الكلية للمحور الرابع مع الدرجة الكلية للمقياس ككل، و(0.81) كأدنى ارتباط كان بين الدرجة الكلية للمحور الثاني والدرجة الكلية للمقياس، في حين نجد أن المحور الثالث دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وقد بلغت قيمة الارتباط فيه (0.63)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق (أنظر إلى الملحق رقم 04)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية لمقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة	
الدرجة الكلية للمقياس	المحور
0.871**	المحور الأول (التركيز على العميل)
0.819**	المحور الثاني (التركيز على احتياجات العمال)
0.630*	المحور الثالث (التركيز على تحسين العمليات)
0.905**	المحور الرابع (التركيز على الميزة الإدارية للمنافسة)
** الارتباط دال عند ألفا (0.01)	

2-المقياس الثاني:(الثقافة التنظيمية):

- الثبات:

• التناسق الداخلي:

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ، حيث قدرت قيمته بالنسبة للمقياس ككل (0.82)، ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم (21) يوضح ثبات مقياس الثقافة التنظيمية عن طريق التناسق الداخلي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
32	0.821	الكلي

## • التجزئة النصفية:

تقوم هذه الطريقة على أساس تجزئة عبارات المقياس إلى قسمين أعلى وأدنى أو العبارات الفردية والعبارات الزوجية ثم حساب معامل الارتباط بين النصفين ثم تعويض الناتج في معادلة التصحيح حيث تم تقسيم عبارات المقياس إلى قسمين أعلى وأدنى عن طريق نظام (SPSSv21) وبعدها تم حساب معامل الارتباط بين النصفين والذي بلغ (0.68) وبالتعويض في المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون بلغت قيمة الثبات الكلي (0.81) وهذه القيمة لا تختلف كثيرا عن قيمة المعادلة التصحيحية لجاتمان التي بلغت (0.76) وهذا ما يدل على أن هذا المقياس يتمتع بثبات مرتفع كما هو موضح في الجدول التالي :

## الجدول رقم (22) يوضح ثبات مقياس الثقافة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية

0.683	الارتباط بين النصفين
0.812	معامل الثبات الكلي لسبيرمان براون
0.765	معامل الثبات باستخدام جاتمان

## - الصدق :

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين وذلك للتأكد من صدقها الظاهري (أنظر الملحق 4) ، وقد أعد الباحث استبيان خاص لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح صياغة كل عبارة ومدى أهميتها وملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لقياسه مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها

المحكمون قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات اللغوية وإعادة صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحا وملائمة لقياس ما وضعت لأجل، غير انه لم يتم حذف أي عبارة من عبارات المقياس من قبل المحكمين بنسبة 100%.

• صدق المقارنة الطرفية:

تم حساب صدق هذا المقياس كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية التي تقوم في الأساس على ترتيب القيم تنازليا ثم أخذ نسبة 27% من الطرفين الأعلى والأدنى أي ما يقابلها 3 قيم عليا و3 قيم دنيا ثم المقارنة بينهما باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية ( $T_{test}$ ) وبعدها يتم تفسير هذه القيمة وفقا لحالتين هما:

- إذا كانت قيمة الفرق ل ( $T_{test}$ ) دالة عند مستوى الدلالة (0.05 أو  $\alpha=0.01$ ) فهذا يعني أن هذا المقياس صادق لأنه استطاع أن يميز بين الطرفين.

- إذا كانت قيمة الفرق ل ( $T_{test}$ ) غير دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) فهذا يعني أن هذا المقياس غير صادق لأنه لم يميز بين الطرفين.

وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة ( $T_{test}$ ) كما هو موضح في الجدول رقم (23) يتضح بأن هذا المقياس صادق حيث بلغت قيمته (4.36) وهي دالة عند درجة الحرية (4) ومستوى الخطأ أو الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ):

الجدول رقم (23) يوضح صدق مقياس الثقافة التنظيمية باستخدام المقارنة الطرفية								
القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	الطرفين	
دال عند	0.012	4.36	4	9.291	130.66	16	الأعلى	الدرجة الكلية
0,05				2.081	106.66	16	الأدنى	

### III. عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

#### 1- عرض وتفسير نتائج فرضيات الدراسة:

##### - الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.

القرار	الثقافة التنظيمية		
الارتباط دال	0,452**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
** عند	0,001	مستوى الدلالة	لأبعاد إدارة
.( $\alpha=0,01$ )	50	حجم العينة	الجودة الشاملة

من خلال الجدول رقم (24) الموضح أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد إدارة الجودة الشاملة ودرجاتهم على الثقافة التنظيمية بلغ (0.45) وهي قيمة متوسطة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية هو ارتباط طردي، أي أنه كلما ارتفعت درجات إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفعت معه درجاتهم في الثقافة التنظيمية والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث العامة القائلة بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

- الفرضية الفرعية الأولى :

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (25) يوضح العلاقة بين التركيز على العميل والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.			
القرار	الثقافة التنظيمية		
*الارتباط دال عند ( $\alpha=0,05$ ).	0,349*	معامل الارتباط	التركيز على العميل
	0,013	مستوى الدلالة	
	50	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (25) الموضح أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد (التركيز على العميل) ودرجاتهم على الثقافة التنظيمية بلغ (0.34) وهي قيمة متوسطة نوعاً ما وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين بعد (التركيز على العميل) والثقافة التنظيمية هو ارتباط طردي، أي أنه كلما زاد التركيز على العميل لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفعت معه درجاتهم في الثقافة التنظيمية والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الأولى القائلة بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بولاية المسيلة " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

## - الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على احتياجات العمال والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بولاية المسيلة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (26) يوضح العلاقة بين التركيز على احتياجات العمال والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.

القرار	الثقافة التنظيمية		
الارتباط دال عند $(\alpha=0,05)$ *	0,330*	معامل الارتباط	التركيز على احتياجات العمال
	0,019	مستوى الدلالة	
	50	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (26) الموضح أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد (التركيز على احتياجات العمال) ودرجاتهم على الثقافة التنظيمية بلغ (0.33) وهي قيمة متوسطة نوعا ما وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين بعد (التركيز على احتياجات العمال) والثقافة التنظيمية هو ارتباط طردي، أي أنه كلما زاد التركيز على احتياجات العمال لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفعت معه درجاتهم في الثقافة التنظيمية والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا  $(\alpha=0,05)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الأولى القائلة بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على احتياجات العمال والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بولاية المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على تحسين العمليات والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بولاية المسيلة ". وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (27) يوضح العلاقة بين التركيز على تحسين العمليات والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.

القرار	الثقافة التنظيمية		
الارتباط دال عند $\alpha=0,05$ *	0,315*	معامل الارتباط	التركيز على تحسين العمليات
	0,026	مستوى الدلالة	
	154	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (27) الموضح أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد (التركيز على تحسين العمليات) ودرجاتهم على الثقافة التنظيمية بلغ (0.31) وهي قيمة ضعيفة نوعا ما وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين بعد (التركيز على تحسين العمليات) والثقافة التنظيمية هو ارتباط طردي، أي أنه كلما زاد التركيز على تحسين العمليات لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفعت معه درجاتهم في الثقافة التنظيمية والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا  $(\alpha=0,05)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الأولى القائلة بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على تحسين العمليات والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بولاية المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

## - الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بولاية المسيلة "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

**الجدول رقم (28) يوضح العلاقة بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.**

القرار	الثقافة التنظيمية		
** الارتباط دال عند $(\alpha=0,01)$ .	0,444**	معامل الارتباط	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة
	0,001	مستوى الدلالة	
	50	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (28) الموضح أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على بعد (التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة) ودرجاتهم على الثقافة التنظيمية بلغ (0.44) وهي قيمة متوسطة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين بعد (التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة) والثقافة التنظيمية هو ارتباط طردي، أي أنه كلما زاد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفعت معه درجاتهم في الثقافة التنظيمية والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا  $(\alpha=0,01)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث الأولى القائلة بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بولاية المسيلة "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

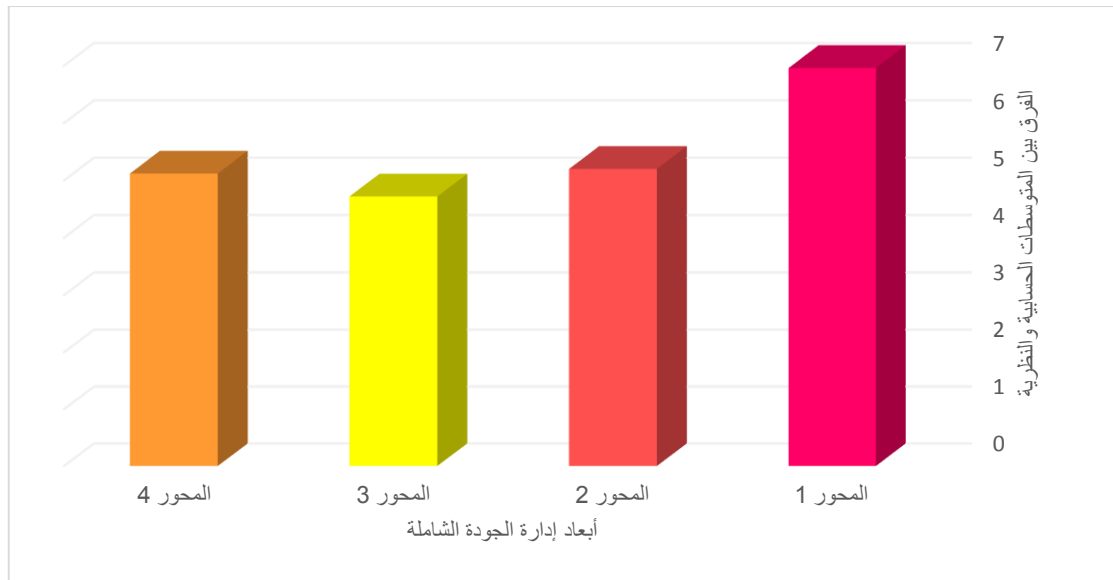
- السؤال الاستكشافي:

نص السؤال الاستكشافي على: "ما هو ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في ولاية المسيلة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (29) يوضح ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.								
الترتيب	القرار	مستوى الدلالة	t	الفرق بين المتوسطات	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	محاور الاستبيان
1	دال عند 0.01	0.000	11.408	6.960	27.96	21	50	المحور 1
2	دال عند 0.01	0.000	4.268	5.200	38.20	33	50	المحور 2
4	دال عند 0.01	0.000	9.093	4.720	22.72	18	50	المحور 3
3	دال عند 0.01	0.000	6.130	5.120	29.12	24	50	المحور 4

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (29) نلاحظ بناء على المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على مقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتي بلغت بالنسبة

للمحور الأول (التركيز على العميل) (27.96)، وبالنسبة للمحور الثاني (التركيز على تلبية احتياجات العمال) فقد قدر بـ (38.20)، وبالنسبة للمحور الثالث (التركيز على تحسين العمليات) قدر بـ (22.72)، وبالنسبة للمحور الرابع (التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة) فقد بلغ (29.12)، من خلال جملة هذه المتوسطات نلاحظ أنها جاءت أعلى تماما من المتوسطات النظرية التي تفرضها هذه المحاور والمقدرة بـ (21، 24، 18، 33) كما هي على التوالي، كما أن قيم "ت" جاءت كلها دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وبالنظر إلى الفروقات بين هذه المتوسطات الحسابية والنظرية نلاحظ أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة جاءت مرتبة حسب الترتيب التنازلي، حيث حل البعد (التركيز على العميل) في المرتبة الأولى بفرق بين المتوسطات بلغ (6.96)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد (التركيز على تلبية احتياجات العمال) بفرق قدر بـ (5.20)، أما في المرتبة الثالثة فقد حل بعد (التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة) بفرق قدر بـ (5.12)، في حين تذييل الترتيب بعد (التركيز على تحسين العمليات) بفرق قدر بـ (4.72)، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (42): أعمدة بيانية توضح ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب

معدلات الفرق بين المتوسطات الحسابية والنظرية.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري:

## - مناقشة نتائج الفرضية الأساسية:

نصت الفرضية الأساسية لهذه الدراسة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة بدرجة ارتباط (0.45) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$  وهي قيمة متوسطة وموجبة.

وقد اتفقت نتائج هذه الفرضية مع دراسة منال طه بركات 2009 والتي أكدت على وجود علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بقطاع غزة.

واتفقت مع دراسة الخلايلة والهمشري 2009 ودراسة الطعامنة 2001 فقد أكدت وجود العلاقة بين كل من المتغيرين بدرجة موجبة ومتوسطة وهذا أيضا نفس ما أكده كل من خضير كاظم محمود 2007 في كتابه إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ومحفوظ جودة 2006 في كتابه إدارة الجودة الشاملة على أن أهم متطلبات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي تهيئة ثقافة تنظيمية جديدة.

إن كل الدراسات التي سبقت بالإضافة إلى هذه الدراسة الجديدة تؤكد على أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيقها، بحيث تتسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحويه من قيم ومفاهيم ترسخت عبر السنين إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة لذلك يجب أن يتم قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف على النواحي الإيجابية والأخرى السلبية، قبل تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لكي تتوفر المعرفة الكاملة بالشكل الذي يتعين أن تكون عليه الثقافة التنظيمية الجديدة.

إذ بدون تأييد قوى لهذه الثقافة من قبل الإدارة العليا والعاملين، تصبح إدارة الجودة الشاملة مجرد برنامج جديد يتوقع له الفشل في البدء ولتفعيل دور ثقافة الجودة لابد من شرحها لدى العاملين في البنوك ليكونوا ملمين بها وبمجالاتها ومتطلباتها، مما يساعد على

الالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم، وهذا ما ينطبق على البنوك العاملة بمدينة المسيلة، حيث نلاحظ أنه هناك تبني واضح لدى هذه البنوك لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها وهذا يشير إلى زيادة الوعي من قبل الإدارة العليا في هذه البنوك لحجم التحديات التي تواجهها والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة وتغيير سلوك العميل في انتقاء الخدمة الأفضل.

#### - مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية:

- نصت أول فرضية فرعية لهذه الدراسة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في مدينة المسيلة بدرجة ارتباط (0.34) عند مستوى دلالة (0.05) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منال طه بركات (2009).

ويمكن أن تفسر هذه النتيجة في ضوء أن المحور الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة يتمثل في التركيز على العميل، وينتهي بإشباع حاجاته ذات النوعية المناسبة، ويحتاج ذلك إلى جهود واعية وأساليب علمية مدروسة، فتلبية حاجات العملاء ورغباتهم تحتل مركز الصدارة في سلم أولويات البنوك العاملة بمدينة المسيلة؛ وذلك لما لها من تأثير على مكانتها وتحسين مستوى أدائها واستمرارها. إن إدارة الجودة الشاملة تُعتبر نظاما متكاملًا موجهًا نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل، من خلال الإدارة العليا للبنوك والتحسينات المستمرة لعملياتها وخدماتها. لذا لا بد من إشراك العملاء وأخذ آرائهم بمستوى الخدمات المقدمة.

- نصت ثاني فرضية فرعية لهذه الدراسة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على تلبية احتياجات العمال و الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في مدينة المسيلة بدرجة ارتباط (0.33) عند مستوى دلالة (0.05) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منال طه بركات (2009) ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى نمط الإدارة المتبع في البنوك في اتخاذ القرارات وفي حل المشكلات الإدارية، وهذا يتماشى مع ما تسعى إليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة الذي يتمثل شعارها في أن الجودة مسؤولية الجميع، إذ يعتمد نجاح إدارة

الجودة الشاملة بشكل كبير على المساهمة الفعالة لجميع العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وصنعها، وتمكينهم وجعلهم مسؤولين شخصياً عن إجراءات العمل، وتفويض الصلاحيات إليهم. ولكونها فلسفة شمولية، ينبغي أن تبنى إدارة الجودة الشاملة على النظرة الإيجابية للإنسان، وهي أن جميع الأفراد قادرين على العمل، ويمكنهم تحمل المسؤولية، وأن لديهم طاقات وقدرات يمكن الاستفادة منها؛ بتوفير البيئة المناسبة للعمل الإيجابي، وهنا يقع على عاتق القيادة الإدارية العليا عملية التنفيذ الفعلي لهذه المشاركة، وخاصة في عمليات التحسين المستمر للجودة، إذ تعد هذه المشاركة أداة فعالة لتشخيص المشاكل، وإيجاد الحلول المثلى لها، ووسيلة للتحسين المستمر للأداء والارتقاء بمستوى العمل وجودته.

- نصت ثالث فرضية فرعية لهذه الدراسة على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على تحسين العمليات و الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في مدينة المسيلة بدرجة ارتباط (0.31) عند مستوى دلالة (0.05) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منال طه (2009) وتبين هذه النتيجة أن بعد تحسين العمليات حاز على درجة ممارسة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف اهتمام إدارات البنوك مجتمع الدراسة بتشخيص المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها بشكل مستمر، واعتمادها حل مشكلات العمل بعد حدوثها، أو حتى تراكمها وظهور تأثيرات سلبية لها، وعدم اهتمامها الكافي بتشجيع العاملين لديها على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة من أجل تحسين أدائهم، إذ يُعتبر تحسين العمليات فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات الإدارية والفنية والكوادر البشرية بشكل مستمر، وهي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تحتاج دعم الإدارة العليا وتشجيعها وبالتالي تقع عليها مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود تحسين العمليات؛ لأنه بدونها لن يكتب النجاح لأي نظام، إذ لا يُعتبر التحسين برنامجاً يبدأ وينتهي بعد فترة محدودة، بل رحلة لا نهاية لها، تُركز على إجراء التحسينات المستمرة في العمليات.

- نصت رابع فرضية فرعية لهذه الدراسة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة و الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في مدينة المسيلة بدرجة ارتباط (0.44) عند مستوى دلالة (0.05) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منال طه (2009) وتدل هذه النتيجة على وجود قسم إداري مختص بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية ويكون هدف هذا القسم هو البحث والتطوير من خلال إجراء أبحاث ودراسات للسوق .

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات التنافسية تبقى استراتيجية الجودة من أهم الاستراتيجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة تطوير قدراته التنافسية والصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية فجودة الخدمة المصرفية هي أساس ثقة العميل في صناعة قائمة أساسا على الثقة، وجودة الخدمة المصرفية لا تأتي إلا نتاجا لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

#### - مناقشة نتائج السؤال الاستكشافي:

ما هو ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة؟

أفرزت نتائج الدراسة أن البنوك العاملة بمدينة المسيلة تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، وقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على العميل في حين يليه التركيز على تلبية احتياجات العمال، ويليه بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، ويليه بعد التركيز على تحسين العمليات ويمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق.

تتفق هذه النتائج مع دراسة الطراونة والبلبيسي 2000 مصممين الاستبيان الخاص بأبعاد إدارة الجودة الشاملة والذي تم استخدامه في هذه الدراسة، حيث كان ترتيب الأبعاد فيه كالآتي: أعلى مستوى تطبيق كان بعد التركيز على العميل، يليه بعد التركيز على تلبية احتياجات العمال، يليه بعد التركيز على تحسين العمليات ويليه بعد التركيز على

الاحتياجات الإدارية للمنافسة، الملاحظ أن الاختلاف في الترتيب كان بسيط حيث اختلف البعد الثالث والبعد الرابع في الترتيب، على العكس فدراسة منال طه 2007 كان الاختلاف في الترتيب واضح والذي حاز فيه بعد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة أعلى ترتيب في التطبيق يليه بعد التركيز على العميل، ويليه بعد التركيز على تحسين العمليات، ويمثل بعد التركيز على تلبية احتياجات العمال أقل تطبيق في البنوك العاملة بقطاع غزة. وما يهمننا في هذه النتائج هو بعد التركيز على العميل، حيث حظي ببعض من التفصيل في الجانب النظري خاصة الفصل الرابع (فصل البنوك) لما له من أهمية في الدراسة وفي الواقع الميداني.

وتبين أنه يتم إدراك أهمية العملاء والأسئلة والاستفسارات التي يطرحونها، والعمل على حل المشكلات التي تواجههم، والتأكد من توفر المعلومات الضرورية لهم والاستجابة لمطالبهم بسرعة وكفاءة، وتتم دراسة حاجاتهم ورغباتهم، والتأكد من رضا العميل قبل انصرافه حيث أن العميل هو سر قيام هذه المؤسسات الحساسة في اقتصاد البلاد.

### 3- اقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، خلصت الطالبة إلى مجموعة من الاقتراحات هي:

- بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية كونها تشمل أكبر عدد من العملاء ولكونها مؤسسات خدماتية حيوية في اقتصاد البلاد، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي تسوده القيم والمبادئ والمعتقدات الداعمة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- نشر ثقافة الجودة في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال التبني الجاد لهذه الفلسفة الإدارية الجديدة وعقد الاجتماعات والدورات التي تعرف العاملين بأسس إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلباتها.

- على البنوك أن تتبنى خطة مدروسة يمكن من خلالها إحداث تغيير جوهري يهدف إلى تغيير ثقافي فكري عملي ومهني على المدى الطويل، ويتطلب أيضا التزاما من الإدارة العليا تساعد الجميع على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى نجاح تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك، ومن أجل التحسين المستمر لخدماتها المقدمة وزيادة جودتها.
- العمل على مشاركة العاملين في البنوك في عملية صنع القرار وذلك من خلال تفعيل فرق العمل لمناقشة مشكلات العمل وحلها والعمل على إيجاد رؤية مشتركة فيما يتعلق بالخدمات المقدمة.
- التركيز على أهم بعد في أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهو التركيز على العميل من أجل معرفة متطلباته وتوقعاته من خلال دراسة موضوعية لسلوك العميل من أجل تقديم أفضل ما يتوقعه من خدمات، ولا ننسى أن كسب ثقة العميل هو السبيل الأمثل لمواجهة المنافسة والتحديات التي تمر بها المؤسسات الجزائرية خاصة منها البنوك.
- وضع أسس تقوم على النزاهة والموضوعية عند اختيار المسؤولين في البنوك، بعيدا عن الوساطة والمحسوبية وأخذ التخصص بعين الاعتبار، إذ أن تمتع المسؤولين بالتخصص والكفاءة العالية يمنحهم القدرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة لها.
- ضرورة إجراء دورات تدريبية للعمال في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الاحتياجات الحقيقية التدريبية للعمال، وإتباع أحدث الأساليب العلمية في التدريب والاستعانة بخبراء تدريب من أجل خدمة هذا النظام الجديد.
- الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية في القرن الحادي والعشرين.

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول فاعلية الثقافة التنظيمية من إحداث أي تغيير في المؤسسات الجزائرية.

#### 4-مواضيع مقترحة:

تقترح الطالبة بعض المواضيع وتتمنى أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الطالبة الأعراف في المستقبل:

- المشاركة في اتخاذ قرار التغيير التنظيمي تقلل من مقاومته.
- الأنماط القيادية وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على العميل وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة.
- معوقات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي.

قائمة

المصادر والمراجع

## 1- القرآن الكريم

### 2- المراجع العربية:

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصر، 2000.
2. إسماعيل إبراهيم القزاز ورامي حكمت الحديثي وعادل عبد المالك كوريل: Six Sigma ستة سيغما، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
3. انتصار يونس: السلوك الإنساني، دار المعارف للنشر والتوزيع، 1993.
4. أوبري دانييلر: تغيير عادات الموظفين، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 2001.
5. إياد عبد الإله خنفر وخالد توفيق العساف وعبد الفتاح العزام: التسويق المصرفي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
6. إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
7. إيمان عبد الرحيم الخلايلة وعمر أحمد الهمشري: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعة الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، دراسات العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 1، 2015.
8. بريش عبد القادر: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، جامعة الشلف، 2009.
9. البنك الخارجي الجزائري BEA.
10. بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.
11. البنك الوطني الجزائري BAN.

12. بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
13. بوفلجة غياث: القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، وهران، الجزائر، 2003.
14. توني همفريز: العمل والقيم يجددان حياتك، تعريب أحمد العمري، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2002.
15. تيري إيجلتون: فكرة الثقافة، ترجمة شوقي جلال، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2005.
16. تيسير العفيشات العجارمة: التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2013.
17. الجريدة الرسمية الجزائرية: رقم 84، المواد 41، 42، 44، من القانون 02، 03 المتضمن الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية المؤرخ في 14 نوفمبر 2002.
18. جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
19. جمال الدين لعويسات: إدارة الجودة الشاملة، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
20. جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الأولى، العدد السادس، القاهرة، 1993.
21. جوزيف جابلونسكي: تطبيق إدارة الجودة الشاملة (نظرة عامة)، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية (بميك)، القاهرة، مصر، 1996.

22. حريق خديجة: استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب (سعيدة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2011.
23. حمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
24. خالد أمين عبد الله: العمليات المصرفية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
25. خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
26. خالد بن ناصر الشويرخ: السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظريات، التطبيقات)، 2010.
27. ختيم محمد العيد: إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، 2009.
28. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
29. خليل إبراهيم: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، مكتبة الأشقر للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2002.
30. رشاد العصار: النقود والبنوك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

31. رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
32. رفيقة شمامي: تفعيل الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
33. ريتشاردل ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 1999.
34. سامية حسن الساعاتي: الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1998.
35. سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بالمؤسسة المنائية سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008.
36. ستيفن أكرويد وبول طومسون: سوء السلوك التنظيمي، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
37. سعد غالب ياسين: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
38. سعيد سبعون وحفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
39. سملاي يحضيه: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 2003.
40. سوسن شاكر مجيب ومحمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

41. سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الشاملة، الدارة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
42. شبل بدران وحسن البيلاوي وكمال نجيب: التنمية الثقافية والتطوير، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
43. طارق علي جماز: السلوك التنظيمي، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا، الدانمارك، 2003.
44. طالب محمد حسن عصيدة: مستوى القيم التربوية لدى طلبة الصف الثاني عشر في المدارس الثانوية في محافظة نابلس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2001.
45. طاهر فاضل البياتي وميرال روجي سمارة: النقود والبنوك والمتغيرات الاقتصادية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
46. طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
47. الطراونة محمد والبليسي بدرية: إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة البحوث والدراسات، المجلد رقم 17، العدد الأول، الأردن، 2002.
48. عادل بن صلاح عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، 2007.
49. عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص عمل وتنظيم، جامعة الجلفة، 2015.

50. عباس سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار، عنابة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007.
51. عبد القادر شلالي: أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي، مقال بمجلة معارف، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2009.
52. عقيلي عمر وصفي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
53. علاء فرج الطاهر: إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الرياسة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
54. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.
55. علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الأيزو 9000، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
56. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، بغداد، 2006.
57. علي بن محمد الغامدي: درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 3، الجامعة الأردنية، 2013.
58. عويد سلطان المشعان: علم النفس الصناعي، دار الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1994.

59. عيساوي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بيشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير لإدارة الأفراد، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
60. فاروق أحمد مصطفى ومحمد عباس إبراهيم: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
61. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، القاهرة، مصر، 1988.
62. فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الإسكندرية، مصر، 1996.
63. فني غنية: التغيرات التنظيمية وأثرها على التحصيل الدراسي في الجامعة الجزائرية دراسة حالة قسم اللغة العربية وآدابها بجامعة باتنة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005.
64. فيليب أتكينسون: التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية (بميك)، القاهرة، مصر، 1996.
65. قاسم نايف علوان المحيّاوي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
66. قاسم نايف علوان المحيّاوي: إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
67. قويدر عياش: الجودة الشاملة أداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مقال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2009.

68. كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1996.
69. لمقابلة حمزة: إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
70. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
71. ماجد يوسف وسعيد حلس: الممارسات الإشرافية وعلاقتها بالنمو المهني لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في محافظة غزة في ضوء معايير الجودة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
72. مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العلماء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
73. محسن بن نايف: استراتيجية نظام الجودة في التعليم، مكتبة فهد الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
74. محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
75. محمد السويدي: محاضرات في الثقافة والمجتمع، المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 1991.
76. محمد الطراونة: الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية، دراسة ميدانية على بعض الشركات الأردنية، الجامعة الأردنية، 1996.
77. محمد بشير: الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

78. محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
79. محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة الشاملة ISO 9000، ISO 14000، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.
80. محمد فوزي أحمد بدوي: إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.
81. محمد محمد إبراهيم: إدارة الجودة الشاملة من المنظور الإداري (مدخل إداري متكامل)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
82. محمد نوري الشمري: النقود والمصارف، دار الكتب للطباعة والنشر، 1995.
83. محمود الأمير وعبد الله العوالمة: درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 7، عدد 1، 2011.
84. محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم نزال وحسين محمد سمحان: إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
85. محمود عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2009.
86. مصطفى عشوي: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 1992.
87. مصطفى كامل وعبد الغني حامد: إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.

88. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
89. مصلحة الصندوق (القرض الشعبي الجزائري CBA).
90. مصلحة المحاسبة (الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEB).
91. مصلحة المراقبة (بنك التنمية المحلية BDL).
92. منال طه بركات: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
93. منصور بن إبراهيم وعبد الله التركي: دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي دراسة تطبيقية في قطاع الأمن العام بجدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
94. نزار عبد المجيد البرواري ولحسن عبد الله الباشوية: إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والريادة (مفاهيم وأسس وتطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
95. نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق، بئر العاتر تبسة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص عمل وتنظيم، جامعة تبسة، 2014.
96. هيل عجمي وجميل الخبابي: النقود والمصارف والنظرية النقدية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014.
97. وجيه إبراهيم أمين عبد الله: القيم السائدة لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 1998.

98. وقتوني باية: أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي دراسة حالة شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر "جازي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع الإدارة التسويقية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2008.
99. وليام جي أوشي: النموذج الياباني في الإدارة نظرية Z، ترجمة حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000.
100. يوسف حجيم الطائي ومحمد فوزي العبادي وهاشم فوزي العبادي: إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
101. يوسف عنصر وناجي ليتيم: أهم المحددات السيكوسوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014.

### 3-المراجع الأجنبية:

1. Amour Benhalima: le système bancaire algérien, Alger, édition DAH CAB, 1996.
2. Jaques lambin: le marketing stratégique, édition d'organisation, paris, 1993.
3. Pat Kaufman et Cundy wetmore: le bible du manager, impression saint amand, France, 1994.
4. Revue algérienne des services juridique et politique, N°1, mars 1988.

# فائمة الملاحق

## الملحق رقم (01): الاستبيان المقدم للمحكمين.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

قسم: علم النفس

أساتذتي الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد بحث تخرج شهادة الماستر تخصص علم النفس تنظيم وعمل يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتعلق بدراسة موضوع حول:

**أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في**

**البنوك العاملة بمدينة المسيلة**

"دراسة ميدانية على موظفي الإدارة العليا بالبنوك العاملة بمدينة المسيلة".

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة؟

الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على احتياجات العاملين والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على تحسين العمليات والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة؟
- ما هو ترتيب أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في مدينة المسيلة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأساسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على احتياجات العاملين والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على تحسين العمليات والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة.

المشرف:

الأستاذ علوطي عاشور

الطالبة:

دهمش سميرة

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

(1) التركيز على العميل		
لا تقيس	تقيس	العبارات
		1- يتم إظهار الاهتمام بمطالب العملاء.
		2- يتم الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة.
		3- يتم العمل على حل المشكلات التي تواجه العملاء.
		4- يقوم البنك بتقديم اقتراحات للعملاء عن خدمات جديدة لهم.
		5- يتم دراسة حاجات العميل ورغباته.
		6- يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه.
		7- يتم متابعة شكاوى العملاء باهتمام.
(2) التركيز على احتياجات العاملين		
		1- تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم.
		2- يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم.
		3- يتم أخذ رأي العاملين قبل أي تغيير في طرق أداء العمل.
		4- يتم مناقشة المشاكل بشكل جماعي.
		5- توجد وحدة تدريب في البنك.
		6- توجد ميزانية كافية للتدريب.
		7- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية.
		8- يتم تدريب العمال على جودة الخدمة.
		9- يتم تدريب العمال على كيفية التعامل مع العملاء.
		10- يتم منح مكافآت للعمال للرفع من أداء العمل.
		11- يتم منح مكافآت للعمال مقابل الإنجاز المتميز.
		12- يتم تحفيز العمال من أجل الرفع من روحهم المعنوية.

### (3) التركيز على تحسين العمليات

		1-يوجد برنامج لتبسيط الإجراءات كإجراء "السحب والإيداع".
		2-يتم إلغاء الأنشطة والأعمال الغير ضرورية.
		3-توجد خطة لتخفيض أوقات إنجاز المعاملات.
		4-تسعى الإدارة إلى تخفيض الأخطاء المحاسبية.
		5-يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية.
		6-يستخدم أسلوب تحليل العمل من أجل معرفة المهام التي تتطلبها كل وظيفة.
		7-يستخدم أسلوب تحليل الفرد من أجل توزيع أفضل للوظائف والمهام.

### (4) التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة

		1-يوجد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية.
		2-يتم دراسة أوضاع المنافسة لتحسين الخدمة المصرفية.
		3-يتم خفض أسعار الفوائد على القروض كأسلوب منافسة.
		4-يتم تحديث التكنولوجيا بشكل مستمر.
		5-يوجد نظام معلومات لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة.
		6-يوجد لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب القرار.
		7-توجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والزبائن.
		8-توجد لوائح وتعليمات توضح أهمية الجودة وتأكد عليها.
		9-تقاس جودة الأداء في جميع الأقسام.
		10-تستخدم مخططات ومؤشرات مالية في الرقابة على الجودة.
		11-يقوم البنك بفحص دائم على جودة الخدمات.
		12-يتم مراجعة وتحديث أساليب الرقابة على جودة الخدمات.

### الثقافة التنظيمية:

العبارات	تقيس	لا تقيس
1-إن القرارات التي تصدر وفقا للقانون وتحترمه تكون هي الأفضل.		

		2-القرارات التي تصدر وفقا لنتائج البحوث العلمية هي الأفضل.
		3-إن القرار يكون صائبا عندما يتصرف الفرد وفقا لما يراه هو مناسبا.
		4-إن اتخاذ القرار يخضع دائما للظروف المحيطة ببيئة العمل.
		5-إن أفضل طريقة اتصال بين الأفراد هي ما نصت عليه القوانين في مجال عملك.
		6-إن أفضل طريقة اتصال بين الأفراد في العمل هي ما دلت عليه البحوث والحقائق العلمية.
		7-إن الاتصال بينك وبين الآخرين يتم حسب الطريقة التي تراها أنت مناسبة أثناء العمل.
		8-إن الاتصال أثناء أداء العمل يخضع للظروف المحيطة ببيئة العمل.
		9-إن أنسب طريقة لاختيار المسؤولين في كل المستويات هي الاعتماد على النصوص القانونية.
		10-إن أنسب طريقة لاختيار المسؤولين في كل المستويات هي الاعتماد على المستوى العلمي.
		11-إن المسؤول الناجح هو الذي يعمل على تنفيذ قناعاته الذاتية.
		12-إن الظروف المحيطة بالعمل هي التي تفرض اختيار المسؤول في كل المستويات.
		13-إن أحسن طريقة لتقييم الكفاءات والأداء الجيد هو وجود قوانين واضحة تطبق بشكل صارم.
		14-إن أحسن طريقة لتقييم كفاءة الفرد في أداء مهامه هو اعتماد نتائج الدراسات العلمية.
		15-إن ما يعبر به الفرد عن قدراته وعطائه هو أحسن وسيلة لتقييم كفاءته (التقييم الذاتي).
		16-إن أهم عنصر يجب مراعاته في تقييم كفاءة الفرد هو الظروف والأحداث التي تحيط بالأداء في كل مرة.

		17-إن أفضل طريقة في تصميم أنظمة الأجور والمكافئات هي وجود قوانين واضحة تطبق بشكل صارم.
		18-إن أحسن طريقة في تصميم أنظمة الأجور والمكافئات هي القيام بالدراسة العلمية لحاجات الفرد والجماعة
		19-لضمان تصميم أنظمة الأجور والمكافئات بشكل عال يجب تقييم أداء كل فرد وحده.
		20-إن حجر الزاوية في تصميم أنظمة الأجور والمكافئات بشكل عادل هي ظروف البيئة التي يعمل فيها الفرد.
		21-إن القوانين الواضحة هي أحسن وسيلة رقابة لضمان الأداء الجيد.
		22-إن المعايير العلمية هي أهم عنصر قادر على فرض رقابة موضوعية على الأداء الجيد.
		23-إن أحسن طريقة لمراقبة الأداء وجودته هو أن يراقب كل فرد نفسه.
		24-إن الرقابة على الأداء وجودته تخضع للظروف والمتغيرات المحيطة بمجال العمل.
		25-إن أحسن وسيلة لتحديد صلاحيات كل وظيفة هو وضع قوانين صارمة تحدد ذلك.
		26-إن تحديد صلاحيات كل مهنة يخضع للدراسة العلمية لإمكانيات كل فرد ومقارنتها بمتطلبات وظيفته.
		27-إن مضمون صلاحيات كل فرد تتحدد بما يرغبه وما يحتاجه هو في وظيفته.
		28-تتغير الصلاحيات بتغير الأحداث والظروف المحيطة بالعمل فهي تتجدد مع كل ظرف.
		29-إن تطبيق القانون بشكل صارم هو سبب المشاكل التي تحدث في تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل.

		30- إن إجراء دراسات علمية في تنظيم علاقات العمل بين الأفراد كفيل بحل المشاكل الناجمة عن ذلك.
		31- إن عدم احترام آراء كل فرد في العلاقات المهنية بين الأفراد يؤدي إلى عدم التوافق في العمل.
		32- إن العلاقات بين الأفراد في العمل تتغير حسب ظروف العمل التي يعيشها الفرد.

## الملحق رقم (02) صدق المحكمين.

### قائمة الأساتذة والموظفين المحكمين لاستبيان الدراسة:

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة
01	أ/ مناصرية عمر	أستاذ مساعد أ بقسم علم النفس (جامعة محمد بوضياف المسيلة).
02	د/ بوقرة عواطف	أستاذ محاضر ب بقسم علم النفس (جامعة محمد بوضياف المسيلة).
03	د/ مجاهدي الطاهر	أستاذ محاضر أ بقسم علم النفس (جامعة محمد بوضياف المسيلة).
04	أ/ مغار عبد الوهاب	أستاذ محاضر ب بقسم علم النفس (جامعة محمد بوضياف المسيلة).
05	أ/ طه حمود	أستاذ محاضر أ بقسم علم النفس (جامعة محمد بوضياف المسيلة).
06	أ/ مكفس عبد المالك	أستاذ مساعد أ بقسم علم النفس (جامعة محمد بوضياف المسيلة).
07	أ/ صوالح علي	أستاذ مساعد أ بقسم علم النفس (جامعة محمد بوضياف المسيلة).
08	أ/ جلاب مصباح	أستاذ مساعد أ بقسم علم النفس (جامعة محمد بوضياف المسيلة).
09	م/ عطاء الله مليكة	مكلفة بالدراسات لدى بنك (BAN).
10	م/ لجدل رؤوف	مكلف بالمحاسبة لدى بنك (CNEB).

## الملحق رقم (03): استبيان الدراسة النهائي.

### استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

"أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة

بمدينة المسيلة". دراسة ميدانية على كل موظفي الإدارة العليا بالبنك.

الأخ الكريم... الأخت الكريمة.

أرجو من حضرتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان التي تم وضعها لدراسة أبعاد إدارة

الجودة الشاملة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بولاية المسيلة، وهذا

الاستبيان جزء من متطلبات الحصول على درجة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم

ومساهمتم هي محل تقدير واحترام للجهد الذي تبذلونه لمساعدة الباحث في الحصول على

معلومات واقعية وحقيقية عن موضوع البحث، آملي منكم الموضوعية في الإجابة على

البنود علما أن معلوماته تبقى سرية ولا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

تفضلوا منا فائق الشكر والاحترام.

## أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

(1) التركيز على العميل					
لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات
					1- يتم إظهار الاهتمام بمطالب العملاء.
					2- يتم الاستجابة لمطالب العملاء بكفاءة.
					3- يتم العمل على حل المشكلات التي تواجه العملاء.
					4- يقوم البنك بتقديم اقتراحات للعملاء عن خدمات جديدة.
					5- يتم دراسة حاجات العميل ورغباته.
					6- يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه.
					7- يتم متابعة شكاوى العملاء باهتمام.
(2) التركيز على احتياجات العاملين					
					العبارات
					1- تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم.
					2- يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.
					3- يتم أخذ رأي العاملين قبل أي تغيير في طرق أداء العمل.
					4- يتم مناقشة المشاكل بشكل جماعي.
					5- توجد وحدة تدريب في البنك.
					6- توجد ميزانية كافية للتدريب.
					7- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية.
					8- يتم تدريب العمال على جودة الخدمة.
					9- يتم تدريب العمال على كيفية التعامل مع العملاء.
					10- يتم منح مكافآت مادية ومعنوية مقابل الإنجاز المتميز.

11- يتم تحفيز العمال للرفع من روحهم المعنوية.

### (3) التركيز على تحسين العمليات

#### العبارات

1- يتم إلغاء الأنشطة والأعمال الغير ضرورية.

2- توجد خطة لتخفيض أوقات إنجاز المعاملات.

3- تسعى الإدارة إلى تخفيض الأخطاء المحاسبية.

4- يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية.

5- يستخدم أسلوب تحليل العمل لمعرفة المهام التي تتطلبها كل وظيفة.

6- يستخدم أسلوب تحليل الفرد لتوزيع أفضل للوظائف والمهام.

### (4) التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة

#### العبارات

1- يتم دراسة أوضاع المنافسة لتحسين الخدمة المصرفية.

2- لدى المرؤوسين القدرة على الاتصال بأصحاب القرار.

3- توجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والزيائن.

4- توجد لوائح وتعليمات توضح أهمية الجودة وتؤكد عليها.

5- تقاس جودة الأداء في جميع الأقسام.

6- تستخدم مخططات ومؤشرات مالية في الرقابة على الجودة.

7- يقوم البنك بفحص دائم على جودة الخدمات.

8- يتم تحديث أساليب الرقابة على جودة الخدمات.

### الثقافة التنظيمية:

#### العبارات

لا أوافق  
تماما

لا  
أوافق

محايد

أوافق

أوافق  
تماما

1- القرارات التي تصدر وفقا للقانون وتحترمه هي الأفضل.

					2-القرارات التي تصدر وفقا لنتائج البحوث العلمية هي الأفضل
					3-القرار يكون صائبا عندما يتصرف الفرد وفقا لما يراه هو مناسباً.
					4-اتخاذ القرار يخضع دائما للظروف المحيطة ببيئة العمل.
					5-أفضل طريقة اتصال بين الأفراد ما نصت عليه القوانين.
					6-أفضل طريقة اتصال بين الأفراد في العمل هي ما دلت عليه البحوث والحقائق العلمية.
					7-الاتصال بينك وبين الآخرين يتم حسب الطريقة التي تراها أنت مناسبة أثناء العمل.
					8-الاتصال أثناء أداء العمل يخضع للظروف المحيطة ببيئة العمل.
					9-أنسب طريقة لاختيار المسؤولين في كل المستويات هي الاعتماد على النصوص القانونية.
					10-أنسب طريقة لاختيار المسؤولين في كل المستويات هي الاعتماد على المستوى العلمي.
					11-المسئول الناجح هو الذي ينفذ قناعاته الذاتية.
					12-الظروف المحيطة بالعمل تفرض اختيار المسئول في كل المستويات.
					13-أحسن طريقة لتقييم الكفاءات والأداء الجيد هو وجود قوانين واضحة.
					14-أحسن طريقة لتقييم كفاءة الفرد في أداء مهامه هو اعتماد نتائج الدراسات العلمية.
					15-ما يعبر به الفرد عن قدراته هو أحسن وسيلة لتقييم كفاءته ذاتيا.
					16-أهم عنصر يجب مراعاته في تقييم كفاءة الفرد هو الظروف التي تحيط بالأداء في كل مرة.

				17-أفضل طريقة في تصميم أنظمة الأجور والمكافآت هي وجود قوانين واضحة.
				18-أحسن طريقة في تصميم أنظمة الأجور والمكافآت هي القيام بالدراسة العلمية لحاجات العمال.
				19-لضمان تصميم أنظمة الأجور والمكافآت بشكل عادل يجب تقييم أداء كل فرد وحده.
				20-حجر الزاوية في تصميم أنظمة الأجور والمكافآت بشكل عادل هي ظروف البيئة التي يعمل فيها الفرد.
				21-القوانين الواضحة هي أحسن وسيلة رقابة لضمان الأداء الجيد.
				22-المعايير العلمية هي العنصر القادر على فرض رقابة موضوعية على الأداء الجيد.
				23-أحسن طريقة لمراقبة الأداء وجودته هو أن يراقب كل فرد نفسه.
				24-إن الرقابة على الأداء وجودته تخضع للظروف والمتغيرات المحيطة بمجال العمل.
				25-أحسن وسيلة لتحديد صلاحيات كل وظيفة هو وضع قوانين صارمة تحدد ذلك.
				26-تحديد صلاحيات كل مهنة يخضع للدراسة العلمية لإمكانيات كل فرد ومقارنتها بمتطلبات وظيفته.
				27-مضمون صلاحيات كل فرد تتحدد بما يرغبه وما يحتاجه هو في وظيفته.
				28-تتغير الصلاحيات بتغير الأحداث والظروف المحيطة بالعمل.
				29-تطبيق القانون بشكل صارم هو سبب المشاكل التي تحدث في تنظيم العلاقات بين الأفراد في العمل.

					30- إجراء دراسات علمية في تنظيم علاقات العمل بين الأفراد كفيل بحل المشاكل الناجمة عن ذلك.
					31- عدم احترام آراء كل فرد في العلاقات المهنية بين الأفراد يؤدي إلى عدم التوافق في العمل.
					32- العلاقات بين الأفراد تتغير حسب ظروف العمل التي يعيشونها.

## الملحق رقم (04): نتائج فرضيات الدراسة.

الفرضية العامة:

### Corrélations

Corrélations			
		M1	M2
M1	Corrélation de Pearson	1	0.452**
	Sig. (bilatérale)		0.001
	N	50	50
M2	Corrélation de Pearson	0.452**	1
	Sig. (bilatérale)	0.001	
	N	50	50
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

الفرضية الفرعية الأولى:

### Corrélations

Corrélations			
		PARTY1	M2
PARTY1	Corrélation de Pearson	1	0.349*
	Sig. (bilatérale)		0.013
	N	50	50
M2	Corrélation de Pearson	0.349*	1
	Sig. (bilatérale)	0.013	
	N	50	50
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

الفرضية الفرعية الثانية:

### Corrélations

Corrélations			
		PARTY2	M2
PARTY2	Corrélation de Pearson	1	0.330*
	Sig. (bilatérale)		0.019
	N	50	50
M2	Corrélation de Pearson	0.330*	1
	Sig. (bilatérale)	0.019	
	N	50	50
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

الفرضية الفرعية الثالثة:

**Corrélations**

Corrélations			
		PARTY3	M2
PARTY3	Corrélation de Pearson	1	0.315*
	Sig. (bilatérale)		0.026
	N	50	50
M2	Corrélation de Pearson	0.315*	1
	Sig. (bilatérale)	0.026	
	N	50	50
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

الفرضية الفرعية الرابعة:

**Corrélations**

Corrélations			
		PATRY4	M2
PATRY4	Corrélation de Pearson	1	0.444**
	Sig. (bilatérale)		0.001
	N	50	50
M2	Corrélation de Pearson	0.444**	1
	Sig. (bilatérale)	0.001	
	N	50	50
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

## Test-t

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
PARTY1	50	27.9600	4.31400	0.61009
PARTY2	50	38.2000	8.61418	1.21823
PARTY3	50	22.7200	3.67029	0.51906
PATRY4	50	29.1200	5.90621	0.83526
Test sur échantillon unique				
	Valeur du test = 21			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différencemoyenne
PARTY1	11.408	49	.000	6.96000
Test sur échantillon unique				
	Valeur du test = 33			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différencemoyenne
PARTY2	4.268	49	.000	5.20000
Test sur échantillon unique				
	Valeur du test = 18			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différencemoyenne
PARTY3	9.093	49	.000	4.72000
Test sur échantillon unique				
	Valeur du test = 24			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différencemoyenne
PATRY4	6.130	49	.000	5.12000

## الملحق رقم (05): قائمة الاختصارات المستخدمة في الدراسة

إدارة الجودة الشاملة.

TQM : total Qualité Management

إدارة الجودة الاستراتيجية.

SQM : Management Qualité Stratégique

المنظمة الدولية للمعايير.

ISO : International Standardisation organisation

تحسين الجودة الشاملة.

TQI : Total Qualité improvement

عملية تحسين الجودة.

QIP : Qualité Improvement Process

البنك الوطني الجزائري.

BNA : Banque national D'Algérie

بنك التنمية المحلية.

BDL : Banque de D'evveloppement Local

البنك الخارجي الجزائري.

BEA : Banque Extérieure D'Algérie

الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك-.

CNEB : Caisse Nationale D'épargne et de Prévoyance Banque

بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

BADR : Banque de L'agriculture et du Développement rural

القرض الشعبي الجزائري.

CBA : Crédit Populaire D'Algérie