

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة د. الطاهر مولاي - جامعة سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكر مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة
في البنوك

—دراسة ميدانية في بنوك سعيدة —

تحت إشراف:

د. غوتي محمد

إعداد الطالبتان:

- بكار سمية

- ويسى سارة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ التعليم العالي

أ.د. صوار يوسف

مشرفا

أستاذ محاضر (ب)

د. غوتي محمد

عضوا

أستاذ التعليم العالي

أ.د. بن حميدة محمد

السنة الجامعية: 2020-2019

الإهداء والتشكرات

نشكر الله عز و جل على إتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور - غوتي محمد - على مساعدته لنا رغم الظروف الاستثنائية التي يمر بها العالم والجزائر الخاصة، والتي نجم عنها انقطاع الدراسة؛ إلا أنه كان في تواصل دائم معنا ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة وتشجيعه لنا من بداية هذا البحث وله منا خالص التقدير والاحترام. كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

والى كل الأساتذة الذين ساهموا في بلوغنا هذه المرحلة.

نهدي ثمرة جهننا إلى :

إلى أعز ما نملك في الوجود عائلتنا

كل العائلة صغيرا وكبيرا

أعز الأصدقاء ، قريب أو بعيد

كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

الفهرس

الفهرس

ص	العنوان
	شكر و تقدير
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملحقات
	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية
1	مقدمة الفصل
	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية
2	I - إدارة الجودة الشاملة
2	1- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
6	2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
8	3- أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة
9	4- عوامل و عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
10	5- أبعاد إدارة الجودة الشاملة
15	II الثقافة التنظيمية
15	1- تعريف الثقافة التنظيمية
16	2- خصائص الثقافة التنظيمية
16	3- أنواع الثقافة التنظيمية
17	4- أبعاد الثقافة التنظيمية
18	III- إدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

	المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مناقشتها
19	I-الدراسات السابقة
46	II- تحليل و مناقشة الدراسات السابقة
46	1- تحليل الدراسات السابقة
46	2- تحليل و مناقشة الدراسات السابقة
47	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في البنوك سعيدة
50	مقدمة الفصل الثاني
	المبحث الأول: الاطار العام للدراسة
51	I- وصف منهجية البحث
51	1- البحث و الفرضيات
52	2- النموذج المفاهيمي للدراسة
53	3- منهجية البحث
56	II- الدراسة الوصفية للعينة
56	1- تحليل خصائص العينة
59	2- صدق و ثبات الاستبانة
59	3- دراسة اتجاه آراء المستجوبين
	المبحث الثاني: تحليل و دراسة النتائج
61	I- النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية
61	1- مفهوم النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية
62	2- حالات استعمال طريقة المعادلات الهيكلية
63	3- أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة SEM
65	4- أنواع النماذج في طريقة SEM
66	5- لغة النمذجة بالمعادلات الهيكلية

67	6- أهداف البحث بالنمذجة
67	7- إجراء منهجي لتطبيق (PLS-SEM)
68	II- الدراسة الاستكشافية و التوكيدية للانحدار الجزئي PLS
68	1- تقييم نموذج القياس
84	2- تقييم النموذج الهيكلي
94	3- اختبار الفروقات
102	خاتمة الفصل الثاني: نتائج الدراسة
105	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	1- استبانة الدراسة
	الملخص

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
54	نموذج الدراسة	01
56	توزيع العينة حسب متغير النوع	02
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى	03
58	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	04
65	أنواع المتغيرات	05
73	ألفا كرونباخ للمتغيرات Cranach's Alpha	06
75	معامل Rho De Joreskog	07
77	موثوقية المركبة	08
79	(AVE) متوسط التباين المستخرج	09
83	النموذج الهيكلي للدراسة	10
87	R^2 معامل التحديد	11
88	R Carré Ajusté	12
90	f^2 أحجم الأثر	13
92	Q^2 جودة التنبؤ	14

قائمة الجداول

قائمة الجداول

<u>الصفحة</u>	<u>الجدول</u>	الرقم 1-
5	تطور إدارة الجودة الشاملة	1
11-10	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	2
53	مصادر إعداد الاستبانة	3
55	الدراسة عينة يوضح	4
55	مقياس الإجابة على الفقرات	5
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	6
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى	7
58	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	8
59	تحليل موثوقية الإستبانة	9
60	إتجاه آراء المستجوبين لأبعاد المتغيرات	10
68	معامل التحميل	11
72	قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cranach's Alpha)	12
74	معامل Rho De Joreskog	13
76	الموثوقية المركبة	14
78	(AVE) متوسط التباين المستخرج	15
80	(Cross loading) التباين بين الأسئلة)	16
82	تداخل الأبعاد مع بعضها البعض	17
84	فرضيات البحث معاملات مسار	18
86	R^2 معامل التحديد	19
89	f^2 حجم الأثر	20
91	Q^2 جودة التنبؤ	21

93	GOF جودة المطابقة	22
94	أبعاد إدارة الجودة الشاملة عند متغير النوع	23
96	أبعاد الثقافة التنظيمية عند المتغير النوع	24
97	ابعاد إدارة الجودة الشاملة عند متغير المستوى	25
98	أبعاد الثقافة التنظيمية عند المتغير المستوى	26
100	أبعاد إدارة الجودة الشاملة عند متغير الخبرة	27
101	ابعاد الثقافة التنظيمية عند متغير الخبرة	28

العلمة العالمة
العلمة العالمة

المقدمة العامة

نظرا لتوسع الفكر الإداري من خلال المفاهيم والنماذج الإدارية الحديثة المتعددة التي دخلت إلى الإدارة فمن بين هذه النماذج نموذج إدارة الجودة الشاملة ، فهي فلسفة حديثة فرضت نفسها على الإدارة فأصبحت أسلوب حياة للمنظمات خاصة الاقتصادية منها، فجوهر ادره الجودة الشاملة هو توجه إداري للنجاح بعيد المدى و الاستمرارية من خلال إرضاء العملاء و التفوق على رغباتهم .

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إليها المنظمات من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها ، فيمكن إعتبارها فلسفة الادارة بحيث أنها تتميز بمبادئها و ممارستها و استراتيجيتها التي تؤكد على الاستمرارية للتحسين ، ومبدأها الأساسي هو أن تكلفة الوقاية أقل من تكلفة التصحيح ، أما تطبيقها فهو أمر حتمي على المنظمات، فهي تعد منهج للمنافسة بامتياز وبالتالي لم يكن أمام المنظمات إلا السعي و العمل على تطبيقها ، كما أنها تشجع على المشاركة و العمل الجماعي و التنسيق بين الإدارات وانشطة الأقسام مع الإدارة العليا ، حيث أن نهج إدارة الجودة الشاملة يركز على ثلاث جوانب وهي الالتزام والمشاركة والتحسين المستمر .

وفي هذا الاطار شهدت البنوك بشكل عام تطور ملحوظ بسبب الديناميكية البيئية للبنوك ، حيث سعت البنوك إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لها أهمية بالغة تعود على البنك وعلى العملاء و الزبائن .

كما ذكرت في العديد من الدراسات أن السبب الذي يؤدي للفشل هو إهمال ثقافة المنظمة ،بحيث يبرز دور الثقافة التنظيمية في المنظمة من خلال دعم ومساندة في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، فالثقافة التنظيمية تعد دليلا للإدارة والعاملين ، ومرشد للأفراد ، حيث أنها موجه لتطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة ، لذا على المنظمات بناء ثقافة تنظيمية قوية لتساعدها وتسهل عليها اتباع منهج إدارة الجودة الشاملة.

إشكالية الدراسة :

المقدمة العامة

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك الجزائرية . وعليه نطرح الإشكالية التالية :

ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في الجزائر ؟

وللإجابة على إشكالية الدراسة ، تم تبني الفرضية البحثية التي مفادها :

يوجد تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في الجزائر .

أهداف البحث :

❖ التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.

❖ التعرف على أهم ابعاد إدارة الجودة الشاملة وهل يتم التركيز عليها في البنوك .

❖ التعرف على العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أنها من الدراسات الأولى التي تتناول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجزائر -في حدود علم الباحثان- ، كما أنها تعد إضافة علمية جديدة في المكتبة الجزائرية خاصة مكتبة الجامعة ، كما تبرز هذه الدراسة أهمية البنوك لما لها من دور أساسي في الاقتصاد وخاصة القطاع الخدماتي .

دوافع البحث :

الرغبة في معالجة هذا الموضوع لما له من أهمية بالغة على المنظمات التي تشهد تغيرات تكنولوجية وتقدم في التقنيات المتلاحقة ، التي زادت من حدة المنافستها ، مما يفرض عليها العمل

المقدمة العامة

تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، وتسييط الضوء على الثقافة التنظيمية التي تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بها، كما أنها فرصة للفت إنتباه إدارة البنوك والعاملين بها ومساعدتهم في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي تنتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

صعوبات البحث :

تلقينا صعوبات في إنجاز هذا البحث ، حيث تمثلت بعدم السماح لبعض البنوك لنا بتوزيع الاستبانة على الموظفين ، أما البنوك التي سمحت لنا بتوزيع لكن شرطت علينا أن يكون عدد الاستبانات الموزعة محدود ، بالإضافة إلى الوباء كورونا الذي أصاب العالم بحيث صعب علينا التواصل مع بعض ومع الأستاذ المشرف والاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي فقط ، وأيضا غلقت المكتبة التي تساعد على البحث وذلك لسبب الحجر الصحي

حدود البحث :

تمثلت هذه الدراسة على عينة من من الموظفين في البنوك في ولاية سعيدة ، وكان ذلك شهر فيفري من سنة 2020.

المنهجية المستخدمة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة للدراسة ولمحاولة إختبار صحة الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة ، تم الاعتماد على طريقة البحثية الاستقصائية لدراسة العلاقة بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية ، وتم إتباع منهجية إيمراد في ذلك.

وقد كان المجتمع الاحصائي (المديرين والمشرفين على مختلف المستويات والموظفين) للبنوك العاملة في الجزائر . وكانت أدوات جمع البيانات استبانة معيارية ومغلقة (حسب مقياس ليكارت الخماسي) ، وتم التأكد من صحة وموثوقية الاستبانة قبل توزيعها. وقد تم توزيع 60 جمع منها 53 استبانة منها 3 استبانات غير صالحة للتحليل بنسبة 5%، و 50 صالحة للتحليل بنسبة معاينة 83.33%، وهي نسبة مقبولة جدا ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الاحصائي

المقدمة العامة

SPSS V20 وكذلك برنامج Smart PLS3 الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS) .

وتم تقسيم هذه الدراسة إلى جزئين نظري وتطبيقي ، بحيث يتضمن الجزء النظري الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية ، أين تم التطرق إلى التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة ، وأهم تعاريف إدارة الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة ، كذلك التطرق الى عوامل وعقبات نجاح إدارة الجودة الشاملة ، وأيضا التطرق إلى أبعادها ، وكذا علاقة إدارة الجودة الشاملة بالثقافة التنظيمية ، ثم التطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية من حيث تعريفها ، خصائصها ، أنواعها ، ثم إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

وتم التطرق أيضا إلى أهم الدراسات والبحوث التي تناولت إشكالية البحث التي تخدم هذه الدراسة ، وقمنا بمناقشتها ومن ثم ذكر ما يميز دراستنا عنها .

أما الجزء التطبيقي ، فقد قمنا بدراسة إمبريقية للبنوك الجزائرية ، فتطرقنا إلى الإطار العام للدراسة ، الذي تحدثنا فيه عن وصف منهجية البحث ، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS و Smart PLS3 ، الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS) وفي الأخير تم تحليل ودراسة النتائج .

الفصل الأول

النظريات الألفية في إدارة الجودة الشاملة والقيادة الطمينة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

احتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة ، إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية ، إذ تعتبر ادارة الجودة الشاملة مدخل للإدارة الحديثة ، باعتبارها تسعى الى تحقيق احتياجات العملاء وتلبية رغباتهم الحالية و المتوقعة منهم وذلك من أجل نيل رضا الزبون وإسعاده ، ومن أجل التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يجب تكون الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة قوية تسمح بذلك باعتبارها البيئة والمناخ الذي يضمن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة .

الكلمات المفتاحية :إدارة الجودة الشاملة ، الثقافة التنظيمية .

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

I. إدارة الجودة الشاملة

1. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة :

مرت أساليب الجودة بمراحل متعددة منذ بداية هذا القرن نتيجة لتطور عمليات النتائج وتعتها.ولذلك يمكن تصنيف التطور الذي مرت به تبني فلسفة الجودة كما يلي:

المرحلة الأولى:التفتيش 1930-1940

كانت البدايات الرقابة على الجودة هي العامل نفسه، أي كانت الرقابة على الجودة ذاتية بحيث أن العامل مسؤول على المنتج ومع التطورات التي شاهدها بدايات القرن العشرين بدأ. ظهر العمل بالمجموعات أي كل عاملين الذين يعملون على نفس المهام يشكلون مجموعة ويكون لهم رئيس العمال ليقوم بتوجيههم ويكون مسؤول على جودة ذلك العمل، فكانت عمليات الرقابة في هذه الفترات تعتمد أسلوب بسيط يطلق عليه أسلوب المقارنات حيث يتم المقارنة بين الجزء الأساسي والجزء المصنع وبتحقيق التطابق بينهما سيحقق هدف عملية الرقابة على الجودة، تحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش من خلال التطور الحاصل في عمليات الإنتاج ، وخلال سنوات الحرب العالمية الأولى أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيدا بحث زاد عدد العمال بشكل كبير وكانوا يعتقدون

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

بأن التفتيش هو الحل الوحيد لضمان على الجودة من مقارنة نتائج هذا النشاط مع معايير الموضوعة للتأكد من المطابقة لكل الخواص.

المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائيا 1940-1970

في هذه المرحلة حدث تحول من التفتيش إلى ضبط الجودة إحصائيا تمثل في استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، بحيث كان المنظمات تريد الوصول إلى منتج بمستوى الجودة من خلال البحث عن طرق وأساليب أكثر تجذب إليه، فكان التحول إلى السيطرة على الجودة إحصائيا وزود الفاحص بأدوات وأساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة وعينات القبول بدل من الفحص الشامل، لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة. بالإضافة إلى المنافسة التي شهدها عالم العمال إحدى الأسباب التي دفعت المنظمات إلى الاهتمام بمنتجاتها و الارتقاء بجودتها والتي تمثل باستخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة بوصفها مجموعة من الأنشطة و التقنيات التشغيلية المستخدمة لانجاز متطلبات الجودة ، حيث أصبح من خلاله تحدد فيما إذا كانت مخرجات عملية الإنتاج مطابقة للتصاميم أم لا . تميزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة ومنها الإنتاج والجودة .

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة 1970-1985

وتطورت أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من إضافات إيجابية على المنتج من خلال تحسين نوعيته والمنظمة من حيث تعزيز مكانتها . فمفهوم الرقابة على الجودة يدل إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها ، كما أنها ليست مسؤولية قسم الرقابة فقط فهي مسؤولية جميع الأقسام والوحدات بمشاركة جميع العاملين ، وعلى الجميع المحافظة عليها ، تميزت هذه المرحلة بسعي المنظمات الصناعية إلى تحقيق الجودة العالية لمنتجاتها ، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات الذي أطلقه

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

واستخدامه بشكل واسع لمبدأ التلّف الصفري . حيث أدى هذا الأسلوب المنظمات إلى نتائج إيجابية بحيث توصل من خلاله إلى التنسيق بين العاملين و المدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض ، جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة يتمثل بتحقيق التلّف الصفري في عملية عن طريق الصلاحيات الممنوحة له وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز بما يحقق الدعم لعمل الأفراد داخل المنظمة من جهة ، وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى ، فالتطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي نتج عنه ضمان الجودة بوصفة جميع الإجراءات المخططة و المنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة أو العملية أو الخدمة المؤداة سوف تستو في متطلبات الجودة.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة

تطورت الجودة إلى أن وصلت في هذه المرحلة إلى ركن مهم و أساسي من أركان الوظيفة الادارية للمدراء، إذ يتطلب الاهتمام بما يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية سواء كانت لمنتجاتها أو عملها وجعلها مسؤولية كل الأفراد و العاملين فيها ، ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة من أجل تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون و تحقيق المنافع لجميع أفرادها و للمجتمع ، إلى جانب ذلك الاهتمام الكبير في نمط الدارة الحديثة، شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون، الأمر الذي وحد العالم كافة للخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما و أساسيا ISO المعايير الدولية 9001 في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضرورات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم. ويتوقع أن يشهد القرن القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة، فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون وليس

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية ، فهذه النظرة ستغطي التفكير في الجودة و يصبح التركيز عليها منذ البداية ابتداء بتخطيط الأنشطة والفعاليات وصولا الى المخرجات النهائية فضلا عن استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة و الخدمة،سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة بما يلبي حاجات الزبون فضل عن تأكيد التدقيق الصناعي لزيادة اطلع الزبون نتيجة لزيادة متطلبات الزبون في جودة السلع و الخدمات التي يحصل عليها. (رضوان، 2012، صفحة 17)

ويعرض في الجدول تطور إدارة الجودة الشاملة حتى وصولها الى حالتها الاستراتيجية :

الجدول (01) :تطور إدارة الجودة الشاملة

سنة	تطور مفهوم الجودة	المراكز	الاحداث الرئيسية	إبتكارات إدارة الجودة الشاملة
قبل الخمسينيات	الملائمة للمعيار	الإنتاج الكبير خط التتميط المعاينة	تقديم ديمينغ الرقابة الإحصائية لليابان	الرقابة الإحصائية للعملية
الستينيات	الملائمة للاستعمال (جودة التصميم)	بحوث السوق المشاركة الوظيفية المتبادلة الجودة المتوقعة	زيادة إدراك الزبون	دوائر رقابة الجودة الرقابة الشاملة للجودة
السبعينيات	الملائمة للتكلفة	تحسين العمل مشاركة جميع المستويات في الهيكل التنظيمي الجودة المتوقعة بسعر تنافسي	أزمة النفط (زيادة التكلفة)	توكيد الجودة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

الثمانينيات	الملائمة للمتطلبات الضمنية) التفكير المتقدم)	الأدوات الإدارية لتحسين الجودة الجذابة تحسين جميع العمليات	المنافسة من الاقتصاديات الصناعية الجديدة وإدراك ميزة التكلفة والمنافسة العالمية الكثيفة	حركة إدارة الجودة الشاملة (البلدان الغربية) نشر وظيفة الجودة سلسلة الأيزو 9000 وشهادتها
التسعينيات	الملائمة لثقافة المنظمة	الإدارة الشاملة للمشروع	زيادة الاهتمامات البيئية	إعادة هندسة عمليات العمل المنظمة المتعلمة الإدارة بالمشروعات الأيزو
من 2000 وما بعدها	الملائمة للبيئة العالمية والمجتمعية	جودة حياة للجميع جودة الخدمات	البحث عن المواطنة	ما بعد إعادة الهندسة و الجودة الشاملة جودة إدارة الحياة

المصدر: (رعد، 2016، صفحة 24)

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت وتتنوع تعريفات إدارة الجودة الشاملة من حيث صياغتها من طرف العلماء و

الباحثين المهتمين بعلم الجودة من أهمها :

• يعرف (جوران) الجودة بأنها (الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة

المصنعة ملائمة لاستخدام المستهلك كلما كانت جيدة ، ويعرفها (كروسبي) بتعريف يشترط فيه

ثلاثة شروط لتحقيق الجودة :

1. الوفاء بالمتطلبات .

2. انعدام العيوب.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

3. تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة .
- ويعرفها (ديمنج) بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين إذ يقول إن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا . (رضوان، 2012، صفحة 14)
 - وقد عرفها (روبين وكولتر) على أنها فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون . (محمد إ.، 2017)
 - وقد عرفتھا المواصفة البريطانية على أنها : الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي لها علاقة وارتباطات بكل النشاطات من تحقيق كل إحتياجات المستهلك وبلوغ أهداف المنظمة بأسلوب وتكلفة أكثر فاعلية من خلال تعظيم إمكانيات جميع العمال في القيادة المستمرة للتحسين . (رعد، 2016، صفحة 26) .
 - تعرف المنظمة العالمية (ISO) إدارة الجودة الشاملة: بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة أو التشغيل لمنظمة ما ، بهدف التحسين المستمر في الاداء على مدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين. (راضية، صفحة 41)
 - ويوضح الجدول التالي باختصار الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الجدول (02) : الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

أوجه الإختلاف	إدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
▪ الهدف الأساسي	أرباح قصيرة الأمد .	تلبية احتياجات الزبائن .
▪ الموظفون	مورد باهظ الثمن .	أصل إستراتيجي .
▪ الجودة	تعامل الجودة على أنها تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح
▪ هدف الإدارة	النتائج .	العمليات (تحسينها) والنتائج.
▪ الأسلوب	تخفيض التكاليف .	تحسين الجودة (المحافظة على وزيادة عدد الزبائن.

التطلعات	الفردية .	العمل الجماعي .
----------	-----------	-----------------

المصدر: (رضوان، 2012، صفحة 25).

3. أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة :

1.3 أهمية إدارة الجودة الشاملة :

لماذا الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة؟

نهتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من النظام التقليدي الذي يتبع الإجراءات وقرارات وتعليمات معقدة التي تؤدي إلى هدر الجهد والوقت، و التزام المنظمة به يدل قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وتطبيقها يعني المنظمة تهتم بكل أنشطتها ، متكاملة وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة محصلة العملاء الداخليين و الخارجيين، تنعكس أهميتها على تحسين سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق. (محمد، راتب، و غالب، 2016، صفحة 39) ، وبالإضافة إلى ترابط الأداء حيث العمل الجماعي مع القيادة الفاعلة مع الرؤية المشتركة يؤدي إلى جودة المنتج، زيادة الكفاءة من خلال الحرص على التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي ومن أهميتها أنها تراعي بشكل مباشر احتياجات المستفيدين (عبد العظيم، 2016، صفحة 63) الحرص المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية من خلال منتجاتها وخدماتها ، فإدارة الجودة الشاملة تكمن في أن المنظمة تحقق وتبلغ أهداف وغايات الزبون الذي يسعى للحصول على الأداء الأفضل وبالتالي نيل رضاه وضمن ولاءه للمنتج أو الخدمة المقدمة وعليه وبترتب على ذلك إتساع الحصة السوقية (محمد إ.، 2017، صفحة 35).

2.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة :

إن إدارة الجودة الشاملة أهدافا عديدة تسعى لتحقيقها في أية منظمة إدارية منظمة عند تطبيقها وتفعيل ممارستها وآلياتها ، ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي :

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

- إرضاء العملاء و التفوق و التميز على المنافسين .
- زيادة إنتاجية كل عنصر في منظمة .
- زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل .
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة .
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة . (بهجت و هشام، 2016، صفحة 42)

4. عوامل و عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1.4 عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لابد من نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من المرتكزات أو المتطلبات أساسية

يمكن إجمالها فيما يلي :

- وجود قيادة إدارية قادرة على احداث التحسين المستمر في العمل .
- الاستمرارية في عملية التدريب للعاملين والعمل على تطوير الأساليب التدريبية نفسها.
- توفر نظام اتصالات فعال يجعل من عملية إيصال المعلومات والأوامر بين مستويات العمل أمرا يسيرا .
- اتباع المنظمة لاحدى منظومات توكيد و ضمان الجودة ومنها الايزو 9000 الذي يقدم الأساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وذلك بالتركيز على الجوانب التالية :
- توثيق الإجراءات والعمليات التي تؤثر على جودة السلعة أو الخدمة .
- التطبيق الفعال لتوكيد الجودة .
- التطبيق الفعال للرقابة على الجودة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

▪ إيجاد ثقافة تنظيمية إيجابية وتطويرها من خلال التدريب و التعليم المستمرين للجميع وتنمية الموارد البشرية لتنمية مهارات القادة و المشرفين والعاملين. وجود مناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مبني على المشاركة و التعاون و الولاء للعمل و العمل الجماعي. (عطالله و خالد، صفحة 151)

2.4. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من أهم ما يعرقل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو فشلها هو عدم التزام الإدارة العليا بتطبيقها والحرص على تبني الفكرة ،عدم الاقتناع بتوفير الموارد اللازمة من أجل إحداث التغيير (فتحي ح.، صفحة 168) ، وبسبب الاختلافات في الثقافة المختلفة سوف تظهر صعوبات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، لذلك هناك حاجة إلى نهج مختلف لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في البيئات الثقافية المختلفة ، تعكس الحكمة السائدة في الأدب معتقداً أن الثقافة الحالية يجب أن تتغير بشكل كبير وسريع من أجل دعم إدارة الجودة الشاملة (Mardani et al., 2013) ،ومن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التغيير الدائم للإدارة وعدم إستقرارها ، التركيز على الأهداف قصيرة الأمد وعدم الحرص على الأهداف طويلة الأمد ، لا يوجد تنسيق بين الأقسام والإدارات ، محدودية التدريب ، ضعف النظام المعلوماتي ، عدم التركيز على أهمية الموارد البشرية في إنجاح او فشل عمليات إدارة الجودة الشاملة، رفض الأفراد لعمليات إدارة الجودة الشاملة كونها تتعارض ومصالحهم الشخصية (عبد العظيم، 2016، صفحة 121)

5. أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

لقد اختلفت الدراسات في تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة

1.5. القيادة العليا في الإدارة :

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة الإدارة العليا للمنظمة بفوائد ومميزات التي تعيدها على المنظمة وضرورة تفعيل منهج إدارة الجودة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

الشاملة، وتعبر الإدارة العليا عن ذلك من خلال التزامها بالسياسة المعلنة للشركة وأهدافها ولوائحها و أولوياتها و سلوكيات الإدارة و اتخاذ الخطط والبرامج ، وتوفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق ، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد الخطوط الفاصلة بينها . وتأكيدا لهذا المبدأ يقول (لاسيلز) : إن افراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وانشاء ما يمكن أن تطلق عليه البيئة التحتية الإدارية لاحداث التغيير المطلوب. كذلك يجب أن توضح الإدارة العليا بجلاء أن الالتزام بالجودة هي مسئولية شخصية لايمكن تفويضها للغير . (أبو بكر، 2018، صفحة 58). فالإدارة العليا هي من تحدد مسارات المنظمة من خلال رؤيتها المستقبلية وقراراتها الاستراتيجية التي تقوم بها ، وتتولى تصميم هيكل المنظمة و تحديد العلاقات التنظيمية ونمط صياغة الاتصال والتحفيز والقيادة للتأثير في الآخرين ، و من خلالها تبلغ المنظمة أهدافها وغاياتها ، وتساهم في نشر الثقافة التنظيمية التي تحكم سلوك العاملين (رعد و عيسى، 2008، صفحة 88)

وفيما يلي الخطوات التي يمكن للإدارة العليا اتخاذها للبرهنة على هذا الالتزام :

- 1) وضع ونشر رؤيا واضحة الفلسفة المنشأة ومبادئها و أهدافها ذات العلاقة بالجودة .
 - 2) توفير وتوظيف الموارد اللازمة لخدمة الأهداف وتحديد المسؤوليات لتنفيذ وتحقيق ذلك .
 - 3) استثمار الوقت لتعلم القضايا و المسائل المتعلقة بالجودة (التنقيف والتدريب).
 - 4) تشجيع التواصل بين عناصر ووحدات الهيكل الإداري وعلى جميع المستويات وكذلك بين الوحدات التنظيمية في المنشأة وبين العملاء .
 - 5) أن تكون الإدارة العليا القدوة الجيدة في الأقوال والأفعال . (أبو بكر، 2018، صفحة 58)
- 2.5. التركيز على الزبون :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها ، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم . (محمد ع.، 2005/2004، صفحة 25) تحتاج المنظمات لتعزيز علاقتها مع الزبون للوصول إلى معرفة ما يحتاجون إليه من رغبات وكيفية تلبيةها لهم في أفضل طريقة ممكنة من أجل تحقيق رضاهم على المنتج ، فان رضا الزبون يؤثر على نجاح أو فشل المنظمة ، فمن المفروض على المنظمة أن تكون سريعة الاستجابة لطلبات الزبائن المتغيرة ، بالإضافة إلى وجود أنظمة مناسبة لتلقي شكاوي الزبائن والتعامل معها (م. ح. محمد، 2018) ، يجب على كل فرد في المؤسسة التفكير في التحسين المستمر كحياة يومية للمرء لفهم رضا الزبون. مثل تجربة مبيعات تويوتا الناجحة ، تم تصميم سيارات تويوتا وفقاً لاحتياجات الزبائن ، وليس بناءً على رأي كبار المديرين التنفيذيين، فيُنظر إلى مجال توجيه الزبائن وتركيزهم على أنهم أهم قيمة لإدارة الجودة الشاملة وأنه العامل الرئيسي لنجاح المؤسسة على المدى الطويل في السوق (Mardani et al., 2013).

3.5. التركيز على تلبية احتياجات العاملين:

التزام المؤسسة بتصميم وتسليم المنتجات التي تلبى احتياجات عملائها. يتطلب تركيزاً كبيراً على المنظمة من العملاء ويشمل معرفة المؤسسة بعملائها ، ونظام خدمة العملاء الشامل ، والاستجابة للعملاء ، والقدرة على تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء لذلك ، سوف تتطلع المؤسسات التي يقودها العملاء إلى عملائها أولاً. سيحاولون معرفة هوية عملائهم من خلال قياس احتياجات عملائهم الداخليين والخارجيين (Mardani et al., 2013)

3.5. التركيز على تحسين العمليات :

تعتمد TQM بأن الجودة لا تتمركز في عملية الفحص النهائي للمنتج أو الخدمة، ولكنها أكثر من ذلك يجب أن تصمم في كل خطوة وفي كل عملية من عمليات المنظمة، ومن ثم يرى Ellen & chaffee أن قياس الجودة يأتي من خلال التأكد من مدى توافر الجودة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

في العمليات الموصلة للمنتج أو الخدمة، إن إدارة الجودة الشاملة في طريقها في للحصول على منتج خالي من الأخطاء و الحصول على الأشياء صحيحة من أول مرة تقوم بتأسيس الجودة داخل خطوات عملية الإنتاج ، وذلك لأن تركيز الانتباه على النواتج فقط شيئاً مستمراً، واحتمالات الإنتاج تكون معاكسة بدون التركيز القبلي المعطي للعمليات المصممة لإحداث النواتج المرغوبة (فتحي، 2011، صفحة 53) ، يجب على المنظمة تحديد العمليات الرئيسية وتحسينها بشكل مستمر ، فهي من تضمن الجودة وذلك من خلال مراجعة لكافة جوانب عمليات التصنيع وإجراءات التصحيحية الملائمة .(م. ح. محمد، 2018)

ويعتمد مبدأ (التركيز على العمليات) على فلسفة المنع و الوقاية من الأخطاء، بدلا من اكتشاف الأخطاء بعد الوقوع فيها، وهذا ما عبر عنه Crosby بالأخطاء الصفرية أو الحصول على الأشياء صحيحة من أول مرة . (فتحي، 2011، صفحة 54)

5.5. التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين :

أولاً:التخطيط الاستراتيجي:

يعني الأهداف الرئيسية للجودة والخطوات التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف، ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء ويتضمن التخطيط الاستراتيجي التركيز على نواح خارجية وداخلية ونذكر منها : تدعيم نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة ومعالجة نقاط الضعف ، مصادر تمويل الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الخطة ، وضع خطط بديلة لحالات الطوارئ ، (عبد العظيم، 2016، صفحة 126) ،تعد إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية تتطلب توجيه إداري طويل الأمد يتم من خلاله تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة حيث توضح أهدافها وأولوياتها، وتترك جميع عاملين المنظمة على المسار الصحيح (م. ح. محمد، 2018) ، يشمل التخطيط الاستراتيجي جوانب التطوير والنشر ، وإدماج مشاركة الموظفين والتغذية الراجعة فيما يتعلق بالرؤية والآثار العملية اليومية. التخطيط الاستراتيجي يدرس كيفية تحديد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

المنظمات لأهدافها قصيرة وطويلة المدى ، وكيف تضع المنظمات خطاً لتعزيز العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء (Mardani et al., 2013)

ثانياً: التحسين المستمر :

هو استخدام التقنيات لتحديد العمليات الرئيسية للتحسين ، بحيث يكون اعتماد على التحكم في العمليات وتحسين العمليات الأساسية مع التصميم والتقييم تحسين العمليات والممارسات والخدمات وتحليل الأداء وبيانات التكلفة لدعم التحسين واعتماد برامج للعثور على خسائر التكلفة الزمنية في جميع العمليات وتعزيز تحسين الجودة مع المجموعات الخارجية ، والمقارنة مع المنافسين المباشرين والمقارنة مع المنظمات غير المتنافسة. (Nair & Choudhary, 2016) ، ولنجاح عملية التحسين يجب توفر الشروط التالية :

- الوقت بحيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من تقليص مدة تنفيذ العمل مهما كان التصميم أم تنفيذ أم مراقبة ، دراسة شكاوي الزبائن ، الحصول على المعلومات ، أي كل الوظائف والعمليات في المنظمة .
- المستوى التكنولوجي علاقة عملية التحسين المستمر بمستوى التكنولوجيا في المنظمة علاقة طردية أي كلما زاد المستوى التكنولوجي كانت هناك إستمرارية في التحسين وذلك عن طريق متابعة الابداعات والاختراعات وكل ونظم التصنيع والإنتاج الحديثة و محاولة إقتناءها ، كما أن استخدام الحواسيب الالية يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء وتصحيحها ، ويمكن كذلك التحسين والتطوير في المنظمة من خلال الطاقات البشرية في المنظمة وتشجيعها على التفكير والابداع .
- ضرورة تواجد قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المنظمة يسمح باتخاذ القرارات في أوقاتها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط . (فداء، 2015، صفحة 64)

6.5. القدرة على الاتصال الفعال :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

إن مشكلات الاتصال هي السبب الأول لتصدع معظم الجماعات و الطرق و المنظمات، أو حتى علاقات الأفراد. فبالرغم من وجود النوايا الحسنة ، إلا أنه غالباً ما يجد الأفراد صعوبة في توصيل الرسائل بكفاءة إلى الآخرين ، وقد يضيع ما بين المرسل و المستقبل شيء ما خلال تفسير الرسالة ، ولاشك أن هناك عوائق أخرى تحد من فاعلية عملية الاتصال ، منها جداول الأعمال غير المجدولة بشكل صحيح، أو الفروق الثقافية بين الأفراد و الجهات الخاصة لمجموعة معينة ، أو قلة أو عدم وجود تغذية عكسية ، ومن هنا يمكن للموارد البشرية العاملة في المنظمات أن تحقق اتصالاً جيداً إذا قامت بما يلي: (رعد، 2016، صفحة 108):

- 1) تحديد الهدف الحقيقي من الرسالة .
- 2) الأخذ بعين الاعتبار مدى القدرة على الفهم و الإصغاء .
- 3) استخدام قناة اتصال مناسبة للتوصيل.
- 4) الحصول على تغذية عكسية للتأكد من فهم الرسالة .
- 5) تطوير مهارات الاتصال بشكل مستمر .
- 6) الاستفادة من فرص التدريب .
- 7) مكافأة أي فرد يقوم باتصال جيد. (رعد، 2016، صفحة 109)

II. الثقافة التنظيمية

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

الثقافة هي تصور أو انطباع أن الموظف قد تجمع على أساس ما رآه وسمعته وخبره داخل المنظمة، الثقافة مصطلح مخصص تستخدم لشرح أو وصف شيء ما بدلاً من تقييمه. الثقافة هي نتيجة التفاعل الاجتماعي وهي ظاهرة اجتماعية ليست نتيجة طبيعية للخصائص التقنية التنظيمية. (Cheema & Abbas, 2017) ، وعرفها Edgar Morin على أنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

الاتجاهات (المعتقدات) والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية. (ابو الشرش، 2015، صفحة 10)

2. خصائص الثقافة التنظيمية :

- تبرز خصائص الثقافة التنظيمية في عدة مظاهر نذكر منها
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية التصرف وقبولهم للمخاطرة وتشجيعهم على أن يكونوا مبدعين ومبادرين.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين و درجة تحملها للاختلاف وتقبلها وجهات نظم المعارضة
 - مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات و التعليمات وإحكام الإشراف على العاملين .
 - مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية .
 - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت على الأداء أو على المعايير الأقدمية والوساطة .
 - طبيعة نظم الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمطيا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات. (محمود، 2012/2013، صفحة 82)

3. أنواع الثقافة التنظيمية :

تمثلت الثقافة التنظيمية في نوعان وهما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة ونعني بذلك:

الثقافة القوية هي تلك التي يتم فيها توصيل المعايير والقيم والمعتقدات على نطاق واسع وتطبيقها بحماسة، فالثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك الموظفين في العمل. (Cheema &

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

(Abbas, 2017) ، أما الثقافة الضعيفة فيها يسير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، ويلتقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة . (عائشة، صفحة 145)

4. أبعاد الثقافة التنظيمية

1.4. القيم التنظيمية: (ب. هـ. محمد & اسماعيل، 2017)

هي المفاهيم والأفكار الأساسية يبني حولها العمل، وينبغي ان تكون بسيطة ومعلنة. وتعني كذلك المبادئ الأساسية السائدة في المنظمة، وتتضمن المعتقدات والأفكار التي تعتقها المنظمة لتمييزها، وإكسابها ميزة تنافسية ، وللقيم أهمية بالغة، تتحدد جوانبها في أنها :

I. تساعد في بناء وتشكيل شخصية العاملين، وتعمل كموجهات لسلوكهم، وتقيهم من الانحراف.

II. تؤدي دورا رئيسا في حل الخلافات و اتخاذ القرارات عند الأفراد.

2.4 السلوك التنظيمي:

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن تم إنتاجهم. ويمكن تعريفه على انه سلوك الأفراد داخل المنظمة ، ونقصد بالسلوك هنا الإستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد، العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات أو الادراك . (ثائر، 2016، صفحة 08)

3.4. المصطنعات (الأشياء الملموسة):

يقصد بها الرموز والتي هي عبارة عن دلالات إشارات متميزة تعرف بها المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، (بوديب، 2014) مثل إسم وشعار المنظمة ، إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة ، المباني والتصميمات الداخلية والخارجية للمنظمة.

.III إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية:

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب في البداية إحداث تغييرات في الثقافة الراجعة في المصرف والتي تلخص طريقة أداء الوظائف بالمنظمة، وتؤثر بفاعلية في أكثر القضايا أهمية في حياة المنظمة مثل طرق إتخاذ القرار، وكيفية استخدام الموارد البشرية المتاحة ، وكيفية استجابة العاملين للبيئة المحيطة (بسام، منذر، و لمى، 2009). يمكن أن يكون لإدارة الجودة الشاملة تأثير كبير على ثقافة المنظمة ،حيث أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري يتم من خلاله تطبيق ممارسات مثل العمل الجماعي ،العلاقة الداخلية مع العملاء ، وشراكة الموردين هي أدوات ثقافية التحول وتنطوي على تغيير ثقافي كبير في المنظمة ، إدارة الجودة الشاملة هي تغيير كامل في ثقافة المنظمة والطريقة تصرف لناس في العمل (Rad, 2006) ، إن الثقافة التنظيمية هي التي تؤثر على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ونتائجها. من حيث الجوهر ، فإن طبيعة هذه العلاقة معنية بالاتجاه السببي بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية ، وأيهما يسبق الآخر يجادل العديد من المؤلفين في أن هذا الطرح في هذا الصدد الثقافة التنظيمية هي التي ستحدد إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدلاً من تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي يؤدي إلى التغيير الثقافي (Prajogo & McDermott, 2005) ، تؤثر الثقافة التنظيمية على اعتقاد الأفراد في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، حيث من أجل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح يتطلب ثقافة قادرة على التنفيذ والدعم والإسناد بالكامل (م. ح. محمد، 2018) .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مناقشتها

I. الدراسات السابقة

1. دراسة (محمد، 2000 - 2003) بعنوان:

تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على إمكانية إدارة الجودة الشاملة على الخدمات البلدية دراسة على محافظة جدة والبلديات الفرعية التابعة لها .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة الى تقنين مقياس لقياس قوة الثقافة التنظيمية يتسم بصدق وثبات ، والتعرف على مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لإمكانية النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك حسب المتغيرات الديموغرافية لمفردات مجتمع البحث ، وكذلك بناء نموذج يوضح ابعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة على إمكانية التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وتم استخدام منهج استكشافي وصفي .

كما تم الحصول على البيانات الأولية من مفردات مجتمع البحث المكون من (211) مفردة تمثل الوظائف الرئاسية بأمانة محافظة جدة و البلديات الفرعية التابعة لها وذلك بواسطة قائمة الاستقصاء مع تدعيمها بالمقابلة الشخصية ، وتم استرداد (140) قائمة صحيحة بنسبة (66.7%) من حجم مجتمع البحث.

وتوصلت هذه الدراسة بعدد من النتائج من أهمها:

إن المتغيرات المستقلة التي تمثل ابعاد الثقافة التنظيمية الأكثر أهمية كانت بالتسلسل كالآتي: التوجه فيما يتعلق بالصراع -دعم الإدارة العليا والتوجه نحو الجودة -التوجه نحو الافراد العاملين - التوجه المستقبلي للعاملين التوجه نحو العملاء الخارجيين - ثم البعد الخاص بالولاء والالتزام .

لوحظ انه وفقا لاتجاهات مفردات العينة أن اكثر ابعاد الثقافة التنظيمية أهمية وألوية البعد الخاص بالتوجه نحو الصراع ، وهذا يظهر عمق هذا البعد ووجوده بأمانة والبلديات ، ولعل ذلك يمثل أحد الأسباب الأساسية التي تؤدي الى عدم قوة الثقافة التنظيمية بأمانة محافظة جدة وبلديات التابعة لها.

تبين وجود تناقض فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالأفراد فبعض الابعاد لها أهمية كبيرة مثل التوجه نحو الافراد العاملين والتوجه المستقبلي للعاملين بينما كانت الأهمية المتدنية لأبعاد التنمية والتدريب والتعلم ،الحوافز والمكافآت والتقدير .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية السائدة بأمانة محافظة جدة والبلديات الفرعية التابعة هي ثقافة متوسطة القوة ، كما توصلت الى بناء مقياس لقوة الثقافة التنظيمية يتسم بالصدق والثبات. لم تثبت صحة الفرضية الأولى حيث ثبت أن إمكانية النجاح في تطبيق الجودة الشاملة في امانة محافظة جدة والبلديات التابعة لها وفقا لكل المتغيرات الديموغرافية فيما عدا المتغير الخاص بالعمر .

2. دراسة (Prajogo & McDermott, 2005) بعنوان:

The relationship between total quality management practices and organizational culture

العلاقة بين الممارسات إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الثقافات المعينة التي تحدد التنفيذ الناجح لممارسات إدارة الجودة الشاملة. على وجه التحديد ، يختبر رأيين متنافسين حول العلاقة ؛ وجهات النظر الوجدانية والتعددية. تم استخلاص البيانات التجريبية من 194 منظمة في أستراليا. يستخدم نموذج البحث معايير جائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة كإطار إدارة الجودة الشاملة ويبني على نموذج القيم المتنافسة لتأطير الثقافة التنظيمية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية. تدعم النتائج وجهة النظر التعددية ، حيث توصلت الدراسة إلى تحديد مجموعات فرعية مختلفة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال أنواع مختلفة من الثقافات. ومن المثير للاهتمام ، أن الثقافة الهرمية وجدت أن لها علاقة كبيرة مع ممارسات معينة لإدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك ، تشير النتائج إلى أنه على الرغم من أن العوامل الثقافية التي تقوم عليها العناصر المختلفة لإدارة الجودة الشاملة متباينة ، وحتى معادية ، يمكن للمنظمات تنفيذها في وئام. التأثير الرئيسي لهذه الدراسة هو أن المنظمات بحاجة إلى استيعاب الأهداف المتباينة من خلال تطوير نظام أو هيكل يسمح بمرونة كافية لتكييف أساليب الإدارة المختلفة (حتى المتناقضة) ، بين التحكم والمرونة وبين التوجهات الداخلية والخارجية ، حتى يتمكنوا من الاستفادة من الأبعاد المتعددة لإدارة الجودة

الشاملة، كما توصلت الدراسة إلى دليل تجريبي على الأبعاد المتعددة لممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى جانب ارتباطها بأنواع مختلفة من الثقافة.

3. دراسة: (Rad, 2006) بعنوان:

The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيم الثقافية على نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات جامعة أصفهان (IUHs) إيران 2004. تم استخدام استبيانات الدراسة الاستقصائية في هذا الاستبيان للحصول على ردود من مديري المستشفيات والموظفين. تضمنت البيانات التي تم جمعها خصائص الثقافة التنظيمية في IUHs ودرجة نجاح إدارة الجودة الشاملة ومشكلات تنفيذها في هذه المستشفيات. حيث توصلت إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة في IUHs كان متوسطاً. كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة منخفضاً جداً ومنخفضاً ومتوسطاً وناجحاً للغاية على التوالي في 16.7% و 16.7% و 58.3% و 8.3% في المستشفيات. كان لإدارة الجودة الشاملة التأثير الأكبر على إدارة العمليات ، والتركيز على العملاء والقيادة والإدارة ، وأثر أقل على التركيز على الموردين ونتائج الأداء والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الموارد المادية. كانت مشكلات الموارد البشرية وتقييم الأداء والمشكلات الاستراتيجية أهم العقبات التي تحول دون نجاح إدارة الجودة الشاملة على التوالي ما مجموعه 75% و 25% من المستشفيات لديها هيكل ميكانيكي وعضوي على التوالي. في المجموع 41.6% من المستشفيات لديها ثقافة تنظيمية ضعيفة مقابل 58.4% في المائة ثقافة متوسطة. كان نجاح إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات ذات الهيكل التنظيمي العضوي والثقافة التنظيمية المتوسطة أعلى من المستشفيات الآلية والبيروقراطية ذات الثقافة التنظيمية الضعيفة، وتظهر الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب الثقافة التنظيمية موجهة نحو الجودة تدعمها بالتزام الإدارة العليا ومشاركتها ، والتعلم التنظيمي وريادة الأعمال ، والعمل الجماعي والتعاون ، والمجازفة ، والتواصل المفتوح ، والتحسين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

المستمر ، والتركيز على العملاء (داخلياً وخارجياً) ، والشراكة مع الموردين ، ومراقبة الجودة وتقييمها. من خلال تكرار هذه الدراسة في مختلف البلدان والسياقات ، يمكن أن تكون النتائج مفيدة جداً لتطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة يمكن تنفيذه بنجاح في سياق متعدد الثقافات.

4. دراسة: (Samat et al., 2006) بعنوان:

TQM practices, service quality, and market orientation Some empirical evidence from a developing country Nusrah

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة بالإضافة إلى العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتوجه السوق. تم توزيع استبيانات منظمة على مديري 175 منظمة خدمية في المنطقة الشمالية من ماليزيا أعيد 101 منها ، حيث توصلت إلى تمكين الموظفين ، والمعلومات والاتصالات ، وتركيز العملاء ، والتحسين المستمر كان لهما تأثير كبير على جودة الخدمة ، في حين أن تمكين الموظفين وتركيز العملاء فقط كان لهما تأثير كبير على توجه السوق.

ساهمت الدراسة إلى معرفة كبيرة في صناعة الخدمات حيث لا يزال هناك نقص في الدراسات التي تم إجراؤها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمات بسبب أصلها، وهو أكثر ارتباطاً بمنظمات التصنيع. يساعد على فهم التحسن في جهود الجودة في المنظمات الخدمية في سياق الممارسين الماليزيين، بالإضافة إلى الأدبيات عن طريق سد الفجوة وإظهار أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية. كما قدمت بعض المساهمات النظرية لتطوير إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بتوجه السوق.

5. دراسة (منال، 2007) بعنوان:

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

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة المتمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة) كما تهدف على توضيح اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل ، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في فروع وإدارات البنوك العاملة في قطاع غزة ، وتم الاعتماد على الاستبان لجمع البيانات حيث تم توزيع 166 استبيان استجاب منهم 138 استبيان أي ما نسبته 83%.

وتوصلت الدراسة الى 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 و القدرة على الاتصال الفعال و القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة ، يليه الاهتمام بالتركيز على العميل ، يليه الاهتمام بالتركيز على العميل ، ثم التركيز على تحسين العمليات ،بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم وتدريبهم وتحفيزهم ويمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق، بالإضافة الى انه 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 ،والجنس).

6. دراسة: (بسام، منذر، و لمى، 2009) بعنوان:

تقويم الثقافة التنظيمية ومدى تلاؤمها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة(دراسة ميدانية عمى المصرف العقاري السوري - فرعي اللاذقية)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة إلى توصيف للثقافة التنظيمية المتلائمة مع إدارة الجودة الشاملة، ثم تقييم الثقافة التنظيمية الرائجة من خلال متغيراتها في المصارف محل الدراسة وتبين نقاط الضعف فيها للعمل على تجاوزها بما يساعد في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتقديم الخدمات المصرفية المنافسة ذات الجودة العالية بالإضافة إلى:

- توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مبادئها ومتطلباتها.
- توضيح الثقافة التنظيمية وأهميتها وأبعادها بما يتلائم مع إدارة الجودة الشاملة .
- تقويم الأنماط القيادية والعادات والتقاليد الرائجة في المصرف محل الدراسة .
- تقويم تقنيات التدريب المستخدمة ومدى تلاؤمها مع إدارة الجودة الشاملة .
- تقويم رضا الموظفين عن العمل في المصرف .

حيث تم استخدام أسلوب الوصفي التحليلي وعلى المقابلات المتعمقة مع موظفي المصرف محل الدراسة كما قام الباحثون بتصميم استبيان موجه إلى الموظفين في المصرف مكون من 31 بند ،تم توزيع 85 استبيان على الموظفي المصرف استرد منها 60 استبياناً صالحة للاستعمال. و توصلت الدراسة إلى مايلي:

▪ وجود فجوة بين الأنماط القيادية الرائجة في المصارف محل الدراسة وبين الأنماط القيادية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث: ضعف الطرق التي يتم بها اختيار الموظفين للعمل في المصرف، انخفاض درجة اعتماد الإدارة على الرقابة الذاتية وعلى قياس الخدمات المقدمة .

- غياب المعايير الموضوعية لتقييم وترقية ومكافأة الموظفين .
- لا يستخدم المصرف معيار تحسين الجودة لقياس أداء الموظفين .
- لا يوجد قياس دوري لجودة العمليات .
- انخفاض مستوى التدوير الوظيفي .
- انخفاض درجة اهتمام الإدارة بالعملاء واستقصاء آرائهم .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

- لا تهتم إدارة المصرف بتكاليف الجودة الرديئة .
- انخفاض مستوى تقنيات التدريب المستخدمة في المصرف محل الدراسة من حيث:
انخفاض عدد البرامج التدريبية، وعدم انسجام أهداف المصرف مع أهداف الموظفين.
- غياب مفهوم الجودة مع عن محتوى البرامج التدريبية.
- انخفاض درجة التعاون بين الموظفين.
- ضعف شعور الموظف بأنه عنصر أساسي وفاعل في المصرف.
- انخفاض درجة رضا الموظفين عن العمل في المصرف.

7. دراسة (يوسف و سيد أحمد، 2010) بعنوان:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الخدمات الصحية العمومية ،

- هدفت هذه الدراسة الى التمكن من فهم التدخلات الكائنة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات الصحية المقدمة للعميل ،حيث قامت بمعالجة هاته النقاط :
- مفهوم جودة الرعاية الصحية وإدارة الجودة الشاملة .
 - خلفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي العمومي .
 - العوامل المؤثرة على نظام الجودة في مؤسسة الخدمات الصحية العمومية .
 - توضح ان إدارة الجودة الشاملة هي الحل الأنسب لأزمات الجودة في منظمات الصحة وتوصلت الدراسة الى مايلي :
 - وجود اتجاهات لدى المدراء والمسيرين بالمؤسسات الصحية العمومية بصلاحيات إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بالخدمات الصحية في تحسين أداء العاملين بها .
 - يتاثر نظام الجودة في مؤسسات الخدمات الصحية العمومية بعدة عوامل تتعكس على جودة الخدمات المقدمة للعملاء (المرضى).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

- إن التحول الى تطبيق النماذج الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي يجب أن يكون بصورة كلية ودون تجزئة أو إلغاء لبعض عناصره التي احتلت درجة متقاربة من الأهمية العالية .
- أن يكون هدف الارتقاء بأداء الأفراد العاملين هو تحقيق رضا المستهلك الخارجي المتمثل في متلقي الخدمة أو الرعاية الصحية (المريض).

8. دراسة (فادية، 2010-2011) بعنوان:

تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات.

هدفت هذه إلى تقييم مدى تأثير جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمية الجزائرية على رضا عملائها ، وقد خصت الدراسة الميدانية الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للتأمينات saa بتلمسان ، حيث قامت بقياس جودة خدماتها المقدمة حسب مقياس الأداء الفعلي للخدمة servperf، بهدف معرفة مستوى رضا عملائها .وقد مكنت هذه الدراسة من التوصل الى انه رغم رضا عملاء الوكالة محل دراسة عن جوانبها المادية الملموسة ، إلا أن رضاهم عن جودة خدمات الأبعاد الأربعة الأخرى المميزة لمقياس الأداء الفعلي للخدمة servperf (الاستجابة ، الاعتمادية ،الأمان ، التعاطف) كان متوسطا ، لهذا يجب عليها ان تبذل مجهودات أكبر لتثبيت ثقافة الجودة في مختلف وظائفها ، حتى تتال رضا زبائنها ووفائهم.

9. دراسة (زيادة، 2011) بعنوان:

اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من مصارف التجارية الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية . تم تصميم و تطوير استبانة لغرض جمع

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها (211) مديرا ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان ابرزها : أن المصارف التجارية الفلسطينية بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة ، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى ابعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضا ، كما تبين انه يوجد اثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا ، التركيز على العميل ، مشاركة العاملين وتحفيزهم ، تدريب العاملين وتأهيلهم ، التركيز على تحسين العمليات المصرفية ، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية ، القدرة على الاتصال الفعال ، اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات) على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، مهارات التفكير الابتكاري ، سلوكيات الدور الإضافي) . وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية الى ضرورة قيام المصارف التجارية الفلسطينية بزيادة الاهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل و هادف نحو تحسين الأداء التنظيمي .

10. دراسة (Zakuan et al., 2012) بعنوان:

Critical success factors total quality managemement implementation in higher education institution

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجال البحث لعوامل النجاح الحاسمة في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي التي يمكن استكشافها وتوليد معرفة جديدة لتحسين ممارسات ونتائج إدارة الجودة الشاملة خاصة في مؤسسات التعليم العالي. قدمت هذه الدراسة جميع الأدبيات التي هي ذات صلة بعوامل النجاح الحاسمة إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها في مجالات مختلفة. يركز الاستعراض على عمليات التنفيذ ، والآثار على أداء المنظمة والمؤشرات المشجعة لاعتماد إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. توصلت هذه الدراسة إلى عوامل النجاح الحاسمة للمجموع إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

بسبب عدم وجود سبب محدد، العديد من المنظمات لا تتبنى نهج إدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك ، حددت بعض المنظمات والمؤسسات بالفعل الفوائد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسستهم ويعتقدون أن هذا النهج يمكن أن يمنحهم فرصة لتحقيق أهدافهم. نتائج هذه الدراسة المقترحة النموذج المفاهيمي الذي يتألف من تنفيذ عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة وأثره على أداء مؤسسات التعليم العالي.

11. دراسة (elfaituri، 2012) بعنوان:

An assessment and the influence of organisational culture on TQM implementation inof TQM implementation

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ،واستكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الليبية بالإضافة إلى ذلك تحديد العقبات الرئيسية التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الليبية. تستخدم هذه الدراسة كل أساليب الكمية والنوعية، وتم تصميم استبيان لتحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الليبية، وتحديد العلاقات السببية بين العوامل من أجل استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وأجريت مقابلات مع المديرين والمشرفين لاكتساب فهم أكبر لبعض القضايا الإضافية فيما يتعلق بممارسة إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية ،حيث أظهرت نتائج تحليل البيانات أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة denision and spreitzer كما هو مقترح واختباره من قبل (cvf)

12. دراسة (جويحان، 2013) بعنوان:

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة السحاب الصناعية

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية -سحاب ،ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (36) تقيس مدى تطبيق أبعاد ثقافة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

الجودة في المنظمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (220) موظف من إدارة العليا والوسطى يمثلون (72) منظمة .وبعد اجراء عملية التحليل توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- بينت نتائج التحليل أن مدى تطبيق أبعاد TQM في المنظمات محل الدراسة كان مرتفعا.
- بينت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد TQM على الأداء الإستراتيجي أن المتغير المستقل كان يفسر 2.8% من التغير في المتغير التابع.
- بينت أن المتغير المستقل (التحسين المستمر) له أثر كبير في تحسين المنتجات والخدمات و العمليات الإنتاجية الخاصة بالمنظمة من وجهة نظر العاملين .
- بينت أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (دور القيادة) على الأداء الاستراتيجي بشكل ضعيف حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 2.8% من التغير في الأداء الاستراتيجي للمنظمة .
- بينت أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رضا العاملين) على الأداء الاستراتيجي بشكل متوسط حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 9.3% من التغير في الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
- بينت أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة الموردين) على الأداء الاستراتيجي بشكل ضعيف حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 3.3% من التغير في الأداء الاستراتيجي للمنظمة .
- بينت أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرغبة في التغيير) على الأداء الاستراتيجي بشكل متوسط حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 15% من التغير في الأداء الاستراتيجي للمنظمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

- بينت أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التحسين المستمر) على الأداء الاستراتيجي بشكل متوسط حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 29.3% من التغير في الأداء الاستراتيجي للمنظمة .

13. دراسة (Mardani et al., 2013) بعنوان:

Total Quality Management and Organizational Culture framework for Small and Medium-Sized Businesses (ISMBs) in Iran:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الإيرانية الصغيرة والمتوسطة (ISMBs). تم التقييم النموذج الهيكلي والتحقيق في العلاقات المفترضة بين المستقلين، يتم تنفيذ المتغيرات والمتغيرات التابعة باستخدام SEM. تم اختيار العينة في 250 الشركات الصغيرة والمتوسطة الإيرانية في أربع محافظات من البلاد ، وهي: المركز ، أصفهان ، يزد وطهران. توصلت هذه دراسة عدم وجود علاقة بين ثقافة المجموعة والقيادة. ومع ذلك ، كان لثقافة المجموعة تأثير إيجابي على المعلومات والتحليل وتركيز العملاء على النحو المتوقع.من ناحية أخرى، كانت هناك علاقة إيجابية بين الثقافة العقلانية والقيادة كما هو متوقع ولكن لا علاقة بين مشاركة الموظف وتركيز العملاء، على عكس تنبؤ مفترض. أكدت النتائج العلاقة الإيجابية بين الثقافة الهرمية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة العمليات بشكل ملحوظ. بالإضافة إلى ذلك ، كانت هناك علاقة بين الثقافة التنموية ومشاركة الموظفين وتركيز العملاء كما هو متوقع ولكن أقل بشكل كبير.

14. دراسة (حسين، 2013) بعنوان:

أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف ، وتم اختيار المصارف التابعة لمصرف الرافدين بوصفه مجالاً مناسباً لإجراء الجانب الميداني للدراسة ، تم صياغة عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية واختبرت بواسطة مجموعة من

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

الأساليب الإحصائية واعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات اللازمة على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للقيام بذلك والتي صممت بوصفها مقياسا للبحث ، إذ تم (47) استمارة على عينة الدراسة المؤلفة من مدراء المصارف ومعاونيهم ومدراء الأقسام و الوحدات الرئيسية والفرعية في المصارف عينة الدراسة واسترجعت منها (43) استمارة صالحة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل من أهمها : وجود أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف قيد الدراسة ، وفي ضوء استنتاجات الدراسة قدم الباحث عدد من المقترحات التي يمكن أن تستفيد منها المصارف قيد الدراسة .

15. دراسة (Talib, 2013) بعنوان:

An Overview of Total Quality Management: Understanding the Fundamentals in Service Organization

هدفت هذه الدراسة إلى شرح أساسيات ومكونات إدارة الجودة الشاملة ، حيث غطت الدراسة نظرية و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وممارستها ونظام الخدمة مع أسباب فشلها ونهج تطبيقها، من خلال تغطية جميع القضايا الرئيسية على نحو المبين في أهداف هذه الدراسة ،حيث قدمت الدراسة مساهمة حقيقية في :

- فهم نظام الخدمة و أسباب نموه .
 - فهم إدارة الجودة الشاملة في تنظيم الخدمة و تأثيرها .
 - فهم دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية .
 - معرفة مالذي يسبب فشل إدارة الجودة الشاملة .
 - فهم كيف يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية لتحقيق نتيجة أفضل ؟
- توصلت الدراسة أن المؤسسات التي ترغب في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بفعالية يجب أن تتحلى بالصبر لأن إدارة الجودة الشاملة تستغرق وقتا طويلا لتنفيذها وتحقيق نتائج مثمرة. يتطلب تغييرات كبيرة في الجوانب الثقافية وكذلك عقلية الموظف في المنظمة. علاوة على ذلك ، تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تطبق على نطاق واسع في قطاع

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

الخدمات ومسؤولة عن تحسين الاقتصاد ، ويرتبط تنفيذه بزيادة رضا العملاء والمزيد بصرامة يجري تنفيذه وكان ذلك أفضل أداء الأعمال . يمكن أن تساعد هذه الدراسة مديري الخدمات في فهم أفضل لمفهوم الجودة الشاملة وجودة الخدمة وتنفيذها في مؤسساتهم من خلال النظر في التزام الإدارة العليا وتركيز العملاء باعتبارها أهم المبادئ لمؤسسات الخدمة، كما سيساعدهم على تحفيز وخلق رؤية للتغيير.

16. دراسة (عماد، 2016) بعنوان:

مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تحليل الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد هي : القيم التنظيمية ، السلوك التنظيمي و المصطنعات ، كما تم تحليل إدارة الجودة الشاملة إلى أربعة أبعاد هي : التزام القيادة في الإدارة العليا، التركيز على الزبون، الاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر. وقد تمثلت الدراسة التطبيقية في دراسة حالة على مستوى مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة ، مع استعمال المقابلة مع رئيس قسم مراقبة الجودة في مركب و الاستبيان لجمع البيانات من كامل المتجمع المكون من 104 عاملا .وقد تم توزيع 96 استبيانا على العاملين ، تم استرجاع 90 استبيانا ، استبعد منهم 4 استبيانات غير صالحة للدراسة ، ليبقى 86 استبيانا صالحا للدراسة. وبعد تحليل البيانات باستعمال النسخة 20 من برنامج spss توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة ، إذ تساهم الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها الثلاثة في رفع التزام القيادة في الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة ، كما تساهم الثقافة التنظيمية في التركيز على الزبون بجميع أبعادها أيضا، وتساهم الثقافة التنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة ولكن من خلال السلوك التنظيمي والمصطنعات، في حين لم تكن هناك

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

علاقة ارتباط معنوية تفسر العلاقة بين القيم التنظيمية والاهتمام بالموارد البشري. كما تمكن الثقافة التنظيمية من الحفاظ على التحسين المستمر، وذلك من خلال المصطنعات والقيم التنظيمية، في حين لم تكن هناك علاقة ارتباط معنوية تفسر العلاقة بين السلوك التنظيمي و التحسين المستمر.

17. دراسة (Yaghi, 2016) بعنوان:

تشخيص الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاعين العام والخاص حول عمل المرأة الإماراتية وتوليها مناصب إدارية وقيادية عليا

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاعين العام والخاص من خلال استطلاع آراء الموظفين الإماراتيين حول عمل المرأة الإماراتية وتوليها مناصب إدارية وقيادية عليا. وتم استخدام أسلوب المسح الميداني بتوزيع 1500 استبياناً خاصاً بالدراسة على عينة عشوائية متيسرة من الموظفين الإماراتيين العاملين في مختلف الإمارات السبع في الدولة وتم استرجاع 1026 استبياناً مكتملاً منها. وتوصلت نتائج تحليل التباين الأحادي وتحليل الانحدار المتعدد أنّ الموظفين يؤيدون عمل المرأة المواطنة خارج بيتها لكن مع وجود تخوف من أن يكون هذا العمل على حساب بيتها وأسرته. كما أنّ الموظفين يؤيدون تولي المرأة الإماراتية مناصب إدارية وقيادية عليا في مؤسساتهم ويثقون بقدرتها على القيام بمهام هذه الوظائف. كما أظهر التحليل أن النساء الإماراتيات يفضلن العمل في وظائف تختلف عن تلك التي يفضلها لهن الرجال مع تشابه الطرفين في تفضيل عمل المرأة المواطنة في الوظائف الحكومية عموماً. وقد تأثرت آراء الموظفين بعوامل رئيسية هي الجنس ومستوى التعليم ودرجة التمدن والتمسك بالقيم والعادات والتقاليد الإماراتية ودرجة المحافظه أو التحرر. وقد تمت مناقشة هذه النتائج وارتباطها بالثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع في الإمارات العربية المتحدة.

18. دراسة (داود & سلمان, 2016) بعنوان:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة في تعزيز الاستدامة البيئية /بحث تطبيقي في شركة الحفر العراقية :

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع الأداء البيئي من خلال تشخيص وتحليل الفجوة بين الاداء البيئي لشركة الحفر العراقية وآليات ومستويات التطبيق لمتطلبات المعيار الدولي ال (ISO14001:2004) ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة وابعاد الاستدامة البيئية وتحديد أهم أسباب تلك الفجوة واقتراح الحلول والمعالجات الممكنة لردم الفجوة الظاهرة , تم اختيار شركة الحفر العراقية احدى تشكيلات وزارة النفط لتكون عينة للبحث الحالي وقد جرى دراسة الواقع البيئي للشركة من خلال استخدام قائمة الفحص خاصة بمتطلبات نظام الادارة البيئية وفق المواصفة القياسية (ISO14001:2004) ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمتمثلة بـ (التزام الادارة العليا، التركيز على الزبون، العمل الجماعي، التحسين المستمر) فضلا عن قائمة الفحص الخاصة بأبعاد الاستدامة البيئية والمتمثلة في البحث الحالي بـ (تقليل التلوث ، الحفاظ على صحة الانسان ، ترشيد استهلاك الموارد، استخدام الطاقة المتجددة) ، توصل البحث الحالي الى ان هناك سعي جاد تقوم به شركة الحفر العراقية متمثلة بإدارتها العليا والاقسام المتخصصة بمجال البيئة لتحسين ادائها البيئي، لكنه قيد الاعداد والمراجعة ولم يتم تطبيق اجراءات فعلية على ارض الواقع بسبب ظروف مختلفة لعل ابرزها الاوضاع الامنية والسياسية المتدهورة .

19. دراسة (دهمش، 2016) بعنوان:

أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة من وجهة نظر موظفي الإدارة العليا فيها، وتكون المجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العليا (المدير ، نائب المدير ، رئيس المصلحة ،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

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 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 بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة بمدينة المسيلة .

20. دراسة (معالي عباس و علي، 2017) بعنوان:

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم .

هدفت هذه الدراسة إلى لمعرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي، ومعرفة دور الثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي، وذلك بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم، كذلك التعرف على مدى ممارسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، و الوقوف على أثر ذلك التطبيق على كفاءة الأداء المؤسسي بتلك المصانع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من المبحوثين ، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss لتحليل الاستبيان واختبار الفروض .وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي، وبين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية ، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء المؤسسي ، كما اتضح أيضا وجود توسط جزئي لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والتوقعات) للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي .

21. دراسة (Abbas & Cheema, 2017) بعنوان:

Organizational culture impact on banking performance in presence of organizational commitment: A case of banking sector of Pakistan:

هدفت هذه الدراسة إلى متابعة لتقييم أداء النظام المصرفي في باكستان ولكن مع إشارة محددة للثقافة التنظيمية. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الأداء المصرفي ورؤية دور الالتزام التنظيمي إذا كان ذلك يعزز علاقة ثقافة الأداء؟ اعتمد البحث على النموذج الثقافي الذي طوره (Dension 1990) وفقاً لهذا النموذج تم إجراء تقييم الأثر الثقافي من خلال تقييم كل مكون من مكونات الثقافة ، في حين تم تقييم الأداء المصرفي من خلال مراعاة نسب الربحية، تم استخدام كل من الشكل الأساسي والثانوي للبيانات. تم جمع 331 ردًا عشوائيًا من ستة بنوك تجارية لمدينتين توأمين (إسلام آباد وروالبندي: مدينتان في باكستان) مدرجة في بورصة كراتشي الباكستانية. تم جمع البيانات الأولية عن طريق تعويم استبيان يحتوي على 27 بنداً تتعلق بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. بالنسبة لمصدر البيانات الثانوي ، تم الاعتماد على التقارير المالية المنشورة للبنوك من السنوات الخمس الماضية المأخوذة من موقع بورصة كراتشي على الإنترنت. توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية وأبعادها الثقافية الأربعة كان لها تأثير إيجابي كبير على الربحية المالية في القطاع المصرفي في باكستان و تسمح لنا النتائج الإحصائية أيضاً باستخلاص استنتاج حول الأهمية الإيجابية للالتزام التنظيمي في علاقة الأداء الثقافي ، وتوصلت كذلك إلى أن الثقافة التنظيمية هي ظاهرة قوية يمكن مناورتها لتحسين الأداء التنظيمي من خلال التأثير على درجة الالتزام تجاه القطاع المصرفي في باكستان. تركز المؤسسات الناجحة على القدرة على التكيف من خلال إعطاء استجابة سريعة وفورية للإشارات الخارجية، الاقتراب من خلال البيئة. من الضروري لمنظمة فعالة أن تتخذ المبادرات والمخاطر، وتفهم سيناريو الأعمال وتنفيذ التغيير في الوقت المناسب. هذه المنظمات تركز على العملاء، وتتعرف على احتياجات العملاء، وتحاول إرضائهم وتوقع احتياجاتهم المتوقعة. لغرض التغيير والحصول

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

على منظمات المعرفة تحويل الإشارات من البيئة الخارجية إلى فرصة فاضلة. التنظيم الفعال لديه فهم واضح للمهمة التنظيمية ، ويؤدي إلى تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية الواضحة التي تعمل كمرجع أثناء السعي لتحقيق الأداء.

22. دراسة (Abed, 2017) بعنوان:

بناء مقياس لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومقياس مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الارشاد الزراعي :

هدفت هذه الدراسة إلى بناء و تقنين مقياس كمي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز الارشاد الزراعي تتوافر له دلالات ثبات وصدق مقبولة ،والى بناء و تقنين مقياس كمي لمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الارشاد الزراعي تتوافر له دلالات ثبات وصدق مقبولة، كذلك التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الارشاد الزراعي ، حيث أجريت في محافظة القليوبية ، وتم إختيار العينة العشوائية التي استخدمت في بناء وتقنين كلا من مقياس تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز الارشاد الزراعي ومقياس مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الارشاد الزراعي من الجهاز الوظيفي للارشاد الزراعي ، وقد تألفت العينة من 70 أخصائي على مستوى الإدارات ومرشد زراعي على مستوى الجمعيات الزراعية بنسبة 72% من إجمالي عدد الجهاز الوظيفي البالغ عددهم 97 أخصائي على مستوى الإدارات ومرشد زراعي على مستوى الجمعيات الزراعية ، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss .

وتوصلت الدراسة بأنه هناك 12 سبب ذكرها المبحوثين يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الارشاد الزراعي بنسب تراوحت بين (94.3%) و (34.3%) مرتبة تنازليا على النحو التالي: عدم وجود التزام من الإدارة العليا بدعم منهجية TQM(94.3%)، حداثة ظهور علم إدارة الجودة الشاملة (90%)، عدم تخصيص مبالغ لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (82.9%)، عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال(74.3%)، اتباع

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

الأسلوب المركزي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم(71.4%)، الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجيتهم إلى التدريب(65.7%)، مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعة المقومة للتغيير(58.6%)، عدم إمام المرشدين الزراعيين بالأساليب الإحصائية للجودة(54.3%)، توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن يجنيها مركز الارشاد الزراعي من تطبيق TQM(50%) ، عدم وجود نظام فعال للاتصالات وتغذية الراجعة(44.3%) ، عدم وجود تعاون بين الأعضاء الفريق أو بين فرق العمل وبعضها(38.6%) ، التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها المرشدين الزراعيين والفرق في الوقت المناسب (34.3%).

23. دراسة (غوتي محمد & يوسف, 2017) بعنوان :

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء الابتكاري ومقارنة بين طبيعة هذه العلاقة مع الأداء الجيد ، وقد تم جمع البيانات من خلال 73 استبانة وزعت على مسيري وموظفي شركات الاتصالات الجزائرية .وتم استخدام تقنية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد أداء الابتكار ، وتوصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد أداء الابتكار لشركات الاتصالات الجزائرية .

24. دراسة (غ. محمد & يوسف, 2017) بعنوان :

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء الابتكاري ومقارنة بين طبيعة هذه العلاقة مع الأداء الجيد ، وقد تم جمع البيانات من خلال

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

73 استبانة وزعت على مسيري وموظفي شركات الاتصالات الجزائرية . وتم استخدام تقنية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد أداء الابتكار ، وتوصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد أداء الابتكار لشركات الاتصالات الجزائرية .

25. دراسة (غوتي محمد, 2018) بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لشركات الاتصال الجزائرية، حيث اعتمدت هذه الدراسة طريقة بحثية استقصائية لدراسة العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي. وقد شمل المجتمع الإحصائي (المديرين والمشرفين على مختلف المستويات والموظفين) لشركات الاتصال العاملة بالجزائر. وكانت أدوات جمع البيانات استبانة معيارية ومغلقة، وقد تم توزيع 200 استبانة جمع منها 140 استبانة منها 12 غير صالحة للتحليل بنسبة 6%، و 128 صالحة للتحليل بنسبة 64%، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS v20 وكذلك برنامج Smart PLS3 الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS).

وتوصلت هذه الدراسة بعد التحليل البيانات الى العلاقات قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة وأداء الابتكار، وأيضا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط كلي .

26. دراسة(عائشة, 2018) بعنوان :

العلامة التجارية وأثرها على سلوك المستهلك الجزائري (دراسة مقارنة)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار نموذج سببي لمعرفة أثر العلامة التجارية على السلوك المستهلك الجزائري وذلك بوجود كل من متغير الرضا والثقة كمتغيرات وسيطية لاكتساب ولائه، لتحقيق ذلك قمنا باختبار مجموعة من العلامات التجارية (CONDOR. SAMSUNG. ENIE. LG) للأجهزة الكهرومنزلية أين تم توزيع استمارة على عينة من المستهلكين القاطنين بولاية سعيدة حيث بلغ عددهم 500 مستهلك، بحيث تم معالجة البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال الاستعانة بالبرنامج الاحصائي AMOS ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر موجب لقيمة العلامة على درجة الولاء المستهلك ، وكذا وجود تأثير موجب كبير لهوية العلامة والبلد المنشأ للعلامة على ولاء المستهلك وجود الرضا والثقة كمتغيرين وسيطيين.

27. دراسة (خديجة, 2018) بعنوان:

التسويق بالعلاقات في المؤسسة المصرفية لبناء ولاء العميل دراسة امبريقية لعينة من

عملاء بنك الخليج-الجزائر - وكالة سعيدة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أبعاد التسويق بالعلاقات وأثره على ولاء العملاء بوجود الرضا كمتغير وسيط ، دراسة حالة بنك الخليج الجزائر AGB -وكالة سعيدة- ،الدراسة شملت عينة مقدرة ب144 من عملاء AGB سعيدة ، حيث تم معالجة البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال اعتماد منهجية (Advanced PLS) وكذلك PLS-MGA بالاستعانة ببرنامج Smart PLS3 ، وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر موجب للتسويق بالعلاقات على الولاء بوجود الرضا كمتغير وسيط ، كما أظهرت النتائج كذلك بأنه لا توجد فروق معنوية تعزى لمتغير الجنس في ولاء عملاء البنك.

28. دراسة (Morcos, 2018) بعنوان:

Organizational culture: Definitions and trends

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

تغير تعريف الثقافة بشكل كبير على مر السنين من كونه وصفاً للسلوكيات والمعايير الجماعية داخل ثقافة المنظمة هو ملموس بشكل غير متوقع ويمكن تصميمه عمداً والاستفادة منه كخبرة موظف.

زادت المنظمات التي تركز على الثقافة دخلها كما أظهر البحث على مدى 11 عامًا ؛ بنسبة 682% مقابل 166% للمؤسسة التي لم تركز على ثقافتها. تتطلب ثقافة التنظيم التركيز والاهتمام من ليدشي ، ويجب أن تكون مضمنة في الهيكل التنظيمي .

بدأت بعض المنظمات هذا التغيير في وقت أبكر من غيرها ، وهي تجني فوائد كونها قابلة للتكيف بنجاح مع التغيرات السريعة في العالم واتجاهاته ؛ خلق قيمة مستمرة لعملائهم ؛ موظفيهم ؛ وتنظيمهم. يجذبهم باستمرار ؛ طور ؛ والاحتفاظ بالموظفين المخلصين الذين يناسبون ثقافتهم ويعززوا القوى العاملة.

مع التكنولوجيا الحديثة لمنع ثقافة المنظمة يتم إنشاء بيانات جديدة. تلعب البيانات دوراً كبيراً في فهم القضية الحالية والفرص المتاحة المتعلقة بثقافة المنظمة وهيكلها. علم الوراثة مقترناً بهذا النوع الجديد من البيانات وتحليل البيانات هذا بالإضافة إلى صعود الذكاء الاصطناعي والمزيد من رقمنة المنظمة ؛ نسأل أنفسنا السؤال: كيف ستبدو المنظمة. الثقافات في المستقبل؟

زادت المنظمات التي تركز على الثقافة دخلها كما أظهر البحث على مدى 11 عامًا ؛ بنسبة 682% مقابل 166% للمؤسسة التي لم تركز على ثقافتها. تتطلب ثقافة التنظيم التركيز والاهتمام من ليدشي ، ويجب أن تكون مضمنة في الهيكل التنظيمي .بدأت بعض المنظمات هذا التغيير في وقت أبكر من غيرها ، وهي تجني فوائد كونها قابلة للتكيف بنجاح مع التغيرات السريعة في العالم واتجاهاته ؛ خلق قيمة مستمرة لعملائهم ؛ موظفيهم ؛ وتنظيمهم. يجذبهم باستمرار ؛ طور ؛ والاحتفاظ بالموظفين المخلصين الذين يناسبون ثقافتهم ويعززوا القوى العاملة.مع التكنولوجيا الحديثة لمنع ثقافة المنظمة يتم إنشاء بيانات جديدة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

تلعب البيانات دورًا كبيرًا في فهم القضية الحالية والفرص المتاحة المتعلقة بثقافة المنظمة وهيكلها. علم الوراثة مقترنًا بهذا النوع الجديد من البيانات وتحليل البيانات هذا بالإضافة إلى صعود الذكاء الاصطناعي والمزيد من رقمنة المنظمة

29. دراسة (رامي، 2018) بعنوان:

دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع الاداري دراسة حالة البنوك التجارية الاجنبية العاملة في السودان

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإداري في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في السودان . اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتمثل مجتمع الدراسة في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية الأجنبية في ولاية الخرطوم وعددها (8) بنوك ، حيث اختيرت عينة عشوائية مكونة من (136) موظف. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) . وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعاده يساعد في تحقيق الابداع الإداري في المؤسسة ومن هذه الابعاد تدريب وتأهيل العاملين حيث يؤدي تدريب العاملين وتأهيلهم الى تعزيز مهارات العاملين وتشجيعهم على تطوير العمل الذي يؤدي الى تحقيق الابداع الإداري وكذلك وجدت الدراسة ان تمكين العاملين وتحفيزهم يسهم بشكل فعال في تطوير العمل وابتكار أفكار وطرق جديدة تؤدي الى تحقيق الابداع الإداري.

30. دراسة (ابنسام و مي، 2019) بعنوان:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس بغداد في ضوء معايير بالدريج

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس بغداد في ضوء معايير بالدريج، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من (2418) معلما ومعلمة في مدارس مديرية الرصافة /1، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة ، وبلغ عدد أفراد العينة(331) معلما ومعلمة من المدارس أنفة الذكر، وتم بناء استبانة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

تضمنت (40) فقرة موزعة بين مجالات البحث السبعة ، وتأكدت الباحثان من صدقها وثباتها ، حللت بيانات البحث باستعمال برنامج spss ،

وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية :

إن مجال معايير جودة التخطيط المدرسي يأتي بالمرتبة الأولى حيث بلغت نسبته المئوية (69.26%) ، ومدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسط ، ومجال جودة العمليات بنسبة مئوية (68.64%) ، ومدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسط ، فيما جاء مجال معايير جودة الإدارة المدرسية بالمرتبة الثالثة وبنسبة مئوية (67.2%)، ومدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسط أما مجال رضا المجتمع ومؤسسات التعليم المختلفة وسوق العمل فجاء بالمرتبة الرابعة وبنسبة مئوية (66.58%) ، ومدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسط وجودة الإدارة المدرسية وتمييزها جاءت بالمرتبة الخامسة وبنسبة مئوية (66.12%) ، ومدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسط ، أما المرتبة السادسة فكانت لمجال جودة المخرجات وبنسبة مئوية (65.22%) ومدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسط ، ثم مجال تقنية المعلومات وبنسبة مئوية (63.56%) ومدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسط، بالإضافة إلى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس و لمتغير الخبرة لصالح 11 سنة فأكثر و لمتغير التخصص.

31. دراسة (الصواف, 2019) بعنوان:

تشخيص معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة نوروز/دهوك دراسة إستطلاعية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه الجامعة المبحوثة في عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،والى مدى إدراك أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ،والى عرض وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة بشأن

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

تطبيقها. اشتمل مجتمع البحث على كافة التدريسيين في الكليات التابعة لجامعة نوروز وهي كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية القانون، كلية الحاسوب، كلية الهندسة. تم توزيع (70) استمارة استبانة على هؤلاء التدريسيين وقد تم استرجاع (57) استمارة استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل ومثلت نسبة استجابة (81.4%). وتوصلت الدراسة باستنتاجات التالية :

■ عدم وجود وعي كافي لدى المبحوثين في المنظمة المبحوثة بأهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة .

■ ضعف كفاءة بعض القيادات الأكاديمية .

■ عدم فعالية الهياكل التنظيمية على مستوى الجامعة والكليات التابعة لها .

■ ضعف الاهتمام بالبحث العلمي من قبل التدريسيين واقتصاره لأغراض الترقية العلمية فقط .

■ ضعف الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين .

■ زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي وتطوير المناهج الدراسية .

■ قلة الكوادر التدريسية من ذوي الألقاب العلمية العالية .

■ ضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي .

32. دراسة (Jimoh et al., 2019) بعنوان:

Tqm practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement

هدفت هذه الدراسة إلى الإبلاغ عن العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM)

والأداء التنظيمي على نطاق واسع في الأدبيات دون إجماع على طبيعتها، وتناولت هذه

الدراسة طبيعة العلاقة وكذلك تأثير ممارسات واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة للتحسين

المستمر على مقاييس الأداء المختلفة بين شركات المقاولات الكبيرة والمتوسطة في صناعة

البناء النيجيرية، فالدراسة تعطي تفكيرًا محددًا في كيفية توسط العلاقة بين ممارسات إدارة

الجودة الشاملة والأداء من خلال استراتيجيات التحسين المستمر. حيث أجريت الدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

باستخدام طرق مختلطة متتابعة، تم إجراء مقابلات منظمة متعمقة لأول مرة والتي شكلت الأساس للمسح المقطعي الذي أعقب ذلك، تم تلقي 128 استبياناً ساري المفعول من استبيانات جيدة التنظيم والتي كانت تدار ذاتياً إلى 155 شركة بناء متوسطة وكبيرة الحجم، وبناءً على تحليل العوامل ونمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية الأقل تربيعاً التي تم إجراؤها، فخلصت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثيرات كبيرة على الأداء التنظيمي. ومع ذلك، فإن أدوار الوساطة لاستراتيجيات التحسين المستمر ضرورية لضمان أداء تنظيمي أفضل لذلك، من الضروري للمؤسسات التي تتوق للحصول على ميزة تنافسية أن تضع أهمية عالية على ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع ضمان وضع الاستراتيجيات الصحيحة للتحسين المستمر، حيث أظهرت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر حيوي لجميع منظمات البناء، و إن الأدبيات الموجودة حول إدارة الجودة الشاملة والشكل التنظيمي لم تكن حاسمة حول طبيعة العلاقات كل منهما ومن خلال تسليط الضوء على الآثار المترتبة على الفحص المتعمق لجهود المنظمة في تطوير طريقة للتحسين المستمر داخل المنظمة فهذه الدراسة بلا شك سيرفع مستوى الوعي بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، التحيز ليس مشكلة في هذا البحث فقد تكون جوانب هذه الدراسة ذاتية ، مما قد يفرض قيوداً محتملة على النتائج التي تم الحصول عليها. قد ينبع القيد أيضاً من الميل الضمني للمستجيبين على الاستبيان الذين ردوا على المسح إما لتبرير سلوك شركاتهم ، أو يتوقف على مبررهم في فهم ما الذي يجعل إدارة المنظمات فعالة، في سياق تطوير هذه الدراسة ، تم تحديد القيود المختلفة التي قد يكون لها تأثير على النتيجة التي تم الحصول عليها عن طريق التمديد، كانت هذه هي المقاربة العرضية لجمع البيانات هناك حاجة إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة ، فإن النهج الطولي - nal سيكون أكثر تعقيداً بشكل غير معقول، ومن ثم فإن المنهج غير الطولي للبحث كان كافياً لتحقيق أهداف صُممت للتخلص من تحيز الأسلوب الشائع الذي غالباً ما يرتبط بطريقة واحدة ونتائج اختبار عامل واحد هارمان أشارت إلى تلك الطريقة الشائعة،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

وبالتالي فإن استنتاجات الدراسة لها آثار إدارية متنوعة يحتاج مديرو البناء أو المدراء التنفيذيون لمنظمات البناء إلى تقييم مدى ذلك فيجب على المديرين فهم أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة سيساعد المنظمات في تحقيق أداء تنظيمي متفوق في بيئة معينة وفي وقت معين. استراتيجياتهم يمكن أن تحسن أو تؤدي إلى استمرار تحسين. وتمشيا مع ذلك ، سيتمكن المدراء من تعزيز التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة عبر تنفيذ هذه الممارسات جنبا إلى جنب مع استراتيجيات للاستمرار تحسين سيؤدي إلى أداء أفضل جودة منظمة البناء.

II. تحليل و مناقشة الدراسات السابقة

1. تحليل الدراسات السابقة:

من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة لاحظنا انه الباحثين اختلفوا في طرح بناءات الابعاد إدارة الجودة الشاملة لأنها متعددة ومتنوعة فأغلبية الابعاد المتداولة بين الدراسات السابقة والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية فتمثلت في (القيادة ، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على العاملين ، التركيز على الزبون) ، بالإضافة الى استخدام أساليب الإحصائية في تحديد العلاقة إدارة الجودة الشاملة بالثقافة التنظيمية ، ولاحظنا أن أغلب الدراسات خاصة العالمية منها استعملت النمذجة المعادلات الهيكلية

2. مناقشة الدراسات السابقة وما يميز دراستنا عنها

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مراجعة الادبيات النظرية من ماهية إدارة الجودة الشاملة الى ماهية الثقافة التنظيمية والعلاقة بينهما ، وفي تحديد نموذج الدراسة ومتغيرات الدراسة ، وتحديد عبارات الأسئلة للاستبيان لقياس هذه المتغيرات .

وأهم ما يميز دراسة الحالية :

- قلة الدراسات التي تعرضت لواقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية

- التركيز على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين في البنوك .
- وأهم ما يميز هذه الدراسة هو المكان والزمان ، بحيث تمت الدراسة على بنوك الجزائر و في سنة 2020 لشهر فبراير .

خاتمة الفصل

أصبح من الضروري على المنظمات اتباع منهج إدارة الجودة الشاملة لما لها من تأثيرات إيجابية على المنظمة بشكل عام ، فتبني استراتيجيتها يضمن تحقيق الأهداف المسطرة قصيرة المدى كانت أم بعيدة المدى بكفاءة وفعالية مع إقتصار للجهد والوقت ، بالإضافة الى تزويد المنظمة بميزة تنافسية تساعدها على النجاح و الاستمرارية ، كما يضمن منهج إدارة الجودة الشاملة للمنظمة حصة في السوق ورضا زبائنها عنها . كما أن تطبيقها يركز على عدة مبادئ وهي كالتالي: القيادة العليا ، التركيز على العاملين وتلبية احتياجاتهم و التركيز على الزبون والتركيز على تحسين العمليات ، التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر بالإضافة الى الاتصال . وينجح تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحت رغبة وإرادة إدارة المنظمة في ذلك وتحت سقف ثقافة تنظيمية قوية .

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في بنوك سعيده

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في البنوك سعيدة

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، بالإضافة الى صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي تطرقت إليها الباحثتان في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثتان عليها في تحليل الدراسة، وهذا انطلاقا من الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وخصائصها وصولا إلى النمذجة بالمعادلات الهيكلية لاختبار نموذج الدراسة وفرضياته.

فبعد أن طرحنا في الفصل الأول المفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية والعلاقة بينهما ، ومراجعة الأدبيات النظرية من الدراسات السابقة و أهم النتائج التي جاءت بها والتي إستندت عليها دراسة الحالية .

فسنطرح في هذا الفصل اسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال التعرف على واقع تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك ، لما تعرفه من أهمية بالغة ولما يحتله من مركز حيوي في القطاع الاقتصادي والمالي ، علاوة على ذلك لها تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية .

فيقصد بالبنوك بصفة عامة المؤسسات التي من إختصاصها وغراض تأسيسها قبول الودائع من العملاء وتنفيذ أوامرهم المتعلقة بحساباتهم وصرف وتحصيل و إصدار الشيكات ، وكذلك منح القروض ،خصم الأوراق التجارية ، فتح الحسابات الجارية وتشغيلها،ومن وظائفه:الوساطة المالية ، جمع الودائع،إنشاء النقود ، منح القروض البنكية ، وهناك عدة أنواع للبنوك فمن حيث نشاطها (البنوك المركزية ، البنوك التجارية ، البنوك الصناعية ، البنوك العقارية ، البنوك الزراعية،البنوك وصناديق التوفير) ومن حيث شكل الملكية (البنوك العامة ، البنوك الخاصة البنوك المختلطة)، من الناحية جنسيتها (البنوك الوطنية ، البنوك

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

الجنبية ، البنوك الإقليمية ، البنوك والصناديق الدولية) ومن ناحية تفرعها (البنوك المفردة ، البنوك المتفرعة محليا ، البنوك المتفرعة إقليميا البنوك المتفرعة عالميا) ومن حيث شرعية العمليات (البنوك التقليدية "ربوية" ، البنوك الإسلامية) (واضح، 2016-2017)

أهم البنوك المعتمدة في جزائر: (بومدين، 2017-2018)

بعد صدور قانون النقد والقرض 10/90 تمنح الاعتماد لمجموعة من البنوك العمومية ، و المتمثلة في:

- القرض الشعبي الجزائري.
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط .
- البنك الوطني الجزائري.
- البنك الخارجي الجزائري.
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية .
- بنك التنمية المحلية.
- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي .
- البنك الجزائري للتنمية .

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

(I) وصف منهجية البحث

1. البحث والفرضيات:

حددت مراجعة الادبيات العديد من الاختلافات في طرح طبيعة العلاقة بين تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية ، ولذلك تم تصميم دراسة تجريبية لكشف هذه الاختلافات عن طريق إختبار واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

التنظيمية السائدة ، وعليه تم تطوير مجموعة من فرضيات البحث استنادا إلى النتائج المحددة في مراجعة الأدبيات . بحيث إعتمدت هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية الآتية :

يوجد تطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك.

ويشترك عن الفرضية البحثية الرئيسة الفرضيات الإحصائية التالية:

- توجد علاقة إيجابية معنوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و القيم التنظيمية.
- توجد علاقة إيجابية معنوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و السلوك التنظيمي.
- توجد علاقة إيجابية معنوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و المصطنعات
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك تعزى متغير النوع (ذكور إناث)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك تعزى متغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك تعزى متغير سنوات الخبرة.

2. النموذج المفاهيمي للدراسة :

يشمل النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية ، وقد استمدت دراستنا على بناء هذه المتغيرات و قياسها و تحديد علاقاتها من الدراسات السابقة.

إدارة الجودة الشاملة : إستنادا إلى دراسة (منال، 2007) التي تناولت واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة السائدة في البنوك. واعتمدت هذه الدراسة في تكوين المتغير إدارة اجودة الشاملة إلى خمس بناءات (التركيز على الزبون، التركيز على احتياجات العاملين ، التركيز على تحسين العمليات ، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين ، القدرة على

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

الاتصال الفعال)، أما البعد (القيادة في الإدارة العليا) فقد اعتمدنا على دراسة (عماد، 2016) التي تناولت مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة

الثقافة التنظيمية : استنادا إلى دراسة (عماد، 2016) ،واعتمدت هذه الدراسة في تكوين المتغير الثقافة التنظيمية الى ثلاث بناءات (القيم التنظيمية، السلوك التنظيمي ،المصطنعات "الأشياء الملموسة)

مصادر إعداد فقرات الاستبانة :

جدول (3): مصادر إعداد الاستبانة

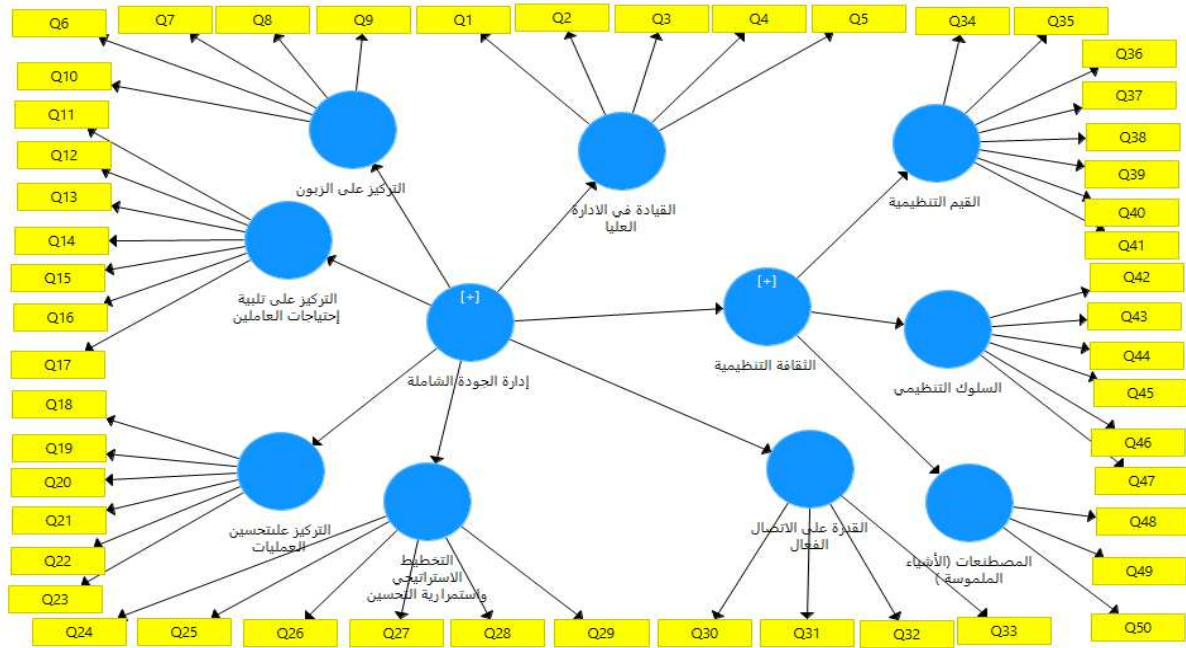
المتغيرات	الأبعاد	رقم عبارة	المصادر
إدارة الجودة الشاملة	القيادة في الإدارة العليا	5	(عماد، 2016) مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب ملح الوطاية ببسكرة
	التركيز على الزبون	5	
	التركيز على احتياجات العاملين	7	(منال، 2007) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة
	التركيز على تحسين العمليات	6	التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة
	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	6	
	القدرة على الاتصال الفعال	4	
الثقافة	القيم التنظيمية	8	(عماد، 2016) مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة
	السلوك التنظيمي	6	

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

التنظيمية	المصطنعات (أشياء ملموسة)	3	حالة مركب ملح الوطاية ببسكرة
-----------	--------------------------	---	------------------------------

مصدر : من إعداد الباحثان

الشكل (01): نموذج الدراسة



مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Smart pls3

3. منهجية البحث

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الطريقة البحثية استقصائية لدراسة العلاقات بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية. تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال البحث في الجانب الميداني و ذلك بتوزيع 60 جمع منها 53 استبانة منها 3 استبانات غير صالحة للتحليل بنسبة 5%، و 50 صالحة للتحليل بنسبة معاينة 83.33%، وهي نسبة مقبولة جدا . كان المجتمع المستهدف هم موظفي البنوك بسعيدة. تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين قسم المعلومات الشخصية وقسم أسئلة الإستبانة ، يحتوي القسم الأول

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

على بعض الخصائص والسمات التي الشخصية للأفراد عينة الدراسة ، يحتوي القسم الثاني الأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة ، وقد تم إعطاء خمسة بدائل لكل سؤال وهي (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) ، حيث تم إختيار هذا النوع من الإجابات ذات النهايات المغلقة لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة ، و القدرة للوصول إلى نتائج دقيقة . تم إستكتشاف صحة وموثوقية الإستبانة ، وتم توكيدها قبل توزيعهما .

الملائمة المنهجية SPSS V25 و SMART PLS3 تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصائي من الدرجة الثانية (pls) الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية .

لقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي و المتدرج بإعتماد على الدراسات السابقة الذي يعتبر من المقاييس أكثر شيوعا حيث يطلب فيه المستجوب درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة ، وهذا الجدول يحدد مقياس الإجابة على الفقرات .

الجدول (04): يوضح عينة الدراسة

الاستبيانات	موزعة	مستردة	مستبعدة	صالحة
عددها	60	53	3	50
نسبتها	%100	%88.33	%5	%83.33

مصدر : من إعداد الباحثان

الجدول (05): مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الدرجة] 1.8-1]] 2.6-1.8]] 3.4-2.6]] 4.2-3.4]] 5-4.2]

المصدر: من إعداد الباحثان

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

II. الدراسة الوصفية للعينة :

1- تحليل خصائص العينة:

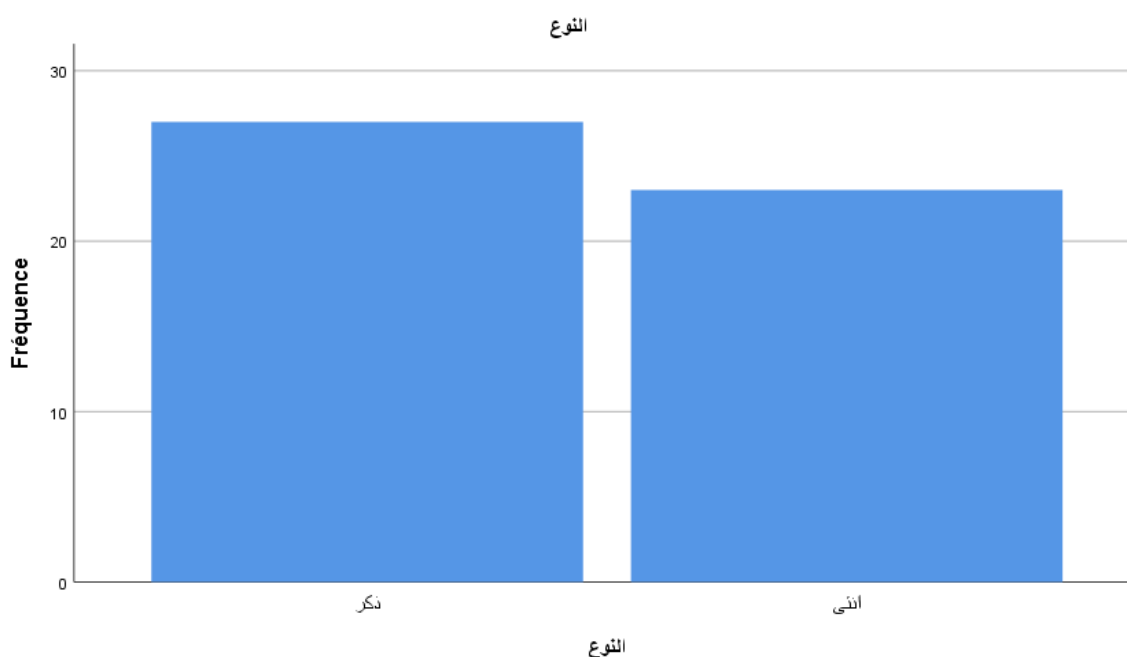
أ- حسب متغير النوع :

الجدول(06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية	الترميز (codage)
ذكر	27	54	1
أنثى	23	46	2

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام البرنامج spssv25

الشكل (02): توزيع العينة حسب متغير النوع



مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام البرنامج spssv25

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأنه هناك فرق بين نسبة الاناث والذكور في البنوك لكن بنسبة قليلة بحيث الذكور أكبر من الاناث بـ 54% مقابل 46%.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

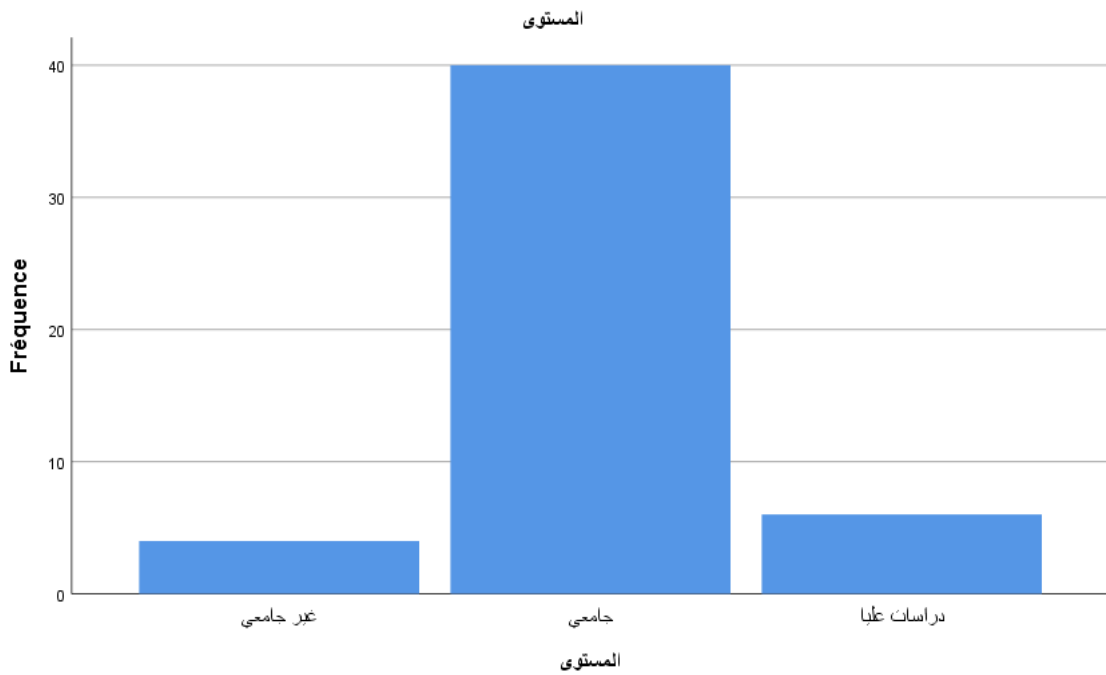
ب- حسب متغير المستوى:

جدول (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى

الترميز (codage)	النسبة المئوية	العدد	المستوى
1	%80	40	جامعي
2	%8	4	غير جامعي
3	%12	6	دراسات العليا

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام البرنامج spssv25

الشكل (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى



مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام البرنامج spssv25

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا الفرق الواضح في المستوى المستجوبين بحيث كانت نسبة المتحصليين على مستوى جامعي أكبر بنسبة 80% وتليها المتحصليين على الدراسات العليا بنسبة 6%، أما المستجوبين ذو المستوى غير الجامعي كانت ب4% .

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

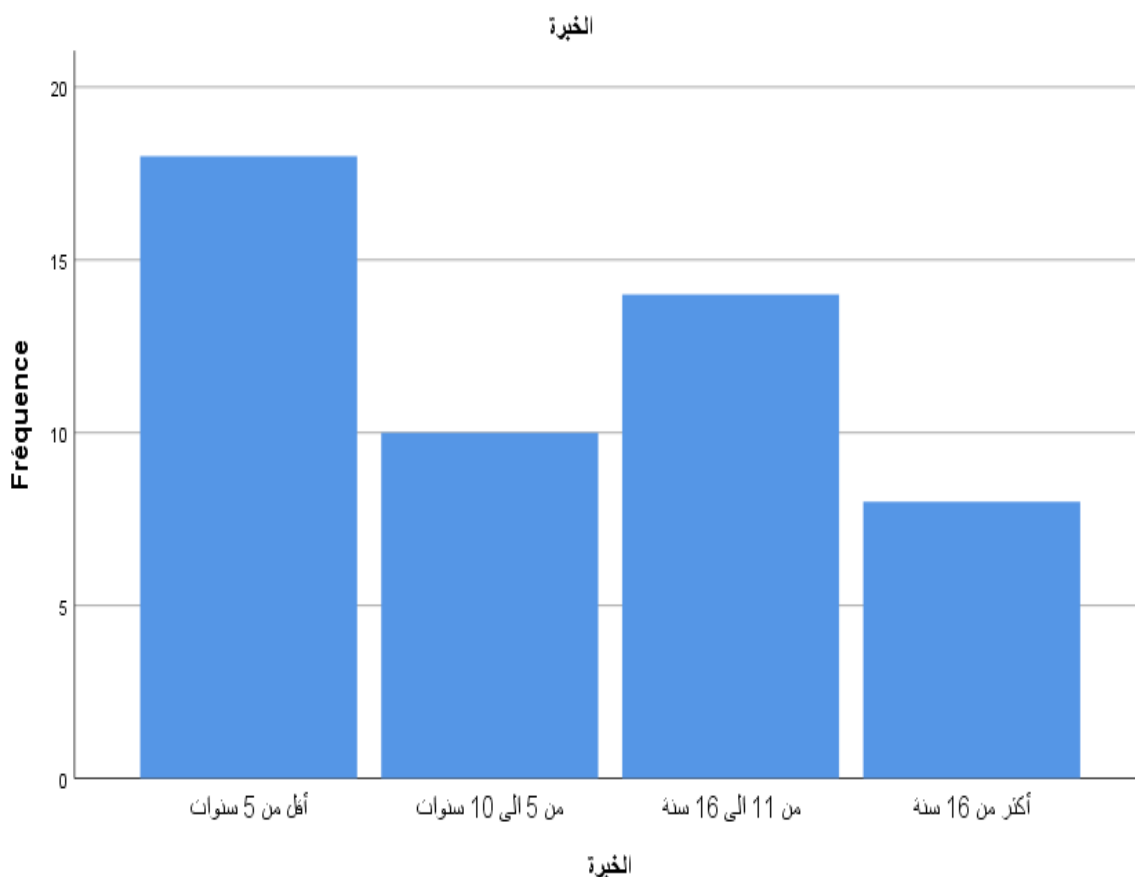
ج- حسب متغير الخبرة

جدول (08): توزيع العينة حسب متغير الخبرة

الترميز (codage)	النسبة المئوية	العدد	الخبرة
1	36	18	أقل من 5 سنوات
2	20	10	من 5 إلى 10 سنوات
3	28	14	من 11 إلى 16 سنة
4	16	8	أكثر من 16 سنة

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام البرنامج spssv25

شكل (04): توزيع العينة حسب متغير الخبرة



مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام البرنامج spssv25

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأنه كانت هناك نسب متفاوتة بين خبرات المستجوبين بحيث كانت خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (36%) وتليها نسبة خبرة من 11 إلى 16 سنة ب (28%) ، بينما كانت خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (20%)، ونسبة خبرة اكثر من 16 سنة ب (16%) .

2-صدق وثبات الاستبانة :

ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. استخدمنا لقياس ثبات الاستبانة مقياس ألفا كرومباخ (Alpha cronbach's) ، وأدخلنا الجذر التربيعي على معامل ألفا كرومباخ حتى نقيس صدق الاستبانة .

الجدول (09):تحليل موثوقية الإستبانة

عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرومباخ)	معامل الصدق
50	0.949	0.959

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

تشير نتائج الاختبار الموضحة أعلاه أن قيمة معامل ألفا لفقرات القياس (مكونات المتغيرات الكامنة) كان أكبر من (0.60) وهو الحد الأدنى المقبول، وهذا يعني أنها جيدة، وعليه يمكن القول أنه في هذا المرحلة تتصف أداة القياس باتساق (ثبات داخلي) جيد يمكن من قياس سليم للمتغيرات الكامنة

3-دراسة إتجاه آراء المستجوبين:

نقوم بدراسة المستجوبين لمعرفة مستوى تطبيق البنوك في سعيدة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة و أبعاد الثقافة التنظيمية .

الجدول (10): إتجاه آراء المستجوبين لأبعاد المتغيرات

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
-----------	-----------------	-----------------	-------------------	---------------

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

موافق	0.57711	2.1600	القيادة العليا في الإدارة	إدارة الجودة الشاملة
موافق	0.61279	2.2800	التركيز على الزبون	
موافق	0.57144	2.3057	التركيز على تلبية إحتياجات العاملين	
موافق	0.54839	2.1833	التركيز على تحسين العمليات	
موافق	0.63550	2.4100	التخطيط استراتيجي وإستمرارية التحسين	
موافق	0.51700	2.0833	القدرة على الإتصال الفعال	
موافق	0.46801	2.0850	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
موافق	0.45706	1.8167	السلوك التنظيمي	
موافق	0.59644	2.1067	المصطنعات	

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام البرنامج spssv25

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه كل إجابات المستجوبين كانت نحو اتجاه موافق وفقا لسلم ليكرت الخماسي . وعليه نقول بأن البنوك تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية .

المبحث الثاني: تحليل و دراسة النتائج

I. النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية

1- مفهوم النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية:

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

تمثل منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية الأسلوب الأحدث في بحوث التربية وعلم النفس والإقتصاد والطب وغيرها.. من حقول المعرفة الاجتماعية و الإنسانية ، وهو الأكثر ملاءمة لها حيث توصف النمذجة بالمعادلة الهيكلية SEM : Equation Modling Structurel بكونها الأقرب إلى النمذجة الرياضية القائمة على التحليل الإحصائي للبيانات، تمكن من إختبار نماذج القياس وأدواته التي تتضمن مجموعة من المؤشرات المقاسة كميًا، عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية المتطورة القائمة على أساس التحليل العاملي التوكيدي CFA ، لإختيار الصدق البنائي لأدوات القياس التي تتضمنها النماذج النظرية حيث يكون لكل ظاهرة (متغير) نموذجًا مستقلًا لقياسه، وتتم عملية تحديد العلاقات التأثير و التأثير بين المتغيرات المتعددة وصولًا إلى تفسير يحاكي واقع ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة.

فالنمذجة بالمعادلات البنائية SEM تعد إطارًا تحليليًا عامًا لأنماط من النماذج مثل نماذج تحليل المسار PA، وتحليل الانحدار المتعدد ANOVA، والتحليل العاملي التوكيدي CFA، والتي تمثل أجزاء ومراحل من النمذجة بالمعادلات البنائية ، وهي بذلك امتدادًا للنموذج الخطي العام الذي يسمح بتحليل مجموعة من معادلات الانحدار بصورة متزامنة ومتكاملة، أين تتحدد العلاقات بين المتغيرات بصورة أشمل وأوضح عبر إختبار الفروض الموضوعية لتفسير العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير مشاهدة) والمتغيرات المقاسة (مشاهدة).

كما أوضحت النمذجة بالمعادلات البنائية SEM الأسلوب الأحدث لإختبار النماذج الإفتراضية للظواهر في العلوم السلوكية والبنية النظرية الممثلة بالعوامل والمتغيرات التي يمكن قياسها بصورة غير مباشرة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة عليها (متغيرات كامنة)، لتمثل بذلك منهجية نظامًا متعدد المراحل يضم:

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

- تحليل المسار Path Analysis .PA
- التحليل العاملي التوكيدي CFA .Confermatory Factoriel Analysis
- تحليل الإنحدار المتعدد ANOVA. النموذج المتكامل (AMOS) (عبد الله و عبد الحكيم، 2016)

2- حالات استعمال طريقة المعادلات الهيكلية:

يختبر نموذج المعادلات الهيكلية علاقات خطية بين مجموعة من المتغيرات، ويقوم بتطبيق دراسات توكيدية للأبحاث الافتراضية - الاستنتاجية. لذلك يشترط هذا النموذج بأن تكون للعلاقات المختبرة "أصل" أو بالأحرى قاعدة نظرية، بحيث لا يمكن استخدامه في الدراسات الاستكشافية أين نبحث عن علاقات جديدة لم يتم تناولها من قبل في مجال الدراسة .

يعتبر استعمال نماذج المعادلات الهيكلية منذ نشأته سنة 1980 بأنه جملة من الطرق التوكيدية، دوره يكمن في مساعدة الباحث في توكيد المكونات والمجال النظري الذي تناوله، على هذا الأساس قبل استعمال هذه الأداة (تحليل المعلومات) يتأكد الباحث أولاً من جانبها النظري، ثم يقوم ثانياً ببناء شكل يوضح فيه العلاقات السببية، المرحلة الثالثة يتم فيها تحويل شكل العلاقات الخطية إلى نموذج هيكل ونموذج للقياس. المرحلة الرابعة: مخصصة لاختيار نوع مصفوفة المعلومات واختيار النموذج المقترح ثم يتم في المرحلة الخامسة تقييم تعيين النموذج الهيكل وفي المرحلة التي تليها يتم تقييم جودة تطابق النموذج مع المعلومات المكتسبة أما المرحلة السابعة والأخيرة يتم من خلالها شرح وتحليل النتائج المتحصل عليها أو القيام بتغيير النموذج إذا لم يتم التوصل إلى نتائج مرضية.

PLS عبارة عن مجموعة من خوارزميات المربعات الصغرى أو "الوصفات الطبية" التي توسع المكون الأساسي وتحليل الارتباط الأساسي. تم تصميم هذه الطريقة لتحليل البيانات عالية الأبعاد في بيئة منخفضة البنية وخضعت لإضافات وتعديلات مختلفة. تُحدد نماذج

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

مسار PLS رسمياً بمجموعتين من المعادلات الخطية: النموذج الداخلي والنموذج الخارجي. يحدد النموذج الداخلي العلاقات بين المتغيرات غير الملحوظة أو الكامنة ، بينما يحدد النموذج الخارجي العلاقات بين المتغير الكامن ومتغيراته الملحوظة أو الظاهرة. لا تستخدم الآداب المختلفة المصطلحات نفسها دائماً. على سبيل المثال ، تشير المنشورات التي تتناول CBSEM غالباً إلى النماذج الهيكلية ونماذج القياس أو متغيرات المؤشر (الملاحظة) ؛ في حين أن أولئك الذين يركزون على نمذجة مسار PLS ، يستخدمون المصطلحات النموذج الداخلي والنموذج الخارجي أو المتغيرات الظاهرة لعناصر مماثلة في النموذج السببي. (Henseler et al., 2009)

3-أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة SEM:

3-1-التصنيف الأول :المتغيرات الكامنة، مقابل المتغيرات الظاهرة(بداوي، 2016، صفحة 22)

▪ المتغيرات الكامنة Latent Variables :

هي متغيرات غير ملحوظة، ويتم قياسها بشكل غير مباشر (تأخذ شكل بيضوي أو دائري) حيث نلجأ لقياسها باستخدام المتغيرات المقاسة .

▪ المتغيرات الظاهرة Manifest Variables:

وهي متغيرات ظاهرة يمكن قياسها مباشرة (تأخذ شكل مستطيل). وهكذا فإن كل متغير من المتغيرات الظاهرة المشاهدة يمثل مؤشر واحد للمتغير الكامن، ولذلك عادة ما يستخدم الباحثون أدوات مختلفة لقياس متغير الكامن او مجموعة من المتغيرات المشاهدة للاستدلال عليه لتحقيق قدر أكبر من الدقة في قياسه .

3-2-التصنيف الثاني : المتغيرات خارجية المنشأ مقابل متغيرات داخلية المنشأ :

▪ المتغيرات خارجية المنشأ Exogenous Variables :

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

هي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق، فهي تؤثر ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج، مثل أخطاء القياس وأي متغير مستقل داخل النموذج يؤثر ولا يتأثر. (بداوي، 2016، صفحة 23)

■ المتغيرات داخلية المنشأ :

هي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج ، وتشمل كل من المتغيرات التابعة الخالصة ، والمتغيرات الوسيطة (تعد المتغيرات الوسيطة نتائج للمتغيرات خارجية المنشأ أو متغيرات وسيكية أخرى ، وأسباب للمتغيرات التابعة والوسيطة الأخرى). باختصار أي شكل يتجه إليه السهم في النموذج يعتبر داخلي المنشأ . (خديجة, 2018)

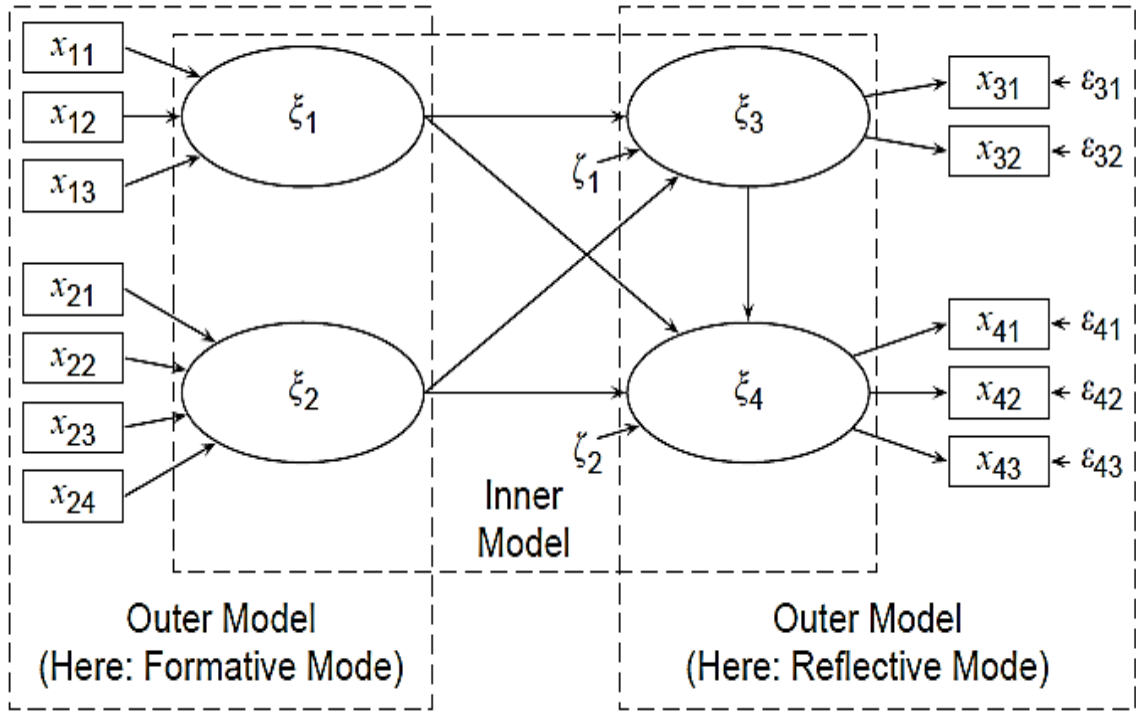
3-3- التصنيف الثالث: متغيرات ذات تأثير مباشر أو أخرى ذات تأثير غير مباشر:

المتغيرات ذات التأثير المباشر **Direct Effect** هي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل .

المتغيرات غير المباشرة **Indirect Effect** فهي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج. (خديجة, 2018)

الشكل (05): أنواع المتغيرات

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة



المصدر : (Henseler et al., 2009)

4- أنواع النماذج في طريقة SEM :

4-1- نموذج القياس Measurement model :

يعد التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analyzes أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية وبعكس التحليل العاملي الإستكشافي يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة ، وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latant Variable أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهما متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية ، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل وهنا يفترض أن العبارات المؤشرات للمتغيرات الكامنة . (سعد، 2011، صفحة 16)





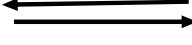
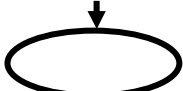
الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

4-2- نموذج الهيكلية Structural Model:

قد يكون النموذج الهيكلية متباين مع نموذج القياس. انه يتكون من مجموعة المتغيرات المستقلة والمعتمدة اذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذو اتجاه واحد (تأثير). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين (ارتباط). ويستخدم النموذج الهيكلية للتأكد من ملائمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدم للعينة. ويتم الحكم على ملائمة النموذج الهيكلية من خلال مؤشرات الملائمة ، لكن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة فرضيات البحث بل يتم التأكد من خلال المعاملات الموجودة على الأسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية)، او بين المتغيرات المستقلة (معاملات الارتباط البسيط) (سعد، 2011، صفحة 23)

5- لغة النمذجة بالمعادلات الهيكلية : (غوتي محمد، 2018)

توجد للنمذجة لغة موحدة يتفق عليها العلماء في تصميم النماذج واختبارها وتتمثل في مجموعة من الأشكال والأسهم المستخدمة في رسم النموذج وهي:

- الدائرة أو الشكل البيضاوي  تشير إلى المتغيرات الكامنة ، و يعني ذلك أن المتغيرات الموجودة داخل الدائرة أو الشكل البيضاوي تسمى متغيرات كامنة
- المستطيل أو المربع  يشير إلى المتغيرات الظاهرة المشاهدة.
- السهم ذو الرأس الواحدة  علاقة سببية (المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم).
- السهم ذو الرأسان  علاقة اقتران/ارتباطية (ليس فيها سببية).
- علاقة سببية تبادلية  (تأثير متبادل).
- خطأ البناء للمتغيرات الكامنة 

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة



خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة

6- أهداف البحث بالنمذجة:

إن الهدف الأساس لإستخدام النمذجة (SEM) يتمثل في محاولة التحقق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة كما تصوره بأبعاده المختلفة، والكشف عن العلاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر، فإن استخدام النمذجة يهدف إلى:

- التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصورها .
- دراسة العلاقات و الإرتباطات بين مكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها.
- إمكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في النموذج المفترض .
- إمكانية تعديل النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك .
- التحكم في أخطاء القياس . (عبد الله و عبد الحكيم، 2016)

7- إجراء منهجي لتطبيق (PLS-SEM)

في تقييم نتائج PLS-SEM كانت هناك مرحلتان للتقييم، المرحلة الأولى كانت لتقييم نماذج القياس تم إجراء هذا لدراسة المؤشرات الانعكاسية المدرجة في النموذج والتي تم استخدامها للتأكد مما إذا كان تقييم نموذج القياس أعطى نتائج مرضية و إذا تم تحقيق ذلك ، ستكون المرحلة الثانية تقييم النموذج الهيكلي باختصار ، استكشفت المرحلة الأولى نظرية القياس ، بينما كانت المرحلة الثانية هي فحص النظرية الهيكلية ، والتي استلزمت التأكد مما إذا كانت التصريحات المفترضة مهمة وكذلك معرفة ما إذا كانت العلاقات الهيكلية مهمة وذات مغزى. تم إنشاء نموذج PLS-SEM على أساس القواعد في تقييم نتائج تقدير النموذج. ومع ذلك ، تعتمد هذه القواعد على ما إذا كان النموذج يتضمن مقاييس انعكاسية أو مقاييس تكوينية أو كليهما (Jimoh et al., 2019) ،

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

الدراسة الاستكشافية و التوكيدية للانحدار الجزئي PLS

1-تقييم نموذج القياس Assessment of Measurements Model

1-1-الصدق التقاربي :

الصدق التقاربي هي ما مدى تقارب وتوافق الأسئلة من بعضها البعض ، فمعايير تقييم الصدق التقاربي هي: الموثوقية المركبة (CR)، متوسط التباين المستخرج (AVE)، معامل التحميل (Factor Loading) (غوتي محمد & يوسف, 2017)

1-1-1-معامل التحميل Factor Loading :

لتقييم صحة التقارب للبنىات العاكسة، ننظر في التحميل الخارجي للمؤشرات البناءات، و يجب أن تتلاقى العناصر التي تكون مؤشرات لبناء عاكس معين و تشترك في نسبة عالية من التباين. ارتفاع التحميل الخارجي للمؤشرات المرتبطة ببناء تشير أن لديها الكثير من القواسم المشتركة، و التي يتم التقاطها من قبل بناء. حجم التحميل الخارجي هو أيضا يسمى عادة موثوقية المؤشر.

جدول (11): معامل التحميل

Loading	Item	المتغيرات الكامنة	
0.678	Q1	القيادة في الإدارة العليا	
0.836	Q2		
0.484	Q3		
0.737	Q4		
0.629	Q5		
0.788	Q6	التركيز على الزبون	
0.854	Q7		

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

0.700	Q8		إدارة الجودة الشاملة
0.685	Q9		
0.505	Q10		
0.635	Q11	التركيز على تلبية احتياجات العاملين	
0.630	Q12		
0.803	Q13		
0.774	Q14		
0.664	Q15		
0.733	Q16		
0.717	Q17		
0.819	Q18	التركيز على تحسين العمليات	
0.796	Q19		
0.863	Q20		
0.536	Q21		
0.587	Q22		
0.719	Q23		
0.805	Q24	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	
0.716	Q25		
0.805	Q26		
0.754	Q27		
0.718	Q28		
0.678	Q29		
0.830	Q30		

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

0.531	Q31	القدرة على الاتصال الفعال	الثقافة التنظيمية
0.406	Q32		
0.725	Q33		
0.485	Q34	القيم التنظيمية	
0.608	Q35		
0.692	Q36		
0.571	Q37		
0.712	Q38		
0.783	Q39		
0.681	Q40		
0.425	Q41		
0.703	Q42	السلوك التنظيمي	
0.661	Q43		
0.764	Q44		
0.711	Q45		
0.708	Q46		
0.660	Q47		
0.657	Q48	المصطنعات (أشياء الملموسة)	
0.899	Q49		
0.783	Q50		

مصدر : من إعداد الباحثان باستخدام برنامج SmartPLS3

المؤشرات التي قيم معاملات تحميلهم الخارجي أقل من 0.7 علينا حذفها لأن التباين المشترك بين المتغير الكامن و هذه المؤشرات أصغر من تباين أخطاء القياس. من

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

المفروض يجب أن يكون كل سؤال قيمته (0.7) على أقل حتى يمكن إعتقاد عليه، ولكن قمنا بحذف جميع الأسئلة التي قيمتها (0.6) حتى لا نفقد الكثير من الأسئلة وهي كالتالي:
(0.484؛Q3)،(0.505؛Q10)،(0.536؛Q21)،(0.587؛Q22)،(0.531؛Q31)،
(0.406؛Q32)،(0.485؛Q34)،(0.571؛Q37)،(0.425؛Q41)، وتم حذف السؤال
(0.660؛Q47) برغم من قيمته التي كانت أكبر من 0.6 إلا أنه أثر على قيمة المتغير
الكامن (السلوك التنظيمي) في متوسط التباين المستخرج AVE سلبا وعليه تم حذفه.

1-1-2- موثوقية الاتساق الداخلي:

يكون المعيار الأول الذي يتم فحصه المعيار التقليدي للداخلية للاتساق هو Cronbach's ، والذي يقدم تقديراً للموثوقية على أساس تداخلات المؤشر. بينما يفترض Cronbach a أن جميع المؤشرات موثوقة بنفس القدر، فإن PLS تعطي الأولوية للمؤشرات وفقاً لموثوقيتها ، مما يؤدي إلى موثوقية المركبة يميل كرونباخ إلى التقليل الشديد من الداخلية موثوقية الاتساق للمتغيرات الكامنة في نماذج مسار PLS. (Henseler et al., 2009).

الجدول (12): قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cranach's Alpha)

Alpha de Cronbach	المتغيرات الكامنة	
0.709	القيادة العليا في الإدارة	إدارة الجودة الشاملة
0.775	التركيز على الزبون	
0.835	التركيز على تلبية إحتياجات العاملين	
0.847	التركيز على تحسين العمليات	
0.842	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	
0.579	القدرة على الاتصال الفعال	

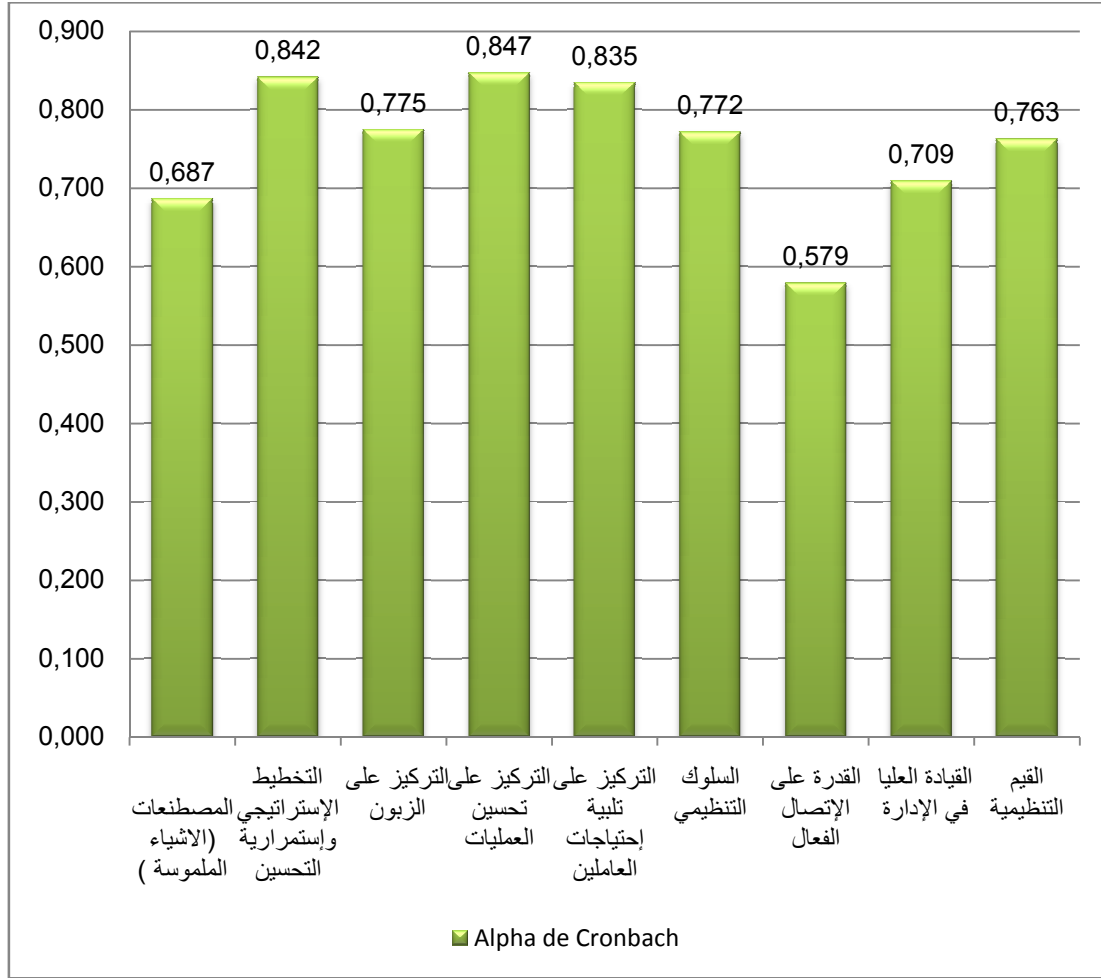
الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

0.763	القيم التنظيمية	الثقافة
0.772	السلوك التنظيمي	التنظيمية
0.687	المصطنعات (الأشياء الملموسة)	

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام SmartPLS3

شكل (06): ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cranach's Alpha)

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة



مصدر : من إعداد الباحثان باستخدام Excel

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن أغلبية معاملات ألفا كورنماخ معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7 حسب (Hulland 1999) وهذا ما يتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة، وحسب (Patyal & Koilakuntla, 2018) فإنه يجب أن تكون قيمة العتبة لألفا كرونباخ 0.60 على الأقل وتعتبر موثوقية للغاية بعد 0.70، إلا أن المتغير الكامن (القدرة على الاتصال الفعال) كان أقل من ذلك ب(0.579) وعليه نقول بأن هذا المتغير الكامن لا يتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة .

1-1-3- معامل Rho De Joreskog:

نستخدم معيار Rho De Joreskog و هو أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ، ، لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء (غوتي محمد، 2018)

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

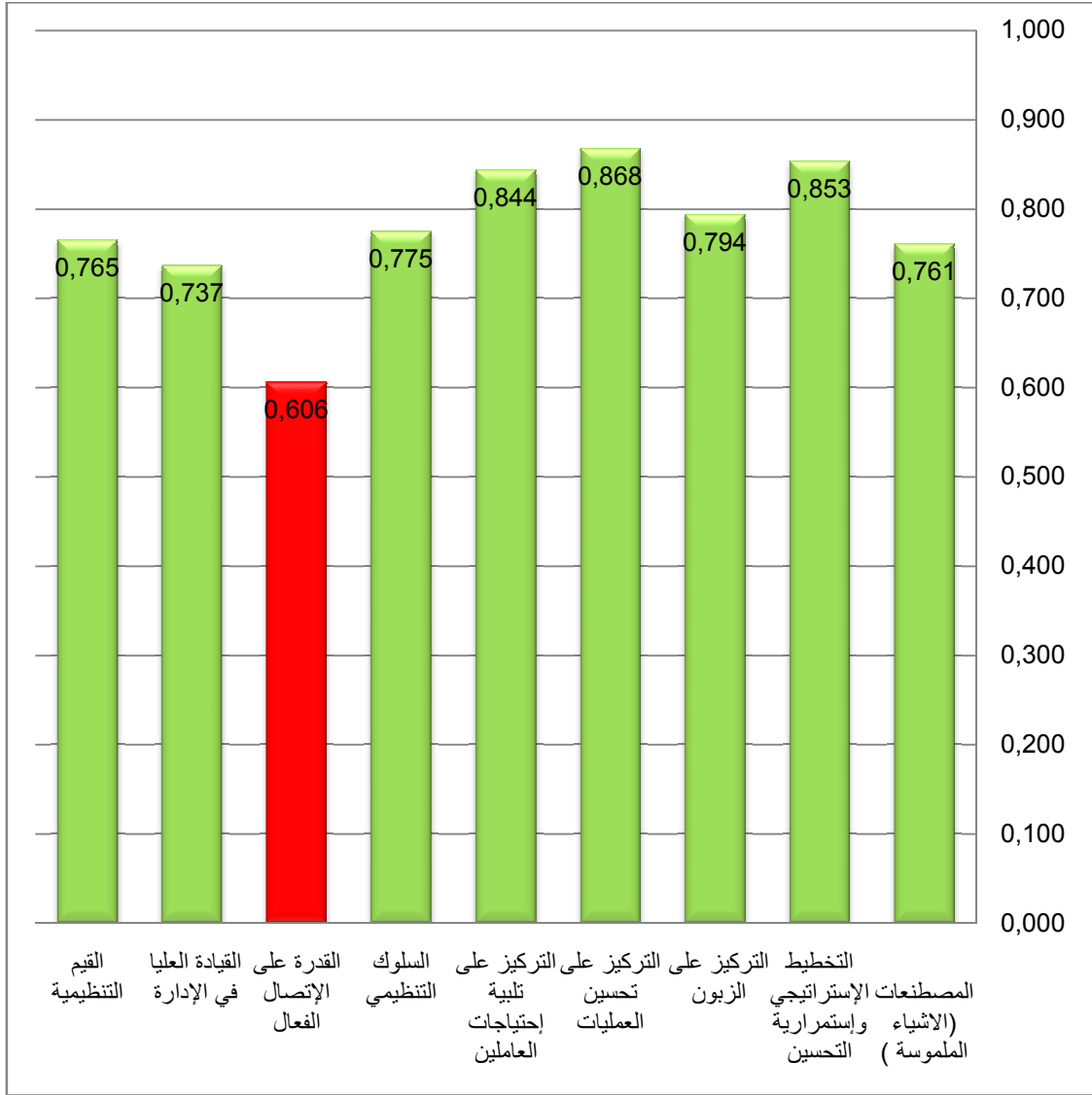
جدول (13): معامل Rho De Joreskog

rho_A	المتغيرات الكامنة	
0.737	القيادة العليا في الإدارة	إدارة الجودة الشاملة
0.794	التركيز على الزبون	
0.844	التركيز على تلبية إحتياجات العاملين	
0.868	التركيز على تحسين العمليات	
0.853	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	
0.606	القدرة على الاتصال الفعال	
0.765	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
0.775	السلوك التنظيمي	
0.761	المصطنعات (الأشياء الملموسة)	

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام SmartPLS3

شكل (07): معامل Rho De Joreskog

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة



المصدر : من إعداد الباحثتان باستخدام Excel

من خلال الجدول و الشكل أعلاه، يتضح لنا جل معاملات Rho معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70 حسب Fornelle & Lacker (1981)، إلا المتغير الكامن (القدرة على الإتصال الفعال) قيمة معاملته 0.606 حسب معاملي ألف كرونباخ و Rho ، بأنه لا يتطابق مع مؤشر الموثوقية المركبة.

1-1-4- الموثوقية المركبة Composite Reliability:

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

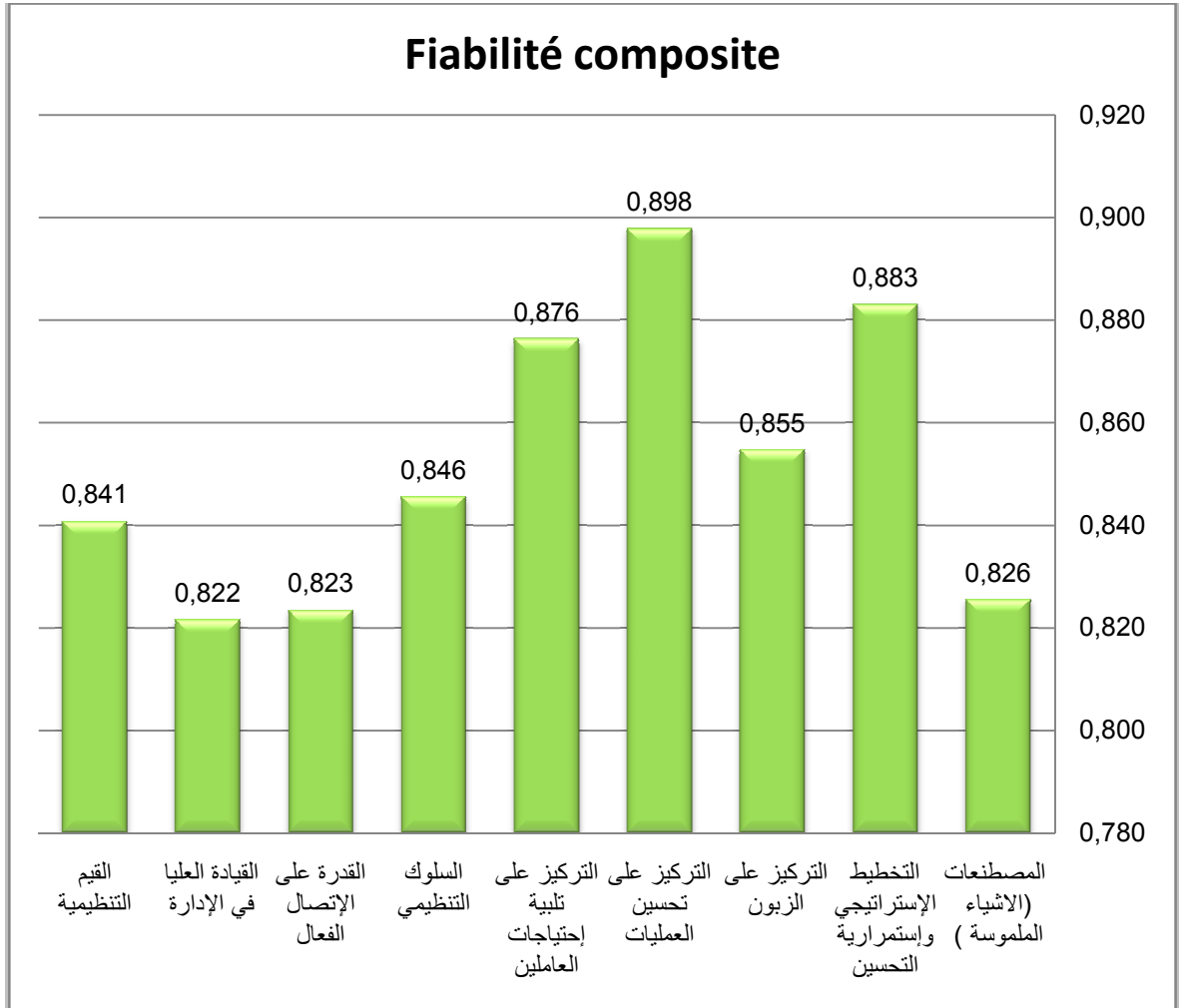
جدول (14): الموثوقية المركبة

الموثوقية المركبة	المتغيرات الكامنة	
0.822	القيادة العليا في الإدارة	إدارة الجودة الشاملة
0.855	التركيز على الزبون	
0.876	التركيز على تلبية إحتياجات العاملين	
0.898	التركيز على تحسين العمليات	
0.883	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	
0.823	القدرة على الاتصال الفعال	
0.841	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
0.846	السلوك التنظيمي	
0.826	المصطنعات (الأشياء الملموسة)	

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام SmartPLS3

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

شكل (08): موثوقية المركبة



مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام Excel

من أجل الصلاحية المتقاربة ، يجب أن تكون الموثوقية المركبة لجميع التدابير أعلى من 0.70 (Patyal & Koilakuntla, 2018) ، وعليه يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن جميع معاملات CR معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.70 "حسب (1999) Hulland" وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل .

1-1-5- متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

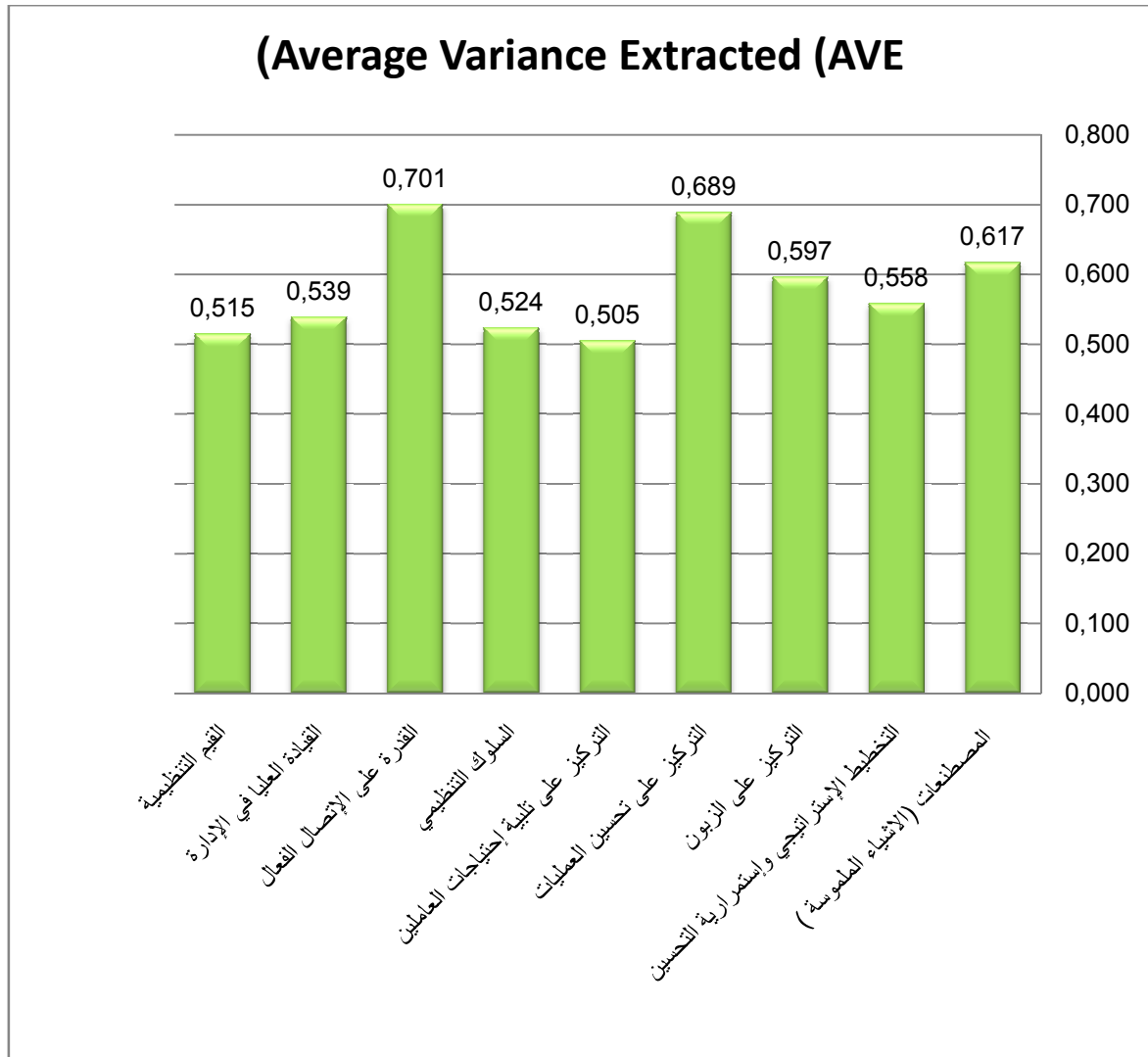
جدول (15): متوسط التباين المستخرج (AVE)

AVE	المتغيرات الكامنة	
0.539	القيادة العليا في الإدارة	إدارة الجودة الشاملة
0.597	التركيز على الزبون	
0.505	التركيز على تلبية إحتياجات العاملين	
0.689	التركيز على تحسين العمليات	
0.558	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	
0.701	القدرة على الاتصال الفعال	
0.515	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
0.524	السلوك التنظيمي	
0.617	المصطنعات (الأشياء الملموسة)	

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام SmartPLS3

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

شكل (09): متوسط التباين المستخرج (AVE)



مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام Excel

يجب أن يكون متوسط التباين المستخرج (AVE) أعلى من 0.50 (Patyal & Koilakuntla, 2018) ، وعليه نلاحظ ذلك من خلال الجدول و الشكل أعلاه جميع عوامل أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية أعلى من الحد الأدنى لقيمة العتبة.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

1-2-1 - الصدق التمييزي :

1-2-1-1 - التباين بين الأسئلة (Cross loading):

نتحقق بأن الأسئلة التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير آخر ، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر ، لكي نقول إن الأسئلة مستقلة .(غوتي محمد & يوسف, 2017)

جدول (16): التباين بين الأسئلة (Cross loading)

الترميز:

T1: القيادة في الإدارة العليا ، T5: التخطيط الاستراتيجي وإستمرارية التحسين

T2: التركيز على الزبون ، T6: القدرة على الإتصال الفعال

T3: التركيز على إحتياجات العاملين ، T7: القيم التنظيمية

T4: التركيز على تحسين العمليات ، T8: السلوك التنظيمي

T9: المصطنعات (الأشياء الملموسة)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Q1	0.643	0.444	0.498	0.512	0.462	0.242	0.105	0.085	0.058
Q2	0.858	0.616	0.687	0.636	0.576	0.471	0.418	0.127	0.209
Q4	0.766	0.318	0.559	0.412	0.348	0.243	0.208	-0.037	0.270
Q5	0.647	0.364	0.544	0.349	0.392	0.466	0.402	0.199	0.241
Q6	0.502	0.785	0.439	0.522	0.648	0.577	0.412	0.327	0.218
Q7	0.638	0.859	0.678	0.546	0.695	0.622	0.614	0.229	0.288
Q8	0.494	0.719	0.418	0.437	0.637	0.621	0.612	0.202	0.446
Q9	0.169	0.718	0.285	0.404	0.527	0.505	0.474	0.229	0.296
Q11	0.316	0.461	0.636	0.370	0.420	0.493	0.302	0.243	0.399
Q12	0.493	0.407	0.626	0.452	0.386	0.321	0.107	0.052	0.053
Q13	0.632	0.559	0.803	0.601	0.576	0.518	0.458	0.102	0.140
Q14	0.620	0.410	0.770	0.573	0.438	0.295	0.319	0.045	-0.005

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

Q15	0.569	0.327	0.667	0.397	0.352	0.390	0.172	0.041	0.239
Q16	0.619	0.408	0.737	0.617	0.435	0.394	0.400	0.162	0.479
Q17	0.624	0.450	0.717	0.404	0.588	0.606	0.370	-0.110	0.245
Q18	0.627	0.506	0.516	0.864	0.579	0.518	0.391	-0.080	0.228
Q19	0.653	0.622	0.592	0.856	0.622	0.456	0.373	0.022	0.298
Q20	0.553	0.562	0.729	0.890	0.644	0.475	0.480	0.048	0.409
Q23	0.335	0.344	0.431	0.696	0.489	0.298	0.322	0.107	0.283
Q24	0.539	0.663	0.589	0.587	0.807	0.661	0.643	0.250	0.380
Q25	0.338	0.548	0.328	0.423	0.711	0.414	0.590	0.323	0.388
Q26	0.679	0.605	0.720	0.625	0.802	0.564	0.367	0.232	0.374
Q27	0.346	0.698	0.406	0.438	0.753	0.573	0.562	0.276	0.397
Q28	0.461	0.618	0.518	0.644	0.724	0.678	0.513	0.053	0.443
Q29	0.317	0.524	0.222	0.387	0.677	0.541	0.368	0.280	0.407
Q30	0.567	0.626	0.669	0.478	0.670	0.883	0.401	0.192	0.443
Q33	0.218	0.648	0.311	0.413	0.623	0.788	0.661	0.176	0.368
Q35	0.224	0.437	0.285	0.486	0.512	0.307	0.647	0.224	0.500
Q36	0.224	0.442	0.173	0.337	0.449	0.270	0.743	0.515	0.386
Q38	0.452	0.495	0.540	0.436	0.527	0.531	0.730	0.231	0.548
Q39	0.242	0.558	0.327	0.324	0.503	0.575	0.775	0.190	0.436
Q40	0.280	0.533	0.268	0.135	0.438	0.514	0.684	0.501	0.294
Q42	0.215	0.314	0.295	0.087	0.324	0.299	0.404	0.694	0.465
Q43	0.014	0.141	-0.057	-0.044	0.104	0.130	0.292	0.703	0.324
Q44	0.112	0.365	0.059	0.021	0.290	0.212	0.368	0.800	0.339
Q45	0.131	0.138	0.013	0.059	0.125	-0.038	0.272	0.751	0.214
Q46	-0.023	0.149	0.018	-0.051	0.223	0.144	0.352	0.663	0.286
Q48	0.265	0.201	0.289	0.377	0.359	0.356	0.271	0.206	0.635
Q49	0.262	0.481	0.800	0.338	0.497	0.539	0.595	0.516	0.903
Q50	0.108	0.198	0.163	0.185	0.378	0.227	0.487	0.295	0.794

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام SmartPLS3

من الجدول يتضح لنا بأن قيمة كل سؤال مع بعده أكبر من قيمته مع الأبعاد الباقية وعليه نقول بأن كل أسئلة لها علاقة مع المتغيرات الكامنة التي تقيسها ، حسب معايير

Fornell-Larcker

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

1-2-1 - تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (variable correlation-R² of AVE):

نقيس اختلاف الأبعاد، ويجب أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة

العلاقة مع بعد آخر، لكي نقول إن الأبعاد مستقلة حسب معايير Fornell-Larcker

جدول (17): تداخل الأبعاد مع بعضها البعض

المصطنعات (الأشياء الملموسة)	السلوك التنظيمي	القيم التنظيمية	القدرة على الاتصال الفعال	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	التركيز على تحسين العمليات	التركيز على تلبية إحتياجات العاملين	التركيز على الزبون	القيادة في الإدارة العليا
								0.734
							0.772	0.613
						0.711	0.612	0.787
					0.830	0.693	0.624	0.666
				0.747	0.707	0.651	0.817	0.619
			0.837	0.772	0.534	0.611	0.755	0.494
		0.717	0.610	0.676	0.476	0.442	0.686	0.397
	0.724	0.472	0.220	0.305	0.023	0.103	0.318	0.131
0.785	0.460	0.601	0.488	0.528	0.368	0.307	0.399	0.262

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام SmartPLS3

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة علاقة المتغير الكامن (القيادة في الإدارة

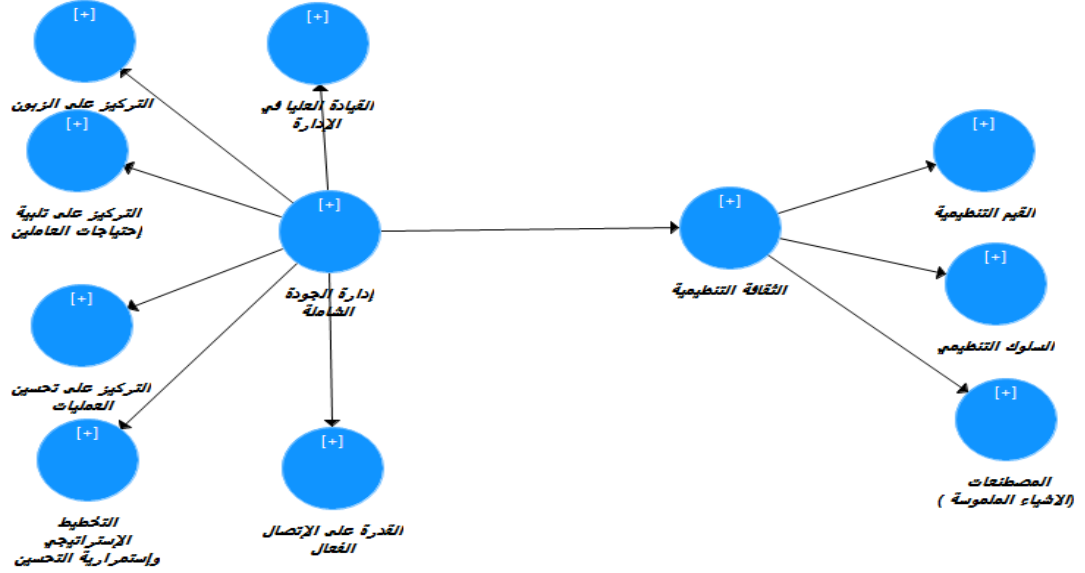
العليا) مع نفسه هي 0.734 ، و قيمة علاقة المتغير الكامن (التركيز على تلبية

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

إحتياجات العاملين) مع نفسه هي 0.711 ، و أن قيمة علاقة المتغيرين الكامنين مع بعضهما (القيادة في الإدارة العليا و التركيز على تلبية إحتياجات العاملين) هي 0.787 و منه فإن قيمة علاقة المتغيرين الكامنين مع أنفسهم أقل من قيمة علاقتهما مع بعضهم. إذن هناك تداخل بين المتغيرين الكامنين (القيادة في الإدارة العليا و التركيز على تلبية إحتياجات العاملين) و عليه أن نجمع هذين المتغيرين الكامنين في متغير كامن واحد، أما المتغير (التركيز على الزبون) فقيمة علاقته بنفسه كانت 0.772 وعلاقته بالمتغير الكامن (التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين) كانت 0.817 وقيمة علاقة المتغير الكامن (التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين) مع نفسه كانت 0.747 وبما أن قيمة علاقة المتغيرين الكامنين(التركيز على الزبون و التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين) مع بعضهما أكبر من قيمة كال متغير مع نفسه فيمكن أن نجعمهم في متغير واحد . أما باقي المتغيرات الكامنة لها قيمة العلاقة مع نفسها أكبر من قيمة العلاقة مع متغير كامن آخر، وعليه نقول إن هذه المتغيرات الكامنة مستقلة. وبعد التأكد من جودة مطابقة نموذج القياس، يمكن أن نعتمد النموذج التالي:

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

شكل (10): النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر : من إعداد الباحثان باستخدام SmartPLS3

2-تقييم النموذج الهيكلي:

بعد التأكد من أن تدابير البناء ذات موثوقية وصلاحية، تأتي مرحلة تقييم النموذج الهيكلي و من أجل تقييمه، اعتبرت المعايير التالية ضرورية للغاية لتحقيق النموذج بشكل مرضي، حيث اشتملت هذه المعايير على R^2 للمتغيرات الكامنة الداخلية ، وتقديرات لمعاملات المسار ، وحجم التأثير f^2 وأهمية التنبؤ (Q^2 و q^2). قياس R - لنموذج من خلال تقدير مقدار التباين الموضح في كل من التركيبات الداخلية كلما زادت قيم R^2 ، زادت القدرة التنبؤية للنموذج (Jimoh et al., 2019) .

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

1-2- المسارات واختبار الفرضيات

الجدول (18): معاملات مسار فرضيات البحث

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeurs -p
إدارة الجودة الشاملة - <ثقافة التنظيمية	0.556	0.561	0.147	3.783	0000
إدارة الجودة الشاملة - <الثقافة التنظيمية - القيم التنظيمية	0.486	0.497	0.139	3.493	0001
إدارة الجودة الشاملة - <الثقافة التنظيمية - السلوك التنظيمي	0.431	0.435	0.126	3.414	0001
إدارة الجودة الشاملة - <الثقافة التنظيمية - المصنعات(الأشياء الملموسة	0.449	0.461	0.129	3.486	0001

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام SmartPLS3

من الجدول نلاحظ بأن قيمة **valeurs-p** إيجابية وعليه نقول بأن :

- هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية .
- هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والقيم التنظيمية عن طريق الثقافة التنظيمية .

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

- هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والسلوك التنظيمي عن طريق الثقافة التنظيمية.
 - هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والمصطنعات عن طريق الثقافة التنظيمية.
- فمن الإجابة على الفرضيات نستنتج بأنه هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية .

2-2 - معامل التحديد R-square :

المقياس الأكثر شيوعا لتقييم النموذج الهيكلي هو معامل التحديد (قيمة R^2)، وتمثل قيم R^2 مقدار التباين الموضح للمباني الداخلية في النموذج الهيكلي. وحتى يتسنى لنموذج مسار مطور بشكل جيد أن يشرح بعض المباني ، ينبغي أن يقدم قيم عالية بما فيه الكفاية . يعتمد التفسير الدقيق لقيمة R^2 على مجال البحث الخاص بالدراسة (زكريا) ، فبصفة عامة على أن قيم R^2 التي تبلغ 0.67 أو 0.33 أو 0.19 للمتغيرات الكامنة الداخلية في نموذج المسار الداخلي يمكن اعتبارها كبيرة أو معتدلة أو ضعيفة. (Jimoh et al., 2019)

جدول(19): معامل التحديد R^2

المتغيرات الكامنة	R^2	R Carré Ajusté	حجم التفسير(الآثر)
القيادة العليا في الإدارة	0.670	0.663	كبير
التركيز على الزبون	0.738	0.732	كبير
التركيز على تلبية حاجات العاملين	0.753	0.748	كبير
التركيز على تحسين العمليات	0.706	0.700	كبير

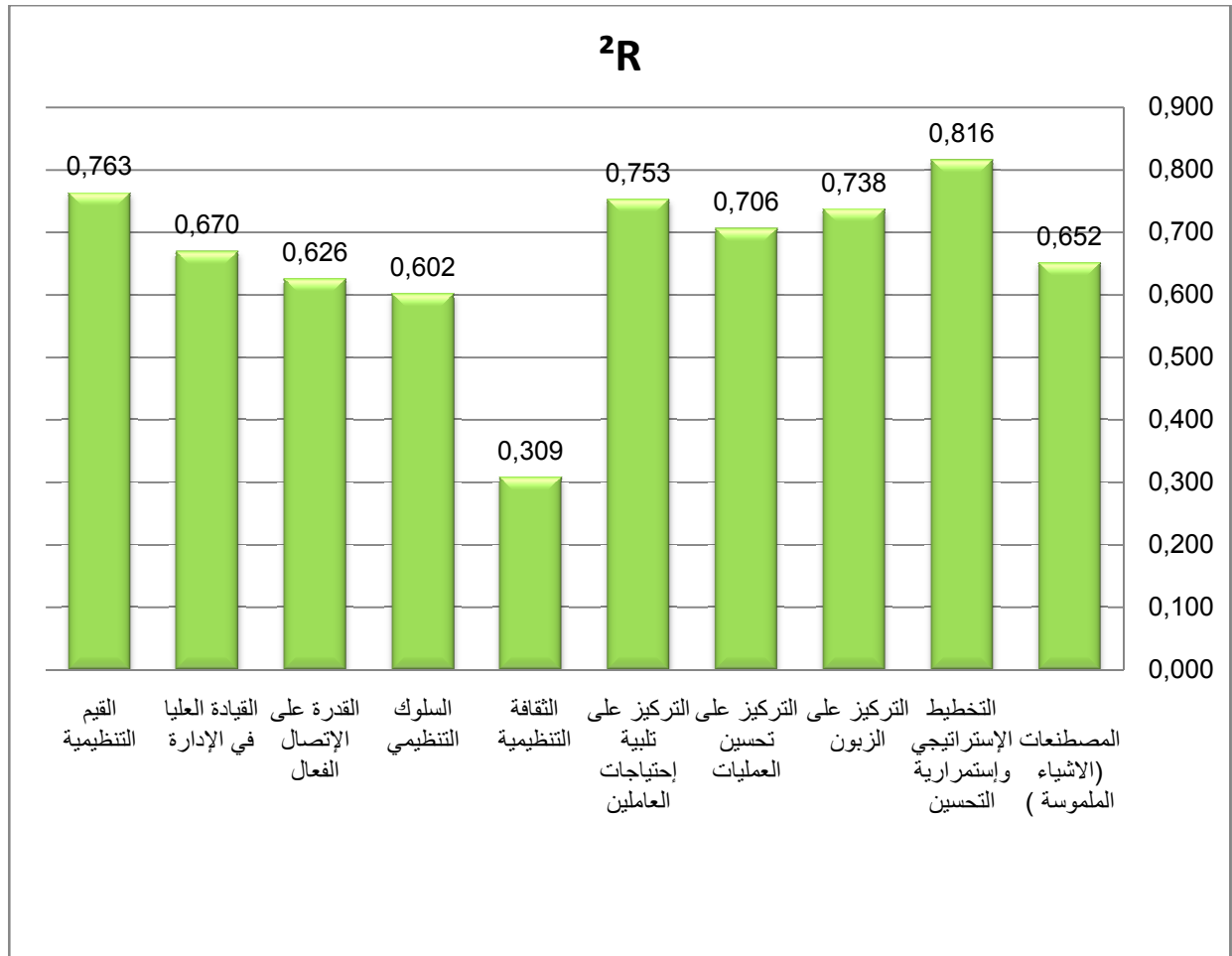
الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

كبير	0.812	0.816	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين
متوسط	0.618	0.626	القدرة على الإتصال الفعال
ضعيف	0.294	0.309	الثقافة التنظيمية
كبير	0.759	0.763	القيم التنظيمية
متوسط	0.594	0.602	السلوك التنظيمي
متوسط	0.644	0.652	المصطنعات (الأشياء الملموسة)

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام SmartPLS3

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

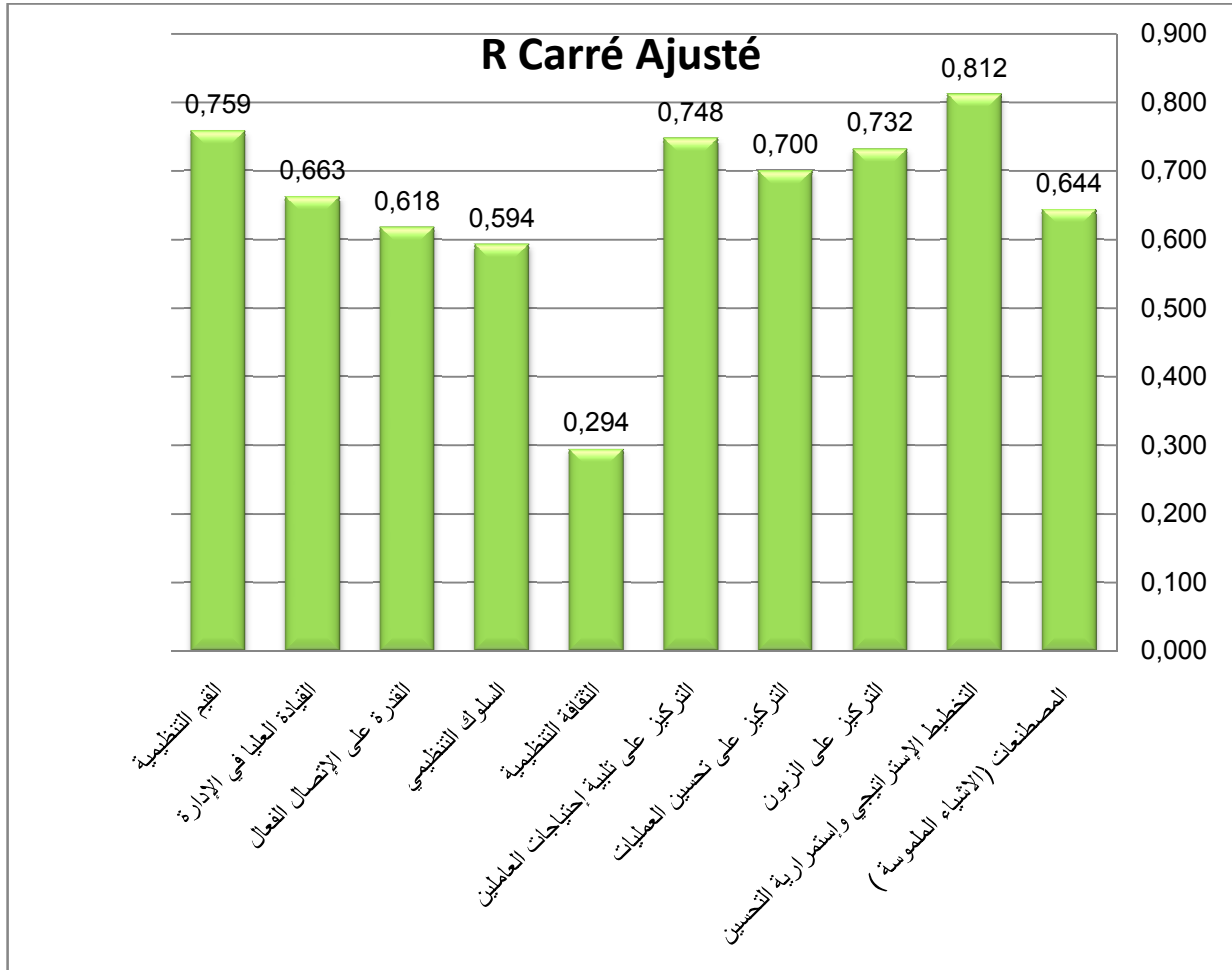
شكل (11): معامل التحديد R^2



مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام Excel

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

شكل (12): R Carré Ajusté



مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام Excel

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأنه جميع معاملات R^2 معنوية مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.10 ، إدارة الجودة الشاملة تفسر ما قدره 0.670 من القيادة في الإدارة العليا وهو تفسير كبير ، وتفسر إدارة الجودة الشاملة التركيز على الزبون بقدر 0.738 وهو تفسير كبير ، وتفسر كذلك إدارة الجودة الشاملة التركيز على تلبية إحتياجات العاملين بما قدره 0.753 وهو تفسير كبير ، وأيضاً تفسر إدارة الجودة الشاملة التركيز على تحسين العمليات بما قدره 0.706 وهو تفسير كبير ، و إدارة الجودة الشاملة كذلك تفسر التخطيط الاستراتيجي وإستمرارية التحسين بمقدار 0.816 وهو تفسير كبير ، و أيضاً تفسر

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

إدارة الجودة الشاملة القدرة على الاتصال الفعال بما قدره 0.626 وهو تفسير متوسط ، وتفسر إدارة الجودة الشاملة الثقافة التنظيمية ما قدره 0.309 وهو تفسير ضعيف. أما الثقافة التنظيمية فهي تفسر القيم التنظيمية بما قدره 0.763 وهو تفسير كبير ، وكذلك تفسر الثقافة التنظيمية السلوك التنظيمي ما قدره 0.602 وهو تفسير متوسط ، أيضا تفسر الثقافة التنظيمية المصطنعات (الأشياء الملموسة) بما قدره 0.652 وهو تفسير متوسط . كما يتضح لنا أن قيم معامل التحديد المعدل قريبة ولا تختلف كثيرا عن قيم معامل التحديد وهذا ما يدل على جودة النموذج و معنويته.

3-2- تقييم حجم الأثر f-square

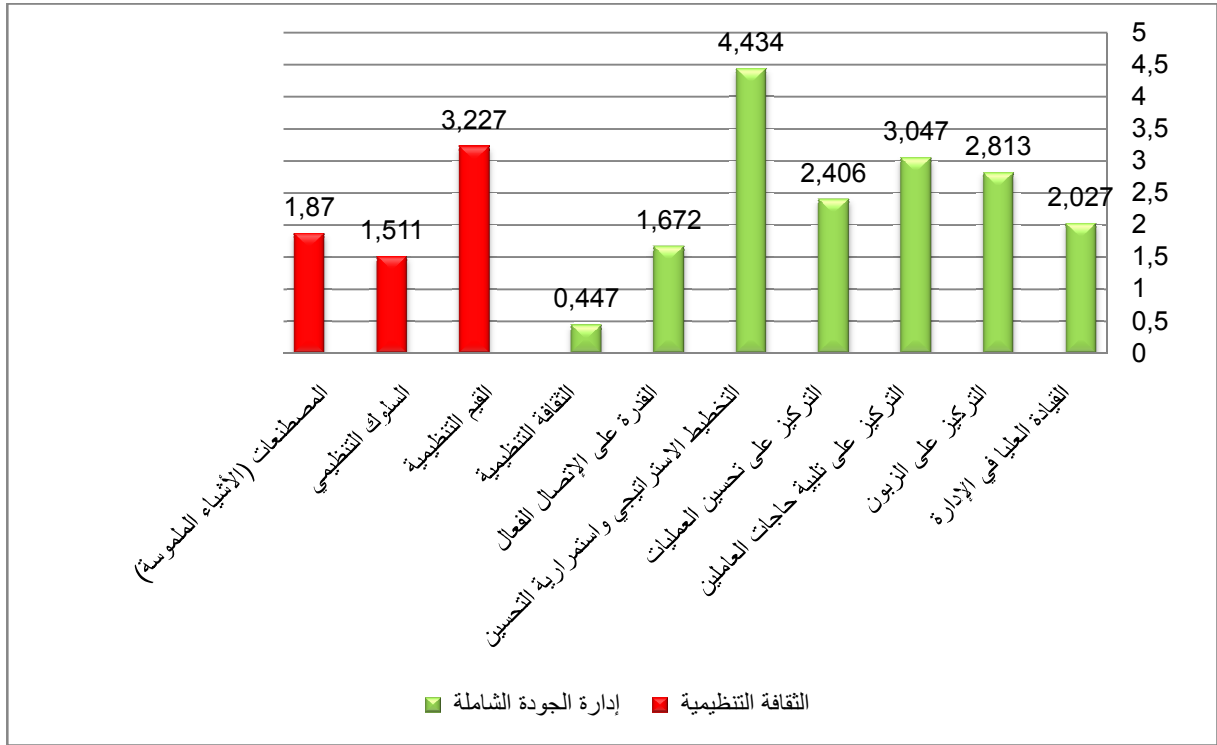
جدول (20) : حجم الأثر f^2

حجم الأثر	الثقافة التنظيمية	إدارة الجودة الشاملة	المتغيرات الكامنة
كبير		2.027	القيادة العليا في الإدارة
كبير		2.813	التركيز على الزبون
كبير		3.047	التركيز على تلبية حاجات العاملين
كبير		2.406	التركيز على تحسين العمليات
كبير		4.434	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين
كبير		1.672	القدرة على الإتصال الفعال
كبير		0.447	الثقافة التنظيمية
كبير	3.227		القيم التنظيمية
كبير	1.511		السلوك التنظيمي
كبير	1.870		المصطنعات (الأشياء الملموسة)

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام SmartPLS3

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

شكل (13): حجم الأثر f^2



مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام Excel

من خلال الجدول الشكل أعلاه يتبين بأن جميع معاملات f^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.35 حسب (Cohen 1988) ، وهذا ما يدل على وجود تأثير كبير للمتغيرات الكامنة (القيادة في الإدارة العليا ، التركيز على الزبون ، التركيز على تلبية، إحتياجات العاملين ، التركيز على تحسين العمليات ، التخطيط الاستراتيجي وإستمرارية التحسين ، القدرة على الإتصال الفعال) على إدارة الجودة الشاملة و أيضا وجود تأثير كبير للمتغيرات الكامنة (القيم التنظيمية ، السلوك التنظيمي، المصطنعات "الأشياء الملموسة") على الثقافة التنظيمية مما يبين لنا أهمية المتغيرين في النموذج، حيث يعبر f^2 عن تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بمعنى تأثير كل متغير على حدى.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

2-4 معايير جودة النموذج

2-4-1 جودة التنبؤ Q^2

استخدمنا قيم R^2 كمعيار لدقة التنبؤ، و يجب أن نستخدم قيمة Q^2 ، و يمثل هذا المقياس مؤشر على القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية. فعندما يظهر نموذج المسار PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج.

في النموذج الهيكلي، تشير قيم Q^2 أكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار لبناء تابع. (غوتي محمد، 2018) ، إذا كان Q^2 موجب فإن النموذج يوضح صدق تنبؤي. (خديجة، 2018)

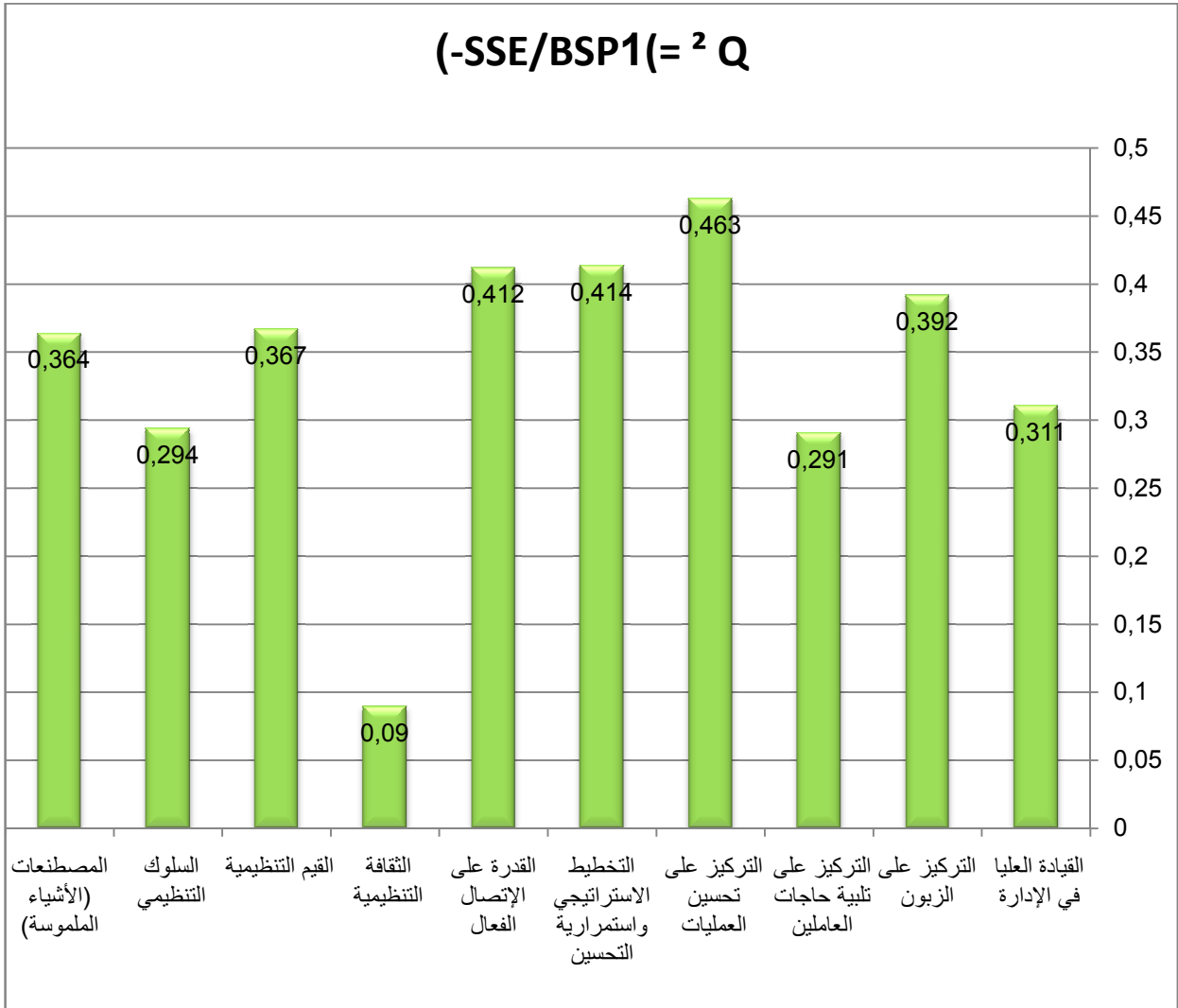
جدول(21): جودة التنبؤ Q^2

المتغيرات الكامنة	$Q^2 (= 1 - SSE/BSP)$
القيادة العليا في الإدارة	0.311
التركيز على الزبون	0.392
التركيز على تلبية حاجات العاملين	0.291
التركيز على تحسين العمليات	0.463
التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	0.414
القدرة على الإتصال الفعال	0.412
الثقافة التنظيمية	0.090
القيم التنظيمية	0.367
السلوك التنظيمي	0.294
المصطنعات (الأشياء الملموسة)	0.364

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام SmartPLS3

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

الشكل (14) : جودة التنبؤ Q^2



مصدر : من إعداد الباحثان باستخدام Excel

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن جميع معاملات Q^2 معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0 حسب (Croutch 2009)، مما يدل على أن للمتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة القدرة على التنبؤ.

2-4-2 جودة المطابقة (Goodness-of-fit index) GOF:

وضع مؤشر حسن الملائمة GOF كمقياس شامل للنموذج المناسب لـ PLS-SEM. ومع ذلك، فإن مؤشر GOF لا يمكن أن يميز بشكل موثوق بين النموذج المصادق عليه

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

(التوكيدي) و النموذج الغير مصادق عليه (الاستكشافي)، و هو يقتصر على تكوينات نماذج معينة. و يعمل GOF على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج .

جدول(22): جودة المطابقة GOF

AVE	R ²	المتغيرات الكامنة
0.539	0.670	القيادة العليا في الإدارة
0.597	0.738	التركيز على الزبون
0.505	0.753	التركيز على تلبية إحتياجات العاملين
0.689	0.706	التركيز على تحسين العمليات
0.558	0.816	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين
0.701	0.626	القدرة على الاتصال الفعال
0.515	0.763	القيم التنظيمية
0.524	0.602	السلوك التنظيمي
0.617	0.652	المصطنعات (الأشياء الملموسة)
$\overline{AVE} = 0.582778$		

مصدر: من إعداد الباحثان باستخدام SmartPLS3

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{0.702888 \times 0.582778}$$

$$GOF = 0.640021611247$$

بما أن قيمة مؤشر GOF والتي تساوي 0.640 وبما أنها تفوق 0.36 فهذا ما يدل على جودة النموذج المقترح ككل.

3- إختبار الفروقات :

3-1- إختبار الفروق لمتغير النوع (ذكور - إناث)

إختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة و أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك تعزى متغير النوع (ذكور إناث)

أولاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع (ذكور-الاناث) .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع (ذكور-الاناث) .

جدول (23): أبعاد إدارة الجودة الشاملة عند متغير النوع

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة في الإدارة العليا	Between Groups	,045	1	,045	,132	,718
	Within Groups	16,429	48	,342		
	Total	16,474	49			
التركيز على الزبون	Between Groups	,087	1	,087	,228	,635

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

	Within Groups	18,313	48	,382		
	Total	18,400	49			
التركيز على تلبية احتياجات العاملين	Between Groups	,086	1	,086	,258	,614
	Within Groups	15,915	48	,332		
	Total	16,000	49			
التركيز على تحسين العمليات	Between Groups	,041	1	,041	,135	,715
	Within Groups	14,695	48	,306		
	Total	14,736	49			
التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	Between Groups	,070	1	,070	,170	,682
	Within Groups	19,720	48	,411		
	Total	19,789	49			
القدرة على الاتصال الفعال	Between Groups	,639	1	,639	2,329	,134
	Within Groups	13,167	48	,274		
	Total	13,806	49			

مصدر : من إعداد الطالبات باستخدام spss v25

من خلال مخرجات الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم Sig كانت أكبر من 0.05 ، وعليه نقول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) تعزى إلى متغير الجنس فيما يتعلق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة ، و تعني هذه النتيجة أن الجنس لا يؤثر في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنك ، وبما أنه لا توجد فروق معنوية بين الذكور والإناث فعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في لبنك تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا : أبعاد الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير النوع (ذكور-الإناث)

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير النوع (ذكور-الإناث)

جدول(24): أبعاد الثقافة التنظيمية عند المتغير النوع

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيم التنظيمية	Between Groups	,073	1	,073	,331	,568
	Within Groups	10,659	48	,222		
	Total	10,733	49			
السلوك التنظيمي	Between Groups	,154	1	,154	,734	,396
	Within Groups	10,082	48	,210		
	Total	10,236	49			
المصطنعات (أشياء الملموسة)	Between Groups	,050	1	,050	,138	,712
	Within Groups	17,381	48	,362		
	Total	17,431	49			

مصدر : من إعداد الباحثان باستخدام برنامج SPSS v25

من خلال مخرجات الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم Sig كانت أكبر من 0.05 ، وعليه نقول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) تعزى إلى متغير الجنس فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية ، و تعني هذه النتيجة أن الجنس لا يؤثر في أبعاد أبعاد الثقافة التنظيمية في البنك ، وبما أنه توجد فروق معنوية بين الذكور والإناث فعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في لبنك تعزى لمتغير الجنس .

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

3-2- اختبار الفروق لمتغير المستوى (غير جامعي، جامعي، دراسات العليا) :

إختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة و

أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك تعزى متغير المؤهل العلمي.

أولاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى (غير جامعي، جامعي، دراسات العليا) .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى (غير جامعي، جامعي، دراسات العليا) .

جدول: (25) : أبعاد إدارة الجودة الشاملة عند متغير المستوى

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة في الإدارة العليا	Between Groups	,797	2	,399	1,195	,312
	Within Groups	15,677	47	,334		
	Total	16,474	49			
التركيز على الزبون	Between Groups	,180	2	,090	,232	,794
	Within Groups	18,220	47	,388		
	Total	18,400	49			
التركيز على تلبية احتياجات العاملين	Between Groups	,292	2	,146	,437	,649
	Within Groups	15,708	47	,334		
	Total	16,000	49			
التركيز على تحسين العمليات	Between Groups	,165	2	,083	,266	,767
	Within Groups					

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

	Within Groups	14,571	47	,310		
	Total	14,736	49			
التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	Between Groups	,480	2	,240	,584	,562
	Within Groups	19,310	47	,411		
	Total	19,789	49			
القدرة على الاتصال الفعال	Between Groups	,184	2	,092	,318	,729
	Within Groups	13,621	47	,290		
	Total	13,806	49			

مصدر : من إعداد الطالبات باستخدام برنامج spss v25

من خلال مخرجات الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم Sig كانت أكبر من 0.05 ، وعليه نقول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) تعزى إلى متغير المستوى فيما يتعلق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة ، و تعني هذه النتيجة أن الجنس لا يؤثر في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنك ، وبما أنه لا توجد فروق معنوية بين المستوى المؤهل فعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في لبنك تعزى لمتغير المستوى.

ثانيا : أبعاد الثقافة التنظيمية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى (غير جامعي، جامعي، دراسات العليا) .

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى (غير جامعي، جامعي، دراسات العليا) .

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

جدول (26): أبعاد الثقافة التنظيمية عند المتغير المستوى

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
القيم التنظيمية	Between Groups	,733	2	,366	1,722	,190
	Within Groups	10,000	47	,213		
	Total	10,733	49			
السلوك التنظيمي	Between Groups	,218	2	,109	,512	,603
	Within Groups	10,018	47	,213		
	Total	10,236	49			
المصطلحات (أشياء الملموسة)	Between Groups	1,383	2	,691	2,025	,143
	Within Groups	16,048	47	,341		
	Total	17,431	49			

مصدر: من اعداد الباحثان باستخدام برنامج SPSS v25

من خلال مخرجات الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم Sig كانت أكبر من 0.05 ، وعليه نقول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) تعزى إلى متغير المستوى فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية ، و تعني هذه النتيجة أن المستوى لا يؤثر في أبعاد الثقافة التنظيمية في البنك ، وبما أنه لا توجد فروق معنوية بين المستوى المؤهل فعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في لبنك تعزى لمتغير المستوى.

3-3- اختبار الفروق لمتغير الخبرة

اختبار فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة و أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أولاً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

جدول (27): أبعاد إدارة الجودة الشاملة عند متغير الخبرة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة في الإدارة العليا	Between Groups	,797	2	,399	1,195	,312
	Within Groups	15,677	47	,334		
	Total	16,474	49			
التركيز على الزبون	Between Groups	,180	2	,090	,232	,794
	Within Groups	18,220	47	,388		
	Total	18,400	49			
التركيز على تلبية احتياجات العاملين	Between Groups	,292	2	,146	,437	,649
	Within Groups	15,708	47	,334		
	Total	16,000	49			
التركيز على تحسين العمليات	Between Groups	,165	2	,083	,266	,767
	Within Groups	14,571	47	,310		
	Total	14,736	49			
التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين	Between Groups	,480	2	,240	,584	,562
	Within Groups	19,310	47	,411		
	Total	19,789	49			
القدرة على الاتصال الفعال	Between Groups	,184	2	,092	,318	,729
	Within Groups	13,621	47	,290		

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

Total	13,806	49			
-------	--------	----	--	--	--

مصدر: من إعداد الطالبات باستخدام برنامج spss v25

من خلال مخرجات الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم Sig كانت أكبر من 0.05 ، وعليه نقول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة فيما يتعلق بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، و تعني هذه النتيجة أن سنوات الخبرة لا يؤثر في أبعاد الثقافة التنظيمية في البنك ، وبما أنه توجد فروق معنوية بين سنوات الخبرة فعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في لبنك تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

جدول (28) : ابعاد الثقافة التنظيمية عند متغير الخبرة

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
القيم التنظيمية	Between Groups	,210	3	,070	,306	,821
	Within Groups	10,522	46	,229		
	Total	10,733	49			
السلوك التنظيمي	Between Groups	,750	3	,250	1,213	,316
	Within Groups	9,486	46	,206		
	Total	10,236	49			
المصطنعات (أشياء الملموسة)	Between Groups	,805	3	,268	,742	,532
	Within Groups	16,626	46	,361		
	Total	17,431	49			

مصدر: من إعداد الباحثتان باستخدام برنامج spss v25

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

من خلال مخرجات الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم Sig كانت أكبر من 0.05 ، وعليه نقول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة فيما يتعلق بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية ، و تعني هذه النتيجة أن سنوات الخبرة لا تؤثر في تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في البنك ، وبما أنه توجد فروق معنوية بين سنوات الخبرة فعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في لبنك تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

نتائج الدراسة :

بعد دراسة واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك تطبيقياً وتحليلها و وضع نموذج للدراسة بمسارات منظمة وموجهة بين متغيرات الدراسة. وتبين من النموذج كاجابة على الفرضيات مايلي :

- بأنه هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية.
- هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والقيم التنظيمية عن طريق الثقافة التنظيمية .
- هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والسلوك التنظيمي عن طريق الثقافة التنظيمية.
- هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والمصطنعات عن طريق الثقافة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك تعزى لمتغير النوع (ذكور إناث)

الفصل الثاني دراسة تطبيقية في بنوك سعيدة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الذاتمة

الخاتمة العامة

بدأ ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء .

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة الإدارة الحديثة ، والتي تعتمد على العديد من المفاهيم والفلسفات الحديثة القائمة على مزيج من الوسائل الإدارية الأساسية والجهود المبتكرة والمهارات التقنية المتخصصة لتحسين مستوى الأداء والحفاظ على التحسين المستمر، فهي تعتبر في حد ذاتها فلسفة لها وجودها ولا تميل نحو أي بلد أو ثقافة وطنية معينة .

تخلق إدارة الجودة الشاملة حركة التحولات العالمية ظروفًا جديدة للمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تجعل منظمات الأعمال تفكر مرتين في جودة أي أشياء ستقدمها كمنتجات أو خدمات. لذا فإن الممارسات في منظور الإدارة المعاصرة وجادل بأن إدارة الجودة الشاملة هي حتى الآن الخيار الأول للتميز المؤسسي إذا تم تنفيذها بشكل صحيح.

معظم مراجعة أدبيات الأعمال تشير إلى أهمية ممارسات إدارة الجودة والثقافة التنظيمية ودورها الحاسم و المميز للمنظمات .

أظهرت هذه الدراسة أن الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو إنشاء نظام إداري وثقافة تنظيمية لضمان تعزيز رضا العملاء ، والذي ينطوي على طريقة منهجية للتحسين المستمر للعمليات التنظيمية ، واستكشفت هذه الدراسة المترابطة بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية ، بحيث تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ليست ممارسة سهلة فهو يتطلب الالتزام الكامل من مختلف الأطراف في المنظمة ، وذلك يعتمد على إلى حد كبير على أسلوب الإدارة والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة . كما تبين لنا أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة أمر حتمي بالنسبة للبنوك لما تشهده من منافسة شديدة فيما بينها ، وذلك يتطلب ثقافة تنظيمية قوية .

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- Abbas, M., & Cheema, A. M. (2017). Organizational culture impact on banking performance in presence of organizational commitment: A case of banking sector of Pakistan Teamwork View project Organizational Culture Impact on Banking Performance in Presence of Organizational Commitment: A Case. *Serials Publications Pvt. Ltd, 15*.
<http://www.serialsjournal.com>
- Abed, L. T. A. (2017). Building a Scale for Application of the Principles of Total Quality Management and Scale for Rationing of Phases of the Application of Total Quality Management in Agricultural Extension Centers بناء مقياس لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومقياس لتقنين مر. *Journal of Agricultural Economics and Social Sciences, 8(12)*, 931–939.
<https://doi.org/10.21608/jaess.2017.37032>
- Cheema, A. M., & Abbas, M. (2017). Organizational culture impact on banking performance in presence of organizational commitment: A case of banking sector of Pakistan. *International Journal of Applied Business and Economic Research, 15(18)*, 67–83.
- elfaituri, a. a. (2012). *An assessment and the influence of organisational culture on TQM implementation inof TQM implementation*. Libyan: A thesis submitted to The University of Gloucestershire in accordance with the requirements of the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Business, Education & Professional Studies.
- Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., & Waziri, I. (2019). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement. *International Journal of Construction Management, 19(2)*, 162–177.
<https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411456>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing, 20(2009)*, 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Mardani, A., Jusoh, A., Nor, K., Soltan, H., Kish, E., & Lari, M. (2013). Total Quality Management and Organizational Culture framework for Small and Medium–Sized

قائمة المراجع

- Businesses (ISMBs) in Iran. *Caspian Journal of Applied Sciences Research*, 2(10), 43–60.
- Morcos, M. (2018). Organizational culture: Definitions and trends. *Research Gate*, November, 1–8.
- Nair, G. K., & Choudhary, N. (2016). Influence of critical success factors of total quality management on financial and non-financial performance of hospitality industry: An empirical study. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 17(4), 409–436. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2016.075243>
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11), 1101–1122. <https://doi.org/10.1108/01443570510626916>
- Patyal, V. S., & Koilakuntla, M. (2018). Impact of organizational culture on quality management practices: an empirical investigation. *Benchmarking*, 25(5), 1406–1428. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2016-0191>
- Rad, A. M. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *TQM Magazine*, 18(6), 606–625. <https://doi.org/10.1108/09544780610707101>
- Samat, N., Ramayah, T., & Mat Saad, N. (2006). TQM practices, service quality, and market orientation: Some empirical evidence from a developing country. *Management Research News*, 29(11), 713–728. <https://doi.org/10.1108/01409170610716025>
- Talib, F. (2013). An Overview of Total Quality Management: Understanding the Fundamentals in Service Organization. *International Journal of Advanced Quality Management*, 1(1), 1–20.
- Yaghi, A. (2016). تشخيص الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاعين العام والخاص حول عمل المرأة الإماراتية وتوليها مناصب إدارية وقيادية عليا. *Horizons in Humanities and Social Sciences: An International Refereed Journal*, 1(2). <https://doi.org/10.19089/hhss.v1i2.23>

قائمة المراجع

Zakuan, N., Muniandy, S., Mat Saman, M. Z., Md Ariff, M. S., Sulaiman, S., & Abd Jalil, R. (2012). Critical success factors of total quality management implementation in higher education institution: A review. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 2(12), 19–32.

الصواف, د. م. ح. ع. (2019). تشخيص معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة نوروز/دهوك دراسة استطلاعية لاراء اعضاء الهيئة التدريسية. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*, 8(2), 85–96 .
mahfoudh.h@nawroz.edu.krd

الشريف عبد الرحمان معالي عباس، و عبد الله الحاكم علي. (2017). اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم. *مجلة إدارة الجودة الشاملة* ، 18 .

الصرن رعد. (2016). *إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف و الادوات)*. سوريا : دار ومؤسسة رسلان للطباعة و النشر والتوزيع.

بهجت ر. (2018). *إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات* . دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر .

بهجت ر. ع. & هشام ي. ا. (2016). *إدارة الجودة الشاملة المفهوم و الفلسفة والتطبيقات* . روابط للنشر وتقنية المعلومات .

بودلة يوسف، و حاج عيسى سيد أحمد. (14/13 ديسمبر، 2010). *تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الخدمات الصحية العمومية. ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة* . سعيدة: جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة.

ثائر عبد الغفار عبد الله جويحان. (2013). *أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة السحاب الصناعية*. جامعة الشرق الأوسط.

جباري فادية. (2010–2011). *تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة أ التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات aa تلمسان* . تلمسان : جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان) كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية .

حامد فداء. (2015). *إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات* . عمان: دار البداية ناشرون وموزعون (طبعة أولى).

قائمة المراجع

- حسين فياض ابتسام، و فيصل أحمد مي. (2019). تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس بغداد في ضوء معايير بالدريج. مجلة كلية التربية الاساسية ، 25 (104).
- خديجة، ع. (2018). التسويق بالعلاقات في المؤسسة المصرفية لبناء ولاء العميل دراسة امبريقية لعينة من عملاء بنك الخليج-الجزائر- وكالة سعيدة. جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان. -
- داود، ف. س.، & سلمان، ه. ن. (2016). دور متطلبات ادارة الجودة الشاملة للبيئة في تعزيز الاستدامة البيئية/ بحث تطبيقي في شركة الحفر العراقية. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(87).
<https://doi.org/10.33095/jeas.v22i87.724>
- دنيا بوديب. (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر- . جزائر: جامعة جزائر 3.
- رايح بوزيان راضية. إدارة الجودة الشاملة . طارف : مركز الكتاب الأكاديمي .
- رعد ، ا ، & عيسى ، ق. (2008). إدارة الجودة الشاملة . دار اليازوري العلمية.
- زاهر بسام، مرهج منذر، و اسبر لمي. (2009). تقويم الثقافة التنظيمية ومدى تلاؤمها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية على المصرف العقاري السوري -فرع اللاذقية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، مجلد 31 العدد 1.
- زيون عطاالله، و محمد حمدان خالد. إدارة الجودة الشاملة -مفاهيم وتطبيقات - . دار اليازوري العلمية .
- زكريا ، ب . الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية . (pls -sem) مركز الكتاب الأكاديمي .
- زكي ابو زيادة. (2011). اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من مصارف التجارية الفلسطينية . مجلة جامعة النجاح للابحاث (علوم انسانية) ، مجلد 25 (4).
- سرحان فتحي. (2011). إدارة الجودة الشاملة - الاتجاهات العالمية الادارية الحديثة. القاهرة: المنهل.
- سعادي عماد. (2016). مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة . بسكرة : جامعة محمد خيضر -بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .
- سعدون محمد تائر. (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان : مركز رماح لتطوير الموارد البشرية .
- سميرة دهمش. (2016). أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. المسيلة: جامعة محمد بوضياف - المسيلة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية.

قائمة المراجع

كمال ابو الشرش. (2015). *الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية و الادارية*. دار الايام للنشر والتوزيع الطبعة الاولى.

محمد, ب. ه., & اسماعيل, ا. ح. (2017). دور أبعاد نموذج ماكززي في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية". *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 23(99).
<https://doi.org/10.33095/jeas.v23i99.247>

محمد بداوي. (2016). النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق. *المجلة الجزائرية للنمذجة الاقتصادية* ، 5.

محمد بومدين. (2017-2018). المنافسة البنكية بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة في الجزائر (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA وكالة أدرار وبنك الخليج- الجزائر AGB وكالة أدرار. مذكرة لنيل شهادة الماستر .

محمد نجم عبد العظيم. (2016). *ادارة الجودة الشاملة اسس ومبادئ وتطبيقات*. دار النشر كنوز.

محمد إ. (2017). *مبادئ إدارة الجودة الشاملة*. عمان -الأردن :دار إين النفيس للنشر والتوزيع .

محمد, ع. ا., راتب, ج. ص. & ,غالب, ج. ص. (2016). *إدارة الجودة المعاصرة*. اليازوري.

محمد, غ., & يوسف, ص. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد جودة الاداء باستخدام الانحدار الجزئي الجزئي المتقدم - دراسة حالة قطاع الاتصال بالجزائر -. *مجلة Revue الاقتصاد والمناجمنت*, 187.

محمد, م. ح. (2018). قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة (بحث مقارنة لعدد من الكليات). *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*, 24(109), 169-203 .

محمود الهوش أبو بكر. (2018). *إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي*. طرابلس.

محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). *إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل أن يكون التطبيق*. المجموعة العربية للتدريب و النشر.

نورالدين البيرقدار حسين. (2013). أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية* ، المجلد 3.

نعيمة واضح. (2016-2017). العوامل المؤثرة على إتخاذ القرار منح القروض البنكية للمؤسسات الاقتصادية - حالة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تلمسان -. *مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه* .

قائمة المراجع

هشام محمد حمد رامي. (2018). دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع الاداري دراسة حالة البنوك التجارية الاجنبية العاملة في السودان. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا.

يوسف الشميلي عائشة. الادارة الاستراتيجية الحديثة : التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية - الرقابة والحوكمة. دار الفجر للنشر والتوزيع.

قائمة الملاحق

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثتان بدراسة حول: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك ولذا نرجو منكم أن تخصصوا جزء من وقتكم الثمين لقراءة هذا الاستبيان بدقة و الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية ، علما إن مساهمتكم هي محل تقدير واحترام للجهد الذي تبذلوه في مساعدة الباحث للحصول على معلومات واقعية وحقيقية عن موضوع البحث وتشكل دعما للبحث العلمي ولن تستخدم إجاباتكم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم تعاونكم معنا مع فائق التقدير والاحترام .

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يناسب اختياركم .

النوع

ذكر	انثى

المؤهل العلمي

غير جامعي	جامعي	دراسات عليا

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 16 سنة	أكثر من 16 سنة

القسم الثاني : محاور الاستبيان

المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة

الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يعبر (من وجهة نظركم) عن مدى موافقتكم على كل عبارة من هذه العبارات.

أولا : القيادة في الإدارة العليا

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تؤكد إدارة البنك للعاملين أن الجميع معني بالجودة .					
2	أعتقد أن الإدارة البنك تهتم بمعايير الجودة العالمية وتحاول تطبيقها مثل ISO.					
3	أثناء العمل ، أركز على الوقاية من الأخطاء قبل الخدمة ، بدل كشف الأخطاء و العيوب بعد الخدمة .					
4	يعلمني المشرف علي عن أهمية دوري في تحقيق أهداف البنك .					

					5	أتعلم من المشرفي القيم الأخلاقية وإتقان العمل .
--	--	--	--	--	---	---

ثانيا : التركيز على الزبون

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	عبارات القياس	الرقم
					هناك نظام يسمح بأخذ وجهة نظر العملاء و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة المقدمة لهم .	6
					يتم الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة والعمل على حل المشاكل التي تواجههم.	7
					يقوم البنك بتقديم اقتراح لعملائه عن خدمات إضافية وجديدة لهم.	8
					يتم سؤال العميل عما إذا كان هناك إجراءات أخرى يمكن القيام بها لإرضائه.	9
					يتم إبلاغ العميل أولا بأول عن أوضاعه المصرفية (الوضع المالي) كشف حساب .	10

ثالثا : التركيز على تلبية احتياجات العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
					تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم .	11
					يتم إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند	12

					مواجهة المشاكل .	
					تشجع الإدارة البنك على العمل الجماعي .	13
					يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية .	14
					يساهم التدريب في رفع الجودة و تحسين الأداء	15
					يتم تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين .	16
					يتم منح مكافآت مادية ومعنوية	17

رابعاً : التركيز على تحسين العمليات

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
					تتوافر برامج لتقليل إجراءات السحب والإيداع .	18
					توجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض .	19
					تتوافر خطة لتقليل وقت إنجاز المعاملات .	20
					تسعى الإدارة دائماً الى تخفيض الأخطاء المحاسبية	21
					يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية .	22
					تتميز نسبة العائد على الودائع بأنها مرتفعة .	23

خامسا: التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	يتم الاهتمام بدراسة الحصة السوقية وتحليلها .					
25	يتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي .					
26	يتم تقييم خطط الجودة طويلة الأجل بشكل مستمر					
27	يتم تحديث التكنولوجيا بشكل مستمر .					
28	يتم خفض أسعار الفوائد على القروض كأسلوب منافسة					
29	يتم تعديل الأهداف الإستراتيجية وفقا لحاجات ورغبات العملاء .					

سادسا: القدرة على الاتصال الفعال

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	يوجد لدى المرؤوسين قدرة على الاتصال بأصحاب القرار (متخذي القرار).					
31	يوجد تعليمات واضحة ودقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية .					

					32	يوجد تعليمات ولوائح توضح أهداف البنك ودور الموظف في تحقيقها .
					33	يوجد وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و الموظفين والزبائن .

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يعبر (من وجهة نظركم) عن مدى موافقتكم على كل عبارة من هذه العبارات.

أولا :القيم التنظيمية :

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
					تعمل الإدارة على ترسيخ قيم الجودة لدى العاملين.	34
					تقوم الإدارة بالتغيير في الأفكار وكيفية العمل حتى تكون داعمة لثقافة المؤسسة .	35
					تتحلى المؤسسة بالمسؤولية تجاه الزبون والنزاهة لتحسين العلاقة معه .	36
					أعتقد أن الإدارة تتميز بالعدالة و الإنصاف مع الكل .	37
					يكون التعامل مع المشرف علي مبنيا على العلاقات الاجتماعية أكثر من العلاقات المهنية .	38
					تؤكد الإدارة على العمل بروح الفريق لإنجاز	39

					مختلف المهام.
					40 هناك الفرصة لأن أتعلم من زملائي و المشرف على الأفكار الإيجابية المتعلقة بالعمل .
					41 عندي استعداد ذهني دائم لأن أطور مهاراتي بما يخدم المؤسسة .

ثانيا : السلوك التنظيمي

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
42	توصني الإدارة أو مشرفي على ضرورة التحلي بالأخلاق لإتقان العمل .				
43	أحاول أن أبادي السلوك الإيجابي تجاه زملائي حتى نوذي المهام بكفاءة وفعالية .				
44	أساعد زملائي في أعمالهم لإتمامها .				
45	أحاول أن التزم بمهامي الموكلة إلي حتى أتحكم فيها وأتقنها .				
46	أستطيع التواصل مع أي عامل في المؤسسة في اطار العمل .				
47	أرى أن العمل الجماعي مفيد للتحسين المستمر لمختلف المهام التي أقوم بها ,				

ثالثاً: المصطنعات (أشياء الملموسة)

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
					الخطة الشاملة تكون مكتوبة وتعرف الثقافة الحالية والثقافة الجديدة .	48
					يتم تطوير الأنظمة الإدارية القائمة (تجديد وتطوير بناء التنظيمية)	49
					يتوفر دليل للجودة يبين مشروع تحسين الجودة	50

المخلص

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة ، فهي علم متكامل وأسلوب عمل لدى المنظمات، بحيث بدأت أغلبية المنظمات تعتبر إدارة الجودة الشاملة جزءا أساسيا من خطة أعمالها من أجل مواجهة تحديات البيئة العالمية الجديدة .هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك الجزائرية ، ومن خلال المراجعة الأدبية والتطرق الدراسات إلى الدراسات السابقة ، تم تطوير واختبار نموذج اطار مفاهيمي للتحقيق في الارتباط المفترض بين المتغيرات .وقد تم توزيع 60 إستبانة على موظفي بنوك الجزائر، وتم استرجاع 53 منها ، ومنها 3 استبانات غير صالحة للتحليل بنسبة 5%، و 50 صالحة للتحليل بنسبة معاينة 83.33%، وهي نسبة مقبولة جدا . كان المجتمع المستهدف هم موظفي البنوك بسعيدة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSSV25 و Smart PLS₃، الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS). وخلصت الدراسة بعد تحليل البيانات إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة ، الثقافة التنظيمية .

Abstract

The concept of total quality management is one of the most important concepts of modern management concepts, as it is an integrated science and method of work for organizations, so that the majority of organizations began to consider total quality management as an essential part of their business plan in order to meet the challenges of the new global environment. This study aimed to identify the reality of application Dimensions of TQM in light of the prevailing organizational culture in Algerian banks, and through literary review and studies of previous studies, a conceptual framework model was developed and tested to investigate the supposed correlation between variables. 60 questionnaires were distributed to employees of Algerian banks, and 53 of them were retrieved. , 3 of which are questionnaires that are not valid for analysis at 5%, and 50 are valid for analysis with a view of 83.33%, which is very acceptable. The target community was happy bank employees. The data was analyzed using the SPSSV25 and Smart PLS₃ statistical program, appropriate to the partial regression methodology of structural equations (PLS). After analyzing the data, the study concluded that there is a strong and positive relationship between TQM and organizational culture.

Key words: total quality management, organizational culture.