



أثر ثقافة المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية بفروع مصرف التجاري

الكيلاني جمعه سعد أستاذ مساعد بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا زلطان

تاريخ الاستلام: 2025/11/17 - تاريخ المراجعة: 2025/11/26 - تاريخ القبول: 2025/11/26 - تاريخ النشر: 2025/12/11

ملخص البحث

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على طبيعة العلاقة الترابطية والتكاملية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بفروع مصرف التجاري ، والتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الحالة موضوع الدراسة وأثرها على إدارة الجودة الشاملة، والتوصيات تساهمن في تطوير الأداء في الحالة موضوع الدراسة من خلال ثقافة تنظيمية موجبة. حيث تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر ثقافة المنظمة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بفروع المصرف قيد الدراسة ؟

ولأغراض إنجاز الدراسة وتحقيق أهدافها ، تم استخدام المنهج الوصفي ؛ وذلك باستخدام استبانة كأدلة لجمع البيانات الأولية ، تم توزيعها على مجتمع الدراسة ، باستخدام أسلوب المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة البالغ عددها (72) مفردة ، وبعد إخضاع البيانات الأولية المتحصل عليها ، للتحليل الإحصائي باستخدام (SPSS)

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ::

1- يوجد تأثير معنوي بين القيم السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث إن القيم لها تأثير ايجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ أي كلما ارتفعت القيم السائدة ارتفعت معها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

2- يوجد تأثير معنوي بين المعتقدات السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث إن المعتقدات لها تأثير ايجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ أي كلما ارتفعت المعتقدات السائدة ارتفعت معها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

3- يوجد تأثير معنوي بين الاتصالات السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث إن الاتصالات لها تأثير ايجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ أي كلما ارتفعت الاتصالات السائدة ارتفعت معها تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

4- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن للقيم السائدة والاتصالات السائدة ذات تأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ حيث إن متغير القيم أكثر متغير مساهمة في التأثير على المتغير التابع بدرجة (0.457)، ويليه متغير الاتصالات حيث إن متغير الاتصالات تساهمن بدرجة (0.369) في التأثير على المتغير التابع، وقد خرج متغير المعتقدات السائدة حيث إن ليس له تأثير معنوي وغير مهم إحصائياً.

مقدمة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ترتكز على عدد من المبادئ والأفكار ، ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أهدافها المرسومة.

إن إدارة الجودة الشاملة لابد من انسجام التحسين والتطوير مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية التنظيمية والالتزام الجماعي لتعزيز واستقرار المنظمة ، وأي ثقافة سلبية قد تسبب في تراجع المنظمة ومركزها العام (الحداد، 2009، ص 79).

يتصف العمل المصرفي بالحساسية، وتأثره بالتغييرات الاقتصادية والاجتماعية وارتفاع نسبة المخاطرة، مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى ، فالمصارف التجارية تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئتها عملها، منها: ارتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع المصرفي، وتنوع رغبات المستهلكين. كل هذا ألقى على عاتق المصارف مهمة تطوير الفكر الإداري المصرفي المتمثل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

إذ لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بوجود أرضية معينة في كافة البنية الثقافة التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة ويتم ذلك من خلال توفر الثقافة المناسبة لإمكانية التطبيق ونظرًا لما تمثله إدارة الجودة الشاملة من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة سوف يتم التركيز في هذه الدراسة على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة في المصارف العامة الليبية .

مخطط الدراسة

مشكلة الدراسة:

يمكن تحديد المشكلة الأساسية لموضوع البحث حول على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة التجارية ، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

ما أثر ثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية ؟

فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضية الآتية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة بفروع المصرف محل الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وتبنيق من الفرضية الرئيسية الفرعية التالية وهي:

- 1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم السائدة حالياً بالمصرف قيد الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات السائدة حالياً بالمصرف قيد الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات السائدة حالياً بالمصرف قيد الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أهداف الدراسة:

1- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الحالة موضوع الدراسة وأثرها على تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية .

2- التعرف على طبيعة العلاقة الترابطية والتكاملية بين الثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة .

3- التوصل إلى نتائج ووصيات تساهم في التحسن المستمر في الحالة موضوع الدراسة من خلال ثقافة تنظيمية موجبة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

1- يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو الثقافة التنظيمية وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً لما لها من أهمية في وصول المصارف التجارية إلى تحقيق الأهداف بكل كفاءة .

2- يستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تبحث في قطاع هام ومؤثر في الاقتصاد القومي وهو قطاع المصارف.

3- تكمن أهميتها من خلال ما سوف يستخلص من نتائج ووصيات علمية يمكن الاستفادة منها في المصارف التجارية لحل المشاكل.

التعريفات الإجرائية:

1- الثقافة : - هي الكل المعقد الذي يشتمل على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون وجميع العادات الأخرى التي يكتسبها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع (العميان، 2003 ، ص 309) .

2- الثقافة التنظيمية : - هي مجموعة القيم والمعتقدات الراسخة والتجارب والأفكار والمعارضات والسلوكيات التي ترى الإدارة العليا أنها مناسبة وملائمة لتحقيق الأهداف وهي غير مرئية وغير مكتوبة ولكنها محسوسة ، وتكون نابعة من الإدارة العليا التي تحاول أقناع العاملين بها ، من خلال المشاركة في تكوينها حتى تتحول هذه القيم إلى سلوكيات وممارسات ، وبالتالي يقومون بنقلها وتعليمها للزملاء الجدد (الحسوني، 2009 ، ص 3) .

3- إدارة الجودة الشاملة: "هي مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحولها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية لمنتج أو الخدمة المقدمة" (الخطيب 2006، ص 53)

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل (القيم السائدة - المعتقدات السائدة - دعم وتأييد الادارة العليا)

المتغير التابع (التحسين المستمر - التعليم والتدريب - فرق العمل - دعم وتأييد الادارة العليا)

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

(المصدر : من إعداد الباحث)

الدراسات السابقة:

- دراسة عبد الله (2003) بعنوان تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى .

الهدف من هذه الدراسة هو بيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ، تحديد مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات الجامعية في القاهرة الكبرى لإمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، وذلك فيما يتعلق ب (القيم - والتعليم والتدريب - سياسة التوجه بالعميل - سياسة المشاركة) ، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات . وأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي :

- وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية ما بين القيم السائدة حالياً في المستشفيات الجامعية والقيم المطلوبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على مستوى كل المستشفيات .

- كذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين سياسة التوجه بالعميل السائدة حالياً وسياسة التوجه بالعميل المطلوبة وذلك على مستوى المستشفيات ككل .

2 - دراسة اللافي (2006) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية. تهدف هذه الدراسة دراسة توصيف الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة السابع من ابريل . والتوصيل إلى إطار عام مقترن يوضح كيفية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة الإدارية في جامعة السابع من ابريل سابقاً، وكذلك تحديد العوامل التي تحكم جودة الخدمات الإدارية للوقوف على مدى دور كل عامل من هذه العوامل، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم صحيفة الاستبانة لجمع البيانات، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة السابع من إبريل سابقاً وذلك بسبب قلة الكفاءات الإدارية القادرة على تطبيق هذا المفهوم .

- أنه توجد درجة كبيرة من المركزية في الإجراءات الإدارية المتتبعة داخل جامعة السابع من إبريل الذي لا يتفق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- قلة الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات العاملين على أداء الخدمات بشكل أفضل .
- عدم متابعة خطط وبرامج تحسين جودة الخدمة .

- تعدد المستويات الإدارية وقلة الكفاءات القادرة على تبسيط الإجراءات من العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- 3 دراسة بركات (2007) بعنوان الدراسة واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة .

وقد هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف محل الدراسة متمثلة في التركيز على [العميل - تلبية احتياجات العاملين - تحسين العمليات - الاحتياجات الإدارية - الاحتياجات التكنولوجية للمنافسة] . وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها : ان هناك تبني واضح لدى المصارف العاملة في قطاع غزة لتطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة وقد طبقت الابعاد بدرجات متفاوتة فقد كانت اعلى مستوى

تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الادارية والتكنولوجية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال مع القدرة على قياس جودة الاداء في تقديم الخدمة .

4- دراسة الحسناوي (2011) بعنوان الدراسة واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الليبية .

تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف العاملة في مدينة طرابلس وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :-

- ان فروع ووكالات المصارف محل الدراسة تطبق ابعاد ادارة الجودة الشاملة بدرجات ومستويات متابينة ، كما يوجد التزام لدى ادارات الفروع والوكالات بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين لتقديم افضل الخدمات .

- كما اوضحت الدراسة ان هناك اهتمام بالتركيز على تحسين العمليات والتركيز على رضا الزبائن والثقافة التنظيمية السائدة .

- وقد كان اعلى مستوى تطبيق لابعد ادارة الجودة الشاملة هو التركيز على الاحتياجات الادارية للمنافسة ، بيليه الاهتمام بالتركيز على الزبائن ، ويليه التركيز على تحسين العمليات ، ويليه التركيز على تلبية احتياجات العاملين ويمثل هذا بعد الاقل من حيث مستوى التطبيق .

الدراسة النظرية

مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل: الأخلاقيات والتواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا، وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما. (العميان، 2010، ص 311) .

ويعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى ". (الغالبي ، إدريس ، 2007 ، ص 295)

عناصر ثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية : وهي تمثل في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بالوقت .

2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة والاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

3- **الأعراف التنظيمية** : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار إنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

4- **التوقعات التنظيمية** : تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المسؤولين والمرؤوسين من الرؤساء والاحترام المتبادل.

5- **الطقوس** : أنشطة جماعية كالإجراءات والمراسيم والشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.

6- **الاتصالات** : وهي تمثل الشريان الذي يغذي المنظمة ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والقرارات والسياسات وغيرها (حمدان، ادريس، 2007، ص 79).

خصائص ثقافة المنظمة

الثقافة نظام مكتسب ومتغير ومتتطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل أنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وت فقد ملامح قديمة.

الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرنة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغيير من جانب آخر، يتضح إن ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص الآتية (أبوذكر، 2005، ص 407).

قبول المخاطرة : أي درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .

المبادرة الفردية : أي؛ ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف (القريوتي ، 2000 ، ص 152).

الفلسفية : هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين ، أو العملاء .

القيم المتحكمة : هناك قيم أساسية تتبعها من المنظمة وتتوقع من كل فرد أن يلتزم بها، أمثلة جودة عالية ، نسبة متدنية من الغياب كفاءة عالية

اللا ملموسة : أي؛ أنها شيء غير ملموس ولا يمكن تعلمها عن طريق الإحساس بل من خلال ملاحظة الأثر الذي تحدثه مفهوم ادارة الجودة الشاملة

وتعتبر أيضا إدارة الجودة الشاملة علي إنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نظام إداري شامل ، قائم علي أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات (الفكر- السلوك- القيم- المعتقدات التنظيمية- المفاهيم الإدارية- نمط القيادة الإدارية- نظم وإجراءات العمل والاداء) من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها(سلع او خدمات) وباقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، تماشيا مع إستراتيجية تدرك إن رضا الزبائن وهدف المنظمة هما هدف واحد.(عقيلي ،2001، ص 31)

ويرى إيريك (Eric) ان مصطلح ادارة الجودة الشاملة والمكون من ثلاثة كلمات هي: ادارة ، الجودة ، الشاملة يعني ما يلي: ادارة: وتعني ذلك وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل سواء الخارجي او الداخلي ، وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف ، والادارة تعني ايضا خلق الثقافة والمناخ التنظيمي وازالة العقبات ، والتأكد من ان الادوات المستخدمة لأداء الوظيفة متاحة، وان يكون العمل بالمنظمة ممتعا .

الجودة: وتعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم او ما يفوق توقعاتهم، ويطلب ذلك الاتصال بالعميل والتأكد من ان السلع او الخدمات مناسب مع احتياجاتهم، وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين .

الشاملة: اوعني ان كل شخص في المنظمة يجب ان يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية او من خلال فرق

العمل الجماعي (مجلة 1990 ، ص53)

مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المصارف

ان المصارف اليوم وفي ظل المنافسة القوية تحاول استقطاب الزبائن على منتجاتها وخدماتها ،من خلال تحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن وتطبيق مفاهيم ادارية ورقابية تعمل على زيادة الانتاجية للمصرف ،ومن هنا اصبحت جودة الخدمات المصرفية هدف استراتيجي لكل بنك يحاول متابعة التطورات في مجال المصارف .

وتعرف بانها منهاج لتحسين التنافسية والفاعلية لأنها اساس طريق للتخطيط والتنظيم ووسيلة لاستيعاب العاملين في المصرف لكافة الانشطة بغض النظر عن مستوياتهم الادارية، وانها اداء الاعمال التي تمنح المصرف القدرة التنافسية من خلال عملية التحسين المستمرة للعمليات وجودة الخدمة التي يقدمها . (محمود، 2012 ، ص45) .

أهمية الجودة الشاملة في المصارف

يمكن تلخيص الأهمية لادارة الجودة الشاملة في مجموعة نقاط كمالبي :-

- إن تطوير وتحسين الخدمات في المصارف والرفع من مستوى الاداء فيها اصبح امرا ضروريا ،لذلك يعتبر مدخل

ادارة الجودة الشاملة مناسب لتحقيق هذا الهدف .

- تحسين الوضع التنافسي وزيادة الحصة السوقية للمصرف .

- تعزيز العلاقات مع الزبائن الحاليين والمتوقعين .

- رفع المستوى الوظيفي للعاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم .

ان الزبائن المستفيد من الخدمة على درجة عالية من الارراك والفهم والقدرة على التمييز لمستويات الجودة التي يمكن

ان تقدمها المصارف ،لذلك يجب اخذ وجهة نظره في الاعتبار والعمل علي تلبية رغباته واحتياجاته بأفضل صورة

ممكنة .

- إن وضع معايير للأداء المصرفية اصبح امرا مهما في التعرف على الأساليب التي يتم تطبيقها وتقييم تلك الأساليب بهدف اكتشاف أساليب جديدة أو الارتقاء بالأساليب الحالية وتطويرها مما يرفع من مستوى جودة الخدمة .

- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات ورفع الكفاءة الانتاجية والوصول الي مرحلة عدم ارتكاب الأخطاء .

- تبني استراتيجية جديدة للجودة تتوافق مع الأفكار المتطورة في مختلف مجالات الادارة الحديثة التي اخضعت العديد من الافكار والمفاهيم النظرية للتطبيق . (زين الدين، 2010، ص44)

متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصارف :

إن تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء في تطبيق هذا البرنامج في المصرف حتى يمكن اعداد العاملين علي قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفاعلية وحصر النتائج المرغوبة وفيما يلي بعض المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة :-

1- اعادة تشكيل ثقافة المنظمة :

ان ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الادارية التقليدية لذلك يجب ايجاد ثقافة ملائمة لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الاساليب الادارية ،وتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد، لذلك على الادارة العليا في المنظمة ان تدرك اهمية هذا المفهوم حيث ان افراد الادارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي اذ بإمكانهم تشكيل قيم المنظمة ،وإنشاء ما يمكن ان نطلق عليه البنية التحتية الادارية لإحداث التغيير المطلوب . (زين الدين، 2010، ص46)

2- التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر مطلب أساسى لنجاح إدارة الجودة الشاملة ذلك لأنه يجعل المنظمة في حالة تفوق وتميز مستمرة على الآخرين فالتحسين ليس بالعمل الواقتى الذى ينفذ عدة مرات طوال حياة المنظمة بل هو عمل مستمر؛ لأن الآخرين (المنافسون) يقومون بنفس الشيء وإن التأخير يعني التراجع للوراء وإعطاء الفرصة للمنافسين للتفوق علينا وعملية التحسين شاملة يشترك فيها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية. (الحداد ، 1999، ص 265)

3- تدريب وتنمية العاملين:

لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وادوات هذا المفهوم الجديد لكي يقوم علي اساس صحيح وسليم وبالتالي يؤدي الي تحقيق نتائج المرغوب فيها.

حيث ان تطبيق هذا البرنامج بدون وعي او فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي الي الفشل الذريع ،والوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج تنمية وتطوير وتدريب الموارد البشرية .

وبما أن الموارد البشرية هي المحرك الاساسي لنجاح تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة التي تعتمد علي جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية ويمكن تلخيصها في ما يلي:

- التركيز علي تطوير والارتقاء بنظام (الاختيار ،التعيين ،مشغل الوظائف ،تقييم الاداء ،برامج التدريب ،التحفيز .
- بناء فرق العمل ذاتية الادارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر .
- إعادة وصف الوظائف وتطوير عملية تصميمها والوقوف علي مستوى جودة الاداء وتحسينه.
- ضرورة إشراك العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة. (طعامنة، 2001، ص 76)

4- تشكيل فرق عمل :

يتم تشكيل فرق العمل بحيث تضم كل منها مابين خمسة الي ثمانية اعضاء المعنية مباشرة او مما يؤدون العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع ،وحيث ان هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب ان يكونوا من الاشخاص الموثوق بهم،ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ،كما يجب ان يمنحو صلاحية المراجعة وتقدير المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقتراحات لتحسينها .

وتعتمد الية عمل فرق العمل علي ما يلي:

- تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة بين مجموعة المحترفين بغرض تحقيق الفائدة المطلوب تحقيقها.
- اشاعة روح التعاون بين مجموع المحترفين وخلق المناخ التنظيمي المناسب.
- تطوير الية فاعلية التغذية العكسيه تسمح بمعرفة بما يدور في البيئة الخارجية.
- ان تشكيل فرق العمل يجعل بالأمكان التغلب علي مشكلات بالغة التعقيد فضلا علي انها تسمح بجمع قدرات متباعدة من مختلف التخصصات. (الحصن، 2009، ص 98)

5- دعم وتأييد الادارة العليا:

تعد القرارات المتعلقة بتطبيق الجودة في القرارات الاستراتيجية وهو طويل الأجل، والتي تتخذ في مستوى الادارة العليا، حيث يفترض في القرار الاستراتيجي المتخذ تحديد كيفية الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة وتحديد الوقت الذي يمكن من تحقيق ذلك، ولذلك جاءت الحاجة لدعم الادارة العليا كي يتحقق النجاح فهي الأقدر على الإقناع بضرورة تطبيقه، كما تمتلك تقديم الدعم المادي والمعنوي، بسبب سلطتها على المستويات الإدارية الأخرى، إضافة لتحسين الإمكانيات المادية والمعنوية الازمة لتطبيق منهجية الجودة الشاملة، وقيام الادارة العليا بتهيئة الموظفين على مختلف مستوياتهم وأعدادهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بينهم في تشجيع أدائهم ويقلل مقاومتهم للتغيير إضافة لقدرتها على زرع الثقافة الهدافه لدعم الجودة الشاملة في كل المستويات الادارية. (الوادي وأخرون، 2010 ،ص 176).

أثر ثقافة المنظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ان العلاقة الوثيقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة هي معيار الحكم لمدى قبول بيئه التنظيم لإدخال فكراً أو نموذج جديد، كما إنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب و ممارسات جديدة كمارسات الجودة الشاملة. ومن متطلبات الجودة الشاملة اعادة الثقافة التنظيمية يعني الطريقة التي تؤدي بها الاعمال والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتطلق اساساً من مجموعة من القيم والسلوكيات ، والقواعد الاجرامية العلمية . وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلينا العمل على ترسیخ الثقافة التنظيمية داخل المنظمة التي يشعر فيها الافراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمنزلة قاعدة اساسية في العمل . إن الثقافة التنظيمية الجديدة يجب أن تساعد كل من يعمل في المنظمة على التعامل و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية؛ الأمر الذي يضمن بقاء المنظمة و استمرارها (الصيرفي ، ص231)

الإطار العلمي

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف وصف الثقافة التنظيمية اثرها في ادارة الجودة الشاملة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها.

مصادر البيانات وأدوات جمعها:

تم الاعتماد على مصادرين أساسين لجمع البيانات الالازمة للدراسة وهي على النحو الآتي:

- أ- مصادر ثانوية: من خلال استقراء الأدب الإداري، وما كتب في الكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة .
- ب- مصادر أولية: تم تصميم استبياناً خصيصاً لهذه الدراسة للعاملين بفروع المصارف قيد الدراسة ، معتمداً في ذلك على الإطار النظري ، وعلى بعض الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيم الاستبيان المخصص للعاملين إلى سبعة محاور رئيسية، اجمالي (38) فقرة.

قياس صدق (الاستبيان): يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس الأسئلة الواردة بها ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

- أ- صدق المحكمين : عرضت الاستبيان بعد تصميمها على مجموعة من (6) متخصصين ومهتمين في مجال الادارة ومناهج البحث العلمي ، ومن ثم إخراج استبيان الدراسة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي استلزم الأمر إجراءها من إضافة أو حذف أو تعديل، حسب طلب المحكمين.

- ب- (الاتساق الداخلي): تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وكانت

النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (1) : معامل الارتباط بين كل الفقرات والدرجة الكلية

الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	عدد المفردات	القيم	ت
* 0.000	0.467	61	يتعاون العاملون لإنجاز المهام المطلوبة دون الحاجة لفرض ذلك عليهم	1
* 0.000	0.727	61	تقوم الإدارة بتقييم العاملين على كافة المستويات الإدارية وفقاً لفاعليتهم ومقدرتهم على إنجاز الأعمال المكلفين بها	2

الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	عدد المفردات	القيم	ت
* 0.000	0.784	61	يعلم الموظفون في كافة المستويات الإدارية بالمصرف من أجل إرضاء العملاء	3
* 0.000	0.663	61	يهتم العاملون بالمصرف بعدم إضاعة وقت العملاء	4
* 0.000	0.835	61	سرعة الاستجابة إلى شكاوى عملاء المصرف واقتراباتهم	5
* 0.000	0.522	61	الاحترام والتقدير المتبادل هو أساس العمل في المصرف	6
الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	العدد	المعتقدات	ت
* 0.000	0.798	61	تتيح إدارة المصرف للعاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على أدائهم لأعمالهم	1
* 0.000	0.844	61	تخلق الإدارة العليا البيئة الدافعة للعمل الجماعي وتحقيق روح الفريق الواحد من خلال نظام فعال للتحفيز والتقدير للجهود الجماعية	2
* 0.000	0.582	61	مكان العمل في المصرف لأداء الواجبات الوظيفية فقط بعيداً عن العلاقات الإنسانية والشخصية بين العاملين	3
* 0.000	0.803	61	اهتمام مدراء الإدارة العليا في المصرف بمصلحة موظفيهم يساعد كل موظف على الشعور بأنه جزء من فريق العمل	4
* 0.000	0.804	61	تتيح الإدارة العليا للعاملين فرصة المشاركة في تقييم الأفكار والأسباب الجديدة لتطوير العمل داخل إدارات وأقسام المصرف	5
* 0.000	0.765	61	هناك تغيير وتشجيع للعمل الجماعي المشترك من قبل الإدارة	6
الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	العدد	الاتصالات	ت
* 0.000	0.640	61	الإدارة العليا في المصرف تشجع على استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات الإدارية	1
* 0.000	0.656	61	خطوط الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة ومفتوحة مما يعلم على انساب وتدفق المعلومات	2
* 0.000	0.857	61	تقوم الإدارة العليا في المصرف بالاهتمام بالتجذية العكssية للمعلومات والتأكيد من فهم المرؤوسين للتعليمات	3
* 0.000	0.802	61	تقوم الإدارة العليا في المصرف بعقد اجتماعات دورية لتبادل الأفكار والمعرفة	4

الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	عدد المفردات	القيم	ت
* 0.000	0.735	61	تقوم الإدارة العليا بإعداد النشرات والملصقات عن الأنشطة التي تهم العمل والعاملين	5
* 0.000	0.829	61	وصول البيانات والمعلومات من الإدارة العليا في الوقت المناسب للرؤساء والمرؤوسين تساعد على إيجاد مناخ يقبل التغيير	6
الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	العدد	تحسين المستمر	ت
* 0.000	0.831	61	تشجع الإدارة العليا العاملين بالمصرف على التحسين المستمر في كل مجالات وأنشطة المصرف عن طريق الاعتراف بما يقدمونه من أداء متميز	1
* 0.000	0.890	61	تلتزم الإدارة العليا بالمصرف بتنفيذ اقتراحات التحسين المستمر للجودة	2
* 0.000	0.917	61	تقوم إدارة المصرف على إدخال نظم جديدة لتحسين الأداء في الخدمات	3
* 0.000	0.878	61	يشترك جميع العاملين بالمصرف في عملية التحسين المستمر	4
* 0.000	0.836	61	تستطلع الإدارة العليا بالمصرف أراء العاملين والزبائن للتعرف على مستوى الأداء ونواحي التحسين المطلوبة	5
* 0.000	0.815	61	لدى الإدارة في المصرف سياسة مكتوبة لتحسين الجودة يمكن وصفها بأنها ذات أهداف محددة ويرى كل العاملين بالمصرف	6
الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	العدد	التعليم والتدريب	ت
* 0.000	0.734	61	البرامج التدريبية بالمصرف تتم وفقاً للاحتياجات الفعلية لمتطلبات العمل بالمصرف	1
* 0.000	0.830	61	تضع الإدارة العليا بالمصرف برامج تدريبية مثمرة لتحسين وتطوير مهارات العاملين الوظيفية مع التطوير المستمر للطرق التدريبية	2
* 0.000	0.566	61	ترصد إدارة المصرف ميزانية كافية ومناسبة للتدريب	3
* 0.000	0.812	61	هناك خطط تدريبية لتطوير مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين بالمصرف في كل ما يخدم مجالات العمل	4
* 0.000	0.443	61	يتم تضمين برامج التدريب بفلسفة إدارة الجودة الشاملة	5
الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	العدد	فرق العمل	ت
* 0.000	0.788	61	يسود بين العاملين بالمصرف إيمان كامل بأهمية العمل الجماعي لدى كل المستويات الإدارية بها	1

الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	عدد المفردات	القيم	ت
* 0.000	0.789	61	تهتم الإدارة العليا بالمصرف ببناء فرق عمل في كل المجالات العمل يتعنت أعضاؤها بالخصائص والمهارات المناسبة	2
* 0.000	0.748	61	تعمل فرق العمل بالمصرف في إطار قيم ورؤيه وأهداف وسياسات الإدارة العليا	3
* 0.000	0.795	61	تقوم الإدارة العليا بالمصرف بتحفيز وتقدير جهود فرق العمل التي تقوم باداء الأعمال المتعلقة بحل المشكلات التي تواجه المصرف بنجاح	4
* 0.000	0.715	61	تتمتع فرق العمل بالمصرف بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا	5

الدالة الإحصائية P-Value	معامل ارتباط بيرسون	العدد	دعم وتأييد الإدارة	ت
* 0.000	0.901	61	وعي القيادات الإدارية بالمصرف أهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة	1
* 0.000	0.942	61	الإدارة العليا ملتزمة بتحقيق أعلى درجات الجودة في كل ما تقوم به وتطبيق الجودة كمدخل وهدف	2
* 0.000	0.866	61	تشجع الإدارة العليا بالمصرف على الابتكار وتطوير إمكانيات الموظفين في العمل	3
* 0.000	0.930	61	الإدارة العليا بالمصرف لديها إمكانيات المادية والمعنوية للتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة	4

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يوضح الجدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القيم السائدة والمعتقدات السائدة والاتصالات السائدة والتحسين المستمر والتعليم والتدريب وفرق العمل ودعم وتأييد الإدارة ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثبات الاستبيان: تم حساب قيم معامل الثبات بطريقة كرو نباخ ألفا وكانت النتائج كما هو في الجدول الآتي:

جدول (2): قيم معامل الثبات (اللاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

معامل الثبات %	اسم المتغير	عدد الفقرات	رمز المتغير
75.26	القيم السائدة	6	X01
86.02	المعتقدات السائدة	6	X02
85.01	الاتصالات السائدة	6	X03
92.56	الثقافة التنظيمية	18	X01 – X03

93.05	التحسين المستمر	6	Y01
69.90	التعليم والتدريب	5	Y02
82.28	فرق العمل	5	Y03
92.95	دعم وتأييد الإدارة	4	Y04
93.94	نظم إدارة الجودة الشاملة	20	Y01 – T04
95.96	الكلي	38	X01 – Y04

يتضح من النتائج الواردة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع المتغيرات وتترواح بين (69.90%) لكل متغير من المتغيرات. وكذلك كانت قيمة معامل ألفا لمتغيرات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) 92.56% ، والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) 93.94% فيما سجلت قيمة ألفا لجميع المتغيرات 95.96% ، وهي قيمة ثبات عالية جداً في التحليل الإحصائي.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين داخل المصرف التجاري وفروعه . وبالبالغ عددهم (77) موظف، ونظرًا لصغر حجم المجتمع فيستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل. تم توزيع (77) استمارة استبيان لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وبعد ذلك تم تجميعها من قبل الباحث، وبلغ عدد الاستثمارات التي وصلت إلى الباحث (68) استمارة، وتعتبر نسبة الاستجابة نسبة مرتفعة، وبعد ذلك تم تدقيق تلك الاستثمارات المستلمة من قبل الباحث، حيث تم استبعاد عدد (7) استمارة، وذلك لعدم إجابة المبحوثين على كل الأسئلة المدرجة بالاستثمارات، وعليه يصبح عدد الاستثمارات الخاضعة للتحليل الإحصائي (61) استمارة وبنسبة حوالي (79 %).

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر جوهري ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة (القيم السائدة، المعتقدات السائدة، الاتصالات) على تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.

تركز هذه الفقرة على قياس أثر المتغير المستقل (ثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، واستخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط لمعرفة معنوية الأثر وكذلك معرفة نسبة تفسير التباين في المتغير التابع من قبل المتغير المستقل، ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية حسب عناصر ثقافة المنظمة (القيم السائدة، المعتقدات السائدة، الاتصالات).

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر معنوي (دال إحصائي) للقيم السائدة على تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.

للحصول على صحة الفرضية الفرعية الأولى، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0 : عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للقيم السائدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

$$(H_0: \beta_1 = 0)$$

فرضية البديل H_1 : يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للقيم السائدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

$$(H_1: \beta_1 \neq 0)$$

للحصول على هذه الفرضية نستخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر القيم السائدة كمتغير مستقل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، الجدول رقم (3) يبين ذلك:

جدول رقم (3): تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر القيم السائدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مستوى الدلالة	F	قيمة المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
0.000	61.907	0.516	0.724 (+)		القيم السائدة

يوضح الجدول السابق رقم (3) أثر القيم السائدة كمتغير مستقل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول المذكور أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت 61.907 بدلالة إحصائية 0.000، وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرض العدم $(H_0: \beta_1 = 0)$ ونقبل الفرض البديل $(H_1: \beta_1 \neq 0)$ على أساس وجود تأثير معنوي للقيم السائدة (متغير مستقل) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، وحيث إن أشاره معامل الارتباط موجبة (+) 0.724 يشير ذلك إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي كلما ارتفعت القيم السائدة ارتفعت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتبيّن قيمة معامل التحديد R^2 أن التغيير في المتغير المستقل (القيم السائدة) يفسر 51.6% من التغيير في المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر معنوي (دال إحصائياً) للمعتقدات السائدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

للحصول على صحة الفرضية الفرعية الثانية، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0 : عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمعتقدات السائدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

$$(H_0: \beta_1 = 0)$$

فرضية البديل H_1 : يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمعتقدات السائدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

$$(H_1: \beta_1 \neq 0)$$

للحصول على هذه الفرضية نستخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر المعتقدات السائدة كمتغير مستقل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، الجدول رقم (4) يبين ذلك:

جدول رقم (4): تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر المعتقدات السائدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مستوى الدلالة	F	قيمة المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
0.000	52.819	0.463	0.687 (+)		المعتقدات السائدة

¹ $Y = \beta_1 X + \beta_0$: معامل انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع في معادلة الانحدار

يوضح الجدول السابق رقم (4) أثر المعتقدات السائدة كمتغير مستقل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول المذكور أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت 52.819 بدلالة إحصائية 0.000 (0.000) وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرض العدم ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرض البديل ($H_1: \beta_1 \neq 0$) على أساس وجود تأثير معنوي للمعتقدات السائدة (كمتغير مستقل) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (كمتغير تابع)، حيث إن أشاره معامل لارتباط موجبة (+) 0.687 يشير ذلك إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي كلما ارتفعت المعتقدات السائدة ارتفعت نظم إدارة الجودة الشاملة، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغيير في المتغير المستقل (المعتقدات السائدة) يفسر 46.3% من التغيير في المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر معنوي (دال إحصائياً) للاتصالات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

للحاق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، لا بد من اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

فرضية العدم H_0 : عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للاتصالات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ($H_0: \beta_1 = 0$)

فرضية البديل H_1 : يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للاتصالات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ($H_1: \beta_1 \neq 0$)

للحاق من هذه الفرضية أستخدم أسلوب تحليل الانحدار الخطي لمعرفة أثر الاتصالات كمتغير مستقل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، الجدول رقم (5) يبين ذلك:

جدول رقم (5): تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر الاتصالات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة
الاتصالات	0.700 (+)	0.481	56.547	0.000

يوضح الجدول السابق رقم (5) أثر الاتصالات كمتغير مستقل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول المذكور أن قيمة F المحسوبة والتي بلغت 56.547 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05، بذلك نرفض فرض العدم ($H_0: \beta_1 = 0$) ونقبل الفرض البديل ($H_1: \beta_1 \neq 0$) على أساس وجود تأثير معنوي للاتصالات (كمتغير مستقل) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (كمتغير تابع)، حيث إن أشاره معامل لارتباط موجبة (+) 0.700 يشير ذلك إلى أن هذا التأثير ايجابي، أي كلما ارتفعت الاتصالات ارتفعت نظم إدارة الجودة الشاملة، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغيير في المتغير المستقل (الاتصالات) يفسر 48.1% من التغيير في المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

لبيان أثر عناصر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بعد عزل تأثير المتغيرات المستقلة بمتغيرات أخرى، والتي يمكن صياغتها على صورة فرضية كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر ثقافة المنظمة (القيم السائدة، المعتقدات السائدة، الاتصالات) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لتحديد المتغيرات المستقلة (عناصر ثقافة المنظمة) المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتقدير أثر كل منها عليها، قام الباحث بتوفيق نموذج انحدار متعدد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (Y) على المتغيرات المستقلة التي استطاع الباحث تجميعها وقياسها، والبالغ عددها ثلاثة متغيرات $q=3$ ، والتي تعبر عن عناصر ثقافة المنظمة ، هي كما يلي:

جدول رقم (6): عناصر ثقافة المنظمة

المتغير	رمز المتغير
القيم السائدة	X01
المعتقدات السائدة	X02
الاتصالات	X03

وقد استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للوصول إلى الهدف المنشود من هذا الأسلوب.

متبعاً في ذلك الوالى التالية:

المرحلة الأولى: توفيق نموذج الانحدار المتعدد

بناء على ما تقدم، قام الباحث بتوفيق نموذج انحدار متعدد لمتغير تطبيق الجودة الشاملة Y على المتغيرات المستقلة الثلاثة (X01, X02, X03)، حيث أشرت النتائج التقويمية لنموذج الانحدار الموفق بالجدول رقم (6) إلى أنه ذو جودة عالية،

حيث سجلت قيمة معامل التحديد (R Square) $R^2 = \frac{SSR}{SST} = \frac{24.494}{40.643} = 0.603$ ، وينصت معامل التحديد بأنه لو أضيف متغير مستقل لنموذج الانحدار، فإن قيمته ستتلاع ، حتى ولو لم تكن هناك أهمية للمتغير المستقل المضاف، حيث إن إضافة متغير مستقل إلى نموذج الانحدار، يؤدي إلى زيادة R^2 بسبب زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار (\bar{R}^2) ، مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST ، ولهذا يتم حساب معامل التحديد المصحح $Adjusted R^2$ ، والذى يأخذ بالاعتبار النقصان الحالى في درجات الحرية وقيمته دائماً أقل من قيمة معامل التحديد (غير المصحح)، ومن $\bar{R}^2 = 0.582$ خلال بيانات الجدول التالي (6) وجد أن قيمة معامل التحديد المصحح (Adjusted R Square) عالية، وهذا يعني 58.2% من التباينات في المتغير التابع (نظم إدارة الجودة الشاملة)، يفسرها التباين في المتغيرات المستقلة (عناصر ثقافة المنظمة) المتجمعة في نموذج الانحدار الموفق، وأن 41.8% من التباينات ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى، لأن تكون هناك متغيرات أخرى مهمة لم تتضمن في النموذج.

جدول رقم (7): جدول تحليل التباين (ANOVA) لنموذج انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة

معامل التحديد المصحح (\bar{R}^2)	القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة إحصاء F الاختبار	متوسط مجموع المربعات M. S	درجات الحرية df	مجموع المربعات S.S	مصدر الاختلاف Source of Variance
0.582	0.000	28.818	8.165	3	24.494	الانحدار Regression
			0.283	57	16.149	الخطأ Residual
				60	40.643	الإجمالي Total

ولاختبار معنوية نموذج انحدار متعدد لمتغير إدارة الجودة الشاملة ٧ على المتغيرات المستقلة الثلاثة، قام الباحث باختبار الفرضية الإحصائية المناظرة لذلك، وهي:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

$H_1: At least one of them is different$

استخدم الباحث اختبار F، ولاختبار الفرضية الإحصائية السابقة، وتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (7)، حيث سُجلت قيمة إحصاءه الاختبار $F_{(3,57)} = 28.818$ والقيمة الاحتمالية $P(F \geq 28.818) = 0.000$ ، مما يشير إلى عدم قبول الفرضية الصفرية (فرض العدم)، ويعني ذلك أن المتغيرات المستقلة مجتمعة أو أن واحد منها على الأقل من معالم النموذج لها تأثير معنوي على المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة)، أما إذا كانت نتيجة تحليل التباين غير معنوية فيدل ذلك على أن جميع معاملات الانحدار غير معنوية.

وبما أنه تم قبول الفرض القائل بمعنى تأثير واحد على الأقل من معالم النموذج، معنى ذلك من الممكن وجود بعض المعامل التي ليس لها تأثير معنوي داخلة ضمن النموذج، ولهذا السبب قام الباحث باختبار معنوية كل معلمة من معالم النموذج على حدة، أي اختبار كل فرضية من الفرضيات التالية:

$$H_0: \beta_i = 0 \quad i = 1, 2, \dots, 3$$

استخدم الباحث اختبار T، لاختبار كل فرضية على حدة، أي معرفة معنوية تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفوادية، فتحصل على النتائج المدونة بالجدول رقم (8).

جدول (8): نتائج تقدير معاملات انحدار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عناصر ثقافة المنظمة

الدالة الإحصائية P-Value	قيمة إحصاء الاختبار t	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار $\hat{\beta}$	المتغيرات المستقلة
* 0.021	2.373	0.169	0.401	القيم السائدة
0.158	1.431	0.131	0.188	المعتقدات السائدة
* 0.020	2.397	0.123	0.294	الاتصالات السائدة

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول رقم (8)، أن وجود متغيرين مستقلين فقط ذات تأثير معنوي (جوهي) ضمن النموذج الموفق حيث سجلت القيمة الاحتمالية لهذه المتغيرات أصغر من مسوى المعنوية 0.05، وهي (0.021 لقيم السائدة و 0.020 للاتصالات)، فيما لم يكن للمعتقدات أي تأثير معنوي (جوهري) حيث سجلت قيمة الدالة الإحصائية 0.158

المرحلة الثانية: تحديد أفضل نموذج انحدار متعدد

في المرحلة السابقة قام الباحث باستخراج نموذج انحدار متعدد. ولكن هذا النموذج يتضمن مجموعة من المتغيرات المستقلة ذات التأثير الغير معنوي، ويرغب الباحث في استخراج نموذج انحدار متعدد بحيث تكون فيه جميع المتغيرات المستقلة ذات تأثير معنوي. ولهذا الغرض استخدم الباحث طريقة الانحدار التريجي (Stepwise Regression) لتحديد أفضل نموذج انحدار متعدد، وهي أهم الطرق في إيجاد تحليل الانحدار المتعدد، وتعطي هذه الطريقة سلسلة من تحليل الانحدار، حيث يتم فيها إضافة أو استبعاد المتغيرات المستقلة بطريقة منتظمة من المعادلة واحداً بعد الآخر ويجري في كل خطوة بناء معادلة انحدار جديدة حتى نصل إلى معيار إحصائي محدد، وهو أن تكون جميع المتغيرات المستقلة الدالة في النموذج معنوية. وعند إيجاد تحليل الانحدار التريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في الإسهام في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر المتغيرات المستقلة (عناصر ثقافة المنظمة) في المتغير التابع (تطبيق إدراة الجودة الشاملة)، تحصل الباحث على النتائج المبينة بالجدول رقم (9) والذي يوضح نموذجين مختلفين من نماذج الانحدار المقتوحة، ويعوض تحليل الانحدار أفضل نموذج من نماذج الانحدار والذي يتمثل في النموذج الأخير، وبذلك يكون النموذج الموفق والذي يتمثل أفضل النماذج هو النموذج الثاني.

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التريجي للتبؤ بتطبيق إدراة الجودة الشاملة

اختبار معنوية النموذج الموفق		قيمة معامل التحديد (%) R2	عدد العناصر المستقلة بالنموذج	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التبؤ	النماذج المختلفة
الدالة الإحصائية P-Value	F قيمة المحسوبة				
* 0.000	64.907	52.4	1	القيم السائدة	النموذج (1)
* 0.000	41.455	58.8	2	القيم السائدة، الاتصالات	النموذج (2)

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

يتبيّن من خلال النتائج المدونة بالجدول (9) بأن النموذج الثاني الموفق، والذي تم اختياره ويتميز بان قيمة معامل التحديد عالية، وجميع المتغيرات الدالة بالنموذج لها تأثير معنوي، وله أقل عدد من المتغيرات المستقل، ونلاحظ أن قيمة معامل التحديد المصحح (Adjusted R Square) عالية، $\bar{R}^2 = 0.588$ ، وهذا يعني 58.8% من التباينات في المتغير التابع (تطبيق إدراة الجودة الشاملة)، يفسّرها التباين في المتغيرات المستقلة (القيم السائدة، الاتصالات) المتجمعة في نموذج الانحدار الموفق، وأن 41.2% من التباينات ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى.

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التريجي

0

الدالة الإحصائية P-Value	قيمة t المحسوبة	Beta	B	المتغيرات المستقلة
* 0.000	3.735	0.457	.534	القيم السائدة
* 0.004	3.016	0.369	.352	الاتصالات

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

وقد دخل في المتغيرات المستقلة التالية: القيم السائدة، الاتصالات، وقد خرج من نموذج الانحدار المتعدد متغير المعتقدات السائدة على اعتبار أنه متغير ليس له تأثير جوهري وغير مهم إحصائيا، وبذلك يكون الباحث قد قام بتوسيع نموذج انحدار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ٢ على متغيرين مستقلين فقط من أصل ثلاثة متغيرات، وإسهام كل متغير من هذه المتغيرات معنوي في تفسير تباين المتغير التابع.

ومن خلال قيم (Beta) المدونة بالجدول (10)، نلاحظ أن متغير القيم السائدة أكثر متغير مساهمة في التأثير على المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) بدرجة 0.457، ويعني ذلك، أن التغيير بقدرها وحدة واحدة في قيم هذا المتغير (القيم السائدة) تؤدي إلى ارتفاع قيم المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) بمقدار 0.457، ويليه متغير الاتصالات، حيث سجلت إسهام هذا المتغير في التأثير على المتغير التابع بمقدار 0.369، أي أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في قيم هذا المتغير (الاتصالات) تؤدي إلى التغيير في المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) بمقدار 0.369

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

من خلال ما تم مناقشته وتحليله من بيانات تضمنتها هذه الدراسة في جانبها العملي يمكن استخلاص النتائج الآتية:

١- يوجد تأثير معنوي بين القيم السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث إن إشارة معامل الارتباط موجبة (+0.724)، أي إن القيم لها تأثير إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ أي كلما ارتفعت القيم السائدة ارتفعت معها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

٢- يوجد تأثير معنوي بين المعتقدات السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث إن إشارة معامل الارتباط موجبة (+0.687)، أي إن المعتقدات لها تأثير إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ أي كلما ارتفعت المعتقدات السائدة ارتفعت معها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

٣- يوجد تأثير معنوي بين الاتصالات السائدة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث إن إشارة معامل الارتباط موجبة (+0.700)، أي إن الاتصالات لها تأثير إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ أي كلما ارتفعت الاتصالات السائدة ارتفعت معها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

٤- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن للقيم السائدة والاتصالات السائدة ذات تأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ أي أن متغير القيم أكثر متغير مساهمة في التأثير على المتغير التابع بدرجة (0.457)، ويليه متغير الاتصالات، حيث إن متغير الاتصالات تساهم بدرجة (0.369)، في التأثير على المتغير التابع، حيث إن متغير المعتقدات السائدة ليس له تأثير معنوي وغير مهم إحصائياً.

التوصيات

وخلصت الدراسة على توصيات اهمها :

١- فيما يتعلق بدعم الادارة العليا

- باعادة تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة بالمصرف لتنماشى مع متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- يجب ان يكون هناك اهتمام من الادارة العليا على ازالة أي حواجز تعيق الابداع والابتكار .
- الحرص على وضع خطط التدريب العاملين والتشجيع على التحسين المستمر وتحقيق التميز الدائم بالمصرف.
- العمل على زيادة الوعي بمفهوم نظم ادارة الجودة الشاملة في المصرف .
- التشجيع على العمل بروح الجماعة بالمصرف والتشجيع على نظام قيم واتصال المرتبط بمفهوم وتطبيق الجودة الشاملة.

- الاهتمام بعملية الاتصال المباشرة بين الإدارة والموظفين من خلال عقد اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العمل والعاملين والعمل على حلها والتأكيد على إدخال التكنولوجيا الحديثة.
- على المصرف سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن.
- فيما يتعلق بالعاملين :
- العمل على تطوير معارفهم وتنمية الذاتية لمهاراتهم والتعرف على ما هو جديد.
- الحرص على اداء العمل بشكل فرق عمل والتعاون فيما بينهم .
- الحرص على تقديم خدمات وتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن.

المراجع :

- 1- ابوبكر ، مصطفى محمد (2005) : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية .
- 2- أحمد الخطيب، رداخ الخطيب: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عمان، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، 2006 .
- 3- احمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005 .
- 4- حسين حريم :السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2004 .
- 5- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي ، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع 2010 .
- 6- خالد محمد طلال بن حمدان ، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2007 .
- 7- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل (عمان : دار وائل للنشر ، 2007) .
- 8- عامر محمد اللافي : إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية، رسالة ماجستير ، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2006 .
- 9- عمر محمود عبد الله ، تقييم مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ،2003.
- 10- عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر ، دار وائل للنشر،الأردن 2001 .
- 11- عوض بدیر الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، دار البيان لنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى 1999.
- 12- عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار الفكر للنشر ، 2009) .
- 13- فريد زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، المكتبة القومية المصرية ، القاهرة 2010 .
- 14- محمد احمد الخطيب ، خطة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ن المفاهيم والمحاذير، مؤتمر التدريب والتنمية الادارية ، القاهرة 1993 .
- 15- محمد طعامنة ، ادارة الجودة الشاملة في المصارف ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، الاردن، 2001 .
- 16- محمد فريد الصحن ، الجودة المدركة للخدمات المصرفية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الاسكندرية 2009 .
- 17- محمد قاسم القريري ، السلوك التنظيمي عمان : دار الشروق ، 2000.
- 18- العميان، محمود سلمان (2010) : السلوك التنظيمي في منظمات الإعمال، عمان، دار وائل للنشر،المجلد ط5

- 19 محمود علي عمر الحسناوي ، واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف الليبية ، طرابلس، اكاديمية الدراسات العليا ، 2011 .
- 20 مدني عبد القادر علاقي ،الادارة جدة : تهامة للنشر ، 1985 .
- 21 مصطفى احمد ، محمود علي ، استراتيجية الجودة في تحقيق الميزة التفاضلية للخدمات المصرفية ، المكتبة العلمية والعالمية للنشر والتوزيع ، طرابلس 2012 .
- 22 منال طه بركات ، واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة ، غزة ، الجامعة الاسلامية ، 2007 .
- 23 موسى المدهون إبراهيم الجوزاوي ، تحليل السلوك التنظيمي ، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية ، 1995 .
- 24 نور محمود محمد الحسيني ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الأداء في الشركات المصرية في ظل وجود بعض العوامل الموقفية ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الإسكندرية ، 2006 .
- 25 محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والخدمات المصرفية (عمان : دار صفاد للنشر والتوزيع،2010).
- 26- الحسوني، أحالم: الثقافة التنظيمية وأثرها على القيم الفردية للعاملين، مجلة رسالة المتميز، زيارة يوم 2020/12/23
<http://excellencemag.org/newsDetails.php?id=121>
- 27 ادارة لجودة ا الشاملة ، مدخل منكامل لتطوير الاداء بدوائر المحلية بحكومة دبي ، مجلة الادارة ، العدد (10) 1990,
- 28 محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، 2006 م.