

Syrian Arab Republic

الجمهورية العربية السورية

Ministry of Higher Education & Scientific Research

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Syrian Virtual University

الجامعة الافتراضية السورية



بحث مقدّم لإتمام التسجيل بدرجة الماجستير تأهيل و تخصص في إدارة الجودة MIQ بعنوان

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً في المصارف الحكومية - دراسة حالة في المصرف العقاري السوري

إعداد الطالبة:

غنا برازي

الدكتور المشرف:

حسين قبلان

2021

كلمة شكر

الإهداء

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً في المصارف الحكومية من خلال دراسة حالة في المصرف العقاري السوري، وتم اعتماد أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، مشاركة الموظفين، التركيز على المستهلك، والتدريب) لمعرفة دورها في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً.

وتم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وصممت استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع 66 استبانة اعيد منه 60 استبانة وتم استبعاد 7 استبانات غير صالحة بسبب نقص الاجابات والاجابات الخاطئة (تكرر اكثر من اجابة لنفس السؤال) للوصول الى حجم العينة المطلوب. وبالتالي بلغ حجم العينة المعتمدة 53 مفردة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على المستهلك وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

وأوصت الدراسة بضرورة إدخال أحدث التكنولوجيا ذات الصلة بالعمليات المصرفية والتي لها علاقة بتحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع كفاءة منظومة العمل المصرفي، وتشجيع العمال على تطوير وتنمية المعارف والمهارات لديهم، خاصةً من خلال تدريبهم، وتعزيز ثقافة الأفراد تنظيمياً وتقوية ولائهم للمصرف من خلال تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات ذات الصلة المباشرة بمهامهم وأعمالهم، والاستفادة من تجارب المصارف الرائدة على المستوى المحلي، سواء في القطاع الحكومي مثل تجربة المصرف التجاري، أو تجارب بعض المصارف الخاصة المتطورة من أجل تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ضمن منظومة المصرف العقاري السوري.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، أبعاد، ثقافة العاملين تنظيمياً.

Abstract

The study aimed to identify the role of the dimensions of total quality management in improving the organizational culture of individuals in government banks through a case study in the Syrian Real Estate Bank. The following dimensions of total quality management were adopted (commitment of senior management, continuous improvement of operations, employee participation, focus on the consumer, and training) to know its role in improving the organizational culture of individuals.

The descriptive analytical approach was used, and a questionnaire was designed for the purpose of collecting the primary data, where 66 questionnaires were distributed, of which 60 were returned, and 7 invalid questionnaires were excluded due to lack of answers and wrong answers (repeating more than one answer for the same question) to reach the required sample size. Thus, the approved sample size was 53 individuals, and the data were analyzed and hypotheses tested using statistical methods using the SPSS statistical program. The most important findings of the study:

- ✓ There is a statistically significant relationship between the commitment of the senior management and the improvement of the organizational culture of individuals within the Syrian Real Estate Bank.
- ✓ There is a statistically significant relationship between the participation of employees and the improvement of the organizational culture of individuals within the Syrian Real Estate Bank.
- ✓ There is a statistically significant relationship between focusing on the consumer and improving the organizational culture of individuals within the Syrian Real Estate Bank.
- ✓ There is a statistically significant relationship between the continuous improvement of operations and the improvement of the organizational culture of individuals within the Syrian Real Estate Bank.
- ✓ There is a statistically significant relationship between training and improving the organizational culture of individuals within the Syrian Real Estate Bank.

The study recommended the need to introduce the latest technology related to banking operations and which is related to improving the quality of services provided, raising the efficiency of the banking system, encouraging workers to develop and developing their knowledge and skills, especially through training them, enhancing the organizational culture of individuals and strengthening their loyalty to the bank by enhancing their participation in Taking decisions directly related to their tasks and work, and benefiting from the experiences of the leading banks at the local level, whether in the government sector, such as the experience of the commercial bank, or the experiences of some advanced private banks in order to implement the dimensions of total quality management within the Syrian Real Estate Bank system.

Keywords: total quality management, dimensions, organizational culture of the individual.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
د	الملخص
هـ	Abstract
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
2	1-1- مقدمة.
3	1-2- مصطلحات البحث.
3	1-3- الدراسات السابقة.
10	1-4- مشكلة البحث.
11	1-5- أهداف البحث.
11	1-6- أهمية البحث.
12	1-7- متغيرات البحث ونموذج البحث.
13	1-8- فرضيات البحث.
13	1-9- فلسفة ومنهجية الدراسة.
13	1-10- مجتمع وعينة البحث.
14	1-11- حدود البحث
15	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية للعاملين
16	المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة
17	مقدمة.
17	2-1-1- نشأة إدارة الجودة الشاملة.
19	2-1-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
21	2-1-3- أهمية إدارة الجودة الشاملة.
24	2-1-4- رواد إدارة الجودة الشاملة.
26	2-1-5- أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
30	2-1-6- إدارة الجودة الشاملة في المصارف.
31	خلاصة.
32	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية
33	مقدمة.

33	2-2-1- مفهوم الثقافة التنظيمية.
35	2-2-2- أهمية الثقافة التنظيمية.
37	2-2-3- عناصر الثقافة التنظيمية.
38	2-2-4- آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.
40	2-2-5- أنواع الثقافة التنظيمية.
42	2-2-6- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.
45	خلاصة.
46	الفصل الثالث: الإطار العملي للبحث
47	3-1- أداة الدراسة المستخدمة
47	3-2- دراسة ثبات المقاييس
52	3-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
64	3-4- عرض نتائج الدراسة و مناقشتها
70	3-5- النتائج
70	3-6- التوصيات
72	المراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الجدول (1-2) إسهامات رواد الإدارة في تطوير إدارة الجودة الشاملة	25
2	الجدول (1-3) معامل ألفا كرونباخ لمحور دعم والتزام الإدارة العليا	48
3	الجدول (2-3) اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted لمحور دعم والتزام الإدارة العليا	48
4	الجدول (3-3) معامل ألفا كرونباخ لمحور مشاركة العاملين	48
5	الجدول (4-3) اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted لمحور دعم مشاركة العاملين	49
6	الجدول (5-3) معامل ألفا كرونباخ لمحور التركيز على المستهلك	49
7	الجدول (6-3) اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted لمحور التركيز على المستهلك	49
8	الجدول (7-3) معامل ألفا كرونباخ لمحور التحسين المستمر للعمليات	50
9	الجدول (8-3) اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted لمحور التحسين المستمر للعمليات	50
10	الجدول (9-3) معامل ألفا كرونباخ لمحور التدريب	51
11	الجدول (10-3) اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted لمحور التدريب	51
12	الجدول (11-3) معامل ألفا كرونباخ لمحور تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً	51
13	الجدول (12-3) اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted لمحور تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً	52
14	الجدول (13-3) نسبة متغير الجنس لعينة البحث	52
15	الجدول (14-3) نسبة متغير العمر لعينة البحث	53
16	الجدول (15-3) نسبة متغير المستوى التعليمي لعينة البحث	54
17	الجدول (16-3) نسبة متغير سنوات الخبرة لعينة البحث	55
18	الجدول (17-3) نسبة متغير نوع العمل داخل المصرف لعينة البحث	56
19	الجدول (18-3) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة	57
20	الجدول (19-3) الاحصاءات الوصفية لمحور دعم والتزام الإدارة العليا	58
21	الجدول (20-3) اختبار One-Sample Test لمحور دعم والتزام الإدارة العليا	58
22	الجدول (21-3) الاحصاءات الوصفية لمحور مشاركة العاملين	59
23	الجدول (22-3) اختبار One-Sample Test لمحور مشاركة العاملين	59
24	الجدول (23-3) الاحصاءات الوصفية لمحور التركيز على المستهلك	60
25	الجدول (24-3) اختبار One-Sample Test لمحور التركيز على المستهلك	60

26	الجدول (3 - 25) الاحصاءات الوصفية لمحور التحسين المستمر للعمليات	61
27	الجدول (3 - 26) اختبار One-Sample Test لمحور التحسين المستمر للعمليات	61
28	الجدول (3 - 27) الاحصاءات الوصفية لمحور التدريب	62
29	الجدول (3 - 28) اختبار One-Sample Test لمحور التدريب	62
30	الجدول (3 - 29) الاحصاءات الوصفية لمحور تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً	63
31	الجدول (3 - 30) اختبار One-Sample Test لمحور تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً	63
32	الجدول (3 - 31) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الأولى	64
33	الجدول (3 - 32) اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الأولى	64
34	الجدول (3 - 33) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثانية	65
35	الجدول (3 - 34) اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثانية	65
36	الجدول (3 - 35) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثالثة	66
37	الجدول (3 - 36) اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة	66
38	الجدول (3 - 37) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الرابعة	67
39	الجدول (3 - 38) اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الرابعة	67
40	الجدول (3 - 39) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الخامسة	68
41	الجدول (3 - 40) اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الخامسة	68
42	الجدول (3 - 40) مصفوفة العوامل لتأكيد تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً	69

قائمة الأشكال

الرقم	التسمية	الصفحة
1	الشكل (1-1) نموذج الدراسة	12
2	الشكل (1-2) أهمية إدارة الجودة الشاملة	23
3	الشكل (2-2) عجلة ديمنج	25
4	الشكل (3-2) أنواع المستهلكين	29
5	الشكل (4-2) تمكين الموظفين من خلال التدريب	30
6	الشكل (5-2) أهمية الثقافة التنظيمية.	36
7	الشكل (6-2) أنواع الثقافة التنظيمية وخصائصها وفق مقياس (Cameron & Quinn)	41
8	الشكل (7-2) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	43
9	الشكل (8-2) العلاقة المتبادلة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة	44
10	الشكل (1-3) نسبة متغير الجنس لعينة البحث	54
11	الشكل (2-3) نسبة متغير العمر لعينة البحث	55
12	الشكل (3-3) نسبة متغير المستوى التعليمي لعينة البحث	56
13	الشكل (4-3) نسبة متغير سنوات الخبرة لعينة البحث	57
14	الشكل (5-3) نسبة متغير نوع العمل داخل المصرف لعينة البحث	58

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

- 1-1- مقدمة.
- 1-2- مصطلحات البحث.
- 1-3- الدراسات السابقة.
- 1-4- مشكلة البحث.
- 1-5- أهداف البحث.
- 1-6- أهمية البحث.
- 1-7- متغيرات البحث ونموذج البحث.
- 1-8- فرضيات البحث.
- 1-9- فلسفة ومنهجية الدراسة.
- 1-10- مجتمع وعينة البحث.
- 1-11- حدود البحث.

1-1 - مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى بالنهوض بأداء المنظمات وتحسينه، من خلال تقديم منتجات أو خدمات متميزة بجودتها وتفردتها وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن، كما أنها لا يجب أن تقف عند هذا الحد، بل يجب أن تتجاوز توقعاتهم رغبةً منها في نيل رضا الزبون وإسعاده، ومن ثم كان التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمة من القضايا المهم التي يجب أن تجعلها المنظمة في أولى اهتماماتها.

وباعتبار أن الثقافة هي المولد الذي يشكل مناخ وبيئة العمل، لذا فإن إجراء أي تغيير في المنظمة يتطلب إحداث تغيير في الثقافة السائدة وترسيخ أهم السلوكيات، القيم والمبادئ والمعتقدات التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المنظمة لضمان التغيير الفعال، فالثقافة التنظيمية تعطي المنظمة الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها، كما تعتبر بما تحتويه من قيم ومعتقدات إحدى قواعد التحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة، ومنه نجد أن الأفراد هم المتأثر الأول بتطبيق الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، لما لها من تأثير على أنشطتهم وسلوكياتهم ومهامهم، وهي لا تؤثر على فئة من الأفراد داخل المنظمة دون سواها، بل تشمل في تأثيرها المدراء والعاملين على حدٍ سواء.

وتعد الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم ومعتقدات واتجاهات وأنماط فكرية وسلوكية المتأثر الأول نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فقد تشكل هذه الثقافة أرضاً خصبة تدعم تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ونموه واستمراره، وقد تكون بمثابة حجر عثرة في طريق تطبيقها إذا كانت مبادئ وقيم هذه الثقافة تتعارض مع تلك القيم التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة.

ويشير "Gregory & Griffin" إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي التغيير الجوهرية في ثقافة المنظمة لحالة تتضمن التركيز على الزبون، ومحيط من الثقة والصراحة وتشكيل فرق العمل وانعدام العوائق التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق والمساهمة في التحسين المستمر¹.

وبما أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى الاهتمام بالعنصر البشري، حيث تسعى المنظمة إلى إيجاد الآليات التي يتم من خلالها تهيئة الفرص الكافية للأفراد لتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتحقيق نوع من الانسجام بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وكون إدارة الجودة الشاملة هي المؤثر الأول على الثقافة التنظيمية، فإنه لا بد من معرفة كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على ثقافة الأفراد تنظيمياً داخل المنظمة باعتبارهم العنصر الأول في مفهوم الثقافة التنظيمية.

¹ البروراي، نزار، باشوية، لحسن، 2011، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 147.

لقد اتفق العديد من الباحثين على أبعاد لإدارة الجودة الشاملة، حيث أوضح (خاطر، 2018) أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي (التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، الحوافز، المشاركة، التدريب)، واتفق معه باحثون كثر مثل (مخالف، بورغدة، 2017)، و (Saadi, 2017).

بينما حدد (بوبكر، عبد العظيم، 2021) أبعاد إدارة الجودة الشاملة في (التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، التركيز على المستهلك، التحسين المستمر للعمليات).

أما (خليفة، 2013) فقد حدد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في (التركيز على العميل، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التخطيط الاستراتيجي واستمرار التحسين، القدرة على الاتصال الفعال).

وعليه فسوف ننطلق في بحثنا من التركيز على خمسة أبعاد رئيسية وهي (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، مشاركة الموظفين، التركيز على المستهلك، والتدريب)، حيث سينطلق البحث من دراسة دور هذه الأبعاد في تحقيق ثقافة العاملين تنظيمياً، وذلك ضمن بيئة المصارف السورية، وبالتحديد المصرف العقاري السوري.

2-مصطلحات البحث:

➤ إدارة الجودة الشاملة: عرفها "Philip Crosby" بأنها: "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذا الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمراً ممكناً².

➤ الثقافة التنظيمية: عرفها كل من "Deal and Kennedy" بأنها: "مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضواً فيها، أو هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة"³.

3-الدراسات السابقة:

3-1- الدراسات العربية:

1-دراسة (خليفة، 2013) بعنوان:

" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنظم إدارة الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية"

² قرومي، حميد، معزوز، حياة، 2017، دور الثقافة التنظيمية دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة، الجزائر، ص 7.

³ موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص41.

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية، والتعرف على نقاط الضعف في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف محل الدراسة، والتعرف على نوع العلاقة بين متغيرات الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واعتبرت متغيرات الثقافة التنظيمية متغيراً مستقلاً وأبعاد إدارة الجودة الشاملة متغيراً تابعاً وهي (التركيز على العميل، مشاركة العاملين، تحفيز العاملين، تدريب وتأهيل العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التخطيط الاستراتيجي واستمرار التحسين، القدرة على الاتصال الفعال)

واعتمدت على أسلوب العينة العشوائية، حيث تم اختيار عينة مكونة من 325 شخصاً، وتم استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الاحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين خصائص الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، ولكن يوجد اهتمام متوسط في مستوى التركيز على العميل، ويوجد ضعف في مستوى مشاركة العاملين من حيث قلة اشراكهم في العمل واتخاذ القرارات.

ووضعت الدراسة توصيات أهمها: ضرورة التركيز على العميل لأنه أساس العمل المصرفي، وضرورة دعم مشاركة العاملين وتمكينهم، والاهتمام بنظم الحوافز وتعزيز الاهتمام بعملية التدريب.

2-دراسة (الخلايلة، همشري، 2015) بعنوان:

" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها للعامين 2008-2009.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتكونت عينة البحث من 321 موظفاً، وصممت استبانتين لجمع البيانات، الأولى تعلقت بالثقافة التنظيمية، والثانية بإدارة الجودة الشاملة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وأيضاً درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة كانت أيضاً متوسطة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات مجتمع الدراسة وتعزيزها، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- دراسة (مخالف، بورعدة، 2017) بعنوان:

" أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الدلفنة البلاستيكية، وتم تحديد أربعة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة هي التركيز على الزبون، التركيز على العمليات وتحسينها، المشاركة، التزام الإدارة العليا، وتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وهي خدمة العميل، اتقان العمل، العمل الجماعي، الانتماء، وتنمية وتطوير الذات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتم تصميم استبيان لجمع البيانات، ووزعت على عينة من 86 من المؤسسة محل الدراسة.

وتوصلت إلى نتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالترتيب التالي: التركيز على الزبون، التركيز على العمليات، المشاركة، التزام الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة دعم مبدأ مشاركة العمال في المؤسسة في اتخاذ القرارات، ونشر المفاهيم المرتبطة بالجودة بشكل أفضل في أوساط العمال.

4- دراسة (عبد السلام، بن محمد، 2020) بعنوان:

" أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة تتكون من 50 فرداً، تمثلت مشكلة الدراسة في عدم معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (قيم التسامح بين الزملاء والاعتراف بالتميز وتقبل النقد الأعراف والقوانين) كمتغير مستقل والجودة الشاملة كمتغير تابع.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتم توزيع عدد (50) استبانة شمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين الزملاء والجودة الشاملة بالمجلس، أكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالاعتراف والتميز والجودة الشاملة.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بعلاقات الزملاء فيما بينهم داخل المنظمة والعمل بروح الفريق، ضرورة الاهتمام بالتحفيز المستمر بما يحسن الجوانب النفسية للعاملين بالمجلس الأعلى للجودة الشاملة.

5-دراسة (بو بكر، عبد العظيم، 2021) بعنوان:

" أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، ودراسة أثر الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين أداء المصلحة البيومترية لبلدية سعيدة في تقديم خدماتها، ودور أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي (التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، التركيز على المستهلك، التحسين المستمر للعمليات).

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من ناحية الوصف والتحليل للتوصل إلى النتائج المرتبطة بها، وتم استخدام المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، واستخدمت أداة الاستبانة والتي وزعت على عينة الدراسة والبالغ عددها 30 شخص.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى تحسين مستمر، بينما هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية و أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في العمل بروح الفريق، ثم التحسين المستمر للعمليات، ثم التركيز على المستهلك، ثم التزام الإدارة العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة استخدام المؤسسات العمومية الجزائرية لبيئة عمل جديدة تركز على مقومات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3-2- الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Rldan et al, 2012) بعنوان:

" The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance"

" تأثير الثقافة التنظيمية على أداء برنامج إدارة الجودة الشاملة"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقات بين الأنواع المختلفة من الثقافات والفعالية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، من خلال اختبار العلاقة بين تصنيف ثقافة الجودة وأداء برنامج إدارة الجودة الشاملة

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتم استخدام أداة المسح لجمع البيانات لاختبار العلاقات الموضحة في نموذج البحث، وأجريت الدراسة في إسبانيا، حيث تم إجراء اختبار تجريبي للمسح من أجل تقييم صلاحية المحتوى والاتساق الداخلي للأداة، وتم اختبار الأداة مسبقاً مع مديري إدارة الجودة الشاملة في 30 شركة.

وشملت العينة المختارة 554 شركة قامت بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. تتكون هذه العينة من 502 شركة حاصلة على ISO 9000 من الوكالة الإسبانية للمعايير والشهادات (AENOR)، و 79 شركة أعضاء في نادي إدارة الجودة الإسباني، المشاركون في الاستطلاع هم الرؤساء التنفيذيون أو كبار المديرين التنفيذيين للعينة المختارة. أخيراً، تم الحصول على ردود صحيحة من 113 منظمة. هذا معدل استجابة يبلغ 20.4%. يشير ملخص الخصائص الديموغرافية إلى هيمنة الشركات المصنّعة (62%) مقارنة بشركات الخدمات (20%). كان لمعظمهم خبرة واسعة في تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة (72% كشفوا عن أكثر من خمس سنوات من الخبرة في إدارة الجودة الشاملة)، و 47% منهم شركات صغيرة ومتوسطة الحجم (أقل من 500 موظف). تم اقتراح نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم الروابط بين كلا النوعين من التراكيب باستخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

وأكدت النتائج الأكثر جوهرية للدراسة في العينة التي تم تحليلها على العلاقة بين أنواع ثقافة الجودة وأداء برنامج إدارة الجودة الشاملة، ووجود مستويات تأثير مختلفة لثقافات الجودة.

وأوصت الدراسة بضرورة تخفيف التحيز التنظيمي وتطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، ونشر الوعي أكثر حيال تطبيق أنظمة الجودة الشاملة وعدم الاقتصار على الحالات الفردية.

2-دراسة (Saadi, 2017) بعنوان:

" The Role of Organizational Culture in Adopting Total Quality Management Case Study: The Salt Complex, El Outaya, Biskra State"

" دور الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة: مجمع الملح ، العطية ، ولاية بسكرة"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المنظمة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وأجريت دراسة بمجمع السلط بولاية بسكرة واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية ، السلوك التنظيمي والقطع الأثرية) تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (التزام قيادة الإدارة العليا ، التركيز على العميل ، التركيز

على الموارد البشرية والتحسين المستمر)، وجميع أبعاد الثقافة التنظيمية تساهم في الزيادة من التزام قيادة الإدارة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة، كما أنها تساهم في التركيز على العميل.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الثقافة التنظيمية في الحفاظ على التحسين المستمر من خلال القطع الأثرية والقيم التنظيمية، وأن الثقافة التنظيمية مهمة في زيادة التركيز على الموارد البشرية من خلال السلوك التنظيمي والقطع الأثرية.

3-دراسة (Alghamdi, 2018) بعنوان:

" Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture"

" إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي: دور محتمل للثقافة التنظيمية"

انطلقت الدراسة من فكرة تحديد إدارة الجودة الشاملة (TQM) كمحرك رئيسي للأداء التنظيمي في المؤسسات العامة والخاصة، ومن ثم تم التحقق من الثقافة التنظيمية جنباً إلى جنب مع إدارة الجودة الشاملة ، لفهم مساهماتها في الأداء التنظيمي من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية.

واستخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي لتلخيص البيانات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولتأكيد ملاءمة النموذج تم إجراء تحليل عامل تأكيدي، وقد تم تقدير موثوقية الاتساق الداخلي من خلال ألفا كرونباخ. كما استخدمت الدراسة الحالية ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وشارك ما مجموعه 163 مديراً على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات العامة بمحافظة الباحة.

وأظهرت الدراسة نتائج أهمها أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي هي علاقة موجبة ودلالة إحصائية. وأن تفاعل إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية كان ذا دلالة إحصائية ومرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بأنه يجب على الباحثين المهتمين بدراسة الإدارة التنظيمية التركيز على تصميم البحث المقارن. يمكن أن يساعد ذلك في فهم الفرق بين القطاعين العام والخاص من حيث هذه المتغيرات الثلاثة وعلاقتها ، وكذلك بين المناطق المختلفة في المملكة العربية السعودية. يمكن أن يعطي هذا فهماً أفضل لإدارة الجودة الشاملة وتنفيذها في ثقافة غير غربية والعوامل التي قد تساعد أو تعيق هذه العمليات. من المستحسن أيضاً أن يقوم الباحثون بفحص نوع مختلف من الأداء إلى جانب الأداء التنظيمي ، أي أداء الدور الإضافي أو الأداء السياقي لمعرفة المزيد عن إدارة الجودة الشاملة ودور الثقافات التنظيمية في تعزيز مثل هذا الأداء.

" The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria"

"تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، باعتبار الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة متغير مستقل، وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة متغير تابع.

وتم استخدام دراسة استقصائية ذاتية لجمع المعلومات من أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الجنوبية الغربية من نيجيريا. في تحديد العلاقة ، تم استخدام SEM-PLS 3.0 لتحليل البيانات.

وأظهرت النتائج القابلة للقياس وجود التأثير الإيجابي المباشر لإدارة الجودة الشاملة و الثقافة التنظيمية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة كل على حدا، ووجود أثر الشاذ الحرج والإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بوجود الثقافة التنظيمية، وأظهرت النتائج أيضاً وعياً لمالكي ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في بيئة التصنيع الفريدة الحالية في التركيز على إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحسين أدائهم.

وأوصت الدراسة بإعطاء التوجيه فيما يتعلق بتطبيق الثقافة التنظيمية، بسبب تأثيرها على التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة ، وبهذه الطريقة تحسين أبعاد الأداء.

3-3- التعقيب على الدراسات السابقة:

1. أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط هي:

- ✓ دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية.
 - ✓ التشابه من ناحية اعتماد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، مشاركة الموظفين، التركيز على المستهلك، والتدريب)
 - ✓ استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات والاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
- #### 2. أوجه اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ستدرس دور أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً، وعليه فإن الاختلاف الأول هو أن دراستنا ستركز على تحسين ثقافة العمال تنظيمياً ضمن

مفهوم الثقافة التنظيمية، وكما إن الاختلاف الثاني والجوهرى يكمن في أن دراستنا على عكس الدراسات السابقة سوف تعتبر أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي المتغير المستقل، بينما ثقافة العاملين التنظيمية هي المتغير التابع. أما الاختلاف الثالث فهو أن دراستنا ستم ضمن مجتمع وعينة بحث جديدة وهي المصرف العقاري السوري، بفروعه الكائنة في محافظتي حماه وحمص.

4-مشكلة البحث:

تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية الحديثة التي ساهم تطبيقها في تحسين أداء المنظمات وذلك من خلال النتائج الإيجابية التي حققها هذا الأسلوب من حيث انخفاض التكاليف، وارتفاع المردودية، وزيادة الحصة السوقية، ولكن لم يتأتى هذا النجاح مالم يتوفر المناخ التنظيمي الملائم في المنظمة، هذا المناخ التنظيمي يستوجب وجود ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المنظمة، تنعكس على أداء الأفراد وتساهم في تحسينه، وعليه وكون إدارة الجودة الشاملة هي التي ترسم الثقافة التنظيمية في المنظمات الحديثة وتعززها، فإن لا بد من وجود تأثير مباشر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على ثقافة الأفراد تنظيمياً داخل المنظمات التي تبنت وطبقت هذا الأسلوب الإداري الحديث.

ويعد المصرف العقاري السوري ومن كبرى المصارف الحكومية السورية التي تقدم شريحة واسعة من الخدمات المصرفية للعملاء على مجمل مساحة القطر العربي السوري، وعلى اعتبار أن للمصرف العقاري السوري دوراً رائداً في الصناعة المصرفية السورية، فإن دراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الخمسة وهي (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، مشاركة الموظفين، التركيز على المستهلك، والتدريب) في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً هو أمر مهم، وعليه تتكون لدينا مشكلة البحث الرئيسية والتي يمكن صياغتها بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً في المصرف العقاري السوري؟

و ينفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما دور بعد التزام الإدارة العليا في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً في المصرف العقاري السوري؟
2. ما دور بعد التحسين المستمر للعمليات تزام الإدارة العليا في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً في المصرف العقاري السوري؟
3. ما دور بعد مشاركة الموظفين تزام الإدارة العليا في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً في المصرف العقاري السوري؟
4. ما دور بعد التركيز على المستهلك تزام الإدارة العليا في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً في المصرف العقاري السوري؟

5. ما دور بعد التدريب تزام الإدارة العليا في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً في المصرف العقاري السوري؟

5-أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث في ما يلي:

1. التعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتعرف على أبعادها.
2. دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية من ناحية التركيز على جانب ثقافة العاملين تنظيمياً داخل المنظمة.
3. دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة الخمسة وهي (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، مشاركة الموظفين، التركيز على المستهلك، والتدريب) وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً في المصرف العقاري السوري.
4. التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات المتوقع الاخذ بها من قبل المصرف محل الدراسة بخصوص تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالشكل الذي يحسن من الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين في المصرف.

6-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث من عدة اعتبارات، نظرية علمية، وميدانية عملية وفق الآتي:

➤ الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للبحث في كونه من المواضيع الحديثة التي تسلط الضوء على موضوع أبعاد إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسن ثقافة العاملين تنظيمياً، من خلال التعرف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتي تناسب بيئة العمل ضمن المصارف وهي (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، مشاركة الموظفين، التركيز على المستهلك، والتدريب) وربطها بمفهوم الثقافة التنظيمية من جانب الأفراد العاملين ضمن المصرف، وكيف تساهم هذه الأبعاد السابقة في تحسين الثقافة التنظيمية للأفراد.

فإن هذا البحث سيقدم المعلومات النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأبعادها الخمسة ودورها في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف محل الدراسة، كخطوة مهمة في سبيل تقديم الإضافة العلمية حول هذا الموضوع ضمن قطاع حيوي ومهم في الجمهورية العربية السورية، وهو قطاع المصارف الحكومية وبالتحديد المصرف العقاري السوري.

➤ الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال:

1. التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأبعادها، ثم دراسة دورها في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً.
2. تقديم دليل إحصائي علمي وعملي حول دور أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً، حيث سيتم تطبيقها على عينة من الأفراد العاملين في كافة المستويات الإدارية ضمن المصرف العقاري السوري.

7-متغيرات البحث ونموذج البحث:

تنقسم متغيرات البحث إلى:

➤ المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة.

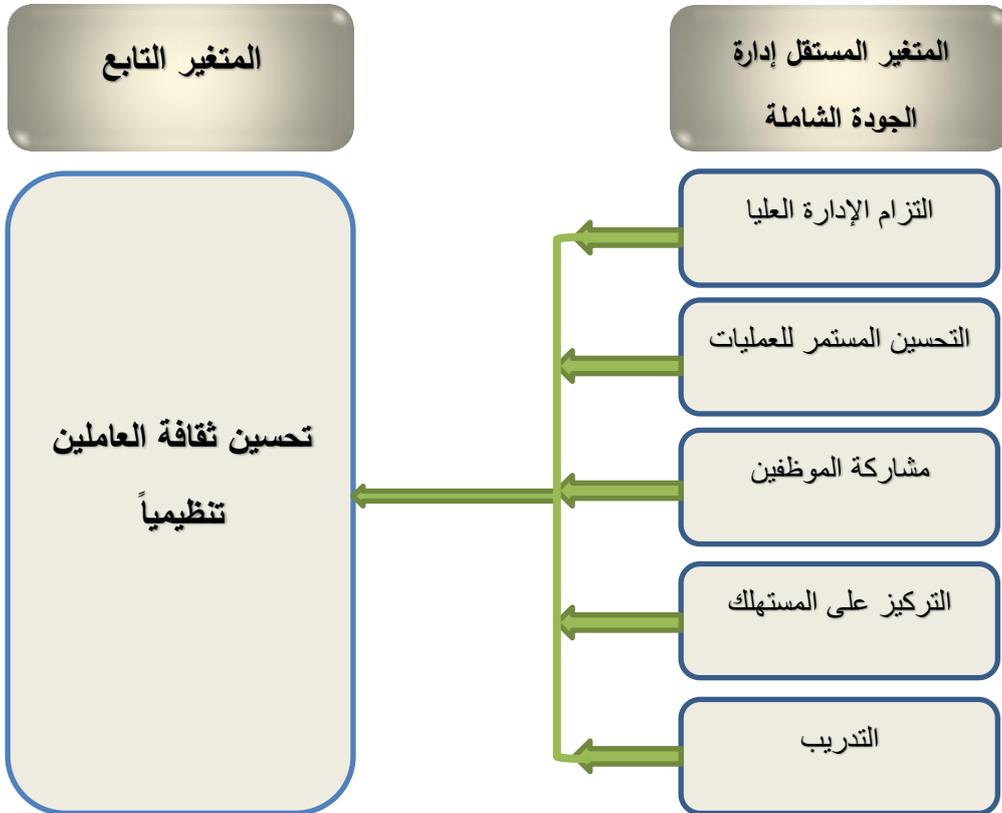
ويتفرع عنه خمسة متغيرات مستقلة فرعية وهي:

التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، مشاركة الموظفين، التركيز على المستهلك، والتدريب.

➤ المتغير التابع: تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً.

ويمكن توضيح العلاقة بين متغيرات البحث من خلال النموذج التالي:

الشكل (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

8- فرضيات البحث:

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية وفق الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الجودة الشاملة وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على المستهلك وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

9- فلسفة ومنهجية الدراسة:

1. فلسفة الدراسة: سيعتمد الباحث في هذه الدراسة الفلسفة الوضعية، وذلك على اعتبار أن ظاهرة الدراسة قائمة وجدلية، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة.
2. منهج الدراسة: سيعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب للفلسفة الوضعية، والقائم على جمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار الفرضيات بغية الإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة.
3. أسلوب الدراسة: سيعتمد الباحث على الأسلوب الكمي الأحادي، وذلك من خلال استخدام استبانة مصممة لهذه الدراسة، بالإضافة للبرامج الإحصائية بهدف اختبار الفرضيات بعد جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة عن طريق الاستبيان.

10- مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المصرف العقاري السورية في فروع الكائنين في محافظتي حماه وحمص.

عينة البحث: ستقوم الباحثة بتوزيع استمارة الاستبيان المعدة لغرض هذه الدراسة على عينة عشوائية من الأفراد العاملين في المصرف محل الدراسة في محافظتي حماه وحمص.

11 - حدود البحث:

الحدود المكانية: فروع المصرف العقاري في محافظتي حماه وحمص.

الحدود الزمانية: نهاية عام 2021.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية للعاملين

المبحث الأول

إدارة الجودة الشاملة

مقدمة.

2-1-1-1- نشأة إدارة الجودة الشاملة.

2-1-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2-1-3- أهمية إدارة الجودة الشاملة.

2-1-4- رواد إدارة الجودة الشاملة.

2-1-5- أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

2-1-6- إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

خلاصة.

مقدمة:

في وقتنا الحالي هو من الشائع أن تصادف أثناء قراءتك للمنشورات والتقارير والأخبار كلمات مثل الجودة Quality وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، فقد شاع استخدام هذه المصطلحات بشكل كبير، حيث أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يعبر عن مجموعة من المفاهيم العملية والتقنية والإدارية، فهي تعبر عن أسلوب القيادة الذي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الإنتاج والخدمات. (خاطر، 2018، ص 28).

ويركز مفهوم الجودة الشاملة على أن تحقيق الجودة يكون نتيجةً للعمليات الداخلية والهيكل التي تقوم عليها عملية الإنتاج والظروف المحيطة بها، حيث إن الاهتمام بخطوات هذه العمليات وتحليلها لمعرفة كيف تسهل عملية الإنتاج أو تعرقلها، وكيف تزيد من مستوى الجودة أو تخفضه، سوف يمكن للمؤسسة من التأثير على الجودة، وإضافة كلمة الشاملة لمفهوم الجودة لهُو يشير إلى مفهوم الجودة بأوسع معانيها، أي شاملةً للمنتجات والخدمات والناس والعمليات وأواسط العمل. (النعيمي وآخرون، 2009، ص 46).

وتعد إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من أكثر المفاهيم والأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين بتطوير الأداء وتحسين الجودة بشكل خاص، معبرين عنها بأنها من المداخل الإدارية التي تجعل المنظمة قادرةً على تحقيق التنافسية في بيئتها والوصول إلى أهدافها ضمن الاستراتيجيات التي وضعتها، وتشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل و الأفراد سعياً منها لإشباع حاجات ورغبات زبائنها من خلال تسحين مستوى الجودة والقيمة التي يتم تقديمها.

وبناءً على ما تقدم فسوف نحاول في هذا المبحث البحث في نشأة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، والتعرف على روادها ومساهماتهم، ودراسة أبعادها.

2-1-1- نشأة إدارة الجودة الشاملة TQM :

ساد نوع من التضارب في الاعتقادات السائدة حول نشأة إدارة الجودة الشاملة، حيث كان الاعتقاد بأنها نظرية يابانية الأصل، بينما يجزم تاريخ الفكر الإداري المعاصر، بأن إدارة الجودة الشاملة هي نظرية أمريكية المنشأ والهوية على الرغم من أنها نمت وتطورت في اليابان. (خاطر، 2018، ص 26).

حيث أنه في بداية القرن العشرين بدأت بوادر الاهتمام بالجودة ومراقبتها، وعقب الحرب العالمية الثانية زاد الاهتمام بدرجة أكبر بقضية الجودة وعلى الأخص من قبل اليابانيين، حيث ظهر هذا الاهتمام من خلال دعوتهم لعدد من خبراء الجودة الأمريكيين ومن أبرزهم شيوارت Shewart و ديمينغ Deming وخصوصاً بعد فشل هؤلاء الخبراء في إقناع الشركات الأمريكية بتبني أفكارهم عن الجودة (البلدواي، نديم، 2007، ص 15).

حيث أن ديمينغ Deming واجه صعوبات في نشر نظريته حول الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي شملت في معانيها أن الجودة تعني إتقان السلعة أو الخدمة عند تقديمها للمستهفيد أو المستهلك وبصفة دائمة وبسعر مناسب، حيث أشار ديمينغ إلى أن الجودة الشاملة تتلخص في انتهاج أسلوب إداري معين يهدف إلى تحقيق النجاح الطويل الأمد، من خلال إرضاء الزبائن أو المستفيدين بصفة دائمة ومستمرة. (جودة، 2006، ص 14).

حيث أنه في عام 1950 انتهجت الحكومة اليابانية سياسة جديدة في سبيل النهوض باقتصادها المهزوم إبان الحرب العالمية الثانية، حيث بدأت بتقديم التشجيع الكبير والحوافز المغرية للشركات الأمريكية، بهدف جذبها للاستثمار في بلادها، الأمر الذي جعل من اليابان بيئة خصبة للمفكرين الأمريكيين الذين لم يجدوا الدعم والقبول في بلدانهم، ومنهم كان ديمينغ الذي وجد في اليابان مناخاً خصباً لتطوير أفكاره واختبارها عملياً، حيث طور مفهوماً للرقابة الإحصائية على الجودة أسماه إدارة الجودة الشاملة، ووضع برامج تسمى حلقات الجودة الشاملة. (خاطر، 2018، ص 27).

ولقد لاقت أفكار ديمينغ قبولاً واسعاً لدى اليابانيين، وبمرور السنين بدأت تظهر نتائجها على الانتاجية وتجلت أهميتها في التنافس بالأسواق العالمية، مما جعل بإمبراطور اليابان هيروهييتو يمنح ديمينغ وسام الاستحقاق مكافأة على مساهمته الكبيرة في دفع الاقتصاد الياباني، وخصوصاً بعد حصول شركة تويوتا اليابانية على جوائز لتميزها بجودة الانتاج بعد تبنيها لأفكار ونظريات ديمينغ. (البلدواي، نديم، 2007، ص 15).

وخلال ثمانينات القرن العشرين، وخلال الأزمة الاقتصادية التي مرت على الدول الصناعية الغربية، ساد تساؤل من قبل الشركات الأمريكية عن سبب تميز الشركات اليابانية خلال نفس الفترة في مجالي الانتاج والجودة، وبعد البحث والتقصي وجدوا أن السبب هو تبني الشركات اليابانية لأفكار وفلسفة خاصة بتطوير الجودة وقياسها ومصدر هذه الفلسفة هو المفكران الأمريكيان ديمينغ وشيوارت، مما دفع الشركات الأمريكية إلى تبني هذه الفلسفة القائمة على مراقبة وقياس إجراءات العملية الإنتاجية التي تؤدي إلى التحسن المستمر في الجودة، وهكذا بدأت أفكار ديمينغ حول إدارة الجودة الشاملة بالانتشار في الولايات المتحدة الأمريكية. (البلدواي، نديم، 2007، ص 16).

ولقد أوضح تايلور وروسيل Taylor & Russell سلسلة التطورات التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إيجازها بالنقاط التالية (Taylor & Russell, 2014, p59-62)

- **مرحلة ما قبل الانتاج الواسع:** كان نظام الانتاج هو النظام الحرفي، وكانت مسؤولية الجودة والتحكم بها تقع على عاتق العامل نفسه.
- **مرحلة الانتاج الواسع:** ارتبطت هذه المرحلة بظهور المصانع وكثرة عدد العمال، وظهور مشرف على جودة أعمالهم يسمى رئيس العمال.

➤ **مرحلة التفتيش:** وهنا ونظراً لزيادة عمليات الانتاج وزيادة عدد العمال، انتقلت مسؤولية السيطرة على الجودة إلى أقسام مستقلة، وكانت الجودة تعنى بفحص المنتج ومعرفة مدى مطابقته للمواصفات الفنية المحددة مسبقاً.

➤ **مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:** وتميزت هذه المرحلة باستخدام علم الاحصاء في الرقابة على الجودة وفي كل المراحل (تصميم، انتاج، صيانة، وغيرها).

➤ **مرحلة ضمان الجودة:** وركزت هذه المرحلة على ضرورة التحول إلى مفهوم بناء الجودة، أي ليس الاكتفاء بالفحص وتحديد الأخطاء، بل القيام بمنع حدوث الأخطاء، وتطلب هذا الأمر تدريب الموظفين على الجودة في العمل لتحقيق درجة الصفر في الأخطاء.

➤ **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** وفي هذه المرحلة تحولت إدارة الجودة الشاملة إلى فلسفة وأسلوب عمل يركز على تحقيق الجودة من خلال التكافل لجميع العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها البعيدة المدى، وذلك من خلال التركيز على العميل.

وعليه نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي واحدة من الموضوعات التي تنتظر باستمرار في المنظمات، يتعلق الأمر بكيفية تحقيق الجودة ليس فقط في المنتجات والخدمات، ولكن أيضاً في جميع الوظائف والأنشطة التي تتم في الأقسام الإدارية وعبر المستويات التنظيمية، وقد أدى ذلك إلى انتشار وتطوير إدارة الجودة الشاملة خلال السنوات الماضية، وقد تختلف الأهداف وحتى أنواع المنظمات، لكن تحقيق رضا العملاء يظل ثابتاً ومستمر طالما استمرت المؤسسات في العيش. لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تستمد أهمية استراتيجية للمنظمة، وإنها فلسفة تهدف إلى تحقيق رضا العملاء في المقام الأول. (Saadi, 2017, p2).

2-1-2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM:

يشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الطريقة الشمولية في الإدارة المؤسسية، والتي تركز على إنجاز الأهداف المؤسسية عبر تحسين الجودة وتلبية احتياجات العميل، والانتاجية، والميزة التنافسية، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة وذلك باستخدام استراتيجيات مبتكرة وخطط تعمل على تعزيز النتائج المثمرة، ومن جهة أخرى يتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة حث المنظمة على مواكبة الأفكار الحديثة والمتطورة. (الدرمكي، الظافري، 2017، ص 30).

وعرف كروسبي Crosby الجودة بأنها مدى المطابقة مع المتطلبات، فكما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل، كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة. (خاطر، 2018، ص 28).

وعرفها (مصطفى، 2003) بأنها ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة، يعتمد عليها في عملية تصميم المنتج وتقديمه للعميل بالشكل الذي يوافق حاجاته وتوقعاته. (مصطفى، 2003، ص 39).

كما عرفت الجودة وفقاً لمواصفات الأيزو 9000 بأنها مجموعة المقاييس التي تلبي حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية. (بركات، 2007، ص 22).

أما بخصوص الجودة الشاملة فقد تم تعريفها بأنها مدخل إلى عملية تطوير شاملة ومستمرة تشمل كافة مراحل الأداء، وتشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة الوسطى والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، وتشمل كافة مراحل التشغيل وحتى العامل مع العميل. (الدقاق، 2018، ص 33).

أما بخصوص تعريف إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management فلم يتم التوصل إلى تعريف شامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد تم تعريفها من قبل العديد من الباحثين وحتى المنظمات الدولية.

عرفها (Juran and Gryna, 1993) بأنها مجموعة من الأنشطة الموجهة لتحقيق رضا العميل ومنح سلطات أكبر للعاملين، وزيادة الدخل وتخفيض التكلفة. (رفاعي، 2003، ص 6).

في حين وضع (هيجان Higen ، 1994) تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- ✓ الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
 - ✓ الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات واحتياجات المستفيد أو العميل بل وتجاوزها.
 - ✓ الشاملة: وتتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات العميل وانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.
- (قنديل، 2015، ص 16).

وعرفها الباحثون (Gharakhani, Rahmati, Farrokhi & Farahmandian, 2013) على أنها منهجية لتحسين الجودة الإدارية في المنظمات من خلال تمكين كل عضو إداري في المنظمة وتعزيز أدائه واستمراريته، وتحقيق رضا العملاء والربحية على المدى الطويل وعلى كافة الأصعدة. (Gharakhani et al, 2013, p 47).

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارة متكاملة يمكن تطبيقها على المؤسسات العامة والخاصة، تساهم في تسهيل ثقافة التحسين المستمر التي من خلالها تسعى المؤسسات الناجحة جاهدة لتلبية تصورات العملاء للجودة من أجل تعزيز رضا العملاء والأداء التنظيمي. (Alghamdi, 2018, p 186).

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل، والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، لغاية الوصول

إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من رضا العميل. (بركات، 2007، ص 25).

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن: (خوالد، 2019، ص 13).

- ✓ فلسفة إدارية تشمل كافة مفاصل الأداء والعمل في المنظمة.
- ✓ تعني قدرة الإدارة على تحقيق طلبات العميل بالشكل الذي يتفق مع توقعاته.
- ✓ خلو الخدمة أو المنتج من النقائص أو العيوب.
- ✓ رضا العميل عن السلعة أو الخدمة.
- ✓ معرفة وتوقع ما يريده العميل.
- ✓ التحسين المستمر في التطوير لتحقيق النتائج الطويلة المدى.
- ✓ العمل الجماعي داخل المنظمة.
- ✓ المراجعة المستمرة للأداء.

وتعرفها الباحثة بأنها المنهجية المتبعة من قبل الإدارة في المنظمة من أجل خلق مناخ لعمل الأشياء بشكل صحيح وبدون أخطاء، بحيث تصبح الجودة هدفاً أساسياً في المنظمة، وتكون الجودة السبيل لتحقيق الأهداف المتمثلة في تخفيض التكلفة وتحقيق الربح ورضا العميل، بحيث تضمن في النهاية استمرارية المنظمة واستدامتها وتنافسيتها.

2-1-3- أهمية إدارة الجودة الشاملة TQM :

كما أسلفنا بأن المنظمات اليوم تعمل على تبني إدارة الجودة الشاملة كنظام استراتيجي يمكنها من البقاء ومواجهة والمنافسة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تحقيق الجودة في السلع والخدمات وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، وكون أن إدارة الجودة الشاملة تعنى بكل من المنظمة، والعاملين، والزبائن، فإن أهميتها تنعكس على هذه الأطراف الثلاثة.

➤ أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن:

يرتبط مفهوم الجودة لدى العميل بمستوى ثقافته ووعيه، حيث أن الزبون أو العميل اليوم يحاول الحصول على أفضل منتج أو خدمة من بين البدائل المتاحة، حيث أصبح من أولياته تفحص المنتج/ الخدمة، ومعرفة بلد المنشأ، ومعلومات أخرى تتعلق به، وعليه فقد باتت لزاماً على المنظمات أن تجد حلولاً تسهم في كسب رضا الزبون وتجذبه لمنتجاتها/ خدماتها، وكانت إدارة الجودة الشاملة الحل لهذا الأمر، من خلال وضع رموز شهادات الجودة على أغلفة منتجاتها أو مرفقة بالمنتج لدلالة على أن منتجها عالي الجودة وموثوق من قبل جهة

رسمية، وخصوصاً في ظل تحول الزبون إلى انتقاء منتجات حاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها. (بركات، 2007، ص 16).

➤ أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمة:

تظهر أهمية إدارة الجودة بالنسبة للمنظمة من خلال مجموعة من النتائج التي تظهر نتيجةً لتطبيق هذه المنهجية، ويمكن حصرها في النقاط التالية: (الترتوري، جويحان، 2006، ص 53).

✓ لها أهمية على المزيج التسويقي وحجم المبيعات، لأنه عندما تتوفر الجودة المطلوبة للسلعة المقدمة فإن العميل سوف يكرر شرائها وعليه سوف يزداد حجم المبيعات وسوف يدفع المنظمة إلى تنويع مزيج سلعتها المقدمة.

✓ تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق.

✓ تقليص التكاليف والسعي إلى التخلص منها.

✓ تقليل العيوب وجعلها تساوي الصفر.

➤ أهمية إدارة الجودة بالنسبة للعاملين:

تعنى إدارة الجودة بالشاملة بالعاملين في المنظمة، بل وتعد العامل هو العنصر الأول في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الايجابيات التي تقدمها للعاملين في المنظمة وتتلخص في ما يلي: (بن سعيد، 2009، ص 44).

✓ ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.

✓ تطوير وتبسيط إجراءات العمل.

✓ سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.

✓ رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.

✓ تدريب العاملين على العمل بروح الفريق.

✓ استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة.

✓ رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين.

✓ تحسين سمعة المنظمة في نظر العاملين.

ومما تقدم نجد أن فوائد إدارة الجودة الشاملة تشمل جانبين مهمين هما: (دودين، 2014، ص 30).

➤ **الجانب الخارجي:** متمثلاً في تقديم أفضل السلع والخدمات للزبائن، وتحقيق أقصى إشباع لهم،

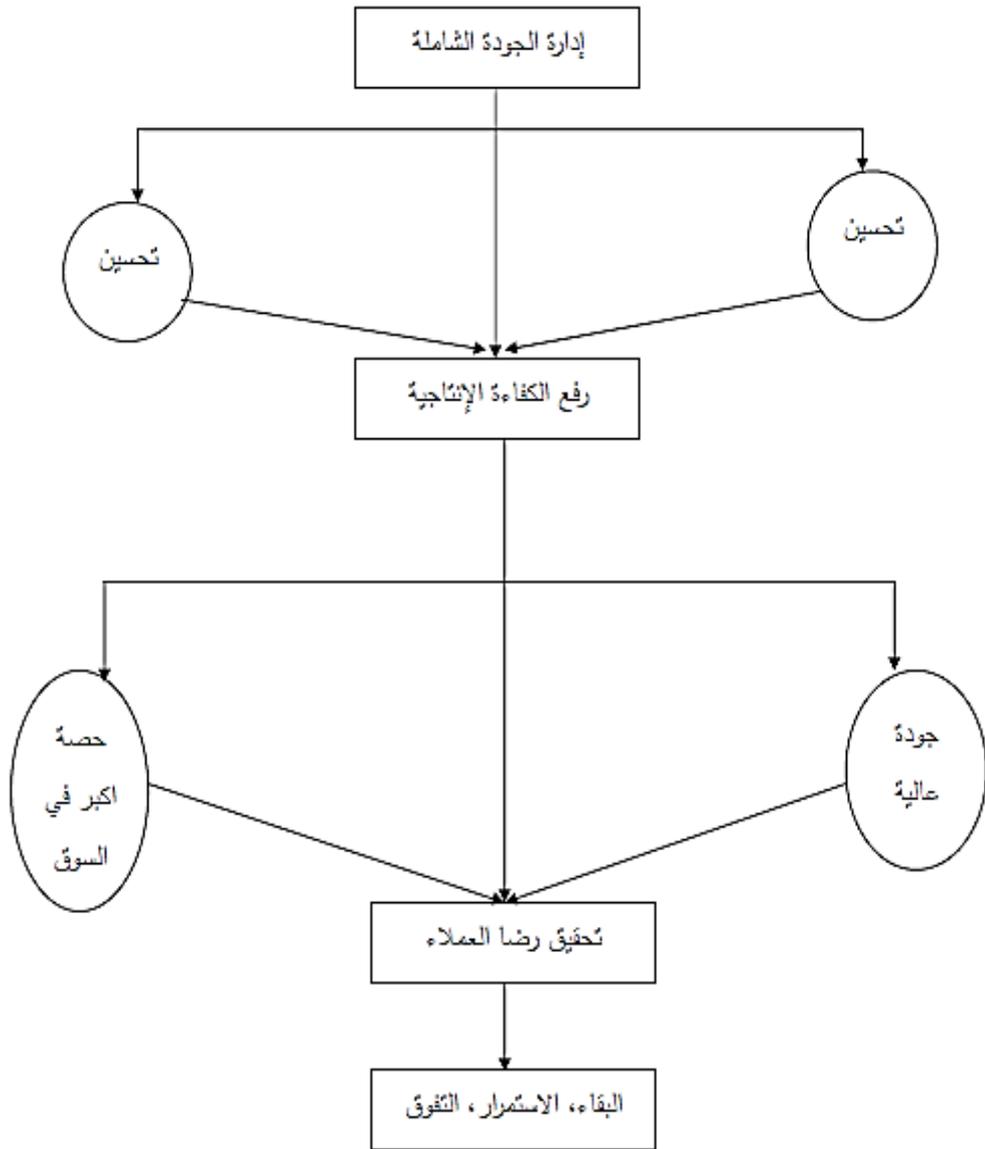
بالاعتماد على أسعار منخفضة، وجودة متميزة، بالاعتماد على تطبيق منهجية الإصغاء إلى الزبون وتحديد حاجاته ورغباته.

➤ **الجانب الداخلي:** ويشمل بعدين اثنين هما:

- أ- اجتماعي: من خلال تحقيق المنفعة لأفراد المنظمة، وزيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع العمل الجماعي، وتنمية إحساس الاعتزاز بالانتماء للمنظمة.
- ب- اقتصادي: من خلال تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، عن طريق تحقيق الكفاءة والفعالية.

ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال المخطط التالي:

الشكل (1-2) أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بركات، منال، 2007، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة،

من خلال المخطط السابق نلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تحسين تساهم في رفع الكفاءة الانتاجية، تؤدي إلى تحقيق جودة عالية، وحصة أكبر في السوق، ورضا العملاء، بالشكل الذي يؤدي مستقبلاً إلى البقاء والاستمرارية.

2-1-4- رواد إدارة الجودة الشاملة TQM:

كان تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بفضل مساهمات العديد من العلماء ورواد الفكر الإداري، ومن أبرزهم: فليب كروسبي PHILIP CROSBY، وجوزيف جوران JOSEPH JURAN، و إدوارد ديمينغ Edward Deming، وبالحديث عن إسهامات هؤلاء العلماء الثلاثة نورد: (جودة، 2006، ص 34):

➤ فليب كروسبي هو أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية ZERO DEFECET، حيث أنه عارض في مبدأه هذا الفكرة التي كانت سائدة في وقته والتي تضمنت النسب والمستويات المسموح بها للأخطاء والعيوب.

➤ أما جوران فقد نادى بضرورة توفير المناخ الملائم للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة، وضورة اتباع الأسلوب العلمي في حل المشاكل.

➤ في حين وضع ديمينغ أربعة عشر مبدأً اعتبرت بمثابة العمود الفقري لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وانطلق ديمينغ من فكرة أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام.

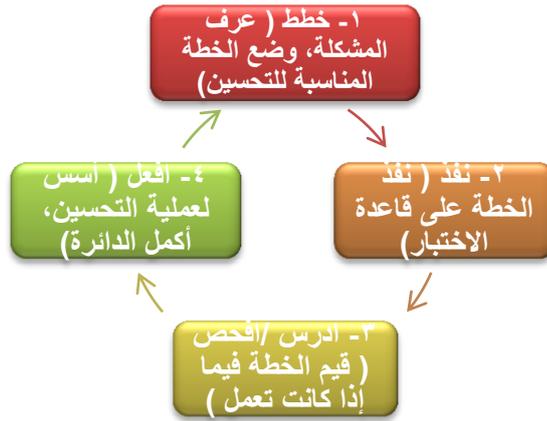
ويمكن تلخيص مبادئ ديمينغ الأربعة عشر كما يلي: (خاطر، 2018، ص 31-32).

- ✓ ضع نصب عينيك هدف الاستمرارية في تطوير وتحسين المنتج أو الخدمة.
- ✓ تبني فلسفة جديدة وبادر بالتغيير الإيجابي.
- ✓ الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على السعر الأقل.
- ✓ التوقف عن الاعتماد على التحري والتفحص لتحقيق الجودة وذلك بتضمينك الجودة في المنتج منذ المرة الأولى.
- ✓ حسن وبشكل دائم نظام الانتاج والخدمات.
- ✓ أبدأ التدريب على العمل المناط.
- ✓ أبدأ بالقيادة: فقيادة الإدارة بحاجة إلى عناية خاصة لا تقل عن تلك التي تحتاجها قيادة القوى المنتجة.
- ✓ أطرده الخوف عند حل المشاكل.
- ✓ ألع الحواجز بين الأقسام.
- ✓ ألع النداءات والنصائح والأهداف التي قد تخلق الخلافات والعداءات.
- ✓ تجنب الإدارة بالأرقام.

- ✓ دعم شعور العامل بالافتخار بمهنته.
- ✓ أبدأ برنامجاً تعليمياً نشطاً في تطوير الذات.
- ✓ أسند لكل فرد من أفراد الشركة مهمة في عملية التحول.

كما أكد ديمينغ على أن عملية التحسين هي حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية، وسماها بعجلة ديمينغ، والتي يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل (2-2) عجلة ديمينغ



المصدر: النعيمي وآخرون، 2009، ص 50

ويمكن تلخيص أهم ما ساهم به العلماء الثلاثة في تطوير إدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-2) إسهامات رواد الإدارة في تطوير إدارة الجودة الشاملة

رؤا إدارة الجودة الشاملة	مفهوم الجودة	فلسفة الجودة	أسلوب التنفيذ	أهم إنجازاتهم
ديمينج	التطابق مع احتياجات المستهلك	أن الإنتاجية تتحسن كلما زاد مستوى التغيير والتجديد	استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة	الضبط الإحصائي ، سلمة ديمينج للعمليات ، النظر للمنظمة كوحدة متكاملة
جوران	الصلاحية للاستخدام والملاءمة مع المتطلبات	لأجل تحقيق الجودة لابد من الاعتماد على العاملين والنظم والإجراءات	تحقيق الكفاءة يتم بانجاز نشاط بعد آخر ، التدريب الواسع ، حلقات الجودة	نظرية الأبعاد الثلاثة في تطوير الجودة وتحقيقها
كروسبي	الملاءمة لمتطلبات المستهلك ، عدم وجود أخطاء ، الوقاية وليس الإصلاح	الوقاية وليس متابعة الأخطاء ، العمل الصحيح من أول مرة	مجموعات تطوير الجودة	كاف إحداث التطابق ، التطف الصفري ، الوقاية والمنع ، نموذج العملية

المصدر: خليفة، 2013، ص 65.

2-1-5- أبعاد إدارة الجودة الشاملة TQM:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأبعاد التي تركز على تحسين الجودة، بحيث إنه إذا ما طبقت هذه الأبعاد في المنظمة بفعالية فسوف تنجح المنظمة في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ولقد تباينت الأبحاث حول عدد الأبعاد التي يركز عليها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فالبعض لخصها في خمسة أبعاد، في حين أن آخرون وسعوا إلى عشرة أبعاد، ولكن كان الاتفاق الغالب من قبل الباحثين حول خمسة أبعاد أساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. (بن قرينة، بوخلوة، 2013، ص 106).

➤ التزام الإدارة العليا:

إن أهم بعد من إبعاد إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ التزام الإدارة العليا أو كما يسمى أيضاً القيادة الإدارية للشركة، لأنه وفي ظل غياب هذا البعد تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة. (خليفة، 2013، ص 68).

ويعرف التزام الإدارة العليا بأنه مدى التزام القيادة الإدارية في المنظمة بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل أقسام المؤسسة وعلى جميع المستويات والعمليات، وعليه فإن فهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يتحقق بشكل تام إلا إذا كان هناك دعم من قبل الإدارة العليا. (خوالد، 2019، ص 20).

ويظهر التزام الإدارة العليا من خلال تصميم استراتيجية المنظمة وأنشطتها الداخلية، والاعتماد على الجودة كسلاح تنافسي يمنح المنظمة حصة سوقية متزايدة، بما يسمح بمكافأة العاملين على بلوغهم الامتياز في مستوى جودة المنتج / الخدمة. (بركات، 2007، ص 29).

وفي هذا السياق فقد أكد ديمينغ بأن الجودة يتم صناعتها في حجرة مجلس الإدارة، ويعتبر أن القائد الإداري هو المسؤول عن الجودة وليس شخص آخر، ولا يمكن تفويض هذه المسؤولية لأي شخص آخر. (بن قرينة، بوخلوة، 2013، ص 106).

وتتمثل مهام ومسؤوليات الإدارة العليا في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (بوكميش، 2011، ص 78).

- ✓ تقليص عدد المستويات الإدارية والإشرافية وزيادة نطاق الإشراف.
- ✓ منح الموظفين حساً أكبر بالرقابة.
- ✓ تحقيق الاندماج والتكامل بين الأنشطة الداخلية للمنظمة.
- ✓ تغيير الدور التقليدي للإدارة من الإشراف الشرطي إلى التوجيه والتدريب.
- ✓ جعل الجودة في المقام الأول لجميع أنشطة المنظمة.

➤ التحسين المستمر للعمليات:

ويقصد به التحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات أو العمليات وذلك من خلال التحسينات التدريجية والمتقدمة، أي بمعنى أن التحسين يمكن أن يتم بشكل "تدريجي" بمرور الوقت أو تحسين "اختراق" أي دفعة واحدة. (Quality Glossary Definition: Continuous improvement, 2021).

في اليابان ، مصطلح "التحسين المستمر" مرادف لـ "كايزن" والذي يتكون من كلمتين يابانيتين: "كاي" تعني "التغيير" ، و "زين" تعني "جيد"، وعليه "كايزن" تعني التغيير إلى الأفضل، والتحسين المستمر هو ببساطة تحسين تدريجي في الممارسات والتراكم اليومي للنتائج التي يتم تنفيذها كأنشطة تشاركية في أماكن العمل، وهناك العديد من التقنيات للتحسين المستمر مثل دوائر مراقبة الجودة ، والفرق متعددة الوظائف، والعيوب الصفرية، وما إلى ذلك، يمكن أن تكون عملية التحسين المستمر عملية داخلية من أجل تطوير الموارد البشرية، واستخدام الموارد بكفاءة وفعالية ثم خفض التكاليف، كما يمكن أن يكون خارجياً للمنتجات عالية الجودة، والخدمات الجيدة، ثم العملاء الراضين وحصة أكبر في السوق. (Saadi, 2017, p 199).

من ناحية أخرى تركز إدارة الجودة الشاملة على مفهوم العملية، حيث أنها تركز على إنشاء وتنفيذ العمليات التي تزود المنظمات بالقدرة على تحقيق النجاح وتكراره، ومنه فإن قياس النجاح وتحديد الخطوات المتخذة للوصول إليه أمران ضروريان للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة. (Heine et al, 2016, p 738).

وإن معيار التحسين المستمر في المنظمات يساعد في ضمان استمرارية أداء المنظمات وتنفيذ واجباتها ومهامها على أكمل وجه وفي الوقت المحدد. (Dassanayake, 2014, p 295).

ومن ناحية أخرى فإن التحسين المستمر هو عبارة عن آليات لتحويل اتجاه العمل نحو الأفضل واستراتيجية لتوليد المزيد من الأرباح على المدى القصير والحفاظ على المكاسب وتحقيق أعلى نسب العوائد على المدى الطويل مما يمكن المنظمات من تحقيق التنافسية من خلال الاعتماد على عدة مبادئ أهمها كسب رضا العملاء، وتحسين قدرات ومهارات العاملين، كما ينظر إلى التحسين المستمر على أنه طريقة للاستثمار في الأعمال. (Aartsengel & Kurtoglu, 2013, p 15).

➤ مشاركة الموظفين:

تعد مشاركة الموظفين من الاحتياجات الرئيسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث ينظر إلى هذا البعد على أنه عملية تفاعلية تعمل على تطبيق استراتيجيات تشاركية لتعزيز الأداء التعاوني بين العاملين من ناحية، وتوثيق مشاركتهم مع الإداريين من ناحية أخرى في عمليات صنع القرار وتحقيق أهداف المنظمة. (Sharma et al, 2014, p 106).

ولكي يحقق بعد مشاركة العاملين دوره في تحقيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم تمثيل مشاركة الموظفين في عدة أنواع هي: (قنديل، 2015، ص 24).

- ✓ المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات.
- ✓ المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار.
- ✓ المشاركة في الاستشارات (الإدارة الاستشارية).
- ✓ المشاركة في الاجتماعات (اجتماعات إعلامية، اجتماعات المناقشات، اجتماعات حل المشكلات، اجتماعات اتخاذ القرار).

ومن ناحية أخرى تركز إدارة الجودة الشاملة على إظهار مبدأ مشاركة العاملين من خلال تكوين ما يسمى بفرق العمل، والتي تعد بمثابة الإطار الذي يعكس كل من التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر للعمليات. (بالجبل، 2014، ص 46).

➤ التركيز على المستهلك:

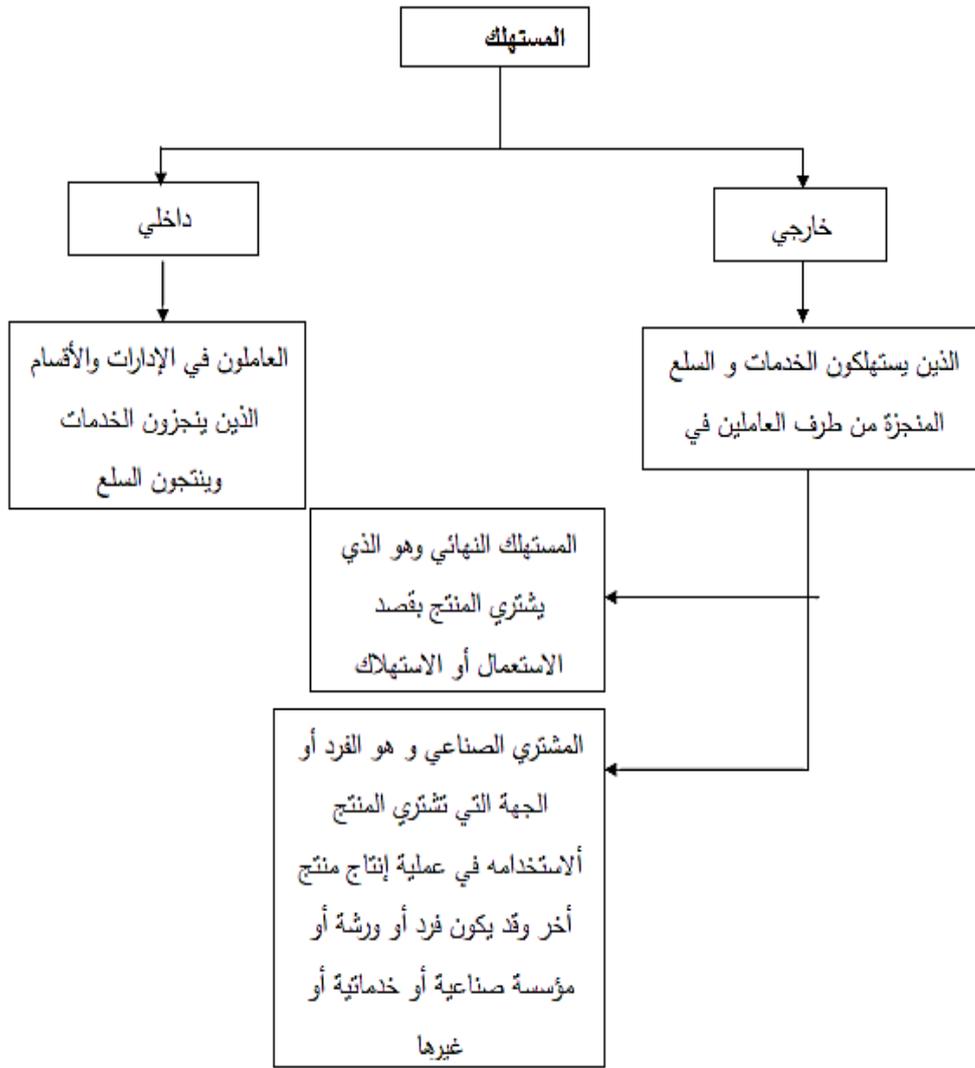
يعد المستهلك بمثابة المحور الذي تدور حوله كافة الأنشطة والمجهودات داخل المنظمة، وذلك من أجل تحقيق رضاه وتلبية حاجاته أو تجاوزها، ودفعه إلى اقتناء المنتج أو الحصول على الخدمة المقدمة، ولذلك يأتي بعد التركيز على المستهلك والذي يشمل تحديد احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية للعمل على إشباعها، بحيث تكون هذه الحاجات بمثابة المحرك الذي يدفع الأنشطة داخل المنظمة. (خوالد، 2019، ص 20).

ولقد ذهب جوران في شرحه لهذا البعد، بأن وضع نوعين للمستهلكين، هم المستهلك الداخلي، والمستهلك الخارجي،، حيث أن المستهلك الداخلي هو الفرد العامل في المنظمة، والذي له احتياجات ورغبات ويقوم بإنجاز المهام والأعمال الموكلة له، وأكد أن المستهلك الداخلي مهم مثله مثل المستهلك الخارجي، وبأن إرضاء الطرفين يعد أمراً مهماً لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة. (قنديل، 2015، ص 25).

وبحسب جوران فإن قسم في المنظمة هو مستهلك للقسم الآخر، فكل فرد في المؤسسة له واجب ثلاثي، فهو يستقبل عمل الآخرين (مستهلك)، ثم يضيف إليه بعض العمليات (منتج معالج)، ثم يسلمه للآخرين، ولذلك يقتضي تحقيق بعد التركيز على المستهلك توفر قنوات اتصال دائمة وفعالة بين المنظمة ومحيطها وداخل المنظمة ذاتها، والقيام بدراسة مستمرة لحاجات ورغبات المستهلكين، وتحليل المعلومات الواردة منهم حول المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة في سبيل تحسين الجودة.

ويمكن توصيف أنواع المستهلكين وفق المخطط التالي:

الشكل (2-3) أنواع المستهلكين



المصدر: خوالد، 2019، ص 21.

➤ التدريب:

يعد تدريب العاملين عملية تقوم على تزويد الأفراد في المنظمة بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، لكي يستطيعوا فهم السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة، فالتدريب بمثابة الوسيلة التي تتيح الفرص الجديدة أمام الموظف ليطور أسلوب عمله، وعلاقته مع الزملاء في العمل، وهذا كله في النهاية ينعكس على مستوى الجودة في الأداء ومن ثم مستوى الجودة في المنتج أو الخدمة المقدمة. (Long et al. 2008, p22).

وعليه فإن التدريب هو ممارسة إدارية لمشاركة المعلومات والمكافآت والسلطة مع الموظفين حتى يتمكنوا من أخذ زمام المبادرة واتخاذ القرار لحل المشكلات وتحسين الأداء وتحسين الخدمة. يظهر المخطط التالي تدفق دائري يمثل تمكين الموظف من خلال التدريب في المنظمة:

الشكل (2-4) تمكين الموظفين من خلال التدريب



المصدر: Virender, K, Jasbir, S, Davinder, K., Mamta. A, 2016, p 7

ولهذا يعتبر التدريب ضرورياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خاصةً في ظل التطورات العلمية المتسارعة واستخدام تقنيات أكثر تطوراً في الأعمال الإدارية والتقنية، وتتمثل الاحتياجات التدريبية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في: (قنديل، 2015، ص 25).

- ✓ تصميم البرامج التدريبية وفق منهجية تحدد الخطوات، والأهداف، والموضوعات التدريبية، والبرامج اللازمة، والأساليب التدريبية، والزمان والمكان، والموازنة التقديرية.
- ✓ تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك من خلال النقيذ في التنفيذ وفق ما هو مخطط له، وتوفير المستلزمات اللازمة لنجاحه، وتوفير كذلك الكادر التدريبي المناسب.
- ✓ تقييم العملية التدريبية: وتهدف إلى معرفة فيما إذا كان البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف الموضوعية.

2-1-6- إدارة الجودة الشاملة في المصارف:

تعد المصارف كغيرها من المؤسسات الخدمية التي استفادت من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهي تخفض تكاليف الخدمة المقدمة للعملاء، وتزيد من رضاهم، ومنه فهي تساهم في زيادة الحصة السوقية للمصرف، ورفع مستوى ربحيته، ومن جهة أخرى، فهي تساهم في زيادة التنسيق الداخلي بين الأقسام المختلفة للمصرف، كما أنها تمكن الموظفين وتطورهم من خلال تدريبهم على الجودة وأساليبها، وكيفية تحسين العمل، والأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات. (مفتاح، فريدة، 2011، ص 4).

ولقد وجد اتفاق عام حول فكرة أن إدارة الجودة الشاملة هي الأسلوب الناجح والفعال في تغيير طرق العمل، وتحسين الأداء، وزيادة رضا المستهلكين، حيث تتطوي عملية التطبيق على إحداث تغيير في المنظمة، وهي عملية غير سهلة.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة نجد أن معظم الباحثين الذي درسوا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف ومنهم (اللوزي، 1999)، (المحياوي، 2006)، (بركات، 2007)، (أبو زيادة، 2011)، (الطاهر، 2013)، (خاطر، 2018) قد اتفقوا على خمسة أبعاد أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف وهي:

- ✓ دعم الإدارة العليا.
- ✓ التركيز على العميل.
- ✓ مشاركة الموظفين.
- ✓ التحسين المستمر للعمليات.
- ✓ الدورات التدريبية.

وهي الأبعاد التي تم دراستها والتعرف عليها مسبقاً.

ولقد أكد الباحثان (سلطان، الجعبري، 2017، ص 5) على إن إدارة الجودة الشاملة تحقق ما يسمى بجودة القطاع المصرفي، والذي يتحقق من خلال مجموعة إجراءات هي:

- ✓ ثبات الأداء وإنجاز الخدمة المصرفية بشكل سليم، مثل دقة الحسابات وعدم حدوث الأخطاء.
- ✓ رغبة الموظفين في تقديم المساعدة للعملاء، وسرعة الاستجابة لحاجاتهم.
- ✓ سهولة الحصول على الخدمة وملاءمتها من خلال توفر عدد كافي من المنافذ وقصر فترة الانتظار لتلقي الخدمة.
- ✓ اللباقة من قبل الموظف وحسن التعامل مع العملاء.
- ✓ الاستجابة لحاجات المعتمدين المتغيرة وخاصة الحالات غير الاعتيادية.
- ✓ التسهيلات المادية للمصرف وتشمل المظهر الخارجي للمصرف، وتهيئة المكان الداخلي بكافة الوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.
- ✓ جدارة الموظفين من خلال امتلاكهم للمعرفة الكافية بالإجراءات.

الخلاصة:

من خلال ما تقدم نستنتج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية واضحة ومحددة ومفهومة للجميع، والتعامل مع الجودة كهدف استراتيجي، ووضع أهداف بعيدة المدى تسعى لتحقيقها، إضافة إلى تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف، ولقد أبرزت الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تبني الإدارة العليا للثقافة التنظيمية المناسبة التي تتسجم مع أهداف الإدارة وتوجهاتها، مما يدفعنا إلى دراسة الثقافة التنظيمية في المنظمات، وهذا ما سوف نتناوله في المبحث الثاني.

المبحث الثاني الثقافة التنظيمية

مقدمة.

2-2-1- مفهوم الثقافة التنظيمية.

2-2-2- أهمية الثقافة التنظيمية.

2-2-3- عناصر الثقافة التنظيمية.

2-2-4- آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

2-2-5- أنواع الثقافة التنظيمية.

2-2-6- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

خلاصة.

مقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية بعداً استراتيجياً يعكس مستوى الأداء الجيد والفعال للإدارات في منظمات الأعمال، وفي عملية التفاعل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وتحتاج المنظمات إلى امتلاك ثقافة تنظيمية متميزة، تتيح لها التمتع باحترافية عالية في القيام في واجباتها ومهامها الأساسية، ولعل العنصر الأساس في مفهوم الثقافة التنظيمية هو العنصر البشري في المنظمة، كونه المتأثر الأول بتطبيقها، وكون انسجامه معها بالشكل المطلوب يعكس فعالية المنظمة في تأدية مهامها، وكذا يعكس مدى تحقيقها لأهدافها بما ينسجم مع اتجاهات واحتياجات المجتمع الموجودة ضمنه. (الطائي، 2012، ص 2).

وأشارت الدراسات إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يستخدم في مجال الإدارة حتى سنة 1970، اما القواعد الأساسية لهذا المفهوم وضعت في الثمانينات، وذلك بفضل الباحثين آلان كينيدي Allan Kennedy وتورينسي ديل Terrence Deal اللذان أصدرتا أول كتاب تناول مفهوم الثقافة التنظيمية بعنوان Corporation culture. (مخالف، بروغدة، 2016، ص 14).

إن الثقافة التنظيمية عنصرٌ موجود داخل المنظمة كأى عنصر آخر مثل مكونات المنظمة من أفراد ومكونات مادية، والهياكل التنظيمية، لذلك فإن الاهتمام بها وبكيفية الوصول بالثقافة التنظيمية لأفراد المنظمة إلى المستوى المطلوب، وتقوم على فكرة أن الأداء داخل المنظمة يحركه ويشكل سلوكه العنصر البشري، مما يجعل تحليل عناصر السلوك البشري في المنظمات وتفسير طبيعته والكشف عن محدداته أمراً ضرورياً لفهم وتفسير كافة جوانب الأداء التنظيمي. (سمير، 2012 ص 17).

وسوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهميتها، وعناصرها، وآليات تشكيلها وأبعادها، وأنواعها، والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

2-2-1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مجازياً لأنه يتصل بالأفراد والمجتمعات، وهو يشير إلى القيم السائدة في المنظمة، وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة، فهو يشير إلى مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، وعليه فإن مفهوم الثقافة التنظيمية يأتي من اجتماع مصطلحين هما الثقافة والتنظيم.

وتعرف الثقافة بأنها الفنون والمظاهر الأخرى للإنجازات الفكرية الإنسانية، تشمل الأشياء والنظم الاجتماعية والطريقة الاجتماعية التي يسي عليها الناس في حياتهم. (أبو جامع، 2009، ص 8).

أما التنظيم فقد عرفه الباحثون أمثال بارسونز، وايتزوني، وسيدمان بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، ويشتمل على تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم العلاقات المقررة

بين الأفراد الذي يشغلون هذه الوظائف، وتحليل النشاط والقرارات والعلاقات وصولاً إلى وضع هيكل تنظيمي يحكم هذه العلاقات ويديرها. (سمير، 2012، ص 18-19).

وعليه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ويتطور هذا النمط لكي يكون صالحاً في تعليمه واكسابه للأعضاء الجدد وإقناعهم بأنه الطريقة المثلى للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بحل المشكلات. (المطيري، 2013، ص 14).

وعرفها غودمان Goodman بأنها مجموعة من المعارف والمعتقدات للعاملين حول الكيفية التي ينبغي أن تعمل، وتعليم العاملين الجدد، وأيضاً هي وسيلة لمعرفة كيف يفكرون ويتصرفون مع العملاء، ومع مفاهيم العمل الجماعي والابتكار واتخاذ القرار وغيرها من الأمور التي تؤثر على أداء المنظمة. (مشنان، 2016، ص 67).

كما عرفت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الاعتقادات والافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة. (مخالفي، بروغدة، 2016، ص 14).

وأيضاً عرفت بأنها مجموعة الممارسات الإدارية والسلوكيات التي تجسد وتعزز المبادئ الأساسية التي وضعتها المنظمة وتساهم في تحقيقها. (رحيم، الساعد، 2006، ص 203).

كما عرفت الثقافة التنظيمية بأنها نظام خاص من المعاني المشتركة والتي تحدد الطريقة التي يعمل بها العاملون بدرجة كبيرة من الإيجابية بالنسبة للمنظمة. (Smil, 2011, p 23).

وتعرفها الباحثة بأنها الإطار الذي يكون مجموعة القيم والمعتقدات التي تفسر سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة، بحيث أنها تكون مشتركة فيما بينهم وتؤثر فيهم بشكل مباشر أو غير مباشر وتعكس مدى رضاهم عن العمل.

ومن خلال ما تقدم نستنتج مجموعة من المحددات الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية وهي: (المليحان، 2019، ص 548).

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على نمط الثقافة التنظيمية السائدة.
- المنافع التي يحصل عليها الفرد من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية.
- الأخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والأصدقاء.
- الأخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوك الأفراد في مهنة معينة.

➤ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي والقانوني أو ما ينتج عنه من العادات وممارسات في المجتمع.

2-2-2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من تأثيرها على المنظمة كشخصية اعتبارية، وعلى الأفراد العاملين فيها، كما أنه تتزايد هذه الأهمية بسبب تزايد مهام المنظمات وتعقيدها، وإدخال فرق عمل جديدة، وتقليل الرسمية، بحيث تكون الثقافة التنظيمية بمثابة المحرك للمعاني المشتركة في المنظمة.

❖ أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة:

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة في عدة جوانب هي: (فارس، 2011، ص 202).

➤ تساعد الثقافة التنظيمية المنظمة في تعريف العاملين لديها بمعايير التطور والتقدم الوظيفي، ومعايير بلوغ المركز أو المراكز التنظيمية، وقدر النفوذ المرتبط بكل مركز، وصيغ أو صور استخدامه، ومعايير استمراره أو فقده، كما أنها تحدد مقدار المكافآت والعقوبات، وماهي السلوكيات التي تقود إلى كل منها.

➤ تقدم للمنظمة دليل عمل تستطيع من خلال توجيه الأفراد وسلوكياتهم بما ينسجم مع أهداف المنظمة.
➤ هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
➤ تساهم في توسيع أفق ومدارك المدراء في المنظمة حول الأحداث التي تحدث داخل المنظمة وكيفية التعامل معها.

❖ أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للعاملين:

إن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المنظمة له تأثير مهم على العاملين، وعليه يمكن إبراز أهم النقاط التي تظهر أهمية ثقافة العاملين تنظيمياً داخل المنظمة وهي: (المليحان، 2019، ص 549).

حيث أن الثقافة التنظيمية تقوم بمزج الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة، وتشكل القيم المشتركة الناتجة عنها سبباً لانسحاق الفرد العامل نحو دمج الذات الشخصية للفرد بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة من القيم السائدة في المجتمع. (رحي، عبد الكريم، 2008، ص 3).

➤ تنمي روح الولاء والانتماء داخل الفرد العامل إلى اتجاه المنظمة، من خلال أنها تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية، لأنه كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة أدى إلى ارتباط قوي لدى العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء منها.
➤ تحفز العاملين على العمل وتخلق لديهم مستوى عالي من الدافعية للعمل.
➤ تساعد الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.

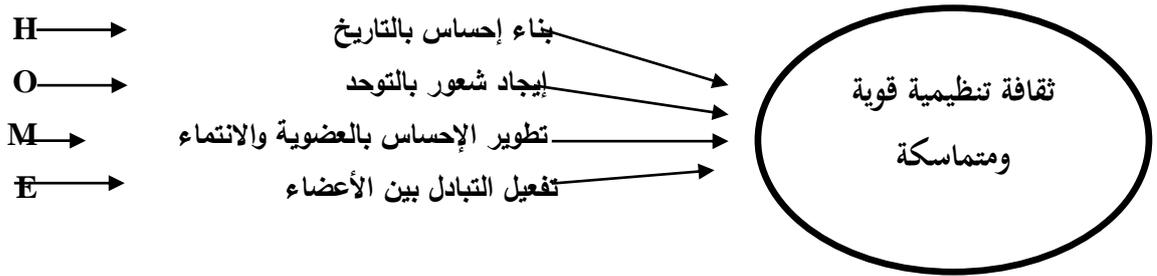
➤ تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك داخل المنظمة.

ولقد استمدت ثقافة المنظمة من أفكار وفلسفة مؤسسو المنظمات، ومن خلال رؤيتهم الاستراتيجية حول ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وبذلك يقوم باختيار وتعيين الأفراد العاملين الذين يتشاركون معه في القيم التي يؤمن بها، وعليه تلعب الثقافة دوراً مهماً في تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً من خلال مايلي: (عبد اللطيف، جودة، 2010، ص 125).

- ✓ بناء الإحساس بالتاريخ History : لأن الثقافة ذات الجذور العريقة بمثابة المنهج التاريخي الذي يحكي الأداء المتميز والأشخاص البارزين في المنظمة.
- ✓ إيجاد شعور بالتوحد Oneness: ويقصد به أن الثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- ✓ تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء Membership: تقدم الثقافة التنظيمية مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار والتعيين.
- ✓ زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange: حيث تعزز الثقافة التنظيمية مشاركة العاملين في القرارات وتقوي علاقات التنسيق بين الإدارات.

وهذه المقومات الأربعة (History، Oneness، Membership، Exchange) تشكل كلمة HOME وتقود إلى ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية بمثابة الموطن الأساسي لنشوء وتطور المنظمة. ويمكن التعبير عن هذه العلاقة من خلال المخطط التالي:

الشكل (2-5) أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: 31. الغالبي، طاهر، العامري، صالح، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص126.

2-2-3- عناصر الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة تجعل من المنظمة مورداً كامناً وقوياً لتحسين جودة الخدمة، وترتبط مباشرة مع كافة نشاطات المنظمة، فهي تساهم في تقليل الأخطاء في مفاصل العمل المختلفة، وتسهم في رفع درجة التنبؤ بسلوكيات العاملين. (Inga, Ilzekairisa, 2015, p 770).

ولقد تم وضع عدة عناصر موضحة للثقافة التنظيمية وهي متمثلة في: (بركات، 2007، ص 52-53) و (خليفة، 2013، ص 36-37).

✓ القيم التنظيمية:

وتشير إلى مجموعة القيم في بيئة العمل، وتكون بمثابة الموجه لسلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتشمل هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين.

✓ المعتقدات التنظيمية:

وهي مجموعة الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية ضمن بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، وتشمل معتقدات مثل المشاركة في صنع القرار، المساهمة في العمل الجماعي.

✓ الأعراف التنظيمية:

وهي مجموعة المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

✓ التوقعات التنظيمية:

وهي مجموعة التوقعات ذات العلاقة المتبادلة، أي التي تتوقعها وتحددها المنظمة اتجاه الأفراد، وتلك التي يتوقعها ويحددها الأفراد اتجاه المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والعكس.

وإن إكساب الأفراد العاملين في المنظمة الثقافة التنظيمية لا تتحقق إلا بتوفر مجموعة من الخصائص المشتركة بينهم، والتي تميز المنظمة عن غيرها، وتتمثل هذه الخصائص في: (بوبكر، عبد العظيم، 2021، ص 100-101).

- الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: أي الدرجة التي يتوقع العاملون أن يكونوا دقيقين ومنتهيين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: أي درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات.
- التوجه نحو الناس: أي درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

➤ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم العمل على أساس الفريق.

2-2-4- آليات تشكيل الثقافة التنظيمية وأبعادها:

إن عملية تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المنظمة بمثابة عملية التنشئة التي تتم على مراحل متتابعة، وكما أوضحنا مسبقاً بأن المرؤوسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والقيم والتقاليد وطرق العمل وخاصةً في الفترات الأولى لتشكيل المنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمن بها المرؤوسين دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية لاعتبارهم المؤسسين.

وتتلخص الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية فيما يلي: (خليفة، 2013، ص 39-40).

➤ اختيار الموظفين:

هي الخطوة الأولى في تشكيل الثقافة التنظيمية، لأنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى من خلالهم المنظمة القدرة على خلق وتنمية الثقافة التنظيمية، وأنهم على القدر الكافي لاكتساب هذه الثقافة، من خلال مجموعة الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والتوجيهات المناسبة.

➤ ممارسات الإدارة العليا:

تعد ممارسات الإدارة العليا الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ أنه يتضح ومن خلال تلك الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والأخرى التي يتم استنكارها، فهي بمثابة مؤشر واضح لتقييم العاملين.

➤ التنشئة والتطبيع:

إن نجاح الثقافة التنظيمية في المنظمة لا يتم بمجرد خلقها، بل لا بد من تنميتها، وذلك لا يتم إلا من خلال اكسابها للأفراد بحيث يتطبعون بها ويلتزمون بها، ويعد التدريب هو نوع التطبيع الأول يتعلم من خلاله الأفراد الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

➤ القصص والطقوس والرموز والمفردات:

وهي بمثابة الآليات غير الرسمية وغير المعلنة والتي تنظم المراحل السابقة، حيث إن درجة اكتساب الأفراد للثقافة التنظيمية يتأثر إلى حد كبير بالطقوس المرافقة للعمل، والقصص التي يتم تداولها في التنظيم.

إن للثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على الأفراد العاملين في المنظمة، وقد تكون بعض هذه الآثار جلية وواضحة، بينما بعضها الآخر مخفي، ولذلك فإن تتبع مدى تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً لا يتم إلا من خلال مجموعة من

الأبعاد، وهي التي تقيس خصائص كل فرد وسلوكه وأسلوبه، ومدى تأثيره بالثقافة التنظيمية، ويمكن توضيح هذه الأبعاد وفق الآتي:

➤ **التعاون:** يؤكد التعاون على التوجيهات الداخلية المرنة، ويركز بشكل أساسي على تقاسم المعلومات، الثقة، التمكين، العمل بروح الفريق، وعليه فإن المنظمة التي تشدد على التعاون وبث روحه بين العاملين تكون قد ساهم بشكل كبير في اكساب العاملين الثقافة التنظيمية المطلوبة. (Chang, lee, 2007, p. 158).

➤ **الابتكار:** يشير هذا البعد إلى درجة مساندة البيئة بغرض الابداع في حل المشكلات، وتقديم أفكار جديدة ومساندة تسهم في التطور والتحسين المستمر، وأيضاً يشير إلى مدى الانفتاح على الفرص، والأخذ بالمخاطر، والرغبة في التجريب، والعمل في ظل أقل عدد من الأنظمة. (Caemeli, 2005, p. 180).

➤ **الثقة:** يعد بعد الثقة من الأبعاد المهمة في قياس مدى اكتساب الأفراد للثقافة التنظيمية، لأنه يشير إلى مدى التآزر بين الأفراد، ودرجة شعورهم بالأمان، كما أن الثقة تعطي الأفراد المجال للإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم. (باصور، علي، 2019، ص 600).

➤ **الفاعلية:** يركز بعد الفاعلية على التنافس في تحقيق الأهداف والانتاجية وتحقيق كل ما هو مفيد للمنظمة، ويقاس من خلال النتائج المحققة. (Chang, lee, 2007, p 159).

ومن أجل قياس مدى ثقافة الأفراد تنظيمياً فقد طور هارسون وستوكر harrision , Stoker أداة للقياس مكونة من خمسة عشر سؤالاً يتفرع كل سؤال إلى أربعة خيارات، ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة المرجوة، وذلك لمعرفة مستوى ثقافة الأفراد تنظيمياً، ومن أهم الأسئلة المطروحة نورد: (Meier, 2004, p 22)

- ✓ لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية؟
- ✓ من هم الأفراد المتميزون في المنظمة؟
- ✓ كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها؟
- ✓ كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة؟
- ✓ كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة؟
- ✓ كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها؟
- ✓ كيف يتم التعامل مع القوانين والأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد؟
- ✓ على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد في المنظمة؟
- ✓ ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الافراد؟

2-2-5- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية ، حيث أن بعضهم صنفها إلى نوعين حسب مكوناتها ونتائجها، وهما : (بن سليم، سويسبي، 2017، ص 165).

➤ الثقافة التنظيمية القوية:

وهي الحد الذي يجعل الأفراد يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، فهي الثقافة التي تحظى بقبول الجميع وثقتهم، كما أنهم يصلون إلى درجة عالية من التشارك في القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، وتكون هذه الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة، وتؤثر على الخطط الاستراتيجية المرسومة، وتساهم في الفعالية والتطوير بالمنظمة.

➤ الثقافة التنظيمية الضعيفة:

وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل الافراد العاملين في المنظمة، ولا تحظى بالقبول والثقة، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك من قبل الأفراد بالقيم والمعتقدات، وبالتالي ينخفض مستوى التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

في حين أن بعض الباحثين قد وضع أربعة انواع للثقافة التنظيمية، معتمدين في هذا التصنيف على أربعة مكونات أساسية هي: (Cameron, Quinn, 2006, p 47).

✓ توجه الثقافة.

✓ نوع القيادة.

✓ القيم المهنية.

✓ نظرية الفاعلية.

ولقد وضحو أنه من الممكن أن توجد أكثر من ثقافة تنظيمية داخل المنظمة، وسمي هذا المقياس باسم الباحثين اللذين صمماه وهما (Cameron & Quinn).

وتم تحديد أربعة أنواع للثقافة التنظيمية وفق هذا المقياس وهي: (المظفر، صالح، 2019، ص 295).

✓ ثقافة القبيلة: وهي تمتاز بالتعاون والتآزر.

✓ الثقافة الابداعية: وهي تمتاز بالإبداع.

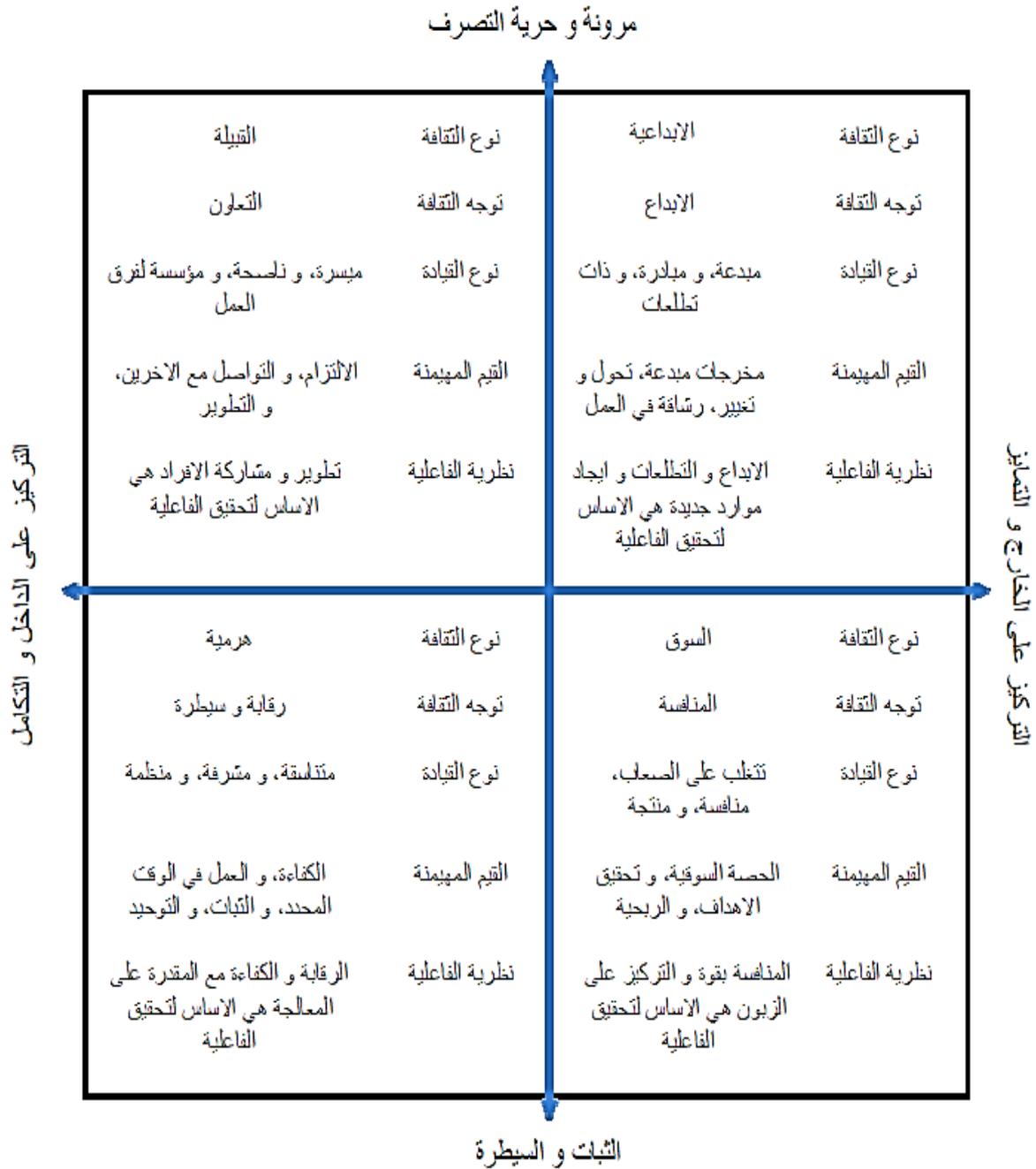
✓ الثقافة الهرمية: وهي تمتاز بالسيطرة والرقابة.

✓ ثقافة السوق: وهي تمتاز بالمنافسة.

وتم الإشارة إلى أن هذا المقياس يوضح الفجوة في مستوى الثقافة التنظيمية في المنظمة، ويستدل على ذلك من خلال اعتماد استخدامه من قبل أكثر من 10000 منظمة في العالم، وعليه فقد لاقى قبولاً عالمياً.

ويمكن توضيح هذه الأنواع الأربعة للثقافة وخصائصها حسب هذا المقياس وفق الشكل (2-6)

الشكل (2-6) أنواع الثقافة التنظيمية وخصائصها وفق مقياس (Cameron & Quinn)



المصدر: المظفر، صالح، 2019، ص 295

من خلال الشكل السابق نجد أن أنواع الثقافة التنظيمية يمكن أن تتعدد داخل المنظمة الواحدة، كما أنها تسعى إلى تحقيق أربعة أهداف عبر عنها من خلال أربعة محاور وهي: المرونة وحرية التصرف، الثبات والسيطرة، التركيز على الخارج والتميز، التركيز على الداخل والتكامل.

2-2-6- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة:

أوضحت الأدبيات أن ثلث برامج إدارة الجودة الشاملة فقط هي الناجحة، وأن البرامج المتبقية تفشل إلى حد كبير بسبب عدم تطابق المتغيرات الثقافية والهيكليّة داخل المنظمة (Gimenez-Espin et al, 2013, p 680).

ووفقاً للباحثين السابقين تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم المتغيرات في نجاح أو فشل برنامج إدارة الجودة الشاملة، ومن المعتقد أن الثقافة التنظيمية السائدة يمكن أن تدعم إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير بيئة مواتية تمهد الطريق للنجاح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (Baird et al, 2011, p789).

وعلى نفس المنوال ، تعتبر الثقافة التنظيمية سابقة لإدارة الجودة الشاملة، حيث يُقال إن تغيير الثقافة أو على الأقل الوعي الثقافي هو شرط أساسي مسبق للتميز والجودة، ومع ذلك ، فقد قيل أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تغييرات في الثقافة التنظيمية (Jabnoun and Sedrani, 2005, p 9).

بالإضافة إلى ذلك ادعى باحثون آخرون أن هناك علاقة متبادلة بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية، وإن وجود ثقافة مناسبة أمر ضروري من أجل تنفيذ فعال لإدارة الجودة الشاملة، وبالمثل فإن بعض برامج إدارة الجودة الشاملة مثل التدريب وإشراك الموظفين والتمكين تعمل على تعديل الثقافة بشكل صريح. (Alghamdi, F., 2018, p186).

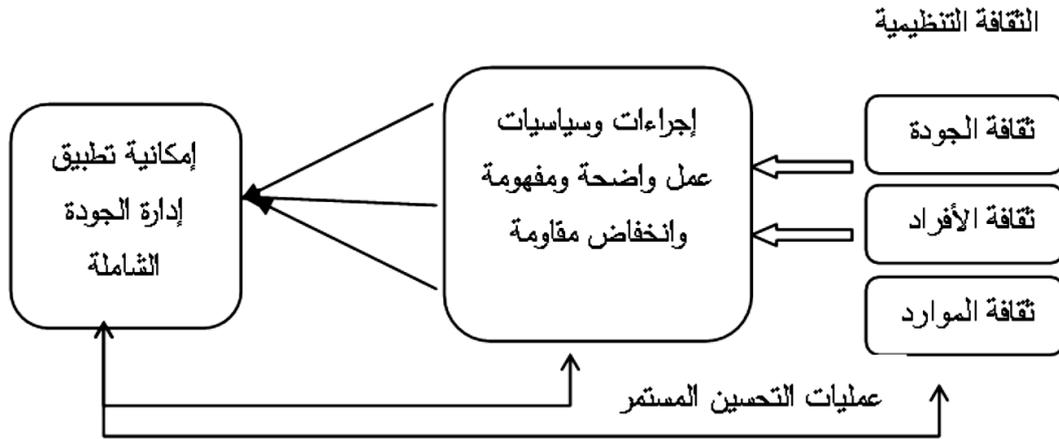
لقد اعتبرت الجودة من أحد المفاهيم الأساسية ضمن منظومة عمل المنظمة، وعليه فإن لها ثقافة مثلها مثل أي مكون آخر ضمن المنظمة، و طور كامبيرون Cameron (1991) نمطاً لثقافة الجودة يتم فيه وصف ثلاثة محاور (وجهات نظر) مختلفة حول الجودة: هي ثقافة الخطأ (EC) ، وثقافة التوقع (AC) ، والثقافة الإبداعية (CC)، وهذه الوجهات النظر تركز على الجودة وتشكل الطرق أو الوسائل التي تشرح ما تفكر فيه المنظمات بشأن الجودة وكيف تحدها، وهذا يعني أن ثقافة الجودة الخاصة بالمنظمة تشير إلى قيمها وتفسيراتها حول الجودة وكذلك إلى الطريقة التي تسعى بها للحصول على الجودة، مثل أدوات أو تقنيات الجودة مثل التحكم الإحصائي في العمليات، وتطوير وظيفة الجودة، ودورات التحسين المستمر، وتصميم التجارب، وما إلى ذلك، ووفقاً لكامبيرون ، إن ثقافة الجودة للمنظمة هي مجموعة فرعية من الثقافة التنظيمية الكلية لها، وهي تعكس النهج العام والقيم والتوجه نحو الجودة التي تتخلل الإجراءات التنظيمية المختلفة، وكيفية تفاعل العاملين معها وتأديتها أيضاً. (Roldan et al, 2012, p 184).

ومن ناحية أخرى تعد الثقافة التنظيمية من بين المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فتصرفات وسلوكيات الأفراد اتجاه نظام معين تتبع أساساً من قيمهم ومعتقداتهم، مما يجعل للثقافة التنظيمية دور مهم في نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أكد عليه مؤسسو الجودة أمثال ديمينغ وكروسبي، باعتبارهم ضرورة بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق لا بد منه كي تنجح المنظمات في مساعيها لتحسين الجودة، وعليه فإن

بناء ثقافة الجودة الملائمة للمنظمة هو أمر حيوي لتطويرها، وعرفت ثقافة الجودة على أنها نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة. (مخالف، بورغدة، 2017، ص 18).

ويمكن توضيح دور الثقافة التنظيمية في تطبيق وإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-7) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة



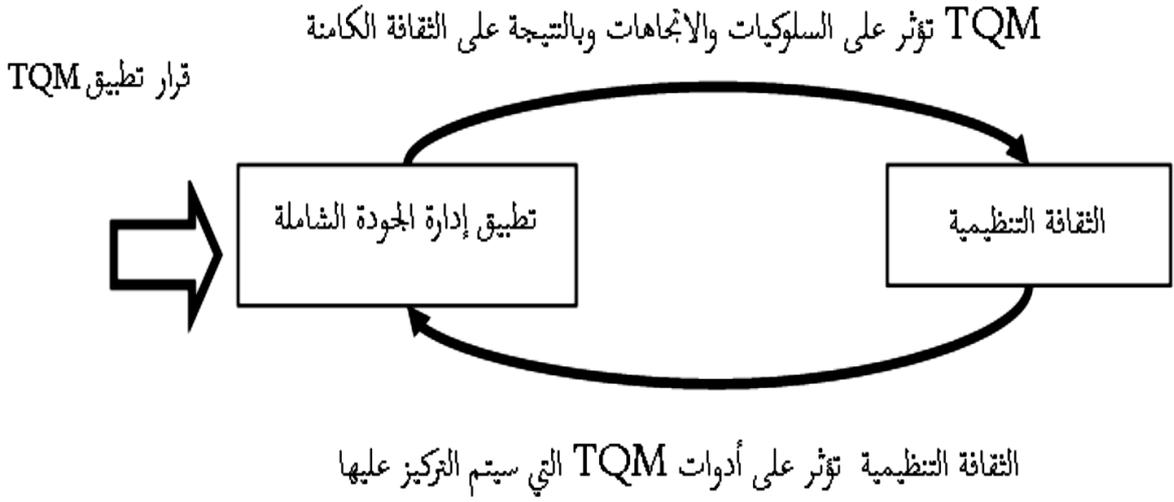
المصدر: مخالف، بورغدة، 2017، ص 18

وإن تطبيق نظام إدارة الجودة يؤثر على مضمون الثقافة التنظيمية، ومن ناحية أخرى فإن مضمون الثقافة التنظيمية يؤثر على تنفيذ نظام إدارة الجودة ووظائفه في المنظمة، أي بمعنى آخر: (Jancikova, Brychta, 2009, p 88).

- إدارة الجودة الشاملة تؤثر على سلوكيات واتجاهات الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي فهي تؤثر على الثقافة الكامنة.
- الثقافة التنظيمية تؤثر على أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي سيتم التركيز عليها في المنظمة.
- وعليه فإن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يرتبط بشكل وثيق بمستوى تأصل الثقافة التنظيمية لدى الأفراد العاملين، أي أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً داخل المنظمة.

والشكل (2-8) يوضح العلاقة المتبادلة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

الشكل (8-2) العلاقة المتبادلة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: Jancikova, Brychta, 2009, p 88

وبما أن الثقافة التنظيمية هي أحد المطالب الأساسية التي يمكن من خلاله تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن معرفة مقومات الثقافة التنظيمية السائدة أمر مهم جداً قبل تبني مشروع إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتحقق من خلال معرفة النواحي الإيجابية لتطوير الثقافة التنظيمية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي: (بوعريوة، 2017، ص 146-147).

- التحدي الأول بالنسبة للمنظمة هو خلق ثقافة تنظيمية تستوعب برامج إدارة الجودة الشاملة.
- نشر الوعي بأهمية الجودة لدى الموظفين ودفعهم لتحسين الخدمة، ويتطلب ذلك تغيير ثقافة العمل بالمنظمة وتبدأ هذه العملية من المستويات العليا والالتزام التام بذلك.
- التأكد من قدرة الفرد العامل على الاندماج والتعامل مع المتطلبات الجديدة، وهذا يتطلب بدوره فتح باب الحوار مع الموظفين والتشاور معهم في أمور العمل ومشاركتهم في حل المسائل المتعلقة بتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة.

وعلى اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تنظيمية فإن الثقافة التنظيمية تساهم في تطبيقها بالاعتماد على مجموعة من القيم وأبرزها: (بوبكر، بن صغير، 2021، ص 106).

- الوضوح: أي وضوح التعهد بالجودة من قبل جميع العاملين في المنظمة، ووضوح مسؤولياتهم في تنفيذ برامجها.

- المشاركة: وتعني مشاركة جميع أفراد المنظمة وفي كل المستويات من القمة إلى القاعدة لتحسين العمليات وحل المشاكل.
- سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة: وتعني أن تكون الثقافة التنظيمية ذات دينامية عالية ومرونة في الاستجابة السريعة للظروف المتغيرة.
- التعاون بدلاً من التنافس: يعتبر التعاون من العناصر الحوية لنجاح استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة:

لقد بينت الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في نشأة المنظمة ورسم سياساتها وتوجهاتها، كما أنها الدليل الذي يوضح مستوى استجابة الأفراد العاملين في المنظمة لكافة المهام والظروف المتبدلة، ولقد أرسيت الثقافة التنظيمية أسس بناء وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، ولقد أوضحت الدراسات التي قام بها الباحثون السابقون أهمية ودور الثقافة التنظيمية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولكن وبالنظر إلى الموضوع من جانب معاكس، أي بمعنى هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الثقافة التنظيمية في المنظمة؟، إن هذا التساؤل لم نجد الإجابة عليه في مجمل الدراسات السابقة التي تناولناها، مما يفتح لنا المجال للبحث في هذه العلاقة وبطريقة علمية وعملية، وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في الفصل الثالث من دراستنا.

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

3-1- أداة الدراسة المستخدمة.

3-2- دراسة ثبات المقاييس

3-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

3-4- عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

3-5- النتائج

3-6- التوصيات

3-1- أداة الدراسة المستخدمة:

سنقوم في بحثنا بالاعتماد على استبيان خاص حول دور أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً في المصارف الحكومية - دراسة حالة في المصرف العقاري السوري.

أولاً- عينة وأداة البحث:

تم توزيع 66 استبانة اعيد منه 60 استبانة وتم استبعاد 7 استبانات غير صالحة بسبب نقص الإجابات والاجابات الخاطئة (تكرار اكثر من اجابة لنفس السؤال) للوصول الى حجم العينة المطلوب. وبالتالي بلغ حجم العينة المعتمدة 53 مشاهدة.

أداة الدراسة المستخدمة في تقييم دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً في المصارف الحكومية - دراسة حالة المصرف العقاري السوري ":

قامت الباحثة بتصميم وتوزيع استبانة على عينة من المبحوثين، حيث قام بتصميم الاستبيانات على أساس مقياس الخماسي، وتراوحت درجات المقياس وفق الجدول الآتي LIKERT :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد قسمت هذه الاستبانة إلى قسمين أساسيين الأول يتضمن المتغيرات الديموغرافية والثاني يتضمن متغيرات البحث والتي تقسم بدورها إلى محورين أساسيين **المحور الأول** يتضمن أبعاد إدارة الجودة الشاملة والذي قسم إلى خمسة محاور فرعية، كل منها يتناول واحدا من أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

العبارات التي تتعلق بالبعد (دعم والتزام الإدارة العليا) من العبارات 1 إلى 5

العبارات التي تتعلق بالبعد (مشاركة العاملين) 6 الى 10

العبارات التي تتعلق بالبعد (التركيز على المستهلك) 11 الى 15

العبارات التي تتعلق بالبعد (التحسين المستمر للعمليات) 16 الى 20

العبارات التي تتعلق بالبعد (التدريب) 21 الى 25

أما **المحور الثاني** يتضمن تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً من العبارات 26 إلى 35

3-2-دراسة ثبات المقاييس:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من الاستبانة الموزعة وكانت النتائج كما يلي:

➤ محور البعد (دعم والتزام الإدارة العليا):

الجدول (1-3) معامل ألفا كرونباخ لمحور دعم والتزام الإدارة العليا

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.813	5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة. في الخطوة الآتية سنختبر اسئلة المحور ومدى تأثيرها على قيمة ألفا كرونباخ حيث سنقوم باختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted حيث يبين هذا الاختبار قيمة ألفا كرونباخ عند حذف أي من اسئلة الاستبانة، فإذا كانت قيمة الفا كرونباخ بعد حذف السؤال أكبر من قيمة الفا كرونباخ للمحور ككل فلا بد عندئذ من حذف السؤال ونتائج الاختبار مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (2-3) اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted لمحور دعم والتزام الإدارة العليا

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تتقيد الإدارة العليا بالتعليمات والإرشادات التي يطلبها المصرف المركزي السوري	13.4906	21.601	.473	.810
تشجع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات.	13.7170	19.861	.588	.782
يتم منح مكافآت فردية وجماعية معنوية ومادية لرفع الأداء.	13.4906	19.255	.675	.753
تقوم الإدارة العليا بتحسين العلاقة بينها وبين العاملين باستمرار.	13.0943	22.433	.517	.800
تسعى الإدارة العليا إلى تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين.	13.0755	19.840	.794	.725

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة الفا كرونباخ عند حذف أسئلة المحور بالتتابع أقل من قيمة ألفا كرونباخ عند وجودها جميعاً، وبالتالي فحذف أي سؤال من اسئلة المحور لن تؤدي الى تحسين قيمة الفا كرونباخ وبالتالي لا داعي لحذف أي منها.

➤ محور البعد (مشاركة العاملين):

الجدول (3-3) معامل ألفا كرونباخ لمحور مشاركة العاملين

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.675	5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحياتها للدراسة. في الخطوة الآتية سنختبر أسئلة المحور ومدى تأثيرها على قيمة الفا كرونباخ حيث سنقوم باختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted حيث يبين هذا الاختبار قيمة الفا كرونباخ عند حذف أي من أسئلة الاستبانة، فإذا كانت قيمة الفا كرونباخ بعد حذف السؤال أكبر من قيمة الفا كرونباخ للمحور ككل فلا بد عندئذ من حذف السؤال ونتائج الاختبار مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3-4) اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted لمحور دعم مشاركة العاملين

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حسب اختصاصهم.	14.4340	15.827	.386	.643
يوجد تقييم دوري للعاملين.	14.4340	14.250	.421	.628
يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم ليستفيدوا منها.	14.6038	13.590	.476	.601
يمنح العاملون الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار كل حسب موقعه.	14.4528	13.791	.478	.601
تتعاون الأقسام المختلفة في البنك لتقديم المساعدة لبعضها البعض.	14.6792	14.722	.384	.644

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة الفا كرونباخ عند حذف أسئلة المحور بالتتابع اقل من قيمة الفا كرونباخ عند وجودها جميعا، وبالتالي فحذف أي سؤال من أسئلة المحور لن تؤدي الى تحسين قيمة الفا كرونباخ وبالتالي لا داعي لحذف أي منها.

➤ محور البعد (التركيز على المستهلك):

الجدول (3-5) معامل ألفا كرونباخ لمحور التركيز على المستهلك

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.891	5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحياتها للدراسة. في الخطوة الآتية سنختبر أسئلة المحور ومدى تأثيرها على قيمة الفا كرونباخ حيث سنقوم باختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted حيث يبين هذا الاختبار قيمة الفا كرونباخ عند حذف أي من أسئلة الاستبانة، فإذا كانت قيمة الفا كرونباخ بعد حذف السؤال أكبر من قيمة الفا كرونباخ للمحور ككل فلا بد عندئذ من حذف السؤال ونتائج الاختبار مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3-6) اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted لمحور التركيز على المستهلك

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

يوجد متابعة للشكاوي التي يتقدم بها العميل ولا يتم إهمالها.	13.3962	22.898	.734	.867
يحرص البنك على الحصول على معلومات كافية عن العميل ويعمل على تحديثها باستمرار.	13.3774	24.047	.635	.890
يتم دراسة حاجة العميل ورغباته بشكل مستمر.	13.2264	23.217	.857	.843
يوجد حسن تعامل ودرجة عالية من الاحترام عند التعامل مع العميل.	13.5472	22.329	.844	.842
نتأكد من رضا العميل قبل انصرافه من البنك	13.5472	23.406	.636	.891

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة ألفا كرونباخ عند حذف أسئلة المحور بالتتابع أقل من قيمة ألفا كرونباخ عند وجودها جميعا، وبالتالي فحذف أي سؤال من أسئلة المحور لن تؤدي إلى تحسين قيمة ألفا كرونباخ وبالتالي لا داعي لحذف أي منها.

➤ محور البعد (التحسين المستمر للعمليات):

الجدول (3-7) معامل ألفا كرونباخ لمحور التحسين المستمر للعمليات

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيته للدراسة. في الخطوة الآتية سنختبر أسئلة المحور ومدى تأثيرها على قيمة ألفا كرونباخ حيث سنقوم باختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted حيث يبين هذا الاختبار قيمة ألفا كرونباخ عند حذف أي من أسئلة الاستبانة، فإذا كانت قيمة ألفا كرونباخ بعد حذف السؤال أكبر من قيمة ألفا كرونباخ للمحور ككل فلا بد عندئذ من حذف السؤال ونتائج الاختبار مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3-8) اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted لمحور التحسين المستمر للعمليات

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يوجد أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة للعميل بأفضل طريقة.	12.8679	22.925	.590	.790
يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات ومعاملات الحصول على الخدمات المصرفية كالقروض وغيرها.	12.6604	22.113	.728	.752
يتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.	12.3396	24.190	.582	.793
يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للعميل.	12.9811	20.327	.718	.750
يسعى المصرف لخفض كلفة العمليات المصرفية.	13.1509	23.900	.466	81.8

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة ألفا كرونباخ عند حذف أسئلة المحور بالتتابع أقل من قيمة ألفا كرونباخ عند وجودها جميعا، وبالتالي فحذف أي سؤال من أسئلة المحور لن تؤدي إلى تحسين قيمة ألفا كرونباخ

وبالتالي لا داعي لحذف أي منها.

➤ محور البعد (التدريب):

الجدول (3-9) معامل ألفا كرونباخ لمحور التدريب

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.851	5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحياتها للدراسة. في الخطوة الآتية سنختبر أسئلة المحور ومدى تأثيرها على قيمة الفا كرونباخ حيث سنقوم باختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted حيث يبين هذا الاختبار قيمة الفا كرونباخ عند حذف أي من أسئلة الاستبانة، فإذا كانت قيمة الفا كرونباخ بعد حذف السؤال أكبر من قيمة الفا كرونباخ للمحور ككل فلا بد عندئذ من حذف السؤال ونتائج الاختبار مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3-10) اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted لمحور التدريب

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يوجد وحدة تدريب في المصرف.	13.3208	22.568	.620	.833
يوجد موازنة كافية للتدريب في المصرف.	12.6604	21.575	.715	.805
يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية.	12.2264	24.025	.710	.810
يتم الاستعانة بالخبراء عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	12.1698	24.913	.709	.815
يتم متابعة نتائج عملية التدريب	12.4906	22.639	.606	.837

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة الفا كرونباخ عند حذف أسئلة المحور بالتتابع أقل من قيمة الفا كرونباخ عند وجودها جميعا، وبالتالي فحذف أي سؤال من أسئلة المحور لن تؤدي الى تحسين قيمة الفا كرونباخ وبالتالي لا داعي لحذف أي منها.

➤ محور البعد (تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً):

الجدول (3-11) معامل ألفا كرونباخ لمحور تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.886	10

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من 0.6 ما يدل على ثبات البيانات وصلاحياتها للدراسة. في الخطوة الآتية سنختبر أسئلة المحور ومدى تأثيرها على قيمة ألفا كرونباخ حيث سنقوم باختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted حيث يبين هذا الاختبار قيمة ألفا كرونباخ عند حذف أي من أسئلة الاستبانة، فإذا كانت قيمة ألفا كرونباخ بعد حذف السؤال أكبر من قيمة ألفا كرونباخ للمحور ككل فلا بد عندئذ من حذف السؤال ونتائج الاختبار مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3-12) اختبار Cronbach's Alpha if Item Deleted لمحور تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
توضع خطة شاملة لنشر الثقافة التنظيمية بين العاملين وتسهيل تطبيقها.	30.6226	90.663	.344	.894
يتم تعليم العاملين في البنك بثقافة التنافس وكيفية تحقيقها.	30.7925	86.745	.486	.885
لدينا نظام فعال في البنك للقيم والعادات والتقاليد يقيم ويقبل العادات والتقاليد الجديدة أو يرفضها.	30.6415	88.119	.448	.887
يزرع البنك ثقافة الاقتداء بالمنافسين في كل ما هو إيجابي لديهم لدى العاملين لديهم.	30.8679	84.040	.623	.875
هناك فهم كامل من قبل العاملين في البنك لمعنى الجودة الشاملة في الأعمال المصرفية ويسعون لتطبيقها.	30.9623	82.499	.661	.872
يتم تدريب العاملين على فهم حاجات وتوقعات العملاء.	30.9434	84.593	.574	.878
يمتاز العاملون في البنك بالسمعة الحسنة في تعاملهم مع العملاء.	30.7925	82.321	.793	.864
أشعر بالانتماء للبنك الذي أعمل فيه.	31.1132	78.833	.871	.857
أسعى دائماً للتمية وتطوير قدراتي ومهاراتي في العمل.	31.1132	79.987	.717	.868
يسود وعي كبير لدى القائمين في البنك على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.	31.2075	79.783	.730	.867

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة ألفا كرونباخ عند حذف أسئلة المحور بالتتابع أقل من قيمة ألفا كرونباخ عند وجودها جميعاً، وبالتالي فحذف أي سؤال من أسئلة المحور لن يؤدي إلى تحسين قيمة ألفا كرونباخ وبالتالي لا داعي لحذف أي منها.

3-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

❖ المتغيرات الديموغرافية:

➤ الجنس:

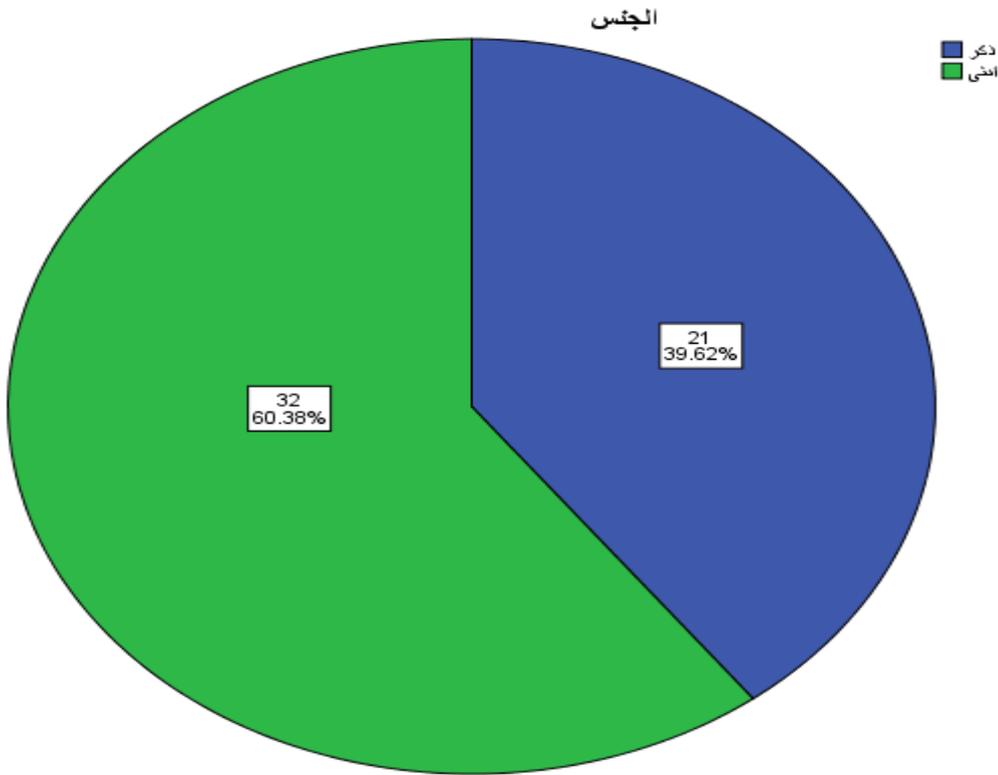
الجدول (3-13) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	39.6	39.6	39.6
	انثى	32	60.4	60.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن نسبة الذكور في عينة البحث في تشكل 39.6% يقابلها 60.4% من الإناث. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



➤ العمر:

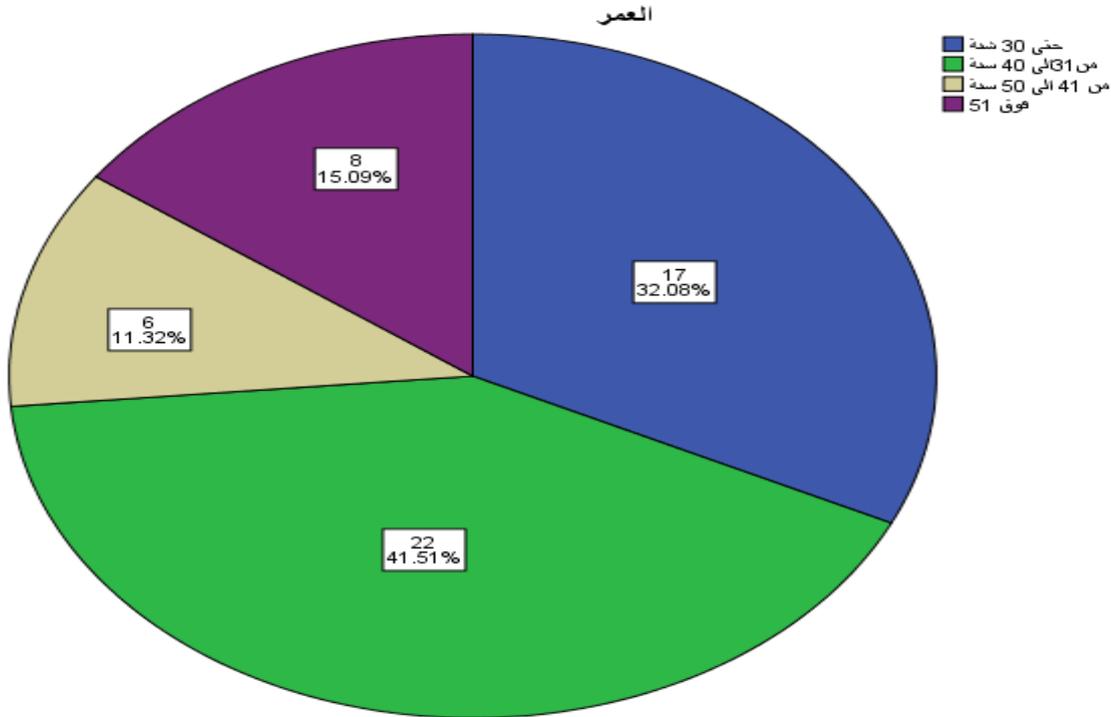
الجدول (3-14) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	حتى 30 سنة	17	32.1	32.1	32.1
	من 31 الى 40 سنة	22	41.5	41.5	73.6
	من 41 الى 50 سنة	6	11.3	11.3	84.9
	فوق 51	8	15.1	15.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن النسبة الأكبر من العينة هم من الذين اعمارهم 31 عام الى 40 وهي تشكل حوالي 41.5% من حجم العينة، في حين أن النسبة الأدنى تعود لأعمار من 41 الى 50 عام بنسبة 11.3%. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



➤ المستوى التعليمي:

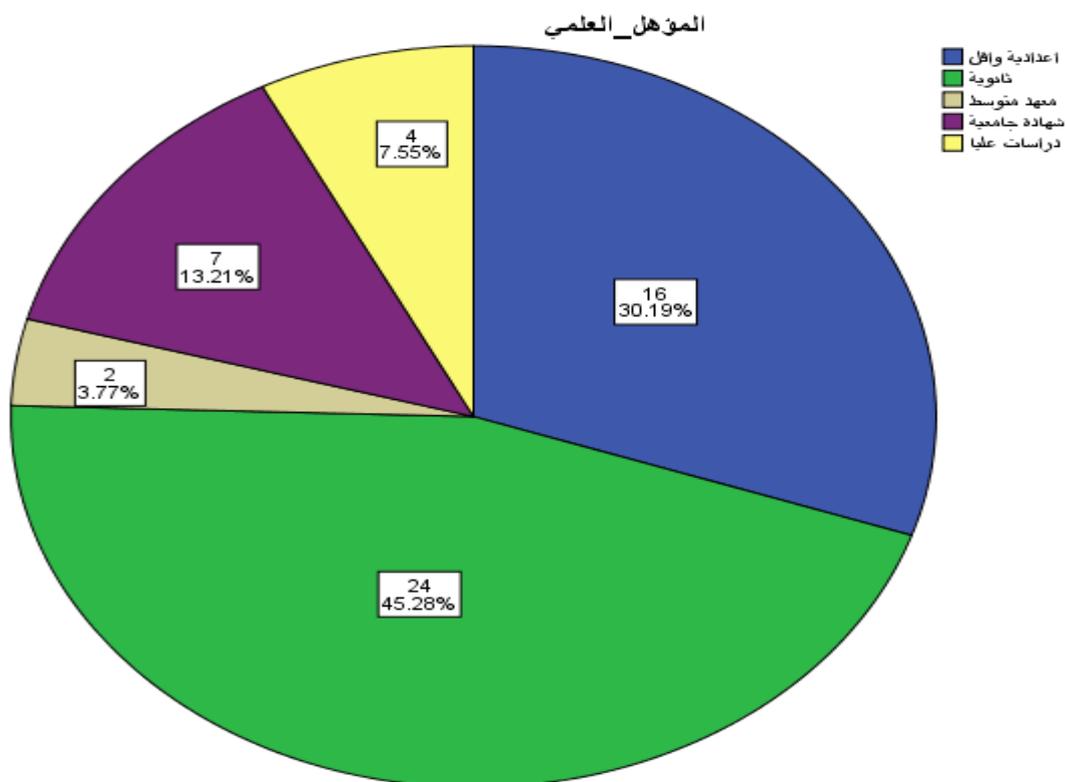
الجدول (3-15) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اعدادية و اقل	16	30.2	30.2	30.2
	ثانوية	24	45.3	45.3	75.5
	معهد متوسط	2	3.8	3.8	79.2
	شهادة جامعية	7	13.2	13.2	92.5
	دراسات عليا	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذين لديهم تعليم ثانوية هي النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة في نسبة بلغت 45.3% ، بينما أقل فئة هي من الذين لديهم تعليم شهادة دراسات عليا بنسبة بلغت 7.5%، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



➤ سنوات الخبرة:

الجدول (3-16) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

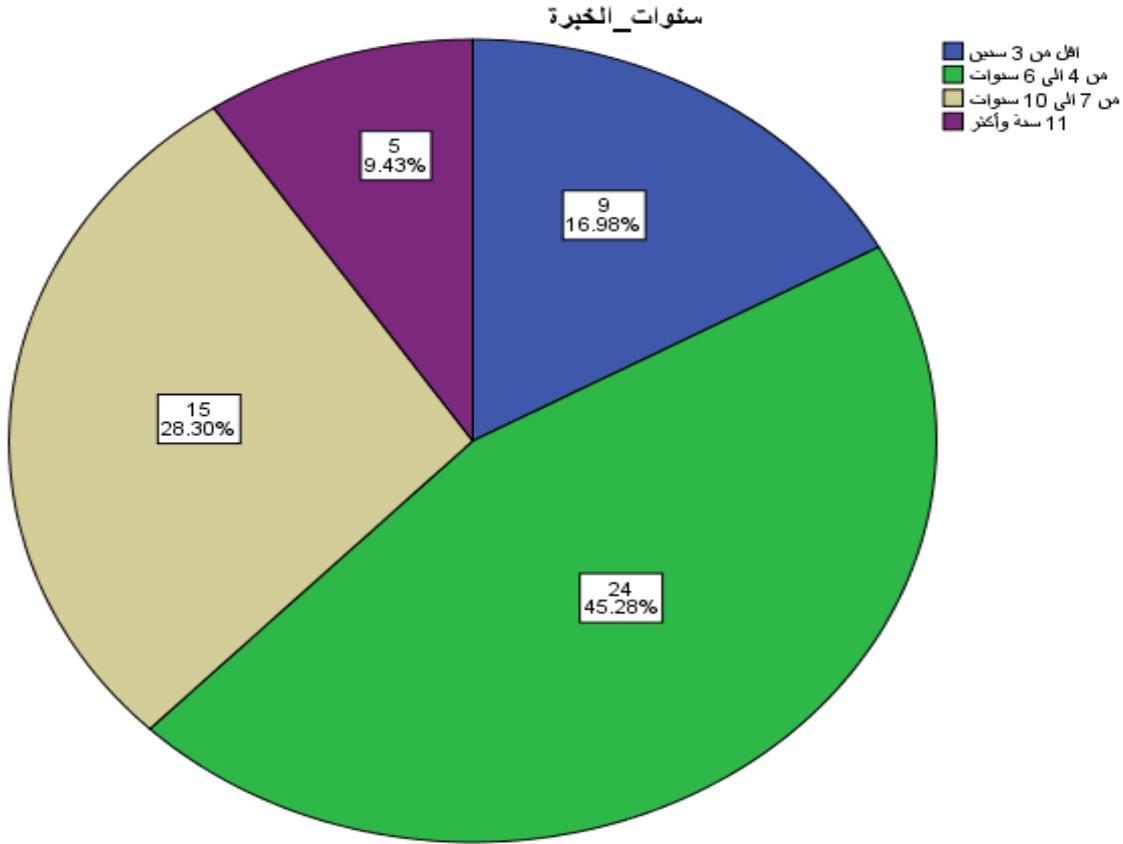
سنوات_الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 3 سنين	9	17.0	17.0	17.0
من 4 الى 6 سنوات	24	45.3	45.3	62.3
من 7 الى 10 سنوات	15	28.3	28.3	90.6
11 سنة وأكثر	5	9.4	9.4	100.0
Total	53	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذين لديهم خبرة (4-6 سنوات) هي النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة في بنسبة بلغت 45.3% ، بينما أقل فئة هي من الذين خبرتهم (11 سنة وأكثر) بنسبة بلغت 9.4%، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3- 4) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



➤ نوع العمل داخل المصرف:

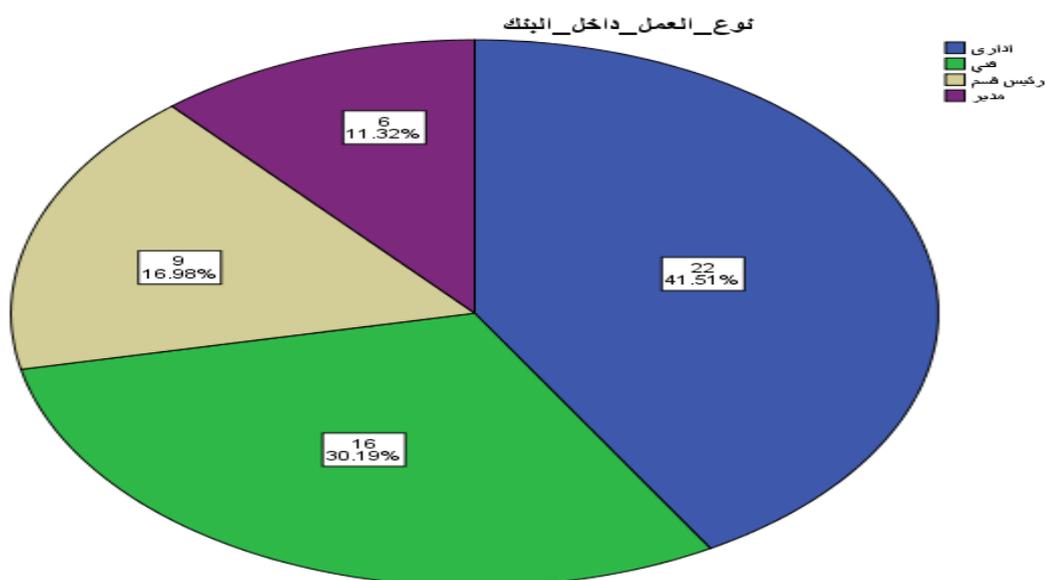
الجدول (3- 17) توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع العمل داخل المصرف

نوع_العمل_داخل_البنك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اداري	22	41.5	41.5	41.5
	فني	16	30.2	30.2	71.7
	رئيس قسم	9	17.0	17.0	88.7
	مدير	6	11.3	11.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذين مساهم الوظيفي (إداري) هي النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة في بنسبة بلغت 41.5% ، بينما أقل فئة هي من الذين مساهم الوظيفي (مدير) بنسبة بلغت 11.3%، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (3 - 5) توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع العمل داخل المصرف



❖ اختبار التوزيع الطبيعي:

قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار كولموغروف سميرنوف فكانت النتائج الموضحة في الجدول الاتي:

الجدول (3 - 18) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		دعم والتزام الإدارة العليا	مشاركة العاملين	التركيز على المستهلك	التحسين المستمر للعمليات	التدريب	تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً
N		53	53	53	53	53	53
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.3434	3.6302	3.3547	3.2000	3.1434	3.4340
	Std. Deviation	1.10897	.91349	1.18753	1.16487	1.18086	1.01051
Most Extreme Differences	Absolute	.178	.191	.162	.184	.187	.185
	Positive	.159	.191	.127	.163	.180	.157
	Negative	-.178-	-.178-	-.162-	-.184-	-.187-	-.185-
Test Statistic		.178	.191	.162	.184	.187	.185
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.001 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c
a. Test distribution is Normal.							
b. Calculated from data.							
c. Lilliefors Significance Correction.							

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من خلال قيم مؤشرات كولموغروف سميرونوف ومستويات الدلالة المحسوبة المقابلة نجد انها أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي فجميع محاور البحث لا تخضع للتوزيع الطبيعي، ولكن بما ان حجم العينة اكبر من 30 مشاهدة فإن التوزيع الاحتمالي الخاص بمتغيرات البحث يتقارب مع التوزيع الطبيعي حسب مبرهنة النهاية المركزية التي تقول بأن "التوزيع الطبيعي يعتبر تقريبا جيدا للتوزيع الاحتمالي للمتغير (مهما كان نوع التوزيع الاحتمالي عند حجم العينات الكبيرة ($n > 30$)).

❖ الاحصاءات الوصفية لمحاور البحث واختبار الفروق عن الاجابة المحايدة (3):

الفقرة التالية تتضمن الاحصاءات الوصفية للمحاور المدروسة حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور واسئلته واختبار اختلاف هذه المتوسطات عن القيمة المحايدة (3) والنتائج مبينة في الاتي:
محور البعد (دعم والتزام الإدارة العليا):

الجدول (3 - 19) الاحصاءات الوصفية لمحور دعم والتزام الإدارة العليا

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تنفيذ الإدارة العليا بالتعليمات والإرشادات التي يطلبها المصرف المركزي السوري	53	3.2264	1.53975	.21150
تشجيع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات.	53	3.0189	1.59917	.21966
يتم منح مكافآت فردية وجماعية معنوية ومادية لرفع الأداء.	53	3.2264	1.53975	.21150
تقوم الإدارة العليا بتحسين العلاقة بينها وبين العاملين باستمرار.	53	3.6226	1.33339	.18316
تسعى الإدارة العليا إلى تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين.	53	3.6415	1.30228	.17888
دعم والتزام الإدارة العليا	53	3.3434	1.10897	.15233

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يلاحظ من الجدول السابق اختلاف متوسطات عبارات الاستبيان ومحاوره عن متوسط الحياد (3) ولبيان فيما إذا كانت هذه الفروق جوهرية فقد قامت الباحثة باختبار جوهرية فروق المتوسط حيث نلاحظ أن اغلب عبارات المحور بالإضافة إلى المتغير المعبر عن المحور ككل فيها قيمة SIG أقل من 0.05 مما يعني أن إجابات المبحوثين في غالبها قد اختلفت عن متوسط الحياد (3). كما نلاحظ ان اغلب متوسطات العبارات الخاصة بالمحور المدروس كانت اكبر من 3 وبالتالي تميل الإجابات الى الموافقة على عبارات هذا المحور. كما هو مبين في الجدول الاتي:

الجدول (3 - 20) اختبار One-Sample Test لمحور دعم والتزام الإدارة العليا

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تنفيذ الإدارة العليا بالتعليمات والإرشادات التي يطلبها المصرف المركزي السوري	1.071	52	.289	.22642	-.1980-	.6508

.4597	-.4219-	.01887	.932	52	.086	تشجع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات.
.6508	-.1980-	.22642	.028	52	.0712	يتم منح مكافآت فردية وجماعية معنوية ومادية لرفع الأداء.
.9902	.2551	.62264	.001	52	3.400	تقوم الإدارة العليا بتحسين العلاقة بينها وبين العاملين باستمرار.
1.0005	.2826	.64151	.001	52	3.586	تسعى الإدارة العليا إلى تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين.
.6491	.0377	.34340	.028	52	2.254	دعم والتزام الإدارة العليا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

محور البعد (مشاركة العاملين):

الجدول (3 - 21) الإحصاءات الوصفية لمحور مشاركة العاملين

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حسب اختصاصهم.	53	3.7170	1.18285	.16248
يوجد تقييم دوري للعاملين.	53	3.7170	1.43282	.19681
يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم ليستفيدوا منها.	53	3.5472	1.46190	.20081
يمنح العاملون الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار كل حسب موقعه.	53	3.6981	1.42214	.19535
تتعاون الأقسام المختلفة في البنك لتقديم المساعدة لبعضها البعض.	53	3.4717	1.40882	.19352
مشاركة العاملين	53	3.6302	.91349	.12548

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يلاحظ من الجدول السابق اختلاف متوسطات عبارات الاستبيان ومحاورة عن متوسط الحياد (3) ولبيان فيما إذا كانت هذه الفروق جوهرية فقد قامت الباحثة باختبار جوهرية فروق المتوسط حيث نلاحظ أن أغلب عبارات المحور بالإضافة إلى المتغير المعبر عن المحور ككل فيها قيمة SIG أقل من 0.05 مما يعني أن إجابات المبحوثين في غالبها قد اختلفت عن متوسط الحياد (3). كما نلاحظ أن أغلب متوسطات العبارات الخاصة بالمحور المدروس كانت أكبر من 3 وبالتالي تميل الإجابات إلى الموافقة على عبارات هذا المحور. كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (3 - 22) اختبار One-Sample Test لمحور مشاركة العاملين

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حسب اختصاصهم.	4.413	52	.000	.71698	.3909	1.0430
يوجد تقييم دوري للعاملين.	3.643	52	.001	.71698	.3220	1.1119
يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم ليستفيدوا منها.	2.725	52	.009	.54717	.1442	.9501
يمنح العاملون الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار كل حسب موقعه.	3.574	52	.001	.69811	.3061	1.0901
تتعاون الأقسام المختلفة في البنك لتقديم المساعدة لبعضها البعض.	2.438	52	.018	.47170	.0834	.8600

مشاركة العاملين	5.022	52	.000	.63019	.3784	.8820
-----------------	-------	----	------	--------	-------	-------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

محور البعد (التركيز على المستهلك):

الجدول (3 - 23) الاحصاءات الوصفية لمحور التركيز على المستهلك

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يوجد متابعة للشكاوي التي يتقدم بها العميل ولا يتم إهمالها.	53	3.3774	1.45743	.20019
يحرص البنك على الحصول على معلومات كافية عن العميل ويعمل على تحديثها باستمرار.	53	3.3962	1.45892	.20040
يتم دراسة حاجة العميل ورغباته بشكل مستمر.	53	3.5472	1.26439	.17368
يوجد حسن تعامل ودرجة عالية من الاحترام عند التعامل مع العميل.	53	3.2264	1.38177	.18980
نتأكد من رضا العميل قبل انصرافه من البنك	53	3.2264	1.53975	.21150
التركيز على المستهلك	53	3.3547	1.18753	.16312

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يلاحظ من الجدول السابق اختلاف متوسطات عبارات الاستبيان ومحاوره عن متوسط الحياد (3) ولبيان فيما إذا كانت هذه الفروق جوهرية فقد قامت الباحثة باختبار جوهرية فروق المتوسط حيث نلاحظ أن اغلب عبارات المحور بالإضافة إلى المتغير المعبر عن المحور ككل فيها قيمة SIG اقل من 0.05 مما يعني أن إجابات المبحوثين في غالبيتها قد اختلفت عن متوسط الحياد (3). كما نلاحظ أن أغلب متوسطات العبارات الخاصة بالمحور المدروس كانت أكبر من 3 وبالتالي تميل الإجابات الى الموافقة على عبارات هذا المحور. كما هو مبين في الجدول الاتي:

الجدول (3 - 24) اختبار One-Sample Test لمحور التركيز على المستهلك

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يوجد متابعة للشكاوي التي يتقدم بها العميل ولا يتم إهمالها.	1.885	52	.065	.37736	-.0244-	.7791
يحرص البنك على الحصول على معلومات كافية عن العميل ويعمل على تحديثها باستمرار.	1.977	52	.053	.39623	-.0059-	.7984
يتم دراسة حاجة العميل ورغباته بشكل مستمر.	3.150	52	.003	.54717	.1987	.8957
يوجد حسن تعامل ودرجة عالية من الاحترام عند التعامل مع العميل.	1.193	52	.238	.22642	-.1544-	.6073
نتأكد من رضا العميل قبل انصرافه من البنك	1.071	52	.289	.22642	-.1980-	.6508
التركيز على المستهلك	2.175	52	.034	.35472	.0274	.6820

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

محور البعد (التحسين المستمر للعمليات):

الجدول (3 - 25) الإحصاءات الوصفية لمحور التحسين المستمر للعمليات

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يوجد أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة للعميل بأفضل طريقة.	53	3.8868	1.25054	.17178
يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات ومعاملات الحصول على الخدمات المصرفية كالقروض وغيرها.	53	3.8113	1.02012	.14012
يتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.	53	3.8491	1.09888	.15094
يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للعميل.	53	3.3585	1.52030	.20883
يسعى المصرف لخفض كلفة العمليات المصرفية.	53	3.4528	1.33828	.18383
التحسين المستمر للعمليات	53	3.6717	.94714	.13010

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يلاحظ من الجدول السابق اختلاف متوسطات عبارات الاستبيان ومحاوره عن متوسط الحياد (3) ولبيان فيما إذا كانت هذه الفروق جوهرية فقد قامت الباحثة باختبار جوهرية فروق المتوسط حيث نلاحظ أن أغلب عبارات المحور بالإضافة إلى المتغير المعبر عن المحور ككل فيها قيمة SIG أقل من 0.05 مما يعني أن إجابات المبحوثين في غالبها قد اختلفت عن متوسط الحياد (3). كما نلاحظ أن أغلب متوسطات العبارات الخاصة بالمحور المدروس كانت أكبر من 3 وبالتالي تميل الاجابات الى الموافقة على عبارات هذا المحور. كما هو مبين في الجدول الاتي:

الجدول (3 - 26) اختبار One-Sample Test لمحور التحسين المستمر للعمليات

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يوجد أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة للعميل بأفضل طريقة.	5.163	52	.000	.88679	.5421	1.2315
يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات ومعاملات الحصول على الخدمات المصرفية كالقروض وغيرها.	5.790	52	.000	.81132	.5301	1.0925
يتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.	5.625	52	.000	.84906	.5462	1.1519
يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للعميل.	1.717	52	.092	.35849	-.0606-	.7775
يسعى المصرف لخفض كلفة العمليات المصرفية.	2.463	52	.017	.45283	.0840	.8217
التحسين المستمر للعمليات	5.163	52	.000	.67170	.4106	.9328

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

محور البعد (التدريب):

الجدول (3 - 27) الإحصاءات الوصفية لمحور التدريب

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
.المصرف في تدريب وحدة يوجد	53	3.5283	1.20262	.16519
.المصرف في للتدريب كافية موازنة يوجد	53	3.7736	1.13750	.15625
.الإدارية المستويات جميع التدريب يشمل	53	3.4906	1.31006	.17995
.التدريبية الاحتياجات تحديد عند بالخبراء الاستعانة يتم	53	3.5472	1.20202	.16511
.التدريب عملية نتائج متابعة يتم	53	3.9057	1.11397	.15302
.التدريب	53	3.6491	.94291	.12952

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يلاحظ من الجدول السابق اختلاف متوسطات عبارات الاستبيان ومحاوره عن متوسط الحياد (3) ولبيان فيما إذا كانت هذه الفروق جوهرية فقد قامت الباحثة باختبار جوهرية فروق المتوسط حيث نلاحظ أن أغلب عبارات المحور بالإضافة إلى المتغير المعبر عن المحور ككل فيها قيمة SIG أقل من 0.05 مما يعني ان اجابات المبحوثين في غالبيتها قد اختلفت عن متوسط الحياد (3). كما نلاحظ أن أغلب متوسطات العبارات الخاصة بالمحور المدروس كانت أكبر من 3 وبالتالي تميل الإجابات الى الموافقة على عبارات هذا المحور. كما هو مبين في الجدول الاتي:

الجدول (3 - 28) اختبار One-Sample Test لمحور التدريب

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
.المصرف في تدريب وحدة يوجد	3.198	52	.002	.52830	.1968	.8598
.المصرف في للتدريب كافية موازنة يوجد	4.951	52	.000	.77358	.4601	1.0871
.المستويات جميع التدريب يشمل	2.726	52	.009	.49057	.1295	.8517
.الإدارية						
.تحديد عند بالخبراء الاستعانة يتم	3.314	52	.002	.54717	.2159	.8785
.التدريبية الاحتياجات						
.التدريب عملية نتائج متابعة يتم	5.919	52	.000	.90566	.5986	1.2127
.التدريب	5.011	52	.000	.64906	.3892	.9090

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

محور البعد (تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً):

الجدول (3 - 29) الاحصاءات الوصفية لمحور تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
توضع خطة شاملة لنشر الثقافة التنظيمية بين العاملين وتسهيل تطبيقها.	53	3.7170	1.43282	.19681
يتم تعليم العاملين في البنك بثقافة التنافس وكيفية تحقيقها.	53	3.5472	1.46190	.20081
لدينا نظام فعال في البنك للقيم والعادات والتقاليد يقيم ويقبل العادات والتقاليد الجديدة أو يرفضها.	53	3.6981	1.42214	.19535
يزرع البنك ثقافة الاقتداء بالمنافسين في كل ما هو إيجابي لديهم لدى العاملين لديهم.	53	3.4717	1.40882	.19352
هناك فهم كامل من قبل العاملين في البنك لمعنى الجودة الشاملة في الأعمال المصرفية ويسعون لتطبيقها.	53	3.3774	1.45743	.20019
يتم تدريب العاملين على فهم حاجات وتوقعات العملاء.	53	3.3962	1.45892	.20040
يمتاز العاملون في البنك بالسمعة الحسنة في تعاملهم مع العملاء.	53	3.5472	1.26439	.17368
أشعر بالانتماء للبنك الذي أعمل فيه.	53	3.2264	1.38177	.18980
أسعى دائماً لتتمية وتطوير قدراتي ومهاراتي في العمل.	53	3.2264	1.53975	.21150
يسود وعي كبير لدى القائمين في البنك على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.	53	3.1321	1.53219	.21046
تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً	53	3.4340	1.01051	.13880

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يلاحظ من الجدول السابق اختلاف متوسطات عبارات الاستبيان ومحاوره عن متوسط الحياد (3) ولبيان فيما إذا كانت هذه الفروق جوهرية فقد قامت الباحثة باختبار جوهرية فروق المتوسط حيث نلاحظ أن أغلب عبارات المحور بالإضافة إلى المتغير المعبر عن المحور ككل فيها قيمة SIG اقل من 0.05 مما يعني أن إجابات الباحثين في غالبها قد اختلفت عن متوسط الحياد (3). كما نلاحظ أن أغلب متوسطات العبارات الخاصة بالمحور المدروس كانت أكبر من 3 وبالتالي تميل الإجابات الى الموافقة على عبارات هذا المحور. كما هو مبين في الجدول الاتي:

الجدول (3 - 30) اختبار One-Sample Test لمحور تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً

	One-Sample Test					
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper	
توضع خطة شاملة لنشر الثقافة التنظيمية بين العاملين وتسهيل تطبيقها.	3.643	52	.001	.71698	.3220	1.1119
يتم تعليم العاملين في البنك بثقافة التنافس وكيفية تحقيقها.	2.725	52	.009	.54717	.1442	.9501
لدينا نظام فعال في البنك للقيم والعادات والتقاليد يقيم ويقبل العادات والتقاليد الجديدة أو يرفضها.	3.574	52	.001	.69811	.3061	1.0901
يزرع البنك ثقافة الاقتداء بالمنافسين في كل ما هو إيجابي لديهم لدى العاملين لديهم.	2.438	52	.018	.47170	.0834	.8600
هناك فهم كامل من قبل العاملين في البنك لمعنى الجودة الشاملة في الأعمال المصرفية ويسعون لتطبيقها.	1.885	52	.065	.37736	-.0244	.7791
يتم تدريب العاملين على فهم حاجات وتوقعات العملاء.	1.977	52	.053	.39623	-.0059	.7984
يمتاز العاملون في البنك بالسمعة الحسنة في تعاملهم مع العملاء.	3.150	52	.003	.54717	.1987	.8957
أشعر بالانتماء للبنك الذي أعمل فيه.	1.193	52	.238	.22642	-.1544	.6073
أسعى دائماً لتتمية وتطوير قدراتي ومهاراتي في العمل.	1.071	52	.289	.22642	-.1980	.6508
يسود وعي كبير لدى القائمين في البنك على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.	.628	52	.533	.13208	-.2902	.5544
تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً	3.126	52	.003	.43396	.1554	.7125

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

3-4- عرض نتائج الدراسة و مناقشتها:

سيتم اعتماد الفرضية الرئيسية الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

لاختبار الفرضية السابقة استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا) والمتغير التابع (تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3 - 31) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.888 ^a	.788	.784	.46935

Predictors: (Constant), دعم والتزام الإدارة العليا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.888 مما يعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا) والمتغير التابع (تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً) كما أن قيمة معامل التحديد 0.784 مما يعني أن المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا) يفسر 78.4% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قامت الباحثة باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

الجدول (32-3) اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.864	1	41.864	190.043	.000 ^b
	Residual	11.235	51	.220		
	Total	53.099	52			

Dependent Variable: تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً
Predictors: (Constant), دعم والتزام الإدارة العليا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج ان معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نقبل الفرضية "H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

لاختبار الفرضية السابقة استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (مشاركة العاملين) والمتغير التابع (تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3 - 33) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.867 ^a	.751	.746	.50886

a. Predictors: (Constant), العاملين مشاركة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.867 مما يعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير المستقل (مشاركة العاملين) والمتغير التابع (تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً) كما أن قيمة معامل التحديد 0.746 مما يعني أن المتغير المستقل (مشاركة العاملين) يفسر 74.6% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قامت الباحثة باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

الجدول (3 - 34) اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.893	1	39.893	154.066	.000 ^b
	Residual	13.206	51	.259		
	Total	53.099	52			

a. Dependent Variable: تنظيمياً العاملين ثقافة تحسين

b. Predictors: (Constant), العاملين مشاركة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نقبل الفرضية "H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على المستهلك وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

لاختبار الفرضية السابقة استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (التركيز على المستهلك) والمتغير التابع (تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3 - 35) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.937 ^a	.878	.876	.35590

a. Predictors: (Constant), المستهلك على التركيز

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.937 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (التركيز على المستهلك) والمتغير التابع (تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً) كما أن قيمة معامل التحديد 0.876 مما يعني أن المتغير المستقل (التركيز على المستهلك) يفسر 87.6% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قامت الباحثة باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

الجدول (36-3) اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.639	1	46.639	368.199	.000 ^b
	Residual	6.460	51	.127		
	Total	53.099	52			

a. Dependent Variable: تنظيمياً العاملين ثقافة تحسين

b. Predictors: (Constant), المستهلك على التركيز

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نقبل الفرضية "H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على المستهلك وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

لاختبار الفرضية السابقة استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (التحسين المستمر للعمليات) والمتغير التابع (تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3 - 37) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 ^a	.516	.507	.70986

a. Predictors: (Constant), للعمليات المستمر التحسين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.718 مما يعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير المستقل (التحسين المستمر للعمليات) والمتغير التابع (تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً) كما أن قيمة معامل التحديد 0.507 مما يعني أن المتغير المستقل (التحسين المستمر للعمليات) يفسر 50.7% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قامت الباحثة باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

الجدول (3 - 38) اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.400	1	27.400	54.375	.000 ^b
	Residual	25.699	51	.504		
	Total	53.099	52			

a. Dependent Variable: تنظيمياً العاملين ثقافة تحسين

b. Predictors: (Constant), للعمليات المستمر التحسين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج ان معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نقبل الفرضية "H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

لاختبار الفرضية السابقة استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3 - 39) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.827 ^a	.684	.678	.57316

a. Predictors: (Constant), التدريب

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.827 مما يعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً) كما أن قيمة معامل التحديد 0.678 مما يعني أن المتغير المستقل (التدريب) يفسر 67.8% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قامت الباحثة باختبار ANOVA المبين في الجدول الآتي:

الجدول (3 - 40) اختبار ANOVA للفرضية الفرعية الخامسة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.345	1	36.345	110.637	.000 ^b
	Residual	16.754	51	.329		
	Total	53.099	52			

a. Dependent Variable: تنظيمياً العاملين ثقافة تحسين

b. Predictors: (Constant), التدريب

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نقبل الفرضية "H1": توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري.

لتحديد أكثر العوامل تأثيراً في تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً من أبعاد إدارة الجودة الشاملة تم احتساب مصفوفة الارتباط بين هذه الأبعاد وتحسين ثقافة الافراد تنظيمياً والمبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3 - 40) مصفوفة العوامل لتأكيد تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين ثقافة الأفراد تنظيمياً

Correlations		
		تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً
دعم والتزام الإدارة العليا	Pearson Correlation	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
مشاركة العاملين	Pearson Correlation	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
التركيز على المستهلك	Pearson Correlation	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
التحسين المستمر للعمليات	Pearson Correlation	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
التدريب	Pearson Correlation	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53

من الجدول السابق نجد أن اقوى معامل ارتباط مع تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً هو للبعد التركيز على المستهلك، يليه البعد دعم والتزام الادارة العليا، ومن ثم البعد مشاركة العاملين، ومن ثم التدريب، وأخيراً البعد التحسين المستمر للعمليات.

3-5- النتائج:

من خلال التحليلات الاحصائية واختبار الفروض ذات العلاقة توصلنا إلى النتائج التالية:

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري، حيث أن قيمة معامل التحديد 0.784 مما يعني أن المتغير المستقل (الالتزام الإدارة العليا) يفسر 78.4% من تغيرات المتغير التابع.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري، حيث أن قيمة معامل التحديد 0.746 مما يعني أن المتغير المستقل (مشاركة العاملين) يفسر 74.6% من تغيرات المتغير التابع.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على المستهلك وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري، حيث أن قيمة معامل التحديد 0.876 مما يعني أن المتغير المستقل (التركيز على المستهلك) يفسر 87.6% من تغيرات المتغير التابع.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للعمليات وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري، حيث أن قيمة معامل التحديد 0.507 مما يعني أن المتغير المستقل (التحسين المستمر للعمليات) يفسر 50.7% من تغيرات المتغير التابع.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين ثقافة العاملين تنظيمياً ضمن المصرف العقاري السوري، حيث أن قيمة معامل التحديد 0.678 مما يعني أن المتغير المستقل (التدريب) يفسر 67.8% من تغيرات المتغير التابع.
- ❖ أقوى معامل ارتباط مع تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً هو للبعد التركيز على المستهلك، يليه البعد دعم والتزام الإدارة العليا، ومن ثم البعد مشاركة العاملين، ومن ثم التدريب، وأخيراً بعد التحسين المستمر للعمليات.

3-6- التوصيات:

- ❖ إدخال أحدث التكنولوجيا ذات الصلة بالعمليات المصرفية والتي لها علاقة بتحسين جودة الخدمات المقدمة، ورفع كفاءة منظومة العمل المصرفي.
- ❖ متابعة أحدث التطورات في مجال العمل المصرفي، والعمل على إدخال التحسينات بشكل مستمر بما يساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة.
- ❖ تشجيع العمال على تطوير وتنمية المعارف والمهارات لديهم، خاصةً من خلال تدريبهم.
- ❖ العمل على نشر المفاهيم ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل في أوساط العمال ضمن منظومة العمل المصرفي.

- ❖ العمل على نقل وتطبيق أحدث البرامج التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما برامج التدريب الإلكتروني التي أثبتت قدرتها على ترسيخ الثقافة التنظيمية للعاملين
- ❖ تعزيز ثقافة الأفراد تنظيمياً وتقوية ولائهم للمصرف من خلال تعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات ذات الصلة المباشرة بمهامهم وأعمالهم.
- ❖ الاستفادة من تجارب المصارف الرائدة على المستوى المحلي، سواء في القطاع الحكومي مثل تجربة المصرف التجاري، أو تجارب بعض المصارف الخاصة المتطورة من أجل تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ضمن منظومة المصرف العقاري السوري.

خاتمة:

من خلال ما تقدم عرضه نرى إن إدارة الجودة الشاملة عملية منظمة تهدف إلى إضافة طابع مميز للمنظمة التي تعنى بتطبيقها، ولأنه لا يمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية بدون الاهتمام بكافة العمليات والإجراءات والمفاصل داخل المنظمة، والتي تحققها إدارة الجودة الشاملة، وحتى يتحقق أفضل أداء مرجو من العاملين يجب إكسابهم ثقافة تنظيمية عالية، تتحصل المنظمة من خلالها على انتماء عالي وأداء مرتفع من قبلهم، وعليه فإن تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية هو بمثابة منهج يجب الاقتداء به من قبل باقي المؤسسات المالية والغير مالية على حدٍ سواء.

المراجع

المراجع العربية:

1. البرواري، نزار، باشيوة، لحسن، 2011، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
2. قرومي، حميد، معزوز، حياة، 2017، دور الثقافة التنظيمية دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة، الجزائر.
3. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2005.
4. خليفة، صبري، 2013، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنظم إدارة الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية، رسالة ماجستير، كلية المحاسبة، قسم الدراسات العليا، جامعة الجبل الغربي، ليبيا.
5. بو بكر، علام، عبد العظيم، بن صغير، 2021، أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية بالمصلحة البيومترية لبلدية سعيدة، مجلة السياسة العالمية، المجلد 5، العدد 2.
6. مخالي، صبرينة، بورغدة، حسين، 2017، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 1.
7. الخاليلة، إيمان، همشري، عمر، 2015، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة دراسات، قسم العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 1.
8. عبد السلام، ابراهيم، بن محمد، ابراهيم، 2020، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة، مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 2.
9. خاطر، خالد، 2018، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، رسالة بكالوريوس اختصاص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية الدولية، الأردن.
10. النعيمي، محمد، ويص، راتب، صويص، غالب، 2009، الجودة المعاصر: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة الإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

11. البلداوي، عبد الحميد، نديم، زينب، 2007، إدارة الجودة الشاملة والمعلومية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
12. جودة، محفوظ، 2006، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
13. الدرمني، عبد الله، الظفري، حسن، 2017، إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، دار قنديل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإمارات.
14. مصطفى، محمد، 2003، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
15. بركات، منال، 2007، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
16. الدقاق، عماد، 2018، تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج والمحمدية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
17. رفاعي، ممدوح، 2003، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، منشورات كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
18. قنديل، يزن، 2015، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية - دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
19. خوالد، مروى، 2019، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
20. الترتوري، محمد، جويحان، عرفات، 2006، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
21. بن سعيد، محمد، 2009، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتسيير الاستراتيجي والتدريب، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر.
22. دودين، أحمد، 2014، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

23. خليفة، صبري، 2013، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنظام إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية، رسالة ماجستير تخصص إدارة، كلية المحاسبة، جامعة الجبل الغربي، ليبيا.
24. بن قرينة، محمد، بوخلوة، باديس، 2013، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، الجزائر.
25. بوكميش، لعل، 2011، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
26. بالجبل، نادية، 2014، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التسيير للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
27. مفتاح، صالح، معارفي، فريدة، 2011، التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
28. الطائي، منى، 2012، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، منشورات كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
29. سمير، عباس، 2012، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر.
30. أبو جامع، ابراهيم، 2009، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية بعنوان نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض 1-4 تشرين الثاني.
31. المطيري، محمد، 2013، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
32. رحيم، حسن، الساعد، رشاد، 2006، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2.
33. مشنان، بركة، 2016، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه اختصاص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
34. المليحان، عبد الله، 2019، دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوادمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد 10، العدد 4.

35. فارس، حسن، 2011، علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية- دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد 35، العدد 1.
36. ربحي، كريمة، عبد الكريم، سهام، 2008، أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، بحوث مؤتمرات، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزء الثاني.
37. عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة، محفوظ، 2010، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني 2، دمشق، سوريا.
38. الغالبي، طاهر، العامري، صالح، 2007، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
39. باصور، عقيلة، علي، عبد الله، 2019، التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 9، العدد 3 مكرر الجزء الثاني.
40. بن سليم، حسين، سويبي، أحمد، 2017، الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، مجلة تاريخ العلوم، جامعة زيان عاشور خليفة، العدد 8.
41. المظفر، مهند، صالح، مهند، 2019، الثقافة التنظيمية أداة رقابة متقدمة لنظم الرقابة الإدارية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 6، العدد 3.
42. بوعريوه، الربيع، 2017، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية لعينة من المنظمات الصحية بالجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

1. Rlland, J., Rodriguez, A., Leal, A., 2012, **The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance**, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 18.
2. Saadi, I, 2017, **The Role of Organizational Culture in Adopting Total Quality Management Case Study: The Salt Complex, El Outaya, Biskra State**, Management Studies and Economic Systems (MSES), 3 (4).

3. Alghamdi, F., 2018, **Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture**, International Journal of Business Administration Vol. 9, No. 4.
4. Eniola, A., Olorunleke, G., Akintimehin, O., Ojeka, J., Oyetunji, B., 2019, The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria, Heliyon Journal, 5.
5. Taylor, B., Russell, R., 2014, **Operations Management**. 7th ed, U.S.A: John Wiley and Sons Inc.
6. Alghamdi, F., 2018, **Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture**, International Journal of Business Administration Vol. 9, No. 4.
7. Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M.R., & Farahmandian, A., 2013, **Total quality management and organizational performance**, American Journal of Industrial Engineering, 1 (3).
8. Quality Glossary Definition: **Continuous improvement**, 2021, <https://asq.org/quality-resources/continuous-improvement>
9. Heine, I., Schmitt, R., Beaujean, P., 2016. **Critical incidents of quality orientation in lower and middle management**. TQM Journal. 28 (5).
10. Dassanayake, H.C, 2014, **An investigation on practicing principles of total quality management in apparel industry in Sri Lanka: with reference to ISO 9000 quality management principles**, International Conference on Management and Economics.
11. Aartsengel, A., Kurtoglu, S., 2013, **A guide to continuous improvement transformation, management for professionals**, (1st ed.) Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
12. Sharma, S.K., Gupta, S.V., Singh, R., 2014, **Implementation of TQM for improving organizational effectiveness**, International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management, 3 (9).
13. Long, L.K., DuBois, C.Z., Faley, R.H, 2008, **Online training: the value of capturing trainee reactions**, Journal of Workplace Learning, 20 (1).

14. Virender, K, Jasbir, S, Davinder, K,, Mamta. A, 2016, **Total quality management**, National Journal of Advanced Research, Volume 2; Issue 3.
15. Smil, J., 2011, **The Relationship Between Information Systems Management and Organizational Culture**, Communications of aim, Vol. 11. issue.3.
16. Inga, L. IlzeKairiša, D, A., 2015, **Role of Organizational Culture in the Quality Management of University**. Procedia – Social and Behavioral Sciences Volume 213.
17. Chang, S. and Lee, M., 2007, **A study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employess, Job Satisfaction, The Learning Organization**, Vol.14, NO.2, 2007.
18. Carmeli, A., 2005, **The Relationship between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior**, International Journal of Manpower, Vol.26, No.2.
19. oliver Meier ,, 2004, **management intercultural** ,Dunod.
20. Cameron, S., Quinn, E., 2006, **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework**, Jossey–Bass, pp .Vol 46.
21. Gimenez–Espin, J.A., Jiménez–Jiménez, D., Martínez–Costa, M, 2013, **Organizational culture for total quality management**. Total Quality Management & Business Excellence, Vol24, No (5–6).
22. Baird, K., Hu, K., & Reeve, R., 2011, **The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance**. International of Operation & Production Management,Vol 31, No(7).
23. Jabnoun, N., & Sedrani, K., 2005, **TQM, culture, and performance in UAE manufacturing firms**. The Quality Management Journal, Vol 12, No (4).

24. Jancikova, A., Brychta, K., 2009, **TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage : a theoretical perspective**, economics & sociology, vol 2, No1.

الملاحق

1. الاستبانة.



استمارة استبانة

في إطار إعداد مشروع البحث لدرجة الماجستير، تم تصميم هذه الاستبانة بعنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً في المصارف الحكومية - دراسة حالة المصرف العقاري السوري

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة بعناية، علماً بأنه سيتم استخدام نتائج تحليل هذه الاستبانة في البحث العلمي واستكمال الدراسة الميدانية. ونؤكد على أن البيانات الشخصية ستبقى في إطار الاستخدام العلمي المرتبط بهذه الدراسة ولن تستخدم لأغراض أخرى.

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر: حتى 30 سنة من 31 حتى 40 سنة
- من 41 حتى 50 سنة فوق 51 سنة

3- المؤهل العلمي:

- إعدادية وأقل ثانوية معهد متوسط
- شهادة جامعية دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

- أقل من 3 سنوات من 4 حتى 6 سنوات
- من 7 حتى 10 سنوات 11 سنة و أكثر

5- نوع العمل داخل البنك:

- إداري فني رئيس قسم
- مدير

ثانياً: المحور الأول إدارة الجودة الشاملة:

الرجاء اختيار التكرارية المناسبة للسلوكيات المدونة في الأسفل.

E	D	C	B	A	الأسئلة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
دعم والتزام الإدارة العليا					
					1 تتقيد الإدارة العليا بالتعليمات والإرشادات التي يطلبها المصرف المركزي السوري
					2 تشجع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات.
					3 يتم منح مكافآت فردية وجماعية معنوية ومادية لرفع الأداء.
					4 تقوم الإدارة العليا بتحسين العلاقة بينها وبين العاملين باستمرار.
					5 تسعى الإدارة العليا إلى تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين.
مشاركة العاملين					
					6 يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حسب اختصاصهم.
					7 يوجد تقييم دوري للعاملين.
					8 يتم إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم ليستفيدوا منها.
					9 يمنح العاملون الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار كل حسب موقعه.
					10 تتعاون الأقسام المختلفة في البنك لتقديم المساعدة لبعضها البعض.
التركيز على المستهلك					
					11 يوجد متابعة للشكاوي التي يتقدم بها العميل ولا يتم إهمالها.
					12 يحرص البنك على الحصول على معلومات كافية عن العميل ويعمل على تحديثها باستمرار.

					13	يتم دراسة حاجة العميل ورغباته بشكل مستمر.
					14	يوجد حسن تعامل ودرجة عالية من الاحترام عند التعامل مع العميل.
					15	نتأكد من رضا العميل قبل انصرافه من البنك
التحسين المستمر للعمليات						
					16	يوجد أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة للعميل بأفضل طريقة.
					17	يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات ومعاملات الحصول على الخدمات المصرفية كالقروض وغيرها.
					18	يتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.
					19	يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للعميل.
					20	يسعى المصرف لخفض كلفة العمليات المصرفية.
التدريب						
					21	يوجد وحدة تدريب في المصرف.
					22	يوجد موازنة كافية للتدريب في المصرف.
					23	يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية.
					24	يتم الاستعانة بالخبراء عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
					25	يتم متابعة نتائج عملية التدريب

المحور الثاني: تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً:

E	D	C	B	A	الاسئلة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
تحسين ثقافة العاملين تنظيمياً						
					26	توضع خطة شاملة لنشر الثقافة التنظيمية بين العاملين وتسهيل تطبيقها.
					27	يتم تعليم العاملين في البنك بثقافة التنافس وكيفية تحقيقها.
					28	لدينا نظام فعال في البنك للقيم والعادات والتقاليد يقيم ويقبل

					العادات والتقاليد الجديدة أو يرفضها.	
					يزرع البنك ثقافة الاقتداء بالمنافسين في كل ما هو إيجابي لديهم لدى العاملين لديهم.	29
					هناك فهم كامل من قبل العاملين في البنك لمعنى الجودة الشاملة في الأعمال المصرفية ويسعون لتطبيقها.	30
					يتم تدريب العاملين على فهم حاجات وتوقعات العملاء.	31
					يمتاز العاملون في البنك بالسمعة الحسنة في تعاملهم مع العملاء.	32
					أشعر بالانتماء للبنك الذي أعمل فيه.	33
					أسعى دائماً لتنمية وتطوير قدراتي ومهاراتي في العمل.	34
					يسود وعي كبير لدى القائمين في البنك على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.	35

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education & Scientific Research

Syrian Virtual University



A research submitted to complete the registration for a master's degree qualification and specialization in quality management (MIQ) entitled

The role of the total quality management dimensions in improving the organizational culture of individuals in government banks - a case study in the Syrian Real Estate Bank

Done by:

Gina Barazee

Supervising Doctor:

Hussein Qabalan

2021