وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالاغواط



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم

تخصص : علوم التسيير

نوقشت بتاريخ: 13 نوفمبر 2014

الموضوع:

مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري

من إعداد الطالبة :

لعمور رميلة

تحت إشراف الأستاذ:

لعـمى احـمد

أعضاء اللجنة:

أ.د : قويدري محمد	أستاذ	جامعة الاغواط	رئيسا
أ.د : لعمى احمد	أستاذ	جامعة ورقلة	مقررا
ا.د : عزاوي عمر	أستاذ	جامعة ورقلة	ممتحنا
أ.د : مصيطفى عبد اللطيف	أستاذ	جامعة غرداية	ممتحنا
د : عياش قويدر	أستاذ محاضر أ	جامعة الاغواط	ممتحنا
د : شتاتحة عائشة	أستاذ محاضر أ	جامعة الاغواط	ممتحنا

السنة الجامعية : 2013 / 2014

إهـــداء

أولا احمد الله سبحانه وتعالى حمدا كثير على توفيقه لي في إتمام هذا العمل واسأله إن يبارك فيه ويتقبله خالصا لوجهه وان يجعله في ميزان الحسنات إنشاء الله.

إلى أغلى ما اعتزّ به في الوجود إلى أجمل هدية وهبها لي الرحمن...

إلى والدي الحبيبان نبع العطف والحب والحنان ودعوات الخير حفظهما الله وأمد في عمريهما وغفر لهما.

إلى الذي يقف دوما إلى جانبي ويساندني ويشجعني وأنسى همومي قربه الذي احمد الله دوما على نعمته علي بمنحي زوجي الغالي سعيد حفظه الله .

إلى حبيباي وغاليتي ونور عيني جمانة وعبد المالك حفظهما الله ورعاهما.

إلى أخواي الغاليان والعزيزان علي "إبراهيم" و "سليمة" وزوجها "جلول وأولادهما: وليد ،زياد، معتصم حفظهم الله.

إلى عمتي العزيزة "عيدة" وزوجها بلخير حفظهما الله.

إلى أستاذي بوعامر محمود ،وأمي الثانية نوية، حفظهما الله وأطال في عمرهما .

إلى جميع الأهل من عائلتي لعمور وبن عباس وبوعامر.

إلى رفيقاتي وعزيزاتي رفيقة ، فطوم ، مريم، مريم، جميلة، سميرة، عفاف، إيمان البريهي حفظهم الله .

إلى كل من علمني حرفا ، إلى كل من شجعني ولو بكلمة ولو بابتسامة تفتح القلب وتجدد الأمل .

إلى كل هؤلاء أقول شكرا"و اهدي هذا الجهد المتواضع.

رميلة

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي هداني وأعانني ووفقني في انجاز هذا العمل وشكرا وحمدا لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أوصلني إلى هذه المكانة التي ما كان لي أن أصلها لولا رضاه وتوفيقه فالحمد لله على فضله ونعيمه والصلاة والسلام على اشرف خلقه سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم تسليما.

وبعد يسرني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير والاحترام الكبير إلى أستاذي الفاضل المشرف: الدكتور احمد لعمى حفظه الله، الذي لم يبخل علي بوقته وجهده وعلمه في إبداء الملاحظات والإرشادات القيمة جزاه الله عني كل خير.

كما يتطلب واجب التقدير أن أتقدم بشكري للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة واغنائها بملاحظاتهم العلمية القيمة.

كما يتطلب واجب العرفان أن أسجل باعتزاز شكري وتقديري لكل أساتذتي الأفاضل اللذين درسوني وشجعوني طوال مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعي في الجزائر أو في اليمن فشكرا وجزآهم الله عني كل خير ،وأمد الله في عمرهم ذخرا للعلم والمعرفة.

ولا يفوتني أن اشكر كل زميلاتي وزملائي في التدريس في جامعة ثارداية لروح الاحترام والتعاون الذي ساد بيننا

كما لا أنسى أن أقدم خالص شكري وتقديري لكل من لطفه محمد البعداني، ومحمد مغلس من جامعة الأندلس للعلوم التقنية جمهورية اليمن على مساعدتهم خاصة في مجال التحليل الإحصائي.

والى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة شجعتني لإتمام هذه الدراسة فجزاهم الله عني كل خير.

إلى كل هؤلاء خالص شكري وتقديري واحترامي.

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة علاقة و مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري، وللوصول إلى هدف الدراسة تم أولا استعراض المفاهيم النظرية لكل من الثقافة التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة ،والعلاقة بينهما ،ثم ثانيا تم إجراء دراسة ميدانية بتوزيع استبيان –يضم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الأساسية– على عينتين من القطاع البنكي الجزائري (البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري)، قصد قياس و مقارنة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنكين محل الدراسة، هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود اثر لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري.
- وجود اختلاف لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين البنكين محل الدراسة.

أما أهم ما وصت به الدراسة هو ضرورة تعزيز أكثر لأبعاد الثقافة التنظيمية وبشكل عملي في كل من البنكين محل الدراسة ، وهذا لأثرها الكبير والمباشر على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنكين محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ،إدارة الجودة الشاملة،ثقافة الجودة الشاملة،الخدمات البنكية.

Summary of the Study

.
The aim of the study was to investigate the relationship and the extent of the impact of organizational culture in achieving total quality management in the banking sector Algerian , and to reach the goal of the study was first reviewing the theoretical concepts for each of the organizational culture, and total quality management , and the relationship between them , then the second study was conducted field distribution of a questionnaire - a collection of paragraphs that measure the variables of the study basic - on two samples of the banking sector Algerian (national Bank of Algeria, Al Baraka Bank Algeria) , in order to measure and compare the impact of the dimensions of organizational culture in achieving total quality management in each of the two banks under study , this is the study found A number of the most important results:

-The presence of the impact of the dimensions of organizational culture in achieving total quality management in each of the Algerian National Bank and Al Baraka Bank of Algeria.

-There is a difference to the impact of the dimensions of organizational culture in achieving total quality management between the two banks under study.

The most important thing recommended that the study is the need to promote more of the dimensions of organizational culture and practically in each of the two banks under study , this large and direct impact on achieving total quality management in banks under study.

Key words: organizational culture, TQM, total quality culture , banking services.

فهرس المحتويـات

العنـــوان	رقم الصفحة
الإهداء	I
الشكر والعرفان	II
ملخص الدراسة بالعربية	III
ملخص الدراسة بالانجليزية	IV
فهرس المحتويات	V
قائمة الجداول	XI
قائمة الأشكال	XII
قائمة الملاحق	XIII
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول:الثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة الجودة الشاملة	1
المبحث الأول:ماهية الثقافة التنظيمية	3
المطلب الأول:مفهوم الثقافة وخصائصها	3
المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية و خصائصها	6
المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية	14
المطلب الرابع:مراحل تطور الثقافة التنظيمية	16
المبحث الثاني: مكونات ومصادر الثقافة التنظيمية و مستوياتها وأنواعها	19
المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية	19
المطلب الثاني:مصادر الثقافة التنظيمية	24
المطلب الثالث:مستويات الثقافة التنظيمية	27
المطلب الرابع: أنواع الثقافة التنظيمية	31
المبحث الثالث:وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية ونظرياتها، واهم آثارها على المنظمة	38
المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية	38
المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية	40
المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية	45
المطلب الرابع: أهم آثار الثقافة التنظيمية على المنظمة	48
المبحث الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية	52
المطلب الأول: آليات تكوين وبناء ثقافة المنظمة	52

فهرس المحتويـات

المطلب الثاني: أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية و العوامل المؤثر فيها	57
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تغيير الثقافة التنظيمية و وسائل تغييرها	61
المطلب الرابع: مداخل وإجراءات تغيير ثقافة المنظمة	64
خلاصة الفصل الأول	67
الفصل الثاني: أساسيات ومنطلقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية	68
المبحث الأول:ماهية إدارة الجودة الشاملة	69
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	69
المطلب الثاني:نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة	76
المطلب الثالث:أهمية إدارة الجودة الشاملة	81
المطلب الرابع:إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة	86
المبحث الثاني:مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة و عناصرها وشروط تحققها	107
المطلب الأول:مبادئ إدارة الجودة الشاملة	107
المطلب الثاني:أهداف إدارة الجودة الشاملة	116
المطلب الثالث:عناصر إدارة الجودة الشاملة	117
المبحث الثالث:شروط وأدوات إدارة الجودة الشاملة	120
المطلب الأول: شروط تحقيق إدارة الجودة الشاملة	120
المطلب الثاني: : أدوات إدارة الجودة الشاملة	126
خلاصة الفصل الثاني	143
الفصل الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات البنكية في القطاع البنكي الجزائري	144
المبحث الأول:مفهوم جودة الخدمات البنكية وأبعادها وأساليب قياسها	146
المطلب الأول:مفهوم الخدمات البنكية و خصائصها	146
المطلب الثاني:مفهوم جودة الخدمات البنكية وأهميتها	152
المطلب الثالث:أبعاد ومستويات جودة الخدمات البنكية	154
المطلب الرابع: أساليب قياس جودة الخدمات البنكية	158
المبحث الثاني:علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	165
المطلب الأول: مفهوم ثقافة الجودة و أنواعها	165
المطلب الثاني:أهمية ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	168

فهرس المحتويـات

المطلب الثالث: أسس ومتطلبات بناء وترسيخ ثقافة الجودة وسبل الحفاظ عليها	169
المطلب الرابع: أبعاد وقيم ثقافة الجودة	171
المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري	175
المطلب الأول:أسباب تزايد أهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي	175
المطلب الثاني:متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي	178
المطلب الثالث:مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي	184
المطلب الرابع:معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي	193
خلاصة الفصل الثالث	196
الفصل الرابع: دراسة مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري	197
المبحث الأول:تقديم البنكان محل الدراسة" البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري"	199
المطلب الأول:نشأة ومراحل تطور البنك الوطني الجزائري	199
المطلب الثاني:أهداف ومهام البنك الوطني الجزائري	202
المطلب الثالث:نشأة ومراحل تطور بنك البركة الجزائري	204
المطلب الرابع:أهداف ومهام بنك البركة الجزائري	206
المبحث الثاني:عناصر الدراسة الميدانية	209
المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة	209
المطلب الثاني:خصائص عينة الدراسة	211
المطلب الثالث:أداة الدراسة وإجراءاتها	215
المطلب الرابع:الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	218
المبحث الثالث:تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتفسيرها	220
المطلب الأول:نتائج تحليل فقرات الاستبيان	220
المطلب الثاني:اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	298
خلاصة الفصل الرابع	301
الخاتمة :النتائج والتوصيات	302
النتائج	303
التوصيات	307
قائمة المراجع	308
قائمة الملاحق	322

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر الثقافة التنظيمية الظاهرة	24
02	الثقافة اليومية حسب طبيعة العلاقات	33
03	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	74
04	مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقا لأفكار العلماء في الدول المتقدمة صناعيا	77
05	الأهمية النسبية لقطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي في عدد من البلدان المختارة عام 1998.	85
06	أهم الاتجاهات لإدارة الجودة الشاملة لكل من ديمنج،جواران،كروسبي.	95
07	عناصر إدارة الجودة الشاملة	119
08	أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة والهدف من تطبيقها	127
09	مقارنة بين حلقات الجودة فرق العمل	140
10	أهداف حلقات الجودة	141
11	فوائد حلقات الجودة	142
12	بعض المعايير المعتمدة لقياس الجودة في منظمات الخدمة	159
13	مقارنة بين ثقافة المنظمات التي تتبع مدخل إدارة الجودة الشاملة وبين الثقافة المنظمات التي تتبع المفاهيم التقليدية للجودة.	167
14	نواحي التغيير في المنظمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة	187
15	عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للدراسة	210
16	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	211
17	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	212
18	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية	213
19	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	214
20	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	215
21	نتائج اختبار ثبات الأداة وصدق المحتوى	218
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي(mann- m.w) whitney test للفقرات الخاصة بمدى وضوح القيم الجوهرية في كل من البنكين محل الدراسة	221
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (mann- m.w) whitney test للفقرات الخاصة بمدى الاتفاق في من البنكين محل الدراسة	223
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (mann- m.w) whitney test للفقرات الخاصة بمدى التنسيق والتكامل في كل من البنكين محل الدراسة	225

25	مقارنة درجة توفر عتاصر الاتساق والتجانس قي البنكين محل الدراسة	227
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann- whitney test)للفقرات الخاصة بمدى التمكين في كل من البنكين محل الدراسة	228
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann- whitney test)للفقرات الخاصة بمدى تطوير العاملين في البنكين محل الدراسة	232
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann- whitney test)للفقرات الخاصة بمدى العمل الجماعي في البنكين محل الدراسة	234
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann- whitney test)للفقرات الخاصة بمدى العدالة في البنكين محل الدراسة	236
30	مقارنة درجة توفر عناصر الاحتواء في البنكين محل الدراسة	238
31	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann- whitney test) للفقرات الخاصة بمدى الاحترام والتقدير في البنكين محل الدراسة	240
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann-whitney test (للفقرات الخاصة بمدى تشجيع الانجاز في كل من البنكين محل الدراسة	242
33	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann-whitney test (للفقرات الخاصة بمدى الرعاية الاجتماعية في كل من البنكين محل الدراسة	244
34	مقارنة درجة توفر عناصر الدعم الانساني في البنكين محل الدراسة	245
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann- whitney test) للفقرات الخاصة بمستوى إجراءات العمل في البنكين محل الدراسة	247
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann- whitney test) للفقرات الخاصة بمدى الدعم الإشرافي في البنكين محل الدراسة	249
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann- whitney test) للفقرات الخاصة بمستوى الاتصالات في البنكين محل الدراسة	251
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann- whitney test)للفقرات الخاصة بمستوى نظام الحوافز في البنكين محل الدراسة	253
39	مقارنة درجة توفر عناصر المناخ التنظيمي في البنكين محل الدراسة	255
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann-whitney test (للفقرات الخاصة بمدى التركيز على العاملين في كل من البنكين محل الدراسة	257
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann-whitney test (للفقرات الخاصة بمدى التركيز على العملاء في البنكين محل الدراسة	261
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann-whitney test (للفقرات الخاصة بمدى التركيز على تحسين العمليات في البنكين محل الدراسة	263
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (m.w) mann-(whitney test للفقرات الخاصة بالمعوقات في البنكين محل الدراسة	269

44	قيم الارتباط Spearman Correlation و المختبر الإحصائي Kendall's tau-b لقياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ التركيز على العاملين في ادارة الجودة الشاملة	274
45	يبين قيم الارتباط Spearman Correlation و المختبر الاحصائي Kendall's tau-b لقياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ التركيز على العملاء في إدارة الجودة الشاملة	275
46	يبين قيم الارتباط Spearman Correlation و المختبر الإحصائي Kendall's tau-b لقياس تأثير الأبعاد التنظيمية في تحقيق مبدأ التركيز على تحسين العمليات في إدارة الجودة الشاملة	277
47	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الاتساق والتجانس وإدارة الجودة الشاملة	279
48	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الاحتواء وإدارة الجودة الشاملة	280
49	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الدعم الإنساني وإدارة الجودة الشاملة	282
50	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المناخ التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة	283
51	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة	284
52	قيم معامل(vif) للمتغيرات المستقلة	287
53	نتائج تحليل التباين ANOVAواختبار (F) ، لقياس الفرضية الفرعية الأولى	288
54	نتائج تحليل التباين ANOVAواختبار (F) ، لقياس الفرضية الفرعية الثانية	290
55	نتائج تحليل التباين ANOVAواختبار (F) ، لقياس الفرضية الفرعية الثالثة	292
56	نتائج تحليل التباين ANOVAواختبار (F)، لقياس الفرضية الفرعية الرابعة	294
57	نتائج تحليل التباين ANOVAواختبار (F)، لقياس الفرضية الرئيسية الثانية	296
58	نتائج اختبار(t) للعينة الواحدة لقياس الفرضية الثالثة.	298
59	نتائج تحليل التباين ANOVAواختبار (F) ، لقياس الفرضية الرابعة	299

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	18
02	التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري	21
03	مستويات الثقافة التنظيمية	28
04	أنماط الثقافة التنظيمية حسبHandy	35
05	الوعي لعملية تكوين ثقافة المنظمة	54
06	عجلة ديمنج	89
07	حلقة الجودة	99
08	دورةShingo	104
09	العناصر الثمانية لإدارة الجودة الشاملة حسبNayantara	118
10	رموز خارطة التدفق	129
11	مفهوم جودة الخدمة البنكية	153
12	أبعاد جودة الخدمة	156
13	نموذج الفجوة (servqual)	162
14	مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري عن مدى توفر عناصر الاتساق والتجانس	227
15	مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري حول مدى توفر عناصر الاحتواء	239
16	مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري حول مدى توفر عناصر الدعم الانساني	246
17	مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري حول مدى توافر عناصر المناخ التنظيمي.	255
18	مقارنة بين البنكين محل الدراسة حول مدى التزامهما بأبعاد الثقافة التنظيمية	256
19	مقارنة حول مدى التزام كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري بمبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة.	268
20	متوسط درجة تأثير الاتساق والتجانس في كل من البنك الوطني وبنك البركة.	289
21	متوسط درجة تأثير بعد الاحتواء في كل من البنك الوطني وبنك البركة.	291
22	متوسط درجة تأثير بعد الدعم الإنساني في كل من البنك الوطني وبنك البركة	293
23	متوسط درجة تأثير بعد المناخ التنظيمي في كل من البنك الوطني وبنك البركة	295
24	متوسط درجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنك الوطني وبنك البركة	297
25	متوسط درجة المعوقات التي تحد من تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنك كل من البنك الوطني وبنك البركة	300

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة أسماء محكمي استبيان الدراسة	323
02	استبيان الدراسة بالعربية	324
03	استبيان الدراسة بالفرنسية	331

توطئة

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات وهي الثروة الحقيقية لها من خلال ما تتضمنه من قيّم ومفاهيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات ومعتقدات وأفكار.... توّجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتدفعهم إلى الالتزام والعمل الجاد والإبداع والابتكار والمحافظة على الجودة وتحسين الأداء وتحقيق الرّيادة.

ولقد تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية مع ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا ، وإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري شامل يسعى أساسا إلى إحداث تغييرات مرحلية وايجابية لكل العمليات التي تتم داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغيرات :الفكر ،القيّم ، المعتقدات، السلوك، نمط القيادة ،إجراءات العمل ...، و تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليس بالمهمة السهلة، فليس من السهل تغيير ثقافة تنظيمية تكونت خلال سنوات طويلة ...فهذا يحتاج إلى جهود ضخمة لجعل ثقافة المنظمة أكثر ايجابية نحو التطوير وأكثر تحفيزاً وذلك من اجل تطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها لتحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتتخطى هذا التوقع تماشيا مع إستراتجية أن رضى العميل وهدف المنظمة هما هدف واحد ،كما أن بقاء المنظمة ونجاحها و استمراريتها يعتمد على هذا الرضى .

ويعد القطاع البنكي من أهم القطاعات الاقتصادية في مجال الخدمات وأكثرها تأثراً واستجابة بالتطورات الاقتصادية العالمية التي أفرزتها ظاهرة العولمة، والتي كان في صدارتها الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود وإزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية. ولقد شهدت الساحة البنكية العالمية في نهاية القرن العشرين وبداية هذا القرن العديد من الأزمات و التطورات التي فرضت مجموعة من التوجهات تمثلت أساسا في التوجه نحو البنوك الشاملة، والاندماجات البنكية، والتوسع في استخدام المعاملات البنكية الالكترونية، وتبني إدارة الجودة الشاملة والخوصصة...الخ، والتي انعكست بشكل واضح على الأنظمة البنكية لغالبية دول العالم . هذه التطورات التي حملتها ظاهرة العولمة كانت لها تأثيرات واسعة ،حيث أصبحت مهمة القائمين على هذه الأنظمة الاستفادة من الآثار الايجابية ومواجهة الآثار السلبية، ومن المفروض أن تلعب البنوك التجارية الجزائرية دورا أساسيا في تقدم الاقتصاد الوطني من خلال الوظائف والخدمات التي تقوم بها في إمداد هذا الاقتصاد بالأموال اللازمة لتنميته وتقدمه، وأي خلل على مستوى تلك البنوك يؤدي إلى حدوث خلل في الاقتصاد الوطني وفي رفاهية الناس، وفي ضوء ما تشده الساحة البنكية من التغييرات فانه أصبح من الضروري بل من اللازم على القيادات العليا والعاملين في هذه البنوك على حد سواء أن يعملوا لتكريس وتعزيز قدرة هذا القطاع من خلال إبراز ثقافة تنظيمية داعمة ومحققة لإدارة الجودة الشاملة، خاصة انه أصبحت الخدمة البنكية المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وأخر وهذا لتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات البنكية التي تقدمها للعملاء، وبالتالي

أصبح مستوى جودة أداء الخدمات البنكية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمؤسسات الخدمة عموما والبنوك على وجه الخصوص.

أولا: مشكلة الدراسة

بالنظر إلى التحولات والتطورات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري منها :الشراكة ،الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، العولمة ، فتح باب الاستثمار، ازدياد عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها، الحركة التنموية...، والتي تلعب البنوك فيها دورا هاما من خلال العمليات التي تقوم بها ، كما أن كل تلك العوامل فرضت على تلك البنوك مواكبة هذه التطورات المتسارعة. ولم تصبح البنوك اليوم مسؤولة عن مجرد القيام بعمليات تقليدية :سحب، إيداع أو فتح حساب ...بل أصبحت مطالبة بالمشاركة و المساهمة في تحقيق الازدهار والتطور من خلال تقديم خدمات بنكية متميزة ، والقدرة على مواجهة المنافسة ، وكسب رضى العميل، إلا أن كل هذا لا يأتي من فراغ وإنما بتبني أساليب إدارية حديثة ومتطورة و منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي ترى فيه الكثير من المنظمات الإدارية أنه أصبح مفتاح النجاح الذي يحقق البقاء والاستمرارية ومواجهة المنافسة وتحقيق التميز، إلا أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية يتطلب أولاً وجود ثقافة تنظيمية ملائمة قائمة على الالتزام والابتكار والتحديث...، وتهيئة تلك الثقافة لاستيعاب هذا الأسلوب الإداري الحديث، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: **ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيهما؟و هل تختلف درجة تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين البنكين محل الدراسة باختلاف أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في كل منهما؟**

و عليه فيَنبَثِق عن السؤال الرئيسي عددٌ من الأسئلة الفرعية:

- ما هي الثقافة التنظيمية وما هي خصائصها ومكوناتها ومستوياتها وما هي أهميتها ؟
- ما هي مفاهيم، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وما أهميتها في المنظمة ؟
- ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري ؟ وهل تختلف تلك الأبعاد بين البنكين محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي(مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري)؟ وذلك من خلال اختبار الفرضيات التالية:

1.الفرضية الرئيسة الأولى:يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.

وتتفرع منها الفرضيات الجزئية التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتساق والتجانس في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتواء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدعم الإنساني في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد المناخ التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.

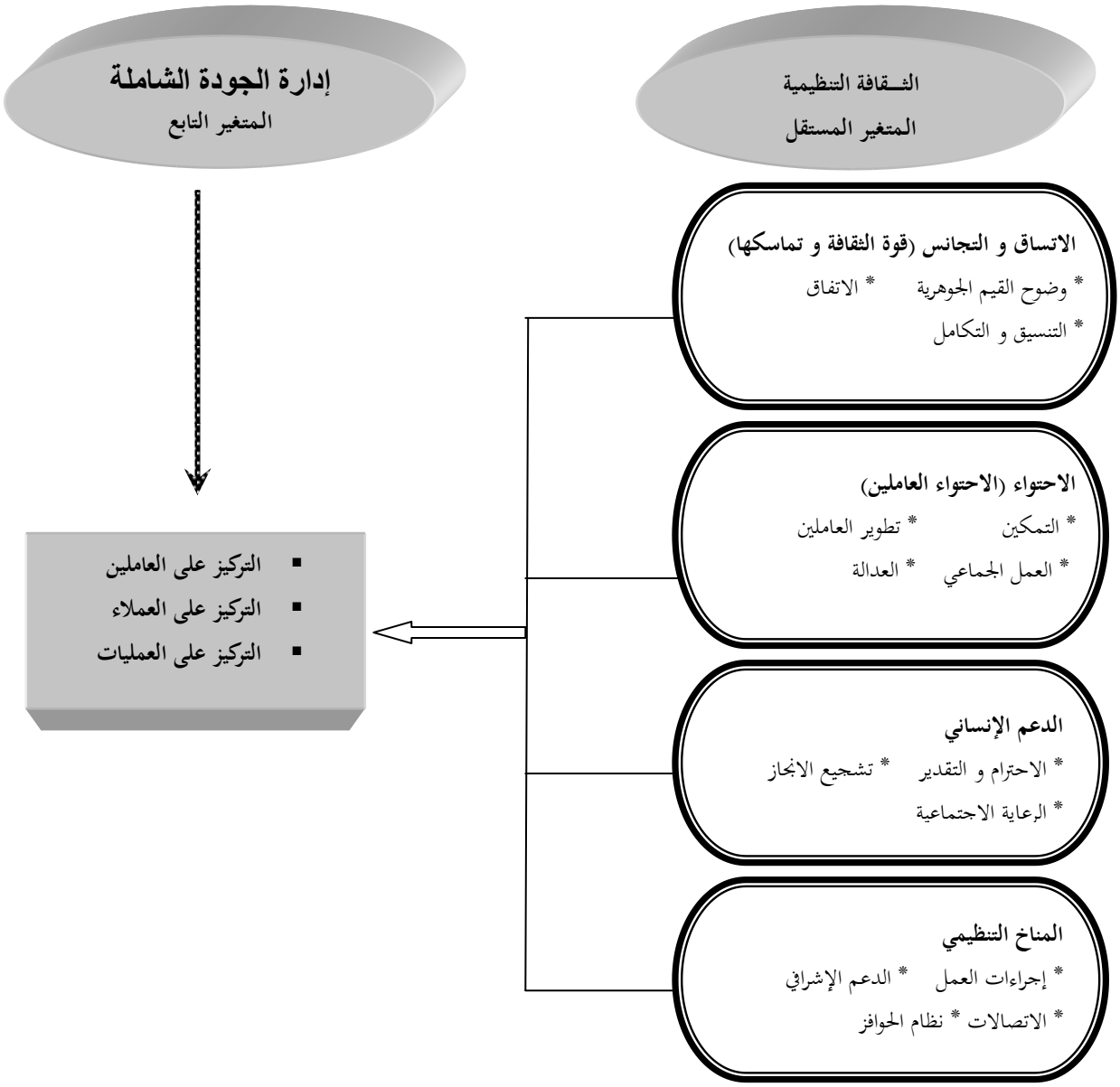
2.الفرضية الرئيسة الثانية:توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.

وتتفرع منها الفرضيات الجزئية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الاتساق والتجانس في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنكين محل الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الاحتواء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنكين محل الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الدعم الإنساني في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنكين محل الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد المناخ التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنكين محل الدراسة.
- 3.الفرضية الثالثة: توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.

4.الفرضية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنكين محل الدراسة.

ثالثا:نموذج الدراسة



رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي (البنك الوطني الجزائري،وبنك البركة الجزائري)،ومعرفة مدى اختلاف تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في كل من البنكين محل الدراسة على تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

وبصورة محددة فان هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار النظري للثقافة التنظيمية من حيث مفهومها، أهميتها، مراحل تطورها، مكوناتها، خصائصها، واهم مستوياتها ، وظائفها، ومصادرها ،أبعادها ،آليات تكوينها وتغييرها واهم أساليب المحافظة عليها.
- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهمية تطبيقه في المنظمات الخدمية، أهم مبادئها، ومكوناتها، وأهدافها، أدواتها ونماذجها واهم جوائزها.
- التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إستراتجية إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي، والدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات البنكية .
- التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري، من خلال التعرف على وجهات نظر العاملين بهما، ومدى اختلاف تأثير تلك الأبعاد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين البنكين محل الدراسة.
- الكشف على أهم الصعوبات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري، ومدى اختلاف الصعوبات بين البنكين محل الدراسة.

خامسا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

1.الأهمية العلمية:

- وجود فجوة معرفية في تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الجزائري عموما و البنكية على وجه الخصوص، إضافة إلى ذلك الاهتمام الكبير في الوقت الحالي بثقافة المنظمة و تأثيرها على تطبيق أي مدخل إداري جديد في المنظمة.

2.الأهمية العملية (التطبيقية):

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه البنوك التجارية في الجزائر فيما يتعلق بالتنمية الشاملة إذ تعد فاعلية وكفاءة البنوك التجارية إحدى ركائز استقرار وتطور الاقتصاد الوطني.
- تبني الجزائر لآليات اقتصاد السوق وتحرير التجارة الخارجية ،ودخول منافسين ومستثمرين في سوق العمل الجزائري ،مما وضع المنظمات عموما والبنكية خاصة أمام تحديات تنافسية كبيرة ومعقدة، تفرض عليها ضرورة تغيير أنماط تسييرها.
- في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي الذي يفتح باب المنافسة على مصراعيه ،فان هذه الدراسة سوف تسهم في تعزيز قدرة القيادات الإدارية والعاملين في القطاع البنكي على تبني ثقافة تنظيمية متميزة وايجابية

لتطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالتالي مواجهة المنافسة وتحقيق الريادة ،وهذا من خلال محاولة الوصل إلى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في ترسيخ ودعم دور الثقافة التنظيمية التي تعمل على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي.

- كما تحاول هذه الدراسة إجراء مقارنة بين البنك الوطني الجزائري كبنك تقليدي عمومي و بنك البركة الجزائري كبنك خاص وإسلامي (تتسم معاملاته بتطبيق الشريعة الإسلامية)، وتوضيح أهم الاختلافات بين البنكين من حيث تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنكين محل الدراسة، ومدى جاهزية كل بنك لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة..

سادسا: مبررات اختيار الموضوع

يعود احتيار موضوع الدراسة الحالية إلى عدد من الأسباب أهمها:

- بعد دراسة سابقة[1] في مجال البنوك التجارية ومدى إدراكها لمفاهيم وأهمية إدارة الجودة الشاملة ،تحاول الدراسة الحالية إتمام البحث في نفس الموضوع –وهذا لتأكد الدراسة أن هذه البنوك تفهم وتدرك مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة– مع الاهتمام بدراسة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة.
- تم إجراء دراسة مقارنة بين كل من بنك الوطني الجزائري – باعتباره واحد من أول البنوك العمومية التقليدية والذي لديه انتشار واسع في مختلف الولايات والبلديات (الجزائر) – وبنك البركة الجزائري باعتباره أول بنك إسلامي مختلط –بين مجموعة البركة السعودية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائري– في الجزائر حيث أن لديه عدد من الفروع في بعض الولايات عكس بنوك أخرى* و اختيار عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة ، ومعرفة ما إذا كان هناك اختلاف نحو تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة باختلاف أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في كلا البنكين محل الدراسة.
- في اعتقاد الدراسة أن الثقافة التنظيمية هي القاعدة والمنطلق الأساسي لنجاح تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بما فيها تحقيق إدارة الجودة الشاملة ليس فقط في البنوك بل في كل المنظمات بمختلف أنواعها

[1] انظر:

– رميلة لعمور ،"مدى إدراك القيادات الإدارية في البنوك التجارية الجزائرية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة،دراسة ميدانية"،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة عدن،اليمن،2008.

* هناك بنوك أخرى مثل بنك السلام الإماراتي ، بنك الخليج ، البنك العربي ...لكن توزعها قليل أو متمركزة على مستوى العاصمة ويصعب إجراء دراسة عليها بسبب عدد مفرداتها القليل والذي يصعب تمثيله في عينة .

ونشاطاتها وهذا يفرض على القيادات الإدارية في تلك البنوك ضرورة العمل على تعزيز ثقافتها التنظيمية،لتقديم خدمات بنكية راقية.

- طبيعة تخصص الباحثة وهو إدارة الأعمال.

سابعا: منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على أراء العاملين في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في تلك البنوك ،فقد تم استخدام المنهج الوصفي ، و الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ،ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، وتشخيصها وتحليلها، و قد تم الاعتماد على أسلوبين:

- **الأسلوب النظري:** وتم استخدامه لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة ،والذي يعتمد على المراجع المختلفة مثل: الكتب، والأطروحات العلمية، الدوريات المتنوعة، والبحوث المقدمة إلى الملتقيات، والتقارير، وخدمات الانترنت.
- **الأسلوب التطبيقي:** وتم استخدامه لتشخيص مشكلة الدراسة ووصفها موضوعيا وتحليلها، ومقارنة النتائج بين البنكين محل الدراسة، من خلال القياس الكمي، والإجابة على فروض الدراسة وهذا من خلال استبيان تم توزيعه على العاملين في كل من بنك البركة الجزائري و البنك الوطني الجزائري، ثم تحليل بيانات الاستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الطبعة19).

ثامنا : حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

الحدود الموضوعية(البحثية): تحددت هذه الدراسة بدراسة موضوع مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي "دراسة مقارنة بين بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري " بالتركيز على متغيرات الدراسة المذكور سابقا".

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة كل القيادات الإدارية و العاملين في كل من البنكين محل الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين بالبنكين محل الدراسة والمحددين في هذه الدراسة .

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الأفراد العاملين و القياديين في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري في الولايات التالية :ولاية غارداية (غارداية، متليلي،بريان ،القرارة) ،الاغواط ،الجزائر(بن عكنون،بئر خادم،حسين داي)،حيث تحكم عامل توزيع بنك البركة في تحديد أماكن الدراسة.

الحدود الزمنية: تم القيام بهذه الدراسة على البنكين محل الدراسة (الدراسة التطبيقية) خلال الفترة الزمنية من فيفري إلى سبتمبر/2012.

تاسعا :الدراسات السابقة

هناك عدد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية بحيث تم ربط الثقافة التنظيمية بالتحفيز والرضى الوظيفي ،التدريب ،الأداء....كما أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء، الكفاءة والفعالية، التنافسية وتمت في منظمات مختلفة، إلا أن الدراسات التي تناولت الموضوع محل الدراسة حسب اطلاع الطالبة وفي حدود ما توفر لديها، فإن موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجانب البنكي قليلة جدا ، وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى:دراسات محلية(الوطنية) ، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، وتم ترتيب هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أ– الدراسات المحلية (وطنية):

1.دراسة احمد علماوي (2010) "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب بغارداية ALFAPIPE"(رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة بجامعة قاصدي مرباح –ورقلة) ،حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع دور الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة محل الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها ،وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي تمت على عينة عشوائية من العاملين والإداريين في المؤسسة محل الدراسة ، وتمثلت في:

– تعمل المؤسسة محل الدراسة وفق متطلبات العميل ويوجد لدى عمالها إيمان بالعمل الجماعي؛

– تستعمل المؤسسة محل الدراسة عدة أبعاد للثقافة التنظيمية(القيادة،تنمية وتطوير العاملين،التحسين المستمر) لترسيخ ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة ،وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات كانت أهمها تتمثل في:

– ضرورة قيام المسئولين في المؤسسة محل الدراسة بتحسيس كل العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به بغية الوصول إلى إتقان العمل ،وهذا لتكريس ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة؛

– العمل على استغلال الفخر بالولاء والانتماء للمؤسسة من طرف العاملين بها في زرع ثقافة الجودة لديهم.

2.دراسة ميلود الربيعي (2007) بعنوان "تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ بغارداية "(رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ،جامعة 20 اوت 55 –سكيكدة)،حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الحيوي الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ،ومعرفة مدى ملائمة ثقافة المؤسسة الجزائرية لتطبيق هذا البرنامج،وقد توصل الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من (20 إداري ،و60 عامل) إلى وجود مجموعة من المعوقات الثقافية التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة تمثلت أساس في :

– رفض المسؤولين الاستماع وتقبل أراء العمال، وبالتالي تفويت الفائدة التي يوفرها نظام التغذية العكسية؛

– غياب روح المبادرة وروح الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

– ضعف نظام التحفيز المطبق في المؤسسة محل الدراسة ،حيث ترتبط المكافئات و التحفيزات الممنوحة من طرف المؤسسة للعمال بالعلاقات الشخصية.

أما أهم ما وصت به الدراسة فكان الأتي:

- ضرورة إدراك الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة بأهمية العمال كونهم عملاء داخليين، ومن ثم العمل على ضمان ولائهم؛
- ضرورة نشر ثقافة العمل الجماعي ودوره في زيادة الإبداع لدى العاملين ،وذلك من خلال انتهاج أسلوب حلقات الجودة.

ب– الدراسات العربية:

1. دراسة أسامة محمد بدير محمد قشوع(2010) بعنوان"الثقافة التنظيمية وأثرها على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في جامعة الطائف"(مقال منشور في جزئيين في مجلة المدير الناجح في إدارة الأعمال) ،وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة كمتغير مستقل وهي (الاتساق ، الاحتواء، القابلية للتكيف، استشعار الغاية، القيم التقليدية والحداثة، الإذعان لجماعة العمل، الخوف من الرؤساء) على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في جامعة الطائف كمتغير تابع ،وقد توصلت الدراسة التي تمت على عينة عشوائية من (أعضاء هيئة التدريس ،والعاملين) بالجامعة محل الدراسة لمجموعة من النتائج تمثلت في :

– وجود اختلافات جوهرية التأثير وذات دلالة إحصائية بين مجموعتي الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة؛

– وجود اختلافات جوهرية التأثير فيما يتعلق بالمتغيرات الثقافية واجبة التغيير لتفعيل الجودة الشاملة بجامعة الطائف.

أما على مستوى التوصيات والمقترحات فقد قدمت الدراسة مقترحا" يساهم في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة بنجاح من خلال التعرف على أولويات التغيير الثقافي المرتقب لكل أعضاء هيئة التدريس، والعاملين بالجامعة محل الدراسة.

2. دراسة ماجد بن غرم الله الحقيب الغامدي(2008) تحت عنوان "ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية بالباحة بالسعودية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"(رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى- السعودية) ،حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريب والمدربين في الكلية محل الدراسة للثقافة التنظيمية السائدة في الكلية كما هدفت أيضا هذه الدراسة إلى التعرف على ابرز أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية التقنية. أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فكانت كالأتي :

- إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية عموما والكلية التقنية محل الدراسة في ظل ثقافتها التنظيمية الحالية قد تحقق بدرجة متوسطة مما يستوجب مزيدا من الجهود لتنمية تلك الثقافة بما يتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أما أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن تقوم إدارة الكلية التقنية بإشراك منسوبيها في عملية اتخاذ القرارات؛

- ضرورة ترويج عمادة الكلية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة بين منسوبيها من اجل تخفيف مستوى المقاومة التي قد يبدونها عند الشروع بتطبيقها.

3.دراسة جاسم بن الفيحان الدوسري(2007) بعنوان "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية و الجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين" (أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية ،بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية – السعودية) ، حيت هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الأمنية في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في كل من الإدارتين محل الدراسة ، توصلت هذه الدراسة لعدد من النتائج التي من بينها:

- تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل؛

- التزام العاملين بأسلوب "نحن في خدمة المستفيد"عند التعامل مع الجمهور الخارجي؛

- شعور العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به، كما يعتقد العاملين بان التغيير في نظم العمل والياته سوف يكون لصالحهم.

أما أهم ما توصي به هذه الدراسة القيادات العليا في كلى الإدارتين هو التركيز على خصائص الثقافية التنظيمية الايجابية وإنماءها لدى العاملين في كلى الإدارتين ،بحيث أن تلك القيم تسهم في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة– من وجهة نظر الباحث – وهذا من خلال تنفيذ عدد من البرامج التدريبية والسلوكية التي تسهم بتحقيق ذلك ومن بين هذه البرامج :برامج الخدمة الاجتماعية وبرامج فرق العمل الناجحة وبرامج حفظ النظام العام...

4.دراسة منال طه بركات (2007) تحت عنوان "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، (رسالة ماجستير في ادارة الاعمال في الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل ثقافتها التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل ، تلبية احتياجات العاملين ، تحسين العمليات ، الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، و توضيح اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ،وكانت أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

– هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، وقد طبقت الأبعاد السابقة الذكر بدرجات ومستويات ايجابية ومتفاوتة. فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو "التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة" وذلك من خلال: التخطيط الاستراتيجي ، واستمرارية التحسين ،القدرة على الاتصال الفعال والقدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، وبعد ذلك يأتي بعد "التركيز على العميل" تم يليه بعد "التركيز على تحسين العمليات "وأخيرا بعد "التركيز على تلبية احتياجات العاملين"، وهذا من خلال مشاركتهم وتدريبهم وتحفيزهم.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة فتتمثل في ما يلي :

- تعزيز الاهتمام بالتركيز على العميل وأهمية البعد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمة العملاء ؛
- زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين ،والعمل على الأخذ بآرائهم قبل تغير طرق أداء العمل كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية.

ج– الدراسات الأجنبية:

1.دراسة Mehrdad Nezhad & other(2012) بعنوان

"Organizational Culture and Quality Management (ISO/9001)Case Study: Tehran Universities Employees

أي (الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة مع التركيز على ايزو9001)، وهذه الدراسة عبارة عن مقال منشور في الانترنت ، و أجريت الدراسة على العاملين بجامعات طهران (إيران)، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنواع ثقافة المنظمة (ثقافة الجماعة، الثقافة التنموية، ثقافة عقلانية، الثقافة الهرمية) وعناصر إدارة الجودة بالتركيز

على (القيادة، التركيز على العملاء، منهج العمليات، إشراك العاملين، التحسين المستمر، نظام الإدارة ، اتخاذ القرار، العلاقات التبادلية مع الموردين). كما هدفت الدراسة إلى مساعدة المدراء في فهم وتحديد أي من أنواع ثقافة التنظيمية الأنسب وملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة (ISO 9001)، وتحديد إذا ما كانت ثقافة محددة هي أكثر فائدة أم مزيج من أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية . وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أن هناك علاقة مختلفة بين مكونات إدارة الجودة و أنواع الثقافة التنظيمية .كما توصلت الدراسة إلى أن الجمع بين أنواع مختلفة للثقافة التنظيمية هو أكثر فائدة من التركيز على نوع معين من الثقافة التنظيمية. أما أهم ما أوصت به الدراسة هو القيام بالمزيد من البحوث والدراسات بشان كيفية تحقيق التوازن بين الثقافة التنظيمية التي أنشئت وتحقيق إدارة الجودة وكيفية الحفاظ على هذا التوازن في المدى الطويل.

2. دراسة José L. Roldán and other (2012) بعنوان " The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance" (تأثير الثقافة التنظيمية على أداء برنامج إدارة الجودة الشاملة)،مقال منشور في الانترنت، وهدفت الدراسة إلى اختبار نموذج (Cameron's framework) والذي يحاول إيجاد العلاقة بين أنواع ثقافة الجودة وتفاعلاتها و أداء برنامج إدارة الجودة الشاملة ،وتمت الدراسة على 113 منظمة اسبانية التي قامت بتنفيذ نظم إدارة الجودة الشاملة . وقد تم التركيز على ثلاثة أنواع من الثقافة الجودة المتمثلة في :ثقافة الكشف عن الخطأ، ثقافة توقع الخطأ، والثقافة الإبداعية،لمعرفة تأثيرها على أداء برنامج إدارة الجودة الشاملة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اثر سلبي لثقافة الكشف عن الخطأ في فعالية أداء برنامج إدارة الجودة الشاملة، وأوصلت الدراسة بضرورة تبني ثقافات متطورة مثل الثقافة الإبداعية على جميع مستويات المنظمة لما لذلك من اثر ايجابي على نجاح وفعالية إدارة الجودة الشاملة، ومن بين قيم هذه الثقافة التركيز على التعليم التنظيمي،ضمان الجودة، استخدام بيانات العملاء...الخ.

3.دراسة Ngowi (2008) بعنوان " The impact of organizational culture vittabik of total quality management in industrial organizations in Botswana" (اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية بتسوانا)، مقال منشور في مجلة " Management Journal of Quality and Reliability"، و هدفت الدراسة إلى تحري درجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية محل الدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و أوضحت نتائج الدراسة التي أجريت على 100 منظمة الأتي:

- الكثير من المنظمات في بتسوانا لم تتميز بثقافة واضحة ،وإنما تسود فيها ثقافات متعددة سوف تمزج في المستقبل القريب لتحدد هوية ورسالة كل منظمة؛
- كما أشارت نتائج الدراسة أن تغيير ثقافة المنظمة ليس بالمهمة السهلة؛

وأوصت الدراسة على كل منظمة من منظمات بتسوانا أن تطور أساليبها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بإبراز الثقافة الوطنية والقيم المشتركة في البلاد في سبيل التحسين المستمر ،والاهتمام بدور العملاء المحليين.

4.دراسة Milan Ambroz & Brevei(2004) بعنوان " Total quality system as a product of The collaborative organizational culture
نظام الجودة الشاملة كمنتج للثقافة التنظيمية التعاونية "، مقال منشور في مجلة "the TQM Magazine" ، و هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التغيير الحالي في البيئة العالمية والسعي الحثيث إلى توكيد جودة المنتج (سلعة أو خدمة) والذي يهدف تحديدا إلى توجيه الأنظار إلى النظرة الجديدة لدور الثقافة التنظيمية في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت نتائج الدراسة التي أجريت على ثلاثة منظمات كبرى في جمهورية سلوفينا أن واحدة فقط من منظمات محل الدراسة يمكن أن ينجح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها وهي المنظمة التي يتم فيها تمكين العاملين تمكينا فعليا، بالإضافة إلى تفعيل دور ثقافة المنظمة الموجهة للعاملين، والأخذ بالنظام المفتوح في تلك المنظمات التي تتمتع بحكم ذاتي استقلالي،وماعدا ذلك فان إدارة الجودة الشاملة سوف تحظى بالفشل.
وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية(المعتقدات، القيم، التوقعات، القصص الزاخرة بالبطولات، إدراكات الأفراد، ومدى تقبلهم للتدريب على البرامج التنظيمية الهادفة لتحقيق الأهداف التنظيمية)، لتكوّن معالم الثقافة التنظيمية المرنة القادرة على التأقلم مع التغيّر العالمي السريع وغير الثابت، وان تكون ثقافة قادرة أيضا على استيعاب الأساليب الإدارية الحديثة في القطاع العام والخاص بشكل سواء.

د- التعقيب على الدراسات السابقة (التشابه والاختلاف):

نلاحظ من الاستعراض السابق للدراسات المحلية، العربية، والأجنبية، النقاط التالية:

- أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة ،بعضها محلي(جزائري)، عربي(السعودية، البحرين، فلسطين)، أجنبي (بتسوانا،سلوفينيا، اسبانيا، إيران)،كما أجريت في قطاعات عامة، وأخرى خاصة، وعلى منظمات صناعية خدمية وأمنية.
- تتشابه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة حول توضيح مفهوم كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وتقسيماتها وأنواعها.
- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة كل من احمد علماوي وميلود الربيعي في كون كل منهما أجريت في بيئة جزائرية واحدة إلا أنها تختلف عنهما وعن دراسة Ngowi في كون الدراسة الحالية أجريت على المنظمات الخدمية (القطاع البنكي)، وهي تتشابه بذلك مع دراسة منال طه بركات.
- تشترك بعض أبعاد الثقافة التنظيمية المراد دراسة تأثيرها في الدراسة الحالية مع تلك التي أشار لها أسامة محمد بدير محمد قشوع في دراسته.

- تشترك الدراسة الحالية مع دراسة Milan Ambroz & Brevei في نظرتها لدور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- طبقت معظم الدراسات السابقة في المجال الميداني أو المسحي أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف كل دراسة منها.
- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة جاسم بن الفيحان الدوسري في أن الدراسة الحالية سوف تطبق على القطاع البنكي،بينما دراسة الدوسري قد طبقت على القطاع الأمني، و تلتقي معها في تناولها لدور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،واستخدامها لأسلوب المقارنة في درستها الميدانية.
- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة Mehrdad Nezhad في كون هذه الأخيرة ركزت على إيجاد العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية(ثقافة الجماعة، الثقافة التنموية، ثقافة عقلانية، الثقافة الهرمية) وعناصر إدارة الجودة الشاملة(القيادة، التركيز على العملاء، منهج العمليات، إشراك العاملين، التحسين المستمر، نظام الإدارة ، اتخاذ القرار، العلاقات التبادلية مع الموردين)، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على أبعاد الثقافة التنظيمية(الاتساق والتجانس، الاحتواء،الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي) وأثرها على تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على(العميل،العمليات،العاملين)
- ركزت دراسة José L. Roldán على معرفة تأثير وفعالية أنواع ثقافة الجودة (ثقافة الجماعة، الثقافة التنموية، ثقافة عقلانية، الثقافة الهرمية) على أداء برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- تتشابه دراسة كل من احمد علماوي وماجد الغامدي في تركيزهما على أبعاد ثقافة التنظيمية المتمثلة في (القيادة ،تنمية وتطوير العاملين،التحسين المستمر في دراسة علماوي)و(القيادة، الهياكل والتنظيم، التوجه نحو خدمة العملاء، التقييم، التحسين المستمر في دراسة ماجد الغامدي)ومعرفة أثر هذه الأبعاد على تحقق إدارة الجودة الشاملة.
- تتناول الدراسة الحالية موضوعا غير مسبوق على الأقل على المستوى المحلي وفي القطاع البنكي ، يتمثل في مدى إمكانية تطوير بعض أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع البنكي الجزائري، من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في تلك البنوك، بالإضافة إلى ذلك يتكون مجتمع عينة الدراسة من مزيج من العاملين في البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري.

عاشرا": صعوبات وعراقيل الدراسة

لا يخلو إنجاز أي بحث من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذه الدراسة، إلا أن تلك الصعوبات لم تكن بالحجم أو الشدّة التي تثني الباحثة عن بلوغ هدفها، ولعل أهم هذه الصعوبات يمكن تصنيفها إلى:

أولا: صعوبات الدراسة النظرية

قلة المراجع المتخصصة التي تطرقت إلى الموضوع محل الدراسة بطريقة مباشر، بالإضافة إلى ندرة الكتب التي تتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية وان وجدت فيها تركز على الجانب السوسيولوجي للثقافة، وقلة المراجع المتعلقة بدراسة الحالة (التعريف بالبنكيين محل الدراسة) ، أما في مجال إدارة الجودة الشاملة فهناك توفر نسبي للمراجع سواء في المكاتب أو الانترنت.

ثانيا: صعوبات الدراسة التطبيقية

وتتلخص في:

- توزع عينة الدراسة على مناطق جغرافية متباعدة وهذا بسبب تحكم عامل توزيع بنك البركة الجزائري، ومحدودية عدد العاملين به، مما استدعى الذهاب إلى مناطق مختلفة (غارداية، الاغواط، الجزائر) لاستفاء عدد مناسب من مفردات عينة الدراسة المتعلقة بهذا البنك، مما تطلب الأمر جهدا للقيام بتوزيع الاستبيان وانتظار الإجابة على مدى زمني ،إضافة إلى التنقل عدة مرات إلى تلك المناطق.
- صعوبة إجراء الدراسة على نماذج من البنوك التجارية الجزائرية التي في غالبيتها تتصف بعدم تجاوبها مع متطلبات إجراء البحوث بالإضافة إلى عدم تفهم العمل الأكاديمي بحيث هناك صعوبة في جمع المعلومات بسبب إحجام عن تقديم المعلومات المطلوبة بالشكل والمضمون الكافي، وتكتفي بالمعلومات السطحية.
- تطلبت الدراسة استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS ، ولم تكن الباحثة ملمة بمختلف جوانب هذا البرنامج مما استدعى القيام بمراجعة ودراسة بعض المراجع عنه والاستعانة ببعض المختصين في هذا المجال على المستوى المحلي والمستوى العربي (الأردن واليمن).

الحادي عشر: هيكل الدراسة

بغية معالجة موضوع الدراسة من مختلف جوانبه، قسمت الدراسة إلى قسمين :قسم نظري احتوى على ثلاثة فصول وقسم تطبيقي تضمنه الفصل الرابع وفق التقسيم الأتي :

المقدمة العامة :

وتتضمن مشكلة الدراسة، فرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، مبررات اختيار الدراسة، والمنهج المستخدم فيها، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تم الاستعانة بها في بناء الفرضيات وبناء أداة الدراسة (الاستبيان).

الفصل الأول:

خصص هذا الفصل للثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة الجودة الشاملة،حيث تم عرض الركائز الفكرية والنظرية لمفهوم الثقافة التنظيمية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث،حيث تم التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها و مراحل تطورها في المبحث الأول ،مكونات الثقافة التنظيمية و مستوياتها وأنواعها في المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث تم التطرق إلى وظائف وأبعاد الثقافية التنظيمية و نظرياتها واهم أثارها على المنظمة ، وأخيرا" في المبحث الرابع تم عرض آليات تكوين وتغيير الثقافة التنظيمية وأساليب المحافظة عليها.

الفصل الثاني:

كان هذا الفصل حول أسس ومنطلقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، حيث تمت معالجة هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث، كان أولها حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، أما المبحث الثاني فكان حول مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة وعناصرها ، وأخيرا" ضم المبحث الثالث شروط تحقق إدارة الجودة الشاملة ، و أدوات.

الفصل الثالث:

وتضمن هذا الفصل علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات البنكية في القطاع البنكي ، وتمت معالجة هذا الفصل من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث، عالج أولها المفاهيم الأساسية لجودة الخدمات البنكية و أبعادها وأساليب قياسها ، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وأخيرا" في المبحث الثالث تم التطرق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي.

الفصل الرابع:

و يضم هذا الفصل الدراسة الميدانية ومعالجة إشكالية وفرضيات الدراسة من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث، حيث تم تقديم البنكين محل الدراسة (البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري) وعرض أهم أهدافهما ومهامهما في المبحث الأول، و في المبحث الثاني تم عرض عناصر الدراسة الميدانية (تحديد مجتمع وعينة الدراسة،خصائص عينة الدراسة، أداة الدراسة، واهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة)، أما في المبحث الثالث فقد تم عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

خاتمة عامة:

تضمنت عرض أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها واهم التوصيات المقترحة.

الفصل الأول

الثقافة التنظيمية كمدخل لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

للثقافة التنظيمية دورٌ بارزٌ وحيويٌ في تطور المنظمات ونموها ،إذ تعد عاملا مهما للتأثير في سلوكيات العاملين وتشكيل شخصياتهم وقِيَّم هم ودوافعهم واتجاههم ،التِّي تؤثر على أداء المنظمة و إنتاجيتها ،وتتمَّيز المجتمعات بطابعها الثقافي الخاص بها ،وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات ،فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ،و التِّي تمَّيزها عن غيرها من المنظمات وهذا بما تحويه من قِيَّم ومعتقدات وافتراضات ...تشكل في مجموعها العناصر والمكونات الأساسية لها كما أنّ لثقافة المنظمة وظائف أساسية تؤديها تجعل العاملين يشعرون بالهوية والانتماء للمنظمات التِّي يعملون بها، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية من خلال كونها حجر الأساس في تبني المنظمة لأساليب إدارية حديثة ، وخاصة أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب تطبيقه وجود ثقافة تنظيمية قوية وايجابية في نفس الوقت .

سنحاول في هذا الفصل توضيح ماهية الثقافة التنظيمية وذلك من خلال استعراض المحاور التالية:

1. مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها و مراحل تطورها.
2. مكونات الثقافة التنظيمية و مستوياتها و أنّواعها.
3. وظائف و أبعاد الثقافية التنظيمية و نظرياتها واهم آثارها على المنظمة.
4. آليات تكوين وتغيير الثقافة التنظيمية وأساليب المحافظة عليها.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، و مراحل تطورها.

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات التّي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية ،من خلال كونها الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أفراد المنظمة ،ولما لها من دور بارز وفعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، إضافة إلى كونها احد المحددات الرئيسة لنجاح المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو فشلها في ذلك،
و انسجاما مع هذا التوجه سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف إلى مفهوم الثقافة التنظيمية و مراحل تطورها.

المطلب الأول:مفهوم الثقافة واهم خصائصها

أولا :مفهوم الثقافة

يعتبر مفهوم الثقافة من أعقد المفاهيم ، إذ أنّه ليس من السهولة بمكان تحديد مفهوم الثقافة ، ولعل هذا يرجع إلى عدم اتفاق اغلب الباحثين والمفكرين حول مفهوم مصطلح الثقافة ،بسب نظرتهم لهذا المفهوم من زوايا مختلفة تعددت من خلالها وجهات النظر، مما يعكس تنوع واتساع هذا المفهوم وتعقيده ،وعموما يمكن سرد بعض تعاريف الثقافة كتالي:

يعتبر المفكر الأمريكي ادوارد تايلور Taylor هو أول من استخدم مصطلح الثقافة ووضع لها تعريفا في كتابه"الثقافة البدائية"،والذي ينص على أنّ الثقافة هي ذلك"الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والفنون والأخلاق والتقاليد ،وكل القدرات والعادات التّي اكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع "[1].

أما محمد عبد الرشيد علي فيعرف الثقافة بأنّها:"مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن ،والأخلاقيات، و القانون، والعادات ،والقِيَّم والتقاليد المختلفة التّي يكتسبها الفرد كونه عضوا في المجتمع ،أي أنّ الثقافة شيء ما يتعلمه الإنسان و يشاركه في ذلك أعضاء المجتمع الكبير أو الصغير كالأسرة ،وجماعة العمل...وغيرها"[2].

في حين يرى حامد عمار أنّ الثقافة هي" جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقِيَّم والرموز والمشاعر والانفعالات والوجدانيات التّي تحكم حياة مجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفراده بِبعضهم وبغيرهم من المجتمعات"[3] .

أما كلوكهن Klokhn يعرِّف الثقافة بأنّها"طريقة مُهيكلة من التفكير ،الإحساس و الفعل لجماعة من الناس ، مكتَسبة ومنتقلة بواسطة الرموز ،تضمّ المواضيع الملموسة المنتجَة من قبل الجماعة وتتكون في عمقها من الأفكار التقليدية ،والقِيَّم المرتبطة بها"[4].

---

[1] طارق السويدان ،"صناعة الثقافة "،شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع ،الكويت،2007،ص:30

[2] محمد عبد الرشيد علي، «إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي"، وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، 2004، ص:260.

[3] هدى جواد محمد بدر، «واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص:19.

[4] الفضيل رتيمي ،"المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية –الدراسة النظرية "،الجزء الأول،بن مرابط ،بدون بلد نشر ،الطبعة الأولى،2009،ص:179.

أما G.Rocher فقد اعتبر الثقافة بأنّها: مجموعة مترابطة من كيفيات وطرائِق التفكير ،الإحساس والسلوك، تأخذ طابعا رسميا ،كونها متعلَمَة ويتقاسمها مجموعة من الأفراد حيث تساهم بصفة موضوعية و رمزية في تشكيلهم كجماعة خاصة ومتمَّيزة[1].

ويعتقد Hostfede بأنّ الثقافة هي:الخصائص والقِيَّم المشتركة التِّي تمَّيز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى[2].

في حين صَنفت سامية حسن الساعاتي التعاريف المختلفة للثقافة إلى سبعة أقسام هي :[3]

1.التعاريف الوصفية :والتِّي تركز على محتوى الثقافة.

2.التعاريف التاريخية :والتِّي تركز اهتمَّاماتها في تعريفاتها للثقافة على التراث الاجتماعي والتقاليد الاجتماعي ة، وصورت الثقافة بالجمود.

3.التعاريف المعيارية :والتِّي تهتمَّ بالمثل والقِيَّم التِّي يتبعها الأفراد في جوانب حياتهم المختلفة .

4.التعاريف النفسية :والتِّي تركز على التكيّف والتوافق مع البيئة ،وعلى أهمّية التعليم الإنسان ي للثقافة أثناء التفاعل الاجتماعي والتنشِّئة الاجتماعي ة.

5.التعاريف البُنيوية :والتِّي تهتمَّ بالتركيز على صفة التجريد للثقافة ،والتأكيد على العلاقات التنظيمية المتبادلة بين مظاهر الثقافة المتعددة.

6.التعاريف التطويرية:والتِّي تستند على ثلاث اتجاهات هي:اتجاه ينظر للثقافة على أنّها نتائج ،والاتجاه الثاني ينظر للثقافة على أنّها أفكار ،أما الاتجاه الثالث ينظر إليها على أنّها رموز.

7.التعاريف الشمولية:وتتمَّيز بتركيزها على أكثر من جانب من جوانب الثقافة ،وسعيها إلى تحليل مكوناتها،وإبراز نشأة الثقافة وتوضيح الصِّلة الوثيقة بين الثقافة والشخصية،وتأكيدها على أهمية القِيَّم في الثقافة.

وبناءا على ما سبق يمكن القول أنّ الثقافة هي البنية الأساسية لطريقة التفكير والسلوك، التِّي نتعلمها أثناء نمونا ونحاول تطويرها من خلال تفاعلنا مع الجماعات الاجتماعي ة التِّي ننتمَّي إليها.

[1] Hélène Denis, stratège d entreprise et Design organisationnel cultures et technologie économica incertitude environnementales ,1990,pp .122-123.

[2] إبراهيم الحاج عمر ،"الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي "،رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ،جامعة سعد دحلب، البليدة ،2012،ص:16.

[3] جاسم بن فيحان الدوسري،"الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين "،أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض،2007،ص-ص:14-15.

ثانيا :خصائص الثقافة

تمَّثل الثقافة بما تنطوي عليه من قِيَّم ولغة ورموز وعادات وأساليب حياة، النواة الشخصية بالنسبة للفرد والمجتمع ،فهي التِّي تحرك الإنسان في كل مجالات الحياة و ينعكس ذلك في سلوكيات الأفراد وتحركاتهم ، وتمَّايزاتهم الإيديولوجية ،وفي علاقاتهم الاجتماعي ة،وهذا ينتج نتيجة الخصائص التِّي تتمَّتع بها الثقافة والتِّي يمكن تحديد بعض منها وفق الأتي:[1]

1.الثقافة ظاهرة عامة :أي لا يوجد مجتمع بدون ثقافة ،فلكل شعب ثقافة ،ولكل منظمة ثقافة ،ولكل جماعة ثقافة ،ولكل فرد ثقافة.

2.الثقافة ظاهرة تاريخية:بمعنى أنّها كيانٌ كان قائما في الماضي، وموجوداً في الحاضر، وسوف يظهر في المستقبل.

3.الثقافة عملية مكتسبة:أي تُكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة،وقد يَكتسبها الفرد من مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى حسب موضعه فيها أو جَلبه لها.

4.الثقافة عملية إنسانية واجتماعية :والإنسان الكائن الوحيد الذي يستطيع أنّ يفكر وينتج أفكار ويصنع أدوات يستطيع من خلالها التكيف مع ظروف الطبيعة والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إيَّاها.

5.الثقافة نسبية وليست مطلقة:فهي تختلف من مجتمع لآخر ،بل تختلف في نفس المجتمع من زمن لآخر.

6.الثقافة عملية قابلة للتناقُل:و يبدوا الإنسان هو الوحيد القادر على أنّ ينقل ما اكتسبه من عادات لأقرأنّه ،كما أنّ الثقافة عملية متوارثة يتنَاقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

7.الثقافة لها وظيفة الإشباع:تعتبر عناصر الثقافة وسائل مجربة لإشباع الدوافع الإنسانية في تفاعل الإنسان مع عالمه الخارجي أو مع أَقرانه ،فالثقافات تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير ،والفرد يشعر بأنّه مقبول في الجماعة.

8.الثقافة كيان له ثوابته الجغرافية ومتغيِّراته التاريخية.

9.الثقافة متغيِّرة وليست كيان ساكن لا يتحرك.

10.الثقافة ذات طبيعة تراكمية.

11.الثقافة متصارعة أحياناً بين القديم والجديد.

ويمكن القول مما سبق أنّ الثقافةَ تتمَّيز بمجموعة من الخصائص التِّي تجعل منها كلاً مركباً فريداً ذا جوانب متعددة يُؤثر في الفرد والمجتمع ، وتُعتبر القوة المؤثرة فيه والمحركةَ له.

---

[1] انظر كل من:

– مدحت محمد أبو النصر، "قيم وأخلاقيات العمل والإدارة "، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، الطبعة الأولى، 2008، ص:24.

–احمد علماوي،"دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغارداية ،رسالة ماجستير غير منشورة في اقتصاد وتسيير المؤسسة ،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2010،ص–ص:46–47.

المطلب الثاني:مفهوم الثقافة التنظيمية و خصائصها

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

يُعَّد استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية داخل مجتمع ما،من الموضوعات الحديثة التّي استخدمها المفكرون والمحللون لشرح أنماط السلوك التنظيمي وتفسيرها ،ومدى الاستقرار في سلوك الجماعات والمنظمات ككل. فثقافة المنظمة كمفهوم تنظيمي لم يظهر إلا في أواخر السبعينات وبداية الثمانينات عندما كتب pettigrew عام 1979 مقالا بعنوان "studying organizational culture" حيث غدت هذه المقالة بداية إحياء جديد لهذا المفهوم،وفي بداية الثمانينات وَجد مفهوم الثقافة التنظيمية قَبولا عاما من الباحثين في أمريكا وبريطانيا واليابان[1]. وقد تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية وتنوعت الأساليب التّي تَعاطى معها المهتمَّون في هذا المجال،وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات والأبحاث في هذا الحقل، حيث وُجد أكثر من 250 تعريفا للثقافة التنظيمية[2]،كما لوحظ عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية .ويرجع هذا التباين إلى خلفية هؤلاء الباحثين وبيئاتهم المختلفة،إلا أنّه هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية تستطيع المنظمة من خلالها مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التّي تواجهها.

ونحاول فيما يلي استعراض بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية للوقوف على معانيها :

هناك من يعرّف الثقافة التنظيمية بأنّها:مزيج من القِيَّم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقُّعات التّي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات[3].

أما Kurt Lewin فقد عرَّف ثقافة المنظمة بأنّها:مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقِيَّم والقواعد والمعايير التّي يشترك فيها أفراد المنظمة،وهي بمثابة البيئة الإنسانية التّي يؤدي العامل عمله فيها،كما أنّ ثقافة المنظمة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان،وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه[4] ، في حين أنّ Shafaritz يعرّف الثقافة التنظيمية بأنّها :"تلك الثقافة الموجودة في المنظمة ،وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعي ة فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقِيَّم ، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرَكات الحسية ، وأشكال سلوكية، وأشياء من صنع الإنسان ، وأنماط سلوكية، أنّها القوة غير المرئية وغير الملحوظة، والتّي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التّي يمكن ملاحظتها ورؤيتها"[5].

---

[1] حمد الحمود،"خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية "،أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في التربية ،جامعة عمان ،الأردن،2010،ص:18.

[2] محمد فلاق ،"العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول دراسة حالة "،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،الجامعة الأردنية ،عمان ،2010،ص:14.

[3] ليندة بن قرقورة،"الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة"،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،جامعة الجزائر ،الجزائر،2008،ص:18.

[4] حسين حريم ،"إدارة المنظمات منظور كلي"،دار حامد ،عمان،الطبعة الثانية،2010،ص-ص:257-258.

[5] بوحنية قوي،"ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"،مجلة الباحث للدراسات الاقتصادية ،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،العدد،02، 2003،ص:71.

ونلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنّ هناك من عرّف الثقافة من خلال التركيز على أنّها مزيج من القِيَّم والاعتقادات والافتراضات والمعاني غير الملحوظة ولا المرئية و التّي يشترك فيها أعضاء المنظمة لكنها تظهر من خلال سلوكياتهم وأفعالهم .

و يرى kossen أنّ الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة القِيَّم التّي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية"[1].

و يعتقد Jones أنّ الثقافة التنظيمية عبارة عن:" مجموعة من القِيَّم المشتركة والمعايير، التّي تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض،ومع الموردين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المنظمة"[2].

ويؤيده daft في ذلك إذ يعرّف الثقافة التنظيمية بأنّها :"القِيَّم السائدة للمنظمة ،وهي أكثر مكونات المنظمة أهمية وتشتمَّل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية إضافة إلى سلوك العاملين في المنظمة،ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض،وكذلك معايير الثواب والعقاب"[3].

ويمكن أنّ نستنتج مما سبق أنّه إذا كان هناك باحثون يركزون على المكونات والعناصر المختلفة للثقافة التنظيمية، فأنّ هناك من الباحثين من يركز على عنصر واحد فقط وهو القِيَّم، والّذي يعتقد مؤيدوا هذا الاتجاه أنّ القِيَّم مهمة للمنظمة إذ في ضوئها تُضبط سلوكيات وتفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع المتعاملين في البيئة الخارجية.

أما Charles Hampden فيعتقد أنّ" الثقافة التنظيمية عبارة عن نمط أو طريقةُ التفكير والسلوك والعادات والقِيَّم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة كما استقرت ،بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجِهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والمناورات السياسية والمجازات والرموز"[4].

ويؤيده في ذلك Elliot Jacques إذا يرى أنّ "الثقافة التنظيمية عبارة عن طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي ،وتكون مقسّمة ومشتركة بين أعضاء المنظمة وتُعَلمُ شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة"[5].

وهنا نلاحظ أنّ هناك من يرى الثقافة التنظيمية بأنّها عبارة عن طريقةٍ في التفكير والسلوك والعادات والقناعات ...المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة ،والتّي يمكن أنّ تنتقل إلى الأفراد الجدد عن طريق التعلُّم.

[1] محمود سلمان العميان،"السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الأولى ،2002،ص:311.

[2] Jones ,R , Gareth, Organizational theory,designand chonge ,4 th,ed,New Jersey: prentice Hall,2004,p:195.

[3] محمد فلاق ،مرجع سبق ذكره،ص:15.

[4] مدحت محمد أبو النصر،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:35-36.

[5] Gilles Bressy, et Christian Kankoyt ,Economie d entreprise,4 Edition Dalloz, Paris,1998,p :513.

أما Hitt étal فقد أشار إلى أنّ ثقافة المنظمة وضعٌ معقدٌ يتعلق بالإيديولوجيات، والرموز، والقِيَّم الجوهرية المشتركة داخل المنظمة المؤثرةِ على أسلوب تنظيم وقيادة أعمالها[1].

وهذا يتفق مع رأي فريد عبد الفتاح زين الدين في تعريفه لثقافة المنظمة إذ يعرِّفها على أنّها :"الإيديولوجيات والمعتقدات، والقِيَّم المغروسة التِّي تسود المنظمات ، كذلك العادات الراسخة للطرائِق التِّي يجب أنّ يعمل الأفراد وفقا لها في تلك المنظمات "[2].

أما رأيُ Hellriegel وزملائه فيتفق مع الآراء السابقة حيث يرى أنّ الثقافة التنظيمية على أنّها:" الفلسفات والإيديولوجيات والقِيَّم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والمواقف والمعايير المشتركة"[3].

ونرى من التعاريف السابقة أنّ البعض يركّز على أنّ ثقافة المنظمة عبارة عن ايدولوجيا وفلسفات تسود المنظمة ووفقا لها تتحدد الطرائق التِّي يؤدَى بها العمل .

وهناك اتجاه أخر يرى أنّ الثقافة التنظيمية هي: نظام من المعاني المشتركة التِّي يحتفظ بها الأفراد،والتِّي تَّميز المنظمة عن المنظمات الأخرى[4].

ويتفق pettigrew مع الرأي السابق حيث يعرّفها بأنّها:"نظام يمثل المعاني المقبولة علنيا وجماعيا والتِّي تَسري على مجموعة معينة وفي زمن معين "[5]

يرى سعد غالب ياسين،في مفهومه للثقافة التنظيمية بأنّها:"منظومة متكاملة من القِيَّم والتقاليد والقواعد التِّي يشترك في إدراكها والتعبير عنها ويؤمن بها كل أفراد التنظيم بغضّ النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري"[6].

كما يتفق القريوتي[7] معهما في ذلك إذ يرى أنّ الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التِّي تتطور وتستقر مع مرور الزمن ،وتصبح سِمة خاصة للتنظيم بحيث تخلقُ منهجا عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع بين الأعضاء فيه"

---

[1] نعمة عباس الخفاجي ،"ثقافة المنظمة"،دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع،عمان ،2009،ص:23.

[2] عمر عزاوي ،محمد عجيلة ،"مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية "،مجلة الباحث للدراسات الاقتصادية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،العدد 04،2006،ص:61.

[3] Hellriegel ,D ,Slocum,J ,W, Woodrman, R ,Organizational Behaviour, West Publishing,Co,New York,1989,pp,312-313.

[4] Robbins ,p .Stephen, Judage ,A .T timothy, Organizational Behavior,13Th ed ,Prentice Hall, New Jersey,2009,p:585.

[5] سندس رضوي خوين ،"الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"،مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ،العراق ،العدد 75،2009،ص:06.

[6] سعد غالب ياسين ،"الإدارة الدولية "،دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ،عمان،الطبعة الأولى ،1999،ص:239.

[7] محمد قاسم القريوتي ،"نظرية المنظمة والتنظيم "،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الثالثة،2008،ص:373.

وهنا نلاحظ أنّ الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون منظومة أو نظام يجمع العديد من المعاني والقِيَّم والقواعد والمعتقدات... المشتركة والمقبولة و التّي تميِّز بين منظمة وأخرى وتكوِّن منهجا يتبعه الأفراد داخل المنظمة.

أما تعريف Schein وهو التعريف الأكثر ذِكرا في أدبيات الثقافة التنظيمية و الذي أكّد فيه على أنّ الثقافة التنظيمية تكمن في "أعمق مستوى من الافتراضات والعقائد التّي يشترك فيها أعضاء المنظمة،والتّي تبتكرها وتطورها مجموعة معينة ،حيث تعمل بصورة لا واعية ،وتحدد بصورة تبدو بديهية رؤية المنظمة لذاتها ولبيئتها،وتمثّل هذه الافتراضات والعقائد استجابة للمشكلات التّي تواجهها الجماعة مع بيئتها الخارجية ومشاكل البيئة الداخلية،التّي تعمل على نحو جيد وموثوق به بما يكفي لاعتبارها صحيحة ،ومن ثَمَّ يتمَّ تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للفهم والتفكير والإحساس بكل ما يتصل بهذه المشاكل"[1].

أما E.Delavalee ،وهو أحد المهتمَّين بالبحث في الثقافة، يعرّف الثقافة التنظيمية بأنّها:" مجموعة الفرضيات والتصورات التّي تمَّ تبنِّيها عبر الزمن أثناء أداء الأفراد لعملهم في المنظمة واعتقادهم في كونها صالحة لحل المشاكل التّي تعترض المنظمة، وبالتالي تدعم التلاؤم و الاندماج في المحيط"[2].

وهناك من يعتقد أنّ الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزاتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها[3].

ونلاحظ مما سبق أنّ هناك من يعتقد أنّ الثقافة التنظيمية –وبغض النظر عن مكوناتها وعناصرها– وسيلة فعالة ليس فقط في التعامل بين أعضاء المنظمة ،ولكن أيضا وسيلة ناجعة وفعالة في حل المشاكل التّي تعترض المنظمة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة.

ومن أجل محاولة فهم الثقافة التنظيمية يقدِّم kuhn مجموعة من التشبيهات المجازية تتمَّثل في الآتي:[4]

- تعد كتلة جليدية تطفوا فوق الماء تشير إلى ما قد نراه على السطح يقوم على واقع عميق جدا والعناصر المرئية من الثقافة قد تغذيها كل أنّواع القِيَّم والاعتقادات والأيدلوجيات وحتى الافتراضات المستَتِرة،وعندما يدرك المدير ذلك فإنّه قد يتعذر عليه كليا تغيير السطح بدون تغير ما يقع تحته.

[1] زيد صالح حسن سميع ،"اثر الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية "،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،جامعة حلوان ،مصر،2011،ص:50.

[2] نعيمة بوسوسة ،"الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية"،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر ،الجزائر ،2005،ص:88.

[3] مصطفى محمود أبو بكر ،"التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشات المتخصصة "،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2003،ص:406.

[4] جاسم بن فيحان الدوسري،مرجع سبق ذكره،ص:17.

- وإذا فكرنا بالثقافة التنظيمية كشريحة بصل،ندرك أنّ لها مستويات، يمكن من خلالها أنّ نتغلغل بين الطقوس والروتين الرمزي، لنكتشف مستوياتٍ داخلية من الآمال والأحلام التّي تقود إلى القِيَّم والافتراضات الداخلية ،والتّي تعطي معنى للجوانب الخارجية للثقافة التنظيمية.
- وإذا نظرنا إلى الثقافة التنظيمية كمظلة ،فأنّنا سنرى القِيَّم والرُؤى العليا التّي تكون قادرة على توحيد الأفراد والجماعات التّي تعمل تحت نفس المظلة،كما أنّ إدراك قدرة الفرد على استقطاب أو تغيير أية منظمة،يمكن أنّ يعتمد على إيجاد المظلة التّي توحّد أفراداً وجماعات وثقافات فردية متباعدة، سعيًا وراء رؤية مشتركة.
- وأخيرا،إذا فكرنا بالثقافة التنظيمية كصُمغ اجتماعي غير ملموس يجمع كل شيء معًا، اللُّغة والعادات والقِيَّم والتصورات – والتّي أخذت تُعرف فيما بعد بالنسيج الثقافي الذي يربط الأفراد فيما بينهم – نفهم أنّ هذا الصُمغ الاجتماعي مثل أي صُمغ آخر قد لا يمسك بكل شيء ،مما يؤدي إلى ثقافات جزئية ،عندئذٍ يكون التفكير بطرق أخرى حول الثقافة التنظيمية ملائما أكثر.

ويمكن القول مما سبق ومن خلال التعاريف التّي تمَّ استعراضها –والتّي تناولت تعريف الثقافة التنظيمية– لا يمكن إيجاد تعريف دقيق ومضبوط للثقافة التنظيمية يتفق عليه اغلب الباحثين والمفكرين ، إلا أنّه يمكن أن نلاحظ أنّ غالبيتهم ركزوا على مكوّناتها وعناصرها لتوضيح معانيها والهدفِ منها.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

على الرغم من تعدّد وتنوع تفسير دلالات مفهوم ثقافة المنظمة عند الباحثين والمفكرين إلاّ أنّ هناك اتفاقا عاما بينهم على أنّ الثقافة التنظيمية تشير إلى شبكة من المعاني المشتركة التّي يتمَّسك بها الأعضاء والتّي تُساعدهم في تمييز منظمتهم عن المنظمات الأخرى ،حيث تقوم هذه الشبكة من المعاني المشتركة على مجموعة من الخصائص والسِّمات الأساسية التّي تصِف ثقافة المنظمة ،والتّي تستمِدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى،و يمكن عرض تلك الخصائص على النحو التالي:

يرى مصطفى محمود أبو بكر[1] أنّ السِّمات أو الخصائص الأساسية للثقافة التنظيمية تتمَثل في التالي:

- **الثقافة نظام مركّب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التّي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين. وتشمل الثقافة كنظام مركّب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القِيَّم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب الاجتماعي

[1] مصطفى محمود أبو بكر ،مرجع سبق ذكره،ص:407.

(عادات وتقاليد أفراد المجتمع ، والأداء والفنون، والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).

- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها "كلا" مُركّبا" تتجه باستمَّرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أنّ ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمَّر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتمَّ تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- **الثقافة نظام يُكتسب ومتغير ومتطور:** فاستمَّرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنّها في تغيير مستمَّر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- **الثقافة لها خاصية التكيّف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيرّ من جانب آخر.

في حين يرى علي بن فهيد الشريف أنّ خصائص وسِمات الثقافة التنظيمية تتمَّيز في كونها :[1]

1. **كلٌّ مُركّب:** تشمل مجموعة من المكونات المادية واللامادية.

2. **إنسانية اجتماعية** : فهي من صنع الإنسان الذي يشارك في صنعها بشكل تفاعلي داخل الجماعة.

3. **بيئية:** تصدر من خلال البيئة التّي وجدت فيها وتعبر عنها بشكل كبير.

4. **متكاملة:** حيث تتجه إلى إيجاد التناسق والتناغم بين مكوناتها المختلفة.

5. **مكتسبة:** لا تولد مع الفرد بل يتمَّ اكتسابها عن طريق التعلم والمحاكاة وتنتقل عبر الأجيال بشكل طبيعي وتلقائي.

6. **وظيفية:** تقوم الثقافة بدور هام وفاعل داخل المجتمع حيث تؤثر في واقعه الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والإداري.

7. **هيكلية:** تصدر في شكل هياكل متوالية وخطوط اتصالات واضحة.

[1] علي بن فهيد بن فهد الفعر الشريف،"الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية ،دراسة ميدانية "،أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم قرى،السعودية ،2007،ص-ص:49-50.

8.**تراكمية مستمَّرة:** تتراكم الثقافة من خلال ما يضيفه كل جيل إلى مكوناتها وعناصرها وتستمَّر عبر الأجيال.

9.**ديناميكية:** تتمَّيز بقابليتها للتطور والتغيّر النسبي.

10.**متكيفة:** تتكيف مع البيئة المادية والطبيعة الموجودة بها من جانب ، ومع احتياجات الإنسان البيولوجية والنفسية من جانب ثان ومع تطور الثقافات المجاورة من جانب ثالث.

11.**قابلة للتقسيم:** تتمَّيز الثقافة العامة بوجود مجموعة من الثقافات الجزئية أو الثقافات الفرعية sub-cultures وهي مجموعة من الثقافات التِّي تخص إحدى فئات المجتمع وتتأثر بالثقافة العامة وتؤثر فيها ومنها الثقافة الإدارية .. الثقافة الزراعية .. الثقافة السياسية .. وغيرها.

12.**نموذجية:** حيث يمكن الحديث عن انساق أو أنماط معينة من الثقافة سواء بالنسبة للمجتمع ككل أو لأي تنظيم فرعي به.

وهناك من يرى أنّ هناك سبع خصائص أولية، يستدلُ من خلالها على جوهرِ ثقافة المنظمة، وهذه الخصائص هي:[1]

1.**الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر:** تَصِفُ كخاصِيَّة الدرجة التِّي تشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

2.**الاهتمَّام بالتفاصيل:** تَصِفُ كخاصِيَّة درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها، و الانتباه إليها، والاهتمام بها.

3.**توجه النتيجة:** تَصِفُ كخاصِيَّة درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لانجاز هذه النتائج.

4.**توجه الأفراد:** تَصِفُ كخاصِيَّة الدرجة التِّي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.

5.**توجه الفريق:** تَصِفُ كخاصِيَّة الدرجة التِّي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.

6.**العدائية** : تَصِفُ كخاصِيَّة درجة عدائية وتنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيُسر وتعاون.

7.**الاستقرار** : تَصِفُ كخاصِيَّة الدرجة التِّي تؤكِّد فيها أنشطة المنظمة قدرتها على المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

في حين يعتقد حسن حريم ،أنّ خصائص ثقافة المنظمة تتمَّثل في التالي :[2]

1.المبادرة الفردية : درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الفرد.

2.التوجيه: مدى وضع المنظمة لأهداف وتوقعات أدائية واضحة.

---

[1] نعمة عباس الخفاجي ،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:37-38.

[2] حسين حريم ،"السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2004،ص:328.

3.التكامل: مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.

4.دعم الإدارة: مدى قيام الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة ،والمساعدة والمؤازرة للعاملين.

5.الرقابة : مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

6.الهوية: مدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التّي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.

7.نظم العوائد: مدى توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالاقدمية والمحاباة وغيرها.

8.التسامح مع النزاع: مدى تشجيع العاملين على إظهار/إعلان النزاعات و الانتقادات بصورة مكشوفة .

9.أنماط الاتصال: مدى اقتصار الاتصالات في المنظمة على الاتصال الهرمي الرسمي.

يعتقد كل من ولكتر واوتشي أنّ نشوء ثقافة تنظيمية ذات خصائص مميزة يتطلب توافر ثلاثة شروط أساسية هي:[1]

1.الاستقرار الوظيفي؛

2.عدم توفر بدائل عمل بمنظمات أخرى ؛

3.وجود نوع من التفاعل بين أعضاء التنظيم

وتحدد نجوى الطبلاوي سِمات وخصائص الثقافة التنظيمية القوية والايجابية ،والتّي يجب أن تتسم بها المنظمات في الآتي: [2]

1.**التجانس**: والمقصود بتجانس ثقافة المنظمة هو وجود نظام مركزي للقِيَّم والمعتقدات والمعايير والرموز واللغة، واضح ومفهوم لكل عضو من أعضاء المنظمة وسائد ومنتشر في كافة أرجائها.

2.**جماعية العمل** : وجود نظام من القِيَّم والمعتقدات يدعم وينمي الارتباط والتضامن والمشاركة بين أعضاء المنظمة ،حيث يسود روح الفريق كافة العاملين بالمنظمة ،و يؤمنون بأنّهم جميعا مسؤولون عن إدارة أصول المنظمة.

3.**القدرة على التكيّف**: وجود نظام من المعتقدات والقِيَّم والمعايير يدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير وترجمة الإشارات الصادرة من بيئتها الداخلية والخارجية إلى تغيُرات في سلوكها ،تعمل على زيادة فرصتها في البقاء و النمو.

4.**الابتكار**: وجود نظام من المعتقدات والقِيَّم والمعايير قادر على تحفيز قدرة المنظمة على إحداث وقبول التجديد والتغيير في الأفكار والأساليب والنُظم والمخرَجات بصورة تجعلها ليس فقط مستجيبة ولكن مبادرة مما يدعم فرصتها في البقاء والنمو والتطور.

---

[1] فريال بن عبد الرحمن بن محمد بن علي إدريس ،"أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات "،رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى،السعودية ،2003،ص:29.

[2] نجوى عبد الله الطبلاوي ،"ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة للازمة "،مداخلة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث وحدة بحوث الأزمات ،كلية التجارة جامعة عين شمس ،القاهرة ،أيام :25-1997/10/26،ص:14.

في حين هناك من يعتقد أنّ النظرة الحديثة لمفهوم الثقافة التنظيمية تختلف عن المفهوم القديم لها ،حيث كان يُنظر للثقافة التنظيمية بسلبية و على اعتبار أنّها مجموعة من الاتجاهات الموجودة في أدنى مستويات الإدارة ، تشكل مشكلة للمنظمة وهذا بسبب اعتقادهم أنّها شر يجب محاربته لأنّها ثقافة ضد الإدارة وأهدافُها سيئة وغير مرغوب فيها ...أما اليوم فأصبح يُنظر لثقافة المنظمة على أنّها متعددة الأوجه تؤثر على جميع المستويات والتخصصات والأقسام التنظيمية في المنظمة بالإضافة إلى ذلك قد تكون مع أهداف المنظمة أو ضدها[1].

ويمكن القول مما سبق أنّه من المهم جدا أن يتعرّف المدراء ومتخذي القرار على مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، والخصائص التّي تتمَّيز بها ،إذ أنّ هذه الأمور تمثل جوانب أساسية لفهم ظاهرة الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها وذلك من شانه جعل الاستفادة منها في تغيير أو تطوير أو الحفاظ على الثقافة التنظيمية السائدة بمنظماتهم ، كما أنّ خصائص ثقافة المنظمة من الممكن أن تكون متشابهة بين المنظمات. ولكن من غير الممكن أن تكون متطابقة ،وهذا لأنّ كل منظمة تقوم بتطوير الثقافة الخاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتها ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار ،وبمرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التّي يدركها كل من العاملين والمجتمع .

المطلب الثالث:أهمية الثقافة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة،إذ تعمل على توفير إطار جيد لتوجيه السلوك التنظيمي،وذلك من خلال الضغوط التّي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدماً في التفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة.

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنّها تعمل على تطوير فكر العاملين وتوجيههم نحو متطلبات ومصلحة العمل وتمنح العاملين هوية مستقلة، كما تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وتدفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية ، وتعمل على تشجيع الالتزام الجماعي، كما تدعم وتشجع الاستقرار الاجتماعي وتساعد العاملين على فهم متطلبات المنظمة .بالإضافة إلى أنّ الثقافة تلعب دورا في تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها وتحثُّ على الابتكار وروح الإبداع ومواجهة الأزمات ، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون هناك معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الإستراتيجيون عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القِيَّم ، والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وعلى كيفية تعاملهم مع البيئة والمنافسين.[2]

[1] Yen,JU ,Krumwiede and Sheu, Across Cultural Comparison of Top Management Personality for TQM ,Implementation Total Quality Management ,Vol (13),NO (3) ,2002 , P:335.

[2] هدى جواد محمد بدر ،مرجع سبق ذكره ،ص:25.

ولا تكمن أهمية ثقافة المنظمة في كونها محدِداً أساسيا لسلوك إدارتها ،ومديريها ،والعاملين فيها والمتعاملين معها في الأمدين البعيد والقريب ، فقط ، بل تعتبر المرآة العاكسة لمختلف صور المنظمة وأنشطتها الظاهرة وغير الظاهرة ، وهي الفضاء الذي تتولد منه خيارات ، استراتجيات ،وخطط،وهياكل المنظمة ،وأسلوب قيادتها ،كما أنّه لا قِيمة لنجاح المنظمة وتمَّيزها دون حواضن ثقافية ترسِّخ مبادئ العمل وتقاليده ،وطقوسه ،ورموزه وشعاراته[1].

وعموما يمكن إعطاء توضيح أكثر لأهمية الثقافة التنظيمية من خلال الآتي:

- تعمل ثقافة المنظمة على تحديد أبعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة المعنية شعورا بالهوية التنظيمية وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة، وتسهّل بناء الالتزام لدى الأفراد بشيء ما ،أكثر من الاهتمَامات الشخصية الأخرى للفرد.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة ،وتحديد الأولويات الإدارية،فالثقافة الواضحة والقوية تمُّد الموظفين برؤية واضحة ،للطريقة التِّي تتمَّ بها الأشياء.
- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت وتضيّق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم ،فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة التِّي تساعد على ربط المنظمة ببعضها البعض.[2]
- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.
- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيُّرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتّلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.
- تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف الشخصية بأهداف المنظمة العليا وتشكل القِيَّم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار ،ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القِيَّم السائدة في المجتمع .
- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها لمواكبة التغيُّرات والتطورات، وقد تسبب الثقافة السلبية انحسار وتراجع المنظمة وخروجها من السوق.[3]
- تعتبر بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التِّي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم ،وعلاقاتهم ،وانجازاتهم.

---

[1] نعمة عباس الخفاجي ،مرجع سبق ذكره ،ص:47.

[2] سامي المدان ،صباح محمد مرسي ،شوقي ناجي الجواد،"قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج)"،مجلة العلوم الإنسانية ،عمان ،العدد 44،2010،ص:05.

[3] عبد الرحمن العبادلة ،"الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن "،رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة ،جامعة مؤتة ،الأردن ،3003،ص-ص :35-36.

- تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ،وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها،وخاصة إذا كانت تؤكد قِيَّم ا معينة مثل الابتكار ،والتميّز والرِّيادة ، والتغلب على المنافسين.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعدا لها في تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قِيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة ، وقادة الفرق ، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية ، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل ، ولكنها قد تصبح ضارة إذ كانت تؤكد على سلوكيات روتينية ، كالطاعة التامة ، والالتزام الحرفي بالرسميات.

– تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين ، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التِّي تبنى قِيَّم الابتكار والتفوق و تستهوي العاملين المبدعين ، والمنظمات التِّي تكافئ التمَّيز والتطوير، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

– تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قِيَّم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل ،كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القِيَّم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير [1].

إذن يمكن القول مما سبق أنّ الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم بغض النظر عن حجمه أو شكله أو صنفه...، وإذا التزام بها الأفراد في جميع المستويات فإنّ روح الفريق والتعاون ستكون الميزة التِّي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية ،هذا و تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في الحاجة إليها عند تطبيق استراتجيات جديدة (إدارة الجودة الشاملة ،إدارة المعرفة ،...)،في المنظمة ،باعتبارها الرّكيزة الأساسية التِّي تدعم التحول إلى تلك الاستراتجيات الجديدة من خلال غرس ثقافة تنظيمية يشعر الأفراد من خلالها بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل ،واتخاذ القرار..مما يعزز ولاءهم لمنظماتهم وشعورهم بالفخر والاعتزاز بها.

المطلب الرابع : مراحل تطور الثقافة التنظيمية

مرت الثقافة التنظيمية أثناء تطورها بالمراحل التالية :[2]

[1] محمد بن علي بن حسن الليثي،"الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ،رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط،جامعة ام القرى ،السعودية ،2008،ص–ص:17–19.

[2] موسى اللوزي ،"التنمية الإدارية ،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان،2001،ص–ص:232–233.

1.المرحلة العقلانية :

هي المرحلة التّي تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان Taylor من روّاد هذه النظرية التّي نظرت إلى العامل نظرة ميكانيكية ،وفي هذه المرحلة تمَّ إفراز قِيَّم مادية رسَّخت هذه النظرة، إلا أنّ هذه القِيَّم قد تغيرت ،ويمكن ملاحظة هذا التغيُر في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القِيَّم في المرحلة الأولى من قِيَّم مادية إلى قِيَّم معنوية .

2-مرحلة المواجهة :

ظهرت خلال في هذه المرحلة قِيَّم تنظيمية جديدة نتيجة ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني،ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قِيَّم الحرية والاحترام والتقدير.

3-مرحلة الإجماع في الرأي:

اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القِيَّم الإدارية، وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X, Y لترسيخ مجموعة من القِيَّم في كل فرضية .

4-المرحلة العاطفية :

كانت القِيَّم الجديدة التّي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب "Hawthorne" التّي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس ، وأنّ الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

5. مرحلة الإدارة بالأهداف :

تركز القِيَّم في هذه المرحلة على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة، و وضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

6. مرحلة التطوير التنظيمي :

تضمنت هذه المرحلة قِيَّم جديدة تمَّثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية البحث العلمي التّي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع الخطط الآنية والمستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقِيَّم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

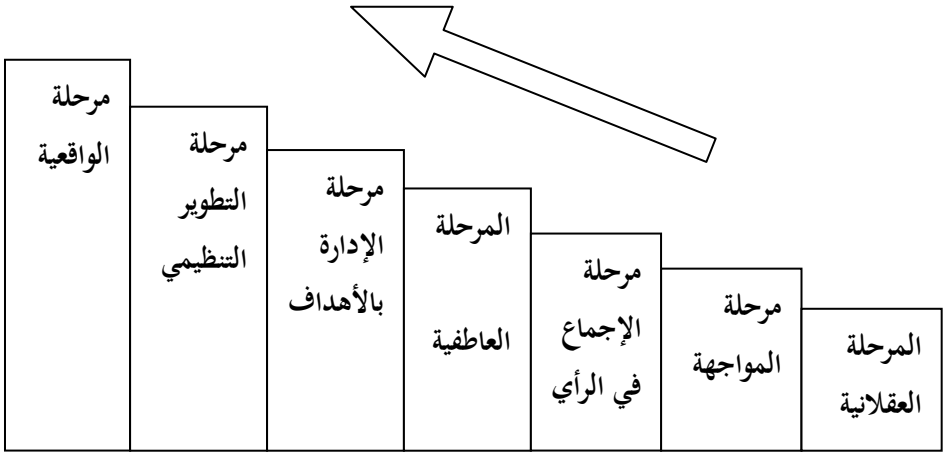
7-مرحلة الواقعية :

يمثل تطور القِيَّم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التّي مرت بها القِيَّم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

ويمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم :(01)

مراحل تطور الثقافة التنظيمية



المصدر : إيهاب فاروق مصباح العاجز،"دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ،دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة"،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة،2011،ص:26.

المبحث الثاني: مكونات ومصادر الثقافة التنظيمية ومستوياتها وأنّواعها.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مكوناتها وعناصرها المتشابكة التّي تحدد هوية المنظمة ،بالإضافة إلى المصادر المتعددة التّي تمّتاز بها الثقافة التنظيمية، والتّي من خلالها تتمّايز المنظمات وتتمّيز، وللثقافة التنظيمية مستويات وأنّواع عديدة تتطلب فهمها ودراستها لمعرفتها واستعمالها كنقاط قوة للمنظمة ،و هذا ماسا نحاول التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول:مكونات الثقافة التنظيمية.

تعددت وجهات نظر الباحثين والدارسين حول عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية ،ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاتفاق حول طبيعة المفهوم والى تعدد الأوجه والأبعاد والعناصر التّي يمكن من خلالها وصف الثقافة التنظيمية ،ونتيجة لذلك نشا الكثير من الخلط عند عرض مكونات الثقافة التنظيمية[1] ، بين العناصر الأساسية التّي تعد بمثابة المكون الأساسي، والمواد الخام للثقافة وبين الأشكال الثقافية التّي تعكس طبيعة الثقافة التنظيمية ،ويمكن من خلالها فهم بعض جوانب الثقافة.

وستتناول الدراسة مكونات الثقافة التنظيمية من خلال محورين،حيث يتناول المحور الأول العناصر الأساسية المكونة للثقافة التنظيمية ،بينما يتناول المحور الثاني الأشكال الثقافية كما يلي:

أولا: عناصر الثقافة التنظيمية

على الرغم من تعدد العناصر التّي وردت في التعاريف المختلفة للثقافة التنظيمية ،إلا أنّه يمكن اشتقاق مجموعة من العناصر الأساسية التّي تعد بمثابة قواسم مشتركة بين تلك التعاريف ،ويمكن القول أنّ تلك القواسم المشتركة تتمّثل في :

1. **القِيَّم التنظيمية** :هي النشاط الذهني الذي يحدث في ذهن الفرد أي ما يتعلق بالأفكار والفلسفة، التّي يتقاسمها الأفراد، وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المنظمة التّي من شانها خلق قِيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات[2]،كما تعتبر القِيَّم التنظيمية بمثابة مبادئ يحرص الفرد على اكتسابها والحفاظ عليها ،كما أنّ القِيَّم تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها ،وتكتسب هذه القِيَّم من المجتمع من خلال التعليم ،الملاحظة،الاقتداء...الخ،وتتجسد أهمية القِيَّم في كونها دستورا مرجعيا يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل ،كما تسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من

[1] James L,Zazzali, ,Organizational Culture and Physician Satisfaction, With Dimensions of Group Practice ,Health services research 42:3 ,part L ,2007 ,p 1152.

[2] إبراهيم الحاج عمر،مرجع سبق ذكره ،ص:44.

السيئ في السلوكيات، سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام الحوافز أو مراقبة التسيير[1]،وتنقسم القِيَّم التنظيمية إلى مستويين من القِيَّم كما يلي:[2]

أ.القِيَّم الجوهرية :وتعرّف بأنّها المبادئ الأساسية والثابتة للمنظمة ،فهي بمثابة الأساس الذي تُبنى عليه المنظمة ،كما يمكن تشبيهها بالغراء الذي يربط ويوحِّد قِيَّم ومعتقدات الأفراد حول الأهداف التِّي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ،كما تعتبر القِيَّم الجوهرية بمثابة الجذع الذي تتفرع منه القِيَّم الملازمة لأداء العمل وتنفيذ الاستراتجيات ،وتنظيم السياسات والإجراءات التنظيمية ،وقد تتغير وتتبدل إستراتجية المنظمة وسياساتها تكيُفاً مع التغيرات التِّي قد تطرأ في البيئة الخارجية لكن هذا التغيير يكون في إطار قِيَمها الجوهرية الثابتة.

ب.القِيَّم التشغيلية :

هي تلك القِيَّم المقترنة بطريقة أداء المنظمة الحالي ،والتِّي يتمَّ تطويرها لتفعيل القِيَّم الجوهرية وجَعلها واقعا ملموسا يسري في كافة أقسام وفروع المنظمة ،وتعمل القِيَّم التشغيلية على مواجهة التحدّيات التِّي تواجه المنظمة في بيئتها الخارجية ،وفي نفس الوقت تعمل على التقليل من حدة الضغوط الداخلية المعوقة لتحقيق أهداف المنظمة،وعلى سبيل المثال ولإيضاح الفرق بين القِيَّم الجوهرية والقِيَّم التشغيلية، قد تُدرِج المنظمة "الفعالية" كأحد قِيَّمها الجوهرية ،وبذلك يمكن التأكيد على مجموعة من القِيَّم التشغيلية التِّي ترى المنظمة أنّها أنّسب القِيَّم التِّي يمكن من خلالها تحقيق الفعّالية ،والتِّي قد تتمَّثل في :التوجه بالنتائج،والعمل الجماعي ،المبادرة ...الخ

2.المعتقدات التنظيمية:

و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.[3]

3.الأعراف والمعايير التنظيمية :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنّها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتّباع وهي ما تمَّ التعارف علية داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنّها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنّها مفيدة للمنظمة ولبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو بدونها

[1] مسعودة شريفي ،،كريمة حاجي،"المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة "،بحث مقدم للملتقى الدولي الثالث حول :منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ،جامعة بشار ،أيام 14-2012/02/15 ،ص:7.

[2] أمل مصطفى عصفور ،"قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي"،اصدرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2008،،ص:194.

[3] محمد احمد العطار،مكونات الثقافة التنظيمية، http://www.islammemo.cc/2009/05/21/82316.html 22.03.2010

مثل:عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد ،أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من ذاتِ جنسية أجنبية.[1]

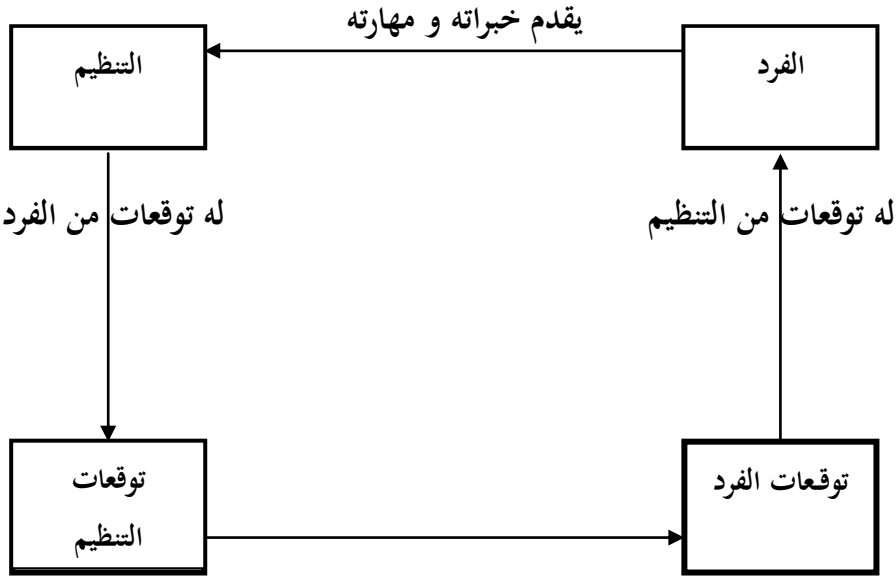
3.التوقعات أو الافتراضات التنظيمية :

تتمَّثل الافتراضات التنظيمية في القِيَّم و المعتقدات الراسخة ،التِّي تتحول مع مرور الوقت و دوام الممارسة إلى مسلمات بديهية لا يمكن التشكيك فيها ، و هذه الافتراضات هي الحصيلة النهائية الناتجة عن نضج ثقافة المنظمة ،و مع هذا النضج تتحول معظم القِيَّم إلى افتراضات أساسية[2] ، و تتمَّثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات التِّي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، و الزملاء من الزملاء الآخرين، و المتمَّثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل، و توفير بيئة تنظيمية، و مناخ تنظيمي يساعد و يدْعَم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية[3].

و الشكل الموالي يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري:

الشكل رقم (02)

يوضح التوقعات التنظيمية بين الفرد والتنظيم الإداري



المصدر:اسعد احمد محمد عكاشة، "اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ،دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات paltel في فلسطين "،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية غزة ،2008، ص14.

[1] إيهاب فاروق مصباح العاجز،"دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ،دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة"،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة،2011،ص:17.

[2] Schein , E ,H , Organizational Culture and Leadership , Jossey Bass ,san Francisco ,2004 ,p:28 .

[3] رفعت عبد الحميد الفاعوري ،"إدارة الإبداع التنظيمي "،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2005،ص:155.

ثانيا: الأشكال الثقافية

تعبر الأشكال الثقافية عن مجموعة من العناصر والتصرفات التّي تعكس قِيَّم ومعتقدات المنظمة ،حيث يمكن من خلالها التعرف على بعض معالم الثقافة التنظيمية ،كما يمكن من خلالها انتقال بعض القِيَّم التنظيمية بين أفراد المنظمة ، فهي وسيلة يتعلم العاملون من خلالها ثقافة منظماتهم، و تسعى المنظمة من خلالها إلى التعريف بثقافتها للمجتمع الذي يحيط بها وتتمَّثل في الأتي:

1.الممارسات الرسمية:

تمَّثل الممارسات الرسمية في المنظمة، الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، فبالرغم من أهمية القِيَّم المعلنة و المتبناة فإنّها عادة ما تكون موجهة للجمهور الخارجي و مصاغة بطرق إنشائية و مثالية ،و لا يمكن من خلالها توقع الكيفية التّي ستتصرف بها المنظمة فعليا ، و لا تتضح تلك الكيفية إلا من خلال الممارسات الرسمية التّي تعد بمثابة القِيَّم المطبقة فعلا ، إذا يتضح من خلالها طبيعة السلوك السائد و العلني في المنظمة ،كما تمَّثل الممارسات الرسمية مؤشرات ومعايير واضحة للعاملين وذلك من خلال تحفيزها ومكافأتها لبعض السلوكيات واستنكارها ومعاقبتها للبعض الأخر، و تظهر الممارسات الرسمية (على سبيل المثال) من خلال طرق إدارة الاجتماعات وتنظيمها وسرعتها وكفاءتها في حل المشكلات، وطبيعة إجراءات العمل، وطرق عرض التقارير وغيرها من الممارسات.[1]

2.الرموز: هي عبارة عن أشياء ،أفعال ،أحداث ترتبط بمعنى معين لدى الناس ،مثل :شعار المنظمة ،عملها أو اسمها التجاري وغيرها ،وتحمل الرموز معاني معينة ترتبط بقِيَّم المنظمة ومعاييرها[2]، كما تعمل الرموز كضوابط سلوكية ترشد الفعل في مواقف محددة ،فعلى سبيل المثال يتقبل الناس أوامر رجل الشرطة خارج منظمة الشرطة دونما أي نقاش طالما أنّه يرتدي الزي الرسمي،كما تكتسب أهميتها بما تُوجِده من شعور خاص بالهوية لدى الأفراد العاملين في المنظمة ،وبمرور الوقت تصبح هذه الرموز مألوفة و يتشاركها جميع أعضاء المنظمة لتصبح جزءا من شخصية المنظمة[3].

3.الطقوس: تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة، وإعطاء أهمية للأحداث التّي تحمل القِيَّم الأساسية، وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط ، والطقوس بشكل عام هي عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور دينية أو خرافية أو قبلية، وتمَّثل الطقوس في المنظمة عادات وتصرفات يعتاد الأفراد على القيام بها مثل طريقة إعداد الاجتماعات و الاحتفالات التّي تحييها المنظمة ، الرحلات الجماعية وغيرها من الطقوس التّي تهدف إلى تثبيت الثقافة داخل المنظمة[4].

---

[1] زيد صالح حسن سميع ،مرجع سبق ذكره،ص:64.

[2] ميلود ربيعي ،"تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ،دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية PIPEGAZ،رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ،جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة ،2006،ص:59.

[3] زيد صالح حسن سميع ،مرجع سبق ذكره،ص:65.

[4] مسعودة شريفي ،وآخرون ،مرجع سبق ذكره ،ص:08، بتصرف.

5. القصص: هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون جيدا ، و تذكرهم بالقِيَّم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال ، و تدور أحداث هذه القصص في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنّها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التّي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملين على فهم الحاضر، والتمَّسك بالثقافة والمحافظة عليها.[1]

6.اللُّغة :هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية ، وفي كثير من المنظمات تعكس اللّغة التّي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة[2]،كما أنّها تعرَّف أيضا بأنّها مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التقنية التّي يبتكرها العاملون والإدارة فيما بينهم ،وكذلك الكلمات والعبارات التّي تكون ذات دلالات ولا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط كونها من ابتكارهم،حيث يمكن ترجمة هذه اللّغة إلى مجموعة من القِيَّم و المفاهيم التّي تبين للإدارة العليا مدى اتفاقهم أو اختلافهم مع القِيَّم التنظيمية المرغوبة.[3]

فمثلاً و على الرغم من أنّ اللغة العربية هي اللّغة الرسمية في الجزائر إلا أنّ اللغة السائدة في الإدارات و المعاملات هي اللغة الفرنسية ، و تمَّارس هذه الازدواجية في اللغة تأثيرا سلبيا على فعالية التسيير لأنّ اغلب المديرين متفرنسون ، في حين نجد أنّ معظم العمال في المنظمات الجزائرية هم إما أميون أو تعلموا بالعربية، وهذا الوضع من شأنه أن يخلق قطيعة بين القمة والقاعدة ، فالرؤساء والمديرون يرسلون رسائلهم باللغة الفرنسية التّي لا يفهمها معظم العمال ، والذين بدورهم لا يمكنهم التعبير عن أرائهم وطرح اقتراحاتهم وأفكارهم باللغة الفرنسية بشكل جيد ، مما يفرز عدة نتائج سيئة وسلبية في المنظمة الجزائرية ومنها على سبيل المثال لا للحصر المشاركة في اتخاذ القرارات.[4]

هذا وهناك أشكال أخرى للثقافة والتّي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي :

[1] حسين حريم ،"إدارة المنظمات منظور كلي"،مرجع سبق ذكره ،ص:262.

[2] المرجع السابق ،ص:263.

[3] أمل مصطفى عصفور،مرجع سبق ذكره ،ص:70.

[4] ميلود ربيعي ،مرجع سبق ذكره ،ص:59.بتصرف

الجدول رقم (01)

عناصر الثقافة التنظيمية الظاهرية

العنصر الظاهري	الوصف
الشعائر	مجموعة فعاليات /أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتمّ القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي ،وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو أنجاز أغراض محددة ،مثلا:طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة ،أو ترقية مسئول ،أو اجتمّاع غداء أسبوعي غير رسمي (Informal)لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
الأساطير/الخرافات	فهي قصص من نوع معين تعطي تفسيرا خياليا ولكن مقبول لحدث/شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيرا وغامضا ،فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الراويات الخرافية حول مؤسسي المنظمة ،أو نشأتها أو تطورها التاريخي من اجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.
الأبطال	هم أنّاس يتمّسكون بقِيَّم المنظمة وثقافتها ،ويقدمون دورا نموذجا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة.
نجوم غير عاديين	وهم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رموزا للصناعة (التّي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.
الراويات الشعبية	وهي روايات محض خرافية ولا أساس لها.
القصص البطولية	وهي روايات تاريخية تصف الانجاز ات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها .
الإيماءات	وهي عبارة عن حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن معأنّي معينة.
البيئة المادية	وتشير إلى الأشياء التّي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية،وتتضمن كيفية تصميم المبأنّي والمكاتب ونوع الأثاث ،وموقع الفرد ،وكذلك توزيع البريد على العاملين ،والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدرأنّ.

المصدر:حسن حريم ،"إدارة المنظمات منظور كلي "،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:262-263.بتصرف

ويمكن القول مما سبق أنّ مكونات الثقافة التنظيمية ، سواء كانت العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية أو الأشكال الثقافية ،فإنّها تعمل على توجيه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم ،وتساهم هذه المكونات في بَلورَة ثقافة المنظمة ،فكلما كانت هذه المكونات متماسكة وقوية كلما كانت ثقافة المنظمة قوية ولإبراز أهمية هذه المكونات ، تحاول الدراسة الحالية التركيز على أهم عناصر الثقافة المتمّثلة في القِيَّم و المعتقدات والافتراضات الأساسية والأعراف ، و الممارسات الرسمية كأهم عناصر الأشكال الثقافية ، وهذا ليس لأنّ العناصر الأخرى غير مهمة ، ولكن لأنّ الأشكال الثقافية الأخرى (القصص،الطقوس ،الرموز ، الإيماءات،وغيرها ...) تتطلب البقاء في البنوك محل الدراسة مدة طويلة لفهم مضامينها.

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

لا تنشا الثقافة التنظيمية مصادفة ،أو بصورة فجائية ،وإنما تتطلب فترة طويلة كي تترسخ فيها الافتراضات، والقِيَّم الخاصة بها ،كما أنّها تحتاج إلى وسائل لتنتقل من جيل إلى أخر داخل المنظمة ويتطلب فهم الثقافة التنظيمية معرفة مصادرها والمنابع التّي تستقي منها المنظمة افتراضاتها الأساسية ،وقِيَّمها ومفاهيمها التّي تتبناها وتكيفها مع

طبيعتها وتكوّن منها ثقافتها الخاصة بها ، والتّي هي مزيج من هذه المصادر ،بمعنى أنّها تكوّن لها شخصيتها التّي تُميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.[1]

هناك من يرى أنّ الثقافة التنظيمية تنشأ من تفاعل أربعة عوامل هي:[2]

1.صفات أفراد المنظمة وخصائصها: يتمَّثل المصدر الأساسي لثقافة المنظمة في الأفراد المكونين للمنظمة وبالذات المؤسسين لها ، فتختلف المنظمات بثقافتها نظرا لاختلاف القِيَّم التّي يمتلكها أفرادها ، و التّي تُشكل جوهر ثقافتها التنظيمية. وبمرور الوقت فإنّ الأفراد الذين لا يتجاوبون معها يغادرونها ،والنتيجة أنّ الأفراد داخل المنظمة يصبحون متقاربين أكثر وأكثر.

2.خصائص الإدارة العليا: تنشأ عدة قِيَّم ثقافية من الشخصية و المعتقدات الخاصة بالإدارة العليا للمنظمة، وهذه القِيَّم تكون حسبما يكون مدراء الإدارة العليا إلا أنّ المنظمة تقوم بتطوير بعض القِيَّم الثقافية لضبط ثقافة الأفراد وهذه القِيَّم هي القِيَّم الأخلاقية والتّي هي عبارة عن قِيَّم ومعتقدات وقواعد أخلاقية تؤسس الطريق المناسب لأعضاء المنظمة للتعامل فيما بينهم.

3.الحقوق الخاصة التّي تعطيها المنظمة للعاملين : وهي الحقوق التّي تعطيها المنظمة للأفراد لاستلام واستخدام موارد المنظمة، وهذه الحقوق تُهدد المسؤوليات والتسهيلات الخاصة بكل عضو في أملاك المنظمة وتساهم في تطوير معايير وقِيَّم واتجاهات مختلفة نحو المنظمة.

4.الهيكل التنظيمي :يعد الهيكل التنظيمي أحد المصادر الهامة التّي تُسهم في تشكيل ثقافة المنظمة إذ أنّه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها ، و يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التّي تقوم بالأعمال والأنشطة التّي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة ويحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها ، وعادة ما تقترن الهياكل التنظيمية المختلفة بنشأة الثقافة التنظيمية و ظهورها، و يؤدي تنوع الهياكل التنظيمية إلى ظهور ثقافات تنظيمية مختلفة ، فالهياكل العضوية التّي تتسم بدرجة عالية من الاستقلالية والرغبة في تحمّل المخاطر ، أما في ظل الهياكل الميكانيكية التّي تتسم بمركزية عالية فتسود فيها ثقافة العمل الفردي وتقل الجماعية ،كما تقل ثقافة التجديد والتطوير والمرونة وروح الابتكار.

وهناك من يعتقد أنّ مصادر الثقافة التنظيمية تتمَّثل في الأتي: [3]

---

[1] ماجد بن غرم الله الحقيب الغامدي ،"ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة "،رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى ،السعودية ،2008،ص:26.

[2] انظر كل من :

– فهد يوسف الدويلة ،"اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة عمان ،الأردن ،2007،ص:20.

– إيمان عبد الرحيم داوود الخلايلة ،"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها "،رسالة ماجستير غير منشورة في علم المكتبات والمعلومات،جامعة عمان ،الأردن ،2010،ص:21.

[3] ماجد بن غرم الله الحقيب الغامدي،مرجع سبق ذكره ،ص–ص:26–27، بتصرف.

1.الثقافة القومية :تلعب الثقافة القومية دورا هاما في تكوين ثقافة الفرد داخل المنظمة،إذ أنّه يدخل منظمته حاملا ثقافة مجتمعه وثقافة الدولة التّي يعيش فيها ،من خلال ما يحمله من قِيَّم ومعتقدات وافتراضات و التّي اكتسبها طيلة فترات حياته وحتى انضمامه إلى هذه المنظمة ، ولعل من أهم وابرز الثقافات القومية :الدِّين، و الذي تلعب القِيَّم التّي يمنحها للفرد أهمية بالغة في تشكيل وصياغة ثقافة تنظيمية وتُكسبه طابعا يميزه في نسيج تلك المنظمة.

2.القادة والمؤسسون :يلعب المؤسسون دورا هاما وحيويا في نشأة و تكوين المنظمة وتحديد شكلها و رسالتها، نشاطها وأهدافها وطرق وأساليب العمل بها ، وغالبا ما تبدأ أي منظمة بمؤسس أو جماعة من المؤسسين يحملون فكرة معينة لمشروع ما أو لخدمة أو سلعة جديدة ...،ويلاحظ في فترات التأسيس تقارب التكوين الثقافي وانطباعات الموظفين في المراحل الأولى لتأسيس المنظمات،ويرجع ذلك إلى رغبة المؤسسين في إلحاق نوع أو نمط معين من الموظفين إلى تلك المنظمات حيث تتفق وتنسجم رؤيتهم وتنسجم مع رؤية وتوجيهات المؤسس أو لمجموعة المؤسسين،حيث يقوم المؤسسون بنقل ثقافتهم الخاصة في حل المشكلات – باعتبارهم الأقدر على ذلك وأصحاب القرار والاختيار- إلى بقية مستويات التنظيم مما يصبغ المنظمة بصبغة ثقافية خاصة هي في حقيقتها انعكاس لفهم وتصور المؤسسين.

3.طبيعة النشاط: تختلف المنظمات في نشاطاتها وبالتالي في أهدافها ، مما يميز كل منظمة عن غيرها من ناحية الثقافة التنظيمية الخاصة بها و هناك من يعتقد أنّ مصادر الثقافة التنظيمية تنبع من العناصر المكونة لها و المتمَّثلة في :[1]

- العادات و التقاليد و الأعراف؛
- التوقعات و القِيَّم المشتركة؛
- الطقوس و الاحتفال بالمناسبات؛
- الأساطير و الشعائر؛
- الشخصيات البطولية؛
- المؤسسين الأوائل؛
- المجاز ، الطرائف، النكت و الألعاب؛
- البطولات و الرموز الاجتماعية ؛
- القصص والحكايات؛
- القواعد و اللغة و اللباس.

[1] انظر كل من :

- محمد فلاق ،مرجع سبق ذكره،ص-ص:17-18.
- إيهاب فاروق مصباح العاجز،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:15-16.

و يمكن القول مما سبق أنّ مصادر الثقافة تعتبر بمثابة المنهل الذي يغذي ثقافة المنظمة ،و يمكن تصنيف مصادر ثقافة المنظمة إلى قسمين حيث القسم الأول يتمَّثل في الثقافة القومية، القادة والمؤسسون ،وطبيعة النشاط أما القسم الثاني يتمَّثل في مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية في حد ذاتها .

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

حددا كل من Turnerو Hampden مستويات ثقافة أي منظمة بثلاثة مستويات هي:[1]

1.جزء ظاهر من أنماط السلوك؛

2.جزء ينصب على مستوى الوعي الأوسع،وهو عبارة عن قِيَّم وقناعات في أذهان وقلوب الناس؛

3.جزء مسلمات و هي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة من عِلّاتها فهي غير مرئية.

وهناك من يقسم مستويات الثقافة التنظيمية إلى:[2]

1.الجوانب المادية والتِّي تتضمن أسلوب تنظيم المكاتب، والتقنية المتاحة، و الزَّي المناسب ،بجانب الأساليب القيادية المتبعة ،وأسلوب التعامل مع المهام ،والتنظيمات،والتفاعلات غير الرسمية،و ديناميكيات المجموعات والاتصالات.

2.القِيَّم وفلسفة التنظيم و إيديولوجية منسوبيه،والمعايير الأخلاقية التِّي تحكم العمل ،ومستوى الأداء والاتجاهات.

3.المبادئ الأساسية لمنسوبي التنظيم التِّي تحكم العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد.

و هناك من يعتقد أنّ مستويات الثقافة التنظيمية تنقسم إلى:

المستوى الأول : يتضمن هذا المستوى الأشياء التِّي يقوم الإنسان بصنعها، و تتمَّثل في تصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات، القصص والشعائر داخل المنظمة.

المستوى الثاني :ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقِيَّم ، وتحدد هذه القِيَّم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة الوظيفة وثقافة الفرد .ففي ثقافة القوة نجد أنّ تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قِيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنّها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الإدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف[3].

---

[1] صالح بن سعد المربع ،"القيادة الإستراتجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني "،أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض،2008،ص:62.

[2] زياد سعيد الخليفة ،"الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية "،رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2008،ص-ص:26-27.

[3]Aktou F, O, Le Management Entre Tradition et Renouvellement, Morin éditeur ,Montréal ,2005 ,p :256.

المستوى الثالث : ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التِّي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم [1].

في حين هناك من يميِّز مستويَين فقط للثقافة التنظيمية وهما :[2]

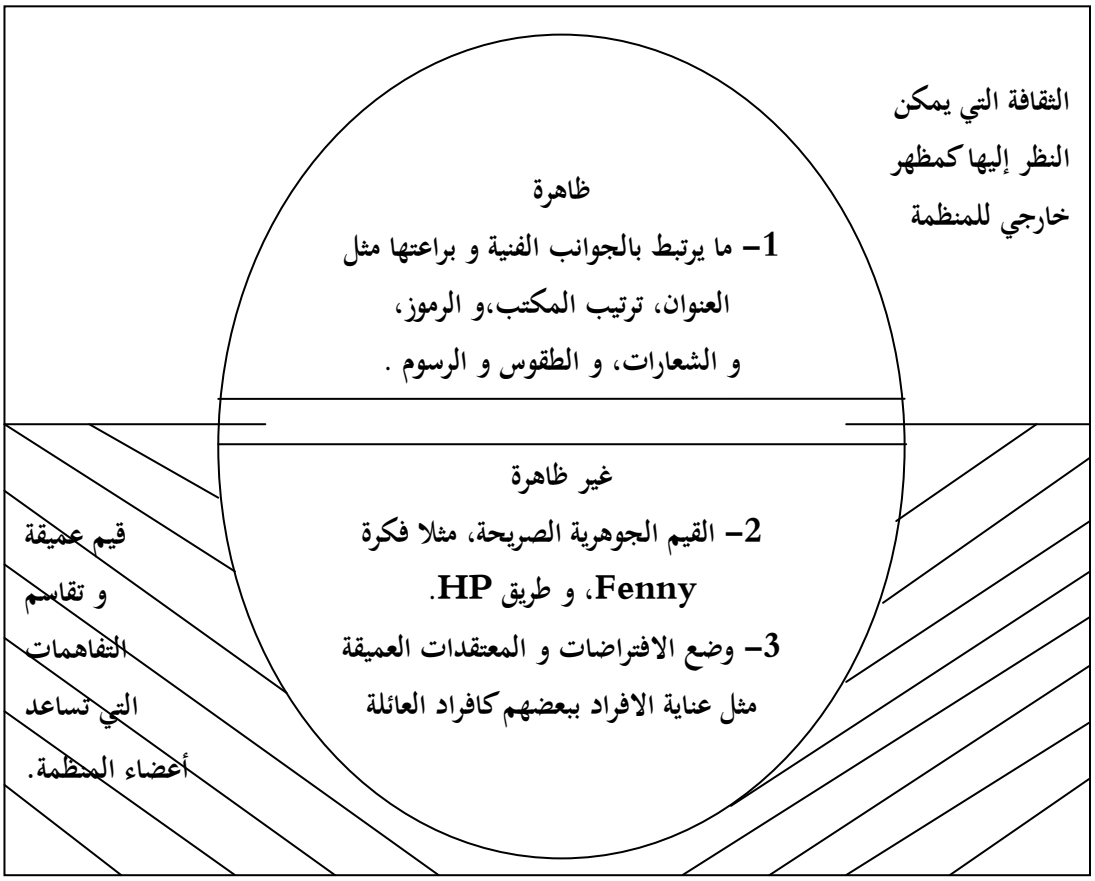
أ.مستوى ظاهر ومرئي: وهي عبارة عن المؤشرات المرئية والسلوكيات التِّي يُمكن ملاحظتها في الثقافة التنظيمية، و تتمَّثل في ملابس وتصرفات الأفراد والقصص المشتركة ،والرموز الخاصة بأعضاء المنظمة ،اللغة، الطقوس والشعائر.

ب.المستوى الخفي :حيث تعكس العناصر المرئية ،القِيَّم الخفية في أذهان أعضاء التنظيم،وتمَّثل قِيَّمهم وافتراضاتهم ومعتقداتهم ،وكذلك العمليات المتعلمة التِّي تمَّثل الثقافة الحقيقية للأعضاء.

والشكل الموالي يوضح مستويات الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (03)

مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر :نعمة عباس الخفاجي ،مرجع سبق ذكره، ص:30

[1] موسى اللوزي ،"التنظيم وإجراءات العمل "،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الأولى ،2002،ص:231.

[2] مصطفى صلاح المقدم ،"اثر المتغيرات الثقافية والاعتمادية على الشركاء وعلى أداء المشروعات الدولية المشتركة "،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الإسكندرية ،الإسكندرية ،2004،ص:52.بتصرف

وعموما يمكن أنّ نميز بين مستويات الثقافة التنظيمية حسب الأتي :[1]

1.الثقافة الفردية الشخصية:

لكل فرد معتقداته ،و قِيَّمه، ومعايير سلوكية تحكم تصرفاتِه ،وقد تكون هذه الخصائص وراثية عن الوالدين أو التاريخ العائلي،وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه ،أو عن الدِّين ،أو المدرسة ،أو الأصدقاء أو قد تكون خليطاً من كل ما سبق ، وبالتالي لكل فرد ثقافته التِّي تختلف من شخص لأخر.

2.ثقافة جماعة العمل (الثقافات الفرعية)

يقصد بجماعة العمل التقسيمات المختلفة للأفراد داخل المنظمة، سواء حسب المهنة أو الحرفة :مهندسون، مسيرون وعمال بسطاء ...أو حسب العامل الاجتماعي الديموغرافي :نساء، رجال، كهول وشباب... أو حسب الوحدات الجزئية للمنظمة :الفرع، المصلحة، الدائرة والورشة...، لكن ما يجب ملاحظته هو أنّ هذه الثقافات الجزئية قد تلعب دورا إيجابيا فيما يتعلق بتحقيق لُحمة وارتباط قوي بين أفراد جماعة العمل، مما قد يؤثر إيجابيا على مستويات أدائها، و لكن بالمقابل قد تؤثر سلبا على الثقافة الكُلية للمنظمة عن طريق إنشاء ثقافة مضادة، أو صراع للثقافات داخل المنظمة، لذلك يتوجب على المسيرين في المؤسسة إدارة وتوجيه و التنسيق بين الثقافات الجزئية للجماعات المختلفة لكي تتماشى مع المصلحة العامة للمنظمة وأهدافها.

3. ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون للمنظمات الحكومية والمنظمات البيروقراطية الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة ، والخاصة .كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في أماكن العمل داخل نفس المنظمة،حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المنظمة .وقد يرجع ذلك إلى أنّ الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط،مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القِيَّم والمعتقدات التِّي تحكم سلوكهم أو التِّي يعتقدون أنّها تحمي مصالحهم أو تواجدهم في المنظمة.

4.الثقافة الوظيفية أو النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة أو المهنة أو النشاط الواحد ، أو اختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ، فغالبا ما توجد بعض القِيَّم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ،و في نفس الوقت تعتنقها معظم

[1] تم الاعتماد على المراجع التالية :

- كمال قاسمي ،"المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية "،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2003،ص-ص:24-25.
- سالم الياس ،"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة EARA بالمسيلة "،رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2006،ص-ص:23-24.
- مصطفى محمود أبو بكر ،مرجع سبق ذكره،ص:417.
- جاسم بن فيحان الدوسري،مرجع سبق ذكره،ص-ص:42-44.

أو جميع المنظمات العاملة بنفس النشاط أو المهنة ،وبمرور الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط أو المهنة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية ،مثل نمط اتخاذ القرارات ،و مضمون السياسات ،و نمط حياة الأعضاء ، و نوع الملابس وغيرها ، و يتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات المنظمات الأمنية و المستشفيات ....

5.ثقافة المجتمع (الثقافة المجتمعية):

تتمَّثل الثقافة في هذا المستوى في القِيَّم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة .و يتمَّ نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية .وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل:النظام السياسي ،النظام الاقتصادي ،الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة ،تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها .ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أنّ تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

6.الثقافة الدولية (الحضارة التنظيمية):

أصبح العالم اليوم محكوما بالعديد من القِيَّم والأعراف التِّي تحكم كافة البلدان خاصة بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر عام (2001)، وبالتالي فإنّ الثقافة التنظيمية يجب ألا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التِّي تنشا فيها المنظمة ،كما أنّ إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية قد أوجدت توحدا في بعض المصطلحات والقوانين التِّي تنطوي تحت مظلة الأعراف الدولية وفي دراسة لماك ليرن ،يؤكد فيها على أنّ الثقافة التنظيمية للمنظمات الدولية الكبرى كالأمم المتحدة U .N تطغى على الثقافات الفردية أو الخلفيات الثقافية المتعددة التِّي أتى بها الموظفون إلى المنظمات الدولية ،ولهذا فإنّ أي فروق ثقافية فردية سوف لن يكون لها ذلك التأثير على النسق الثقافي العام ،حيث أنّ المتاع الثقافي الفردي لا يمثل أية مشاكل لتلك المنظمات الدولية ،بل سرعان ما يتمَّ الانخراط في إطار الثقافة الدولية ، و يكون ولاء الموظفين إلى ثقافتهم الدولية حيث أنّها الأكثر قدرة على البقاء.

وكخلاصة لما سبق يمكن أنّ نقسم مستويات ثقافة المنظمة إلى مستويين هما: المستوى الداخلي والذي يظم الثقافة الفردية ،الثقافات الفرعية (جماعات العمل) و ثقافة المنظمة ، و هذا المستوي بدوره ينقسم إلى: مستويين هما قسم خفي و الذي يضُم المعتقدات والقِيَّم والتصورات والأعراف ، و قسم مرئي يضم الهيكل التنظيمي والطقوس والشعائر ،القصص واللّغة والممارسات المشتركة ، أما المستوى الخارجي ويظم ثقافة الوظيفة (النشاط) و ثقافة المجتمع والثقافة الدولية .ونحاول في هذه الدراسة التركيز على المستوى الداخلي الذي يضُم المستويات الثقافية السالفةِ الذكر وخاصة ثقافة المنظمة ، و دراسة مدى تأثيرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري ،أما المستوى الخارجي فيتطلب دراسةً منفردةً و وقتاً أطولَ لمعرفة تأثير هذا المستوى على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري.

المطلب الرابع: أنّواع الثقافة التنظيمية

تأخذ ثقافة المنظمة أشكالا وصورا مختلفة ، لكنها تقدم في جُلِّها تفسيراً لفُسيفِسائها الظاهرة والخفية المتصلة بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها ،و المهتمَّ بقدرتها على التكيُّف مع بيئتها و التمَّيز بين مستوياتها وتحديد أولويات الهيمنة فيها ودرجة تراكمها المتصاعد المتزايد وما تحتوي من أنماط ثقافية[1] ،وعموما يمكن تصنيف ثقافة المنظمة إلى عدة أنّواع وأنماط كما يلي:

أ- من حيث عمومية الثقافة :تنقسم إلى : [2]

1.الثقافة التنظيمية العامة:

وهي التِّي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة وتتمَّيز بها عن غيرها من المنظمات، فالأصل في الثقافة التنظيمية هي عمومية الثقافة بحيث يعتنقها كافة العاملين في المنظمة بغض النظر عن طبيعة مهامهم و وظائفهم ،مع أنّه يصعب أن تتوافر درجة الاعتقاد نفسها في عناصر الثقافة لدى جميع العاملين بالمنظمة إلاّ أنّ هناك ما يسمى بالثقافة الشائعة التِّي تمثل مجموعة القِيَّم الجوهرية والمهمّة التِّي يشترك فيها كافة الأعضاء العاملين في المنظمة كقِيَّم العمل الجاد و الولاء للمنظمة وقِيَّم الابتكار و المرونة وغيرها.

2.الثقافة التنظيمية الفرعية أو الثانوية :

فتتمَّثل في توافق المعاني لدى مجموعة معينة على مستوى المنظمة أو فروعها ،حيث أنّها تكوّن مجموعة من الثقافات التِّي تشترك فيها الأقليات وعادة ما تكون أقليات صغيرة الحجم والعدد داخل المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أنّ الثقافات الفرعية، إذا كانت متعارضة مع الثقافة السائدة فإنّها يمكن أنّ تعمل على إضعاف أداء المنظمة و فعاليتها ، أما إذا كانت الثقافات الفرعية منسجمة مع بعضها و متمَّاشية مع الثقافة السائدة ، فأنّ ذلك يدعم و يعزز الثقافة السائدة.[3]

ب- من حيث درجة قوة الثقافة : تنقسم إلى

1.الثقافة القوية :

وهي الثقافة التِّي تخلق لأعضاء المنظمة تمَّاسكا كبيرا فيما بينهم ومعها يفضل الصورة التِّي كونها عنها بحيث تتمَّاشى فعلا مع الواقع والصور التِّي يتمناها أعضائها ، و تنتشر عبر المنظمة كلها و تحضى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة[4] ،أما المعايير التِّي يمكن من خلالها الحُكم على مدى قوة الثقافة فتتمَّثل في: [5]

- درجة ثبات القِيَّم والمعتقدات؛

---

[1] نعمة عباس الخفاجي،مرجع سبق ذكره،ص:25.

[2] حمد الحمود ،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:26-27.

[3] هيثم عبد الله أبو خديجة ،"المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة دراسة ميدانية على شركات التامين المساهمة العامة في الأردن"،أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال،جامعة دمشق ،سوريا ،2007،ص:90.

[4] احمد علماوي،مرجع سبق ذكره ،ص:69.

[5] Luthans ,Fred , Organizational Behavior ,McGraw Hill , inc,7Th Ed, New Yurok,1995,p:500.

- درجة انسجام القِيَّم والمعتقدات السائدة في المنظمة مع قِيَّم الفرد ومعتقداته؛
- مدى مشاركة أعضاء المنظمة في نفس القِيَّم والمعتقدات الجوهرية؛
- مدى الترابط بين القِيَّم والمعتقدات المعلنة في المنظمة وبين ممارسات أعضاء المنظمة؛
- مدى تمَّاسك وقوة انسجام القِيَّم والمعتقدات السائدة مع بعضها.

و تكمُن أهمية الثقافة التنظيمية القوية الايجابية التِّي تعمل على تنمية الدوافع والالتزام وتسهل من التنسيق وتعزز التعاون من جعل المنظمة ذات أداء وفعالية عالية ،وجعل الأفراد يعرفون ما يجب القيام به ،كما أنّ الثقافة التنظيمية القوية لا تسمح بتعدد الثقافات الفرعية المتباينة والمتعددة في المنظمة. إلا أنّه في بعض الأحيان تؤدي الثقافة التنظيمية القوية دوراً سلبياً وتصبح عبئًا على المنظمة وهذا من خلال المعتقدات المنتشرة مثل عدم تشجيع العمل الجماعي أو الديكتاتورية في أسلوب الإدارة[1]...وبالتالي تؤثر على أداء وفعالية المنظمة.

2.الثقافة الضعيفة:

هي التِّي تتسم بعدم التماسك وضعف التجانس بين عناصرها وعدم استقرارها على شكل معين[2]، وللثقافة الضعيفة أثر ضئيل على أداء المنظمة و فعاليتها و ذلك لأنّ درجة انتشارها تكون قليلة ،وفي اغلب الأحوال فأنّ الثقافة القوية تعم و تسود على أي ثقافة ضعيفة مما يؤدي إلى انحسار الثقافة الضعيفة و اضمحلالها[3].

ج – من حيث الفترة الزمنية : وتنقسم إلى

1- الثقافة اليومية :

تتعلق الثقافة اليومية بالأمور التشغيلية اليومية و الخاصة بكيفية أداء الأعمال التفصيلية في العمل ، فإنّ أفضل طريقة لجمع المعلومات عن الثقافة اليومية لأي منظمة هو توجيه الاستفسارات و الأسئلة إلى العاملين في المستوى التنفيذي أو الإدارة الإشرافية .

و الجدول التالي يوضح مثالا على الثقافة اليومية حسب طبيعة العلاقات في العمل :

[1] هيثم عبد الله أبو خديجة،مرجع سبق ذكره ،ص:92.

[2] حمد الحمود،مرجع سبق ذكره،ص:27.

[3] هيثم عبد الله ،مرجع سبق ذكره ،ص:92.

الجدول رقم (02)

الثقافة اليومية حسب طبيعة العلاقات

العلاقات	الثقافة
ما بين دوائر المنظمة	التعاون
	التمَّاسك
	عدم إضاعة الوقت
ما بين الزملاء	التنافس الشريف
	اللطف في المعاملة
	الكياسة
العلاقة مع الرئيس	تجنب الصراع
	دعم الرئيس
	الاحترام
على مستوى المنظمة ككل	الاستقلالية في العمل
	الإبداع
	الخطأ فرصة للتطوير

المصدر: هيثم عبد الله أبو خديجة ،مرجع سبق ذكره ،ص:93

2- الثقافة الموجهة:

تتمحور الثقافة الموجَهة حول الأمور الهامة في المنظمة و بالتالي فهي تتعلق بأداء الأعمال التكتيكية والإستراتيجية في العمل ، أما فيما يخص جمع المعلومات عن الثقافة الموجهة ، فينبغي توجيه الاستفسارات و الأسئلة إلى الإدارة العليا في المنظمة ، حيث أنّ المعتقدات و القِيَّم الموجهة لأعضاء المنظمة توضع عادة من قبل الإدارة العليا .[1]

و أخيراً يمكن القول أنّ أثر الثقافة اليومية في أداء المنظمة يكون مباشرا بينما أثر الثقافة الموجهة في أداء المنظمة يكون بشكل غير مباشر.

د– من حيث الأنماط الرئيسية للثقافة:

قسم handy ثقافة المنظمة من حيث الأنماط الرئيسية للثقافة إلى أربعة أنواع هي:

1.**ثقافة النفوذ أو القوة** :و تعني أنّ عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين وتكون القوة والنفوذ بيد من يتحكم بالمنظمة ويشبه هذا النوع من الثقافة لحد كبير نسيج العنكبوت.[2]

[1] المرجع السابق ،ص–ص:92-93.

[2] عبد الله بن عطية الزهراني ،"اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة "،أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة دمشق ،سوريا ،2007،ص:48.

2.ثقافة الدور: و تبنى ثقافة الدور على أساس أنّ المنظمة تتكون من مجموعة من الوظائف الإدارية والأقسام والفروع وتمَّنح السلطة عن طريق الكفاءة والجدارة،وتعتمد على قواعد وإجراءات عديدة ،وتتلاءم هذه الثقافة مع المؤسسات المستقرة بيئيا[1]،وتمَّ تجسيد هذه الثقافة على أنّها تشبه المعبد اليوناني ،و غالبا ما يتردد أنّها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي[2].

3.ثقافة الوظيفة أو العمل : تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التّي تهتمَّ بأنشطة البحث العلمي والتطوير، و البحث عن التغيير الفاعل،مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية،لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات، فالثقافة في هذه المنظمة تمثل شبكةً نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام، والوظائف، والتخصصات، حيث تعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخِبرات والمعلومات الحديثة، ومن ثّم تنسجم الثقافة بدرجات أكبر مع النتائج، ولكنها غالبًا ما تتعارض مع موارد المنظمة لأنّها في الغالب تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.[3]

4.ثقافة الفرد: تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي ،حيث نجد أنّ الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة ،فان كان هناك هيكل رسمي فإنّه يميل لخدمة الأفراد داخل الهيكل ،ويلاحظ أنّ المنظمات التّي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية "لانجاز الأشياء"ولكنها توجد فقط لغرض وحيد هو تلبية احتياجات الأعضاء، كما أنّ رفض رقابة الأداء الرسمية توضح أنّ هذا قد يكون ثقافة ملائمة للمجموعة التّي تساعد نفسها بنفسها،لكنها لا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال.[4]

و يوضح الشكل الموالي الثقافات الأربع التّي اقترحها Handy :

[1] المرجع السابق ،ص:48.

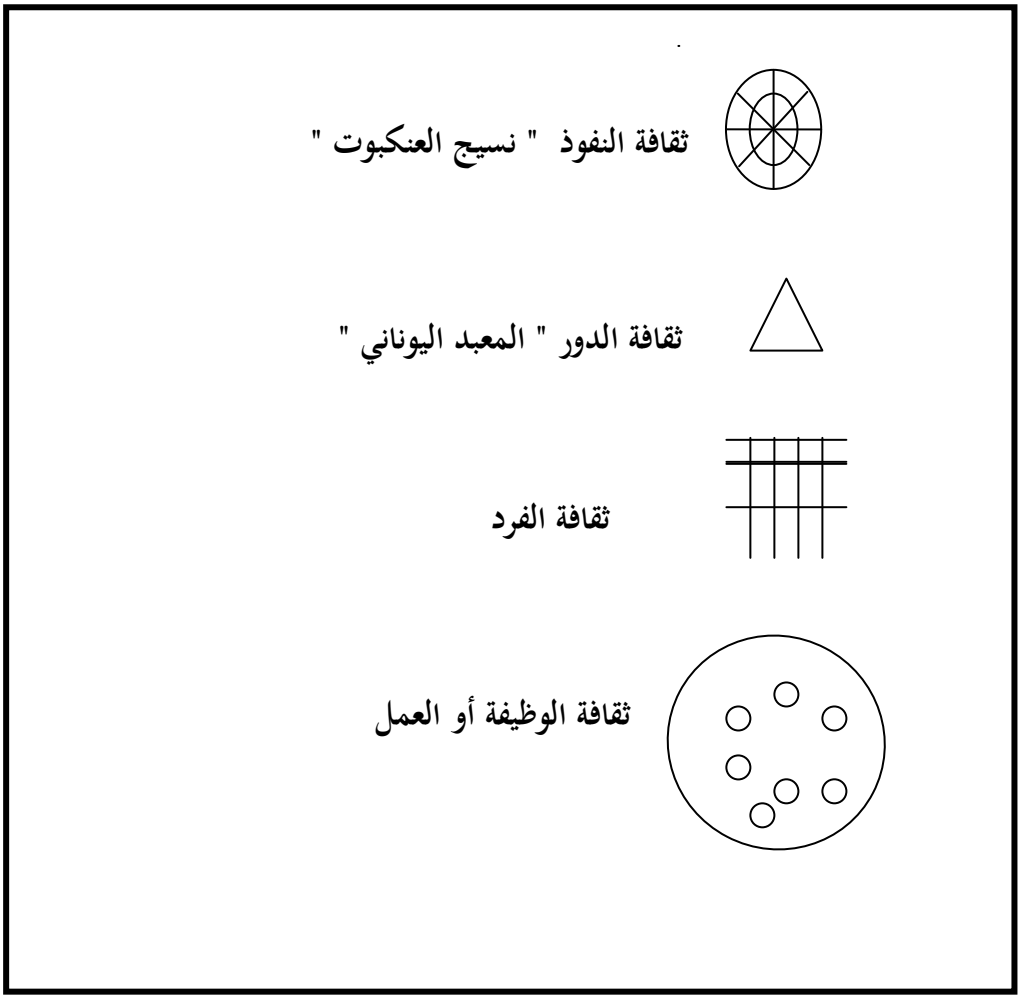
[2] احمد علماوي ،مرجع سبق ذكره،ص:68.

[3] صالح بن سعد المربع ،مرجع سبق ذكره،ص:57.

[4] عبد الرحمن توفيق ،"الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات"سلسلة إصدارات بيمك مركز الخبرات المهنية للإدارة،القاهرة ،الطبعة الثانية ،2008،ص:110.

الشكل رقم (04)

أنماط الثقافة التنظيمية حسب Handy



المصدر : عبد الرحمن توفيق ، مرجع سبق ذكره، ص:107.

كما قدم كل من Dealو Kennedy typology في هذا المجال،أربعة تصنيفات للثقافة التنظيمية ،حيث أنّ هذه الثقافات يحددها عاملان في مناخ السوق هما :[1]

1.درجة المخاطرة المتعلقة بأنشطة المنظمة .

2.سرعة الاستقبال ،واستفادة المنظمة وموظفيها من التغذية العكسية فيما يخص الاستراتجيات والقرارات المنظِمة للأعمال وهذه الثقافات هي:[2]

1. الثقافة الصارمة (ثقافة مفتول العضلات):

[1] عبد الله مهدي العمري ،"تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الامارتية مع التطبيق على قطاع البترول "،أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في الإدارة العامة،جامعة القاهرة ،القاهرة ،2008،ص:87.

[2] المرجع السابق ،ص-ص:87-88.بتصرف

الثقافة الصارمة نمط شائع في المنظمات التّي تضم أشخاصًا على مستوى مرتفع من الإحساس بالتفرد، وهم المقبلون على المخاطرة والقادرون على تصحيح مسار الأداء في ضوء التغذية الراجعة التّي تبين معدل جودة قراراتهم وأفعالهم. كما يحدث على سبيل المثال، في قطاع الشرطة وعلى مستوى الجراحين، وشركات الاستشارات الإدارية، وبينما تتميز هذه المنظمات بالنجاح في البيئة العالية المخاطر،إلا أنّها منظمات غير قادرة على تحقيق استثمارات سريعة أو طويلة المدى، وغير قادرة على احتمال الشخصيات المتقلبة المزاج.

2- الثقافة التّي تجمع بين الجد والهزل:

تمَّيل المنظمات الممثلة لهذا النمط الثقافي إلى الابتعاد عن المخاطرة قدر الإمكان، وتتمَّيز بأنّها ثقافة سريعة التغذية العكسية، وتأكد على المرح والعمل. ومن أمثلتها: (المنظمات العاملة في مجال المبيعات، والمنظمات العاملة في مجال العقارات والحاسب الآلي، والشركات الاستهلاكية الجماهيرية مثل ماكدونالدز)، حيث تركز على المطالب التّي يقترحها العملاء، ويتميز أداؤها بالديناميكية والابتكار في مجال عوامل جذب المستهلك وحثِه على التعامل معها، وعلى الرغم من ارتفاع مستوى الانجاز فيها، فإنّها تميل إلى التركيز على الحاضر مع الاعتدال في مجال الجودة دونما إفراط أو تفريط مع الاعتماد على الحلول السريعة إذا حدث خطأ ما.

3- ثقافة الرهان :

المناخ السائد في منظمات ثقافة الرّهان ينطوي على مستوى مرتفع من المخاطرة، وتستغرق التغذية العكسية حول الإجراءات والقرارات وقتاً طويلاً نسبيًّا، ومن أبرز الأمثلة على هذا النوع من المنظمات، شركات صناعة الطائرات (مثل شركة بيونج) وشركات البترول (مثل شركة شل)، وتركز هذه المنظمات بشكل أساسي على الاعتبارات المستقبلية، والمشروعات والطموحات الكبرى التّي يستغرق التحقق من كفاءتها مرور سنوات وسنوات، وثقافة الرّهان من الثقافات التنظيمية القادرة على النجاح في مجال التطوير التطبيقي على أساس علمي في مجال التقدم والاختراعات، إلا أنّ استجاباتها على المدى الزمني بطيئة نوعاً ما، وقد يسبب هذا الكثير من المشكلات.

4- ثقافة العمليات (التشغيل والمعالجة):

وهي ثقافة لا تحبذ المخاطرة، وتعتمد على التغذية العكسية البطيئة وأكثر الأمثلة على هذا النوع من المنظمات: البنوك وشركات التامين وأجهزة الخدمة المدنية. فالعاملون في هذا المناخ التنظيمي لديهم قدر بسيط من التغذية العكسية عن الأنشطة التّي يمارسونها، فيتجنبون قراءة التقارير والمذكرات، فهم يركزون على كيفية أداء الأشياء، فضلاً عن ماهية الأشياء التّي يعملونها، ولذا يتمَّيز معظم العاملين في هذا المناخ بالحذر الشديد والحرص الشديد على تكامل النظام والانضباط الفني في الأداء الخاص بالمهام، وينجح في هذا المناخ الأشخاص الحريصين المحافظون على مواعيدهم، والذين يركزون على التنميق والنظام والتفاصيل وعقد الاجتماعات المطولة والمناقشات المستفيضة لكافة الإجراءات، والتأكيد على احترام المناصب والمستويات الرسمية والتفكير في البناء الهرمي للسلطة، وهي من الثقافات الفعّالة عند التعامل مع مناخ معروف ويمكن التنبؤ به، ولكنها تفتقر لرد الفعل السريع، كما ينقصها الكثير من الإبداع ووضوح الرؤية.

هذا و هناك أصناف أخرى للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها في النقاط التالية:[1]

1.الثقافة البيروقراطية : تحدد السلطة والمسؤوليات ويأخذ تسلسل السلطة الشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

2.الثقافة الإبداعية : وتتمَّيز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3.الثقافة المساندة : تتمَّيز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة ،وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ،ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

4.ثقافة العمليات: وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التّي تتحقق ،فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم ،والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما،ويهتم بالتفاصيل في عمله.

5.ثقافة المهمة : ترتكز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج ،وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6.ثقافة السوق:

تتضمن تحفيز الموظفين على العمل والانجاز ،وتلبية احتياجات السوق بتقديم منتجات وخدمات ، ذات أسعار منافسة وجودة عالية تلبي احتياجات ورغبات العملاء ،كما تتسم الإدارة بالجدية والصرامة لزيادة الفعالية والكفاءة، وفي الوقت نفسه توفير الأمن الوظيفي للعاملين.

نلاحظ مما سبق أنّ أنواع الثقافة التنظيمية عديدة ولكل باحث ومفكر وجهة نظر في تقديم تصنيفات ثقافة المنظمة ولعل سبب تعدد أنواع الثقافة التنظيمية يرجع للاختلاف من منظمة إلى أخرى واختلاف مجال العمل (صناعي تجاري خدمي...) حجم و نوع المنظمة ، و في دراستنا هذه فإنّ أنسب أنواع الثقافة التنظيمية المتوافقة مع الدراسة الحالية، هي ثقافة العمليات(التشغيل والمعالجة) التّي أوردها كل من Deal و Kennedy typology بحكم أنّها المناسبة لهدف وأغراض،وطبيعة الدراسة الميدانية (البنوك) ،هذا وسنحاول في هذه الدراسة دراسة إمكانية وجود اختلاف بين ثقافة العاملين في البنك الوطني الجزائري وبين ثقافة العاملين في بنك البركة الجزائري.

---

[1] بالاعتماد على المراجع التالية:

- محمد بن علي بن حسن الليثي ،مرجع سبق ذكره ،ص:27.
- محمد بن غالب العوفي ،"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،2005،ص:13.
- ميلود الربيعي ،مرجع سبق ذكره،69.
- محمد فلاق ،مرجع سبق ذكره ،ص:20.

المبحث الثالث: وظائف وأبعاد الثقافية التنظيمية و نظرياتها، وأهم آثرها على المنظمة.

للثقافة التنظيمية وظائف عديدة في المنظمة،كما لها أبعاد متعددة تساهم في تشكيلها وتحديدها، وتساهم نظريات الثقافة التنظيمية العديدة في تحليل أهميتها وعلاقتها بسلوك الأفراد داخل المنظمة، و تترك الثقافة التنظيمية بأنواعها المختلفة آثارا ليس فقط على المنظمة ،بل وأيضا على العاملين بها، ومن خلال هذا المبحث سنحاول مناقشة النقاط التالية :

- وظائف الثقافة التنظيمية ؛
- أبعاد الثقافة التنظيمية؛
- نظريات الثقافة التنظيمية ؛
- أهم آثار الثقافة التنظيمية على المنظمة.

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

تلعب ثقافة المنظمة دورا كبيرا وفي غاية الأهمية إذ تعتبر بمثابة المحرك الأساسي للنجاح فهي تعمل على تمَّاسك أعضائها ،و الحفاظ على هوية تلك الجماعات وبقائها سواء كان ذلك على مستوى المنظمة ،أو على مستوى الجماعة الواحدة ،وبالتالي الحفاظ على هويتها وبقائها ،ويمكن توضيح وظائف الثقافة التنظيمية كتالي:

تؤدي الثقافة عددا من الوظائف داخل المنظمة نلخصها فيما يلي : [1]

1. لها دور في تعريف الحدود داخل التنظيم عن طريق القواعد والأنظمة الرسمية ما يضمن تمَاثل الأفعال نسبيا بين العاملين .
2. تخلق الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى التّي تعمل في نفس المجال .
3. تمنحُ أعضاء المنظمة شعورا بالهوية .
4. تؤدي إلى خلق الالتزام وزرع حب المصلحة العامة أكبر من الاهتمَام الشخصي للفرد .
5. تعزز ثبات النظام الاجتماعي .
6. تساعد على الربط والتكامل بين المنظمة والأفراد العاملين بها عن طريق توفير المعايير المناسبة بما يجب على العاملين قوله وفعله ، وكذا تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معًا بفعالية.
7. التكيُّف بين أفراد المنظمة و البيئة الخارجية التي لها علاقة بالمنظمة.

[1] انظر إلى المراجع التالية:

- عائشة شتاتحة،"إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالاغواط"،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر ،الجزائر ،2007،ص:133.بتصرف.
- محمد عجيلة ،"الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع "،رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير،جامعة سعد دحلب ،البليدة ،2005،ص:52.

8.القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

9. تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يُحقق للمنظمة تواجدها ونُموَها.

و يرى حسين حريم أنّ وظائف الثقافة التنظيمية تتلخص في أربع وظائف أساسية هي :[1]

1.تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية :إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقِيَّم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحّد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرضٍ مشترك.

2.تسهِّل الالتزام الجماعي: إنّ الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3.تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4.تشكل السُلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فـثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التِّي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

في حين يعتقد Schein أنّ المهمة الأساسية للثقافة هي المحافظة على بقاء واستمَّرار المنظمة ، وذلك من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين:[2]

1.البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية : و ذلك من خلال

أ/ تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة عن كل من :

- رسالة المنظمة .
- الوظائف المعلنة والمستترة للمنظمة.

ب/ تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول :

- الأهداف التِّي تحقق رسالة المنظمة.
- الوسائل التِّي يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.
- المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.

2.تكامل العمليات الداخلية للمنظمة:

وترتبط الثقافة بقضايا التكامل الداخلي من خلال المحافظة على أفراد المنظمة معًا دائمًا وذلك من خلال:

- اللّغة المشتركة.
- معايير العضوية.
- القوة والنفوذ.

[1] حسين حريم ،"إدارة المنظمات منظور كلي"،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:260-261.

[2] نجوى عبد الله الطبلاوي ،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:12-13.

- أساليب الثواب والعقاب.
- الدين و الأيدلوجية.

في حين يرى كل من Pedersonو Sorensen أنّ استخدامات الثقافة التنظيمية تتمَّثل في الآتي:[1]

- كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- كأداة للتغيير و وسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي.
- كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة، و أيضا لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعيا لتقبل القِيَّم التِّي تحددها الإدارة.
- كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية المضطربة.

في حين هناك من يعتقد أنّ ثقافة المنظمة القوية تحقق ثلاثة وظائف هامة هي: [2]

1.التبعية للأهداف:حيث يتمَّ توجيه الناس للأهداف المطلوب تحقيقها.

2.تحفيز العاملين: فالقناعات و القِيَّم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل في تلك المنظمة حيث يَظهر الالتزام والإخلاص لأنّ العمل أصبح متعةً في حد ذاته.

3.الالتزام الذاتي والرقابة الذاتية :أنّ القِيَّم والقناعات تصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية.

ونستنتج مما سبق أنّ الثقافة التنظيمية تقوم بوظائف عديدة ومهمة في المنظمة تُنمِّي ارتباط العاملين بالمنظمة التِّي ينتمون إليها، مما يجعلها تتطور وتتميز .

المطلب الثاني : أبعاد ثقافة المنظمة

تختلف المنظمات كما أشرنا في ثقافتها التنظيمية، وهذه الاختلافات تنشأ من تأثير الثقافة القومية، وبيئة الصناعة و ثقافة المؤسسين، بالإضافة إلى الاختلافات بين الأفراد، و لذلك فإنّ تحديد هيكلٍ واحدٍ للثقافة التنظيمية يسرى على جميع المنظمات هو أمر في غاية الصعوبة، ولكن يمكن تحديد مجموعة أبعاد عامة للثقافة التنظيمية بحيث يكون الاختلاف بين المنظمات في درجة الاهتمام لكل بُعدٍ مما ينعكس على نمط الثقافة السائدة وسوف نعرض فيما يلي الدراسات التِّي قدمت أبعاداً للثقافة التنظيمية.

ميز Ouchi سبعةَ أبعادٍ للثقافة التنظيمية هي:[3]

- الالتزام؛
- التقويم؛
- الرفاهية؛

[1] Jesper ,S, Pederson & Jesper ,S, Sorensen , Organizational Culture in Theory and Practice, Gower Publishing Co ,England , 1989,p:4.

[2] مدحت محمد أبو النصر،مرجع سبق ذكره ،41.

[3] Ouchi ,R, W , Organizational Behavior ,Houghton Mifflin ,Co, Boston ,1981,p:448.

- اتخاذ القرار؛
- الصلاحيّة؛
- الاهتمام بالناس؛
- العمل أو المهنة.

وأشار Peters و Waterman إلى أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمَثلة في:[1]

- الميل إلى العمل؛
- البقاء قرب الزبون؛
- الاستقلالية الإدارية؛
- الإنتاجية؛
- الرؤساء؛
- التنظيم البسيط؛
- تعليم الفريق؛
- الوقت الفائض.

أما Pumpin فحدد أبعاد الثقافة التنظيمية بـ:[2]

- درجة التوجه نحو السوق ؛
- العلاقة بين الإدارة والعاملين ؛
- درجة توجه العاملين نحو الهدف؛
- الموقف إزاء الإبداع؛
- أَثر ردود الفعل إزاءَ التكنولوجيا.

أما Robbins فيرى أنّ أبعاد الثقافة التنظيمية تتمَثل في:[3]

- روح المبادرة؛
- احتمَال المخاطرة؛
- التوجيه ؛
- التكامل؛
- دعم الإدارة؛
- الرقابة؛
- الهوية التنظيمية؛
- نظام المكافأة؛

[1] Peters ,G, Waterman ,R, W ,Organizational Behavior, Houghton Mifflin , Co, Boston , 1982, P: 456.
[2] Pumpin ,J,L, Strategic Management , International Thompson Publishing Co, 3rd Ed ,UK,1987,p:108.
[3] Robbins ,S, P, Organizational Theory ,Prentice ,Hall , Inc, New Jersey ,1990,P:439.

- احتمال الصراع؛
- أنماط الاتصال.

أما Hofstede و زُملاؤه[1]، وبعد إجرائه دراسة ميدانية على عشرين وحدةً تنظيمية في عشرِ منظمات أعمال (هولندية و دنمركية) توصّل إلى أنّ هناك ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في منظمات الأعمال المبحوثة وهذه الأبعاد هي :

1.التوجه المبني على العملية مقابل التوجه المبني على النتيجة:

ويفسر هذا البعد الفروق بين الاهتمام بالوسائل ،وبكيفية عمل الأشياء ، و يبين الاهتمَام بالغايات وتحقيق النتائج، فالممارسة المرتبطة بالإجراءات تؤكد على الثبات والدقة والاهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح، في حين تؤكد الممارسة المرتبطة بالنتائج على الرِّيادة ومتابعة الأهداف و الغاية الواضحة ووجوب تحقيقها.

2.بعد العاملين مقابل الوظيفة:

و يفرِّق هذا البعد بين الاهتمام بالعاملين و بين أداء الوظائف، إذ تركّز الممارسة المرتبطة بالعاملين على اهتمامهم وعلى مشاكلهم، في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي.

3.بعد المنظمة مقابل المهنة:

ويفرق هذا البعد بين الاهتمَّام بالممارسات على انتماء العاملين لمنظماتهم وتلك الدالة على انتمائهم لمهنهم، وتركز الأولى على تبنِّي أهداف المنظمة وتوقعاتهم ،في حين تركز الثانية على تبنِّي أهداف المهنة والسُمو بها. وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عالٍ من أخلاق العمل والثقة ، والتعاون بين أفراد المنظمة،كما تتصف بالاهتمَام الجاد بمسائل العمل اليومية ، بينما تتصف الممارسات المرتبطة بالمنظمة بضُعف عوامل الاعتراف بالانجاز وضُعف المكافآت،وتتصف أيضا بالنظرة العَرضية لمسائل العمل اليومية ،وبأنّ التفضيلات الشخصية هي التِّي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد المنظمة.

4.بعد النظم المفتوحة مقابل المغلقة:

و يفرّق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنُظم الاتصال المفتوحة بين العاملين ، و بين تلك المرتبطة بنُظم الاتصال المنغلِقة ،حيث تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والأداء وتعزيزها ،كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل ، وبتعدد قنوات الاتصال وسهولتها، و بفترات التهيئة القصيرة في العمل ،في حين تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المغلَق بضبطِ تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها ،و بأنّها تعكس أسلوب العمل الرسمي ،كما أنّها تتصِف بوجود فترات التهيئة الطويلة في العمل.

5.بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة:

ويعكس هذا البعد البناء الداخلي للمنظمة ، و تتصف هذه الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن،و بتكييف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين ، في حين تتّصف الممارسات في ظل

[1] فهد يوسف الدويلة، مرجع سبق ذكره ،ص-ص:16-18.

الرقابة المُحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل و بكون إجراءات العمل وأنظمته واضحةً ومحددةً ويتمَّ التقيد بها.

6.بعد السلوك المعياري مقابل البراغماتي:

و تعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع تجربة و معايير المنظمة أولا، أي عمل ما تعتقده المنظمة بأنّه صحيح، بينما تضع الممارسات البراغماتية (العملية) توقعات الزبائن أولاً أي عمل يطلبونه.

أما Schein فتَبنىَ سبعة أبعادٍ مختلفةٍ لثقافة المنظمة هي: [1]

1.العلاقات مع البيئة :

كيف يتصور أعضاء المنظمة علاقتها بالبيئة الخارجية ؟ مدى سيطرة المنظمة على البيئة الخارجية أو التبعية لها؟ مدى انسجام المنظمة مع البيئة الخارجية أو مدى الاختلاف معها ؟

2.طبيعة الحقيقة والواقع :

القواعد السلوكية التّي تحدد الحقيقة و تفرّق بينها وبين غير الحقيقة، درجة الإفصاح / عدم الإفصاح عن الحقائق.

3.الطبيعة الإنسانية :

ما هو معنى أنّ يكون الفرد إنسانيا؟ وما هي الصفات التّي يجب أنّ تتوفر فيه حتى يتصف بأنّه إنساني ؟ طبيعة الإنسان الخيِّر وطبيعة الإنسان الشِرير ، و كيف يمكن توقُّع سلوك الإنسان ؟ .

4.طبيعة نشاطات الفرد :

اعتمادا على العلاقات بالبيئة والحقيقة والطبيعة الإنسانية ما هو التصرف الصحيح للفرد ؟ هل ينبغي أنّ يكون الإنسان إيجابيا أم سلبيا؟ ، ما هي معايير العمل الجاد والإبداع؟ .

5. طبيعة العلاقات الإنسانية :

طريقة توزيع السلطة بالشكل الصحيح، الوسيلة إلى الوصول إلى الحُب والانتماء ، طبيعة النظرة إلى التعاون أو التنافس بين الأفراد والجماعات.

6.ماهية الوقت :

كيفية إدارة الوقت بالشكل الصحيح و الاستفادة منه اكبر استفادة ممكنة.

7.فرق العمل :

مدى التجانس أو عدم التجانس في فرق العمل ،وهل أعضاء فرق العمل متماسكة أو غير متماسكة، مدى التعاون بين فرق العمل .

ويلخص Daft أبعاد الثقافة التنظيمية في بُعدين هما :[2]

[1] هيثم عبد الله أبو خديجة ،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:116-117.

[2] Daft ,R, L , Organizational Theory and Design ,a division of Thomson Learning ,8th ed, South Western, 2004,p:367.

- المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة أو ثبات؛
- مدى قوة و تركيز إستراتجية المنظمة الموجه للداخل أو الخارج.

أما Schreiner، فقد حلل أبعاد الثقافة التنظيمية إلى :[1]

- استخدام القوة ؛
- تجنب عدم التأكد ؛
- الالتزام؛
- الثقة؛
- الاتجاه نحو المشاركة؛
- الميل لاستخدام المكافئة.

هذا وأورد Konopaske و Ivancevich رأي Schell و Solomon) الذي حدد أبعاد الثقافة وفق منظور عالمي على النحو الأتي :[2]

أولا: مجموعة الوقت / العلاقة تضم ما يلي :

- العلاقات؛
- الوقت؛
- الاتصال.

ثانيا : مجموعة القوة :

- الهرمية؛
- إحراز المنزِلة؛
- الفضاء (المكان).

ثالثا:مجموعة تتعلق بالاعتمَّادية المتداخلة بين المجتمعات تضم ما يلي:

- اعتمادية الجماعة؛
- قبول التنوع؛
- التغيير المسموح به.

أما دينسون Densone فقد قدّم نموذَجا عمليا للثقافة التنظيمية حيث يرُكز على أربعةِ أبعادٍ رئيسية هي:[3]

[1] Schreiner ,M, The Influence of Organizational Culture On Alliance Competence and Performance a frame ,Work Concept ,2005,P:14.

[2] نعمة عباس خفاجي،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:45-46.

[3] زيد صالح حسن سميع ،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:76-77.

1.بُعد الاحتواء و الترابط:حيث يعكس هذا البُعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل ، بحيث يشعرون بأنّهم جُزء من المنظمة ، و يتضمن هذا البُعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية : التمكين،والتوجه نحو الفريق،وتطوير قدرات العاملين.

2. بُعد الاتساق والتجانس: ويعكس هذا البعد ما إذا كانت للمنظمة ثقافة قوية متماسكة ،كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة ، و يتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية :وضوح القِيَّم الجوهرية ،الاتفاق،و التنسيق والتكامل.

3.بُعد التكيف: يعكس هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق، ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير ،التعلم التنظيمي ، التركيز على العملاء.

4.بُعد المهمة :يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حسًا واضحًا بالهدف الذي يُحدد توجهاتها المستقبلية الطويلةِ الأجل ، و تنبُع أهمية بُعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قِصر النظر أم أنّها مهتمَّة بتحديد الإستراتجية وخطط العمل بشكل منظم، و يتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية:الرؤية، الإستراتجية ، الأهداف والغايات.

ويمكن القول مما سبق أنّه لا توجد أبعاد ثابتة وموحدة يمكن من خلالها دراسة وتشخيص الثقافة التنظيمية، ومن خلال ذلك تحاول هذه الدراسة تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع البنكي الجزائري و دراسة اختلاف تأثيرها على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنك الوطني الجزائري و بنك البركة الجزائري حيث تمَّ تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية التِّي تتفق وهدف ومجتمع البحث ،حيث تمَّ تحديد هذه الأبعاد اعتمَادًا على الدراسات السابقة خاصة أبعاد الدراسة التِّي قام بها زيد صالح حسن سميع "اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية " السالفة الذكر و التِّي تتناسب مع القيام بهذه الدراسة وهذه الأبعاد هي:

1.الاحتواء (احتواء العاملين): (التمكين ،تطوير العاملين،العمل الجماعي،العدالة) .

2.الاتساق والتجانس (قوة الثقافة وتماسكها): (وضوح القِيَّم الجوهرية، الاتفاق،التنسيق والتكامل).

3.الدعم الإنساني: (الاحترام والتقدير،تشجيع الانجاز ،الرعاية الاجتماعية).

4.المناخ التنظيمي: (إجراءات العمل،الدعم الإشرافي،الاتصالات،نظام الحوافز).

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

من خلال الرجوع للأدبيات الإدارية التِّي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ،وُجد أنّ العديد من الدراسات والأبحاث التِّي أجريت عن الثقافة و الشخصية والسلوك التنظيمي قد ساهمت في بلوَرة عدد من النظريات والنماذج التِّي تساعد على فهم و تحليل العلاقة بين الثقافة و الأفراد و الجماعات في المنظمات ، و الاستفادة من تلك العلاقة، و العمل على توجِيهها بما يخدُم مصلحة التنظيم الإداري ، ومن هذه النظريات:

1.نظرية القِيَّم :

يرى أنّصار هذه النظرية نُذرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ،وإنّما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القِيَّم ، و الاتجاهات التِّي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ، و يرى obler أنّ كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوَى التِّي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، و تسيطر على تفاعل الأفراد ، و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية[1].

2.نظرية المؤسس أو الرمز:

تقوم هذه النظرية على أنّ المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، من خلال الرؤية التِّي يُؤمن بها والتِّي تمَّثل قِيمه و فلسفته و معتقداتِه ، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد ، و بالتالي يستحدث نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء وهذا ما يُلمس في كبرى الشركات العالمية كثقافة (IBM .FORD.MC DONALD) وغيرها ، و ذلك عن طريق الإدارة الرمزية فيصبح لهؤلاء الرموز قِيَّم ثقافية وأخلاقية وتنظيمية، إذ يقومون بتحويل قِيَّم العاملين و ثقافتهم من خلال القيادة التحويلية أو القيادة التبادلية ، بمعنى أنّ تبدل الثقافة السائدة في تلك المنظمة بأخرى جديدة ، وعندئذ يعرفون بالقادة الرموز التحويليين لقيامهم بتغيير النمط الثقافي السائد . أما التغيير بالأنظمة، والهيكل التنظيمي فهو أسلوب يلجأ إليه القادة لتغيير كل الأنظمة (القوة ،الرقابة، الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة و المرونة و التكيّف، والإبداع ، لتساعد على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ، و هذا يعرف بثقافة التغيير الداخلي.[2]

3. نظرية روح الثقافة : تنطلق هذه النظرية من أنّ كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسِّمات المجردة التِّي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة ،وعليه يمكننا القول أنّ روح الثقافة تشير إلى مجموعة القِيَّم التِّي ينظر إليها على أنّها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمَّدة أصلا من ثقافة المجتمع ... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمَّثل في جانبي الاستمرار والتطور[3].

4.نظرية التفاعل مع الحياة :

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التِّي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ، و التِّي يَعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية ، والتِّي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ، و يتمثل جوهر هذه النظرية في أنّ أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وأسلوب التفكير و عن الطابع القومي وإنّما يمثل الصورة التِّي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء ،و الأشخاص الذين يؤدون أدوارًا مهمة في حياتهم الوظيفية

[1] ميلود ربيعي ،مرجع سبق ذكره ،ص:70.

[2] إيمان عبد الرحيم داوود الخلايلة ،مرجع سبق ذكره ،ص:19.

[3] إيهاب فاروق مصباح العاجز،مرجع سبق ذكره،ص:12.

وتعكس هذه الصورة قِيَّم الجماعة و درجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة و باختصار يعدُ أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان و عن العالم.[1]

وتتمَّيز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاثة خصائص جوهرية هي:[2]

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة ؛
- يحافظ الفرد في المنظمة على القِيَّم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها ؛
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القِيَّم الاجتماعية.
-

5.نظرية التفاعل التنظيمي:

تُفيد هذه النظرية بأنّ ثقافة المنظمة تنشأ نتيجةً لتفاعُل الوظائف الإدارية (التخطيط ،التنظيم ،التوجيه والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد،الإجراءات،القوانين ،الهيكل التنظيمي،التقنية المستخدمة،العمليات) حيث تنتقل سِمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططون أو/ويحفزن أو /ويراقبون) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي و العمليات، وبعبارة أخرى فإنّ الإدارة العليا هي المؤسِسَة لثقافة المنظمة.[3]

6.نظرية سَجية الثقافة :

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخِبرة المكتسبة التِّي يعطيها أعضاء التنظيم قِيمة معينةً مشتركةً، وتُعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمَطه حول الحالة الاجتماعية، أو يُعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التِّي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة ، و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الَّذَيْن يؤديان إلى تراكم مكوناتهما لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التِّي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخِبرات إلى نوع من الانسجام و التوافق مع القِيَّم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.[4]

7.نظرية المسَارات:

تركّز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيُّر في أهدافها وافتراضاتها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهِل عليها استمراريتها وديمومتها وهي:[5]

أ- مسار السلطة الاستقلالية : أي من سيقود الجماعة و كلما كان القائد مُتسِما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة .

ب- مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام .

---

[1] حمد بن فرحات الشلوي ،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:39-40.

[2] ميلود ربيعي ،مرجع سبق ذكره،ص:70.

[3] جاسم حفيان الدوسري ،مرجع سبق ذكره،ص:31.

[4] إيهاب فاروق مصباح العاجز،مرجع سبق ذكره،ص:12

[5] المرجع السابق ،ص :13.

ت- مسار الابتكار : ويتعلق بالتكيّف مع الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التّي تواجهها الجماعة .

ث- مسار البقاء والنمو: و توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة و الذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتمَّ غالبا عن طريق القيادة.

8.نظرية المستويات:

في حقيقة الأمر أنّ أصل الثقافة تمَّ تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات ،لذا يُعتبر المجتمع المستوى الأول و يتضح هذا من خلال (الدين ،المعتقدات ،الأعراف،اللغة ،الطقوس ،أنماط الحياة وغيرها) و انتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة و يرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة والتّي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته و هذا المستوى الثالث و تتمَّ ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد و القائد المؤسس و ما يتركه من آثار ايجابية داخل أفراد المنظمة.[1]

9.نظرية المجالات:

تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنّها نتيجة تَفاعل عواملَ داخلية و خارجية تتمثل في البعد التطوري،حيث أنّ لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدةً تمرُ هي الأخرى بمجالات تتمثل في التحدي و الابتكار و الاستجابة والاستقرار و يكون البُعد الداخلي متمثلا في اتجاهات المنظمة نحو الانجاز و الشعور بتطوير المهنة أما البُعد الخارجي فيقصد به مدى التكيّف والتفاعل مع البيئة الخارجية ، بمعنى أن تتسم بالمرونة و الإبداع و المخاطرة إذ تكوِّن هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغطٍ على نشوء الثقافة أو تغيرُّها مولدة ثقافات فرعية جديدة و هذا من خلال التجديد أو تبَني أهدافَ جديدةً أو من خلال تغيِير النسيج الثقافي السائد.[2]

و يمكن القول مما سبق أنّ النظريات السابقة ساهمت بشكل كبير في فهم أُطرِ و مضامينِ الثقافة التنظيمية من أجل تفسير وتحليل العلاقة بين الثقافة وسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة و هذا لتتمكن إدارة المنظمة من إيجاد الأساليب المناسبة.

المطلب الرابع: آثار الثقافة التنظيمية على المنظمة:

توجد أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة يمكن تمييزها كما يلي :

1.الثقافة و معايير السلوك بالمنظمة:

تقود الثقافة التنظيمية أقوال العاملين وأفعالهم فتحدد بوضوحٍ ما ينبغي فعله في كل ظرف و في كل حالٍ، و بذلك يتحقق استقرار السلوك المتوَقع من الفرد في الأوقات المختلفة و كذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقَع من عدد

[1] جاسم حفيان الدوسري ،مرجع سبق ذكره،ص:30.

[2] المرجع السابق ،ص:31.

من العاملين في الوقت نفسه[1]، وبذلك فهي تمثل أداةً للرقابة الاجتماعية حيث يلتزم الأفراد بإتباع أنماطَ سلوكيةٍ معينةٍ لا يحيدون عنها[2].

2.الثقافة و التنسيق بين أجزاء المنظمة:

تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوَحدات التنظيمية المختلِفة حول تحقيق الأهداف العُليا والرؤيا العامة للمنظمة فهي تجمع المنظمة في كيان واحد منسجم و مترابط يجعلها وحدةً متمَاسكة لها اتجاه واضح محددٌ[3].

3.الثقافة و الفعالية التنظيمية :

لقد كشَفت الدراسة التِّي أجراها كل من Waterman وPeters حول خصائص المنظمات المتمَيّزةِ الأداءِ أنّ هنالك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة ، فقد وُجد أنّ هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة الأداء والانجاز ،ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية فالناس يعرفون ماذا يفترض أنّ يعملوا و السلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس ، و يرى الكاتب Jay Barney أنّ الثقافة القوية يمكن أنّ تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدرُ ميزةٍ تنافسية ، و ذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيِّمة ، أي بمعنى أن تساعد على الانجاز والأداء الأفضل و أن تكون ناذرةً وغير قابلةٍ للتقليد[4].

4. الثقافة والهيكل التنظيمي:

تناولَ العديد من الكتّاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة و الهيكل التنظيمي ، و يُستخلصُ من الدراسات العديدة أنّ الثقافةَ تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها)، و أنّ مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة[5].

5.الثقافة و إستراتجية المنظمة:

ترتبط الثقافة والإستراتجية بقوة فالتعديل في إحداهما لابد و أن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى ، فمعتقدات و قِيَّم و تقاليد و فلسفة الإدارة العليا يجب أنّ تكون مرشدة لعملية صياغة الإستراتجية ، هذه المعتقدات يمكن أنّ تشمل كلًا من الاهتمام بالتطوير أو الاهتمام بالسعر في سوق محدد أو المعاملة العادلة و المتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الإضرار بالبيئة و تجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القِيَّم لدى إدارة المنظمة[6].

---

[1] جرالد ،جرينبرج،بارون روبرت،"إدارة السلوك في المنظمات "،ترجمة رفاعي محمد رفاعي،إسماعيل علي بسيوني ،دار المريخ،الرياض،2004،ص:639.

[2] متولي السيد متولي ،"السلوك التنظيمي"،مكتبة عين شمس ،القاهرة ،2006،ص:543.

[3] زيد صالح حسن سميع،مرجع سيق ذكره،ص:70.

[4] حسين حريم ،"إدارة المنظمات منظور كلي"،مرجع سبق ذكره،ص-ص:269-270.

[5] نفس المرجع السابق ،ص:270.

[6] مصطفى محمود أبو بكر،مرجع سبق ذكره،ص:422.

6. الثقافة و النمط الإداري السائد في المنظمة:

تؤثر القِيَّم و المعتقدات و المعايير السائدةُ في المنظمة بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتخذه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة و اتخاذ القرارات و طرق حل المشكلات[1].

7.الثقافة و التغيير ودعم عمليات التطوير:

عادة ما تُقابل عمليات التغيِير في المنظمة بالمقاومَة من قِبل العاملين ،حيث ينظر العاملون إلى التغيير على أنّه مصدر من مصادر التهديد بفَقدِ الوظيفة أو تهديد المصلحة الذاتية و أفضل الطرق المختصرة لإحداث التغيير والتطوير دون مقاومة تغيير ثقافة المنظمة بما فيها قِيَّم و معتقدات العاملين و ذلك من خلال تحليل قِيَّم الأفراد المؤثرة على الأداء والابتكار والانجاز و محاولة تحقيق المواءمة بين القِيَّم التنظيمية التِّي تدعم جهود التطوير وبين قِيَّم ومعتقدات العاملين[2].

8. الثقافة و الجودة الشاملة :

تمَّثل الثقافة التنظيمية أداةً فعالة لتحقيق الجودة الشاملة ، حيث تُعد المعايير السلوكية والقِيَّم والتوقّعات بمثابة الأثير، الذي تُرسل من خلاله الإدارة خُططها واستراتيجياتها و أهدافها و من خلال مُساعدة الثقافةِ في فهم الكيفِية التِّي يتصرف بها أعضاء المنظمة تُقدم الثقافة أداةً مهمةً لتوفيق هذه السلوكيات مع معايير التركيز على العميل والتوجُه نحو الجودة[3]، و هذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى إثباته من خلال إيجاد العلاقة بين ثقافة المنظمة ودرجة تحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي.

9.الثقافة ودرجة الالتزام:

تؤثر ثقافة المنظمة على درجة الالتزام التِّي يُظهرها أفراد المنظمة و يشير الانضباط والالتزام إلى الدرجة التِّي يكون فيها أفراد المنظمة مستعدِين لبذلِ الجهود و الولاء و إظهار انتمائهم للمنظمة، لتحقيق أهدافها ، بمعنى أنّ الثقافة التنظيمية تخلقُ ظروفا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مُستعدين أو غيرَ مُستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا[4].

10. الثقافة وتحقيق الدافعية:

الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القِيَّم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القِيَّم المرتبطة بالعمل.

11.الثقافة و تنمية الشعور بالأمن:

تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر و حوادث العمل ليتمَّكنوا من أداء أعمالهم بأمان ،ولا يتحقق الشعور بالأمن ، إلا في المنظمات التِّي تتمَّيز ثقافتها بالالتزام و الدعم المرئي لجهود الأمن و الصحة بحيث تتساوى

[1] متولي السيد متولي،مرجع سبق ذكره،ص:543.

[2] أمل مصطفى عصفور،مرجع سبق ذكره ،ص:19.

[3] زيد صالح حسن سميع ،مرجع سبق ذكره،ص:72.

[4] جاسم بن فيحان الدوسري،مرجع سبق ذكره،ص:57.

جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان و صحة العاملين ، و يطلق على الثقافة التّي تتصف بالخصائص السابقة بثقافة الأمن[1].

12. الثقافة والانتماء للمنظمة :

يتمَّيز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القِيَّم و الاعتقادات المركزية و التمَّسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة و هذا يمثل ميزةً تنافسيةً هامةً للمنظمة تعودُ بنتائج ايجابية عليها[2].

13.الثقافة و استقرار المنظمة:

إنّ الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمنظمة و العمل على إتّباع سياستها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.

14. الثقافة و هوية المنظمة:

تعتبر ثقافة المنظمة من بين الأسباب التّي تدل على عراقة المنظمات و من بين أسباب قدرتـــــــها على الصمود و تمَاسك نسيجها لفترة طويلة مما يرَّسِخ هويتها على خلاف المنظمات الضعيفة.[3]

[1] زيد صالح حسن سميع ،مرجع سبق ذكره،ص:72.

[2] حسين حريم ،"إدارة المنظمات منظور كلي"،مرجع سبق ذكره ،ص:271.

[3] مسعودة شريفي ،كريمة حاجي،مرجع سبق ذكره، ص-ص:09-10.

المبحث الرابع: آليات تكوين وتغيير الثقافة التنظيمية وأساليب المحافظة عليها

إنّ عملية تغيُّر ثقافة المنظمة يعتبر من الأمور الهامة في المنظمة و التّي يجب التعامل معها بحذر وهذا لكون أنّ تغيير قِيَّم و معتقدات و افتراضات ...،الأفراد ليس بالأمر الهيِّن و يتطلب معرفة العوامل المؤثرة والمساعدة في عملية التغيير و مثلما عملية التغيير تتطلب مراعاة عوامل معينة فإنّ نفس الأمر يحدث عند بناء و تكوين ثقافة المنظمة،كما أنّ مهمة المنظمة لا تكمن فقط في بناء و تغيير ثقافة المنظمة و لكن أيضا العمل من أجل المحافظة على هذه الثقافة و جعلها ايجابية و سنحاول في هذا المبحث شرح بعض الأمور الهامة والمتعلقة بكيفية بناء وتغيير ثقافة المنظمة و أهم الأساليب التّي يمكن للمنظمة استعمالها في سبيل المحافظة على ثقافة منظمتها .

المطلب الأول: آليات تكوين و بناء ثقافة المنظمة

يمكن تشبيه عملية تكوين وبناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قِيَّم يتمَّ تعليمها و تلقينها للأفراد منذ البدايات ، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين و كلما كانت القِيَّم مغروسة مبكرًا كلما كانت أمتنَ و أقوى ، و كذلك الأمر في المنظمات ، فإنّ المؤسسين الأوائل يلعبون دورًا مهمًا في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل ، و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التّي يؤمنون بها دورًا كبيرًا في تنمية القِيَّم الثقافية كما أنّ الحجم المتواضع و الصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها يسهل عملية التأثير و وضع البصمات و فرض الرؤية و غرس القِيَّم في الجماعة إذ أنّ الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات و الممارسات و الخبرات التّي يمر بها العاملون ، و التّي يرون أنّها سلوكيات يتمَّ مكافأتهم عليها ، فتتَعزز باعتبارها طريقة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع[1] .

هناك من يرى أنّ هناك خطوات محددة لتشكيل و بناء الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:[2]

- ضرورة الحرص و الجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة و الخبرات و القِيَّم و التجارب السابقة بُغية تمكينهم من تَبَني الثقافة السائدة و كذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري العاملين.
- استخدام نظم المكافأة و التحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد و الذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكد من انتشار و اعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.

[1] منال طه بركات ،"واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة "،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين ،57،2007.

[2] جمال الدين محمد الرسمي،ثابت عبد الرحمن إدريس ،"السلوك التنظيمي –نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة "،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2002،ص-ص:440-441.

- تعريض العاملين للعديد من المواقف و التّي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة كتدريب العاملين على تَبني الثقافة السائدة في المنظمة.

في حين هناك من يرى أنّ تشكيل الثقافة التنظيمية يتمَّ من خلال :[1]

1.غرس القِيَّم و تكوين الاتجاهات من خلال شعائر و تقاليد تؤكد القِيَّم و التقاليد المستهدفة مثل :تقاليد قبول الأعضاء الجدد،اللباس،ترتيب المكاتب...الخ.

2.ممارسة الكثير من الشعائر السابقة من خلال نشاطات اجتماعية لا صلة لها بالعمل،كالسفريات، الحفلات...الخ ،و محاولة إشراك أفراد أسر العاملين ، و هذا الأمر يساهم في تكوين تماسك عالٍ كما توفر فرصة لممارسة الشعائر و التقاليد و كلما ازدادت المنظمة تماسكا أكثر ،كلما احتاجت إلى التوسع في هذه الأنشطة.

3.تشجيع تكوين جماعات مهتمَّة بالنشاطات الاجتماعية ودعمها،لأنّ هذه الأنشطة تساعد في زيادة التماسك، وفي تعزيز مشاعر الانتماء.

4.الاهتمام بحالة الرِضى و المعنويات و رصد التغيير فيها لمعرفة و معالجة الاتجاهات السلبية في هذا المجال و تعزيز الجانب الايجابي منها.

5.تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين وهذا لمساعدة العاملين في تكوين جماعات عمل متماسكة ،بالإضافة إلى تحقيق تمَّاسك عمودي بين الإدارة والعاملين ،حيث أنّه إذا كان التماسك أفقي فقط يكون بين العاملين، وكانت العلاقة بين المستويات سلبية ، فإنّ ذلك التماسك بين العاملين قد ينقلب إلى صراع مع الإدارة .

6.إدارة الصراع التنظيمي : الاختلافات تحدث ،ولا يمكن تجنبها ،ويمكن أنّ تكون مصدر تأزم ومشاكل إنسانية أو وسيلة تطور و إنضاج و التأكد من حسن إدارة الصراع التنظيمي يتطلب مهارات إدارية واستخدم نظام فعال للتظلم يسمح لكل فرد يشعر بأنّه تعرض إلى غبن أنّ يوصل شكواه،ويحصل على حقه.

وهناك من يرى أنّ بناء ثقافة المنظمة يمر بثلاثة خطوات أساسية هي :[2]

أولا:الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة

فقد حدد Brownو Harvey مرتكزات الوعي بتكوين ثقافة المنظمة الإدارية (فلسفة و قِيَّم و تصرفات وتصور) و المنظمية (الأدوار و الهيكل والنظم والتكنولوجيا) وبيّنا أنّ التفاعل ما بين المرتكزات الإدارية و المنظمية ينتج المشتركات في الأقوال و المصطلحات المهنية و التصرفات والمشاعر و من تمَّ تكون ثقافة المنظمة نِتاج ذلك

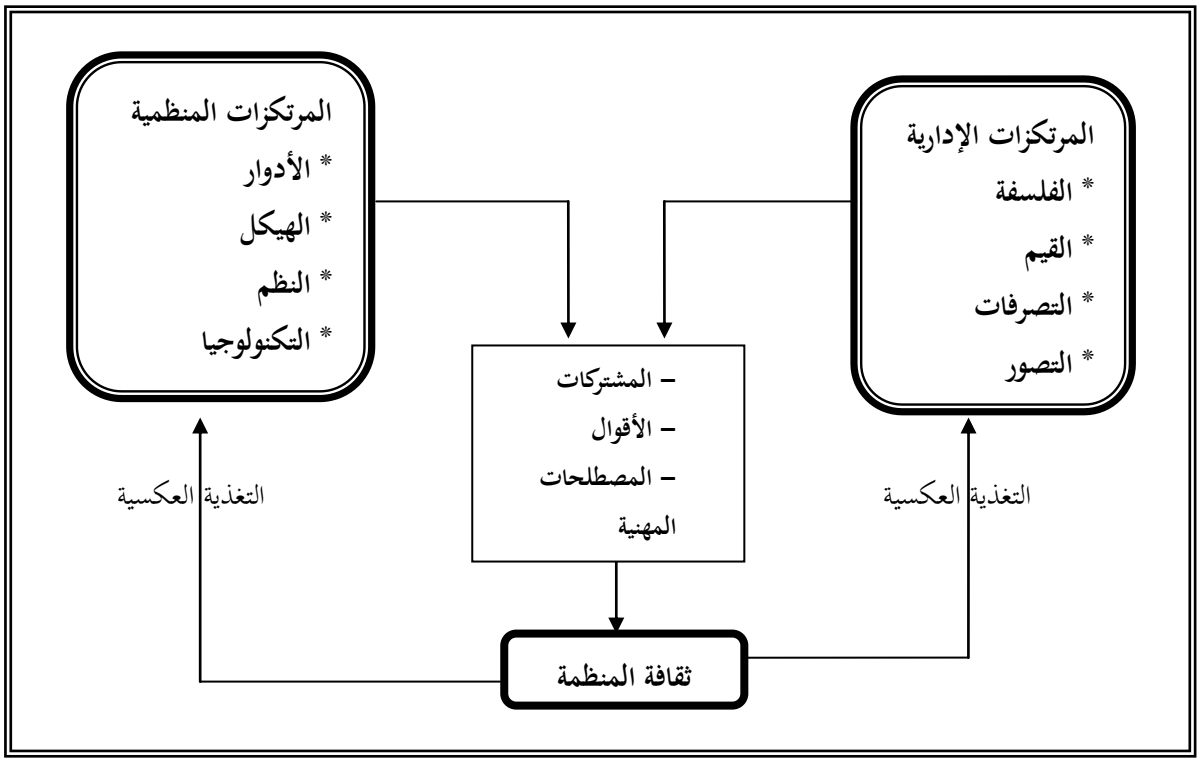
[1] حمد بن فرحان الشلوي،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:44-46.بتصرف.

[2] نعمة عباس الخفاجي ،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:106-110.

التفاعل بين المرتكزات والقواسم لكنها تبقى بحاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتدة (التغذية العكسية) من ذلك التفاعل، والشكل التالي يوضح الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة.

الشكل رقم :(05)

الوعي لعملية تكوين ثقافة المنظمة



المصدر:نعمه عباس خفاجي، مرجع سبق ذكره ، ص :107 بتصرف

ثانيا :فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة

تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم و يشترك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التّي يكتشفونها أو يُطوِرون طرق التعامل مع القضايا الآتية :

أ- قضايا التكيّف الخارجي والبقاء التّي تنجزها المنظمة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغير في بيئتها الخارجية وتتمَّثل هذه القضايا في :

- رسالة المنظمة وإستراتجيتها ؛
- أهداف المنظمة ؛
- الوسائل (الهياكل ونظم المكافأة)؛
- مدى مساهمة الأفراد و الفرق بانجاز الأهداف بصورة حسنة.

ب- قضايا التكامل الداخلي التّي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المنظمة ،وتحافظ على فاعليتها ،وتتمَّثل هذه القضايا بالاتي:

- اللغة و المفاهيم بما فيها تحديد طرق الاتصال، تطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم ,
- حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيهما .
- القوة والمنزلة، وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها، والمحافظة عليها وفقدانها .
- المكافآت والعقوبات عن طريق (تطوير نظم تشجع السلوكيات المرغوبة وعدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة).

ثالثا :تكوين ثقافة ايجابية للمنظمة

تحاول إدارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة ،ويعتمد إنتاج ثقافة منظمة متماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي ،وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة منظمة متماسكة وقوية.

وهناك الكثير من الباحثين والمفكرين الذين يعتقدون أنّ العوامل التّي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية تتمَّثل في:[1]

ا- منشأ الشركة : قد تُعزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشؤوا الشركة، وغالبًا ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية و قِيما مُسيطرة قوية و رُؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك، وتنتقل اتجاهاتهم وقِيمهم إلى العاملين الجدد بالشركة مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آراؤهم موجودة طالما أنّهم يعملون بالشركة.

ب- التأثُر بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرةً بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التّي تعمل بها أو السوق التّي تتعامل فيه.

ج- الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التّي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإنّ الثقافة التنظيمية تقوم على أنّ العاملين يعطون معنىً مماثلا للأحداث والأنشطة التّي توجد بالشركة.

وعموما يمكن للمنظمة إتباع الخطوات التالية عند تكوين ثقافتها:

1. **بلورة القِيَّم:** تقرر الإدارة ما هي القِيَّم الثقافية الأساسية أو الإستراتيجية التّي تود أنّ تنشرها بين العاملين، كما تقوم إدارة المنظمة بعد ذلك ببلورة القِيَّم الثقافية اليومية أو التشغيلية و التّي تمَّثل القِيَّم التّي يعمل العاملين على أساسها حتى تصل المنظمة بالتالي إلى قِيَّمها الإستراتيجية .

[1] جرالد جرينبرج ،بارون روبرت ،مرجع سبق ذكره،ص-ص:637-638.

2.**اختيار و تعيين العاملين:** يتمَّ اختيار العاملين الذين يتفقون مع الإدارة في نفس القِيَّم و المعتقدات الثقافية، وتحرص المنظمة على أنّ تحدد لعمالها فترة تجربة لا تزيد عادة عن مائة يوم وذلك بهدف التأكد من الخلفية الثقافية للعامل و دراسة أنماطه السلوكية و اتجاهاته.

3. صياغة رؤية المنظمة و استراتيجياتها : تقوم المنظمة بصياغة رؤية الشركة و التِّي تعبر عن طموحات المنظمة و كيف سيكون وضعها في المستقبل، أما استراتيجيات المنظمة فيتمَّ تحديدها بعد الأخذ بعين الاعتبار القِيَّم الإستراتيجية للمنظمة.[1]

4.إتباع أساليب إدارية معينة : هناك أربعة أساليب يمكن للإدارة استخدامها للتأثير في تكوين ثقافة المنظمة تسمى في مجموعها " HOME" و ذلك بتجميع الأحرف الأولى من كل منها:[2]

أ- بناء إحساس بتاريخ المنظمة (History) و ذلك من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة و قصص حكايات عن أبطال المنظمة .

ب- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) من خلال القيادة و نمذَجَة الأدوار وإيصال القِيَّم والمعايير.

ج- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership) من خلال نُظم العوائد ،والتخطيط الوظيفي ، والاستقرار الوظيفي ،والاختيار والتعيين ،والتطبيع ،والتدريب والتطوير.

د- تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange) عن طريق عقد العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات و إجراء التنسيق الفعّال بين أعضاء المنظمة .

إنّ هذه الأساليب و غيرها تمكن الإدارة من التأثير بدرجة كبيرة في وضع اللبنات الأساسية لثقافة المنظمة التِّي تميَّزها عن غيرها من المنظمات.

5.نشر ثقافة المنظمة : في هذه الخطوة تقوم الإدارة بنشر ثقافة المنظمة من خلال الدورات التدريبية المتعلقة بقِيَّم المنظمة و مثالياتها ، كذلك من خلال رفع شعارات معينة كالأمانة و الانجاز و الشفافية و ممارستها حتى تكون الإدارة قدوة أمام عمالها في هذا المجال .

6.تعزيز السلوك الثقافي: يتمَّ في هذه الخطوة تحفيز السلوك المرغوب فيه و المتفق مع القِيَّم الثقافية للمنظمة، وفي نفس الوقت عدم تشجيع السلوك غير المرغوب فيه و الذي يتعارض مع القِيَّم الثقافية للمنظمة.[3]

و بناء على ما سبق فإنّ تكوين وبناء ثقافة المنظمة و نشرها هو مُحصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني لمحاولة تكوين منظومة من المعاني و القِيَّم والمعتقدات المشتركة التِّي تتفاعل مع نظم وهياكل وأفراد المنظمة لتنتج أعرافاً وتقاليد سلوكية لأداء الأعمال والمهام وتحقيق النجاح والامتياز في أداء المنظمة ككل، ويمكن تحقيق

[1] هيثم عبد الله أبو خديجة،مرجع سبق ذكره،ص:109.

[2] حسين حريم ،"إدارة المنظمات منظور كلي"،مرجع سبق ذكره،ص:265.

[3] هيثم عبد الله أبو خديجة،مرجع سبق ذكره،ص-ص:110-111.

ذلك من خلال العديد من الوسائل والطرق والخطوات السابقة الذكر والتّي تمّلكها المنظمة ومن خلال السلطة التّي تتمّتع بها .

المطلب الثاني :أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية واهم العوامل المؤثر فيها

أولا :أساليب المحافظة على الثقافة التنظيمية

يتفق أغلب الباحثين والمفكرين أنّ هناك ثلاثة عوامل رئيسة تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهذه العوامل هي:

1. الإدارة العليا

إنّ ردود فعل الإدارة العليا تُعتبر عاملا مؤثرًا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التّي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ؟ وكذلك المعايير السلوكية والتّي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التّي تخص المنظمة ككل فإنّ هذا سيُؤثر على ثقافة المنظمة.[1]

2-اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورًا كبيرًا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أنّ لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنّه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين[2].

3.الـتـنشأة أو المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة ،فإنّ هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة ،وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرّف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين في المنظمة وعلى ثقافة المنظمة ،ويعتبر هذا أمرا ضروريا حتى لا يتغير أداء المنظمة ،وعلى الرغم مما تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين، إلا أنّ العامل الأساسي والأكثر أهمية هو أن تعمل المنظمة على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها بسبب أنّ العاملين الجدد غير

[1] اسعد احمد محمد عكاشة ،مرجع سبق ذكره ،ص:26.

[2] فهد يوسف الدويلة،مرجع سبق ذكره،ص:23.

معتادين على الثقافة التنظيمية ،وقد يهدمون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة[1]، ويمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال عملية التطويع أو التأقلم الاجتماعي للأفراد الجدد وتمَّر هذه العملية بالمراحل التالية :

- مرحلة ما قبل الالتحاق: وهي فترة التعلم في عملية التأقلم الاجتماعي والتِّي تحدث قبل التحاق الموظف الجديد للعمل بالمنظمة، وتعترف هذه المرحلة بأنّ لكل فرد الحق في امتلاك قِيمه واتجاهاته وتوقعاته الشخصية المميزة.
- مرحلة المواجهة: وهي تلك المرحلة من عملية التأقلم الاجتماعي التِّي يواجه الموظف فيها القِيَّم الرئيسية في المنظمة، ويقارن بين توقعاته للوظيفة والزملاء والرؤساء وبين ما يحدث في الواقع العملي.
- مرحلة التوافق أو التحول: وهي تلك المرحلة التِّي بمقتضاها يقوم الموظف بإحداث التكيف أو التوافق مع القِيَّم والأعراف السائدة في التنظيم أو المجموعة التِّي تنتمَّي إليها. [2]

4.نظم العوائد الشاملة: ونظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول ،كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية ،والعمل ،والشعور بالانتماء للمنظمة.[3]

أما Schein فيرى أنّ هناك عدة وسائل لترسيخ ثقافة المنظمة و المحافظة عليها و من أهمها :[4]

1- البيانات الرسمية التِّي تصدر عن المنظمة و تتضمن رسالة المنظمة و مبادئها و أنّظمتها.
2- طريقة تصميم المبنى حيث أنّ تصميم المبنى بطريقة معينة قد تعطي انطباعا معينا للعاملين و الجمهور .
3- الأمور التِّي يهتمَّ بها القادة ، كالاهتمَّام بتفاصيل التقارير و التزام الموظفين بالدوام .
4- القدوة حيث تتعلق القدوة بطريقة سلوك القادة سواء داخل المنظمة أو خارجها .
5- رد الفعل تجاه الأزمات ، أي ما هي طريقة ردود فعل المديرين تجاه الأزمات و المشكلات في المنظمة .
6- الأنظمة الداخلية المتعلقة بمن يتحكم بالمعلومات و من يحتاج إليها و من يشارك في اتخاذ القرار.
7- سياسات شؤون العاملين و تشمل سياسات الاختيار و التعيين و الترقيات و إنهاء الخدمات.

وبناء على ما ذُكر يمكن الاستنتاج بأنّ أمر بقاء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها مرهون بسعي الإدارة العليا إلى جعل الممارسات الإدارية للأفراد تتفق مع قِيَّم المنظمة فلا يجوز أن تكون القِيَّم شيئاً والممارسات شيئاً آخر ، ولعل ابسط الأمور التِّي تحافظ على ثقافة المنظمة هي طريقة اللباس واللغة التِّي يتحدث بها العمال.

ثانيا :أهم العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة

تنحصر أهم العوامل المؤثرة سلبا أو إيجابا على الثقافة التنظيمية فيما يلي:

[1] محمد بن غالب العوفي ،"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض "،رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2005،ص:23.

[2] إيمان عبد الرحيم داوود الخلايلة ،مرجع سبق ذكره،ص-ص:15-16.

[3] حسين حريم ،"إدارة المنظمات منظور كلي "،مرجع سبق ذكره:265.

[4] هيثم عبد الله أبو خديجة،مرجع سبق ذكره،ص:113.

1.تعاقب الأجيال: يترتب على تعاقب الأجيال عدم التأثير فقط على الأنماط القيادية المتبعة ،ولكن التأثير أيضا في طريقة تقديم المنظمة خدماتها للعملاء.

2.القيادة الإدارية: تؤدي دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع ينسجم مع معطيات هذه القيادة

3.النمط الإداري السائد : يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة،ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة.[1]

وقد اختلف علماء و مفكروا الإدارة في تحديد العوامل التّي يترتب عليها استمرارية الثقافة التنظيمية ،أو ذوبانها، أو العوامل التّي يترب عليها ضعف الثقافة التنظيمية أو قوتها ،وكذلك في تحديد العوامل التّي ينشأ عنها ثقافة تنظيمية متمَّيزة على النحو التالي:

أولا :العوامل المؤثرة في توفير ثقافة تنظيمية مستمرة

لكي توفر المنظمة ثقافة تنظيمية مستمرة طويلة الأمد ،لابد من التركيز على الجوانب التالية : [2]

1.الوضوح التنظيمي:يعني مدى فهم واستيعاب أعضاء المنظمة للأهداف والخطط المتبناة، ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

2.البناء الهيكلي لصناعة القرار: توفير الحرية الكاملة لدفع المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح لمراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار،وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

3.التكامل التنظيمي :ويعني وجود التعاون والاتصال الفاعل بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ،ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية .

4.تاريخ المنظمة : مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته ،وطرق العمل بها ،وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

5.الأسلوب الإداري :وجود توازن قيادي يشجع الأفراد على التعبير عن أرائهم بحرية ،بهدف استثمار قدراتهم ومواهبهم ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.

6.التنشئة :في بداية حياة الفرد العلمية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة،سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي ،يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز العمل ،وما هو الدور المتوقع منه.

7.تنمية العنصر البشري :إتاحة الفرص المناسبة لتنمية مهارات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن ، فضلا عن تبصيرهم بأهداف المنظمة وربط تحقيقها بمستوى أداء معين،والعمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

[1] زياد سعيد الخليفة ،مرجع سبق ذكره ،ص:29.

[2] صالح بن سعد المربع ،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:76-77.

ثانيا :العوامل المؤثرة في ضعف وقوة الثقافة التنظيمية :

يرى Bylesetal أنّ ضعف وقوة الثقافة التنظيمية يتأثر بمجموعة من العوامل هي: [1]

1. حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمَال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمَال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيًا ووظيفيًا.

2-العمر التنظيمي :غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتِّي لا تزال تمَر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

3-التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لد ى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام،وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة،كما يؤثر ايجابيًا على مستوى الأداء.

4-التنشئة الاجتماعية :يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشأة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القِيَّم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى .

5-التغيير التنظيمي :التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمَّال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

6-البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

ثالثا :العوامل المؤثرة في توفير ثقافة تنظيمية متمَّيزة:

تنحصر العوامل التِّي يترتب عليها وجود ثقافة تنظيمية متمَّيزة فيما يلي : [2]

1.استقلالية الفرد :مدى المسؤولية الملقاة على عاتق الفرد ،ومدى تمتعه بالاستقلالية في اتخاذ القرار وإبداء الرأي.

2.البناء التنظيمي:نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوكيات الأفراد.

3.التشجيع :مدى توفر الدعم والمساندة من قبل الرؤساء والمشرفين لمرؤوسيهم.

4.الانتماء :درجة انتماء العامل للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.

5.مكافآت الأداء :درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية العامل.

6.درجة تحمل الخلاف والصراع:مدى توافر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية العاملين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.

7.تحمل المخاطرة:درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة.

---

[1] إيهاب فاروق مصباح العاجز ،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:28-29.

[2] طلق عوض الله السواط،سعود محمد العتيبي ،"البعد الوقتي لثقافة التنظيم "،مجلة جامعة الملك عبد العزيز،مركز النشر العلمي ،جامعة الملك عبد العزيز،مجلد 12،العدد62،1999،1.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تغيير الثقافة التنظيمية و وسائل تغييرها.

أولا :العوامل المؤثرة في تغيير الثقافة التنظيمية

ليس لدى جميع المنظمات ثقافة قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع، فبعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة من شانها أن تؤثر في تدني أداء العاملين ومنه يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم، غير أنّ العديد من المديرين يواجهون مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة ويرجع ذلك إلى مقاومة التغيير نظرا لعدم استجابة الثقافة التنظيمية الحالية مع الثقافة الجديدة[1]،كما أنّ التغيير في الثقافة التنظيمية يتضمن تغييرات في القِيَّم والاتجاهات التِّي تسود المنظمة ،ويتسم هذا التغيير بنوع من الصعوبة والتعقيد ،ولا يتمَّ ذلك بإحلال ثقافة محل أخرى ،لأنّ ذلك يعتبر امرأ مستحيلا طالما أنّ الفرد أو الجماعة المعنيين يعيشون في نفس البيئة والمجتمع ،وكل ما يمكن عمله هو إجراء تعديلات ثقافية عن طريق التغيير في بعض الاتجاهات أو القِيَّم أو المهارات ،أو مصادر المعرفة والخبرة المتصلة بالمؤثرات المختلفة في البيئة المحيطة ،ولابد لإحداث التغيير الثقافي من حدوث تراكمات تغيرية في جميع عناصر الثقافة التنظيمية على أنّ تكون مقبولة من معظم أفراد المنظمة [2].

وتلجأُ المنظمات إلى تغيير ثقافتها التنظيمية عندما تشعر بأنّ ثقافتها القديمة لا تتماشى مع التطورات الجديدة التِّي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ، ومن بين الأسباب التِّي تدعو إلى تغيير ثقافة المنظمة: [3]

1-إيمان المنظمة العميق ببعض القِيَّم و التِّي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغير.

2-وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغير السريع في هذا النشاط.

3-تمَّتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين.

4-وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم.

5-صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير

6- الاندماجات وشراء المنظمات الأخرى.[4]

رغم وجود الأسباب التِّي تدعو إلى تغيير ثقافة المنظمة إلا أنّ هناك مجموعة من العوامل الموقفية الواجب توفرها لتغيير ثقافة المنظمة بنجاح و من بين العوامل المؤثرة والواجب مراعاتها لتغيير الثقافة التنظيمية والتِّي في ضوئها يصبح تغيير الثقافة ممكنة نجد ما يلي:

1.التغيير في القيادة: وتعتبر فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القِيَّم السائدة وفرض قِيَّم جديدة،على أنّ يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أنّ تكون عليه المنظمة ،معزِزين الاعتقاد لدى العاملين بقدراتهم

[1] الياس سالم،مرجع سبق ذكره،ص:34.

[2] إيمان عبد الرحيم داوود الخلايلة ،مرجع سبق ذكره،ص:23.

[3] حسن بلعجوز،ومحمد العربي عزي،"ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،يومي 2005/04/03،ص-ص:07-08.

[4] إيمان عبد الرحيم داوود الخلايلة ،مرجع سبق ذكره،ص:23.

على قيادة التغيير من خلال ما يتمتعون به من سلطة ونفوذ حقيقي ،وعليه فإنّ القائد المطلوب لقيادة التغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة هو القائد التحويلي الذي يَعْمَد إلى شحذ الهمم وتحفيز أفراد جماعته ،من اجل تحقيق التغيير الذي يضمن النجاح والفعالية للمنظمة.[1]

2.حجم المنظمة : تغيير الثقافة في المنظمات صغيرة الحجم أكثر سهولة من تغيير الثقافة في المنظمات الكبيرة ، حيث أنّ العدد القليل من أعضاء المنظمة أعلى قدرة على التكيف مع الثقافة الجديدة .

3.عمر المنظمة : تغيير الثقافة في المنظمات حديثة التأسيس أقل صعوبة من المنظمات الأخرى ، وذلك بسبب أنّ القِيَّم والمعتقدات والأنماط السلوكية تكون أقل ترسخا في المنظمات حديثة التأسيس .

4. درجة قوة الثقافة السائدة: كلما كانت الثقافة السائدة قوية ومنتشرة كلما كان من الصعب تغييرها، أما الثقافة الضعيفة و قليلة الانتشار فيكون من الأسهل تغييرها.

5.الثقافات الفرعية: أنّ انتشار الثقافات الفرعية غير المنسجمة والمتعارضة مع الثقافة السائدة يعيق من جهود تغيير الثقافة.[2]

6.حدوث أزمة قوية جدا: هذه الأزمة التِّي تقوّض الحالة الراهنة، وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية، ومن هذه الأمثلة على هذه الأزمات :التقليص المفاجئ للتمَّويل،أو خسارة عميل أساسي أو تغير تكنولوجي أساسي.[3]

7.مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/التوسع وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة التنظيمية.[4]

ثانيا: وسائل واليات تغيير ثقافة المنظمة:

يجب على قائد المنظمة عند قيامه بأي عملية تغيير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الوسائل التِّي تسمح له بتغيير الثقافة السائدة في المنظمة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير من قبل الجميع الأفراد، ومن بين الآليات المتاحة نجد[5]:

1.اللّغة : يجب على قادة المنظمة و المسئولين تغيير المصطلحات القديمة وإحلالها بمصطلحات مناسبة لعملية التغيير.

2.التعليم والتكوين : أي تكوين الأفراد على تطبيقات و مفاهيم و ممارسات جديدة تتلاءم مع التغيير.

[1] جاسم حفيان الدوسري ،مرجع سبق ذكره،ص:58.

[2] هيثم عبد الله أبو خديجة،مرجع سبق ذكره،ص-ص:113-114.

[3] حمد بن فرحان الشلوي ،مرجع سبق ذكره،ص:47.

[4] حسين حريم ،"إدارة المنظمات منظور كلي"،مرجع سبق ذكره ،ص:266.

[5] الياس سالم،مرجع سبق ذكره،ص-ص:38-39.

3.الاتصال : أي ضرورة إفهام الأفراد و إعلامهم، و إزالة أي قلق أو خوف حيال التغيير المرتقب و توفير جميع المعلومات التّي يحتاجها الأفراد حول التغيير.

4.التوقع والرؤية : أي ضرورة توقع القادة للتهديدات التّي ستواجهها المنظمة، ثم تنبيه الأفراد لكيفية مواجهتها و ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.

5.الانتظار المعياري :من خلال استعمال القِيَّم و المؤشرات و الأهداف و التقدير و الاحترام و الحوافز وكذا المكافآت و الاعترافات لبلوغ التغيير المنشود.

6.الموضة : أي قيام المنظمة بمواكبة الجديد في عالم الأعمال و التعرف عليه والاستفادة منه مثل: إدارة الجودة الشاملة، الإنتاج في الوقت المحدد.

7.**الأمثلة والنماذج الثقافية** : وهي بمثابة رموز يُقتدى بها مثل القادة أو المنظمات الرائدة أو الأبطال.

وهناك من يرى أنّ الوسائل التّي تساهم في تغيير ثقافة المنظمة تتمَّثل في:

1.نظرة الإدارة : إنّ وضوح نظرة الإدارة وأعمالها في سبيل دعم القِيَّم الثقافية يعتبر أسلوبا لتغيير الثقافة التنظيمية وتطويرها ،إذ أنّ الإدارة تشكل رمزا لسلوك العاملين ،فأفعال الإدارة التّي تعزز بأقوالها تجعل العاملين يصدقونها ويؤمنون بها ،وبالتالي يؤمنون بقِيمها ومبادئها ومعتقداتها ،وهذا يُسّهل تطبيق ثقافتها الجديدة .[1]

2. مشاركة العاملين :عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التّي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وُتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسئولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له[2].

3.المعلومات عن الآخرين : إنّ المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة ،والرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة ،فعندما يشعر الفرد بأنّ الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنّه سيتولد لديه تكوين اجتمَاعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.[3]

4. نظام العوائد والمكافآت :نظام العوائد لا يقصد به المال فقط، وإنما تشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التّي يعمل لها ورفع روحه المعنوية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.[4]

[1] إيمان عبد الرحيم داوود الخلايلة،مرجع سبق ذكره،ص:23.

[2] اسعد احمد محمد عكاشة ،مرجع سبق ذكره ،ص:28.

[3] سامي عبد الله المدان،"قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورنج) دراسة حالة"،رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة،جامعة عمان ،الأردن،2008 ،ص:26.

[4] محمد فلاق ،مرجع سبق ذكره،ص:27.

أما Schein فقد صنف الوسائل التّي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المنظمة إلى مجموعتين:[1]

أ- وسائل أساسية :

- إعطاء اهتمَّام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأنّ تلك القضايا والمجالات؛
- ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية؛
- القيام بدور نموذجي، وكمعلم ومدرب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معأنيّ وافتراضات معينة للأفراد؛
- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز؛
- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد؛

ب-الوسائل الثانوية المساعدة المعززة للوسائل الرئيسة :

- تصميم المنظمة وهيكلها التنظيمي؛
- نظم وإجراءات العمل في المنظمة؛
-تصميم المباني والمكاتب والأثاث وغيرها؛
- القصص والحكايات حول أحداث وأشخاص مهمين؛
- البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة وقانونها.

ونستنتج مما سبق أنّه عند محاولة المنظمة تغيير ثقافتها التنظيمية السائدة لابد لها من التعرف على العوامل المؤثرة في عملية تغيير ثقافتها ،ومحاولة إيجاد إستراتجية توفر آليات ووسائل فعالة وذات تأثير على الأفراد العاملين ،مما يتيح للمنظمة إحداث تغيير ناجح يتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ،حيث أصبح لا مكان للمنظمة الجامدة فالمنظمة أنّ لم تتغير في الوقت المناسب فيعني أنّها ستتأخر ويكون مصيرها الزوال.

المطلب الرابع :مداخل وإجراءات تغيير ثقافة المنظمة:

أولا :مداخل تغيير ثقافة المنظمة:

يمكن تغيير ثقافة المنظمة من خلال استخدام احد أو كلا المدخلين التاليين:[2]

1.مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:

تقوم الإدارة العليا ،وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة السائدة من خلال تنبيهات للسلوكيات والقِيَّم الجديدة بدءا بالإدارة العليا نفسها ،حتى تكون القدوة التّي يحتذي بها الأفراد ويصدقونها ،ويؤمنون بأنّ أفعالها تعزز أقوالها ،فمثلا قد ترغب قيادة المنظمة نشر قِيَّمه جديدة نحو الاهتمام بالعميل ،وهذا يتطلب قيام المديرين في

[1] حسين حريم ،"إدارة المنظمات منظور كلي"،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:268-269.

[2] مصطفى محمود أبو بكر،حسين السيد طه،"المدير وتنمية سلوك العاملين مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيم في المنظمات المعاصرة "،مطابع الولاء الحديث،القاهرة ،2005،ص-ص:159-160.

الإدارة العليا بزيارة العملاء الأساسين ،وهذا يوضح لكل العاملين والمستفيدين أنّ الإدارة جادة في أن تصبح موجهة بالعميل ،والميزة الأساسية لمدخل التغيير من القمة للقاعدة هي أنّه يمكن تنفيذه بسرعة ،ولكن تبقى المشكلة الرئيسة لهذا المدخل هي أنّ التغيير قد لا يتفق مع القِيَّم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من المنظمة ،وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة ،وقد يؤدي إلى أنّ تلك التغييرات الجديدة لا تستمَّر لفترة طويلة.

2. مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة(مدخل المشاركة):

تتمَّ عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق المعلومات المتبادلة بشأن تأييدهم للقِيَّم الجديدة ، و أخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، وهذا سوف يولد لدى الأعضاء تكوين تصور اجتمَّاعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة لديهم ،ولكن المأخذ الوحيد على هذا المدخل بأنّ تنفيذه بطيء مقارنة بالمدخل السابق ،ولكنه يدوم لفترة أطول ،ذلك لأنّ العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

ثانيا :إجراءات تغيير ثقافة المنظمة

هناك من يرى أنّ الخطوات العامة واللازمة لإجراء تغيير الثقافة التنظيمية تتمَّثل في الأتي: [1]

1.حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين؛

2.تحديد المتطلبات الجديدة التِّي ترغب بها المنظمة؛

3.تعديل السلوكيات الجديدة وتطويرها وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة ؛

4.تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام؛

5.اتخاذ خطوات من شانها تكفل للمنظمة تبني السلوك التنظيمي الجديد.

في حين هناك من يعتقد أنّ الإجراءات اللازمة لتغيير ثقافة المنظمة تتمَّثل في خطوتين هما: [2]

1.إذابة الجليد عن الثقافة الحالية:وأنّ يدرك العاملون فعليا أنّ المنظمة تواجه أزمة حقيقة تهدد كيانها ووجودها.

2.أنّ تقوم الإدارة العليا بما يلي :

-نقل وتوصيل القِيَّم الجديدة للعاملين؛

- تغيير وتعديل القِيَّم والمعايير الثقافية المترسّخة وذلك بتعديل وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة المتمَّثلة بالرموز واللغة والمراسم والاحتفالات ،وغيرها.

هذا ويمكن إيجاز إجراءات تغيير ثقافة المنظمة فيما يلي:[3]

[1] اسعد احمد محمد عكاشة ،مرجع سبق ذكره ،ص:29.

[2] جاسم حفيان الدوسري ،مرجع سبق ذكره،ص-ص:60-61.

[3] هيثم عبد الله أبو خديجة،مرجع سبق ذكره،ص-ص:114-115.

1- تشخيص الوضع الحالي لثقافة المنظمة

تقوم الإدارة بتشخيص الوضع الحالي من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والمخاطر وبناء عليه يتمُّ دراسة ثقافة المنظمة الحالية السائدة.

2- تحديد الثقافة الجديدة المطلوب نشرها

يتمُّ تحديد عناصر الثقافة الجديدة التِّي ترغب الإدارة بنشرها وذلك بعد قيامها بدارسة الوضع الحالي لثقافة المنظمة.

3– تفكيك عناصر الثقافة السائدة الحالية

تتضمن هذه الخطوة إذابة الجليد عن الثقافة السائدة الحالية، وأن يدرك كافة العاملين أنّ المنظمة تواجه أزمة كبيرة أنّ استمرت في الثقافة الحالية.

4- توصيل القِيَّم الجديدة للعاملين

بعد إذابة الجليد وتفكيك عناصر الثقافة السائدة يتمَّ توصيل القِيَّم الثقافية الجديدة إلى العاملين وشرح مبررات ودواعي نشر هذه الثقافة الجديدة.

5- تشجيع اندماج العاملين في عملية التغيير

لابد من تشجيع اندماج العاملين في إرساء قواعد الثقافة الجديدة من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بالقِيَّم الثقافية الجديدة.

ويمكن القول أنّ هناك من يعتقد أنّ عملية تغيير القِيَّم السائدة بالثقافة التنظيمية أمر ممكن،ولكن هذا التغيير تواجهه مقاومة عنيفة ،لاسيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ذات قِيَّم قوية ،ومؤسسة وراسخة في أذهان العاملين، إلى جانب كونها مقننة بتعليمات وسياسات تتسم بالارتياح والرضا العام عنها[1]، وعملية الانتقال والتحول إلى الثقافة الجديدة يتطلب تمَّهيد أذهان العاملين وتهيئتهم نفسيا قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي واعتباره سلوكا" غير مرغوب أو ضارا"، وأنّه في التغيير تتعاظم مصالحهم الذاتية وسيكونون في وضع أفضل نتيجة هذا التغيير،إلا أنّ الانتقال من الثقافة القديمة إلى الجديدة لا يتمَّ في فترة وجيزة حتى لو كانت كل الظروف مواتيه ، واتخذت كل الإجراءات اللازمة للتغيير بنجاح وهذا لأنّ تغيير الثقافة التنظيمية عملية طويلة ومستمَّرة وتدوم سنوات عديدة .

[1] جاسم حفيان الدوسري ،مرجع سبق ذكره،ص:61.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وإزالة بعض الغموض عن هذا المفهوم، ولاحظنا تعدد وجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم، كما تطرقنا لأهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة وما يمكن أنّ تحدثه على مستواها ، ثم انتقلنا إلى المراحل التّي مرت بها الثقافة التنظيمية أثناء تطورها.

وحاولنا أيضا التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية و أهم مستوياتها و أنّواعها، و تعرفنا على وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية وحددنا الأبعاد التّي سيتمَّ التركيز عليها في هذه الدراسة ، ثم انتقلنا إلى نظريات الثقافة التنظيمية، وأخيرا" حاولنا إبراز آثار الثقافة التنظيمية على المنظمة والفرد على حد سواء.

وأخيرا القينا الضوء على عملية تكوين الثقافة التنظيمية وكيفية بنائها واهم الآليات المساعدة في ذلك،كما ذكرنا أهم الأساليب التّي يمكن استخدمها للمحافظة على الثقافة التنظيمية ، كما تعرفنا إلى العوامل المؤثرة في عملية تغيير ثقافة المنظمة ، و ماهية الإجراءات والوسائل المناسبة للتغير واهم المداخل التّي يمكن الاستناد إليها في عملية التغيير،حيث تكمن أهمية هذا التغيير في كونه الحجر الأساس في بناء وتشكيل ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بنجاح وتفوق.

الفصل الثاني

أساسيات ومنطلقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية

تمهيد

تزايدت درجة الاتفاق بين الباحثين والمفكرين حول أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة، فقد ذهب بعض الباحثين إلى اعتبار إدارة الجودة الشاملة الوجه الآخر للتقدم التكنولوجي ،و إن الإدارة لم تعد تعني ما كانت تعنيه في الماضي ، فالإدارة من أجل الكمية هي إدارة القرن العشرين ، و إدارة الجودة الشاملة هي إدارة القرن الواحد والعشرين[1]، أما البعض الآخر فاعتبر إدارة الجودة الشاملة الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة المعلومات والحواسيب[2].

إلا أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، يشكل تحديات لها ،كما يستلزم أولا فهم هذا المفهوم ومعرفة مبادئه وأهدافه وعناصره...، ومحاولة تكوين خلفية حوله ليس فقط على المستوى الفكري و إنما التطبيقي أيضا حتى يمكن للمنظمة تطبيقه بشكل سليم وصحيح وناجح في نفس الوقت .

وتأسيسا على ما تقدم فقد خُصص هذا الفصل للإسهام بتحديد الإطار النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتناول النقاط التالية:

1. ماهية إدارة الجودة الشاملة.
2. مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة وعناصرها.
3. شروط وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

[1] لويد دوبينز،ماسون كراوفور،"إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج "،ترجمة حسين عبد الواحد،الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة،1997،الطبعة الأولى ،ص:210.

[2] علي الفلاح المناصير،"إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية "،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،الجامعة الأردنية ، عمان،1994،ص:1.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

رغم اتفاق الباحثين على أهمية و تميز مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتباره تجسيد لعصر جديد يمكن للمنظمات من خلاله ضمان استمراريتها وازدهارها، إلا أن محاولات تعريف إدارة الجودة الشاملة أدَّت إلى الكثير من المناقشات وإلى قدر كبير من سوء الفهم و إلى قدر هائل جداً من التعريفات، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدل على شُمُول معناها، كما أن لدى كل فرد رأيه الخاص فيها و الزاوية التي ينظر بها إلى هذا المفهوم ، و إدارة الجودة الشاملة مفهوم لم يأتي من العدم و إنما مرّ بمراحل تعتبر بمثابة اللبِنات الأساسية لتشكيله وهذا من خلال الأفكار و المساهمات الجبارة لمفكري و رواد هذا المفهوم ، و من المنطلق السابق سنحاول من خلال هذا المبحث عرض النقاط التالية:

1.مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2.نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

3.أهمية إدارة الجودة الشاملة.

4.أهم أفكار وإسهامات روّاد إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة و تحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية ، فإننا لا نجد لها تعريفاً محددا وشاملا، وهذا لأن لكل شخص رأيهُ الخاص به و الزاوية التي ينظر بها لهذا المفهوم، ومن هنا تعددت التعاريف واختلفت الزوايا التي تناولت هذا المفهوم ، و في مايلي بعض التعاريف التي تطرقت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك من يعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوبا إداريا يتميز بالشمولية و هذا من خلال التركيز على: [1]

صفة الشمولية في الإدارة: والتي تعني أن التركيز يكون على التطبيق في جميع وحدات و أقسام و إدارات المنظمة بغضِ النظر عن مسمياتها الوظيفية أو اختصاصاتها التنفيذية ، وذلك بدءًا بالإدارة العليا لأنها المسؤولة أولاً وأخيراً عن كفاءة التطبيق وفاعليته ، فالمسؤولية لم تعد قاصرة فقط على إدارة الإنتاج أو الإدارة الهندسية أو قسم الجودة أو غير ذلك من المسميات .

أما صفة الشمولية في الجودة :فتعني شمولية توقعات العميل وليس فقط المواصفات الهندسية أو التركيبة الكيماوية للمنتج.

وفيما يتعلق بشمولية توقعات العميل يوجد اتجاهين هما:

الأول: هو أن شمولية الجودة تعني تلبية توقّعات العميل أو إشباع احتياجاته.

[1] حميدة محمد محمد النجار، "إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشور في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، مصر، 2005، ص-ص:25-26.

الثاني : هو أن شمولية الجودة تعني الاستحواذ على العميل أو تجاوز رغباته و العمل على إسعاده، و الفارق بين الاتجاهين هو أن تلبية توقعات العملاء قد لا يُشعرهم بالسعادة فقد توقعوا شيئاً و وجدوه ، أما الاستحواذ على العملاء و إسعادهم فإنه يعني ترك انطباع متميز لديهم من خلال تقديم شيء محبب إليهم لم يتوقعوه .

و من المنطلق السابق نلاحظ أن البعض ينظر إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة نظرة ذات طابع شمولي ذلك بأنها تشمل كل جزء من أجزاء المنظمة كما أن لفظ الشمولية في المفهوم مرتبط بالإدارة و الجودة على حد سواء بمعني أنّ المقصود هو إدارة شاملة وجودة شاملة لا تركّز فقط على جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعميل بل تتعداها إلى الاستحواذ عليه وترك انطباع متميز لديه.

أما فيما يخص تعريف إدارة الجودة الشاملة فيرى j .sandelannds أنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاث كلمات هي:[1]

- إدارة: وتعني وجود فلسفة قِوامها التركيز على العميل سواء الخارجي أو الداخلي، وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف، و الإدارة تعني أيضا خلق الثقافة و المناخ التنظيمي و إزالة العقبات، و التأكد من إتاحة الأدوات المستخدمة.
- الجودة : و تعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم، أو ما يفوق توقعاتهم ، و كذلك بناءُ علاقات طيبة مع الموردين.
- الشاملة: وتعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل الجماعي.

ويمكن القول من خلال هذا التعريف أنه إن كان هناك من يرى إدارة الجودة الشاملة من منظور شامل كما في التعريف السابق، فإنّ البعض الآخر يُجزّئُ هذا المفهوم حيث يعتبر إدارة الجودة الشاملة هي تقاطع لثلاثة مفاهيم أساسية هي: الإدارة ،الجودة ،الشمولية.

أما oakland فيعتبر إدارة الجودة الشاملة "منهج شامل لتحسين التنافسية، و الفاعلية والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، و إشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة".[2]

ومن خلال هذا التعريف تمثّل إدارة الجودة الشاملة منهجاً شاملا لتحقيق ودعم مخرجات عالية الجودة لتحقيق رغبات العميل من خلال التركيز على وظائف الإدارة وإشراك الجميع في عمليات التحسين المستمر ومنعِ المعيب، وذلك في كل مستويات ووظائف المنظمة ،وهذا بهدف تحقيق ميزة تنافسية بفاعلية ومرونة في المنظمة .

[1] على احمد ثاني بن عبود،"إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي"،أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة عين شمس ،مصر ،2003،ص:05.

[2] رعد عبد الله الطائي،عيسى قدادة،"إدارة الجودة الشاملة "،دار اليازوردي العلمية للطبعة والنشر،عمان،2008،ص:75.

ويُعرِّف عبد اللطيف النعيم إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل إداري حديث يهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة من خلال تعاون وتضافر جهودِ كلٍ من الإدارة والعاملين لأداء الأعمال والأنشطة داخل المنظمة أو الجهاز الإداري بشكل صحيح ومن المرة الأولى مع التركيز الدائم على العميل (المستفيد) لتحقيق رغباته وتوقعاته من خلال إشراكه في تصميم المنتج أو الخدمة"[1]

ومن خلال التعريف السابق نرى أن هناك من يعتبر إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل إداري يركز على التطوير المستمر للمؤسسة من خلال التركيز الدائم على تقديم الأفضل للعميل.

في حين يرى Sunil [2] بأنها طريقة لأداء الأعمال التي حثَتْ عليها الإدارة العليا، وذلك في إطار التركيز على العميل والعمل على تحسين المنتج باستمرار لضمان الميزة التنافسية.

بينما يرى Williams. عضو الجمعية الأمريكية للإدارة . في كتابه " أساسيات الجودة الشاملة" أنَّ إدارة الجودة الشاملة تعبِّر عن أسلوب القيادة الذي ينشئُ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الإنتاج والخدمات، وأن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إيجاد بيئة تسعى فيها كل من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة باستمرار.[3]

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أنّ البعض يعتبر إدارة الجودة الشاملةً طريقة و أسلوباً مميزاً لتنفيذ المهام والأنشطة من أجل الوصول إلى تحقيق حاجات العميل وهذا من خلال خلق بيئة مناسبة يشترك فيها الجميع في التحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

في حين يعتبر بعض الكتّاب والباحثين أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن عملية إستراتجية تسعى المنظمات إلى تحقيقها على المدى البعيد حيث يعرّفها كل من أكرم احمد الطويل، وحكمت رشيد سلطان بأنها " الإستراتيجية التي تَستنِد على تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة لأغراض تحسين مستوى الجودة"[4].

وحسب التعريف السابق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية تستلزم حَشد الهمم وتفعيل الطاقات والإمكانات وإعداد الخطط ورسم السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق هذا المفهوم.

أما James Saylor فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة للتحسين المستمر لكافة

---

[1] عبد اللطيف بن صالح النعيم، "دراسة تحليلية لمواقف طلاب الجامعات السعودية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد90 ،2002،ص:19.

2 Babbar Sunil, (1995), 'Applying TQM to Education Instruction International', Journal of Management, Vol. 8, No,7 PP, 45- 55

[3] ويليامز ريتشارد ل، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"،مكتبة جرير ،الرياض ،الطبعة الأولى ،1999،ص:6.

[4] أكرم احمد الطويل ،حكمت رشيد سلطان،"إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات المساهمة الخاصة نينوى"،مجلة الدراسات المستقبلية ،كلية الحدباء الجامعة ،العراق،العدد 1999،04،ص:14.

العمليات بالمنظمة وهي أيضا تطبيقٌ لأساليب كميةٍ وجهودٍ شاملة للمنظمة لتهيئةِ وخلق مناخ يساعد العاملين فيه على تحسينٍ مستمر لقدراتهم من أجل تحسين جميع العمليات، وتحسين درجة الإيفاء باحتياجات العميل الحالية والمستقبلية"[1].

ومن التعريف السابق نلاحظ أن هناك من يعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفةٌ ترتكز على مجموعة من المبادئ التي تساعد في خلق مناخ يساعد العاملين في المنظمة على تطوير قدراتهم من أجل تقديم منتجات وخدمات متميزة للإيفاء باحتياجات العميل الحالية والمستقبلية.

في حين يرى feigenboum أن إدارة الجودة الشاملة "نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة وإدامتها وتحسينها للمجموعات المختلفة في منظمة ما وذلك لأجل تمكين الإنتاج والخدمة لأن تكون في أحسن المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول إلى الرضى الكامل للزبون "[2].

أما heizer و render فيعتبران إدارة الجودة الشاملة بأنها: إدارة المنظمة ككل بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك[3].

ومن خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن هناك من ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل و موجه ليس فقط نحو تطوير جودة المنتجات والخدمات فحسب، بل و يتعداه إلى تحقيق الامتياز في المنظمة ككل ، وهذا من أجل الوصل إلى تحقيق أعلى درجات رضى العميل.

ويعرفها James Rilay نائب رئيس معهد "جوران" المختص بتدريب وتقديم الدعم والاستشارات حول الجودة الشاملة، بأنها : تحوُّلٌ في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل[4] .

وهناك من يعتقد أن إدارة الجودة الشاملة تعني التغيُّر في العناصر التالية [5] :

- من الرقابة إلى الالتزام؛
- من العمل باليدين إلى العمل بالعقل والقلب؛
- من التركيز على المنتج إلى التركيز على العملية الإنتاجية؛
- من التفتيش على العيوب إلى منع حدوث العيوب؛
- من تصحيح العيوب إلى معالجة الأسباب للجذرية العيوب؛
- من إصدار الأوامر للعاملين إلى تدريبهم .

1 James H. Saylor, (1992), "TQM Field Manual", (New York: McGraw-Hill Book Co.,)P.6 1

[2] مهدي السامرائي ،"إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"،دار جرير للنشر والتوزيع،عمان،2007،الطبعة الأولى ،ص:35.

[3] رعد عبد الله الطائي،عيسى قدادة،مرجع سبق ذكره ،ص:75.

4 James. F, Rilay JR " Just Exactly What is Total Quality Management " Personnel Journal , vol 72, Feb 1993, P.32.

[5] برامج تحسين الانتاجية،"ادارة الجودة الشاملة"، http://www.myqalqilia.com/TQM.htm،22_10_2009.

ومنه فقد اعتبر البعض أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو عملية تحوُّلٌ في طريقة عمل المنظمة تستلزم تركيز طاقاتها على التحسين المستمر لكل عملياتها وأنشطتها ، وبالتالي الانتقال بالإدارة من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة ،وفي هذا الصدد الجدول الموالي يوضح الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم(03)

الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الرقم	مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
01	**الهدف الرئيسي**	تعظيم الربح	تحقيق رضى وسعادة العملاء
02	**الهيكل التنظيمي**	عمودي	أفقي
03	**التخطيط**	التركيز على المدى القصير	متكامل ومتوازن بين المدى القصير والمدى الطويل
04	**أسلوب العمل**	فردي	جماعي تعاوني
05	**المسؤولية**	شخصية جزئية	جماعية شاملة
06	**القيادة الإدارية**	إصدار الأوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
07	**السلطة**	مركزية	لا مركزية
08	**التحفيز**	مادي	مادي ومعنوي
09	**السياسات الإدارية**	جامدة	مرنة
10	**الربح**	من خلال كمية الإنتاج	من خلال الجودة العالية وإرضىء العميل
11	**الهدف من الرقابة**	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عليها	كشف الأخطاء لتحديد الأخطاء ومعالجتها
12	**التخصص**	ضيق فردي	واسع من خلال فرق العمل
13	**حل المشاكل**	فردي	جماعي
14	**هدف الإنتاج**	التكلفة وكمية الإنتاج من الدرجة الأولى	الجودة العالية
15	**التطوير والبحث**	عند الحاجة والضرورة	مستمر

المصدر:حسام طالب الكيالي، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح...ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"،مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول"إدارة المعرفة في العالم العربي "كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة الزيتونة،عمان ،26-2004/04/28.

بينما يرى Sehucter أن إدارة الجودة الشاملة هي " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر و دؤوبٍ لتحقيق توقعّات المستهلك، وأداء العمل الصحيح من أول مرة، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت" [1]

في حين يعتبرها Arthur، بأنها "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، ومدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المعايير الإحصائية ، وأنها تغيير مستمر في الإدارة من خلال النظر إلى النتائج وإدارة العمليات بشكل يحقق النتائج، وأنها نتاج ممارسة الإدارة

[1] جاسم بن فيحان الدوسري ،مرجع سبق ذكره،ص:63.

والطرق التحليلية التي تعود إلى عملية التحسين المستمر والتي بدورها تحقق تخفيض التكلفة"[1] .

ويشير odgers إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها أكثر من مجرد عمليات الإدارة، إنها ثقافة، وطريقة حياة، من خلالها تسعى المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة عمل المديرين، والموظفين جميعا من حيث الأداء والتصرف السليم في المنظمة[2].

و يصف logothestis إدارة الجودة الشاملة على أنها " ثقافة يتأصّل فيها الالتزام الشامل بالجودة، وتعبر عن مواقف الأفراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات بالاستخدام المبدع للأساليب والطرق العلمية المستحدثة[3].

ونلاحظ من خلال التعاريف الأخيرة أن هناك من يرى أنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو خلق ثقافة و ثورة ثقافية بل ويذهب البعض إلى اعتبار إدارة الجودة الشاملة ثقافة تستدعي وجود مجموعة من القيّم والمعتقدات والرموز ...لإحداث تغيرات أساسية وجوهرية في طريقة عمل المنظمة وهذا من خلال تأصيل الالتزام الشامل لمفهوم الجودة ليس فقط في نوعية الخدمة، بل يتعداها إلى مختلف مراحل عمليات تقديم الخدمة، وقد تمَّ التركيز على هذه التعاريف باعتبارها تتفق مع طبيعة وأهداف الموضوع محل الدراسة، وهذا لمحاولة إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي.

ومن المنظور الإسلامي فقد جاءت تعاليم الدين الإسلامي الحنيف بمزيد من التأكيد على ضرورة التحلّي بخُلق الإتقان و الإحسان من خلال إنزال الدستور الإلهي ذو الجودة الأبدية والإلهية وهو القرآن الكريم على سيّدنا محمد ρ حيث نهى ديننا الإسلامي الحنيف عن المنتجات الرديئة وهناك مئات من الآيات البيِّنات التي تنبه إلى إحسان الله –عزّ و جلّ – لعباده وكمال صنعه ليحث الإنسان على التّأثر والاقتداء،فقال الله تعالى : (وَ تَرَى الجِبَالَ تَحْسِبُهَا جَامِدَةً وَهيَ تمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنعَ الله الذِي أَتقَنَ كُلَّ شَيءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفعَلُونَ) (الآية 88 النمل) .

أما سيد الكائنات الرسول الأعظم محمد ρ فقد نبّهَ البشر أجمعين بأهمية الإتقان والجودة في أي شيء كان وكما جاء عن عائشة τ مرفوعا قوله صلى الله علية وسلم (إنّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)[4*]

---

[1] Arthur, L. (1993), Improving Software Quality: An Insider's Guide to TQM, New York: John Wiley & Sons,p :23.

[2] فريد سعيد زين الدين ،"المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية "،جامعة الزقازيق،القاهرة،1996،ص:24.

[3] جاسم بن فيحان الدوسري ،مرجع سبق ذكره،ص:62

* حديث حسن رواه البيهقي (شعب الإيمان) و أخرجه أبو يعلى في "مسنده" [7/349 ح4386]، والطبراني في "الأوسط" [1/275 ح897] كلاهما من طريق: مصعب قال: حدثنا بشر بن السري عن مصعب بن ثابت عن هشام بن عروة عن أبيه عن عائشة، مرفوعا به. قال الطبراني: "لم يرو هذا الحديث عن هشام إلا مصعب تفرد به بشر، قال الهيثمي –في "مجمع الزوائد ومنبع الفوائد" [2/86]–: "رواه أبو يعلى، وفيه مصعب بن ثابت وثقه ابن حبان وضعفه جماعة". قال المناوي –في "فيض القدير" [ج2 ص287]–: "فيه بشر بن السري تكلم فيه من قبل تجهمه". وتعقبه الألباني في الصحيحة وصحح الحديث بشواهده [ح1113]. وانظر "كشف الخفاء" للعجلوني [ح285].

وبالنظر إلى التعاريف السابقة ، يبدوا واضحا بأنها لم تتفق كلَها على مضمونٍ وصيغةٍ موحدة لمعنى إدارة الجودة الشاملة فهي تتقاطع في بعض العناصر و تتباين في عناصر أخرى ، إلا أن استعراض تلك التعاريف يمثل ضرورة علمية لفهم ما يدور حول هذا المفهوم ، حيث نجد أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقا لتلك التعاريف يتضمن الجوانب التالية :

1. مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل قطاعات ومستويات ووظائف المنظمة، فكلمة شاملة تعني إدخال كل فرد وكل شيء في نطاق التحسين.

2.منهج شامل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة في كل أجزاء المنظمة.

3.نظام متكامل يعتمد على تعاون وتفاهم وترابط وتشابك كل أجزاء وإدارات المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق الامتياز و الريادة.

4. تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ليس فقط من أجل تحقيق رغبات العميل و إنما للاستحواذ عليه من خلال تجاوز رغباته ومحاولة إسعاده.

4.ثقافة تستلزم التغيير في طريقة تفكير وعمل الإدارة من أجل تأصيل قيّم ومبادئ الالتزام الشامل بالجودة في كل أجزاء المنظمة.

وفي هذه الدراسة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها " أسلوب إداري متطور و متميّز يقوم على ثقافة تنظيمية يكون فيها الالتزام بالتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات والوظائف وكل مراحل العمل المختلفة ، لتقديم خدمة بنكية متطورة ومتميزة وذات جودة عالية يتّمُ من خلالها تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى رضى العملاء، والعاملين على حد سواء و يتم ذلك من خلال استخدام الوسائل المناسبة و قياس معدلات الأداء ودرجة رضى العملاء (الخارجيين والداخليين) و احتياجاتهم وتوقّعاتهم واستخدام نتائج ذلك في عمليات التحسين".

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

بدأ اهتمام الإنسان بالجودة منذ القِدم ، وتطورت تطبيقاتها ومفاهيمها بتطور الحضارة الإنسانية ، وأسهمت كل الحضارات في دفع عجلة الجودة إلى الأمام ، فالجودة كمفهوم لها تاريخ عريق ، ولكنها كانت في بدايتها بسيطةً، وكان توجهها الأساسي نحو الفحص، أما اليوم فإن النشاطات المتعلقة بالجودة غَدَتْ ذات بُعد استراتيجي في المنظمة، وقد بدأت إدارة الجودة الشاملة بمعناها الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنها نمَت و ازدهرت في اليابان كنظام إداري، حيث ترجع نشأة الجودة الشاملة إلى السنوات الأولى من القرن العشرين عندما بدأت دراسات الزمن والحركة عام (1911) التي نادى بها تايلور حيث كانت مؤشراً لولادة اهتمامات حديثة بالكفاءة [1]،وقد كان للابتكار الياباني مساهمة في نشأة إدارة الجودة الشاملة والذي كان يسمى بـ"حلقات الجودة "، ويشار إليها أحياناً بـ"حلقات رقابة الجودة "، وكان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل العاملين في لقاءات أسبوعية منتظمة، لمناقشة سُبل تحسين

[1] منتهى احمد علي الملاح،"درجة تحقق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"،رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية ،جامعة النجاح نابلس ،فلسطين،2005،ص:16.

موقع العمل، و جودة العمل (لإعادة بناء البنية التحتية الصناعية المدمرة في كافة المجالات) ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ، ثم مناقشة، وعرض حلولهم الخاصة، وقد بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962م، وبحلول 1980 زاد عدد دوائر الجودة إلى أكثر من 100.000 دائرة تمارس عملها في المؤسسات والشركات اليابانية، وانتقلت فكرة حلقات الجودة إلى أمريكا في السبعينات، وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينات، وفي ضوء نجاحها الواضح في اليابان، انتشرت حلقات الجودة داخل الصناعة الأمريكية، وشاعت حلقات الجودة، لدرجة أنها وصفت في مجلة Business Week عام 1986 م بأنها موضة الثمانينيات[1]. وأصبحت في منتصف التسعينيات تدرَّس وتطبق في المعاهد والجامعات الأمريكية، و يمكن القول أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرَّ بعدة مراحل و اختلف من فترة زمنية إلى أخرى نتيجة لاختلاف أفكار و آراء الباحثين والمفكرين ، و كذلك لاختلاف الأبحاث والدراسات المرتبطة بقياس رغبات المستهلكين و المنتجين و غيرهم من المهتمين بهذا الموضوع .

وعموما الجدول الموالي يوضح المراحل التي مرَّ بها تطور إدارة الجودة الشاملة وفقا للأفكار التي جاء بها العلماء.

الجدول رقم(04)

مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقا لأفكار العلماء في الدول المتقدمة صناعيا

السنة	الأفكار
1911	Taylor أول من أوجد دراسة الوقت والحركة ،وكان رائد مدرسة الإدارة العلمية ،حيث كان هاجسه الأساسي إجادة العمل وبالتالي الإنتاج .
1931	Shewart قام بتقديم السيطرة على الجودة إحصائيا في كتابه الشهير"السيطرة على النوعية".
1941	Deming ساهم من خلال انضمامه في دائرة الحرب الأمريكية بدور معلم لتقنيات السيطرة على الجودة.
1950	Deming: لاقت أفكاره رواجا في المجالات العلمية في اليابان حيث ركز على موضوع الجودة.
1951	Juran:نشر كتابا عن الرقابة على الجودة.
1961	قدمت شركة مارتن مفهوم التلف الصفري.
1970	Crosby:قدم مفهوم التلف الصفري.
1979	Crosby:نشر كتابا عن حرية الجودة Quality is Free.
1980	بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفاز الأمريكي ،وطرح سؤالا مفاده إذا كانت اليابان متمكنة ،فلماذا نحن لا؟وهذا اعتراف بنجاح أفكار Deming في الإدارة اليابانية.
1981	أخذت شركة فورد بعقد ندوات ،ودعت Deming للتحدث مع الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة وتوطيد هذه العلاقة.
1982	قام Deming بنشر كتاب بعنوان "الجودة الإنتاجية والموقع التنافسي".

[1] مدارس تطوير،"ثقافة الجودة الشاملة في التعليم "،www .tatweer.edu.sa،2010/10/22،ص-ص:16-17.

1987	انشأ الكونجرس الأمريكي جائزة "Malcom Baldridge"لإدارة الجودة الشاملة.
1988	اصدر وزير الدفاع الأمريكي إرشادات وتوجيهات إلى دائرة الدفاع لتكييف أعمالهم بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة.
1989	أول شركة أمريكية ،وهي شركة فلوريدا للطاقة ،تربح جائزة Deming في اليابان.
1993	أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرَّس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية .
2003	انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة انتشارا واسعا في الدول المتقدمة صناعيا ،وأيضا بعض الدول النامية ، لما لاقاه من رواج واهتمام من قبل الدارسين والمتخصصين في هذا المجال.

المصدر:منتهى احمد علي الملاح،"درجة تحقق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية ،جامعة النجاح نابلس،فلسطين،2005،ص:17.

وعموما مرت إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل قبل وصولها إلى شكلها الحالي وهذه المراحل هي:[1]

- **المرحلة الأولى :السيطرة على الجودة مسؤولية الحرفي**

اتّسمَ الإنتاج خلال القرون الوسطى والقرن التاسع عشر بالاعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الحرفيين ،يتولى الفرد أو المجموعة الصغيرة جدا إنتاج المنتوج بكميات صغيرة كما يكون الحرفي الواحد مسؤولا عن صنع المنتج ككل في الغالب، و تبعا لذلك فإن مسؤولية السيطرة على الجودة كانت تقع على عاتق الحرفي سواء من حيث معيارStandard للجودة ،أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير ، و في هذه المرحلة كان الإحساس بالانجاز موجودا لدى العامل للصلة الواضحة بين المنتج والحرفي، فالحرفي مسؤول عن المنتج و إتقان العمل والجودة التي يخلقُها تكون مجالا للفخر بنفسه وهو ما كان يشكل حافزا للعمل.

- **المرحلة الثانية :السيطرة على الجودة مسؤولية رئيس العمال**

تبدأ هذه المرحلة من مطلع القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه ، و هي إفراز نتائج الثورة الصناعية ، لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع و أدخلت التخصيص في العمل ، و لم يعد العامل مسؤولا عن كل المنتوج بل جزء فقط من عمليات صنعه كما أصبح العمال يجتمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم، و بذلك أصبح رئيس العمال أو المشرف على العمال مسؤولا عن التحقيق في انجاز الجودة المطلوبة.

[1] انظر المراجع التالية :

- سعدي محمد الكحلوت،"العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة "،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية غزة ،فلسطين ،2004،ص-ص:42-43.
- يوسف حجيم الطائي ،محمد عاصي العجيلي،ليث علي الحكيم ،"نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية "،دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ،عمان،2009،ص-ص:64-71.
- عواطف إبراهيم الحداد،"إدارة الجودة الشاملة "،دار الفكر،عمان،الطبعة الأولى ،2009،ص-ص:57-58.
- صالح ناصر عليمات ،"إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)"،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الأولى،2004،ص:56.

- **المرحلة الثالثة:السيطرة على الجودة بالفحص**

شهدت الفترة مابين 1919-1945 تطورا جديدا في مجال ضبط الجودة إذ أصبحت المنتوجات والعمليات أكثر تعقيدا وازداد عدد العاملين مما أصبح معه من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل ، لذا استخدمت وظيفة "المفتش،Inspector"،الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عمليات معينة عليها ،حيث يقوم بعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير ،و أُولى الشركات التي أنشأت قسما خاص بالفحص في شركة (Western Electric) التي كانت تعود ملكيتها إلى مجموعة شركات (AT&T)،وفي عام 1925 حولت شركة "AT& T" العاملين في ذلك القسم إلى مختبر لفحص أجهزة الهاتف ، ومن العاملين الذين عملوا لدى هذه الشركة وبرعوا فيما بعد في تطوير مفاهيم وأساليب الجودة مثل (GodFrey).

- **المرحلة الرابعة:السيطرة والضبط على الجودة إحصائيا**

ظهرت خلال هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية بالعينات ، فخلال الحرب العالمية الثانية تصاعدت وتائر الإنتاج ولم يعد الفحص 100% مناسبا ، لذا بدأ انتشار أساليب ضبط الجودة باستخدام العينات، و من الجدير بالذكر أنّ تطوير أساليب الضبط الإحصائي للجودة بدأ خلال المرحلة السابقة فقد قدم "Shewart" عام 1924 مفهوم خرائط الضبط الإحصائي لضبط المتغيرات والتي عُرفت بـ"خرائط الضبط Quality Control"، والتي لعبت دورا أساسيا في ضبط العملية الإنتاجية ، و مفهوم ضبط الجودة يشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها ،كما يشير إلى أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام و بمشاركة جميع العاملين فيها ، وعدم ترك مسؤوليتها إلى قسم الفحص أو قسم ضبط الجودة فقط.

- **المرحلة الخامسة:تأكيد (ضمان) الجودة**

بدأ مفهوم تأكيد الجودة في أواخر الخمسينات من القرن الماضي ، ويقوم هذا المفهوم على فلسفة أن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات بدءًا بمرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى المستهلك النهائي ، و هذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل ، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية .

وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء يَنْبَغِي تأكيد الجودة باستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي:

أ–الرقابة الوقائية:وهي الرقابة التي تُعنَى بتنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

ب– الرقابة المرحلية: وتعنى بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة إلى أخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

ج–الرقابة البعدية :وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك ،وذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء أو العيوب.

- **المرحلة السادسة :إدارة الجودة الإستراتيجية**

ويرمز لها بـ(S .Q .M) وظهر هذا المفهوم عن الجودة خلال الفترة (1970-1980)،وكان بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة فيما بينها للحصول على أكبر حصة سوقية ،خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والأسعار المقبولة،وفي هذا السياق تشير إحدى الإحصاءات التي أجرتها شركة باكارد الصناعية للحواسيب في عام 1980 لاختبار 300.000 ذاكرة حاسوب اشترتها من ثلاثة شركات أمريكية وثلاثة أخرى يابانية إلى ما يلي:

- 19 ذاكرة من بين كل ألف ذاكرة أمريكية الصنع أثبتت فشلها عند التشغيل.
- 27 ذاكرة من بين كل ألف ذاكرة أمريكية الصنع أثبتت فشلها بعد 100 ساعة تشغيل
- صفر ذاكرة من بين كل ألف ذاكرة يابانية الصنع أثبتت فشلها في كلا الحالتين.

ومن الملفت للنظر أن اليابانيين تعلموا مبادئ الجودة بعد الحرب العالمية الثانية على أيدي روادها الأمريكان مثل ديمنج وجواران ،وطوروها بثبات على مدار السنوات اللاحقة لحقبة ما بعد الحرب من خلال نشر ثقافة التطوير والتحسين المستمر أو ما يعرف بمصطلح (Ki-zen) باللغة اليابانية .

وبدأت الشركات الغربية تستشعر ضرورة المنافسة اليابانية وخطرها الذي بات يهدد وجودها فبدأت في إعادة حساباتها بتنظيم أعمالها بما يتلاءم مع متطلبات الجودة بمفهومها الجديد،ولعل شركة (I.B.M) الأمريكية كانت أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني ،حيث حددت المحاور الرئيسة الآتية لإستراتجية جودتها :

أ- إرضاء العميل وتلبية ما يطلبه و يتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل العميل تحت شعار نادت به هو: Market Driven Quality .

ب-الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته ،فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها ،فمن غير المقبول أن تتحقق الجودة في مجال دون الآخر.

ج- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء، الأنظمة ،الثقافة التنظيمية ،الهيكل التنظيمي ،أساليب وإجراءات العمل ...الخ.

- **المرحلة السابعة :إدارة الجودة الشاملة**

خلال الثمانينات من القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العاملين كافة في المنظمة للسيطرة على الجودة وأطلق على هذا التطور في هذه المرحلة اسم "إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management"ويرمز لها اختصارا بـ"T.Q .M"، و التي عرّفها Feigebaum بأنها :" الاتفاق على هيكل عمل موثق للمنظمة ككل بصورة إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد، والماكينات، والمعلومات الخاصة بالمنظمة والمصنع بأفضل وأكثر الطرق عملية لضمان رضى العميل عن الجودة والكُلَف الاقتصادية لها"، وأدى بروز مفاهيم جديدة مثل ظاهرة العولمة (Globalization)، وثورة المعلومات والاتصالات والانترنت والتجارة الحرة والالكترونية ... الخ من معالم التطور، ضرورة جعل الجودة سلاحاً تنافسيا أساسياً ينبغي أن تتصاعد أهميته وتتركز في إطاره الجهود المختلفة لاسيما

وأن الاستقرار بالأسواق والحفاظ على الحصص السوقية وتحقيق الميزة التنافسية من شأنه أن يحمل لمنظمات الأعمال إمكانية الاستمرار والتطوير، وإلا فإنها تنسحب من الأسواق وتلجأ إلى الاندماج مع غيرها من المنظمات،ولتفادي ذلك تمّ إقامة أقسام متخصصة للجودة في العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية، بالإضافة إلى بروز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة وظهور تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة (quality of life) وجودة بيئة العمل (quality of work life) وظهور المنظمة العالمية للمواصفات القياسية (ISO) التي وضعتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي بالإضافة إلى نظام حلقات الجودة وفرق العمل، لقيت إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة وقد تمّ اعتمادها في مختلف الآفاق ولم تقتصر على الجانب الاقتصادي فحسب بل امتدت إلى الجوانب السياسية والثقافية و الاجتماعية وغيرها من مجالات الحياة وبرزت أهمية تطبيقها في مجال الصحة والرقابة البيئية والخدمات البنكية وتوليد الطاقة النووية وغيرها من المجالات.

ويمكن القول مما سبق بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ليس وليد لحظة و إنما هو مفهوم مرَّ بمراحل عديدة تطور خلالها هذا المفهوم نتيجة الأبحاث والدراسات المرتبطة بقياس الرغبات الخاصة للمستهلكين أو المنتجين، كما أن هذه التطورات التاريخية التي شهدتها إدارة الجودة الشاملة لم تكن لتحصل إلا بالجهود الفكرية والأبعاد التطويرية التي أسهم فيها الرواد الأوائل لحركة التطوير والتحسين الهادف الذي شهدته المراحل التاريخية .

المطلب الثالث:أهمية إدارة الجودة الشاملة

نتيجة لتعدد الزوايا التي انطلق منها الباحثون في دراساتهم لمدى أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ،فان نتائج تلك الدراسات جاءت متنوعة ومعبرة عن مدى حاجة المنظمات إلى تطبيق هذا المدخل، وتنبثق أهمية إدارة الجودة الشاملة ، في الفوائد والنتائج الكبيرة التي تحققها ليس فقط للمنظمة والعاملين فيها بل للمجتمع ككل ،ويمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة لكل من العميل ،والعاملين، والمنظمة ككل .

1.أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء:

إدارة الجودة الشاملة مهمة جدا في السلع والخدمات المقدمة للعملاء ،حيث يرتبط قرار شرائها على مدى جودة تلك المنتجات ،كما أن هدف إدارة الجودة الشاملة ليس فقط تقديم سلع وخدمات للعملاء بل،كيفية جذب وكسب بل والحفاظ على العملاء الحالين والمستقبليين،كما تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعميل في ما يلي:[1]

[1] انظر للمراجع التالية :

- توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات/مدخل إدارة الجودة الشاملة "دار النهضة العربية للنشر ،مصر،الطبعة الأولى ،1996:120.

-علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري،"التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة ،دراسة تطبيقية حالة الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون في الجمهورية اليمنية"،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،جامعة الجزائر،2007،ص:10.

- عبد العزيز زواق،"متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مجمع صيدال ،رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق،جامعة سعد دحلب ،البليدة ،2006،ص:30.

- عياش قويدر،"إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية ،حالة مجمع E.N.A.D"،أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر،الجزائر،2011،ص:04.

– دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات؛

– تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضى العملاء؛

– انخفاض شكاوي العملاء من جودة السلع والخدمات المقدمة إليهم؛

– تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العميل، و في الوقت الذي يناسب العميل؛

– إمتاع العملاء الحاليين والمحافظة عليهم؛

– جذب المزيد من العملاء؛

– تصميم المنتجات التي تلبي الاحتياجات المتغيرة والجديدة للعملاء؛

– تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل ،وتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء،لان عدم الاهتمام بالجودة يعمل على زيادة وقت أداء المهام والمراقبة ،وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين؛

– حماية العميل صحيا واقتصاديا بخلو المنتج من التلوث وحمايته من الغش والتلاعب في المواصفات والمقاييس،وتوفير المعلومات الكافية عن السلعة ،من حيث تركيبها وكميتها ومدة صلاحيتها.

2.أهمية إدارة الجودة الشاملة للمنظمة:

تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة في النواحي التالية:[1]

- تحسين سمعة المنظمة وزيادة ربحيتها من خلال تحسين جودة منتجاتها؛
- يعد مستوى الجودة من أهم عناصر المزيج التسويقي الذي يؤثر على حجم المبيعات ،وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة أو الخدمة فان العميل سيكرر شرائها ويقنع الآخرين بها؛
- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق،حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة أو الخدمة في ظل جودة المنافسة الشديدة بين المنتجات المعروضة؛
- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقليص التكاليف النوعية والقضاء عليها ،ومن هذه التكاليف:خسارة قيمة المواد الخام ،والتكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للوحدة ،والتكاليف المرتبطة بالإصلاح ،والتكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج ،تكاليف الصيانة ،التكاليف المرتبطة باسترداد ثمن السلعة أو استبدالها، التكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المنظمة في السوق؛

---

[1] انظر للمراجع التالية:

- عبد الله محمد بريك الكثيري،"مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات"،رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض،2009،ص:56.
- علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري،مرجع سبق ذكره،ص:10.
- توفيق محمد عبد المحسن،مرجع سبق ذكره،ص:120.
- عياش قويدر،مرجع سبق ذكره،ص:05.
- حمد علي حليس النيادي ،"تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة "،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك،الأردن،1999،ص:04.
- سالم سعيد القحطاني ،"إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي "،مجلة الإدارة العامة،الرياض،العدد78،1993،ص:25.

- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة؛
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر؛
- زيادة العائد على الاستثمار؛
- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة ككل ؛
- تعزيز المركز التنافسي وزيادة كفاءة العمليات ؛
- تكوين وتطوير ثقافة التغيير الايجابي الفعّال القائم على قيد التجديد والتطوير ؛
- زيادة الفعالية التنظيمية من خلال العمل الجماعي الذي تنتجه إدارة الجودة الشاملة و أثرها على تحسين عملية الاتصال، و إشراك الجميع في حل المشاكل ومنه تقليل معدل دوران العمالة؛
- تحسين الأداء المالي، و تحقيق مجمل الأهداف التنظيمية؛
- تطوير إدارة الموارد البشرية؛
- تطوير إدارة المعلومات؛

3.أهمية إدارة الجودة الشاملة للعاملين:

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة للعاملين في ما يلي:

– توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد ،وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل؛

- ارتفاع معدلات الرضى الوظيفي بين العاملين؛
- اختصار الوقت والروتين في انجاز العمل؛
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل؛
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة؛
- استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة المكررة؛
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء؛[1]

– التغلب على العقبات التي تعوق أداء العامل من تقديم منتجات ذات جودة عالية؛

– تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل؛

– توفير مزيد من الوضوح للعاملين، وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل؛

– المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر؛

– زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها؛[2]

– تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين؛

---

[1] حامد بن مالح الشمري،"إدارة الجودة الشاملة :صناعة النجاح في سباق التحديات "،مطبعة الفرزدق التجارية ،الرياض،الطبعة الثانية ،2007،ص:68.

[2] توفيق محمد عبد المحسن،مرجع سبق ذكره،ص:120.

- تخفيض شكاوي العاملين ،وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية؛
- تحسين التعاون كفريق ،وتحسين الاتصال بإحداث لغة مشتركة،وزيادة مشاركة العاملين وإدماجهم في النظام،من خلال توجيههم الاتجاه الصحيح وراء قيادة المنظمة؛
- تعليم العاملين كيفية تحديد وتدريب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها،وتحسين الثقة وأداء العمل من طرف العاملين.[1]

ويمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة تكتسب أهمية كبيرة من حيث أنها فلسفة تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق التميز و الريّادة عن طريق تحقيق رضى عملائها وجعل الجودة وإتقان ما يقدم لهم مسؤولية جميع العاملين في المنظمة.

4.أهمية إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات

إن الالتزام من قبل أية منظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، أي تغيير ثقافتها التنظيمية ،وبتالي قيَّم ومعتقدات وافتراضات الأفراد العاملين اتجاه تطبيق هذا المفهوم ،كما يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تكون الجودة الشاملة هي المحصِلة النهائية لجهود كل العاملين في المنظمة بحيث تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعاون العملاء الداخليين والخارجيين ، و تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين ، كما تعمل إدارة الجودة الشاملة على رفع الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق و خلق الإحساس بالفخر والاعتزاز ،وغرس الالتزام بينهم[2] . و على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة قد بدأ تطبيقها في بداية الأمر في قطاع الإنتاج إلا أنها أخذت تطبق أيضا بشكل واسع في قطاعات الخدمات ،حيث أثبتت فعاليتها ونجاحها الكبير في تحقيق النتائج المرجوة منها في مختلف منظمات هذا القطاع أيضا مثل :منظمات التأمين،الفنادق ،المطاعم ،النقل ،السفر،الصحة ، المنظمات غير الربحية،البنوك وغيرها.[3]

وقد ساد الجدل حول عدم ملائمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات لاختلاف طبيعة العمل فيه عن القطاع الصناعي، حيث يُرجع البعض هذا الاختلاف إلى أن إدارة الجودة الشاملة في قطاع إنتاج السلع تعد وسيلة لتقليل التباين في العمليات الإنتاجية لبلوغ مستوى ثابت في المنتج تتحقق في كل مرة ،في حين أن عمل ذات الأشياء في مجال الخدمة وبشكل صحيح كل مرة فيصعُب تحقيق ذلك نظرا للحاجات المتباينة للعملاء ،إلا أن هذه النظرة لإدارة الجودة الشاملة لم تدم طويلا أمام الحقائق التي توصلت إليها العديد من الدراسات التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية بنجاح وتفوق، فعلى سبيل المثال في قطاع السفر والنقل نجحت الخطوط الجوية البريطانية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وإجراء تغييرات جوهرية في أنظمتها وهياكلها الداخلية ،وقد استطاعت في خلال خمس سنوات فقط التخلص

[1] عياش قويدر،مرجع سبق ذكره،ص:05.

[2] محمد عبد الوهاب العزاوي،"إدارة الجودة الشاملة"،بدون دار نشر،الأردن،2005،ص:35.

[3] صالح ناصر عليمات،مرجع سبق ذكره،ص:58.

من الخسائر المادية الضخمة التي كانت تعاني منها ، وزيادة الأرباح بنسبة 12% في عام 1990 كانت رابع اكبر مؤسسة خطوط جوية في العالم[1].

هذا وهناك مجموعة من العوامل التي ساهمت في زيادة الاهتمام بالجودة في مجال الخدمات، تتمثل في ما يلي:[2]

1.إن قطاع الخدمات يحتل مكانة كبيرة في الكثير من الدول ،حيث يساهم بنصيب كبير في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، فعلى سبيل المثال نجد في الولايات المتحدة الأمريكية نسبة إسهام الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي قد بلغت 80%،وفي الدول المتوسطة الدخل بلغت نحو 53%،وفي البلدان المحدودة الدخل، قد بلغت نحو 37%، وفي الأردن ساهم قطاع الخدمات بنسبة 64%،في حين الجزائر بلغت 38% سنة 1998 (وهي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة)،والجدول رقم (05)، يوضح الأهمية النسبية لقطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي في عدد من البلدان .

الجدول رقم (05)

الأهمية النسبية لقطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي في عدد من البلدان عام 1998.

البلد	الزراعة	الصناعة	الخدمات
الجزائر	13	48	38
مصر	17	32	51
اندونيسيا	16	43	41
الأردن	5	30	64
الكويت	-	53	46
ماليزيا	13	46	41
المغرب	20	31	49
باكستان	26	25	50
تركيا	17	28	55
البلدان المحدودة الدخل	27	35	37
البلدان متوسطة الدخل	11	36	53
البلدان المحدودة والمتوسطة الدخل	15	34	51

المصدر: رمضان الشرح ،"الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقا لمفهوم الجودة الشاملة "،مجلة الإداري، العدد95، ديسمبر، 2003،ص: 19.

[1] نفس المرجع السابق ،ص-ص:58-59.بتصرف

[2] رمضان الشرح ،"الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقا لمفهوم الجودة الشاملة "،مجلة الاداري،العدد95،ديسمبر،2003،ص-ص:18-19.بتصرف

2.إن جودة الخدمات تقوم بدور هام في النمو الاقتصادي للدولة ،والذي يعد أكثر أهمية من مجرد إسهام هذه الخدمات في توفير فرص عمل للمواطنين وتزداد أهمية هذا الدور مع زيادة التعقيد في العمليات الإنتاجية ،و ارتفاع سيطرة المنظمات الكبيرة الحجم على الاقتصاد الوطني و العالمي ،و مع التغيّر السريع في التقنية الفنّية العالمية ، و بزيادة كفاءة الخِبرات العاملة في مجال الخدمات ، ومع التنوع في نوعية الطلب من قبل المستهلك و زيادة المنافسة العالمية .

3.تعاظم أهمية تسليم مستويات عالية من الجودة باعتبارها أحد الإستراتجيات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق المزايا التنافسية والتمركز السوقي بكفاءة عالية .

4.تحقيق توفيرات كبيرة في تكلفة الإنتاج ،حيث أن نسبةً من تكاليف الخدمات تضيع هدرا لغياب التركيز على الجودة .

5. وفي مجال الخدمات البنكية نجد في الوقت الراهن المنافسة الكبيرة بين البنوك التجارية ، فتجعل البنوك مضطرة لتقديم خدماتها عند مستوى جودة عالية بهدف تحقيق المزيد من الأرباح والثقة والاستمرار في مجال الأعمال ،وعلى العكس من ذلك فإن البنوك التي لم تطور من مستوى جودة خدماتها المصرفية فإنها سوف تتعرض لهزات عنيفة في أنشطتها وتحقق خسائر مؤكدة لا يمكن تجنبها سواء على المدى القصير أو البعيد.

ويمكن القول مما سبق بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يعد مقتصرا فقط على القطاع الصناعي بل تعداه إلى القطاع الخدماتي ، الذي له أهمية كبيرة –إذا ما تمّ الأخذ به– ،كما نلاحظ أن الجزائر، و رغم الإمكانات المادية والبشرية التي تزخر بها مازال اهتمامها بقطاع الخدمات ضئيلاً جدا بالمقارنة مع البلدان العربية الأخرى ، وتحاول الدراسة الحالية الاهتمام بجانب الخدمات البنكية ، التي تعتبر واحدة من الخدمات التي تشكل رافدا من روافد الاقتصاد الوطني ، لما لها من الأهمية في المساهمة في التنمية الاقتصادية بالجزائر، فالبنوك التجارية الجزائرية (مع التركيز على البنكين محل الدراسة) لا تعمل لوحدها و بمعزل عن المتغيرات العالمية ،بل أصبحت تواجه المنافسة ليس فقط المحلية و إنما المنافسة على المستوى العالمي ، وقد أصبح حتماً على هذه البنوك أخذ كل التدابير اللازمة التي من شأنها مواجهة هذه التحديات ،ولعل أهم هذه التدابير هي تقديم خدمات ذات جودة عالية تضمن لها البقاء والاستمرار في سوق العمل.

المطلب الرابع :إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهم عدد من العلماء البارزين في دفع عجلة تطور مفاهيم ومعالم الجودة والسيطرة عليها وبلورة وصياغة مبادئها والمداخل الأساسية لها ،ويعود لهم الفضل في تطوير فلسفة أو نظرية إدارة الجودة الشاملة وإرسائها على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية على حد سواء ، ومن بين هؤلاء العلماء البارزين:

1.والتر شيوارت: W.A.Shewart

يعد شيوارت الرائد الأول في الرقابة الإحصائية للجودة ،وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة"وقد قدم في كتابه هذا مفهوم خرائط مراقبة الجودة، التي

أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في معظم المؤسسات الصناعية[1]، وتعتبر الافتراضات والاستنتاجات العامة التي جاء بها شيوارت في كتابه كانت نقطة البداية لقيادة عملية تشكيل أو تأسيس نظرية الجودة المعاصرة وممارساتها في العالم الصناعي[2]، و استعمل اليابانيون كتابه ذلك بعد الحرب العالمية الثانية بمساعدة عدد من الخبراء الذين تم استضافتهم في اليابان،كما ميز شيوارت بين نوعين من الجودة هما:[3]

أ–الجودة الموضوعية:ويقصد بهذا النوع من الجودة هو جودة الأشياء كحقيقية موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود الإنساني.

ب–الجودة الشخصية:ويقصد بها جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر وإحساس الإنسان كنتيجة للحقيقة الموضوعية.

ولقد أكد شيوارت بأنه من غير الممكن لشيء من الأشياء أن يكون له جودة مستقلة بدون الرغبات الإنسانية،وهو ربط لجانبي الجودة (الموضوعية والشخصية) ،وضرورة وجودهما في المنتج،ويؤكد شيوارت بأن هناك حالة موضوعية للرقابة يمكن من خلالها تقدير جودة المنتج ضمن حدود معينة يحدد من خلالها أسباب قابلية التغير غير معروفة والتي يمكن تحديدها من خلال حالة الرقابة ،فإذا حققنا ذلك ،يمكن الحصول على الفوائد التالية:[4]

- تخفيض تكلفة معاينة فحص المنتج .
- تخفيض تكلفة المنتجات المعيبة .
- ضمان الحد الأقصى من الفوائد الناتجة عن الإنتاج الواسع.
- الاحتفاظ بجودة موحدة لاختبارات المعاينة .
- تقليل الحدود المسموح بها لقياس جودة المنتجات.

2.وليام ادوارد ديمنج:W.E.Deming

ولد ديمنج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900،وحصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل[5] ،وقد التقى ديمنج العالم شيوارت عام 1927 حيث تعلم منه المفاهيم الأساسية للسيطرة الإحصائية على الجودة التي طورها شيوارت لحساب مختبرات شركة bell الأمريكية ،وقد استخدم ديمنج بعض هذه الطرق الإحصائية في مؤسسة" Census Bureau " [6] ،ولقد ساهم ديمنج بشكل كبير في تطوير الجودة في اليابان خلال خمسينيات القرن الماضي ،وفي عام 1950 وجه اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين دعوة إلى ديمنج لإلقاء محاضرة عن الجودة والضبط

[1] مهدي السامرائي،مرجع سبق ذكره،ص:81.

[2] عواطف إبراهيم الحداد،مرجع سبق ذكره،ص:29.

[3] حسن رعد،"معجزة الجودة الشاملة والايزو"علاء الدين للنشر والتوزيع،دمشق،2001،ص–ص:62-63.

[4] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات"،دار الشروق،عمان،الطبعة الأولى،2006،ص:116.

[5] محفوظ احمد جودة ،"إدارة الجودة الشاملة ،مفاهيم وتطبيقات"،دار وائل للنشر،الأردن ،2004،ص:74.

[6] عبد الستار العلي،"تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"،دار المسيرة ،الأردن،الطبعة الأولى ،2008،ص:63.

الإحصائي ،وفي عام 1951 اصدر اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين جائزة باسم ديمنج تقديرا للدور الذي قام به ديمنج للصناعة اليابانية وقلد سنة 1960 وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريما له عن إسهامه في نهضة اليابان،ولقد رأى ديمنج أن الإدارة العليا غالبا ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلا في نطاق اختصاصهم ،وهذا ما يحتاج إلى التحول الكلي للنمط الرئيسي للإدارة ،كما كان يؤمن ديمنج بتشجيع العاملين ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة وهذا من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها ،ولقد كتب ديمنج تفصيلات كثيرة خلال سنواته العديدة من العمل ليشرح فيها فلسفته وطرقه ،وقد تركزت أفكاره الرئيسية في مجالات خمس هي:[1]

أ.النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة.

ب.الأمراض السبع القاتلة.

ج.المعيقات الستة عشر.

د.نظام المعرفة العميقة.

وسنحاول شرح أهم هذه المجالات والمتمثلة في التالي:

أ.النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر النقاط الأربعة عشر لديمنج هي المبادئ التي تأسست منها فلسفة إدارة الجودة الشاملة ،والتي أصبحت فيما بعد المبادئ التي اعتمدتها الإدارة العليا في اليابان [2] والتي يمكن تناولها كتالي : [3]

1.إيجاد هدف مستقر وثابت لتحسين المستمر لجودة منتجات وخدمات المقدمة للمجتمع مع تخصيص الموارد لتوفير الاحتياجات طويلة الأجل بدلا من الربحية على المدى القصير فقط مع وضع خطة عمل محكمة من أجل المنافسة مع خلق فرص عمل جديدة.

2.تبَنّي فلسفة أو ثقافة جديدة لاعتماد مفهوم الجودة في المنظمة.

3.التوقف عن أساليب التفتيش بغرض تحسين الجودة ،والاستعاضة باستخدام الوسائل الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية.

4. التوقف عن ممارسة تقييم الأعمال على أساس السعر المحدود فقط ،وأن يكون البديل هو تخفيض التكلفة النهائية وليست المبدئية عند التعامل مع الموردين.

5.تحسين وتحديث كل عمليات المنظمة بشكل مستمر، مع استخدام الوسائل الإحصائية للتعرف على نوعية المشكلات ومصادرها.

[1] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص-ص:116-117.

[2] Bartol ,M,and David ,C ,Management International ,McGraw-Hill, INC,Newyork,1991,p:649.

[3] Dr W. Edwards Deming's 14 Principles - in full,، http://www.qualityregister.co.uk/14principles.html,25-11-2012 .

6.استعمال الطرق الحديثة للتدريب على رأس العمل للجميع،بما في ذلك الإدارة للاستفادة بشكل أفضل من كل عامل، و اعتماد مهارات جديدة لمواكبة التغيُرات في مواد وطرق تصميم المنتجات والخدمات والآلات والتقنيات.

7.تحسين نطاق الإشراف وذلك لتطوير مهارات القادة.

8.الابتعاد عن الخوف من التغيير وغرس التعليم ،وتشجيع التواصل الفعال في جميع الاتجاهات.

9. كسر الحواجز والقضاء على الاختلافات و العوائق التنظيمية بين الأقسام المختلفة.

10.القضاء على استخدام الملصقات والشعارات والنصائح التي تحث العاملين على الوصول إلى العيوب الصفرية ومستويات جديدة من الإنتاجية ،و إنما يجب التوصل إلى الأساليب والطرق العلمية التي تؤدي إلى تحقيق ذلك.

11.التخلص من الأهداف الرقمية والقضاء على معايير العمل المبنية على أساس تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر على الجودة، والتركيز على عملية التحسين المستمر.

12.إزالة الحواجز التي تَحرمُ العاملين حقهم في الاعتزاز والتفاخر بالعمل، والتخلص من نظام تقييم الأداء السنوي والجدارة.

13.تشجيع التعليم بوضع برامج قوية للتعليم وتشجيع التحسين والتدريب الذاتي للعاملين على مهارات جديدة.

14.وضع جميع العاملين في صورة فرق عمل ،وذلك للتحول إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال دفع الإدارة العليا كل يوم للنقاط الثلاثة عشرة الأنفة الذكر.

ومن خلال الأربع عشرة نقطة السابقة نجد أن "ديمنج" قد ركز على ثلاث نقاط أساسية لتحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة هي :

1. التركيز على التحسين المستمر لكافة الأنشطة الخاصة بالسلع والخدمات مع توفير دعم كامل من الإدارة لهذه الفكرة وتبنيها لها ومؤازرتها.
2. التركيز على التعليم والتدريب المستمر على المهارات الجديدة اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة الجديدة مع التركيز على استخدام الأساليب الإحصائية .
3. تحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام المختلفة وتحسين كافة العلاقات الداخلية في المنظمة، وإزالة أي عوائق تمنع تحقيق الاتصال الجيد بينها.

ب- الأمراض السبع القاتلة:

حدد ديمنج سبعة أمراض إدارية مميتة يتوجب على القائمين على إدارة المنظمة حماية أنفسهم من الوقوع فيها لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذه الأمراض هي:[1]

1.عدم الاستقرار أو الغموض في الأهداف.

2.قصر النظر بالتركيز على الأهداف قصيرة الأجل والمتمثلة بالربحية فقط.

[1] رعد عبد الله الطائي،عيسى قدادة،مرجع سبق ذكره،ص-ص:66-67.

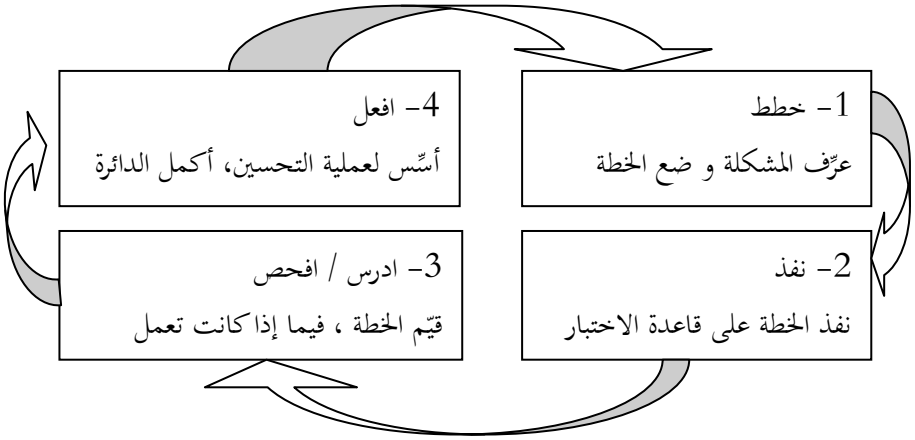
3. تقييم الأداء وفق النظم التقليدية (التقارير السنوية،وتقارير الكفاءة) وغير الكُفُأَةِ، واعتماد نتائج تلك النظم في التأثير على المستقبل الوظيفي للعاملين.
4.عدم الاستقرار في الوظائف الإدارية وكثرة التنقلات للمدراء.
5.الإدارة واتخاذ القرار باعتماد النماذج الكمية المعروضة دون مراعاة الاعتبارات غير الكمية .
6. عدم بناء نظام الجودة في المنتج من الخطوة الأولى(التصميم).
7.الإسراف في الكُلف غير الضرورية في مجالات كضمان المنتج والاستشارات.

ج–دائرة ديمنج:

بالإضافة إلى ما قدم ديمنج فقد عمل على تطوير ما يعرف بدائرة ديمنج المعروفة "بدورة(PDCA)" ،خطط plan، نفذ do ،افحص check،ومن ثم حسن/افعل act، والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(06)

عجلة ديمنج



المصدر:محمد عبد العال النعيمي ،وآخرون ،"إدارة الجودة المعاصرة ،مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،2009،ص:50.

و هذه الدائرة تشكلت أساسا من قبل والتر شيوارت ،و أعيدت تسميتها من قبل اليابانيين[1]،ودائرة ديمنج عبارة عن عملية مستمرة ذات أربع مراحل ، حيت تهدف إلى حل المشاكل المتعلقة بتحسين العمل المستمر ويمكن تناول خطوات تحسين العمل وفق الآتي:[1]

[1]محمد عبد العال النعيمي،راتب جليل صويص،غالب جليل صويص ،"إدارة الجودة المعاصرة ،مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"،دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،2009،ص:49.

1.**خطط**: إن عملية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة وتحديد الأسباب الجوهرية لها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة لها،ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لها ،وذلك باستخدام أدوات تحليل المشاكل مثل:تحليل باريتو،مخطط السبب و التأثير ،عصف الأفكار وغيرها.

2.**نفذ**: وتشير هذه الخطوة إلى عملية إدراك كل فرد عامل للمشكلة ومن ثم معرفة الخطوات التي يتم اتخاذها بهدف التحسين.

3.**ادرس/افحص**: وتتضمن هذه الخطوة اختبار لما جاء في الخطوتين السابقتين (التخطيط والتنفيذ)،ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف ،ومدى الإجراءات التي تم اتخاذها وساهمت في إجراءات التحسينات.

4.**حسن** :وهي معرفة النتائج التي تم التوصل إليها ،لمعرفة فاعلية تطبيق برنامج التحسين ،وفي جميع الظروف تعتبر مسالة التعلم واكتساب الخبرة والتجربة من عملية التحسين من الأمور الهامة والضرورية لتجنب الوقوع بنفس الأنواع من المشاكل في المستقبل.

3.جوزيف جواران: Joseph .M .Juaran

الدكتور جوزيف جواران هو المؤسس الفخري لمؤسسة " juran" وقد شغل مناصب إدارية عديدة ك"مهندس ،مدير تنفيذي في شركات صناعية ،مدير منتدب لدى الحكومة ،مستشار إداري"،ومؤلف ،ألف العديد من الكتب من ضمنها :"دليل ضبط الجودة ،تخطيط وتحليل الجودة، الإبداع الإداري ،التقدم المعرفي التكنولوجي ،جواران وتخطيط الجودة ،جواران وقيادة الجودة[2]، ويعد جواران المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة ،حيث دعي لزيارة اليابان في عام 1954 بغرض تعليم وتدريب القيادات العليا والوسطى ،وتقلد وسام إمبراطور اليابان اعترافا بفضله في التوزيع الإحصائي للجودة[3]، وأسس في عام 1979 معهد باسمه"معهد جواران للاستشارات والبحث والتدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة [4]،وهو يعتقد بقوة التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة ،وقد نادى بتبني فكرة فريق العمل والتي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة ،ويختلف مع ديمنج من حيث انه ركّز على المستهلك وعرف الجودة بأنها الملائمة للاستعمال وليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة[5]، بالإضافة إلى ذلك فقد ركز في البداية على عناصر إدارة الجودة ،بينما قدم ديمنج عناصر ضبط الجودة

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص-ص:121-122.

[2] عواطف إبراهيم الحداد،مرجع سبق ذكره،ص:34.

[3] فريد عبد الفتاح زين الدين ،"المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية "،دار الكتب،مصر،الطبعة الثانية ،1996،ص:30.

[4] حسن محمد حسن أبو ليلى،"إدارة الجودة الشاملة،دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية" ،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،جامعة اليرموك،الأردن،1998،ص:33.

[5] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000"،دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،الطبعة الأولى،2005،ص:86.

إحصائيا للصناعة اليابانية[1]، وقد كان اهتمامات جوارن حول كيفية تقديم أفكاره إلى الإدارة العليا بشكل بسيط ومفهوم يساعد في تحقيق أفكاره حول إدارة الجودة الشاملة،فطور نموذجا للجودة أطلق عليه اسم : ثلاثية عمليات الإدارة ،كما قام بتلخيص أفكاره في عشر نقاط أصبحت تعرف بخطوات نموذج جوارن لتحيق الجودة وفي ما يلي أهم إسهاماته حول إدارة الجودة الشاملة:

أولا: ثلاثية عمليات الإدارة لجوارن

وضع جوارن خطوات ثلاث لتحسين الجودة عرفت ب"ثالوث الجودة" وتضم:[2]

1.تخطيط الجودة Quality Planning

2.ضبط الجودة Quality control

3.تحسين الجودة Quality improvement

ويعد هذا الثالوث أساس فلسفة جوارن في ضمان الجودة ويدافع جوارن عن المدخل الذي اعتمده في تخطيط للجودة والمكون من جانبين متقابلين تأخذ صيغة مُدخلات — عمليات – مخرجات ويشابه هذا المدخل نشر وظيفة الجودة الياباني فهو يبدأ بتحديد عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين ،وينتهي بالمنتوج والعمليات المرتبطة به وحتى جاهزية الإنتاج بكامل متطلباته.

ويرى جوارن أن هناك ثلاثة مبادئ أساسية يجب الالتزام بها كبداية لتحسين الجودة ،وخلق موقع تنافسي لها ،وتتمثل هذه المبادئ في:[3]

- أن تتم التحسينات على أُسس واضحة وأن تكون مكرِّسة لجوانب محددة وأن تفهم على أنها ضرورة ملحة؛
- أن يكون هناك برنامج تدريبي مكثف للجودة الشاملة ؛
- وجود قيادة واعية لأهمية الجودة الشاملة وملتزمة بها.

ثانيا :النقاط العشر لفلسفة جوارن

وقد وضع جوارن عشر خطوات هامة يتعين على المنظمة أن تتبعها كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي:

1. زيادة الوعي لدى العاملين بأهمية عملية التحسين وتحديد احتياجاتها؛
2. تحديد أهداف عملية التحسين المستمر؛

[1] عواطف إبراهيم الحداد،مرجع سبق ذكره،ص:34.

[2] نفس المرجع السابق،ص:35.

[3] مهدي السامرائي،مرجع سبق ذكره،ص:93.

3. عملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بتأسيس مجلس الجودة، تحديد المشكلات، اختيار مشروعات التحسين، تحديد فرق العمل وتعيين منسقين للجودة؛

4. عملية التدريب وتوفيرها لكل فرد؛

5. تنفيذ مشاريع تساعد المنظمة في حل مشكلاتها؛

6. تقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنظمة وتقدم العمل؛

7. تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء من خلال الاعتراف بما يقومون به خدمات متميزة؛

8. عملية الاتصال بين أقسام المنظمة والتركيز على أهمية التغذية العكسية، كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية؛

9. توثيق النتائج وتسجيلها على شكل بياني؛

10. عملية التوسع من خلال اعتبار التحسين السنوي جزء لا يتجزأ من نظم المنظمة وعملياتها المختلفة.

وأكد جواران على أهمية دور الإدارة العليا في التحسين المستمر للجودة ،فهو يرى أن 80% من عيوب الجودة ناتجة عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها[1] ،وحدد دور المدراء من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة في الآتي:[2]

- قبول التدريب بشان إدارة الجودة ؛
- خلق وقيادة مجلس" الجودة الذي يقود وينسق العمليات التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق أهداف الجودة ؛
- حسم مسالة تضمين أهداف الجودة في خطة الأعمال شخصيا؛
- المصادقة على طرائق قياس أهداف الجودة ؛
- مراجعة العملية إزاء الأهداف شخصيا؛
- المساهمة الهاربونية للإدراك ؛
- المصادقة على التعديلات في نظام المكافآت.

4.فليب كروسبي: philip.B.Crosby

لقد عمل كروسبي بوظيفة مهندس متخصص في المعولية Reliability بمؤسسة Martin Marietta corporation ومن ثم ساهم في مشروع بيرشن للصواريخ التي حققت مستوى عال جدا من الجودة[3]، وفي عام 1965 انظم كروسبي إلى شركة ITT ليشغل وظيفة مشرف أو فاحص للإنتاج في الخطوط

[1] عياش قويدر، مرجع سبق ذكره،ص:35

[2] عواطف إبراهيم الحداد،مرجع سبق ذكره،ص:40.

[3] عبد الستار العلي،مرجع سبق ذكره،ص:69.

الإنتاجية ،حتى وصل إلى منصب نائب الرئيس لشؤون الجودة (الذي استحدث لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية)،لمدة 14 عاما ،واجتمعت له معارف كثيرة في مجال الجودة كانت حصيلة 38 عاما من العمل ،واصدر خلالها العديد من الكتب في مجال إدارة الجودة الشاملة، ومنها:الجودة الحرة،الجودة بدون ندم[1]، وفي عام 1979 أسس منظمة استشارية متخصصة في تطبيقات الجودة [2]، وقد كسب شهرة واسعة عندما ذكر أن الجودة الرديئة في أي منظمة تبلغ (20%) من العائد ،وكثير من هذه التكلفة يمكن تجنبها بإتباع ممارسات الجودة السليمة ،ومن ثم دعى كروسبي إلى جعل المنتج خاليا من العيوب (Zero defects) باعتباره الهدف المراد الوصول إليه ،وقد عرَّف الجودة بأنها : مطابقة المنتج للمتطلبات[3].

وأهم إسهامات فليب كروسبي في إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

أولا:فلسفة كروسبي

أما فلسفة كروسبي في إدارة الجودة الشاملة تتلخص في النقاط التالية: [4]

1.تعريف الجودة وتعني المطابقة للمتطلبات ؛

2.إن النظام الذي يحقق الجودة والمنع وليس التقييم؛

3.معيار الأداء هو المعيب الصفري؛

4.قياس الأداء هي كلفة الجودة ،حيث أكّد على كلف عدم التطابق ،والعمل المعاد ،والمخزون والفحص والاختبارات؛

ثانيا: مبادئ كروسبي

قدم كروسبي نموذجا لإدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير يتكون من أربع عشر مبدأ هي كتالي:[5]

1.الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بإدارة الجودة.الشاملة؛

2. تشكيل فرق تحسين للجودة في دوائر المنظمة المختلفة؛

3. زيادة الوعي بإدارة الجودة الشاملة والتزام الموظفين بها؛

4.تقدير تكلفة الجودة،وتوضيح كيف يمكن استخدامها كأداة إدارية؛

[1] مهدي السامرائي،مرجع سبق ذكره،ص:98.

[2] عبد الستار العلي،مرجع سبق ذكره،ص:69.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:126.

[4] محمد عبد الوهاب العزاوي،"إدارة الجودة الشاملة"،بدون دار نشر،الأردن،2005،ص:51.

[5] James, Paul, Total Quality Management, Prentice, Hall ,London ,1996,p:72.

5.تحديد المشاكل الحالية ومكان وجودها ،وكذلك المشاكل المحتملة؛

6.حل المشاكل فور حدوثها واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

7. تخطيط برنامج خال من العيوب في المنتج؛

8. تدريب وتعليم العاملين و المشرفين على القيام بأدوارهم و مسؤولياتهم في تحقيق الجودة وتحسينها؛

9.توضيح أهمية التخلص من العيوب مند البداية ؛

10.تحفيز العاملين على المساهمة والابتكار في وضع الأهداف؛

11.تشجيع العاملين على الاتصال مع الإدارة حول المشاكل والعقبات التي تقف أمامهم في تحقيق أهداف الجودة؛

12.تقدير ومكافأة كل من ساهم في نشاطات تحسين الجودة؛

13.تكوين مجلس للجودة ،يكون من مهامه التنسيق والاتصال بأعضاء فرق الجودة؛

14.التركيز على التحسين المستمرة للجودة.

ثالثا: المعيب الصفري لكروسبي

عندما اقترح كروسبي فكرة "المعيب الصفري" أو "الأخطاء الصفرية " كهدف من أهداف الجودة كان القصد منها هو أنه عندما يجد الأفراد العاملين أن تطبيق هذه الفكرة أو تحقيق هذا الهدف طموح جدا ، فانه حتما سيسأل نفسه السؤال الآتي: ماذا لو لم يتحقق هدف الخطأ الصفري ؟ما هو الهدف البديل؟ الجواب هو مستوى الجودة المقبول "Acceptable Quality Level" ويرمز له "AQL" الذي يسمح بنسبة معينة من الوحدات المعابة ،إلا أن هذه المساحات قد لا تتناسب وبرامج التحسين المستمر كما أنها قد تكون غير ممكنة في بعض المنتجات أو الخدمات، و أشار كروسبي إلى أن الأخطاء تنتج عن سببين هما:

-الافتقار إلى المعرفة.

- وضعف الانتباه.حيث يمكن قياس ومحاربة السبب الأول بوسائل معروفة ،أما السبب الثاني فهو مشكلة موقف واتجاه ،وينبغي أن يغيره الفرد العامل ذاته،العامل المهم الذي أكد عليه كروسبي هو فهم وتلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم.[1]

ولقد اختلف كل من ديمنج وجوران مع كروسبي حول مفهوم المعيب الصفري وهذا لأنهما لا يؤيدان استخدام المعيب الصفري كشعار مستهدف لقوة العمل ،مشيرا إلى أن العامل له قدرة محدودة في السيطرة على العوامل التي تؤدي إلى تدهور الجودة ومن وجهة نظر كروسبي أن معظم مشاكل الجودة هي من

[1] عواطف إبراهيم الحداد،مرجع سبق ذكره،ص:46.

الإدارة وكان تقديره أن 80% من المشاكل تنشأ بسبب الإدارة[1]، والجدول التالي يوضح أهم الاتجاهات في إدارة الجودة الشاملة لكل من ديمنج و كروسبي و جواران .

الجدول رقم (06)

أهم الاتجاهات لإدارة الجودة الشاملة لكل من ديمنج،جواران،كروسبي.

رواد TQM	مفهوم الجودة	فلسفة الجودة	أسلوب التنفيذ	أهم انجازاتهم
Deming	التطابق مع احتياجات المستهلك	إن الإنتاجية تتحسن كلما زاد مستوى التغيير والتجديد	استخدام الأساليب الإحصائية لضبط العمليات.	-الأربعة عشر نقطة في الجودة. -الضبط الإحصائي. -سلسلة ديمنج للعمليات. -النظر للمنظمة كوحدة متكاملة
Juran	الصلاحية للاستخدام والملائمة مع المتطلبات	لأجل تحقيق الجودة لابد من الاعتماد على العاملين والتنظيم والإجراءات.	-تحقيق الكفاءة يتم بانجاز نشاط بعد آخر. -التدريب الواسع . -حلقات الجودة . -الأساليب الإحصائية .	- الأربعة عشر خطوة لتحقيق الجودة. - نظرية الأبعاد الثلاثية في تطوير الجودة وتحقيقها.
Crosby	-الملائمة لمتطلبات المستهلك. -عدم وجود أخطاء. -الوقاية وليس العلاج.	-الوقاية وليس متابعة الأخطاء. -العمل الصحيح من أول مرة.	مجموعات تطوير الجودة.	-الأربعة عشر خطوة لتحقيق الجودة . -كُلَف إحداث التطابق. -التلف الصفري -الوقاية أو المنع. -نموذج العملية.

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، مرجع سبق ذكره، ص:89.

[1] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو"،مرجع سبق ذكره،ص:88.

5.أرماند فيجينباوم feigenbaum Armand

هو مؤسس و رئيس شركة الأنظمة العامة (General Systems Co)،وهي شركة هندسية دولية تصمّم ،تنفذ وتنصِّب أنظمة الجودة الشاملة،حدد خطوة مهمة في تطوير إدارة الجودة عندما اقترح مفهوم الضبط الشامل للجودة والتي أشار لها في كتابه الذي حمل العنوان " السيطرة/ الضبط الشامل للجودة"الذي صدر لأول مرة عام 1951 تحت عنوان آخر ثم صدر بالعنوان أعلاه عام 1961 حيث وضح فيه فيجينباوم بان الجودة ينبغي أن تكون حاضرة في كافة مراحل الدورة الصناعية ،وان عمليات الضبط ينبغي أن تبدأ بتحديد متطلبات جودة العميل وتنتهي فقط عندما يستقر المنتوج بين يدي العميل الذي سيرضى عن المنتوج[1]،وقد احتوى كتابه السيطرة الشاملة للجودة في طبعته الثالثة عام 1991 على مجموعة من المفاهيم تتمثل في الآتي:

1.إدارة جودة الأعمال حيث يبين فيجينباوم في هذا الجزء من الكتاب على مجموعة العلاقات التي تربط بين جودة المنتجات والسيطرة الشاملة للجودة ،وبين العميل والمنظمة ،والإنتاجية والتكنولوجيا وغيرها.

2.نظام إدارة الجودة حيث يؤكد في هذا الجزء من كتابه على مدخل النظم وأهميته في دراسة الجودة الشاملة ،وتكاليف الجودة.

3.إدارة استراتيجيات الجودة اشتمل هذا الجزء على الاستراتجيات التي يمكن اتخاذها في الجودة بهدف تطبيقها في المنظمة.

4.التكنولوجية الهندسية للجودة يتضمن هذا الجزء الجودة من الناحية الفنية من حيث نوع التكنولوجيات المطلوبة للجودة، والضبط الفني للآلات والمعدات، وتكنولوجية المعلومات.

5.السيطرة الإحصائية للجودة ويشتمل ذلك على الأساليب الإحصائية التي يمكن من خلالها السيطرة على الجودة.

6.تطبيق السيطرة الشاملة للجودة حيث اشتمل هذا الجزء على كيفية تطبيق السيطرة الشاملة للجودة في المنظمة بدءا من جودة التصميم والمواد المشتراة والعمليات وغيرها.[2]

و بالإضافة إلى مفهوم السيطرة الشاملة للجودة قدم فيجينباوم مفهوم الدورة الصناعية المناظر في مضمونه لما يعرف اليوم "سلسلة القيمة" الذي جاء به مايكل بورتر ،وتقوم فكرة " الدورة الصناعية " على ان العملية الإنتاجية تتكون من عدة مراحل متتالية ،بحيث كل مرحلة يجب أن تعمل على إضافة قيمة جديدة إلى المنتوج الذي يتمُّ تقديمه[3].

[1] عواطف إبراهيم الحداد،مرجع سبق ذكره،ص:40.

[2] حسن رعد، مرجع سبق ذكره،ص-ص:77-79.

[3] رعد عبد الله الطائي،عيسى قدادة،مرجع سبق ذكره،ص:60.

وأما مفهومه لإدارة الجودة الشاملة فقد عرّفها على أنها : المفهوم الذي يركز على التمييز والمنع بدلا من كونه مفهوم يركّز على العيوب والتصحيحات فقط ،كما يركّز على بناء الجودة في مرحلة التصميم،ومن وجهة نظره فإنّ إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يبدأ دائما بالعميل في صورة حاجات ورغبات وينتهي به في صورةِ رضاهِ عن المنتوج (خدمات/سلع) ،وهو بهذا يتفق مع جواران،كما وقد أحس أيضا بأن فلسفة الجودة تمتد إلى ما بعد (أي خارج) حدود المعمل أو المصنع لكي تشمل جميع الوظائف بداخل المنظمة ،وهنا يتطابق مع وجهة نظر كروسبي المتعلقة بحدود إدارة الجودة الشاملة [1].

أما أهم إسهاماته وأفكاره فيمكن تناولها وفق الآتي :

1.مبادئ أرماند فيجينباوم:

تتمثل أهم المبادئ الأساسية لفيجينباوم وفق منهج السيطرة الشاملة للجودة في الآتي:

- إن السيطرة الإحصائية على الجودة تستخدم من قبل العاملين في كل محطة عمل للسيطرة على الجودة خلال العملية الإنتاجية.
- اعتماد الأدوات والإجراءات ذات العلاقة بالسيطرة على الجودة كالمخططات،والأشكال البيانية .
- مسؤولية العامل عن تصحيح الأخطاء الخاصة به ،والفحص الشامل للإنتاج 100%(في المصدر من قبل العامل)
- مشاريع تحسين الجودة.
- تفويض صلاحية إيقاف خط الإنتاج لإيقاف الخط الإنتاجي عند حدوث المشاكل.[2]

2.التسع Ms:

ويرى فيجينباوم أنّ جودة المنتجات سواءًا كانت سلعة أو خدمة تتأثران بشكل مباشر ب "تسع Mš " وهي:[3]

1.السوق:" Market " لمواجهة المنافسة المتزايدة ،لطلبات المتنامية للعملاء ،وفتح أسواق جديدة .

2.الأموال:" Money" الأخذ بالاعتبار الاستثمارات الضخمة المطلوبة لأغراض المكنَنَة والأَتْمَتة، و الطريقة التي تُسهم في تغطية الأرباح من خلال تخفيض تكاليف الجودة.

[1] عبد الستار العلي،مرجع سبق ذكره،ص:73.

[2] رعد عبد الله الطائي،عيسى قدادة،مرجع سبق ذكره،ص:59.

[3] عواطف إبراهيم الحداد ،مرجع سبق ذكره،ص:42.

3.الإدارة :" Management "ينبغي أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية ضمان متطلبات قياس الجودة من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع.

4.العاملين :"Men" تتطلب زيادة الخبرة التقنية وتنظيم حقول عمل جديدة تضُم معرفة متخصصة ينتج عنها قسم مسؤول عن جودة المنتوج هذا يتطلب التركيز على أنظمة تشغيل عديدة.

5.الدافعية :" Motivation " الحاجة إلى زيادة مساهمة ومشاركة كل فرد وجميع العاملين من خلال تشجيع الدعم الايجابي الشعور بالانجاز والانتماء ،استخدام البرامج التدريبية والتثقيفية لتحسين وسائل الاتصال وخلق وعي بالجودة.

6.المواد:"Materials " الحاجة لاستخدام معادن خاصة أو خليط من المعادن وتصنيعهما ضمن الحدود المطلوبة.

7.المكائِن والمكنَنَة:" Machines & Mechanization" استخدام معدات تصنيع معقدة تعتمد بشكل أكبر على جودة المواد الداخلة في التصنيع يمكن أن يُسهم في تخفيض التكاليف ويساعد في زيادة حجم الإنتاج .

8.أساليب معلوماتية معاصرة:" Modern Information Methods" تطور تكنولوجيا الحاسوب وتطور استخدامه في جمع ،تخزين،معالجة،واسترجاع المعلومات،لكمٍ هائل من البيانات.

9.الارتقاء بمتطلبات المنتوج:"Mounting Production Requirements" التقدم في تعقيدات متطلبات التصاميم الهندسية تساعد على الضبط المحكم للعملية التصنيعية.

6. كايورا ايشيكاوا Kaora Ishikawa:

من رواد الجودة اليابانيين حيث يتمتع بشعبية كبيرة إقليميا و عالميا، تخرج إيشيكاوا من جامعة طوكيو عام 1939في تخصص الكيمياء التطبيقية وفي عام 1952 عام تحصل على جائزة ديمنج للجودة تكريما له لإسهامه العلمي و العملي في تطوير مفهوم الجودة، ويعتبره اليابانيون الأب الروحي لحلقات الجودة، وقد وضع تعريفا موسعا للجودة حيث تقاس الجودة، بجودة العمل ،جودة المعلومات ،جودة الخدمات ،جودة نظام العمل وإجراءاته ،جودة الأفراد من العمال والمهندسين والمديرين و المسؤولين التنفيذيين ،إضافة إلى جودة المنظمة ذاتها وجودة أهداف تلك المنظمة[1]، وفيما يلي استعراض لأبرز إسهامات كايورا إيشيكاوا في تأسيس مدخل إدارة الجودة الشاملة:

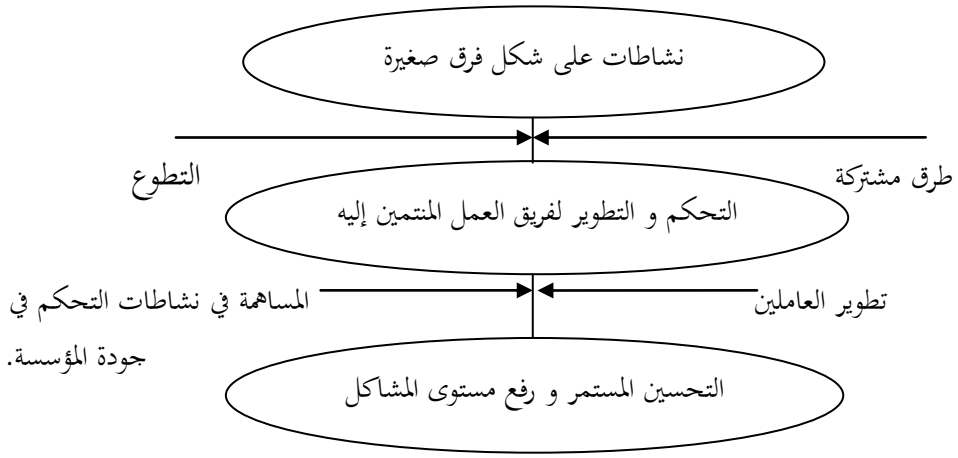
[1] عبد العالي هبّال،دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ،دراسة ميدانية في مؤسسة حليب الحضنة المسيلة"،رسالة ماجستير غير منشورة في علم التنظيم السياسي والإداري،جامعة بن يوسف بن خذة،الجزائر،2008،ص:94.

أولا: فكرة حلقات الجودة

و التي يقول فيها إيشيكاوا على أنها مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين 4 و 7 عمال ، على أن يكون انضمامهم لحلقات الجودة تطوعيا ،حيث تهتم هذه الحلقات بالتعرف على المشاكل التي يواجهها العمال في أعمالهم و إيجاد الحلول المناسبة لها ، لتطوير الأداء و تحسينه ، و مراعاة البُعد الإنساني في العمل ،و إبراز القدرات الإنسانية ، و اعتبار حلقات الجودة مكملة لمدخل إدارة الجودة الشاملة باستهدافها للتحسين المستمر[1]، و الشكل التالي يوضح مثال عن حلقات الجودة.

الشكل رقم (07)

حلقة الجودة



المصدر: عياش قويدر، مرجع سبق ذكره ،ص:42.

أما المبادئ الأساسية لحلقات الجودة فتتمثل في الآتي:[2]

أ.الانضمام الاختياري:حرية الانضمام إلى حلقات الجودة دون ضغط، وهو ما ينتج عنه الالتزام من الأفراد المنظمين تطوعًا مما يزيد من فرص واحتمالات النجاح.

ب.ملكية الحلقة: والمقصود بها حرية التصرف واتخاذ القرارات من أعضاء الحلقة والإدارة ،إذ أن التزام الأشخاص اتجاه عملهم يجعلهم يشعرون بملكية الحلقة ،ويتعدى هذا الشعور إلى الإدارة المسؤولة عن النشاط.

[1] عبد العزيز زواق ،"متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مجمع صيدال "،رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق،جامعة سعد دحلب البليدة،الجزائر،2006،ص:43.

[2] عياش قويدر،مرجع سبق ذكره،ص:43.

ج.فلسفة الحلقات: تقوم حلقات الجودة على فكرة النجاح للجميع والمنافسة التعاونية بعيدا عن المنافسة السلبية التي تلغي الآخر ،وهذا يحتاج إلى تغيير سلوكي لاتجاهات العاملين ،وهو ما تتطلع إليه الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة.

د.تركيز أعضاء الحلقة: إذ أن تركيز أعضاء الحلقة في عملهم سيجعل من التعاون منهجا لحل مشكلاتهم بعيدا عن منهج إلقاء التبِعات على الآخرين ، و هذه الوحدة في العمل تجعل كل فرد يعمل على أداء عمله ليس استجابة للتوجيهات التي تفرضها السلطة في التنظيم ،ولكن نتيجة انخراطه في مبادئ الجودة.

و.مبدأ الثقة :تكسب الثقة و المعاملة المتساوية أعضاء الحلقة المزيد من الالتزام والإحساس بالمسؤولية،وتشعرهم بمدى أهميتهم في حل المشاكل.

ي.الاعتماد على الحقائق:والمقصود هنا الاعتماد على الحقائق في حل المشكلات وهو ما يُكسب الأفراد الثقة بعيدا عن وجهات النظر مما يساعدهم على تقديم الاقتراحات الجادة، كما أن هذا المبدأ يساعد الإدارة والأعضاء على التحدث بلغة موحدة.

وتعتبر حلقات الجودة حسب رأي إيشيكاوا من أهم الوسائل التعليمية لنشر مفاهيم مدخل إدارة الجودة الشاملة ، و أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم ،وتنتهي أيضا بعملية التدريب والتعليم للعاملين كما يرى إيشيكاوا ضرورة التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات والوقت وذلك من خلال " التكامل الراسي للجودة " القائم على مشاركة مستويات القوى "و التكامل الأفقي للجودة " القائم على مشاركة جميع الوظائف".[1]

ثانيا: الأدوات السبع لإدارة الجودة الشاملة

كما اقترح إيشيكاوا سبعة أدوات أساسية لمساعدة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:[2]

1. مخطط تدفق العملية."Process Flow "
2. مخطط عصا الحساب ."Tally" (قائمة الفحص Check – sheet)
3. المخططات البيانية."Histogram"
4. تحليل باريتو." Pareto"
5. تحليل السبب – الأثر (عظمة السمكة) . (Fishbone) "Cause –Effect"
6. مخططات التبعثر."Scatter"

[1] سعيد خالد بن سعد عبد العزيز،"إدارة الجودة الشاملة :تطبيقات على القطاع الصحي"،مكتبة الملك فهد الوطنية ،الرياض،الطبعة الأولى،1997،ص:171.

[2] عواطف إبراهيم الحداد،مرجع سبق ذكره،ص:47.

7. مخططات الضبط."Control"

وقد قام إيشيكاوا بتصنيف كل الأدوات الإحصائية التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مجموعات بحسب المستخدم لها وذلك كما يلي:[1]

المجموعة الأولى: وتحتوي على الأدوات السبعة التي تّم ذكرها سابقا، و التي يُفترض إمكانية تعلمها وتطبيقها من قِبل أي عامل في المنظمة من أجل تقييم مشاكل الجودة.

المجموعة الثانية: وهي الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وتتضمن اختبار الفرضيات والعينات.

المجموعة الثالثة: وهي الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة و التي تستخدم من قبل خبراء الجودة والمستشارين، و تتضمن أدوات بحوث العمليات.

ثالثا:مواصفات الجودة الصحيحة والبديلة

طوّر إيشيكاوا مفهوم "مواصفات الجودة الصحيحة والبديلة True & Substitute Quality Characteristics" ،حيث تتمثل مواصفات الجودة "الصحيحة " بوجهة نظر المستهلك حول أداء المنتوج والتي يُعبر عنها بمفردات العميل ،أما مواصفات الجودة "البديلة" فتتمثل بوجهة نظر المنتج عن أداء المنتوج والتي يعبر عنها بمفردات فنية ، درجة التوفيق بين موصفات الجودة الصحيحة والبديلة هي التي تحدد رضى العميل.

كما اقترح إيشيكاوا ثلاثة خطوات كأساس في تخطيط الجودة وأساليب نشر وظيفة الجودة هي: [2]

1.فهم مواصفات الجودة الصحيحة.

2.تحديد طرائق قياس واختبار موصفات الجودة الصحيحة.

3.اكتشاف مواصفات الجودة البديلة، و الفهم الصحيح للعلاقة بين مواصفات الجودة الصحيحة واموصفات الجودة البديلة.

رابعا: الضبط الشامل للجودة

ويرتكز مفهوم إيشيكاوا للضبط الشامل للجودة على النقاط التالية:[3]

-وضع الجودة على قائمة الأولويات والتركيز على الربحية على المدى الطويل.

[1] مروان مصطفى الكردي،"الجودة والعوامل المؤثرة عليها ،دراسة تحليلية لقطاع صناعة الطباعة في الأردن،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،الجامعة الأردنية ،الأردن،1995،ص:52.

[2] عواطف إبراهيم الحداد،مرجع سبق ذكره،ص:48.

[3] Bernard Monteil, Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité, les éditions D'organisation ; paris ; 1993, p112.

-يجب أن ترتكز سياسة الجودة في المنظمة على العميل في كل عمليات الإنتاج.

-إقامة علاقات متينة بين العميل والمورّد فيما يتعلق بجميع مستويات التعامل بالمنظمة.

-استخدام البيانات والمعلومات باستخدام الأساليب الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

-ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة.

-تركيز الاهتمام بالجودة في جميع المستويات من الإدارة العليا إلى آخر مستوى، حيث ينبغي إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.

-إدماج حلقات الجودة في كل مستويات النشاط بالمنظمة.

خامسا: خطوات إدارة الجودة الشاملة

وفيما يخص بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة فقد قدَّم إيشيكاوا مجموعة من الخطوات اللازمة لإدخال هذا المفهوم في المنظمة تتمثل في :

- العمل على إشراك الجميع العاملين في المنظمة في طرح الإشكالات وحلولها؛
- التركيز على التدريب و التعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعّالة؛
- تكوين حلقات مراقبة الجودة؛
- مراجعة مراقبة الجودة الكلية؛
- التركيز على تطبيق الطرق و الأدوات و الأساليب الإحصائية؛
- تشجيع برامج حلقات الجودة على مستوى الدولة .[1]

7.جينيكي تاغوشي : Genichi Taguchi

لقد حقق تاغوشي نجاحا كبيرا ومؤثرا في حركة الجودة باليابان من خلال عمله في مؤسسة نيبون للهاتف والتلغراف "Nippon Téléphone and Telegraph" إذ كان عمله يتركز على استخدامات الأدوات الإحصائية في السيطرة على الجودة مما جعله حائزا على جائزة ديمنج في مجال الجودة باليابان في عام 1960،ومن ثم حاز على هذه الجائزة ثلاثة مرات في فترات لاحقة ،وقد تمّ اعتماد آراءه بمسائل الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المعهد الأمريكي للتوريد "Supplier Institute American"[2]ومن أهم إسهاماته ما يلي:

[1] عياش قويدر، مرجع سبق ذكره،ص:43.

[2] عبد الستار العلي،مرجع سبق ذكره،ص:74.

أولا: دالة خسارة الجودة :Quality Loss Function

وتعرَّف أيضا بدالة الفقدان والمقصود بها العملية المنظمة أو الحسابات الدقيقة لحساب التباين أو الانحراف عن القيمة المستهدفة ،وأن التكلفة المراد قياسها هنا التكلفة الاجتماعية وبموجب هذا المعيار ،فإذا كان المنتج الذي تمَّ تصنيعه ينسجم مع المقاسات المستهدفة تماما فهذا يعني بان تكلفة الفقدان أو الخسارة منخفضة جدا ،ويفسر تاغوشي ذلك بأن الأفراد الذين يشترون هذا المنتج سوف يكونوا سعداء لكون المنتج مطابقا تماما لرغباتهم ،أما إذا تباينت مقاسات المنتجات عن تلك المستهدفة فان بعض الناس لن يكونوا سعداء ،أي انه كلما ارتفعت التباينات (الانحرافات) كلما ازداد عدد الأفراد غير السعداء وبالتالي ترتفع التكلفة الاجتماعية[1].

ثانيا: خصائص التصميم و الضوضاء (الضجيج):Design Characteristics and Noise

عندما سُئِل تاغوشي "هل يكفي فحص المخرجات ،لتحديد الأخطاء و إزالتها و الاعتماد على خلفية العميل لضبط جودة العملية ؟ فأجاب بـ "لا" ، وقال "بأنه ولغرض تحسين الجودة ينبغي النظر إلى مرحلة التصميم لأنها المرحلة التي تبدأ عندها الجودة و إحدى الحقائق المتعلقة بالحصول على تصميم أفضل هو إجراء التجارب على المتغيرات التي تسهم في أداء المنتوج والتي توصل من خلالها إلى ما يعرف بـ"تصميم التجارب "DOE" الذي استخدم بشكل واسع من قبل خبراء الجودة ،المصممون ،وأعضاء فرق بناء التصميم ،التي أولى لها تاغوشي أهمية بالغة في تقديم تصاميم قوية تحد من الانحرافات التي تظهر في عمليات النقل أو فيما بعدُ عند استخدام العميل للمنتوج[2]، و من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الانحرافات في المنتجات حسب رأي تاغوشي هي صفات التصميم الناجح ويعني به نظرية الضجيج (أطلق مصطلح الضجيج على الانحرافات) [3]، حيث حدد ثلاثة أنواع مختلفة من الضجيج هي:[4]

1.الضجيج الخارجي: متغيرات البيئة أو ظروف الاستخدام التي تؤدي إلى اضطرب وظائف المنتوج (مثال :الحرارة، الغبار...).

2.الضجيج الداخلي: (التلف) التغيرات التي تظهر نتيجة الخَزن والاستخدام.

3.ضجيج الوحدة –بواحدة–: الاختلافات بين المنتجات الفردية للمنتجات المصنعة بنفس المواصفات.

[1] نفس المرجع السابق،ص:75.

[2] عواطف إبراهيم الحداد،مرجع سبق ذكره،ص:49.

[3] عبد الستار العلي،مرجع سبق ذكره،ص:75.

[4] عواطف إبراهيم الحداد،مرجع سبق ذكره،ص:49.

ثالثا: مستويات تصميم الجودة

أما فيما يخص تصميم الجودة فقد ركّز تاغوشي على ثلاثة مستويات من التصميم وهي:[1]

1.تصميم النظام :وهو التصميم الفني لوظائف المنظمة الذي يركّز على التقنية ذات العلاقة أو الهيكلية، بحيث يتطابق مع متطلبات العميل .

2.تصميم المؤشرات أو المعايير:وهي الأدوات التي تساهم في تخفيض تكاليف الجودة وتحسين الأداء.

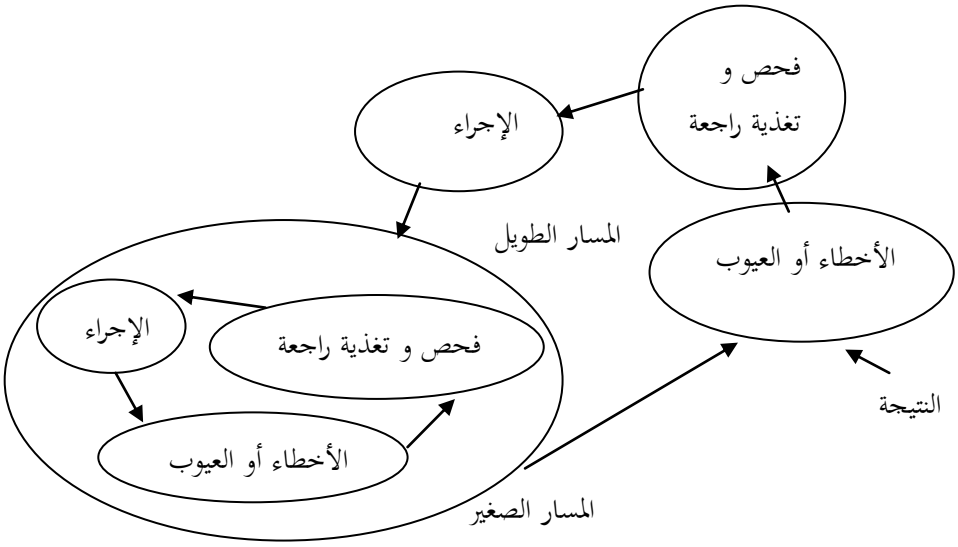
3.تصميم التفاوت المسموح به :وهي وسائل لتقليل الانحرافات عن طريق السيطرة على أسباب حدوثها بدون رفع تكاليف الجودة ،والهدف من ذلك هو تحديد المكونات والأجزاء الأكثر تأثيرا ومن ثَم حصرُ هذا التفاوت في الأجزاء الداخلة في المنتج.

8.شيغيو شنغو Shigeo Shingo:

لقد أكّد شنغو على أن استخدام أساليب ضبط الجودة الإحصائية لا يقود بالضرورة إلى الأخطاء الصفرية و يقول بأن الأساليب الإحصائية يمكن أن تقلل الأخطاء لكنها لا تقضي عليها ،لذا اقترح نظاما جديدا عُرف بـ"Poka-Yoke" أو نظام لتصحيح الخطأ ،وهذا من أجل القضاء على الأخطاء كليا ،ويبين الشكل رقم (08) دورة شنغو لإدارة الأخطاء والعيوب.

الشكل رقم(08)

دورة Shingo



المصدر:عواطف إبراهيم الحداد،"إدارة الجودة الشاملة"،مرجع سبق ذكره، ص:50.

[1] Ansell, Tony, Managing for Quality in The Financial Service Industry, Chapaman and Hall, London, 1993, p: 42.

ويتكون نظام شنغو لضبط الجودة الصفري من أربعة مبادئ أساسية هي :[1]

1.استخدام فحص المصدر –تطبيق أساليب الضبط في المراحل التي تظهر فيها العيوب عند المصدر.

2.استخدام فحص المصدر بنسبة 100% (ليس باستخدام فحص العينة).

3.تقليل الوقت اللازم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ظهور حالات غير طبيعية .

4.تهيئة وسائل تصحيح الخطأ Poka-Yoke مثل الحسَّاسَات،المراقبين وفقا لمتطلبات المنتوج أو العملية.

9. وليام كونوي William E. Conway :

بالمقارنة مع الآخرين من خبراء الجودة أمثال "ديمنج و"جوران "و"كروسبي "، فإن "كونوي يعتبر من المحدِثين في مجال إدارة الجودة الشاملة[2]، ومن إسهاماته الهامّة في هذا المجال تقديمه لفكرة "الأدوات السّت" والتي يستطيع المدراء من خلالها القيام بعمليات التحسين المستمرة، وهذه الأدوات هي:[3]

أ.توظيف المهارات في العلاقات الإنسانية في تحفيز وتدريب العاملين في المنظمة .

ب.القيام بمسوحات إحصائية لجميع البيانات حول العميل.

ج.تمثيل البيانات التي تم جمعها بأشكال إحصائية بسيطة.

د.استخدام الخيال لحل المشاكل التي تواجه العاملين.

و.استخدام السيطرة الإحصائية على جميع عمليات المنظمة.

ي.استخدام الهندسة الصناعية في عمليات التحسين المستمر .

كل ذلك يساعد المنظمة في تحديد ما يجب القيام به ،وكذلك تمكينها من وضع مؤشرات لقياس عملية التحسين المستمر.

10.دافيد جارفين David Garvin :

وهو أستاذ في مدرسة هارفارد للأعمال، وله مجموعة من المساهمات والتي كان لها تأثير كبير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، ومن أبرز مساهماته تطويره لما أصبح يعرف "بأبعاد الجودة الثمانية" وهي: الأداء، والمعالم ، والمطابقة، والجودة المدركَة، والاعتمادية، والجماليات، وقوة التحمل، وإمكانية الخدمة ، وفي عام 1988 قدَّم "جارفين Garvin" فكرة "أساسيات الجودة الشاملة" وهي:

1- المنتفع ؛

2- المستخدم؛

---

[1] عواطف إبراهيم الحداد،مرجع سبق ذكره،ص-ص:50-51.

[2] سالم سعيد القحطاني،مرجع سبق ذكره،ص:09.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:131.

3- القيمة ؛

4- التصنيع ؛

5- المثالية.[1]

11. Burstein و Sedllak :

و تتمثل أفكارهما فيما يلي:[2]

أ- التزام الإدارة العليا بالجودة والإنتاجية في تصرفاتها وعدم ترك الإشراف عليها للإدارات الدنيا في الهرم الوظيفي.

ب- خدمة العميل على جميع مستويات الإدارة.

ج- العمل بروح الفريق الواحد على جميع مستويات الإدارة.

د- التدريب على مهارات الجودة المناسبة مع استخدام الأساليب الإحصائية .

هـ- تطوير نظام المكافآت ونظام خاص بتقدير المتميزين من العاملين.

و- القضاء على كل معوقات تحسين الجودة والإنتاجية.

ز- توفير وسائل اتصال مستديمة لمتابعة الجودة والإنتاجية.

12.موندون Mondon :

تتمثل أهم أفكاره فيما يلي :[3]

أ- يرى موندون أنه من الأهمية الإستراتيجية للجودة ضرورة الاعتماد على خبراء الجودة في الشركة كمستشارين لحل مشكلاتها ، وكذلك الاعتماد على ذوي الخبرة والمهارة من المحترفين في تدريب العمال والإدارة بما فيهم الإدارة العليا.

ب- ضرورة البدء في أوتوماتيكية بعض الخدمات وذلك بشكل اختياري وتدريجي لتشمل كافة أقسام المنظمة على المدى الطويل.

ج- يرى أهمية دور المورِد في عمليات مراقبة الجودة وذلك من خلال إيجاد علاقة وطيدة به حسب خطة طويلة المدى.

د- تشكيل لجان لجمع كافة البيانات الخاصة بالجودة الشاملة وتحليلها على مستوى الشركة ككل.

---

[1] Paul James, Total Quality Management**,** Prentice–Hall, London, 1996, p: 70.

[2] Burstein, C. & Sedllak, K, The Federal Quality and productivity Improvement, Effort Quality Progress, October, V.34, N.1, 1988, pp: 309-317.

[3] حميدة محمد محمد النجار،مرجع سبق ذكره،ص:46.

هـ- ضرورة وضع صناديق الاقتراحات في مختلف الأماكن في الشركة لتشجيع اهتمام العمال وإشراكهم في القرارات التي تتخذ.

ويمكن القول من خلال ما تقدم من عرض لمساهمات وأفكار روّاد إدارة الجودة الشاملة ،بالرغم من الاختلاف في وجهات نظرهم في مجال الجودة إلا أنهم ساهموا جميعا وبشكل كبير في بناء مفهوم إدارة الجودة الشاملة من حيث ترسيخ ثقافتها بين العاملين في المنظمة ، و مبادئها في العمل ، و نماذج وخطوات تطبيقها في المنظمات ، و رغم الاختلافات فهناك مجموعة من الموضوعات المشتركة بينهم و هي على سبيل المثال:

- الفحص لم يكن هو الهدف المطلوب من تحسين الجودة؛
- الاستخدام الفعّال للأساليب والأدوات الإحصائية والكمية في ضبط الجودة؛
- إرضاء العميل هو الغاية الأساسية ؛
- نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة مرهون بدعم والتزام الإدارة العليا؛
- أسلوب العمل في إدارة الجودة الشاملة يكون بشكل جماعي وتعاوني، بالتركيز على فرق العمل والمشاركة؛
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم التزاما طويلا، وجهدا كبيرا، وتنظيما دقيقا، وتدريبا جيدا، وتعليما مستمراً لكل العاملين في المنظمة من أجل نجاح هذا المفهوم في المنظمة.

المبحث الثاني: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة و عناصرها.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الهامة،كما تتكون من مجموعة من المكونات والعناصر الأساسية، التي لابد من معرفة شروطها بتشخيصها و تحليلها ، حتى نتمكن من فهمها وفهم تأثيراتها المختلفة على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل، و الوصولِ إلى الرؤيا الكلية والشاملة في إطار بيئة ديناميكية متغيرة تسودها المنافسة الشديدة.

وانطلاقا مما سبق سنحاول في هذا المبحث عرض النقاط التالية:

1.مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2,أهداف إدارة الجودة الشاملة.

3.عناصر إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة من المبادئ والمرتكزات الإدارية التي تركز على تحسين الجودة وإذا ما طَبقت المنظمة هذه المبادئ بفاعلية فإنها ستؤدي حتما إلى تحقيق مستوى متميز من الجودة ، وقد تباينت رُؤى الباحثين والكُتّاب في تحديد هذه المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة حيث:

- يرى يوسف حجيم الطائي وآخرون ، أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:[1]
  - التخطيط الاستراتيجي؛
  - إسناد الإدارة العليا؛
  - التركيز على العميل؛
  - التحسين المستمر؛
  - التدريب والتعليم؛
  - اندماج العاملين ومشاركتهم؛
  - التركيز على العملية.
- في حين يؤكد خضير كاظم حمود على أن هناك أربعة عشر مبدأ هي:[2]
  - التركيز على العميل؛.
  - التركيز على إدارة الموارد البشرية؛
  - المشاركة والتحفيز؛

[1] يوسف حجيم الطائي،وآخرون،مرجع سبق ذكره،ص-ص:197-201.

[2] خضير كاظم حمود،"إدارة الجودة الشاملة "،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،2000،ص-ص:98-103.

- نظام المعلومات والتغذية العكسية؛
- العلاقة بالموردين؛
- التحسين المستمر؛
- توكيد الجودة؛
- التزام الإدارة العليا للجودة؛
- القرارات المبنية على الحقائق؛
- الوقاية من الأخطاء ؛
- الإدارة الإستراتيجية للجودة؛
- المناخ التنظيمي الملائم؛
- الإدارة العملياتية؛
- تصميم المنتج أو الخدمة.

- ويحدد يوسف احمد أبو فارة تسعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي:[1]
  - الثقافة التنظيمية؛
  - التركيز على العميل؛
  - الاهتمام بالعمليات الداخلية؛
  - التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة؛
  - التحسين المستمر؛
  - التركيز على العاملين؛
  - القياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة المتعلقة بالأعمال والعمليات؛
  - ضمان الجودة؛
  - بناء شبكة مجتمعية (علاقات مجتمعية).
- ويرى البعض أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تشمل:[2]
  - الإستراتيجية: أي استراتيجيات، وخطط تطويرية واضحة؛
  - قابلية التطبيق الشامل والمستمر تلبية حاجات العملاء؛
  - الثقافة والجو المناسب للتطوير والتحسين المستمر؛

[1] يوسف أبو فارة ،"واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،وزارة التعليم العالي والجامعة الأردنية ،الأردن،المجلد 02،العدد 02،2006،ص:246.

[2] محمد صابر صابر،"أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"،http://monira.yoo7.com/t118-topic،2013/01/14

- آليات العمل: وتشمل توضيح طرق العمل التي تحقق تطبيق الجودة وتوفير الأدوات، وتعزيز استخدام القياس و الأساليب العملية وطرق استخدامها.

ممّا سبق يمكن تلخيص أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يتفق حولها أغلب الباحثين والمفكرين:

1.الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تبدأ إدارة الجودة الشاملة بادراك مفهوم الجودة واعتباره هدفا يمكن قياسه ،فالجودة ممارسة ،ومعيار لإنتاج السلع والخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية تلاءم احتياجات العميل وتجعله راضيا وسعيدا ، والوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يجعل الإدارة العليا للمنظمة تعمل على إحداث تغيرات متعددة سواء في العلاقات الإنسانية ،أو أساليب الاتصال ، أو طرق تقييم الأداء ، أو أساليب اتخاذ القرارات ، لتعزيز فرص زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها ، و كل هذا لا يتحقق إلا بفهم وإدراك القيادات في الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقه في المنظمة .

2.دعم ،تأييد والتزام الإدارة العليا:

إن أية خطة لتنفيذ إدارة الجودة لا يمكنها أن تنجح إذا لم يكن هناك دعم وتأييد من الإدارة العليا بالإضافة إلى التزامها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر للأداء ، و تحقيق رضى العميل وكسب ثقة العاملين ، و من ثم قيام الإدارة العليا بالتغييرات المطلوبة والتي تؤكد هذا الالتزام.[1]

3.ثقافة المنظمة:

العمل على استبدال ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة ،وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة ،وذلك عن طريق تبَني قيَّم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المنظمة ،وبتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقُّعات العملاء واحتياجاتهم ،والعمل بشكل مستمر و دؤوب على تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتطويرها.[2]

4.التركيز على العميل:

تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضى كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، بحيث لا يقتصر المقصود بكلمة "عميل أو زبون" في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمؤسسة فقط ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المنظمة،إن كسب رضى وولاء وثقة العميل الداخلي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المنظمة للأهداف والسياسات المطبقة مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهارتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي ، ويمكن للمنظمة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز

[1] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:148.

[2] محمد فلاق،مرجع سبق ذكره،ص:37.

على العميل الخارجي من خلال التعرّف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك، مع ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغباته وتوقعاته، وقياس مدى رضاه عن جودة السلع والخدمات المقدّمة، كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب ثقتهم، بصفة مستدامة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية[1].

5.التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية ،ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تستحقه من اهتمام وتطوير[2]. والتحسين المستمر من المطالب الأساسية لتحقيق الجودة ،حيث يجب الحرص على تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة باستمرار بهدف إرضاء العملاء،فضلا عن تحسين إجراءات العمل ذاتها ،بما ينعكس بشكل ايجابي على المنظمة ككل و يَفِي باحتياجات العملاء من الخدمات التي تتغير بمرور الوقت لتقابل التطورات العصرية المتسارعة في البيئة المحيطة.[3]

ويتطلب تحسين الجودة الشاملة توافر عنصرين مهمين هما: [4]

أ- الاستخدام الأمثل للأساليب والحوافز لتنفيذ خطط برامج الجودة الشاملة.

ب- دعم الإدارة للعاملين وحثهم على التقدم بآرائهم ومقترحاتهم لتحسين المنتجات أو الخدمات باستمرار.

5.التعاون والمشاركة الجماعية والتمكين:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التعاون في أداء الأعمال ،سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات الإدارية المختلفة ،وهو ما يوفر معلومات للمستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بعضها عن البعض،ولعل أسلوب حلقات الجودة اليابانية دليل على هذا النظام التعاوني ،وتتضمن مجالات التعاون : [5]

- تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء .
- تشجيع العمل الجماعي .
- احترام الآخرين مع إعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.

---

[1] احمد بن عيشاوي،"إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"،أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال،جامعة الجزائر،الجزائر،2008،ص-ص:22-23.

[2] سعيد خالد بن سعد عبد العزيز ،مرجع سبق ذكره،ص:94.

[3] عبد العزيز صالح الكريديس،"متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشات الرياضية وانعكاساتها الامنية ،دراسة مسحية على العاملين في المنشات الرياضية بمدينة الرياض"،رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،السعودية،2008،ص:42.

[4] المرجع السابق،ص:43.

[5] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:147.

والمشاركة الفعّالة لجميع العاملين في المنظمة تعمل على خلق مناخٍ من القبول وعدم مقاومة التغيير ، كما تعمل على تحسين المنتجات (السلع أو الخدمات) وهذا من خلال حلقات الجودة أو فرق العمل التي تعمل على تحديد معوقات الأداء والعمل على إيجاد حلولَ مناسبةٍ لها ، و على الإدارة العليا تمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها واتخاذ القرارات المناسبة حيالها ،ذلك أن العاملين دائما أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها وهذا لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومي [1]، وتعمل إدارة الجودة الشاملة على الحصول على أعلى مردود لمشاركة العاملين من خلال التمسك بمبادئ أساسية من أبرزها:[2]

– التشجيع المتواصل للأفراد على طرح الأفكار والمقترحات الهادفة وعدم إهمال أو التقليل من شأنها والاعتراف بالأداء المتميز والإعلان عنه وعن صاحبه.

– وضع نظام للحوافز والمكافآت الفردية والجماعية والمادية منها والمعنوية .

– نبذ أسلوب الرقابة والتفتيش الذي يركز على الأخطاء والهفوات وإحلال مبدأ الإرشاد والتوجيه محله.

– العمل على رفع مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال زجهم في برامج تدريبية تجدد خبراتهم أو تضيف عليها خبرات جديدة.

– وضع نظام للاتصال الأفقي والعمودي الميسر لإيصال القرارات والتوجيهات بين الأقسام نفسها وبين الأقسام والإدارات العليا.

– توفير شروط السلامة المهنية التي تؤمن للعاملين عدم التعرض للإصابات والمخاطر بشتى أنواعها قدر الإمكان مع توفر الأمان والضمان.

– توفير مناخ تنظيمي سليم يدركه العاملون ويشعرون بصلاحيته لما يحتويه من لمسات إنسانية .

6.تشكيل فرق العمل:

إن البداية الحقيقة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة تأتي عندما تقوم الإدارة بتكوين فرق عمل مَعنية بتحسين الجودة ،وهذه الفرق تأخذ على عاتقها مسؤولية تحليل العمليات الإدارية والإنتاجية ومعرفة حاجات المستفيدين من خدماتها ،والاتصال بالموردين من أجل معالجة المشكلات التي تحول دون تحقيق إدارة الجودة الشاملة،ويجب أن تحرص الإدارة العليا على تشكيل فرق العمل من أفراد لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة[3]،كما يجب على الإدارة العليا تقديم التدريب اللازم

---

[1] عبد الله موسى الخلف،"ثالوث التميز :تحسين الجودة،تخفيض التكلفة،زيادة الإنتاجية"،مجلة الإدارة العامة، الرياض،المجلد37،العدد01،1997،ص:125.بتصرف

[2] مهدي السامرائي،مرجع سبق ذكره،ص-ص:258-259.

[3] عبد المجيد بن حسن ال الشيخ ،"إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة الجوازات منطقة الرياض،من وجهة نظر الضباط العاملين فيها"،رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية،2004،ص:45.

لهؤلاء الأفراد والمناسب لتنمية قدراتهم ،ويختلف أسلوب تشكيل فرق العمل باختلاف المهام المنوطة بكل إدارة وحجمها ،لذا يجب مراعاة الآتي في تكوين وتشكيل فرق العمل :[1]

1- اختيار أعضاء الفريق من الأفراد الموثوق فيهم الذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية ولديهم استعداد لتكريس وقتهم لهذه المهمة.

2- تمثيل أعضاء الفريق للعديد من المستويات الإدارية في المنظمة.

3- قدرة أعضاء الفريق على تحليل العمل في منظماتهم.

4- إعطاء الفريق الصلاحية التي تمكنهم من أداء العمل.

5- دمج عمل الفريق في البناء الهيكلي للمنظمة على أساس أنه جزء من العمل الاعتيادي للمنظمة وليس أمرا طارئا.

هذا و يوجد عدد من الأشكال لفرق العمل تتنوع حسب الهدف من إنشائها، ومن أكثرها شيوعاً: [2]

1.دوائر الجودة (Quality Circles) :هي عبارة عن فرق من العمال والمدراء، يلتقون بشكل دوري لتحديد مشاكل العمل تشتمل على الجودة والإنتاجية.

2. فرق لحل المشاكل(Problem-Solving Teams):وهي فرق تشكل فقط لحل مشكلة معينة، ثم تتفكك.

3. فرق إدارية (Management Teams): تتكون بشكل رئيسي من مدراء من عدد من الوظائف المختلفة للتعاون والتنسيق بين الفرق.

4.فرق عمل (Work Teams): فرق تنظم لإنجاز كامل الأعمال، بدلاً من خطط العمل المتخصصة . وعندما تُعطى تلك الفرق سلطة، فأنها تسمى (Self-managed Teams) فرق ذاتية الإدارة، وهي فرق مُعقدة التركيب ولها العديد من الأوجه في طبيعة تركيبتها وكيفية عملها.

5. فرق مشاريع (Project Teams): فرق بمهمة معينة لتطوير شيء ما جديد، أو لإنجاز مهمة معقدة.

6. فرق ناضجة (Virtual Teams): تعتبر هذه الفرق حديثة نسبياً، حيث يتواصل أعضاء تلك الفرق بواسطة الحاسوب، ويتبادلون القيادة ويتغيرون حسب الحاجة.

إن تشكيل فريق عمل أصبح ضرورياً وهاماً لتحقيق الجودة الشاملة، إلا أن تنظيم العاملين في فرق فقط لا يكفي، فيجب أن يتعلموا كيف يعملون في فريق، ويمثل هذا أهم دور يلعبه بناء الفريق في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

7.تدعيم وتدريب العاملين :

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين ،إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب المعارف ومواجهة التغيير[1]، ويرى خبراء إدارة الجودة الشاملة أن توفير البرامج التدريبية المؤهلة القادرة على تزويد الأفراد

[1] جوزيف جواران،"دليل جواران إلى تصميم الجودة:تخطيط جودة المنتجات والخدمات"،مجلة خلاصات،الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)،مصر،العدد06،1993،ص:201.

[2] أيمن عبد الفتاح محمود الدقي،"واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة "،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين،2006،ص-ص:29-30..

بالمعلومات والمهارات والاتجاهات وفق أسس علمية تنعكس ايجابيا على أداء العاملين وقدراتهم ،وبالتالي فإن أية منظمة تسعى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم أولوياتها ،حتى تصل برامج التدريب إلى كافة الأفراد بالمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة[2].

8.إظهار التقدير والاحترام للعاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مساهمة العاملين في المنظمة ،لذلك ولكي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة والتغلب على مقاومة التغيير ،و إثارة القدرة الإبداعية لديهم لابد من الثناء والتقدير للأداء المتميز ،و التشجيع والتحفيز على المساهمة في تحسين الجودة وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم الخاصة في مجالات عملهم.[3]

9.الوقاية من الأخطاء :

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها،واكتشاف المشكلات التي تواجه العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل وقوعها ،ذلك أن تكلفة الوقاية اقل بكثير من تكلفة العلاج، ويتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة للقياس والحكم على جودة الخدمات والسلع أثناء سير العمليات بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء [4]،ويجب على العاملين الالتزام بمعايير قياس الجودة والأداء الصحيح من المرة الأولى حتى يتم تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية ترضي الأذواق وتشبع رغبات العملاء ،لذا تتطلب وضع معايير دقيقة لقياس جودة الأداء ووضع معالجات مختلفة للمهام و التي تتطلب أعمالا أكثر تعقيدا من خلال عملية تحليل المهام بالإضافة إلى التمييز بين المهام القابلة للقياس والأخرى غير القابلة للقياس ،وتوفير المعلومات ومعالجة الصعوبات الإدارية التي تواجه حصول العملاء على الخدمة[5].

10.التخطيط الاستراتيجي :

يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها وهذه الأهداف لن تتحقق عن طريق العمل بعشوائية ،كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة وان كان ذلك بدرجات متفاوتة إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الإستراتيجية، التي تنسِّق بين الجهود وتوحّدها ،كما أن الخطة الإستراتيجية أفضل أداة للتقييّم المستمر من خلال معرفة ما تمَّ انجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه.[6]

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو"،مرجع سبق ذكره،ص:96.

[2] عبدالمجيد بن حسن ال الشيخ،مرجع سبق ذكره،ص:47.

[3] عبد الله موسى الخلف،مرجع سبق ذكره ،ص:129.بتصرف

[4] ماجد بن غرم الله الحقيب الغامدي،مرجع سبق ذكره،ص:57.بتصرف

[5] عبد المجيد بن حسن آل الشيخ،مرجع سبق ذكره،ص:49.

[6] عبد الله موسى الخلف،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:128-129.

11.نظام المعلومات والاتصال :

يعتبر توفُر نظامٍ للمعلومات والاتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشامل، بحيث يعد برنامج حلقات الجودة " لإشيكاوا "نموذجا لأشكال الاتصال ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، فللاتصال أهمية في المؤسسة تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان وهو بذلك الوسيلة المهمة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها من أجل إنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة، فالاتصال هو عملية تدفق للمعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي، واستفسارات بهدف اتخاذ قرار معين وتنفيذه[1].

12.اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

تعد مرحلة جمع المعلومات والبيانات الإحصائية الدِعامة الأساسية التي تُبنى عليها القرارات،فكلما زادت كفاءة عمليات الاتصال ،كلما زادت سرعة جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وتنسيقها لتيسير الحصول على النتائج وعمل المقارنات التي تعطي دلالة واضحة ،وتمتاز المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة ببناء قراراتها على حقائق وبيانات صحيحة ،وكذلك سرعة الحصول على هذه المعلومات والبيانات ،واستخدام أدوات إحصائية متعددة تتضمن المدرجات التكرارية وخريطة باريتو ،خرائط إيشيكاوا،خريطة الانتشار ...وغيرها من الأدوات العلمية التي تساعد ليس فقط في اتخاذ قرارات روتينية ،و إنما في وضع السياسات والاستراتيجيات للمنظمة.[2]

13.التغذية الراجعة:

يتيح مبدأ التغذية العكسية أو المرتدّة لجميع المبادئ السابقة بأن تؤتي ثمارها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال توفير شبكة اتصالات تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المنظمة.[3]

من خلال هذه الدراسة يمكن القول أنّه : من أجل أن تكون إدارة الجودة الشاملة ناجحة لا بد أن تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية السابقةِ الذِكرِ التي تعمل على مساعدة المنظمة في تحقيق التحسين المستمر لمنتجاتها سواء السلَعية أو الخدَمية من أجل الحصول على ميزة تنافسية وزيادة حصتها السوقية لذا لا بد من التركيز على تلك المبادئ ودراستها دراسة مستفيضة وقد تمَّ التركيز في الدراسة الحالية على ثلاثة مبادئ أساسية يتفق عليها أغلب إن لم نقل كل الباحثين ،وهي :

- مبدأ التركيز على العميل.

[1] احمد بن عيشاوي،مرجع سبق ذكره،ص-ص:27-28.

[2] عبد العزيز صالح الكريديس،مرجع سبق ذكره،ص:45.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو"،مرجع سبق ذكره،ص-ص:96-97.

- مبدأ التركيز على العاملين.
- مبدأ التركيز على تحسين العمليات.

وقد تمَّ اختيار هذه المبادئ لمعرفة مدى تبنيها في البنكين محل الدراسة (البنك الوطني الجزائري،وبنك البركة الجزائري)،كما تحاول الدراسة الحالية معرفة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية التي تم تحديدها و السالفة الذكر-في الفصل الأول-على تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المبادئ السابقة ومعرفة إذا كان هناك اختلاف لذلك التأثير بين البنكين محل الدراسة.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة هو تطوير جودة المنتجات، مع التخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع؛ لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وتلبية حاجاتهم ،وكسب رضاهم، وتتلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:[1]

1. خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الإضافي.
2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.
3. تحقيق الجودة :وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء،إذ أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات.
4. .خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
5. إشراك جميع العاملين في التطوير.
6. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
7. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
8. تحسين نوعية المخرجات.

[1] انظر إلى المراجع التالية:

- شادي عطا محمد عايش،"اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي،دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين،2008،ص-ص:26-27.
- موسى اللوزي،"التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة "،دار وائل للنشر،الأردن،1999،ص:243.
- أكرم احمد الطويل ،حكمت رشيد سلطان،مرجع سبق ذكره،ص:15.
- احمد علماوي،مرجع سبق ذكره ،ص:10.

9. تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.
10. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
11. زيادة القدرة على جذب العملاء والتقليل من شكاويهم.
12. تحسين الثقة بين العاملين.
13. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة
14. تحسين الربحية و القدرة على المنافسة.
15. العمل على رفع مستوى الأداء.
16. العمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل وأساليبه.
17. زيادة ولاء العاملين في المنظمة.
18. زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.
19. توفير تدفق فاعل لبيانات الجودة ومعلوماتها فضلا عن معالجتها والسيطرة عليها.
20. خلق ثقافة تركز بقوة على العملاء .
21. مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتقاء إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.

و تأسيسا على ما سبق يمكن القول بأن أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة تبرز في كونها نظاماً متكاملاً للإدارة يهدف إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء الحالية والتنبؤ بالحاجات والرغبات المستقبلية من أجل تحقيقها بالإضافة إلى تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح العمل كفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، وزيادة حصتها السوقية و أرباحها من خلال خلق ميزة تنافسية وإعطاء صورة واضحة ومميزة لسُمعة المنظمة ، تمكنها من البقاء والاستمرار في ميدان المنافسة القوية.

المطلب الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة

تختلف عناصر إدارة الجودة الشاملة من باحث إلى آخر، ذلك أنها تتطلب ممن يتعامل معها معرفة الإستراتيجيات وتوقيت وكيفية استخدامها حيث أنه يتعذر القيام بتنفيذ عدة عناصر في آن واحد لأن بعض العناصر أكثر ملاءَمة في بداية التطبيق أو في الأشهر الأولى من تبنى إدارة الجودة الشاملة، بينما هناك عناصر أخرى تحتاج إلى فترة زمنية معينة وذلك يعود إلى صعوبتها أو تعقدها.

فمنهم من يرى أن تحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم على المنظمة أن تركز على العناصر الرئيسة

التالية:[1]

1. الأخلاق *Ethics* ؛
2. التكامل *Integrity* ؛
3. الثقة *Trust* ؛
4. التدريب *Training* ؛
5. فريق العمل *Teamwork* ؛
6. القيادة *Leadership* ؛
7. التقدير *Recognition* ؛
8. الاتصال ***Communicatio*n** .

حيث تنقسم العناصر السابقة إلى أربع مجموعات حسب وظيفتها وهذه المجموعات هي :[2]

الأساس : ويشمل الأخلاق والتكامل والثقة .

طوب البناء : ويشمل التدريب وفرق العمل والقيادة .

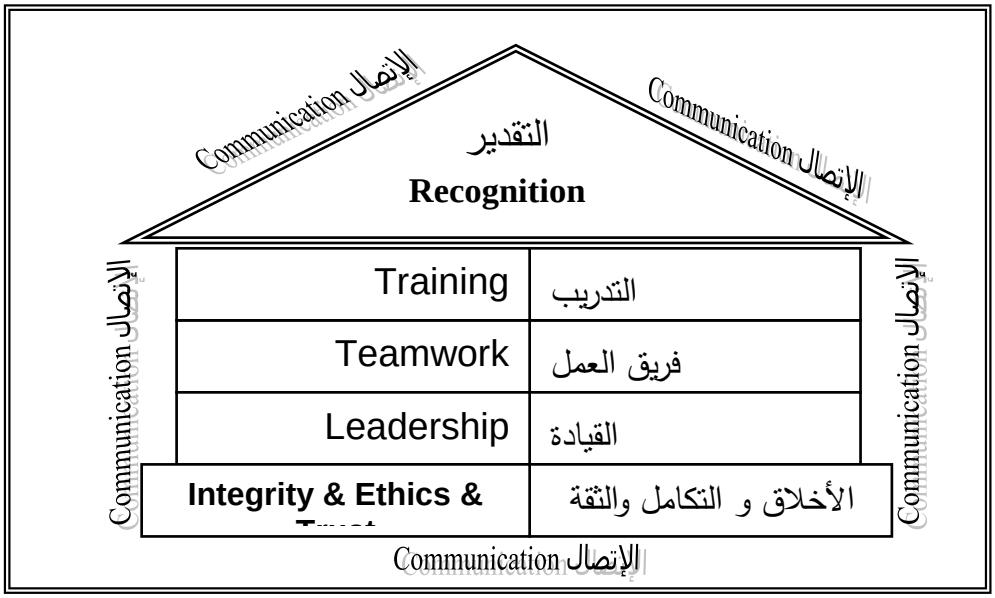
مواد الربط والتواصل : ويشمل ذلك الاتصال .

السطح أو المظلة : ويشمل ذلك التقدير.

ويوضح الشكل التالي العناصر الثمانية لإدارة الجودة الشاملة كما يحددها Nayantara.

الشكل رقم (09)

العناصر الثمانية لإدارة الجودة الشاملة حسب *Nayantara*



المصدر:علي احمد ثاني بن عبود ،مرجع سبق ذكره،ص:63.

[1] علي احمد ثاني بن عبود،مرجع سبق ذكره ،ص:63.

[2] المرجع السابق،ص:64.

بينما يرى بعضهم أن عناصر إدارة الجودة الشاملة تتمثل في نموذج متكامل من الأنظمة الفرعية التي تعمل بصورة تكاملية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة و هذه العناصر أو الأنظمة تتمثل في :[1]

1.عملية الجودة :ويشتمل هذا النظام على كل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية .

2.التكنولوجيا:ويشمل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

3.الهيكل التنظيمي :ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة ،والاتصالات الرسمية وغير رسمية التي تتم داخل المنظمة.

4.نظام الأفراد:و يتكون هذا النظام الفرعي للعاملين من التعليم ،التدريب ،وتغيير الثقافة التنظيمية وغيرها...

5.المهام :وتشمل مهام الجودة ،ووظائف الأعمال ،وغيرها.

والجدول الموالي يوضح عناصر إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (07)

عناصر إدارة الجودة الشاملة

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

المصدر:قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ،مرجع سبق ذكره، ص:98.

ويمكن القول مما سبق أن جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:

1.تحقيق رضى العميل:وذلك من خلال تقديم خدمات ومنتجات تلبي وتشبع رغبات وحاجات العميل.

2.تخفيض تراكم العيوب في السلع والخدمات:بدءا من مرحلة تصميم المنتج إلى مرحلة تقديمه في صورته النهائية.

[1] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو"،مرجع سبق ذكره،ص:97.

المبحث الثالث:شروط و أدوات إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تركيز الاهتمام على تقصي المشكلات التي تواجه المنظمة وإيجاد الحلول الناجعة لها بغية تحسين جودة العمليات و المنتجات من سلع وخدمات والوصول إلى كسب رضى العميل والعاملين والاهتمام بحاجاتهم ، والوقوف على المفاصل التي تحدث فيها المشاكل الإنسانية والتقنية ، لذلك لابد من توافر شروط و بيانات ومعلومات دقيقة حتى يكون بإمكان الجميع المساهمة في وضع الحلول المناسبة لهذه المشكلات بالإضافة إلى استعمال مجموعة من الأساليب والأدوات التي تعمل على كشف الأخطاء و تصنيف المعطيات وتحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية و إدخال التحسينات و وضع المؤشرات و قياس درجات الجودة و غيرها من تلك الأدوات والأساليب والإجراءات التي تساعد كل العاملين في المنظمة على اختيار النماذج المناسبة للتطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة و تشجيع ودعم التحسين المستمر والناجح لإدارة الجودة الشاملة.

وبناءا على ما سبق سنحاول في هذا المبحث عرض النقاط التالية:

1. شروط تحقيق إدارة الجودة الشاملة
2. أدوات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: شروط تحقيق إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الشروط الضرورية التي يجب معرفتها والعمل على تطويرها وإحداث التناسق في ما بينها، من أجل العمل على تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، ومن أهم هذه الشروط ما يلي:

أولا: التزام الإدارة العليا

إن من أهم العوامل التي تساعد على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو القيادة والالتزام بدعم و تأييد الإدارة العليا لهذا التطبيق ، الذي ينبع من اقتناعها و إيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر ،حيث تعتبر القيادة والالتزام أمرين متلازمين[1] وإذا ما سقط الالتزام فإن إدارة الجودة الشاملة تتوقف عندئذ ويصعب تبنيها مرتين لأن لا أحد يصدقُ في المرة الثانية ، ويجب أن تعبِّر الإدارة العليا عن ذلك من خلال الإعلان عن رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين بها و أن تعكس التزامها من خلال السياسة المعلنة للمنظمة ، وأهدافها، ولوائحها ، وأولوياتها، وسلوكيات الإدارة واتخاذ الخطط والبرامج ، وتوفير كافة الإمكانات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق ، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد الخطوط الفاصلة بينها.

[1] فليب اتكنسون،"إدارة الجودة الشاملة:التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة"،ترجمة عبد الفتاح السيد النعمائي،مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك،مصر،1996،ص:176.

و هناك مجموعة من الأفعال أو الممارسات الواجب على أي إدارة عليا أن تقوم بها لإظهار أولا دعمها ،وثانيا مشاركتها بإدارة الجودة الشاملة ،لإرسال إشارة واضحة وإيجابية إلى كافة العاملين في المنظمة وهي : [1]

ا- أفعال الإدارة العليا في مجال دعمها لإدارة الجودة الشاملة:

1. توفير و اعتماد المخصصات المالية للاستثمار في إدارة الجودة الشاملة؛
2. توفير الوقت اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتمادها؛
3. جعل التدريب والتعلم على إدارة الجودة الشاملة إلزاميا للجميع؛
4. تأمين/توفير الخدمات الاستشارية الخارجية للمنظمة؛
5. إلقاء الخطب والظهور في المناسبات المساندة لإدارة الجودة الشاملة؛
6. الانتساب إلى عضوية جمعيات الجودة المحلية والدولية؛
7. تأسيس إدارة خاصة بالجودة الشاملة وتوجيه أعمالها؛
8. وضع رؤية وسياسة للجودة؛
9. التعامل مع مقاومة التغيير بسرعة وبحزم شديدين؛
10. ربط نظام المكافآت والأجور مع نظام إدارة الجودة الشاملة .

ب- أفعال الإدارة العليا في مجال مشاركتها في إدارة الجودة الشاملة

ورغم أن دعم الإدارة العليا لتطوير عملية إدارة الجودة الشاملة هي في غاية الأهمية، إلا أن مشاركتهم الفعلية الذاتية تعد أكثر أهمية، فهي تعطي مؤشرا قويا وإيجابيا لالتزامهم بإدارة الجودة الشاملة ،وعاملا أساسيا في بناء لغة مشتركة مع وبين العاملين، كما أن قيام العاملين في المنظمة بتعلم وممارسة أساليب وأدوات موحدة،ستتيح لهم استخدام لغة مشتركة تساعدهم على حل مشكلات العمل كفريق ،والأهم من ذلك بناء ثقافة الجودة الشاملة.

وفيما يلي الممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا لإبراز مشاركتها الفعلية في إدارة الجودة الشاملة:[2]

1. المشاركة في عضوية وأعمال لجنة توجيه الجودة؛
2. حضور دورات تدريبية في تحسين الجودة؛
3. المشاركة في عضوية وأعمال فرق تحسين الجودة؛
4. مراجعة عروض فرق تحسين الجودة؛
5. تسليم الشهادات والجوائز التقديرية لتحسين الجودة؛
6. الاتصال والتحدث مع العملاء؛

[1] احمد نبيل فرحات،" دور الإدارة العليا في بناء ثقافة الجودة الشاملة"،http://www.hrdiscussion.com/hr1882.html، 2012/12/20.

[2] نفس المرجع السابق.

7. قيادة جهود التخطيط للجودة؛
8. اعتماد أفكار و مقترحات مشاريع تحسين الجودة التي تعرض عليها؛
9. القيام بزيارة الفرق والإدارات أثناء اجتماعاتها؛
10. التحدث بلغة الجودة الشاملة.

ويمكن القول أن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي ،وذلك لأنهم هم الوحيدين القادرين على تشكيل قيَّم المنظمة ،وبالتالي بناء القاعدة الأساسية لتبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، و هذا لا يحدث من فراغ، و إنما من خلال دعمهم ومشاركتهم في جهود التحسين وبناء ثقافة الجودة .

ثانيا :ثقافة المنظمة

تلعب ثقافة المنظمة دورا مهما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المنظمة ،ويبرز في هذا المجال دور الإدارة في تعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة[1] ، ومن أجل تحقيق ذلك الدور يجب على إدارة المنظمة العمل على إيجاد قيّم و مفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وبتشكيل فرق عمل مُمَكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها، بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات العملاء واحتياجاتهم، والعمل بشكل مستمر ودؤوب على تحسين جودة الخدمات وتطويرها، ويتعرّف العاملون إلى قيّم المنظمة من خلال أفعال المديرين والقادة، لا عن طريق قائمة معلقة على الحائط في الردهة،وتشير هذه الأفعال إلى وجود قيّم قوية للمنظمة أو لا ،

إن إيجاد ثقافة الجودة داخل المنظمة يمثل عملية بناء جديدة، وبالتالي لا بد من وجود أسس وقواعد لهذا البناء ، و كذلك لا بد من فهم ما يسمى بقوانين الثقافة التنظيمية الموجودة، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:[2]

- فهم خلفية الثقافة التنظيمية الموجودة حاليًا في المنظمة.
- الاهتمام بالأفراد والأنظمة في المنظمة.
- العمل على تحسين الأنظمة الحالية في المنظمة.

ويمكن القول ومن أجل أن يكون هناك أثر ايجابي لإدارة الجودة الشاملة بمختلف مكوناتها لابد من العمل على ترسيخ ثقافة الجودة في المنظمة ، التي تساعد العاملين على تقديم خدمات متفوقة و ممتازة ، وهذا من خلال إعادة بناء ثقافة المنظمة بما يتلاءم مع ثقافة الجودة ، فالمنظمة الناجحة هي التي تُشرك العاملين في عملية صناعة القرارات، و تعمل بروح فريق العمل على مستوى عال ، لأن هذا يؤدي إلى زيادة انتمائهم و التزامهم بجودة العمل ،كما أن القيّم

[1] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:151.

[2] منتهى احمد علي الملاح، مرجع سبق ذكره، ص:19.

و المعتقدات في ثقافة الجودة سوف تحوِل دور العاملين من أداء وظيفة ضيقة موجهة نحو المهمة إلى وظائف متعددة الأبعاد[1].

كما من الضروري أن تتضمن ثقافة الجودة مقاييس جديدة منها: [2]

1.دعم الابتكار: من خلال التطور بشكل مستمر في تقديم خدمات إبداعية ذات مستوى عال من الجودة، مع مراعاة قواعد ومعايير العمل السليم .

2.دعم رضى العميل :من خلال تقديم خدمات متميزة للعملاء التي تعتبر إحدى الخصائص الهامة في ثقافة المنظمة الداعمة لإدارة الجودة ،بالإضافة إلى تشجيع وتحفيز العاملين ومعاملتهم معاملة جيدة .

3.دعم الشعور بالانتماء : حيث يجب أن تسود في المنظمة قيّم و معتقدات الثقة المتبادلة ، و الفرص العادلة للترقية، والحوافز المالية ،وعدم التناقض بين أقوال المسؤولين وأفعالهم .

ثالثا:التركيز على العميل

إن العميل يعتبر العنصر الأكثر أهمية في حياة المنظمة لذا على الإدارة العليا أن تضع العميل في مقدمة اهتماتها ومنه تبدأ المراحل اللاحقة حيث لابد من التعرف على متطلبات العميل وتوقعاته وتفسيرها وترجمتها في مراحل التصميم والإنتاج وتقديم الخدمة، فقد دعت المنظمات إلى ما يعرف بالإصغاء إلى صوت العميل، وأن إدارة الجودة الشاملة تعمل على كسب المستهلكين وجعلهم عملاء دائمين للمنظمة.[3]

ويمكن القول أن العميل هو أساس فلسفة إدارة الجودة الشاملة ،إذ من أجله وبفضله تحقق إدارة الجودة الشاملة أهدافها و بالتالي تتحقق أهداف المنظمة ككل من خلال تحقيق الرضى الذي يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي والوقوف بقوة أمام تيَّار المنافسة المحلية والدولية.

رابعا :التركيز على العاملين

إن التركيز على العاملين يتم من خلال المشاركة والتدريب ومن خلال علاقات العمل الجيدة التي تعتمد على الثقة وفِرق العمل من أجل المساهمة الفاعلة لتطوير عمل المنظمة والارتقاء بها إلى المستويات العليا في العمل والإنتاج ،ولا يتم هذا إلا من خلال تمكين العاملين والتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة المنفتحة نحو الجودة الشاملة ، و مشاركة العاملين في صناعة القرار تسهل على المنظمة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة

[1] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:151،بتصرف.

[2] المرجع السابق،ص:153،بتصرف.

[3] مديحة عباس ،"تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية،دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية(معمل فتح)"،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،العراق،العدد 28،2011،ص:174.

لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح ، و المشاركة تشجع عمليات الإبداع والابتكار بين العاملين ،ولتحقيق المشاركة ينبغي التركيز على بناء فرق عمل واعتماد نموذج تغيير يركز على اشتراك العاملين في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير .[1]

نلاحظ مما سبق أنه ليس فقط تحقيق رضى العميل الخارجي هو أحد الأهداف المهمة و الأساسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، بل أيضا تسعى إلى احتواء العملاء الداخليين (العاملين)، و تحقيق رضاهم وكسب ولائهم، لأنه وبهم فقط يتمّ تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، و هذا من خلال تعاونهم ومشاركتهم الفعّالة في كل أنشطة وعمليات المنظمة.

خامسا:تصميم العملية

إن منظمة الخدمة هي عبارة عن نظام إنتاجي له مدخلاته وعملياته ومخرجاته ولا يمكن تعظيم مخرجاته "عدد المستفيدين من الخدمة "من مدخلات المنظمة إلاّ عبر تصميم العملية في ضوء مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، ويجري تصميم عملية الخدمة بمشاركة الإدارة ،والعاملين والعملاء المستفيدين من الخدمة[2]، وبطبيعة الحال فإن تصميم المخرجات والعملية لا ينتهيان عندما يبدأ الإنتاج ، إذ أن التصميم غالبا ما يستمر على طول حياة المنتج بصيغة نشاطات إعادة تصاميم مختلفة ، و إن الحاجة إلى إعادة التصميم يشار لها بالدراسات المعولية ، أو برامج ضمان الجودة، فالتغيرات متواصلة في التصاميم بسبب ما يطرأ من تطورات في أذواق ورغبات العملاء ، و بسبب الانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي نقل العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات والاتصالات والخدمات التي وفرتها التّقنيات الحديثة ،لذا فالتصاميم لا تبقى على نمط واحد بل هي حركة دائبة نحو الجديد[3]

سادسا :التحسين المستمر

إن المنظمات ينبغي أن تنمو سريعا لمجاراة التغييرات من حولها ،وعليها أن تعدل من نفسها ليس من وقت لآخر بل طوال الوقت ،لان هناك عدة قوى بيئية تدفع إلى التعديل أو التغيير التنظيمي الكبير ، إن القوى الفاعلة المرتبطة بالتكنولوجيا المتطورة ،والاندماج الاقتصادي العالمي ،ونضوج الأسواق المحلية والتحول إلى اقتصاد السوق الحر في الدول الشيوعية سابقا سببت اقتصادا عالميا يؤثر في كل الأعمال ،ومولدا المزيد من التهديدات ،وكذلك المزيد من الفرص ،لذلك عمدت الكثير من المنظمات الاستجابة للقوى العالمية عن طريق تبني فرق التوجيه الذاتي والهياكل الأفقية التي تعزز الاتصالات والتعاون ومنظمة لقنوات التجهيز والتوزيع ومتغلبة على حواجز الوقت والمكان من خلال التجارة الالكترونية ،وتسهل برامج البرمجيات للاشتراك في المعلومات وإدارة المعرفة وتخطيط الموارد[4]،والهدف من التحسين المستمر للخدمات هو إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات تقديم الخدمة في ضوء المتغيرات المتجددة والسابقة الذكر ،وينبغي على المنظمة متابعة عملياتها بصورة مستمرة للتوصل إلى أساليب أفضل لتحسين

[1] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص-ص:157- 158.

[2] المرجع السابق، ص:154.

[3] مهدي السامرائي،مرجع سبق ذكره،ص:294.

[4] المرجع السابق، ص-ص:221-222.

وتطوير الخدمات التي تقدمها ،وينبغي أن تعتمد المنظمة مدخلا تنظيميا للتحسين المستمر باعتماد الأساليب العلمية و أن تكون عملية التحسين ذات طبيعة متكررة مع مراعاة الأنماط الثلاثة للتحسين المستمر في الخدمة وهي :[1]

1. السيطرة على العمليات :هو أسلوب إحصائي تقليدي للسيطرة على العمليات وما ينجم عنها من خدمات.
2. التحسين المستجيب :وهو مزاولة التحسين بعد حدوث المشكلة فيجري فحص العمليات لمعالجة المشكلة.
3. التحسين الفعَّال :وهذا النوع من التحسين يقوم على بناء توقعات ودراسة وتحليل حاجات ورغبات العملاء ،وإجراء التحسين في ضوء ذلك.

سابعا:توكيد الجودة

إن توكيد الجودة هو مفهوم يتضمن توجيه الجهود كافة للوقاية من حدوث الأخطاء الأمر الذي يتطلب اعتماد نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية كما أن قياس وتوكيد جودة الخدمات تتعدى بيئة عمل المنظمة المقدمة للخدمة بل يتعدى ذلك إلى البيئة الخارجية وسوق العمل و المجتمع وكل هذه الأطراف أصبحت معنية بقياس جودة الخدمات المقدمة من قبل منظمات الخدمة على اختلاف أنواعها و هنا يتطلب التركيز على ما يلي :

- ما هي أفضل الأساليب لفهم برامج جودة الخدمة.
- ما هي أفضل الأساليب لقياس برامج جودة الخدمة.
- ما هي أفضل الأساليب لبناء نظم المعلومات لتحقيق أفضل استجابة للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الخدمة.

ثامنا :تأسيس مكتب للجودة

إن اعتماد إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة بنجاح يتطلب ذلك تأسيس مركز أو مكتب يهتم بالجودة الشاملة ، و كيفية تطبيقها على مستوى المنظمة و هو يهدف إلى التنسيق بين أقسام وأجزاء المنظمة في مجال التدريب والتثقيف اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكيفية تنفيذ الأهداف و السياسات المتعلقة بتحقيق الجودة الشاملة لجميع عمليات المنظمة.[2]

و بناءًا على ما سبق يمكن القول أنه لابد من توفر مجموعة من الشروط الضرورية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة و التي تعتبر بمثابة الركائز الأساسية لها فمن خلال تشخيصها وتحليليها والعمل على فهم تفاصيلها، واستخدامها بالشكل الصحيح والمناسب، يمكن للمنظمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفعالية.

[1] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:157.

[2] المرجع السابق،ص-ص:159-160.

المطلب الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي تساعد على التحكم في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر في المنظمات ومن بين هذه الأدوات ما يلي:

- هناك من يرى أن أدوات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في :[1]
  - ورقة التسجيل؛
  - مضلع تركيز الأخطاء ؛
  - المخطط أو المدرج التكراري؛
  - بطاقة المراقبة؛
  - مضلع الارتباط؛
  - مضلع السمكة؛
  - مضلع باريتو.
- وفي حين هناك من يعتقد أن أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:[2]
  - أسلوب حل المشكلات :الذي يتكون من عدة أنواع منها :
    - فرق دوائر الجودة ؛
    - فرق المشروع؛
    - فرق تحسين الجودة.
  - المقارنة المرجعية.
  - أنظمة الاقتراحات.
  - أنظمة التوقيت المناسب .
  - رقابة العمليات الإحصائية .
  - البنية التحتية للجودة: ويحتوي هذا العنصر على ثلاثة عناصر هي:
    - القيادة من أجل النوعية؛
    - إدارة البيانات والمعلومات؛
    - إدارة المصادر البشرية.

ولتطبيق هذه الأدوات والأساليب في المنظمة بفعالية ، يستلزم الأمر ضرورة توفير التدريب المناسب لموظفي المنظمة على مختلف أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة، كما يجب أن تحتوي برامج التدريب على مواضيع مختلفة مثل:

[1] Salimi Ahmed, La Gestion par la Qualités, Séminaire De (PME), Université de Laghouat, Alger, 2002, pp :24-25.
[2] صالح ناصر عليمات، مرجع سبق ذكره، ص-ص:40-44.

تطوير المهارات الفردية، وعمليات تحسين الجودة، وطرق حل المشكلات ،وتشكيل فرق العمل وإدارة الاجتماعات والتحليل الإحصائي وغيرها.

ويمكن توضيح بعض أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة والهدف من تطبيقها في الجدول الموالي

الجدول رقم(08)

أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة والهدف من تطبيقها

الأداة	الهدف من تطبيقها
العصف الذهني	محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة وتشمل جميع أعضاء فريق التحسين.
صياغة الرسالة	تحقيق الوضوح والإجماع كغرض رئيسي لأي منظمة إضافة إلى الموافقة على القيم والمبادئ التي سيتم الالتزام أو التقيد بها.
عوامل النجاح الحاكمة	تحديد الأهداف التي تعتبر حاكمة لانجاز الرسالة ،وهذا التحديد يساعد على تحديد عدد قليل من القضايا الحاكمة في أي نشاط.
تكاليف الجودة	توجيه عملية تحسين الجودة لضمان الحصول على الحد الأقصى للعائد المالي من الاستثمار في عملية التحسين.
مصفوفة العمل	هذه المصفوفة بسيطة صممت لكي توضح تأثير الأنشطة على النتائج المرغوبة أو عوامل النجاح الحاكمة،التي تمكن من تحديد أولويات العمليات حسب أهميتها.
خريطة التدفق	المساعدة في إلقاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرار الرئيسية.
دليل الاجتماع	المساعدة في الإدارة الفعالة لجميع أنواع الاجتماعات.
منظم الاجتماع	تخفيض المدة الزمنية المستغرقة في محاولة تنظيم اجتماع للعديد من الأفراد.
تحليل الخصائص أو السمات	المساعدة في تكوين فريق التحسين الفعال.
خريطة العقل	تساعد في جعل تداعيات الأفكار المرتبطة بموضوع محدد وهي مفيدة على نحو خاص لكتابة التقارير وتساعد على توضيح وهيكلة الأفكار والمفاهيم.
رسم الشجرة البياني	تجزئة القضية المعقدة إلى العناصر المكونة لها وكذلك إبراز سلسلة الأثر والنتيجة بشكل بسيط من خلال الرسم البياني.
تحليل المسار الحرج	التخطيط للمشروع وإبراز أي الأنشطة إذا سمح لها بأن تسير بشكل طبيعي فأنها ستؤثر على تأخير وقت انجاز المشروع ككل.
تحليل مجالات القوى	تمنع الصراع للمساعدة على تحديد القوى الرئيسية المؤيدة والمناهضة للتغيير ليتم تعزيز وتطوير القوى الايجابية واستبعاد وعزل القوى السلبية.
خريطة القياس	التأكد من أن متطلبات العملاء قد حددت بشكل كمي قدر الإمكان وبالإمكان تحليلها.
مضلع باريتو 20/80 المجالات القليلة الحاكمة	تحديد أولويات المجالات الأكثر فائدة لتركيز موارد تحسين الجودة المحدودة عليها. مواجهة الأسباب القليلة المسئولة عن أغلبية مشكلات الجودة.

قائمة المراجعة المراقبة	تسجيل عدد من التأثيرات المتعلقة بأحداث معينة , سواء كانت مرغوبة أم غير مرغوبة لأي عملية خلال فترة زمنية محددة ومعدلات تكرارها خلال هذه الفترة.
المدرج التكراري	إبراز الاختلاف في نتيجة العملية.
الدائرة البيانية	عرض البيانات بشكل مرئي والمساعدة على إبراز تأثيرات باريتو و العوامل القليلة الحاكمة.
الضبط الإحصائي للعملية	التنبؤ بالعملية والقيام بالمساعدة على تقليل الانحراف والوصول في النهاية إلى منع تكاثر الأخطاء أو العيوب.
مضلع السمكة	المساعدة في إثارة الأفكار حول المشاكل المحتملة والحلول الممكنة وتبيان أصل المشكلة.
المقارنة الثنائية	تحقيق الإجماع على عمل أو تحليل من خلال التصويت الفردي, ويعد هذا أسلوب فعالا جداً لإزالة التعارض وتخطي الخلافات في الرأي.
الاختيار المرجح	المساعدة في اتخاذ القرارات أي في اختيار بديل بين العديد من البدائل.
تحليل اثر شكل الفشل	إبراز سلسلة الأسباب والنتائج المعقدة وتحديد الأسباب الرئيسية.
فرق دوائر الجودة	تتكون من فرق عمل تعمل على عقد لقاءات دورية ومناقشة وتحليل مشاكل الجودة وتقديم الحلول المقترحة.
المقارنة المرجعية	يتمثل في البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمات الآخرى والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها أي قياس أداء المنظمة مع المنافس وتطبيق التغيير المطلوب باستمرار.

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المعلومات المجمعة.

يتّضحُ مما سبق أن هناك العديد من أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه المنظمات تبعا لحالات العمل المختلفة ، لذا سنحاول عرض بعض هذه الأدوات مع التركيز على أسلوب العصف الذهني والمقارنة المرجعية وأسلوب حلقات الجودة بشيء من التفصيل هذا مع محاولة التركيز على الأدوات الأكثر شيوعا والأكثر استخداما في مجال الخدمات ومنها ما يلي:

أولا: خريطة التدفق Chart Flow

هي عبارة عن وصف تصوري للخطوات أو المراحل التي تمر بها عملية تقديم الخدمة في الواقع بشكل متسلسل ومنظم ،كما تبين العلاقة بين مختلف العمليات من خلال استخدام الخطوط والأشكال التي تساعد على فهم هذه العملية و تتيح خرائط التدفق دراسة ما يلي :[1]

- الكشف عن المصادر المحتملة لمشاكل و انحرافات الأداء.
- تحديد أفضل الخطوات أو مراحل الخدمة لجميع البيانات المطلوبة للتحسين.
- تحديد أفضل مكان لتدفق عمليات أداء الخدمة .

ويشيع استخدام خريطة التدفق بكثرة في تحديد المشاكل من خلال عملية التخيل الفني لمجموعة العمل من خلال :

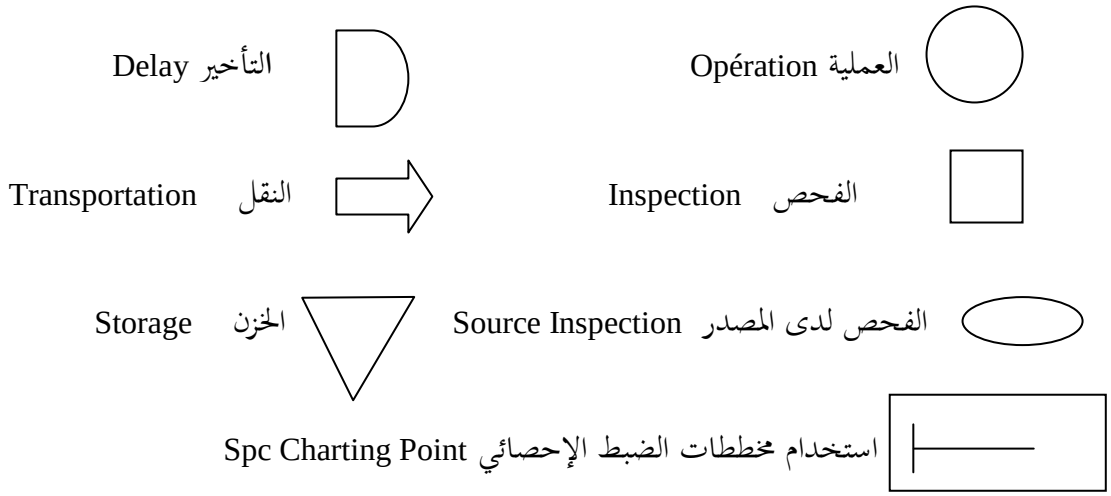
[1] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص-ص:227-228.

- رسم خريطة تدفق للخطوات التي تجري فيها العملية فعلا.
- رسم خريطة تدفق للخطوات التي تجري فيها العملية مثاليا.
- مقارنة الخريطتين ورصد مواقع الاختلافات التي تمثل أماكن حدوث المشاكل .

وخارطة التدفق تبين تنظيم المعلومات حول عملية تقديم الخدمة باستخدام رموز معيارية معدة من قبل جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية عام 1947وهي :

الشكل رقم (10)

رموز خارطة التدفق



المصدر: عواطف إبراهيم الحداد ،مرجع سبق ذكره ،ص:219 ،بتصرف.

ثانيا :قائمة الفحص Cheek Sheet

وتسمى أيضا قائمة التسجيل أو التأكّد ، وهي أداة لتدوين وجمع البيانات الخاصة بوقوع أحداث معينة (جيدة أو غير جيدة سلبية أو ايجابية مرغوب بها أو غير مرغوب بها) لأية عملية تتكرر خلال فترة زمنية ،والغرض الرئيسي منها هو التأكد من أن البيانات قد سجلت ونظمت بطريقة تسمح بالتجميع والتحليل لتحديد المشاكل بصورة علمية دقيقة ولا يوجد شكل ثابت لهذه الاستمارة ، بل يمكن أن تأخذ أشكالا عديدةً وبما يتناسب مع الحالة الجاري ملاحظتها وجمع البيانات حولها[1]، و إعداد قائمة الفحص يتمُّ وفق الخطوات التالي:[2]

[1] رعد عبد الله الطائي،عيسى قدادة،مرجع سبق ذكره،ص:274،بتصرف.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص ،231.

أ.تحديد العملية المراد فحصها فيمكن أن تكون العملية هي رصد عدد الأشخاص الذين يشتكون من الخدمات البنكية المقدمة.

ب.تحديد الفترة الزمنية الملائمة لجمع البيانات، مثلا كل ساعة، أو كل يوم ،كل أسبوع ،أو كل شهر ...

ج.تصميم نموذج واضحٍ وسهلِ الاستخدام مع التأكد بأن هناك عنوان لكل عمود في النموذج.

د. جمع البيانات بكل مصداقية وأمانة.

ثالثا:خريطة باريتو:Chart Pareto

يرى الفريد باريتو أن 80% من المشكلات التي تحدث في جو العمل هي مشكلات ثانوية و أن 20 % من المشكلات هي التي يجب أن يُعتّد بها ، أي أن هناك قلة مؤثرة Vital Few من العوامل تؤثر بشكل واضح بالكثرة غير المؤثرة Trivial Many من العوامل أي أن 80% من النشاط سببه 20% من العوامل الحيوية حيث يستطيع المدراء مواجهة 80% من المشاكل النوعية بالتركيز على 20% . ولهذا السبب ينسب إليه مبدأ 80/20 ، ويقوم مخطط باريتو، و يطلق عليها أيضا اسم تحليل باريتو على تجميع البيانات الإحصائية على عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة المترتبة على كل منها، فالتكرار يوضح حالة اللا انتظام التي تعاني منها الفعاليات[1].

ويمكن إعداد خريطة باريتو للمشاكل التي تحدث في المنظمة باستخدام الخطوات التالية :[2]

أ.وضع قائمة بكل الأسباب المحتملة .

ب.مراقبة العمليات ضمن وقت كافي حتى تستطيع تحديد تكرار حدوث كل سبب.

ج.نرتيب الأسباب أو الصفات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية أو من الأعلى إلى الأسفل.

د.رسم خريطة باريتو وهذا من خلال محور أفقي يبين الأسباب (أو الصفات) والمحور العمودي الأيسر مخصص لقيم المقياس (تكرار ،وقت ،تكلفة)،والمحور العمودي الأيمن مخصص للنسب المئوية المجمعة ،ثم رسم مستطيل أو شريط فوق كل سبب أو صفة،حيث يمثل ارتفاعه عدد مرات الحدوث أو التكلفة أو غيرها .

مثال ذلك ففي إحدى البنوك تلقى المدير العام 75 شكوى حول الخدمة في البنك خلال شهر كامل وقد قرر المدير اعتماد تحليل باريتو لتحليل الشكاوى.

رابعا :مخطط السبب و التأثير أو النتيجة (عظم السمكة) Fish Bone or Cause and Effect Diagram: يمثل مخطط السبب و التأثير العلاقة بين نتيجة ما (مشكلة ما) و جميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها[3]، و مخطط السبب و التأثير طريقة منظمة للتعبير عن أسباب المشكلة ، لكنه لا يمكن أن يكون بديلا عن الفحص والاختبار العلمي لتلك الافتراضات ،كما أنه لا يقود إلى تحديد السبب الرئيسي أو الجذري للمشكلة[4].

[1] مهدي السامرائي،مرجع سبق ذكره،ص:354.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو"،مرجع سبق ذكره،ص:143،بتصرف.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص236.

[4] رعد عبد الله الطائي،عيسى قدادة،مرجع سبق ذكره،ص:288.

و إنما الغرض الأساسي منه هو تعريف الأسباب المحتملة للمشكلة ومن ثمَّ الكشف عن جميع التفاصيل عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالآتي: ماذا، متى ،كيف ،لماذا و غالبا ما تشير مشاكل الجودة إلى العوامل الآتية :[1]

1. الإدارة Management
2. العامل Man
3. الطريقة والأدوات المستخدمة Method
4. المقياس Measurement
5. الماكنة Machine
6. المواد Material
7. البيئة (المحيط) Milieu

وهناك أسلوبان من التمثيل والتنظيم البياني للأفكار في مخطط السبب و التأثير ، الأول منهما يعتمد على التنظيم على أساس الفئات أو المجاميع ،ويطلق عليه اسم" مخطط عظمة السمكة"Fishbone Diagram (بسبب شكل المخطط) أو "مخطط إيشيكاوا"Ishikawa Diagram (بسبب العالم الذي ابتكره) ،أما الثاني فيجري التنظيم فيه على أساس سلسلة الأسباب ،ويطلق" مخطط الشجرة" Tree Diagram ، و لرسم مخطط السبب و التأثير نتبع الخطوات التالية :

أ.استنباط وجمع الأسباب الداعية لعمل مخطط السبب و التأثير بإحدى الطريقتين الآتيتين وهما :

1.العصف الذهني المنظم للأسباب ،وسيتم تناوله لاحقا .

2.الطلب من أعضاء الفريق استخدام قوائم الفحص والتي سبق تناوله سابقا،وذلك لتعقب الأسباب المحتملة ، وفحص عمليات الخدمة المقدمة للعميل .

ب.رسم مخطط السبب و التأثير الفعلي بإتباع ما يلي :

1. كتابة وصف للمشكلة داخل مربع في الجهة اليمنى .
2. تسجيل الأسباب الرئيسية لتصفيات الأسباب أو المؤثرات والتي ذكرت سابقا :الإدارة ،الأفراد ،المواد ،الطرق...
3. تصنيف الأفكار التي تولَّدت وفق تصفيات الأسباب الرئيسية.
4. التوقف عند كل سبب فترة وتساءل ما الذي يسبب هذا ؟ ثم تسجل الإجابة كتفرعات عن هذه الأسباب الرئيسية.[2]

[1] Slacal ,N ,Chambers , S, Harland ,G ,Harrison ,A, Johnston ,Operation Management ,John Wiley & Sons ,New York ,1998 ,p703.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:236.

خامسا :العصف الذهني Brainstorming

1.مفهومه:

يسميه البعض أسلوب استنباط الأفكار ،وقد طوره أليكس إدسبورن سنة 1938 والذي وضع قواعد تنفيذه للمساعدة على جمع اكبر عدد ممكن من أفكار المجموعة وعدم عرقلة أفكار الآخرين[1]،ويقصد به توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات في جو من الحرية ،يسمح بظهور جميع الأفكار والآراء لحل مشكلة معينة، أي وضع الذهن في حالة من الإثارة و الجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح ، أما عن أصل كلمة عصف ذهني (حفز أو إثارة أو إمطار للعقل)، فأنها تقوم على تصور" حل المشكلة "على أنه موقف به طرفان يتحدى أحدهم الآخر ، العقل البشري(المخ)، من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر،ولابد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب ، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة، أما هذه الحيل فتتمثل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة[2] وفق سلسلة من الخطوات والإجراءات التي تهدف وتشجع الإبداع والابتكار وهذه الخطوات هي:[3]

أ– مرحلة الإعداد :وفيها يقوم رئيس الجلسة أو قائدها بتوضيح الهدف من هذا الأسلوب ،وتتم كتابة هذا الهدف والتعليقات عليه في وسيلة من وسائل الإيضاح كالسبورة ،الشاشة ....الخ

ب– مرحلة تكوين الأفكار : يطلب رئيس الجلسة من أحد الأعضاء تسجيل الملاحظات وتدوينها على الوسيلة الإيضاحية ليراها الجميع ، ثم يتوجه إلى المجموعة طالبا منها المساهمة بأفكارها حول الموضوع ، هذا دون أن نغفل على تدوين هذه الأفكار دون انتقاء أو تقويم، وإعطاء الفرصة للجميع بالتناوب إلى حين توقف الجميع عن استدرار الأفكار.

ج– مرحلة التقويم :وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من النقاط تتمثل في :

- مراجعة قائمة الأفكار المطروحة ؛
- استبعاد الأفكار المتكررة ودمج المتشابه منها؛
- استبعاد الأفكار التي ليست لها علاقة بالموضوع المقترح ؛
- تدوين الأفكار الباقية في قائمة وتوزيعها على أعضاء الجلسة للمناقشة.

2.أنواع العصف الذهني:

هناك نوعان للعصف الذهني هما :[4]

---

[1] عياش قويدر،مرجع سبق ذكره،ص:136.

[2] احمد الكردي ،"جلسات العصف الذهني"،http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/160070،2011/11/17.

[3] عياش قويدر،مرجع سبق ذكره،ص:137.

[4] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:240.

أ.العصف الذهني المنظم :وهو طرح للأفكار من قبل الأفراد أعضاء الجلسة كل حسب دوره المحدد له من قبل رئيس الجلسة ، و يستخدم عندما لا يعرف أعضاء الجلسة بعضهم بعض.

ب.العصف الذهني غير منظم :وهو طرح الأفكار بشكل غير محدد لكل أعضاء الجلسة ،وبما يخطر في بالهم من أفكار بدون تحفظ في الحديث أو الطرح ،وهذا النوع يحدث عندما يكون أعضاء الجلسة يعرفون بعضهم البعض بشكل جيد .

3.أهمية أسلوب العصف الذهني:

تتمثل أهمية أسلوب العصف الذهني كأسلوب ناجح ومتميز في حل المشكلات في الآتي:[1]

1.يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة بالنفس.

2.يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية والخلاقة لمعالجة مشاكل العمل المتعلقة بالجودة .

3.تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل.

ويمكن القول أن أهمية العصف الذهني لا تكمن في كونه أداة تساهم في حل المشاكل التي تواجه المنظمة في إطار إدارة الجودة الشاملة ،ولكن يلعب أيضا دورا مهما في جعل أعضاء المنظمة أكثر ولاء وانتماء لها ،من خلال جعلهم يشاركون في إبداء آراءهم بكل حرية وبدون تعقيدات ،وبالتالي إحساسهم بالدور المهم لهم في المنظمة.

سادسا :المقارنة المرجعية Benchmarking

1.مفهومها:

اختلفت الآراء حول طبيعة المقارنة المرجعية ، فقد اعتبرها البعض أداة ومنهم من اعتبرها أسلوب،أو عملية...الخ،إلا انه رغم هذه الاختلافات في تسمية هذا المفهوم إلا إن هناك إجماعا على أهمية و فائدة تطبيق هذا المفهوم في المنظمة و أما عن معنى هذا المفهوم فقد عُرفت بأنها "عملية مستمرة لقياس الأنشطة والمنتجات والخدمات في ضوء المستويات الأفضل للأداء التي يمكن أن توجد داخل الشركة أو خارجها"[2].

وهناك من عرَّفها بأنها " التقنية التي تحدد الميزة التنافسية للشركة بواسطة التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها ومقارنتها مع أفضل أداء للمنافسين"[3]

[1] المرجع السابق،ص-ص:239-240.

[2] Horngren , Charles T. , Foster George & Srikant , M. Datar , "Cost Accounting : A Managerial Emphasis" , 10th ed. , Prentice Hall Inc ,2000,p :236.

[3] Hilton , W. Ronald , Mahre , W. Michel & Selto , H. Frank , , " Cost Management for Strategy Business Decision" , Irwin McGraw Hill Co. 2000,p :10

ويمكن القول مما سبق أن المقارنة المرجعية هي عبارة عن تحديد لنواحي الخلل والقصور في أداء المنظمة ومقارنته مع أداء أحسن المنظمات المماثلة و المنافسة ، مع الأخذ بالأحسن بما هو موجود في الوقت الحالي مع تطويره في المستقبل

2.أنواع المقارنة المرجعية:

تنقسم المقارنة المرجعية إلى جزئيين أساسين هما :[1]

أ.المقارنة المرجعية الداخلية:هي التي تتم داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ، و وحدات إدارية ،وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير أخر أو إدارة أخرى في نفس المنظمة.

ب. المقارنة المرجعية الخارجية :هي التي تتم بين المنظمات وبعضها البعض ،حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط،وقد تقتصر المقارنة على احد أنشطة أو خدمات المنظمة بنشاط أو خدمة في منظمة أخرى،وقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة ، وقد أدت بعض العوامل الاقتصادية والسياسية مثل العولمة و التقدم التكنولوجي إلي تشجيع العمل في مشروعات دولية مشتركة، بهدف تطوير الخدمات والمنتجات و يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

ب.1.المقارنة المرجعية التنافسية :Competitive Benchmarking

يعتني هذا النمط بالتحديد بإجراء المقارنة بين المنافسين، ليس فقط من ناحية هيكلة الخدمات والسلع، ولكن من ناحية تفَهّم طرق العمل الخاصة بالمنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها للمحافظة علي أوضاع المنافسة، وتسمي أيضا وفقاً لدليل العمل الصادر عن مجلس رئاسة الوزراء البريطاني (Cabinet Office) بمقارنة البيانات (Data-Benchmarking)،وتعتبر هذه المقارنة من أصعب المقارنات نظر لصعوبة الحصول على المعلومات وتتطلب مهارات ومعارف كبيرة، إلا انه وفي غالبية الأحوال، تتم هذه المقارنة من خلال طرف ثالث مثل المكاتب الاستشارية للجودة، للحفاظ علي سرية المعلومات المتبادلة.

ب.2.المقارنة المرجعية التشغيلية: Operational Bench marking

هذا النمط يركز علي الأنشطة الحيوية، حيث يتمّ الاتفاق مع الشركاء الذين يقومون بأداء مهام مماثلة،وتتيح مقارنة العمليات تحقيق عوائد أسرع على تحسين الأداء من المقارنة الإستراتيجية، وتتم المقارنة بين الوظائف أو العمليات الإدارية ذات الطبيعية الواحدة، بصرف النظر عن نشاط المنظمة، مثال مقارنة أساليب حفظ السجلات وإجراءات التسكين بين مؤسسة صحية وبين فندق، ويعتبر هذا النمط من الأنماط التي تحتاج إلي التخطيط الإستراتيجي، بحيث يتم إدخاله ضمن الأهداف الطويلة الأجل للمنظمة والتي تتيح فرص التعلم، من خلال التغيير الكامل في ثقافة المنظمة التقليدية وتوجيهها نحو ثقافة التعلم والابتكار.

[1] سمير محمد عبد الوهاب،"المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم اداء الوحدات المحلية في الدول العربية"، http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan022080.pdf،ص-ص:06-08،بتصرف.

ب.3. المقارنة المرجعية الإستراتيجية Strategic Benchmarking :

تستخدم المقارنة الإستراتيجية، عندما تبحث المنظمات عن سبل تحسين مجموع أعمالها، من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلي نجاح المنظمات الأُخرى في هذه المجالات .ويمكن أن تشتمل علي الجوانب المهمة مثل الخدمات والمنتجات المنافسة، وتغيير أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديد . وتتسم هذه النوعية من المقارنة بصعوبة التنفيذ وبطول الوقت الذي تستغرقه، حتى تتحقق الأهداف المنشودة، ويترتب على المقارنة المرجعية الإستراتيجية إحداث نقلة كبيرة في مجال التركيز الكلي للمنظمة، بحيث تتم إعادة هيكلة المنظمة، وإعادة تحديد الأهداف ، وإعادة هندسة إجراءات العمل، وإعادة تصميم خطوط الإنتاج، أو تحديد الالتزامات التنافسية للمنظمة.

ب.4. المقارنة الوظيفية Functional:

تتم من خلال الشراكة مع المنظمات التي تعمل في نفس النشاط، بهدف تحسين الوظائف المماثلة وخطوات العمل التي تتماثل بالنسبة لبعض الأعمال وتؤدي إلي التعرف على الطرق المبتكرة لعمل الأشياء، وبعبارة أخرى، فأنها تتناول الأداء الوظيفي للمنظمات العاملة في ذات المجال بصورة شاملة تغطي المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وتتمثل في مقارنة أداء مجالات مثل :عمليات البيع، وخدمة العملاء، مع نظيراتها في منظمات أخرى تعمل في نفس المجال.

وفي حقيقة الأمر، فإن المنظمات قد تلجأ إلى المقارنة الداخلية قبل التوجه إلى المنظمات الأخرى لعقد المقارنة الخارجية، و علي أية حال، فإن هناك عدة عوامل تحدد اختيار المنظمة لأسلوب العمل بالمقارنة المرجعية منها على سبيل المثال :جوانب العمل المراد تحسينها، وتوافر نماذج للأداء متميزة، وتوافر الخبرات والموارد اللازمة لإجراء المقارنة المرجعية، وتوافر مصادر للمعلومات والبيانات حول الأداء.

3.أهمية المقارنة المرجعية:

تلجأ المنظمات والوحدات المحلية إلى تطبيق المقارنة المرجعية، لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:[1]

1. ترشيد النفقات و يتم ذلك من خلال تطبيق المقارنة المرجعية تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة، حيث تلجأ المنظمات الإدارية إلي البحث عن المنظمات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل.

2. إتاحة فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المنظمات الأخرى، بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية.

[1] سمير محمد عبد الوهاب ،"المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية "،مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،معهد الإدارة العامة ،الرياض،01-2009/11/04،ص-ص:12-13.

3. إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه - داخليا وخارجياً - نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضى العملاء .وينعكس ذلك التوجه علي العاملين، باعتبارهم عملاء داخليين في توفير الإدارة العليا فرص المشاركة لهم وتمكنيهم من اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل، وبصفة عامة، يتيح هذا المدخل التزام العاملين بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة.

4. تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء،حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم لتشمل جميع المنظمات المشاركة معهم في عملية المقارنة المرجعية، كما تتوفر لدي المنظمة أمثلة على أنماط السلوك والنظم، والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل.

5. توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية، وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء وإدخال آليات السوق، ضمن استراتيجيات العمل.

6. تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة مثل :أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟، وكيف نصل إلى حيث نريد؟ وكيف نبقى، حيث نريد؟ وعند اكتشاف وجود فجوة في الأداء، فإن المستويات المرغوبة تتم مراجعتها، وبالتالي، فإن جهودا تبذل لمحاولة سد هذه الفجوة، وذلك بتطبيق ممارسات جديدة أو وسائل وطرق جديدة.

7. تغيير ثقافة المنظمة، بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والأداء، والتركيز على تحقيق أهداف الممارسة الأفضل في تقديم الخدمات، وكذلك التركيز على الأولويات و تتفق المقارنة المرجعية مع إدارة الجودة الشاملة في أنهما يهدفان إلى التحسين المستمر .كما أن المقارنة المرجعية من خلال تحديدها لنواحي القصور وسبل تحسينها، تفيد إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن القول أن أهمية المقارنة المرجعية كأداة من أدوات إدارة الجودة الشاملة تكمن في جعل المنظمة على اطلاع دائم على ما يحدث في بيئتها الخارجية من تطورات في مختلف الميادين من خلال مقارنة أدائها بأداء المنظمات الأخرى المنافسة لها.

4. مراحل تطبيق عملية المقارنة المرجعية:

يتطلب تطبيق المقارنة المرجعية القيام بالخطوات والمراحل التالية:[1]

أ.مرحلة التخطيط والإعداد:وتحتوي على الخطوات الآتية:

[1] انظر كل من:

- خالد محمد بني حمدان ،فراس سليمان الشبلي،إيناس القضاة،"دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية دائرة الجمارك العامة الأردنية:دراسة حالة"،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العراق،العدد 2010،25،ص-ص:226-227.
- سمير محمد عبد الوهاب،"المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات المحلية في الدول العربية"،مرجع سبق ذكره،ص-ص:09-13.

– دعم والتزام القيادات الإدارية العليا لتطبيق المقارنة المرجعية .

– تغيير الثقافة التنظيمية: بحيث تكون مشَجِعة على قبول المقارنة المرجعية وقبول إدخال الأساليب الجديدة في العمل.

– متابعة الأداء داخل وخارج المنظمة : أي متابعة الأداء داخل المنظمة لمعرفة جوانب القصور أو الخدمات التي تحتاج إلى تحسين أما متابعة الأداء خارج المنظمة أي في المنظمات الأخرى و هذا لمعرفة نماذج الأداء الأفضل لدى هذه المنظمات .

– إعداد العنصر البشري وتحفيزه:وهذا من خلال تدريبهم على استعمال أساليب حل المشكلات مثل"الرسوم البيانية ،العصف الذهني ،تحليل البيانات ،السبب والأثر ،خرائط المتابعة ،خريطة باريتو....وهذا لإكسابهم المعلومات اللازمة وتنمية مهارتهم الفنية،كما يجب تقديم وسائل التحفيز المادي والمعنوي لتشجيع العاملين على المشاركة ،والإسهام في إيجاد الحلول بطريقة خلاقة ، من خلال طرح التساؤلات حول الطرق الأفضل لعمل الأشياء وكيفية الارتقاء إلى مستويات الأداء والجودة الأفضل.

– توفير الموارد والإمكانيات بناء قاعدة حديثة للمعلومات.

– تشكيل لجنة أو فريق عمل للإشراف على تطبيق المقارنة المرجعية.

ويمكن اعتبار الخطوات السابقة الذكر من بين المتطلبات الأساسية لتطبيق المقارنة المرجعية في المنظمة.

ب. مرحلة البحث:وفي هذه المرحلة يجب القيام بالخطوات التالية:

ب.**1.تحديد الخدمات أو المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى تطوير**: حيث أن هناك جوانب يجب أخدها بعين الاعتبار عند اختيار الخدمة أو النشاط الذي سيخضع للمقارنة وباختصار الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل تستحق هذه الخدمة إجراء دراسة مقارنة أم لا؟
- ما علاقة الخدمة بمتطلبات وتوقعات المنتفعين منها ؟
- ما تكلفة وعائد تحسين عملية تقديم الخدمة ؟
- هل هناك فرصة للتحسين ؟
- هل المقارنة المرجعية هي الأسلوب الأمثل لحل المشاكل المتعلقة بتقديم هذه الخدمات؟
- هل تم إعداد الضالعين في عملية المقارنة بالقدر الكافي ،بحيث يمكن تطبيق هذا الأسلوب بنجاح؟

والقيام بالآتي:

- جمع قائمة بمعايير شركاء المقارنة المرجعية المثالية .
- البحث عن شركاء المقارنة المرجعية المحتملين.
- مقارنة المرشحين واختيار واحد أو أكثر من الشركاء.
- تأسيس اتصال مع الشريك المختار وكسب القبول لاشتراكهم في الدراسة.

ب.2.فهم وتوثيق عملية الخدمة لمقارنتها مرجعيا.

ب.3.تأسيس مقاييس أداء عملية تقديم الخدمة.

ويمكن الاستعانة في هذه المرحلة بمصادر البحث عن شركاء للمقارنة المرجعية ومنها الاستعانة بمختلف الخبراء ضمن القطاع أو محل العمل ،التغطية الإعلامية التي يمكن أن تعطي بعض التلميحات مثل المعلومات العامة ،الانترنت التي تشكل منطقة ثرية تغني بالمعلومات اللازمة.

وتعتبر مرحلة البحث من المراحل الصعبة والتي لا يجب التقليل من شأنها، وغالبا ما ينصح باستعمال أكثر من شريك واحد، وفي العادة بين 3 إلى 5 شركاء.

ج.مرحلة جمع البيانات:هي مرحلة توثيق عمليات المقارنة المرجعية وفي نفس الوقت توثيق عمليات المنظمة الراغبة بالمقارنة مرجعيا في المرحلة السابقة ،وتغطي هذه المرحلة الخطوات التالية:

- قيم حاجات البيانات ومصادر المعلومات.
- اختيار الطريقة والأدوات لجمع البيانات والمعلومات.
- أداة جمع البيانات والمعلومات.

د. مرحلة التحليل :بعد جمع المعلومات والبيانات عن عمليات شركاء(المنظمات) المقارنة المرجعية تكون الخطوة التالية هي تحليل البيانات وتحديد التحسينات المقترحة ،وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية :

- تصنيف البيانات والمعلومات المجمعة .
- السيطرة النوعية للبيانات والمعلومات المجمعة.
-طبيعة البيانات.
- تحديد الفجوات في مستويات الأداء.
- تحديد أسباب تلك الفجوات.

هـ.مرحلة التكييف :وتشمل الخطوات التالية :

- وضع العملية المثالية لتقديم الخدمة، وتلخيص التحسين ينفذ بالاستناد إليه.
- وضع أهداف التحسينات.
- تطوير خطة للتطبيق ،وتنفيذها ومراقبة التقدم.
- كتابة التقرير النهائي من دراسة المقارنة المرجعية.

سابعا: حلقات الجودة Quality Circles

1.مفهوم حلقات الجودة :

يعتبر مفهوم حلقات الجودة من المفاهيم الحديثة والتي أخذت اهتماما كبيراً من قبل المنظمات خاصة في ظل العولمة و ازدياد حدة التنافس بين المنظمات، بحيث أصبح التركيز على جودة السلعة أو الخدمة التي تتميز بالخصائص

والمميزات التي توافق ذوق العميل، من المفاتيح الرئيسية للنجاح والمنافسة خاصة وأن تمايز أذواق العملاء من جهة وتنوع السلع والخدمات المعروضة والجهات التي تقدمها من جهة أخرى، قد شكل تحدياَ للمنظمات لكي تحاول تثبيت أقدامها في وسط هذه الدوامة ،و تعتبر حلقات الجودة من الأدوات المهمة التي تألق من خلالها العديد من المنظمات اليابانية ،وكانت تعرف في اليابان باسم فريق حل المشاكل (Problem Solving Team)،وقد ظهرت حلقات الجودة في اليابان امتداد لعدة مراحل لتطوير الجودة بداء من محاضرات ديمنج في اليابان سنة 1950 وحتى عام 1960 عندما قام العالم إيشيكاوا بتطوير أفكار كل من ديمنج وجواران، وإيجاد ما اصطلح عليه بتسمية حلقات الجودة[1].

و تتعدد التعريفات التي وضعت لتوضيح فكرة حلقات الجودة ويمكن عرض بعض هذه التعاريف وفق الآتي:
تعرف حلقات الجودة بأنّها " مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية تعاونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل وتقديم الحلول المناسبة لها"[2]

في حين يشير بعضهم إلى حلقات الجودة على أنها " وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 3 إلى 12 عاملاً يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين، الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي"[3]

وهناك من يرى أن حلقات الجودة عبارة عن مجموعة من العاملين يؤدون عملاً متشابهاً أو مترابطاً ، يتقابلون بشكل دوري بهدف تحديد وتحليل مشكلات الجودة والإنتاج وتحسين الأداء[4].

وباستعراض التعريفات السابقة يمكن القول أن حلقات الجودة تمثل أداة متميزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تعمل على بناء وتطوير ثقافة مشتركة في المنظمة ، تمكن العاملين من أداء أعمالهم بشكل متميز ،وهذا من خلال خلق جو عمل ملائم يدعم التحسين المستمر، ويمكن القول أن حلقات الجودة هي: [5]

1.وحدات عمل ذاتية و تعاونية .
2.يشترك فيها مجموعة من العاملين يؤدون أعمالا متكاملة أو متلازمة في المنظمة.
3.يدير هذه الحلقات مشرف أو ملاحظ ، الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الوسائل الإحصائية الضرورية والأساسية لحل المشكلات ،ومن بين هذه الأساليب والأدوات:العصف الذهني ، المدرج التكراري، الأثر والسبب، مخطط باريتو ،الرسوم والأشكال البيانية، منحنى التشتت.

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:247.

[2] توفيق عبد المحسن،"تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة"،دار النهضة العربية،مصر،1999،ص:09.

[3] نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي منصور،"تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة "،رسالة ماجستير غير منشورة في أصول التربية،الجامعة الإسلامية –غزة، فلسطين،2005،ص-ص:107-108.

[4] Ross, J. & Ross, W, Japanes Quality Circles and Productivity Publishing ,CO,Gmc, Reston ,Virginia , 1992, P:6.

[5] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:248،بتصرف.

4. تحليل المشكلات، و تقديم حلول مناسبة لها، مع وضع برامج لتحسين جودة الخدمات والأداء.
5. تستمد أهداف حلقات الجودة من أهداف ودعم الإدارة العليا لها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الباحثين يخلطون بين مفهوم حلقات الجودة ومفهوم فرق العمل(Work Teams) ويمكن توضيح الاختلاف بين المفهومين من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم(09)

مقارنة بين حلقات الجودة فرق العمل

المعايير	حلقات الجودة	فرق العمل
شمولية العمل	– تكلف بانجاز عمل محدد وصغير نسبيا .	– تكلف بانجاز عمل أو بمهمة كاملة.
العاملون	– من قسم واحد.	– من أقسام متعددة.
صفة العمل	– طواعية.	– إجبارية.
ديمومة العمل	– تنتهي بمجرد انتهاء المهمة.	– تبقى طيلة حياة المشروع.
طابع العمل	– عمل فني .	– عمل إداري.
طبعة العاملين	– لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المنصب.	– متجانسون في الوظيفة أو المنصب الإداري.
سلطة القرار	– قرارات استشارية ،تقديم مقترحات فقط.	– قرارات تنفيذية.

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:249.

2.أهداف حلقات الجودة:

تسعى حلقات الجودة إلى تحقيق الأهداف التالية :[1]

1. رفع درجة وعى العاملين بأهمية الجودة ؛
2. تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين ؛
3. تطوير شخصية العاملين المنتمين إلى الحلقة ؛
4. تحسين الروح المعنوية للعاملين ؛
5. تطوير القدرات الإدارية لقادة الحلقات؛
6. تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق وأن اعتمدتها الإدارة ؛

[1] حميدة محمد محمد النجار،مرجع سبق ذكره،ص:36.

7. تشجيع العاملين على الابتكار؛

8.إيجاد علاقة طيبة بين الإدارة والعاملين.[1]

والجدول التالي يبين مجموعة الأهداف التي تحققها حلقات الجودة

الجدول رقم(10)

أهداف حلقات الجودة

الأهداف الكمية	الأهداف النوعية
زيادة المخرجات .	التطور الذاتي.
الحد من التباطؤ والتأخر في انجاز العمل.	تحسين علاقات العمل.
انخفاض معدل الغياب.	دعم الإدارة العليا.
انخفاض حالات التسرب من العمل.	الاتصالات.
زيادة وفورات التكلفة.	استخدام الأساليب الإحصائية .
انخفاض شكاوي العملاء.	رفع مستوى الرضى الوظيفي.
انخفاض تكاليف إعادة العمل.	تحسين جودة الحياة الوظيفية.
انخفاض حوادث العمل.	إعداد صف جديد من المشرفين.
انخفاض معدل الوقت الذي يقتضيه حل المشكلة.	تنمية الموارد البشرية وتحسين مهارات حل المشكلات.
رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الأرباح.	زيادة التدريب المنهجي.
زيادة عدد المتطوعين للمراكز القيادية.	رفع الروح المعنوية.

المصدر : وليام مور ،هريت مور ،:حلقات الجودة "،ترجمة زين العابدين الحفظي ،معهد الإدارة العامة،الرياض ،1991،ص:181

3.فوائد حلقات الجودة:

ويمكن حصر أهم فوائد حلقات الجودة في الجدول الموالي:

[1] عبد المحسن توفيق ،مرجع سبق ذكره،ص:92.

الجدول رقم (11)

فوائد حلقات الجودة.

المنظمة	العاملون
– تحسين الاتصالات من خلال مشاركة العاملين. – تحسين مستويات انجاز الأداء وتطوير جودة الخدمة المقدمة. – رفع الحواجز التنظيمية بين الإدارة والعاملين بقصد تحقيق الأهداف . – حل المشاكل التي تواجه العمل من جذورها ،وحسب الأولوية . – إعطاء فرصة لظهور قيادات إدارية كفؤة وفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.	– رفع معنويات العاملين من خلال مشاركتهم في جميع أنشطة المنظمة. – زيادة الرضى الوظيفي للعاملين من خلال إشباع رغباتهم الوظيفية في المنظمة . – الاعتراف بأدائهم المتميز الذي يحظى بتقدير عال من الإدارة . – زيادة احتمالات الأعمال الإبداعية والخلاقة. – تكوين علاقات عمل غير رسمية بشكل أفضل يحكمها التعاون الاجتماعي .

المصدر : قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:251.

4.آلية عمل حلقات الجودة:

تتضمن آلية عمل حلقات الجودة الخطوات التالية:[1]

أ.تحديد المشكلة:كشفها وتشخيصها وتحديد حجمها ومستوى تأثيرها وأسباب حدوثها، ويتم وضع أهداف لحل المشكلة والتغلب عليها.

ب.جمع البيانات وتحليلها: تجمع البيانات ويتم تصنيفها وتحليلها وإيجاد الطرق لحل المشكلات باستخدام مجموعة من الأساليب السابقة الذكر.

ج.اختيار البديل الأفضل: من خلال المشاركة في اتخاذ القرار مما يسهل من عملية تحديد البديل الأفضل.

د.تنفيذ الحل ومراقبته :بعد تحديد الحل المناسبة للمشكلة و بعد موافقة الإدارة العليا عليه تبدأ عملية تنفيذ الحل، ومتابعته ومراقبته.

ويمكن القول مما سبق أن أدوات إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا مهما في تحقيق التحسين المستمر،وفي حل المشكلات التي تواجه المنظمة أثناء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ،وحتى تحقق هذه الأدوات الفائدة المرجوة منها في حل تلك المشكلات لابد على المنظمة من فهم تلك الأدوات والأساليب، و تدريب العاملين على العمل بها، ،ويلعب الاختيار السليم للأداة والأسلوب المناسب دورا مهما في لحل تلك المشكلات .

[1] فؤاد شيخ السالم ،زياد رمضان ،أُميمة الدهان،محسن مخامرة،"المفاهيم الإدارية الحديثة "مركز الكتب الأردني،الأردن،الطبعة السادسة ،1998،ص:78.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ووجدنا إن هذا المفهوم له تعاريف مختلفة، ولاحظنا إن بعضها يركز على العلاقة الوطيدة بينه ،وبين الثقافة التنظيمية ،كما استعرضنا أيضا أهميته إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين بها ،ولاحظنا الدور الذي يمكن إن يلعبه هذا المفهوم في مجال الخدمات، حاولنا أيضا استعراض النشأة و التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عبر مختلف المراحل الزمنية ولاحظنا انه مفهوم ساهم في وضع أسسه الأولى مجموعة من المفكرين والباحثين الذي يعتبرون من رواد هذا العلم ومنهم: ديمنج، جواران، جوزيف، كروسبي ...وغيرهم ، مما يدل على أن هذا المفهوم لم يكن وليد للحظة و إنما مر بعدة مراحل ساهمت في بناء وبلورة مفهومه الحالي.

هذا وحاولنا شرح مبادئ العمل في إطار هذا المفهوم ، و عرضنا أهم أهدافه، التي يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال تطبيقه ،كما تم شرح بعض المكونات والعناصر الأساسية التي تعتبر من المرتكزات الأساسية التي يجب الأخذ بها لينجح تطبيق هذا المفهوم في المنظمة ،

وأخيراً تمّ استعراض أهم الشروط الواجب توفرها في المنظمة لينجح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وبفعالية، و تطرقنا أيضا إلى الأدوات التي يمكن للمنظمة استخدامها في إطار الجودة الشاملة لحل المشاكل التي قد تواجهها عند تطبيقه وأكدنا على ضرورة تدريب جمع العاملين على العمل بها ، من أجل استخدامها بفعالية .

الفصل الثالث

علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمات البنكية في القطاع البنكي الجزائري

تمهيد :

تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات عموما والقطاع البنكي خصوصا ، في جعل هذا الأخير يتمكن من تقديم خدمات ذات جودة راقية ، يتم من خلالها كسب ليس فقط رضى العملاء بل وأيضا تحقيق ولائهم له ، في ظل بيئة أصبحت تمتاز بالمنافسة العالمية الشديدة ، التي يكون فيها التميُّز والبقاء لمن يقدم الأفضل.

ولأن تطبيق إستراتجية إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي ليس بالأمر الهين والسهل ، فهو أمر يتطلب توضيح كافة المتطلبات الضرورية والتغييرات اللازمة والأساسية لذلك ،كما أن نجاح تطبيق هذه الإستراتجية مرهون بمدى جاهزية الأرضية اللازمة لذلك والمتمثلة أساسا في ايجابية وقوة الثقافة التنظيمية لتلك البنوك .

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم:

- المفاهيم الأساسية لجودة الخدمات البنكية و أبعادها وأساليب قياسها؛
- علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي؛

المبحث الأول: مفهوم جودة الخدمات البنكية و أبعادها وأساليب قياسها

يحتل قطاع الخدمات أهمية خاصة وموقعا متميزا بحكم المنافع التي يقدمها وطبيعة الخصائص التي يمتاز بها، لذا تزداد الحاجة يوما بعد يوم للخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمات، و نمى القطاع الخدمي بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تحولت الكثير من اقتصاديات التصنيع إلى القطاع الخدمي،ويكفي للتدليل على هذه الحقيقة أن الخدمات في اقتصاديات بلدان الاتحاد الأوروبي تشكل كمعدل 71.6 % من الناتج القومي الإجمالي بينما شكلت ما نسبته 84 % في اقتصاديات الولايات المتحدة الأمريكية[1] (وقد اشرنا في الفصل السابق للأهمية النسبية لهذا القطاع في عدد من البلدان العربية) ، وتعتبر الخدمات المصرفية والبنكية واحدة من أهم هذه الخدمات على اعتبار أن القطاع البنكي هو ركيزة أساسية تعول عليها أي دولة ترغب في تنشيط شرايين الاقتصاد وتحقيق التنمية الشاملة ، وهذا من خلال تمويل مشروعات إنتاجية و خدمية في مختلف المجالات و الأنشطة.

ويعتبر قياس الجودة في الخدمات عموما والخدمات البنكية خصوصا أمر في غاية الصعوبة ، ذلك أنه لا تتوفر معايير ثابتة يمكن استخدمها لذلك ، إلا أن ذلك لم يمنع استحداث طرق وأساليب يمكن من خلال الحكم على جودة تلك الخدمات.

وسنحاول في هذا المبحث استعراض النقاط التالية :

- مفهوم الخدمات البنكية وخصائصها؛
- مفهوم جودة الخدمات البنكية وأهميتها ؛
- أبعاد ومستويات جودة الخدمات البنكية؛
- أساليب قياس جودة الخدمات البنكية.

المطلب الأول :مفهوم الخدمات البنكية و أهم خصائصها

بناءاً على ما سبق ولتوضيح أهمية الخدمات المصرفية أكثر ،سنحاول استعراض النقاط التالية :

- مفهوم الخدمات المصرفية؛
- أهم خصائص الخدمات المصرفية ؛

أولا : مفهوم الخدمات البنكية

بصفة عامة يعتبر مفهوم الخدمات من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة وذلك بسبب الخصائص التي تنفرد بها مقارنة بالسلع المادية وهذا ما أدى إلى تعدد مفاهيم الخدمة ،وهذا بحد ذاته ينطبق على الخدمات البنكية ،وقبل الخوض في

[1] حميد الطائي ،محمود الصميدعي ،بشير العلاق، إيهاب القزم،"الأسس العلمية للتسويق الحديث "،دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ،2006،ص:191.

تعريف الخدمات البنكية نحاول إلقاء الضوء أولا على مفهوم الخدمات بإيجاز، ثم الانتقال إلى مفهوم الخدمة البنكية، ومنه فمن بين تعاريف الخدمات نجد ما يلي :

يعرّف Kotler.PH الخدمة على أنها:"كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف أخر ،يكون أساسا غير ملموس ، ولا ينتج عنه تملك لأي شيء،وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي"[1].

أما الجمعية الأمريكية للتسويق فعرّفت الخدمة بأنها:"النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"[2].

بينما يري البعض أن الخدمة تعني أنها"تفاعل اجتماعي بين مجهِز الخدمة والعميل ،يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما"[3].

بناءا على ما سبق نستنتج أن الخدمات هي عبارة عن نشاطات أو إجراءات أو أعمال ذات طبيعة غير ملموسة – قد ترتبط بمنتج ملموس ، أو لا ترتبط– تنتج عن تفاعل اجتماعي بين طرفين ، احدهم مقدمة الخدمة والثاني المستفيد منها حيث يحقق هذا التفاعل منافع وكفاءة لكلا الطرفين ،ومن المنظمات التي تقدم الخدمات على سبيل المثال لا الحصر نجد: المصارف والبنوك ،شركات التامين ، المستشفيات ،الفنادق، المدارس ،مكاتب المحامين والمحاسبين ،الهيئات والمرافق العامة كالماء ،الكهرباء ،الهاتف ...

أما مفهوم الخدمة البنكية فلا يبتعد كثيرا عن مفهوم الخدمة بشكل عام ، إذا يرى البعض أنها" تمثل نشاط أو عمل يحصل علية المستفيد من خلال الأفراد أو المكائن التي تقدم من خلالها وأن مستوي الإشباع بالوعي لمستفيد يرتبط بمستوي أداء الأفراد و المكائن، أو ذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل أو أن هذه الخدمات قد يرتبط تقديمها بمنتج أو قد لا ترتبط"[4] .

وهناك من يرى أن الخدمة البنكية هي عبارة عن:" مجموعة من الأنشطة و العمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة و غير الملموسة ، و المقدمة من طرف المصرف و التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية

[1] مزيان عبد القادر ،"اثر محددات جودة الخدمات على إرضاء العملاء ،دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA"،رسالة ماجستير غير منشورة في التسيير الدولي للمؤسسات ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،الجزائر،2012،ص:23.

[2] هاني احمد الضمور ،"تسويق الخدمات"،دار وائل للنشر ،الأردن،الطبعة الثالثة، 2008،ص:18.

[3] [3] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص:52.

[4] عماد الدين احمد السندي احمد،"اثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية "،رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان،2007،ص:10.

والائتمانية الحالية و المستقبلية ، و في نفس الوقت تشكل مصدرا لأرباح المصرف أو البنك ،من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين"[1]

وهناك من يعتقد بان الخدمة البنكية عبارة عن :" الأنشطة والعمليات المالية للزبائن والمتعلقة بالقيمة والمزودين للخدمات. ويلاحظ أن هذا التعريف ينظر إلى الخدمة البنكية من جهة العمليات المالية المرتبطة بهذه الخدمات وقد يصدق هذا التعريف على الخدمة المصرفية إذ ما أمكن تحديد ملموسية للخدمة المصرفية"[2] .

ومما سبق يمكن القول أن الخدمات البنكية هي عبارة عن علاقة تبادلية من المنافع يقدمها البنك للعميل يسعى من خلالها إلى إشباع رغباته وحاجاته المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية،و تحقيق رضاه ، وتشكيل مصدر ربح للبنك.

ثانيا :خصائص الخدمات البنكية

تتميز الخدمات البنكية بنفس الصفات والخصائص التي تتميز بها مختلف الخدمات ولكنها تختلف عنها فيما يخص الإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة البنكية وطريقة الأداء والعاملين والمعدات المستخدمة في تقديمها، وعليه يمكن عرض خصائص الخدمات البنكية على النحو الآتي:

هناك من يرى أن خصائص الخدمات البنكية تتمثل في:[3]

1.الاعتماد على الودائع التي هي المصدر الأساسي لتمويل البنوك وتحقيق الأرباح للبنك.

2.تعدد وتنوع الخدمات البنكية فعلى سبيل المثال في إحدى الإحصائيات تشير إلى أن الخدمات في البنوك الأمريكية بلغت حوالي 260 خدمة سنة 1992 مما يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات.

3.أهمية الانتشار الجغرافي من خلال انتشار الفروع المصرفية لتقديم الخدمات البنكية إلى أكبر عدد ممكن من العملاء.

4.حاجة الخدمات البنكية إلى نوعية خاصة من العاملين المهرة والذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل وأن يكونوا ذو كفاءة عالية.

5.تتطلب الخدمات البنكية أحدث التقنيات لتنفيذها .

6.صعوبة تقييم الخدمات البنكية يؤثر على برامج الترويج والتوزيع للخدمات .

7.صعوبة تحديد السوق البنكية بدقة وخاصة في الدول النامية وذلك لعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية.

[1] تيسير العجارمة،"التسويق المصرفي"،دار حامد للنشر والتوزيع ،الأردن،الطبعة الأولى،2005،ص:32.

[2] المرجع السابق،ص:32.

[3] محمود جاسم الصميدعي،ردينة عثمان يوسف،"التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي كمي تحليلي"،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن،الطبعة الأولى،2001،ص-ص:63-65.

بينما يميز البعض الأخر خصائص الخدمات البنكية إلى :[1]

1.الاعتماد على الودائع :تعتمد البنوك على الودائع في تأدية جميع خدماتها البنكية، والتي تُمثل المصدر الأساسي لتمويل البنوك، وتحقيق الأرباح ومن مقاييس نجاح البنك تتمثل في قدرته على إدارة الودائع التي بحوزته.

2-اللاملموسية :تتصف الخدمات البنكية بأنها غير ملموسة حيث إنها لا تشغل حيزاً من الفراغ، لذا فإن المصارف تعتمد على الجهود الترويجية التي يمكن من خلالها شرح وتوضيح مزايا الخدمات المقدمة، فالخدمة البنكية تتميز بأنها تباع أولا ومن ثم يشعر العميل بقيمة التعامل بها ومدى إشباعها لحاجاته بمعنى أنه يلمس مزاياها بعد التعامل بها وليس قبل التعامل بها .

3-التلازمية :وهي درجة ارتباط الخدمة بمقدمها، أي لا يوجد إمكانية لفصل الخدمة عن من يقدمها فهي بذلك تتميز بسرعة أدائها والدقة في تقديمها.

4-الانتشار الجغرافي :وذلك بهدف الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء، وتقديم الخدمة لهم وذلك من أجل تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وتقليل التكلفة.

5-تقلبات الطلب :ومن مميزات الخدمة البنكية حدوث التقلبات في الطلب على خدمة معينة دون غيرها لأسباب طارئة أو ظروف موسمية مثل طلبات القروض للطلبة الجامعيين في بداية كل فصل دراسي أو طلبات التسهيلات للتجار قبل مواسم الأعياد أو طلبات بطاقات الصراف الآلي في أوقات صرف الرواتب .

6-استخدام أحدث التقنيات في تقديم الخدمات المصرفية.

وعموما يمكن تصنيف الخصائص التي تتميز بها الخدمات البنكية إلى الآتي:

أولا :الخصائص الظاهرة

تتمثل هذه الخصائص في السِمات التي يسهل تمييزها من قبل العميل، وتشمل العناصر التالية:[2]

1.المواصفات: تتصف أيَّة خدمة مصرفية بمجموعة من المواصفات الأساسية ،التي تشكل أبعادها وجوانبها المختلفة ،والتي تجسِّم التعامل من خلالها، ويحتاج كل بنك لهذه المواصفات لأجل توضيح خدماته وتعريف عملائه بها.

[1] علي عدنان أبو عودة ،"أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية ،دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة "،رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل ،الجامعة الإسلامية- غزة،فلسطين،2010،ص:49.

[2] شريف احمد العاصي،"التسويق بين النظرية والتطبيق "،أتراك للنشر والتوزيع ،مصر،2004،ص:176.

2.التشكيل : تفضل بعض البنوك تجزئة الخدمة البنكية المقدمة و تقسيمها إلى مجموعات ذات تشكيلة متكاملة لتغطية رغبات العملاء ، على أن تكون هذه التشكيلة مترابطة ومنسجمة .

3.التنميط :بمعنى عدم اختلافها من عميل إلى آخر، و هي أهم صفة تكسبها الخدمة البنكية و التي تميزها عن باقي الخدمات المقدمة في القطاعات الاقتصادية الأخرى.

4.الخدمات المعاونة :أي بعض الخدمات البنكية تحتاج إلى خدمات مساعدة حتى تكتمل الاستفادة منها من قبل العميل، فمثلا يقوم البنك بتقديم خدمة الحساب الجاري و في الوقت نفسه يسمح للعميل بالاستفادة من خدمات تحصيل الشيكات، فوجود خدمات معاونة أمر ضروري بالنسبة للبنك وللعميل معا.

ثانيا: الخصائص الضمنية

تعتبر هذه الخصائص من أهم الخصائص التي تعمل البنوك على توفيرها و هي خصائص غير ظاهرة مرتبطة بالانطباعات المتولدة في النفس البشرية و التطورات الذهنية عند العملاء ، و كذا إمكانية البنك و قدرته على إدخال و توليد مجموعة من الانطباعات الايجابية داخل نفوس العملاء الحاليين و المرتقبين.. و تتمثل هذه الخصائص في:[1]

1.الرمزية :بمعنى أن كل خدمة بنكية ترمز إلى وظيفتها و الغرض منها.

2.الاتصال :حيث أن الخدمة البنكية لابد أن تعتمد في تقديمها على عملية الاتصال بين البنك وعملائه، وبالتالي يجب أن تكون الرسالة المراد تقديمها للعميل متضمنة معلومات عن خصائص الخدمة.

3.الإدراك :و يقصد به مدى قدرة العميل المصرفي على إدراك خصائص الخدمة البنكية، فإدراكه هنا يدفعه إلى اتخاذ قرار التعامل معها.

4.الإشباع أو التعامل :حيث يقوم العميل البنكي بعد إدراكه لخصائص الخدمة البنكية بعملية مقارنة وتقييم لدوافعه و رغباته و قدراته على ما تقدمه له هذه الخدمة من ميزات و خصائص كفيلة بإشباع هذه الرغبات أو على الأقل تلبية الجانب الأكبر منها ، فإذا توافقت هذه الجوانب و الأبعاد و اتخذ قرار التعامل مع البنك و الاستفادة من خدماته المقدمة، فبعد حصوله على هذه الخدمات يقوم بمراجعة و قياس مرة أخرى وحدات الإشباع التي تحققت له مع مقدار التكلفة التي تكبدها لقاء حصوله على هذه الخدمات.

ثالثا:الخصائص الخارجية

ترتبط هذه الخصائص بالمجتمع الذي يعمل في إطاره البنك، و كذا بعناصر البيئة المحيطة، ويتمثل أهمها فيما يلي:[2]

[1] محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ،مرجع سبق ذكره،ص-ص:60-61.

[2] احمد طرطار،سارة حليمي،"جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك "،مداخلة مقدمة للملتقى الدولي:إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ،جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،14-2010/12/15،ص-ص:05-06.

1.اثر الخدمة البنكية على البيئة و المجتمع :تقوم البنوك بتمويل مشاريع متنوعة الأنشطة ، و قد يتعارض في بعض الأحيان تقديم هذا النوع من الخدمات مع رغبة و احتياجات المجتمع الحقيقية ، مثل قيام احد البنوك بتمويل مشروع إنشاء مصانع خمور ، أو تقديم قروض لمصانع تساهم في ازدياد تلوث البيئة .. الخ، وانطلاقا من ذلك يصبح البنك شريكا في هذا العمل، و بالتالي يتوجب على رجل التسويق البنكي التنبه إلى خطورة هذه الجوانب، حتى يمنع من اصطدام البنك بالمجتمع أو حدوث رفض أو معارضة جماهيرية له، وبالتالي فقدان سوقه البنكية.

2.صدق المعلومات المقدمة عن الخدمة البنكية : يقوم كل بنك من البنوك في ظل المنافسة في السوق المصرفي بحملات تسويقية تستهدف كما هائلا و منافسا من المعلومات و البيانات عن الخدمات البنكية التي يقوم بتقديمها ، و من ثمَ يحصل العميل على هذه المعلومات ليقوم بدوره بدراستها و تحليلها قصد تكوين نظرة شاملة تمكنه من اتخاذ القرار المناسب الذي هو يصدده والمتمثل فيما إذا كان سيتعامل مع هذا البنك أم لا ...

ومن هذا المنطلق وجب على البنوك تقديم معلومات صادقة و حقيقية تعكس الصورة الحسنة للبنك في ذهن العميل، و يرتبط صدق المعلومات بما يلي:

- الشفافية و العلانية التي يعلن البنك بها عن خدماته؛
- الحفاظ التام على سرية معاملات العملاء، و عدم السماح بأي تسرب و توفير الحصانة الكاملة لها.

3.توفير عنصر الأمان و الثقة :يرتبط عنصر الأمان و الثقة بالعديد من الجوانب الأدائية التي يحرص البنك عادة على توفيرها و تأكيد وجودها بالنسبة للعميل، أهمها:

- القدرة على تقديم الخدمة البنكية في كل وقت، و في كل مكان و بنفس المواصفات؛
- الاستمرارية و عدم التوقف عن تقديم الخدمة لمن يطلبها؛
- الكفاءة و السرعة و الفعالية إضافة إلى الدقة الكاملة؛
- الجاهزية الحاضرة الفورية سواء البشرية أو الآلية الالكترونية.

ونلاحظ مما سبق أن الخدمات البنكية تمتاز بمجموعة من الخصائص التي يمكن للبنوك الأخذ بها وتفعيلها وتطويرها لتقديم خدمات بنكية راقية ،خاصة وانه أصبحت عروض مختلف البنوك متشابهة تقريبا في كافة خدماتها البنكية المقدمة للعملاء ،وبالتالي أصبح لتطبيق إدارة جودة الشاملة في مختلف أنشطة وعمليات البنوك ضرورة ملحة وكأحد الأسلحة التنافسية القوية التي يمكن للبنوك استخدامها لتطوير جودة الخدمات ،مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم ،و بهذا تُؤمن استمرارها ونموها في عالم متسارع التغيير.

المطلب الثاني :مفهوم جودة الخدمات البنكية وأهميتها :

أولا:مفهوم جودة الخدمات البنكية

برز مفهوم جودة الخدمات البنكية كوسيلة للتمييز بين الخدمات المقدمة من طرف البنوك، وهذا نتيجة لنمطية وتشابه الطبيعة الإجرائية للخدمات البنكية ،وقد ظهرت مفاهيم مثل :خدمة العملاء ،التعاطف مع العملاء ،سرعة الانجاز ،السرية المصرفية ، و هذه كمجالات للتميز في تقديم الخدمات البنكية ،وهو ما يشكل مفهوما لجودة الخدمات البنكية،إلا أن مفهوم الجودة في قطاع الخدمات البنكية يتميز بالصعوبة المستمدة من الخصائص المميِزة للخدمات البنكية في حد ذاتها ،ويمكن تعريف جودة الخدمة البنكية على النحو التالي:

يعرّف البعض جودة الخدمات البنكية بأنها:" خلو الخدمة البنكية من أي عيب أثناء انجازها ، نتيجة الحكم المتعلق بتوقعات الزبون أو العميل المدركة عن الخدمة البنكية و الأداء الفعلي لها"[1].

بينما ينظر كل من PARTON و MARSON إلى جودة الخدمة البنكية على أنها " التعرف على احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أية عيوب ومن المرة الأولى حتى لا يضطر العميل للعودة إلى المنظمة مرة أخرى لتعديل خطأ أو تصور"[2].

ومنهم من يرى أن جودة الخدمة البنكية هي:" الفرق بين توقعات العملاء للخدمة المستهدفة و إدراكاتهم للأداء الفعلي لها"[3]

ومنهم من يعتقد أن جودة الخدمات البنكية هي "فيما يقوله العميل وليس فيما يقوله وينادي به البنك، وتتحقق جودة الخدمات البنكية انطلاقا من إستراتجية مُقادة بالعميل وفقا لما يتوقعه"[4]

وهناك من يعرّف جودة الخدمة البنكية بأنها: الفجوة أو الانحراف مابين توقعات العميل للخدمة، وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة"[5].

وكما تعرّف بأنها:"معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء"[6]

وهناك من يرى أن جودة الخدمات البنكية تتم من خلال ارتكازها على ثلاث محاور رئيسية هي:[7]

---

[1] تيسير العجارمة ،مرجع سبق ذكره،ص:389.

[2] مبارك بوعشبة ،الشامية بن عباس،"واقع وأفاق تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة يالجزائر –القطاع البنكي–، http://www.labograndmaghreb.comf.pdf،2011/05/23،ص:09.

[3] احمد طارطار،سارة حليمي،مرجع سبق ذكره،ص:09.

[4] رعد حسن الصرن،"عولمة الخدمات المصرفية "،دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع،سوريا،37،2007.

[5] Michel Langlois , Gérard Tocquer ,Marketing des Services :Le défi relationnel ,Edition Gaétan morine , Canada ,1992,p :45 .

[6] طارق طه ،"إدارة البنوك ونظام المعلومات المصرفية "،دار الكتب ،الإسكندرية ،2000،ص:126.

[7] سماح ميهوب،"اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على العميل في المصارف"،مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي:ادارة الجودة في قطاع الخدمات ،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر،14-2010/12/15،ص:04.

1.محور التركيز على العميل: يقصد به تحقيق رضاه وتحويله إلى ولاء دائم ومن ثمَ إلى مُدافع عن البنك.

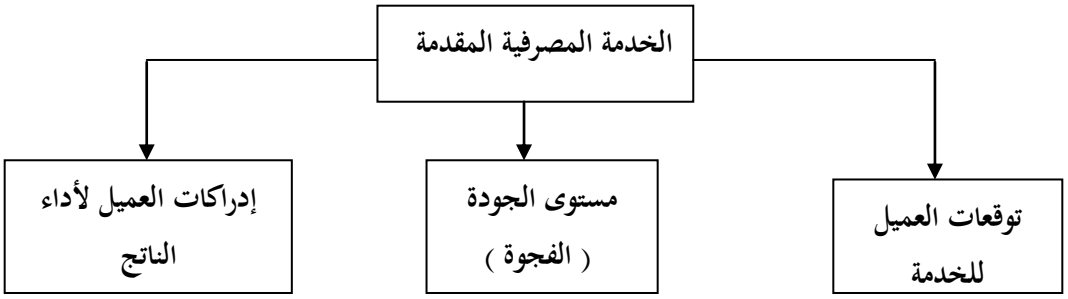
2.محور التركيز على العملية :بمعنى تطابق الخدمة المقدمة لحاجات ومتطلبات العميل.

3.محور التركيز على القيمة :مرتبط بتكلفة الخدمة المقدمة للعميل.

والشكل الموالي يوضح مفهوم جودة الخدمة البنكية.

الشكل رقم (11)

مفهوم جودة الخدمة البنكية.



المصدر: احمد طرطار،سارة حليمي،"جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك "،مداخلة مقدمة للملتقى الدولي:إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر،14-2010/12/15،ص:09.

وبالتالي يمكن القول مما سبق أن جودة الخدمة البنكية: هي تصميم خدمات ذات خصائص متميزة وخالية من الأخطاء ، من خلال جمع المعلومات من العملاء بشكل دوري ، وهذا من اجل تطوير تلك الخدمات لتتلاءم وتتوافق مع احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء ،لكسب رضاهم وتحقيق التميز.

ثانيا: أهمية الجودة في الخدمات البنكية

تبرز أهمية الجودة في الخدمات البنكية من خلال المزايا التي تحققها للبنوك في بلوغ أهدافها و النجاح في صناعة الأعمال المصرفية، و تقديمها للعملاء في مستويات ملائمة تحقق لهم المنافع و الإشباعات الممكنة، و عموما تتلخص المزايا المترتبة من تركيز البنوك جهودها في تحسين جودة خدماتها البنكية في النقاط التالية[1]:

[1] رعد حسن الصرن،مرجع سبق ذكره،ص:328.

- إدراك توقعات و احتياجات العملاء من الخدمات البنكية، و بالتالي الفهم الصحيح لتوقعاتهم بما يؤدي إلى تسليم الخدمة البنكية بالشكل المطلوب، و هو ما يحقق رضا العميل عنها و يساعد البنوك في قياس هذا الرضا.
- تقديم خدمة متميزة تزيد من قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد.
- إن الخدمات المتميزة و ذات الجودة العالية تعزز من ثقة العملاء في البنك، إضافة إلى تكوين صورة ذهنية إيجابية عن سمعة البنك و خدماته المقدمة.
- تجعل جودة الخدمة المتميزة من العملاء كمندوبي ببيع للمنتجات البنكية من خلال توجيه و إقناع عملاء جدد بخصائص الخدمات البنكية.
- زيادة قدرة البنك على بيع خدمات بنكية إضافية و جديدة.
- تحمل البنك تكاليف منخفضة لقلة الأخطاء في العمليات البنكية، و إنجاز الخدمة بشكل صحيح من أول مرة.
- تسمح الخدمة المتميزة من تقاضي البنك أسعار وعمولات إضافية.
- منح البنك مزيدا من الحرية في تسعير منتجاته طالما العلاقة بين القيمة و السعر متساوية.
- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك و مواجهة الضغوط التنافسية.

و عموما تظهر أهمية الجودة في الخدمات البنكية على المستوى الداخلي للبنك في إيجاد بيئة ملائمة للعمل المصرفي، تقوم على الرضى و الروح المعنوية، و الالتزام بين الموظفين في تحسين مستوى أداء الخدمات البنكية ، و تخفيض تكاليف الأخطاء بما يؤدي إلى تعظيم ربحية البنك، أما على المستوى الخارجي تنعكس في تعزيز سمعة البنك و صورته أمام العملاء و زيادة قدرته على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد و بالتالي تحقيق رضا العملاء مما يكسب البنك ميزة تمكنه من مواجهة منافسة البنوك الأخرى.

المطلب الثالث: أبعاد ومستويات جودة الخدمات البنكية

أولا: أبعاد جودة الخدمات البنكية

يمكن حصر أبعاد و محددات جودة الخدمات البنكية في الأبعاد الآتية:[1]

[1] انظر كل من :

- مبارك بوعشبة ،الشامية بن عباس،مرجع سبق ذكره،ص:10.
- بشير عباس محمود العلاق،احمد محمود احمد محمود،"استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد(مع اقتراح عدد من الأساليب لمعالجة الفجوات)،مجلة الإداري ،الرياض،العدد88،2002،ص-ص:19-21.

أولا :البعد الوظيفي "الجودة الوظيفية":

تتمثل في طريقة و أسلوب تقديم الخدمة للعميل و التي ترتبط أساسا بالتعامل النفسي و الاجتماعي بين مقدم الخدمة و متلقيها و يمكن الاستدلال عليها بالسؤال عن كيفية تقديم الخدمة ؟ و من أهم دلائلها نذكر ما يلي:

1. **التعامل :**و يتمثل في توطيد العلاقات مع العملاء و محاولة كسب رضاهم و ولائهم للبنك واحتياجاتهم و الاهتمام بهم، و أن يتسم التعامل باللباقة و الأدب و الاحترام بين مقدم الخدمة و العميل.
2. **الكفاءة أو القدرة :**يقصد بها مهارات التعامل و الأداء الجيد من طرف البنكي، و قدرته على تفهم احتياجات عملائه و أدائها بشكل صحيح، و تعكس مهارات الأداء الجيد رسم صورة حسنة عن البنك.
3. **الاستجابة :** و تشير إلى مبادرة مقدم الخدمة إلى التقرب من العملاء لمساعدتهم و تلبية احتياجاتهم، والرد على استفساراتهم بصفة تلقائية و الاستجابة بسرعة فورية في تقديم الخدمة.
4. **فهم و معرفة العميل :**و يعكس مستوى قدرة مقدم الخدمة على فهم احتياجات العملاء و ملائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، و بذل الجهد لمعرفة انشغالات العميل و الاهتمام به على نحو خاص.
5. **الثقة و المصداقية في الأداء :**وتعني الأمانة و سمعة البنك و مقدم الخدمة، و ثقة و اقتناع العميل بهما و بمد ى مصداقية و أمانة البيانات و المعلومات المتحصل عليها.

ثانيا :البعد الفني " الجودة الفنية":

تشير إلى مستوى جودة الخدمة النهائية المقدمة إلى العميل "جودة الخدمة ذاتها"، و التي تتمثل في تطبيق العلم، التكنولوجيا، المعرفة و المهارة و من أهم عناصرها:

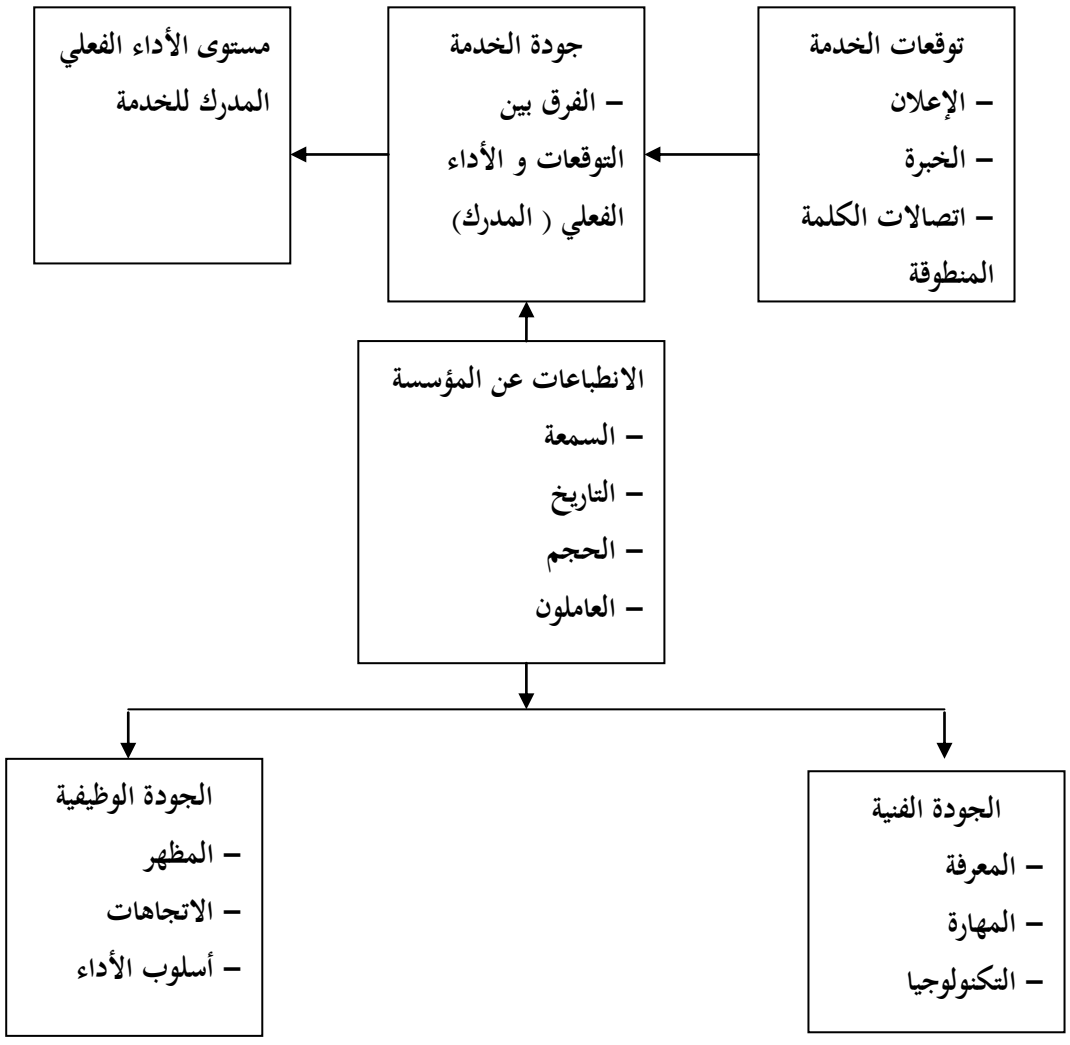
1. **الأمان :**و ينعكس ذلك في خلوِ المعاملات مع البنك من الشك أو المخاطرة، و تعامل البنك بسرية مع المعلومات المتعلقة بالعملاء، مما يجعل العميل في ارتياح في معاملاته مع البنك و موظفيه.
2. **الاعتمادية :**أي قدرة البنك على تقديم الخدمة المطلوبة بمستوى ثابت من الجودة بدقة و بأداء صحيح من أول مرة كما يتوقعها العميل، و يتضمن دقة الحسابات و الملفات و عدم حدوث أخطاء.
3. **المنفعة :**تمثل المنفعة المتحصل عليها و الإشباع المحقق للعميل، و الذي هو مستعد لدفع أعلى سعر في مقابل الحصول على أقصى إشباع، و لذلك يرتبط مفهوم القيمة المسلمة للعميل برضاه.
4. **السرعة أو الفورية :**يقصد بها تقديم الخدمة في أقل وقت ممكن، كأن لا يقل انتظار العميل على الشباك أكثر من خمسة دقائق.

ثالثا :الصورة الذهنية للبنك

و هي الصورة التي تعكس انطباعات العملاء و آرائهم حول البنك، و تتكون الصورة الذهنية للبنك لديهم انطلاقا من الجودة الفنية و الجودة الوظيفية للخدمات المقدمة من طرف المصرف، و التي سوف تؤثر بشكل مباشر في ذهن العميل حول البنك المتعامل معه و الشكل رقم (12) يوضح أبعاد جودة الخدمة البنكية.

الشكل رقم (12)

أبعاد جودة الخدمة



المصدر: بشير عباس محمود العلاق، احمد محمود احمد محمود،"استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد(مع اقتراح عدد من الأساليب لمعالجة الفجوات)،مجلة الإداري ،الرياض،العدد88،2002،ص:18.

ثانيا:مستويات جودة الخدمة البنكية

أما فيما يخص مستويات جودة الخدمات البنكية المقدمة للعملاء فيمكن التمييز بين خمس مستويات وهي:[1]

- الجودة التي يتوقعها العملاء :وتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها.
- الجودة المدركة :من إدارة البنك وترى أنها مناسبة.
- الجودة الفعلية :وهي الجودة التي تؤدى بها الخدمة فعلا.
- الجودة القياسية :وهي تلك الجودة التي تحدد بالمواصفات النوعية للخدمة.
- الجودة المروجة للزبائن :وهي الجودة التي وعد بها العملاء من خلال الحملات الترويجية.

ثالثا:أهم مزايا جودة الخدمات البنكية:

تركز المنظمات الخدمية ومنها البنوك على تبني الجودة في خدماتها البنكية لما لها من مزايا وفوائد عديدة منها:

1-تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.

2-تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات البنكية.

3-إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة أمام البنوك لتقاضي أسعار وعملات أكبر.

4-إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لبيع خدمات بنكية إضافية (gross-selling).

5-إن القدرة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

6-إن الخدمة المتميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزملاء.[2]

ويمكن القول مما سبق أن جودة الخدمات البنكية تحقق مزايا عديدة يمكن للبنوك إدراكها من خلال فهم وتحليل مضامين أبعادها ومستوياتها وأخذها كنقاط قوة يمكن من خلالها مواجهة البنوك المنافسة الأخرى،هذا ويمكن تقديم عدد من الخطوات المساندة في تحسين جودة خدمات البنكية المقدمة تتمثل في ما يلي:[3]

-وضع المعايير و المستويات النمطية للخدمات المقدمة.

-أهمية مراعاة إشراك جميع المديرين في جهود الخدمات المقدمة.

---

[1] فضيلة شيروف ،"اثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية ،دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر "،رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق ، جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر،2010،ص:29.

[2] المرجع السابق،ص:32.

[3] مبارك بوعشبة ،الشامية بن عباس،مرجع سبق ذكره،ص:11.

-العمل على تنمية مهارات مقدمي الخدمة بشكل مستمر.

-تقييم الأداء في مجال تقديم الخدمات للتأكد من الممارسة الجيدة لهذا الأداء في ضوء مخطط له مع تحديد إجراءات التصحيح المطلوبة إذا لزم الأمر.

-وضع السياسات المناسبة لحل مشكلات العملاء التي قد تطرأ على وجه السرعة.

المطلب الرابع :أساليب قياس جودة الخدمات البنكية

إلى وقت قريب كانت المنظمات الخدمية تعتمد على المقاييس المستخدمة في الإنتاج لقياس جودة خدماتها إلا انه خلال السنوات القليلة الماضية بدأت هذه المنظمات في تطوير بعض طرق القياس الأكثر مناسبة لظروفها، وعلى الرغم من ذلك ما زالت عملية القياس في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة قياسا بما هو سائد في المنظمات الإنتاجية ويرجع هذا للأسباب التالية : [1]

- إن الخدمات في مضمونها غير ملموسة ،فعند اتخاذ قرار شراء منتج بسيط من أحد المحلات يستطيع المشتري بسهولة ومن خلال النظر إليه تقييمه وتحديد جودته وتكلفته، أما في الخدمات لا يستطيع الشخص طالب الخدمة أن يعرف طبيعة هذه الخدمة قبل اتخاذ قرار الشراء ،علاوة على أن هناك العديد من الخدمات تتسم ببعض الجوانب المهنية والإجرائية التي يصعب على الشخص العادي فقط تقييمها بل على الشخص المتخصص في الوقت نفسه.
- جودة الخدمة تعتمد على درجة مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة ، فمشاركة العميل تعتبر هامة لنجاح الخدمة في بعض المجالات كخدمات التعليم والصحة ، وهنا نجد أن جميع الخدمات غالبا ما تكون في أمس الحاجة إلى معلومات دقيقة من العملاء للتعرف على احتياجات كل فرد منهم ومحاولة الوفاء بها،ولكن عدم وعي بعض العملاء قد يَحُول دون ذلك ،وهنا يتطلب الأمر توافر مهارات محددة في مقدمي الخدمة تمكنهم من التعرف على احتياجات المستفيدين من الخدمة بدقة مع ضرورة تنويع أساليب القياس وبما يتلاءم مع ظروف كل فرد على حدة ، وهذا من شأنه أن يجعل توافر مقياس ثابت لجودة الخدمة أمرا صعبا.
- هناك بعض الخدمات يكون الطلب عليها لفترة محدودة (الخدمات القانونية على سبيل المثال)،بينما نجد بعض الخدمات الأخرى (خدمات التعليم ،الصحة ...)يكون الطلب عليها مدى الحياة ،وهنا تظهر أهمية الحاجة للقياس في أوقات مختلفة طبقا لنتائج المراحل الخاصة بكل خدمة على حده ،مما يجعل الاعتماد على مقياس ثابت لقياس جودة الخدمة خلال هذه المراحل أمرا صعبا في الوقت نفسه.

[1] ليندة فليسي،"واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز،دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة في تسيير المنظمات ،جامعة احمد بوقرة بومرداس ،الجزائر،2012،ص-ص:60-61،بتصرف.

وعلى الرغم من وجود صعوبة في قياس جودة الخدمات ،فهذا لم يمنع من توفر معايير في كثير من منظمات الخدمة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (12)

بعض المعايير المعتمدة لقياس الجودة في منظمات الخدمة.

المنظمة	معايير القياس
البريد	دقة فرز الرسائل،المحافظة على الرسائل،سرعة إيصال الرسائل.
الفندق	درجة نظافة الفندق،أنواع الخدمات المقدمة للعميل،سرعة الاستجابة في تهيئة طلبات العميل ،الاهتمام بدخول وخروج العميل،تصميم وبناء الفندق،الآلات والأدوات والمعدات وتكنولوجيا الاتصال وهيئة الموظفين....الخ
المستشفى	عدد العمليات الناجحة إلى المجموع الكلي للعمليات ، دقة التشخيص، دقة التحاليل المخبرية.
النقل	الوقت المستغرق للرحلة،أنواع الخدمات المقدمة أثناء الرحلة،التأخر عن الموعد المحدد،درجة أمان وسيلة النقل،عدد المسافرين في الرحلة.
التأمين	دقة تسجيل الحوادث ومعرفة أسبابها،دقة تقدير الضرر،عدد التعويضات التي تم دفعها بالمقارنة مع التي لم تدفع.
البنوك	دقة تحويل الشيكات،عدد الأخطاء الحاصلة في عمليات التسجيل والترحيل والتبويب ،دقة احتساب العوائد ،أنواع الخدمات المقدمة.
الجامعة	عدد الطلبة إلى الأساتذة،عدد البحوث والملتقيات المنجزة إلى المخطط،عدد الطلبة الراسبين إلى الناجحين.

المصدر:قاسم نايف علوان المحياوي ، مرجع سبق ذكره، ص:61

وتعد عملية قياس جودة الخدمات ومتابعتها لدى العملاء الأرضية الأساسية لمعرفة وتنفيذ إستراتجية إدارة الجودة الشاملة في البنوك ، ويعتبر القياس النوعي والكمي الطريقة الوحيدة التي توفر للمنظمة معلومات عن الخدمات المقدمة فعلا وكيفية تسلمها وإدراكها من طرف العملاء[1] .

وتتمثل طرق قياس جودة الخدمات في صورة:بحوث مسحية خاصة بالعملاء، أو ردود كتابية أو شفهية من طرف العملاء وغيرها.

[1] محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد،"قضايا إدارية معاصرة "،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،الطبعة الثانية ،1999،ص:188،بتصرف.

وعموما هناك من يصنف أساليب قياس جودة الخدمات إلى قسمين هما:[1]

- قياسات خارجية تتعلق بمعرفة إدراك العملاء لمردود البنك ، وتسمح بتشخيص الانحرافات الداخلية المتولدة عن عدم رضا العملاء.
- قياسات داخلية تتعلق بالجودة في عملية إنتاج الخدمة.

أولا:القياسات الخارجية :وأهم هذه القياسات : طريقة الحدث الحرج ،بحوث المستهلك ،شكاوي العملاء،طريقة العميل المتخفي ،استقصاء الرضا،استقصاءات السوق...

ثانيا :القياسات الداخلية :وتتمثل هذه القياسات في: [2]

- استقصاء حول الإدارة العليا موجهٌ لمعرفة درجة رضا المسيرين عن طرق تسير البنك؛
- استقصاء حول أراء العمال يتعلق بجو ومحيط العمل ،ومعرفة مدى رضاهم عنه ،وعن مدى درجة اهتمام الإدارة العليا بهم؛
- استقصاء حول الرضا الداخلي، موجه لمعرفة درجة العمل الجماعي بين العمال ومختلف الأقسام والوحدات.

في حين هناك من يرى أن أساليب قياس جودة الخدمات تنقسم إلى:[3]

1.**قياس جودة الخدمات من منظور العميل** وتتمثل في:مقياس عدد الشكاوي،مقياس الرضا،مقياس الأداء الفعلي،مقياس القيمة.

2.**قياس جودة الخدمات من منظور توقعات/مدركات العميل**.

ويمكن عرض طرق قياس جودة الخدمات بتصنيفها إلى:أساليب مباشرة، وأساليب غير مباشرة، والتي يتمثل كل منها في الأتي:

أولا: الأساليب المباشرة [4]

وهي بدورها تنقسم إلى:

1.مناهج الاستقصاء: بموجب هذه الطريقة تؤخذ عينة محددة تمثل جميع أفراد المجتمع محل الدراسة ،وتوزع عليهم استمارة الاستقصاء،وهي مجموعة من الأسئلة حول الموضوع المراد معرفة أداء هذه الفئة فيه،تم يتم تبويب الإجابات وتحليل المعلومات للحصول على النتائج وتسييرها ،وعليها تأخذ الإجراءات المناسبة.

---

[1] Michel Langlois , Gérard Tocquer ,Marketing ,Op.Cit ,p:52.

[2] عبد الحميد نعيجات ،"جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن،دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة الاغواط"،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،جامعة عمار ثليجي الاغواط،الجزائر،2005،ص-ص:67-68.

[3] عبد القادر مزيان،مرجع سبق ذكره،ص-ص:47-49.

[4] ليندة فليسي،مرجع سبق ذكره،ص:63.

2.الملاحظة المباشرة: ويعتمد هذا الأسلوب على أن تتولى الإدارة نفسها عملية قياس جودة خدماتها بطريقة الملاحظة للإجراءات الإدارية المختلفة في ميدان العمل ذو الاحتكاك المباشر بالعملاء وملاحظة ردود أعمالهم ،وأيضا ملاحظة أداء مقدمي الخدمات أثناء عملهم ،ومن أمثلة هذا الأسلوب :حساب الوقت الفعلي لتقديم الخدمة ،وملاحظة حسن وفن التعامل مع العملاء من طرف مقدمي الخدمة ،مع توجيه أسئلة مباشرة للعملاء عن مدى رضائهم عن مستوى الخدمة عموما.

ثانيا: الأساليب غير المباشرة

هناك الكثير من الوسائل والطرق غير المباشرة لقياس جودة الخدمات إلا أن أكثرها اعتمادا في البحوث والدراسات نجد:

1.**مقياس الفجوة Servqual**:

ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من (parasuraman, Zeilhmal et Berry) وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها.

إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها، أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنا بالعلاقة التالية:

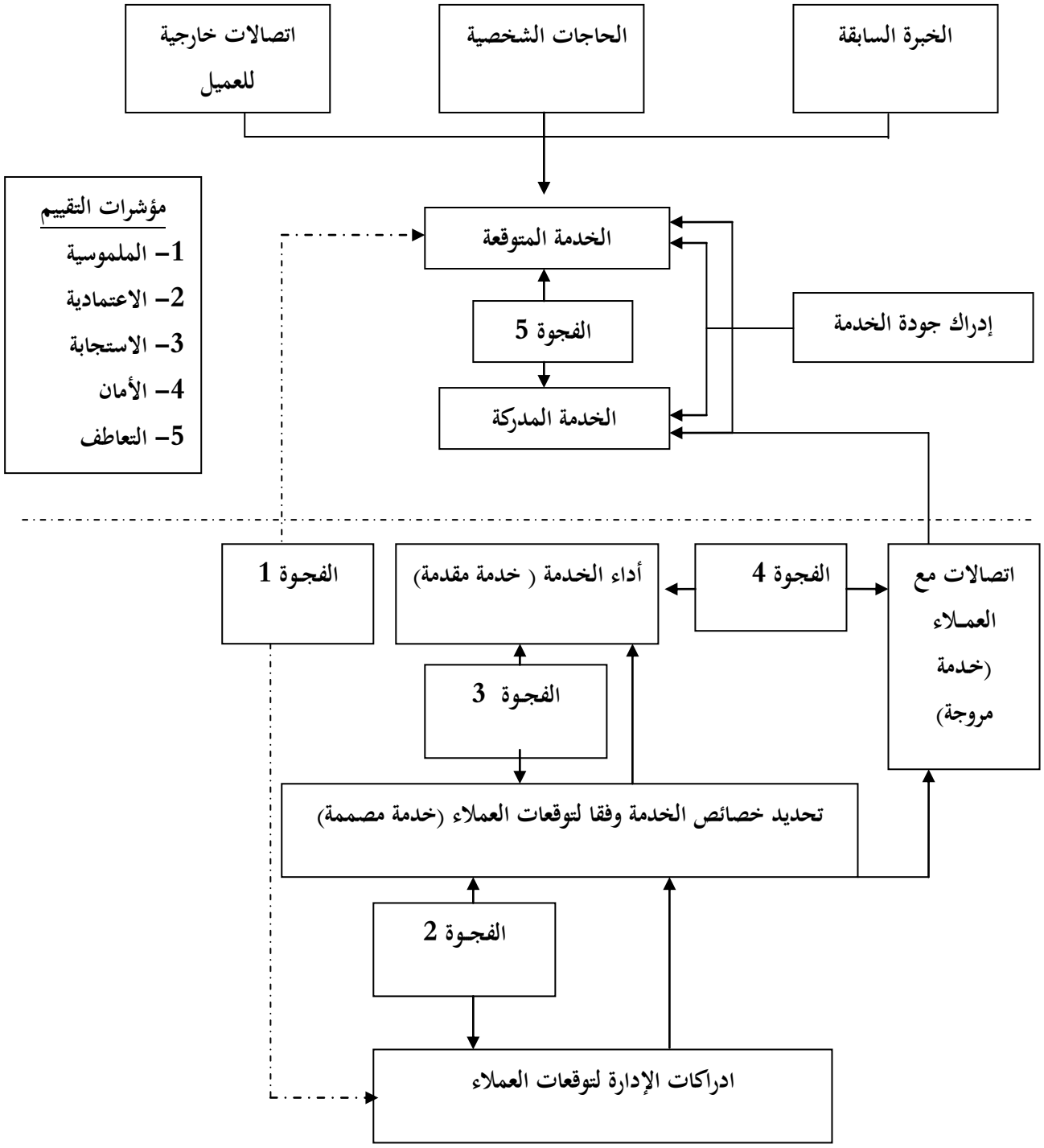
جودة الخدمة (Servqual)= الإدراك _ التوقع

وقد توصل Berry وزملاءه سنة 1985 من خلال الدراسات إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها، ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة[1]، وقد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

[1] نور الدين بوعنان،"جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء،دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة"،رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق،جامعة محمد بوضياف-المسيلة،الجزائر،2007، ص:74.

الشكل رقم (13)

نموذج الفجوة (servqual)



المصدر: نور الدين بوعنان،"جودة الخدمات وأثرها على رضى العملاء،دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة"،رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق،جامعة محمد بوضياف-المسيلة،الجزائر،2007،ص:75.

وهذه الفجوات هي:[1]

الفجوة الأولى : الفجوة بين توقعات العميل وتصورات الإدارة : إن الإدارة قد تفكر أنها تعرف ما يتوقعه العملاء وتشرع بتقديم ذلك ، في حين أن العملاء يتوقعون شيئا مختلفا تماما.

الفجوة الثانية : الفجوة بين تصور الإدارة ومواصفة جودة الخدمة : الإدارة قد لا تضع مواصفات الجودة وقد لا تضع ذلك بوضوح وفي حالات أخرى فإن الإدارة قد تضع مواصفات جودة واضحة و لكنها لا تكون قابلة للتحقيق

الفجوة الثالثة : الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة : إن المشكلات غير المنظورة أو الإدارة الرديئة يمكن أن تقود إلى إخفاق مقدم الخدمة بالإيفاء بمواصفات جودة الخدمة ، وهذا قد يكون بسبب الخطأ البشري ولكن أيضا العطل الميكانيكي.

الفجوة الرابعة : الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية : هناك قد يكون عدم رضا عن الخدمة بفعل التوقعات العالية الزائدة الناجعة عن اتصال مقدم الخدمة ووعوده، أو ما يرتبط بعدم رضاء العميل الذي قد يظهر عندما لا يفي التقديم الفعلي للخدمة بالتوقعات المطروحة في اتصالات المنظمة.

الفجوة الخامسة : الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة : وهذه الفجوة تظهر كنتيجة لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة ، أن هذه الفجوة تتعلق بالعملاء الذين لديهم تصوراتهم المسبقة عن الخدمات تفترق بهذا القدر أو ذاك عن توقعاتهم عن الخدمة.

2.مقياس الأداء الفعلي:[2]

استمرارا للجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق ،فقد توصل كل من (Gronin and Taylor) إلى هذا المقياس الذي يركّز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن , وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

جودة الخدمة =الأداء الفعلي

ولم يختلف هذا الأسلوب عن مقياس الفجوات في الأبعاد المستخدمة فقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة ،والاعتمادية ، والاستجابة , والأمان , واللباقة , كما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز بسهولة الاستخدام ، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة ، وليست فقط إدراكات العميل من الخدمة، وهكذا

[1] نجم عبو نجم،"إدارة الجودة الشاملة"،دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن،الطبعة الأولى،2010،ص:283.

[2] عبد القادر مزيان،مرجع سبق ذكره،ص:47.

وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (SERVPERF) في تقييم جودة الخدمة ، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج (SERVQUAL) في هذا الصدد ، بل أن مقياس الأداء الفعلي ربما يتفوق على مقياس الفجوات من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم.

ومما سبق نلاحظ بالرغم من وجود صعوبة في وضع معايير ثابتة في قياس جودة الخدمات وتعميمها في كل المنظمات الخدمية ،فهذا لم يمنع من توافر معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المتماثلة ،كما نلاحظ أن معظم إن لم نقل كل الأساليب السابقة تركّز على حكم العميل على جودة الخدمة المقدمة ،وهذا ليس بغريب لان رضى العميل هو من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة،ولتنجح المنظمات (البنوك) لابد لها عند إنتاجها وتقديمها لخدماتها لابد لها من وضع العميل نصب عينها وهذا لا يتم عشوائيا، وإنما من خلال تأسيس ثقافة تنظيمية قوية وداعمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ،يكون شعارها تأسيس ما يسمى بثقافة الجودة، التي من مبادئها الأساسية التركيز على رضى العميل.

المبحث الثاني :علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة،إجراء تغييرات أساسية على مستواها ،ولعل أهم هذه التغييرات هي كيفية تغيير سلوكيات الأفراد وتوجيها نحو العمل وفق مبادئ وأساسيات إدارة الجودة الشاملة لتكوين ما يسمى بـ: " ثقافة الجودة " حيث يعتبر الكثير من الباحثين والمفكرين في هذا المجال أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما وأساسيا في تحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،وهذا ما نحاول التعرف عليه في هذا المبحث من خلال استعراض النقاط التالية:

- مفهوم ثقافة الجودة و أنواعها؛
- أهمية ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- أسس ومتطلبات بناء وترسيخ ثقافة الجودة؛
- أبعاد وقيم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول :مفهوم ثقافة الجودة وأهم أنواعها

أولا :مفهوم ثقافة الجودة

بعد استعراض مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومكوناتها وخصائصها ،كما تم استعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومداخلها يمكننا ربط كلا المفهومين نظرا للعلاقة الوثيقة بينهما ،وتأثير كل منها على الآخر فالثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن أن تكون حجر الزاوية و الأرض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية عموما والمنظمات الخدمية خصوصا،هذا ومن جهة أخرى قد تشكل هذه الثقافة أحد أهم العوائق الرئيسة التي تعترض نجاح إدارة الجودة الشاملة،وذلك حين تتعارض قيم ومعتقدات الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة مع الأسس والركائز التي يقوم عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبالتالي و لإرساء هذا المفهوم في المنظمة، لابد من الأخذ بعين الاعتبار إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي يعبِر عنها بعض الباحثين بمصطلح أخر هو" ثقافة الجودة ".

ويمكن تعريف ثقافة الجودة حسب رأي صالح عليمات "بأنها كل القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المنظمة وتسعى إلى تحسينها باستمرار"[1]

أما Juran و Gryna فنظرا إلى ثقافة الجودة على أنها :" نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة"[2]

[1] صالح ناصر عليمات،مرجع سبق ذكره،ص:34.

[2] Juran, J. M. & Frank M. Gryna (1993): Quality planning and analysis: from product development through use, (3rd ed.), Mc G raw – Hill, Inc., New York , p.158

في حين يرى آخرون أن ثقافة الجودة هي عبارة عن :"مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تحكم عمل الأفراد داخل منظمة ما ،وتشتمل هذه الأفكار على مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطار لسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لأعمالهم ،وذلك في إطار مناخ عمل مفتوح يشعر فيه الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشاكل بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لعملهم"[1]

وفي تعريف آخر تم النظر إلى ثقافة الجودة باعتبارها نظاماً للقيم التنظيمية Organizational Values التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة ، وتحقيق التحسين المستمر لها ، وتتألف من القيم Values،والتقاليد Traditions ،والإجراءات Procedures، والتوقعات Expectations التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية"[2].

أما adcar shaen يعتبر ثقافة الجودة بأنها:" مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها، وعلى إدارة شؤونها الداخلية[3]".

وبناءا على ما سبق يمكن تعريف ثقافة الجودة بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات والاتجاهات المشتركة بين العاملين في البنوك والتي تعمل الإدارة العليا على غرسها في نفوسهم من اجل جعلها منسجمة مع أسس ومبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة و هذا لإنتاج خدمات بنكية ذات جودة متميزة تلبـــــي رغبات العملاء وتلقى رضاهم

ثانيا :أنواع ثقافة الجودة

يمكننا استخلاص نوعين من ثقافة الجودة هما:[4]

1.ثقافة جودة سلبية :ومظاهرها وجود عادات وقيّم ومعتقدات وأنماط سلوكية سلبية تؤثر سلبا على كفاءة المنظمة وفعاليتها.

2.ثقافة جودة ايجابية :وهي الخطوات التي تؤدي إلى إسعاد العملاء مما يعني اتخاذ كافة الإجراءات الفورية للتغلب على الأخطاء الموجودة مهما كان حجمها وبالسرعة المطلوبة حالما يتم إدراكها، تحقيقا لرضى العميل وهناك من مثَّل عناصر الثقافة الايجابية أو القوية في :

أ.التعبئة للأهداف :حيث يتم توجيه العاملين إلى الأهداف المطلوب تحقيقها؛

ب.تحفيز العاملين:ذلك أن القناعات والقيم المشتركة تسر العاملين،ويظهر التزامهم وإحساسهم بالإمتاع في العمل.

---

[1] نجلاء بنت مفرح بن عبد المعطي نوح ،"ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة مكة المكرمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة "، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى،السعودية، 2007،ص:62.

[2] Goetsch, David L. & Stanley Davis (1994): Introduction to total Quality: Quality, productivity, competitiveness, Macmillan collage publishing co., Inc., New York , p.122

[3] نجلاء بنت مفرح بن عبد المعطي نوح،مرجع سبق ذكره،ص:62.

[4] عياش قويدر،مرجع سبق ذكره،ص:98.

ج.الالتزام الذاتي والرقابة الذاتية :ويتم من خلال تحول القيَّم والقناعات إلى قوى دافعة للالتزام والرقابة الذاتية.
الجدول التالي يوضح مقارنة بين ثقافة المنظمات التي تتبع مدخل إدارة الجودة الشاملة وبين ثقافة المنظمات التي تتبع المفاهيم التقليدية للجودة:

الجدول رقم (13)

مقارنة بين ثقافة المنظمات التي تتبع مدخل إدارة الجودة الشاملة وبين الثقافة المنظمات التي تتبع المفاهيم التقليدية للجودة.

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي ومسطح
الرسالة العامة	تعظيم العائد على الاستثمار	مقابلة أو تجاوز رضا العميل
اتخاذ القرارات	غير مؤسسي/مركزي/مبني على معرفة الناس في قمة الهرم.	مؤسس/غير مركزي/مبني على البيانات والإجراءات العلمية والمشاركات التامة.
حل المشكلات	تجنب المشكلات وتفاديها ،وعدم إصلاح شيء إلا إذ تعطل تماما،إتباع أسلوب رد الفعل (Reactive) والتفتيش (Inspection)	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسين المستمر وتراقبها،إتباع أسلوب الفعل (Pruactive) لكشف المشكلات ومنعها قبل حدوثها (Prevention)
مصدر المشكلات	العاملون هم دائما مصدر المشكلات الإدارية ،لذلك فالمديرون يديرون الناس.	العمليات والإجراءات والنظام الإداري (The system)مصدر المشكلات ،لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية والنظام الإداري.
الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال	يمكن التعامل معها ويتم تحملها لدرجة معينة،والأخطاء عادة يتم اكتشافها وتصحيحها.	لا يمكن تحمل أو قبول الأخطاء،أو الإهدار أو إعادة الأعمال،ولتجنب إعادة الأعمال والإهدار ،يجب أن تمنع الأخطاء قبل حدوثها بأداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
التخطيط **التركيز** **جهود التحسين**	تخطيط قصير الأجل . تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة. عندما تنشا مشكلة أو حاجة للتحسين.	تخطيط طويل الأجل وتفكير استراتيجي. تركيز داخلي وخارجي على العميل . تحسين مستمر(Continuons Improvement)
تصميم المنتجات والخدمات	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقا لمعرفة الخبراء	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل فرق عمل ممكنة وفقا لمعلومات وبيانات تم جمعها من عملاء الداخل والخارج.
المديرون والموظفون	المديرون يعرفون أكثر ،والموظفون يستمعون للتعليمات وينفذونها حرفيا.	الناس الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر،لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية.
الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد.	تحسين الجودة يؤدي لزيادة الإنتاجية .
المسؤولية عن الجودة	الجودة مسئولية العاملين ويلامون بشكل مباشر عند تردي الجودة.	الجودة مسئولية الإدارة ،ويلقى اللوم على الإدارة والنظام المتبنى عند تردي الجودة .

المصدر:احمد مرسي الخواص، "مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الإدارة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة "، مجلة أفاق جديدة ،العدد3-4،2002،ص:104.

المطلب الثاني:أهمية ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق إستراتجية إدارة الجودة الشاملة

يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التهيئة الشاملة والجيدة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها لتكون متوافقة تماما مع متطلبات تطبيق هذه الإدارة ،والجدير بالذكر أن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع هذه الإدارة يعدُ من أهم التحديات لتطبيقها إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا المدخل في بيئة أو ثقافة مناوئة لا تتوفر لها مقومات النجاح والاستمرار[1]، إذا تعد الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات بمختلف أنواعها، معيارا للحكم على مدى قَبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد ،كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كممارسات إدارة الجودة الشاملة .

وتزداد أهمية الالتفات إلى الثقافة التنظيمية الملائمة أو المتوافقة مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة ،وذلك بالنظر إلى التحديات التي تطرحها ظاهرة العولمة والمنافسة العالمية...،وبالرجوع إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة نجد الكثير من المنظمات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة وتحصل على مشاركة العاملين بها في كل أوجه التخطيط والتطبيق ،وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة ،ولكن محاولاتها تفشل في النهاية ،لأنها لم تبذل أي جهود ملموسة لتعديل أو تغيير ثقافتها التنظيمية ، حيث أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ،ومن ثم تبني نظرة ايجابية للأفراد، والتركيز على العملية والعملاء والعمل الجماعي ومشاركة العاملين من خلال إيجاد ثقافة الجودة[2].

وتعمل الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مساعدة جميع العاملين في المنظمة (قادة ،مديرين ، عاملين) على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك في سبيل جعل المنظمة قائمة ومستمرة فالمنظمات التي ترغب في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة بشكل يوافق هذه المنهجية[3]،ويوافق أيضا المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مما يساعد على تحقيق رسالتها واستراتجياتها الجديدتين وجعلها قادرة على التعامل مع مشاكلها بفاعلية في حالة حدوثها ولتحقيق ذلك لابد لأي منظمة وقبل الشروع في التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة أن تقيس الثقافة التنظيمية السائدة بها بهدف الوقوف على مناسبة هذه الثقافة لتطبيق هذا الأسلوب والتعرف على النواحي الايجابية الدافعة والأخرى السلبية المعوقة وبهذا يتوافر للمنظمة المعرفة الكاملة بالشكل الذي يتعين أن تكون عليه البيئة والثقافة التنظيمية التي تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومسببات نجاحها دون إغفال التحديات التي يمكن أن تقف في مواجهة هذا التطبيق[4].

[1] ماجد بن غرم الله بن محمد الحقيب الغامدي،مرجع سبق ذكره ،ص: 77.

[2] نجلاء بنت مفرح بن عبد المعطي نوح،مرجع سبق ذكره،ص:63.

[3] عمر وصفي عقيلي،"مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ،وجهة نظر"،دار وائل للنشر والطباعة ،الأردن،الطبعة الأولى ،2001،ص:88.

[4] إيمان عبد الرحيم داوود الخلايلة ،مرجع سبق ذكره،ص:47.

ويمكن القول أن علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة تكمن في التأثير الذي تمارسه هذه الأخيرة على الثقافة التنظيمية ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمثل إستراتجية تغيير جذري تهدف لإحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل يستهدف بالدرجة الأولى تغيير سلوك الأفراد في المنظمة بحيث تصبح إدارة الجودة الشاملة شعار جميع العاملين وعلى كافة المستويات.

وبما أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تغيير ثقافي فإن نجاحها ونشرها يتطلب نوعا من الترويج للثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار[1].

وبوجه عام تكمن أهمية ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الفوائد التي تحققها الثقافة التنظيمية والتي تخدم إدارة الجودة الشاملة و هي على النحو التالي: [2]

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة؛
- ربط الجماعات والأفراد داخل المنظمة في نسق ورباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع، وهي رسالة المنظمة؛
- تنمية روابط المودة بين العاملين وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها الثقافة التنظيمية؛
- تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة؛
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة؛
- جعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة لوجود ضوابط موحدة ومشتركة لدى جميع متخذي القرارات، لان الغاية مشتركة بينهم،وهي رسالة المنظمة.

المطلب الثالث:أسس ومتطلبات بناء وترسيخ ثقافة الجودة وسبل الحفاظ عليها

أولا: أسس بناء ثقافة الجودة

إن تأسيس وبناء ثقافة الجودة يشبه إلى حدٍ ما بناء المنازل ، ففي البداية يجب أن توضع القواعد الأساسية التي تبدأ بتطوير عملية فهم قوانين التغيير التنظيميOrganizational Change وفق الخطوات الأربعة التالية :[3]

[1] عياش قويدر،مرجع سبق ذكره،ص:100.

[2] عمر وصفي عقيلي،مرجع سبق ذكره،ص:85.

[3] Goetsch, David L. & Stanley Davis (1994) , op.cite , p. 125

أ. **فهم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية** :إن ثقافة أي منظمة لم تبدأ الآن فالعادات والتقاليد والتوقعات وغيرها من خصائص الثقافة الحالية قد وُضعت سابقا في مكانها لأسباب مقنعة وفي ظل ظروف مختلفة وعليه فالمطلوب هو دراسة الأسباب الكامنة وراء الثقافة القائمة حاليا قبل محاولة تغييرها.

ب.تحسين الأنظمة بدلاً من العبث بها: إن العبث بالأنظمة لا يعني تحسينها، فالعبث يظهر عندما تنفذ التغيرات بدون فهم لكيفية عمل النظام ولاحتياجات التغيير و لماذا يتم ذلك ؟ ولكي نحسنها لابد أولاً أن نفهم ما هو الشيء الخاطئ ، وما الذي يجب عمله من اجل تغييره للوصول إلى الأفضل وكيف يتم ذلك؟،حيث يمكن لفشل الجهود السابقة أن يقدم حلولا لسير العمل في المستقبل.

ج.الاستعداد للإصغاء والملاحظة : الأفراد هم المثبطات الرئيسية للتغيير في أية منظمة، ومن السهولة بمكان أن يحبطوا و يتبنوا أي اتجاه ، والمشكلة في ذلك أن الأفراد في مثل هذا الاتجاه هم نفسهم الأفراد العاملون في المنظمة ولهذا السبب لا بد من الانتباه إلى الأفراد في المنظمة وتحاول أن "تسمع ما يُقال ، وتلاحظ ما لا يُقال" .

د.إشراك كل فرد يؤثر على التغيير : فالأفراد سيقاومون التغيير ، وهذا هو سلوك الفرد الطبيعي " الإنسان بطبيعته لا يحب التغيير" ، وقد يكون أثر التغيير مستحيلاً عندما يشعر الناس أن التغيير قد فُرض عليهم، لهذا يكون الأسلوب الأكثر فعالية لضمان أن العمال يقبلون التغيير هو إشراكهم في تخطيط وتنفيذ التغييرات، وإعطاءهم فرصة للتعبير عن قلقهم ومخاوفهم،وهذا بدوره يسهم في زيادة الوعي للحاجة إلى الجودة وأهميتها يتيح لهم التغلب على مشكلات التغيير والتعاون معها بحذر ، حيث أن تجاهل هذه المشكلات قد يخلق مشكلات أخرى كبيرة.

وفي نفس السيِّاق ولبناء ثقافة الجودة في المنظمة ينبغي تطبيق الإستراتجية التالية :[1]

ا.**معرفة التغييرات المطلوب إحداثها:**إذ لابد من تقييم شامل للثقافة السائدة في المنظمة ومعرفة ماهية التغييرات المطلوبة، وتحديدها وإعداد قائمة بها.

ب.بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغييرات المطلوبة:حيث تتضمن هذه الخطة تفصيلات عن الأفراد المتأثرين بعملية التغيير، المشاركين، والمعارضين لها، والمشكلات التي يمكن أن تواجه عملية التغيير المطلوبة، لتحقيق الأهداف المرسومة لإنجاحه.

[1] صالح ناصر عليمات،مرجع سبق ذكره،ص:35.

ج.إقناع العاملين في المنظمة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه :وتحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير و إنجاحها أو أولئك الذين يتوقع قيامهم بإعاقتها ،ومن ثم جمعهم معا واطلاعهم على خطة التغيير، والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وتصوراتهم حول عملية التغيير ،والتعامل معها جديا وبانفتاح.

د.تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي :الضروري والممكن للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المنظمة.

ثانيا: متطلبات ترسيخ ثقافة الجودة

أما متطلبات ترسيخ ثقافة إدارة الجودة الشاملة فيمكن استخلاصها من خلال دراسة قيَّم الثقافة في المنظمات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة فيما يلي: [1]

- التأكيد على أهمية الدور القيادي في إدارة أعمال الجودة ؛
- تعزيز القيم الأخلاقية تجاه العملاء والمجتمع؛
- وضع معايير أداء عالية؛
- التأكيد على أهمية التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين في جميع المستويات.

المطلب الرابع: أهم أبعاد وقيم ثقافة الجودة

لا تخرج قيّم ثقافة الجودة الشاملة عن القيّم التنظيمية التي تخططها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها وعليه تتنوع قيم ثقافة الجودة الشاملة بالمنظمة بحسب ما وُضعت له ومن بين هذه القّيم ما يلي:[2]

1.قيَّم متعلقة بالنمو والنجاح:

"إن السبب الرئيسي لوجود التنظيمات هو إيجاد قيمة مضافة للمنظمة وتزويد العاملين بها بوظائف مستقرة"

ويتحقق ذلك عن طريق :

- تقدير متطلبات العملاء وتلبيتها؛
- الحفاظ على المركز التنافسي بالاستفادة القصوى من جميع الإمكانات المادية والبشرية؛
- الالتزام الصارم بالمعايير وتبليغ ذلك لجميع العاملين بالمنظمة.

[1] فيليب اتش كروسبي،"الجودة بلا معاناة "،ترجمة محسن الدسوقي،مركز البحوث ،معهد الإدارة العامة ،الرياض،2006،ص:85.

[2] بالاعتماد على المراجع التالية:

- عبد الرحمن توفيق،مرجع سبق ذكره،ص-ص:90-93.
- جاسم حفيان الدوسري ،مرجع سبق ذكره،ص:110.
- احمد علماوي ،مرجع سبق ذكره،ص:79.

2.قيم متعلقة بالأمان:

"إن هدفنا توفير بيئة عمل آمنة و خالية من المخاطر"

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- إعداد القواعد والإجراءات الخاصة بالأمان وتعليمها للعاملين مسبقا؛
- متابعة القواعد الخاصة بالأمان والوقاية من الأحداث التي تظهر؛
- التفكير بأمان وذلك لتعزيز وتثقيف عقلية "الأمان أولا"؛
- حماية العاملين بالمنظمة، والعملاء، والبيئة التي نعمل بها.

3.قيم متعلقة بالرضى عن العمل:

"إن هدفنا هو تزويد كل فرد بالمنظمة بعمل مرضي وبالفرصة لتحسين وتطوير المهارات"

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة تصميم العمل؛
- مشاورة وإشراك العاملين في التغيير الوظيفي وإدخال التكنولوجيا الجديدة.

4.قيم متعلقة بالاتصال:

"تزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة يمكن الاعتماد عليها و التأكيد على أن الإدارة تستمع لأراء الآخرين"

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- التأكيد على أن المسؤولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز الاتصال أفقيا ورأسيا؛
- تعليم واطلاع العاملين بالمنظمة على خطط الإدارة المتعلقة بالمستقبل وكيفية تحقيق الأهداف؛
- التشجيع والاعتراف وتقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال الفعّال؛
- الأمانة ومشاركة الآخرين على الإبداع والتفكير الخلاق،فلابد من جعلهم يستمعون ؛
- الاقتناع بان هناك وجهات نظر مختلفة بالموضوعات المطروحة وهناك اختلافات في المنظور مما ينتج عنها آراء ووجهات نظر متباينة بالنسبة للموضوع الواحد؛
- بناء فريق عمل والعمل معا بروح الفريق.

5.قيّم متعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك:

"الطرق التي نحقق بها النتائج"

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- تشجيع الأمانة؛
- عندما يكون هناك تعارض بين المصالح –الفرد والمنظمة–عندئذ يجب التأكد من أن كل وجهات النظر قد درست بعناية.

6.قيّم متعلقة بتنمية الفرد:

"إن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقدم إلى الأمام يرجع خطوة إلى الخلف"

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- تزويد المديرين بمسؤولية تنمية العاملين التابعين لكل منهم ؛
- اطلاع العاملين بالمنظمة على إحداث التغييرات في تصميم العمل والتمكن من المعرفة و المهارات اللازمة لانجاز العمل بكفاءة؛
- تزويد العاملين بفرص تنمية مهاراتهم من خلال برامج تنمية مهارات العاملين؛
- مكافأة العاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تطوير طرف جديد لأداء العمل .

7.قيّم متعلقة بالجودة:

"إن سياسة المنظمة توضح ضرورة تزويد العملاء بخدمات خالية من العيوب وذات جودة وفي الوقت المحدد وبدون أخطاء أو إهمال"

ويمكننا تحقيق ذلك عن طريق:

–التأكد من أن كل العاملين بالمنظمة قد تدربوا على إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها؛

– تعزيز فرق العمل واتخاذ التصرفات الوقائية والعلاجية لحل مشكلات العمل؛

– تهيئة مناخ ملائم للمشاركة والاشتراك في حل المشاكل مع كل العاملين بجميع إدارات وأقسام المنظمة؛

– التغذية الراجعة من جميع العملاء الداخليين والخارجيين للمنظمة.

ويمكن تصنيف قيم ثقافة الجودة إلى:

قيم الإدارة :

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة؛
- اعتبار الجودة عاملا استراتجيا لأعمال الإدارة؛
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم؛
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة ؛

- الاهتمام بسعادة العاملين في المنظمة وتحفيزهم ،لان إرضاء العميل نتيجة لإرضاء العامل.

قيّم العاملين:

- كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه؛
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى؛
- هدف العامل هو الإنتاج بدون عيب؛
- مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المنظمة.

ويمكن القول مما سبق أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا أساسيا في نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة،باعتبارها الوسيلة الوحيدة وبما تحتويه من مكونات وأبعاد التي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الأفراد وتوجيهها نحو الهدف المراد تحقيقه، والدراسة الحالية تسعى إلى معرفة نوع العلاقة والتأثير بين الثقافة التنظيمية – بالتركيز على عدد من أبعادها ومكوناتها التي سبق أن تمت الإشارة إليها في الفصل الأول- وتحقيق إدارة الجودة الشاملة – بالتركيز على عدد من مبادئها ونفس الشيء تم ذكرها في الفصل الأول- في القطاع البنكي الجزائري من خلال إجراء مقارنة بين البنكين –البنك الوطني الجزائري و بنك البركة الجزائري – يتميّز كل واحد منها بمجموعة من الخصائص الثقافية التي تميزه عن غيره وهذا لمعرفة هل يختلف تأثير هذه الثقافة في تحقيق هذه الإستراتجية باختلاف خصائص كل بنك .

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري

يتطلب تطبيق إدارة الجودة في المنظمة توفر متطلبات أساسية وإجراء تغييرات ضرورية لإرساء مبادئ هذا المفهوم في المنظمة ،كما أن تطبيق السليم لهذا المفهوم يستلزم إتباع عدد من الخطوات والمستويات الأساسية، التي من شأنها أن تحقق التطبيق الناجح لهذا المفهوم في المنظمة وتحقيق العديد من الفوائد.

وبناءا على ما سبق سنحاول في هذا المبحث استعراض النقاط التالية:

- أسباب تزايد أهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي و أهم الفوائد المتوخّات من ذلك؛
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي؛
- مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي؛
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي.

المطلب الأول:أسباب تزايد أهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي

زادت أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك مع ظهور العولمة وزيادة المنافسة في السوق المصرفية ، حيث كانت كل البنوك تعتمد على الميزة التنافسية من خلال إبراز تميز منتجاتها عن المنافسين ،لكن ومع زيادة حدة المنافسة لم يعد في الاستطاعة الاعتماد بشكل كبير على الميزة التنافسية كالسابق، خاصة بالنسبة للبنوك الإسلامية التي كانت تعتمد على تميّز خدماتها عن البنوك التقليدية بسبب تطبيق الضوابط الشرعي، ومع زيادة المنافسة بتقديم البنوك التقليدية منافذ للخدمات وفق الضوابط الشرعية إضافة لتنافسها مع بعضها أصبح التحُول إلى فكرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة ،إذا من خلال إدارة الجودة الشاملة يصبح البنك يتنافس على كل خصائص المنتج ،وعلى جودة كل ما يقدم من خدمات أو ما يقوم به من نشاطات،أي التركيز على الكفاءة وعلى جودة كل أجزاء البنك بالكامل لتحقيق رضا العميل من خلال إشباع حاجاتهم بأقل كلفة ،وبما يتناسب مع قدراتهم المالية المتفاوتة ، مما يؤدي إلى بناء ثقة العملاء والحصول على ولائهم[1].

أولا:أسباب تزايد أهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي

عموما هناك مجموعتان من الأسباب التي تبين أهمية وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي من أهمها:[2]

[1] محمود حسين الوادي،عبد الله إبراهيم نزال،حسين محمد سمحان،"إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"،دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن،الطبعة الأولى،2010،ص:141،بتصرف.

[2] لمى فيصل اسبر،"مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة ،دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في سوريا"،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،جامعة تشرين،سوريا،2009،ص-ص:29-30.

أ.الأسباب الداخلية:

1.ازدياد مستوى وعي العميل وثقافته وإدراكه للتمييز بين الخدمة ذات الجودة العالية وتلك الخدمة الرديئة التي لا تشبع حاجاته وهذا ما دفع للاستجابة لرغباتهم وحاجاتهم.

2.ضرورة مشاركة العاملين في صنع القرارات: حيث يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على الموظفين الذين يتمتعون بدافع قوي للعمل إذا ما كانت المهام الملقاة على عاتقهم واضحة إذ أن مشاركتهم في تقديم الاقتراحات لحل المشاكل واتخاذ القرارات يجعلهم يؤمنون بأهداف البنك ويتحمسون لتقديم الخدمات بجودة عالية.

3.القرارات تستند إلى الحقائق: إن القرارات في البنوك خاصة منها العمومية ذات طابع سياسي ومركزي في الوقت الذي يجب أن تستند القرارات قي البنوك إلى بيانات كمية ونوعية وهذا يعزز التوجه الذي يدعوا إليه هذا المدخل في تركيزه على الحقائق.

4.التركيز المستمر على تحسين العمليات:إن التركيز على المخرجات وحدها ليس كافيا إنما هناك ضرورة للتحسين المستمر للأداء في العمل البنكي وإيجاد معايير دقيقة للأداء وتحسين الإجراءات في العمل الروتيني.

5.زيادة الوقت المقرر للعمليات.

6.ضعف الكفاءة التنظيمية، بما في ذلك ازدواجية بذل الجهود في العمل.

7.ضرورة ترسيخ الشفافية في العمل الإداري والاهتمام بإعادة الهيكلة وتقليل عدد المستويات الإدارية بالشكل الذي يناسب المرحلة المقبلة.

ب. الأسباب الخارجية:

1.التغيرات المتسارعة والشاملة لكل مجالات الحياة إذ أصبح العالم قرية صغيرة ومن الضروري الخروج من المحيط المحلي في التعامل إلى الأسواق العالمية .

2.الاعتراف بالسوق وآلياته واعتباره الأساس في تقييم أداء الإدارة ونجاحها وفشلها.

3.الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة ،والاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات لما لها من أهمية في العمل البنكي.

4.ازدياد حدة المنافسة ،وتماثل الخدمات البنكية وبالتالي السعي لرفع مستوى الأداء وتحقيق التفوق والتميز على المنافسين من خلال تقديم خدمات تمتاز بمستوى عال من الجودة والكفاءة والفعالية.

5.الأزمات المالية الكبيرة التي أصابت الأسواق العالمية في أنحاء العالم كافة.

يمكن الاستنتاج مما سبق أن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري متميز يقدم حلولا للمشكلات التي تعاني منها البنوك إذ أن الروتين المسيطر على أداء و سير العمليات وعدم توفر اتصالات فعالة وعدم الاهتمام

بنظام المكافآت والحوافز يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية للعاملين ويحدّ من مستوى الأداء الجيد مما يدفع باتجاه البحث عن أسلوب إداري شامل يقدم حلا شاملا ومتكاملا للمشكلات التي تعاني منها البنوك.

ثانيا:فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي

قد يكون من الصعب معرفة التأثير المباشر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك ولكن ثبُت من الدراسات السابقة أن تطبيق هذه المبادئ يحقق ميزات كثيرة والتي يمكن أيضا استنتاجها انطلاقا من الأسباب السابقة الذكر ومنها:

- الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي من خلال تبني نمط إداري فعّال مع العملاء إذ أن العميل سواء كان داخليا أو خارجيا،يعتبر في مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو محور العمل في البنك، حيث يهتم العملاء الخارجين بجودة الخدمات التي تقدم لهم في حين يعكس العملاء الداخليون جودة الأفراد والعمليات والبيئة المحيطة.
- زيادة أداء البنوك نتيجة تحسن أداء العاملين بها ومن ثمَّ أداء البنك ككل.
- تساعد البنك في التعرف على مستوى أدائه مقارنة بأداء البنوك المماثلة الأخرى (benchmarking).
- تساعد البنك في التعرف على جوانب الهَدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها.
- خفض تكاليف تقديم الخدمة البنكية بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء وانخفاض احتمال إعادة الخدمة ثانية إلى العميل.
- التحسين المستمر للعمليات خصوصا وان المعطيات العالمية وظروف المنافسة المحيطة بالقطاع البنكي في تغير مستمر وسريع ويجب على البنوك أن تحدد ما هي الخدمات التي يمكن أن تضيف قيمة وتعمل على تحسينها من اجل الوصول إلى إرضاء العملاء وتحسين سمعة البنك.[1]
- تقوية علاقاتها مع العملاء وزيادة رضاهم من خلال تلبية احتياجاتهم المختلفة.
- تحسين مستوى ربحية البنك وتحقيق وفورات مالية وتقليل النفقات الضائعة.
- رفع معنويات العاملين داخل البنك وتحسين اتجاهاتهم وولائهم في مجال العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة بشكل فعّال.
- تعزيز سمعة البنك والمساعدة على تطوير إدارة فعّالة له تركز على الأولويات بشكل صحيح.[2]
- تعزيز الموقع التنافسي للبنك طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم منتجات ذات الجودة العالية للعميل وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.

[1] Macdonald, John ,Understanding Total Quality Management ,Hodder and Stoughton ,London ,1988,p:14.

[2] صالح ناصر عليمات،مرجع سبق ذكره،ص:59.

- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للبنك إنجاز أهدافه المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لموارده البشرية.[1]
- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية والبشرية في كافة مجالات نشاط المنظمة.
- تحدث تطويراً في المقومات الإدارية عن طريق:
- نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها ومواصفاتها.
- أهداف محددة للجودة يمكن قياسها ومتابعة تحقيقها.
- سياسية واضحة للجودة ومعلنة يلتزم بها الجميع.[2]
- انخفاض شكاوى العملاء من جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضاهم.
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر والاستغلال الأمثل لابتكارات العاملين.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.[3]

ويمكن القول مما سبق أن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثل كل النقاط السابقة وأكثر، وفي رأي الدراسة أن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي يتمثل في أنها تجعل البنوك أكثر تكيفاً مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية بما يخدم تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة، ويجعل منها أكثر قابلية لمواجهة المنافسة القوية في ظل التغيرات الكبيرة التي تمس العالم.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا المفهوم ، وذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينطوي على استثمار الكثير من الوقت والمال والإعداد الجيد للعاملين لقبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وهذا الأمر يثير التساؤل عن السبب الداعي لاتخاذ قرار التطبيق وفي الحقيقة فإن هناك سببين أساسين يدفعان المدير إلى المغامرة باتخاذ ذلك القرار وهذان السببان هما:[4]

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي،مرجع سبق ذكره،ص:68.

[2] احمد بن عيشاوي،"إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات"،مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة قاصدي مرباح –ورقلة،الجزائر،08-2005/03/09،ص:510.

[3] فريد عبد الفتاح زين الدين،مرجع سبق ذكره،ص:39.

[4] عبد الرحمن توفيق ،"المناهج التدريبية المتكاملة :منهج الجودة الشاملة تجارب الإبداع والجودة"،مركز الخبرات المهنية "بيمك"،القاهرة،الطبعة الثالثة،2004،ص:53.

- إنهم يدركون ضرورة أن يحققوا شيئاً ما.
- أنه ليس أمامهم بديل أخر.

ولا يوجد اتفاق عام بين الكتّاب والباحثين بشأن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- إذْ هناك من يرى أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في القيادة – الالتزام – فرق العمل – التصميم الفعال – التركيز على العمليات، وأن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب تفاعل العناصر السابقة الذكر[1] .

- وهناك من يرى أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في التالي: [2]

- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة بما يتلاءم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- التسويق والترويج لبرنامج إدارة الجودة الشاملة عن طريق تنظيم المحضرات والمؤتمرات والدورات التدريبية للتعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وفوائدها على المنظمة.
- تدريب وتعليم جميع العاملين بأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة.
- الاستعانة بالخبرات الخارجية من المستشارين ومنظمات متخصصة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،وهذا لتدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ خاصة المراحل الأولى.
- تشكيل فرق العمل من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة،مع إعطاء هذه الفرق الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.
- تشجيع وتحفيز العاملين المشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لخلق جو من الثقة والشعور بالانتماء للمنظمة و تحسيسهم بأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة انجازاتهم إذا تطلب الأمر،بالإضافة إلى ذلك العمل على التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المنظمة.

- في حين هناك من يرى أن المتطلبات اللازمة والأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي تتمثل في العناصر التالية:

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي،مرجع سبق ذكره،ص:63.

[2] رشا محمود بدر،"اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة "،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية –غزة،فلسطين،2009،ص-ص:43-45،بتصرف.

أولا: دعم والتزام الإدارة العليا

تعد القرارات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من القرارات الإستراتجية والطويلة الأجل والتي تتخذ في مستوى الإدارة العليا،حيث يفترض في القرار الاستراتيجي المتخذ تحديد كيفية الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة ،وتحديد الوقت الذي يمكن من تحقيق ذلك ولذلك جاءت الحاجة إلى دعم الإدارة العليا كي يتحقق النجاح،فهي الأقدر على الإقناع بضرورة تطبيقه،كما تملك الدعم المادي والمعنوي ،كما تقوم الإدارة العليا بتهيئة العاملين على مختلف مستوياتهم وإعدادهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم ذلك في تنشيط أداء العاملين وتقليل مقاومتهم للتغيير وعموما يتمثل دعم والتزام الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ما يلي: [1]

- اشتراك الإدارة العليا في الأنشطة الخاصة بالجودة؛
- بذل الإدارة العليا الجهد المستمر في نشر الأفكار عن الجودة في المنظمة والمرتبطة بعمليات الإنتاج؛
- تشجيع بناء ثقافة تعكس مدى اهتمام العاملين بالجودة؛
- تعزيز ثقافة الجودة؛
- تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين في الأداء؛
- توفير رؤية إستراتجية واضحة المعَالم للمنظمة وأهدافها؛
- دعم الإدارة لعمليات الدعاية والإعلان التي تستهدف نشر أسس الجودة المطلوبة.

ثانيا:تنميط العمليات

يتم تنميط العمليات بعد تصميمها بحيث تؤدي إلى توحيد الطرق والإجراءات التي من خلالها ستقدم الخدمة في كافة مجالات العمل داخل البنك ،والهدف من ذلك أن يكون نمط العمل واحد مهما تغير العاملين ويسهم هذا التوحيد بتسريع العمل ،وتقليل التكلفة و زيادة مهارات أداء العامل ورفع مستوى الجودة وتلبية حاجات العملاء بأعلى كفاءة في كافة فروع البنك ويعد تنميط العمليات طريقة لتطوير العمليات الإدارية ،ويترتب عليها تحقيق ما يلي: [2]

- مراقبة وتقييم العمليات المتبعة في تقديم الخدمة؛
- السيطرة المستمرة على عمليات التقديم حسب الموصفات الموضوعة؛
- وضع معايير محددة لجودة الخدمة المقدمة؛
- مراقبة العمليات لدعم تحسين الجودة.

[1] محمود حسين الوادي،وآخرون ،مرجع سبق ذكره،ص-ص:176-178،بتصرف.

[2] جمال أبو دولة،حمد علي النيادي،"تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"،مجلة أبحاث اليرموك،جامعة اليرموك،الأردن،2000،ص:161.

ثالث:المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية[1]

يشير مصطلح المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية إلى التصرفات السلوكية التي تتصل بالمجتمع بحيث تؤثر في التضخم أو البطالة أو التلوث ومن المتوقع عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة مراعاة هذه المسؤولية بحيث يساعد البنك في حل المشكلات ولا يكون سببا في حدوثها فنجد مثلا البنوك الإسلامية كان هدفها هو معالجة آثار الربا السلبية على المجتمع والعمل على تطوير قطاعات السوق من خلال توظيف الأموال والمساعدة في توزيع الزكاة ...الخ،كما تخضع الإدارة في البنوك الإسلامية لإتباع الأخلاقيات الإسلامية لتحقيق رضا العملاء.

رابعا:تحقيق جودة التكلفة

ليس المقصود هنا هو تقديم خدمة بسعر منخفض وإنما القصد هو ربط التكلفة بجودة المنتج وتقسم التكاليف المصاحبة لجودة المنتج إلى ما يلي:[2]

1.التكاليف الوقائية :تكاليف تتحملها المنظمة لأجل انجاز الأنشطة التشغيلية وتقديم المنتج بالجودة المطلوبة، منها:تكاليف تصميم المنتج ،وتكاليف التدريب والتعليم ،تكاليف تحسين العمليات ،تخطيط والرقابة، والمراجعة والتدقيق.

2.كُلف الأداء:تكاليف تتحملها المنظمة لأجل تقييم عمليات تقديم المنتج بالجودة المطلوبة منها تكاليف الفحص ،والتدقيق سواء من الأفراد أو الآلات ،كلف الزمن الذي يستغرقه الفحص في العمليات للتحقق من مطابقة المعايير والمواصفات.

3.تكاليف الجودة الرديئة:والتي تنتج بسبب الشكاوي على مقدمي الخدمة أو طول الروتين والإجراءات،أو بسبب توقف وسائل التكنولوجيا المرتبطة بتقديم الخدمة.

ويسمى مجموع الكلف السابقة الذكر كلف الجودة التي تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تقارير عنها باستخدام مؤشر الجودة الذي يوضح العلاقة النسبية من خلال المؤشرات التالية:

ا.مؤشر العمل:ويمثل النسبة بين كلف الجودة الثلاثة السابقة وبين عدد ساعات العمل المباشرة.

ب.مؤشر التكلفة :ويمثل النسبة بين كلف الجودة وكلف الإنتاج المباشرة وغير المباشرة.

ج.مؤشر المبيعات :يمثل النسبة بين كلف الجودة وإجمالي قيمة المبيعات .

د.مؤشر الإنتاج:ويمثل النسبة بين كلف الجودة وبين كمية الإنتاج.

وهذا يستوجب بحث التكاليف المصاحبة لتقديم المنتج والعمل على التخلص من التكاليف التي تتحملها المنظمة بسبب الإسراف و الهدر،مثل:

[1] محمود حسين الوادي ، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص:181.بتصرف.

[2] المرجع السابق، ص-ص:183-184.

- التكاليف بسبب أخطاء العاملين؛
- انجاز العمليات بوقت أكثر من اللازم؛
- صرف نفقات في غير مكانها.

خامسا:شمولية واستمرارية الرقابة

ترتبط الرقابة بسير العمل وفي النشاط المؤدي لتحقيق الهدف المخطط إليه ومع القدرة على تنميط العمل بحيث يتم انجازه وفق خطوات محددة أصبح ممكنا مراقبة العمل بوضع معيار لقياس مدى تحقق سير العمل وفق الهدف ومن حيث الكمية المحددة والكيفية والزمن والتكلفة ،ثُم التأكد هل هو باتجاه موجب بحيث يُحقق أفضل مما هو متوقع، أو انحراف سالب يستوجب إعادة النشاط إلى المعيار.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي إتباع أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين لأداء العمل في كافة المجالات والمستويات وهذا يقتضي تغيير مفهوم الرقابة من تصيّد الأخطاء إلى المشاركة في كشف الانحرافات وإيجاد الحل والتركيز على التقييم الذاتي لانجاز العامل بحيث تكون الرقابة مهمة كل عامل في البنك ويرتبط بمفهوم الرقابة مفهوم التأكيد على الجودة من خلال التركيز على الآتي:[1]

- التأكد من ضمان تحقق الجودة المطلوبة؛
- تحليل معلومات وشكاوي العملاء؛
- ربط عمليات تصميم المنتج بمدى إشباع حاجات العملاء؛
- تحديد الأهمية النسبية للمواصفات اللازم توفرها في المنتج؛
- مراعاة تحديد معايير الجودة التي تتناسب مع الأهداف القصيرة الأجل؛
- الالتزام بالجودة العالية بما يتناسب مع تقوية العلاقة مع العملاء.

كما يجب مراقبة الجودة في البنوك المنافسة ومقارنة جودة الخدمات المقدمة مع البنوك المنافسة للمساعدة في تحسين الجودة ،كما يجب مقارنة درجة رضى العملاء مع مؤشرات الجودة المتحققة.

سادسا:تبني أسلوب تفتيت المشكلة

عادة ما تواجه البنوك مشكلات تستوجب اتخاذ القرار بحلها وحتى يتمَ ذلك لابد من التعرف أولا على مسببات حدوث المشكلة وهذا بتجزئة المشكلة العامة إلى مشكلات صغيرة يسهل التعامل معها وإيجاد حل لها وبالتالي الوصول إلى حل المشكلة العامة وحتى يتمكن البنك من تحقيق ذلك فإنه يكوّن فرق عمل متخصصة بحيث يقوم كل فريق بدراسة احد مسببات المشكلة العامة وتبادل الخبرات واستثمارها من خلا العصف الذهني والتعاون بين هذه

[1] المرجع السابق،ص:191.

الفرق للتوصل إلى حل المشكلة العامة أو الرئيسة ولأهمية دقة القرار في اعتماد كل الإدارات والعناصر الإدارية عليه بحيث أن فشل القرار يعني فشل البنك وجب تحديد طريقة تتسم بالعقلانية في اتخاذ القرارات وهذا بإتباع الخطوات التالية :[1]

1.تحديد المشكلة :وهذا بوضع تعريف للمشكلة التي تواجه البنك فعموما تنشأ المشكلة نتيجة الاختلاف بين الحالة القائمة والحالة المرغوب الوصول إليها .

2.تحليل المشكلة :أي تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق لمعرفة من ينبغي أن يتخذ القرار ومن سيتم استشارته.

3.تحديد البدائل :لان القرار لا يكون من خلال بدائل متاحة وإنما علينا تحديد البدائل المتاحة ثم اتخاذ القرار باختيار أفضلها .

4.تقييم كل بديل لحل المشكلة :بتحديد المزايا والسلبيات والتنبؤ بمدى حصول السلبيات والايجابيات في المستقبل .

5.اختيار أفضل حل:بعد المقارنة بين الايجابيات والسلبيات لكل بديل حيث يراعى في اختيار أفضل بديل تحقق المعايير التالية :

- المخاطر الناتجة عن القرار لكن عادة ما يتعامل البعض في جو مخاطر عالية،مع ربط المخاطر بحج الكسب.
- بذل اقل جهد لتقليل إزعاج البنك في التغييرات الإدارية.
- التوقيت في اتخاذ القرار بحيث يجب أن يتناسب مع الحاجة له.
- قيود الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ القرار خاصة أن هناك حاجة لخبرات بشرية ومهارات عالية.

6.تحويل القرار إلى عمل فعال:أي اختيار القرار وتنفيذه من قبل المدير والآخرين مما يستوجب تحفيزهم ماديا ومعنويا لتنفيذه.

7.متابعة تنفيذ القرار من خلال التوجيه.

مما سبق يمكن القول أن مدى نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي يتوقف على مدى توافر المتطلبات الأساسية واللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبمساهمة ومشاركة جميع الأفراد في تلك البنوك من مديرين وعاملين ومستشارين .... الخ ،لبناء القاعدة الأساسية والمتينة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لان قرار التطبيق يتطلب جهوداً حقيقية وجادة من القيادة العليا في تفعيل وإرساء أوامر التطبيق .

[1] نفس المرجع ، ص-ص:193-195.

المطلب الثالث:مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي

في كثير من الأحوال يصحَب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغييرات جوهرية في التفكير والأداء مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى : مقاومة التغيير إذْ من الطبيعي أن يقاوم الأفراد التغيير فكل منا يؤدي عمله داخل منطقة الأمان فإذا شعروا بالتهديد فإنهم يقاومون التغيير بل ويمنع العديد منهم حدوث التغيير لهم أو للمنظمة وقد تسبب هذه المقاومة نوعاً من المشكلات داخل المنظمة ومن أجل ذلك يقول "رتشارد ويليامز" أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى أمرين أساسين:[1]

أولاً : لابد من وجود معرفة علمية بالمنظمة أي كيف تحدث الأشياء بالفعل ومن يساعد في إزالة أية عقبات، وما الأشياء التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف.

ثانياً : أن يتوفر لدى الأفراد العاملين الوعي الكامل بإدارة الجودة الشاملة ، أهميتها والأمور التي تخرج عن نطاقها وكيف تتحقق.

لذلك لابد وقبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب تحضير الأرضية لذلك من خلال تغيير بعض الأمور التي يمكن أن تشكل عائق أمام نجاح تطبيق هذا المفهوم.

أ- التغيرات اللازمة لتطبيق إستراتجية إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي :

ومن أهم التغيرات التي يجب أن يقوم بها البنك قبل تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد ما يلي:

أولا :ثقافة المنظمة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير ثقافة المنظمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكنا وناجحا، إن الثقافة التنظيمية الجديدة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، أي لدى جميع العاملين في المنظمة[2] ،ولبعث هذه الثقافة المواتية والمناسبة لإنجاح إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي فإنه توجد مجموعة من الخطوات لذلك:[3]

1.البدء بترتيب الظروف:إذ ليست كل الظروف مناسبة لبناء ثقافة جديدة فهناك ظروف يمكن أن تساعد على استحداث هذه الثقافة ومن أهمها عدم الرضى عن الثقافة الحالية، البدء بإستراتجية جديدة للمنظمة ، مدير جديد للمنظمة، أزمات داخلية حادة ، تكنولوجيا جديدة ، منتجات وأسواق وعملاء جدد، منافسة مستمرة ، اندماج

[1] رميلة لعمور، مرجع سبق ذكره ، ص:47.

[2] أسماء اسطنبولي،"اثر إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الأداء التسويقي ،دراسة حالة الشركة الوطنية للبناءات والمنشات المعدنية"،رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق،جامعة سعد دحلب-البليدة،الجزائر،2008،ص:64.

[3] احمد ماهر،"تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير،الدار الجامعية ،مصر،2007،ص:576.

المنظمة...الخ، ويعتبر وجود واحدة أو أكثر من الظروف السابقة الذكر، سببا جيدا للبدء في بناء ثقافة منظمة جديدة.

2.تصميم ملامح الثقافة: يحتاج تصميم الثقافة الجديدة إلى خطوتين:

الأولى: وتتمثل في معرفة ملامح الثقافة السائدة وهدمها.

أما الثانية: فتتمثل في معرفة ملامح الثقافة الجديدة وتصميمها.

ومن أهم الملامح الواجب معرفتها وتصميمها في الثقافة الجديدة ما يلي:

- مدى دعم المنظمة للعاملين بالموارد والمعلومات؛
- مدى الالتزام والانضباط المطلوب في العمل؛
- مدى الحرية والصلاحيات المتاحة للعاملين؛
- مدى تشجيع المبادرات الشخصية والابتكار والأفكار الجديدة؛
- مدى تشجيع المغامرة وتحمل المخاطر؛
- أساليب الاتصال الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في المنظمة؛
- التعاون والتنسيق المطلوب بين الوحدات؛
- ظروف العمل المادية المؤثرة على ملامح ثقافة المنظمة.

3. نشر الثقافة الجديدة: ويمكن نشر الثقافة الجديدة من خلال بعض الطرق التي تساعد على تغلغلها في أرجاء المنظمة وعلى بثها بين صفوف العاملين والمتمثلة في: الشعارات، الحكايات، اللغة الدارجة (العامية)، الاحتفالات والطقوس، إعلان المبادئ...

4. دعم الثقافة الجديدة:ومن أهم طرق دعمها ما يلي:

- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع معايير وقيّم الثقافة الجديدة؛
- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم ومعايير الثقافة الجديدة وتدريبهم عليها؛
- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة الجديدة؛
- تقديم قصص وحكايات معبرة عن الثقافة الجديدة؛
- الاهتمام بتكريم العاملين الملتزمين بالثقافة الجديدة.

ثانيا :الهيكل التنظيمي

لم يعد الهرم التنظيمي العمودي الطويل يتناسب مع المنظمة المعاصرة المطبقة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه من مشاكل معروفة، كوضع حواجز بين الوحدات الإدارية، وضعف التنسيق بينها، والبطء في اتخاذ القرارات، مما يتطلب تبني هيكل تنظيمي يدعى"مدخل النظم الكلي المتكامل" المكون من هياكل تنظيمية فرعية متكاملة مع

بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك، وهو هدف المنظمة ككل، حيث أن الهيكل التنظيمي الجديد يحدث تكاملا أفقيا وعموديا، معتمدا على أسلوب تنظيمي يدعى "التقاطع الوظيفي"، الذي يحدث تكاملا بين التقسيمات الإدارية بشكل يسهّل معه انتقال الأوامر والتوجهات والمعلومات بسرعة ويسر.

ثالثا: الأنظمة والسياسات

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى وضع أنظمة وتصميم سياسات -بدلا من القديمة المعمول بها- بشكل يسهم في خدمة المنظمة وتحقيق إستراتيجياتها الجديدة، بصفة مرنة لكي لا تشكل أو تفرض قيودا تحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها.

رابعا: التوجه بالعميل وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة

يعتبر العمل على تحقيق درجة عالية من إرضاء العملاء من أهم محاور ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولذلك ينبغي تعميق فكرة العميل يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة؛ وذلك بإنشاء نظام معلومات عن العميل والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن يعرف موقفها، ومنتجاتها، ومنافسيها وعملاءها، وأن تحرص على تحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم والتغيرات في هذه الحاجات والأذواق وتنمية العلاقات معهم.

خامسا: إعادة تصميم العمليات التنظيمية

يتوقف تحقيق مستوى عال من جودة المنتجات على مدى سلامة تصميم كافة عمليات المنظمة وسهولة تنفيذها، فالتصميم القديم القائم على معتقدات ومفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها، ولا يخدم إدارة الجودة الشاملة؛ مما يلزم المنظمة تطبيق تصميم جديد يحقق درجة علية من الأداء والجودة، ولعل أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات يصلح كثيرا في هذا المجال[1].

هذا فالجدول الموالي يبيِّن بعض نواحي التغيير لتطبيق إستراتجية إدارة الجودة الشاملة حسب لـمى فيصل اسبر

[1] أسماء اسطنبولي،مرجع سبق ذكره ،ص:65.

الجدول رقم (14)

نواحي التغيير في المنظمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

المجال	التغييرات
الثقافة التنظيمية وطرق تنفيذ العمل	-توحيد لغة الحديث والعمل؛ -تنمية التعاون وروح الفريق بين الموظفين وصولا إلى قيم ومعتقدات تنظيمية واحدة؛ - تحقيق رسالة المنظمة بفعالية كبيرة.
الهيكل التنظيمي	-تحول أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال إلى أسلوب العمليات؛ -الانتقال إلى التنظيم الأفقي الشبكي المرن؛ -أسلوب تنظيمي يدعى بالتقاطع الوظيفي يحدث تكامل بين التقسيمات الإدارية وعلى المستويات كافة.
إعادة تصميم العمليات	- سلامة تصميم العمليات وسهولة تنفيذها؛ - الجودة العالية في الأداء؛ - تقديم الخدمة السريعة والمتطورة؛ - تخفيض تكلفة الأداء؛ - التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الذاتية؛ - الابتعاد عن البيروقراطية والتمسك الأعمى بالقوانين واللوائح.
الأنظمة والسياسات	- وضع أنظمة جديدة تجعل النظام أكثر تحديدا وتفصيلا في عملية التطبيق؛ - تفريغ النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية عند الحاجة؛ - توفير المرونة في السياسات.
النمط القيادي	- وجود إدارة قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين؛ - الإدارة الجوالة (المرئية) أي يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل؛ - توفر الشجاعة والاعتمادية في القيادة.

المصدر: لمى فيصل اسبر،"مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة ،دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في سوريا"،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،جامعة تشرين،سوريا،2009،ص:34.

يمكن القول أنه من أجل تطبيق إستراتجية إدارة الجودة الشاملة يجب العمل على البنك التأكد من إحداث عدد من التغييرات السابقة و المطلوبة لتطبيق هذا المفهوم على أسس متينة ولابد من توقع مقاومة من طرف العاملين داخل المنظمة أثناء السعي لتحقيق هذه التغييرات؛ ويجب التصدي لها عن طريق التعامل المخطط، وكسب ثقة العاملين و تأييدهم لها و الاستماع إلى مشاكلهم ومحاولة إشراكهم في عملية التغيير وإقناعهم بأن التغيير ضرورة ملحة من أجل بقاء المنظمة و استمراريتها.

ب- مراحل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة:

ليس هناك أسلوب واحد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة متفق علية من قبل جميع الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع فعلى سبيل المثال :

يرى Drummond أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ستة مراحل هي:[1]

- التعرّف على عناصر القوة في المنظمة؛
- معرفة توقعات المستفيد؛
- إيجاد نظام جديد لتقديم الخدمات؛
- تثقيف المستفيد؛
- إيجاد نظام مساند قوي؛
- توفير التغذية الراجعة عن سير برنامج التطبيق.

في حين يرى جوزيف جوران أن عملية تطبيق إدارة الجودة تمر بالمراحل التالية:[2]

- توضيح مدى الحاجة للتحسين؛
- تحديد البنية الأساسية اللازمة؛
- تحديد مشاريع التحسين؛
- تكوين فرق عمل المشاريع وتزويدها بالمواد وتأهيلها بالتدريب؛
- إيجاد نظام للتحكم والرقابة.

إذن يمكن أن نستنتج مما سبق انه لا يوجد أسلوب أو نموذج واحد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتفق عليه الباحثون والمفكرون في الأدب الإداري- وهذا ما لاحظناه في الفصل السابق- إلا أن هذا الاختلاف لا يفهم منه أن عملية التطبيق يمكن أن تتم بطريقة عشوائية وإنما يمكن القول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم أن تكون هناك منهجية معينة تتناسب مع حجم وطبيعة نشاط المنظمة يتم تحديدها مسبقا في خطة توضع لهذا الغرض .

عموما هناك مجموعةٌ من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة تتمثل في المراحل التالية:[3]

[1] حسن محسن حسن أبو ليلي،"إدارة الجودة الشاملة ،دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية "،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،جامعة اليرموك،الأردن،1998،ص-ص:47-51.

[2] عبد الرحمن الهيجان،"منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية "،الإدارة العامة ،الرياض،المجلد 34،العدد1994،03،ص:428.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص-ص:192-194.

1.مرحلة الإعداد:

يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار إدارة الجودة الشاملة جزءا من ثقافة المنظمة والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

ا.تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة وبيان التحديات التي تواجهها.

ب.تحديد احتياجات العملاء ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم واعتبارها أساسا مهما من أسس صياغة أهداف المنظمة.

ج.تعريف قيادات المنظمة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

د.التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة فضلا عن مساندتها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر.

2.مرحلة التخطيط:

تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من اجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة والتزامها بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتتضمن هذه المراحل الخطوات التالية:

ا.تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.

ب.تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بالوضع الراهن للمنظمة، على أن يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

ج.تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمنظمة، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة وقيادية.

د.إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنّوع أرائهم وضمان التزامهم وكسب رضاهم.

و.وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المنظمة بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.

3.مرحلة التقويم :

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة و أولويات تطويرها و تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

ا.تشخيص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.

ب.تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة حيث يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة أن تتناسب مع بيئة عمل المنظمة.

ج.مراجعة ثقافة المنظمة في ضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة و العمل على تطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة.

4.مرحلة التطوير:

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل و أوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

ا.تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.

ب.تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير.

ج.المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة منه من التجارب المماثلة.

5.مرحلة التحسين المستمر:

تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات وأفضل الأداءات من اجل استثمارها مرة أخرى في عملية التطوير المستمر وتتضمن هذه المرحلة الآتي:

ا.الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقويم برنامج التطبيق.

ب.إجراء مقارنة مرجعية للأداء لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع منظمات خدمة مماثلة.

ج.دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملية التطبيق.

د.تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقويم ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

إلى جانب ما ذكر وكما تم إلا شارة إلى ذلك سابقاً أن هناك أكثر من أسلوب ونموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أسهم في وضعها الروّاد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة ،(ديمنج، جوزيف، كروسبي...) و كذلك ما أُدخل على أفكارهم من تعديلات وتحسينات لاحقة (نماذج وجوائز إدارة الجودة الشاملة)، والتي يمكن للمنظمة إن تستفيد منها في اختيار أو تصميم النموذج المناسب لها مع مراعاة خصائصها(حجم ونوع المنظمة ،بيئة العمل،المنافسين في سوق العمل...) كما أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة مرهون بنجاح التحضيرات والتغيرات التي تسبق هذا التطبيق والتي تجريها المنظمة وتؤكد من خلالها التزامها ودعمها لهذا التطبيق كما يجب أن تعلم المنظمة أن هذا التطبيق لا يتم بين عشية وضحاها أو أنها مجرد موضة عابرة تستعمل لأيام وتنتهي صلاحيتها بل هي إستراتجية طويلة المدى عنوانها التحسين المستمر لكل أنشطة وعمليات المنظمة.

ج- مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة:

عند توفير كافة متطلبات ومستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإجراء كافة التغييرات اللازمة تتم عملية التطبيق بشكل متكامل لكن في الكثير من الأحيان لا يتم توافر كافة المتطلبات وبشكل كامل لذلك يمكن للمنظمة أن تبدأ بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لحين توافر جميع المتطلبات وذلك بتبني احد المستويات التي تتمثل في الآتي:[1]

1.مستوى غير الملتزمين :

يشمل هذا المستوى كافة المنظمات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم أو متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأيضا المنظمات التي حصلت على شهادة الايزو ISO9000 ولكنها لم تبدأ بتطبيق فلسفة التحسين المستمر للعمليات ومن أهم خصائص هذا النوع من المنظمات هي:

- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل دون غيرها (مثل معدل العائد السنوي)؛
- عدم تخصيص مبالغ كافية للتدريب والاستثمار في العنصر البشري؛
- غالبية العاملين ليس لديهم اهتمام بالجودة؛
- ضعف أساليب الاتصال بين المستويات المختلفة للمنظمة.

2.مستوى المترددين:

تسمى المنظمات ضمن هذا المستوى بالمترددة وهي المنظمات التي لديها استعداد للتحول لبرنامج أخر، وذلك نظرا لحداثة عهدهم بتحسينات الجودة ،كما لا تتعدى فترة اهتمامهم بعملية تحسينات الجودة ثلاث سنوات ومن أهم خصائص هذه المنظمات في هذا المستوى:

- عجز الإدارة عن التمييز بين نظام الايزو وبين إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم وجود خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين بالمنظمة؛
- أنشطة تحسين الجودة كمالية وليست جوهرية للخدمة؛
- شيوع العمل الفردي أكثر من العمل الجماعي في اغلب عمليات المنظمة؛
- فرق العمل صورية وانتشار ثقافة لوم الآخرين؛
- لا تحضى عملية تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة دعم كافي من جميع أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة.

3.مستوى مستخدمي الأدوات:

منظمات هذا المستوى خبرتهم في تحسين الجودة هي نفس خبرة المستوى السابق ولكن تتراوح فترة اهتمامهم بتحسينات الجودة من ثلاث إلى خمس سنوات و المميز في هذا المستوى توظيف أو استخدام المنظمات لبعض

[1] انظر كل من :

- زكي عبد العال عبد العزيز عبد العال،مرجع سبق ذكره ،ص-ص:101-104.
- قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص-ص:313-315.

أدوات التحسين المستمر في معالجة المشاكل مثل:الأدوات الإحصائية لضبط العمليات، حلقات الجودة مجموعات تحسين الجودة وتصميم التجارب وغيرها، ومن أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى:

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة ،حيث يرون أن تحسين الجودة ليس من مسؤوليتهم؛
- تتركز جهود تحسين الجودة على العمليات الرئيسة لتقديم الخدمة ، مع بقاء العمليات الأخرى مستمرة في عملها بدون وجود تحسينات؛
- تطبيق برنامج التحسين على المشاكل الحالية وليس المستقبلية.

4.مستوى منفذي التحسينات:

بعد مضي خمسة إلى ثمانية سنوات من ممارسة المنظمات لعملية تحسين الجودة تصل هذه المنظمات إلى المستوى الرابع وبالتالي فهي تهتم بتغيير ثقافة المنظمة على المدى الطويل من اجل غرس قيم الجودة في جميع أنشطة وعمليات المنظمة ومن أهم خصائص هذا المستوى:

- تطبيق سياسة المعيب الصفري لجميع عمليات المنظمة ؛
- وجود برامج تدريب وتعليم طويلة المدى ولكافة المستويات الإدارية؛
- تطبيق برنامج التحسين المستمر لجميع عمليات المنظمة الحالية والمستقبلية؛
- استخدام المقارنة المرجعية في برنامج التحسين المستمر.

5.مستوى رابحي الجوائز:

تكون المنظمات في هذا المستوى قد طبقت بالفعل جميع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مند فترة ليست بالقصيرة وقد حققت الفوائد التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من جراء تطبيقها لمدخل إدارة الجودة الشاملة وفي هذا المستوى تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة مثل:جائزة ديمنج،جائزة مالكولم بالدريج، والجائزة الأوروبية للجودة ،كما انه ليس بالضرورة أن تكون المنظمات التي وصلت لهذا المستوى قد ربحت إحدى الجوائز السابقة الذكر ولكن من المفترض أن تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة ناضجة في إدارة الجودة الشاملة من حيث طبيعة الثقافة والقيم والقدرات واندماج العمّال ومن أهم خصائص المنظمات في هذا المستوى ما يلي:

- الالتزام الكامل لأعضاء الإدارة العليا ببرامج التحسين المستمر؛
- مشاركة جميع العاملين ببرامج التحسين المستمر للعمليات في المنظمة؛
- إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المنظمة؛
- إجراء مقارنات مرجعية فيما يتعلق بالاستراتجيات وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية؛

- اعتقاد كافة العاملين بان إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال يهدف إلى إشباع وإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين.

6.المستوى العالمي:

يتصف هذا المستوى بوجود التكامل بين استراتجيات الأعمال واستراتجيات التحسين المستمر للعمليات والتي تجعل من العميل مرتكزا لتطبيق برامجها المستقبلية وتعتبر منظمات هذا المستوى لديها الخبرة الكاملة والشاملة حول تطبيق برامج الجودة الشاملة لما لديها من خبرة طويلة (أكثر من عشر سنوات) في هذا المجال وبما يؤهلها للإشراف على برامج التطبيق من منظمات أخرى وهي غالبا منظمات أعمال دولية والتي يكون زبائنها متعددي الجنسيات والأعراق واللغات والثقافات،ومن خصائص المنظمات في هذا المستوى :

- تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى أسلوب حياة وأسلوب لإدارة الأعمال في كافة الإدارات؛
- التطوير والتحسين المستمر أصبح عادة وعمل يومي لجميع العاملين؛
- لها ثقافة تنظيمية قوية تتكامل مع ثقافة الجودة الشاملة؛
- التزام الإدارة العليا الكامل،والدعم القوي لها على كافة المستويات؛
- التميز في تقديم الخدمة لعملائها؛
- تحقيق رضا كامل لزبونها الداخلي والخارجي.

ويمكن القول مما سبق أنه يمكن للمنظمة في حالة عدم اكتمال كل المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن لها أن تبدأ بعملية التطبيق بطريقة مرحلية تضمن من خلالها استيفاء كافة المتطلبات لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفي نفس الوقت تهيئة الأفراد العاملين تدريجيا على العمل وفق منطلقات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق ذلك يستلزم من المنظمة العمل بجدية وصبر طويل الأمد.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي

برغم ما يحققه تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من فوائد للمنظمات فإنها تواجه مصاعب أثناء عمليات التطبيق و لقد اجمع الكثير من المفكرين والكتاب على تحديد مجموعة من المعوِقات التي تقف حائلا دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ولتجنب تلك المعوِقات يجب الانطلاق من حقيقة مفادها أن "تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات أساسية في الكيفية التي تعمل بها المنظمات"[1]،والتي تمَّ استعراض أهمها سابقا، وعموما يمكن إجمال بعض المعوِقات التي تحُول دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات إلى:

[1] ستيفن كوهن، رونالد براند ،"إدارة الجودة الكلية في الحكومة :دليل عملي لواقع حقيقي"،ترجمة عبد الرحمن الهيجان،معهد الإدارة العامة ،الرياض،الطبعة الأولى،1997،ص:133.

- الفشل في تغيير ثقافة المنظمة فعدم قدرة القيادة على خلق ثقافة يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بآرائهم وأفكارهم و إبقائها على ثقافة تنظيمية قائمة على إصدار الأوامر و المراقبة التي يحكمها الخوف والبيروقراطية بالإضافة إلى عدم قدرة القيادة على تغيير أساليبها وطرق انجازها للنشاطات يؤدي إلى صعوبة تبني إدارة الجودة الشاملة.
- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا مثل الاستقالات،ودوران العمل،التقاعد...
- توقع نتائج سريعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.[1]
- الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة ترعى وتشجع وتكافئ الانجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الانجازات الجماعية والانجازات التنظيمية.
- التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحُول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة .
- الوقت الطويل الذي تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.
- الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بسبب:

أ.معايير قياس متطلبات العميل غير واضحة ومتجددة .

ب.قلة الوعي بحاجات العميل واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة.

ج.اتساع وتنوع خدمات بعض منظمات الخدمة مثل التعليم العالي ،الصحة...

د.فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات العميل غائبة وضعف الثقة بالجهات أو الأقسام المقدمة للخدمة.

- مقاومة التغيير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الذين يخشون أن يفقدوا امتيازاتهم أو منطقة الراحة لديهم .
- عدم وجود إدارة قوية ،فأي تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا للمنظمة ويجب على هؤلاء أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها، وان يكونوا صبورين لانتظار نضج عملية تغير البيئة قبل الحصول على النتائج.
- الإرث الاجتماعي والثقافي وهو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المنظمات أو من قبل الزبون وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين في عمليات تقديم الخدمة .
- عدم توفر الدعم المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.[2]

[1] حسن محسن حسن أبو ليلي،مرجع سبق ذكره،ص:53،بتصرف.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي،"إدارة الجودة في الخدمات"،مرجع سبق ذكره،ص-ص:195-196.

- عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة إدارة الجودة الشاملة وشعورهم بأنها تمثل المهدِد للعاملين.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها فقط لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة وإعفاءها من حاجات العملاء الخارجين ورغباتهم.
- تشكيل فرق عمل كثيرة ، وعدم توفير الموارد أو الإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.[1]
- اتخاذ قرار التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبل مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- التوقعات غير الواقعية لتكلفة إدارة الجودة الشاملة ،حيث يتوقع بأن تكلفة إعادة العمل مرة ثانية سوف تتلاشى نهائيا بمجرد تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الأنشطة الوقائية المطلوبة لاكتشاف المشاكل قبل وقوعها والعمل على حلها.[2]
- تأثير العوامل القانونية والسياسية على اتخاذ القرارات .
- ضعف وضوح الأهداف ومحدودية غاياتها.
- ضعف في توفر الخبرات والمهارات الجيدة.
- محدودية التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار
- الافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد.
- ضعف التدريب والتطوير للعاملين.[3]

بالإضافة إلى مجموعة من المعوقات سيتم التطرق إليها في الفصل الرابع.

ويمكن القول مما سبق أن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب جهوداً يتسم بالشمولية ليغطي كافة العناصر والمتطلبات الأساسية التي تمّ الحديث عنها سابقا، فالمطلوب لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة هو تغييرٌ كليٌ في التفكير ، وتحقيق التغيير المطلوب في اتجاهات و سلوك الأفراد و هو الجانب الأهم والأصعب الذي يمكن للمنظمة أن تواجهه ،فتغيير ثقافة الأفراد وسلوكياتهم واعتقاداتهم اتجاه شيء معين يتطلب تخطيط وجهد وصبر طويل.

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي،مرجع سبق ذكره،ص:69.

[2] بدرية المعتز عبد الكريم البليسي،"إدارة الجودة والأداء،دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن "،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،الجامعة الأردنية ،الأردن،2000،ص:33.

[3] عبد الله صالح بن عبد الله عبد الرب،"إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة اليمنية العامة لصناعة وتسويق الاسمنت،دراسة حالة مصنع البرح"،رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة عدن،اليمن،2004،ص:56.

خلاصة الفصل الثالث:

استعرضنا من خلال هذا الفصل مفهوم جودة الخدمات البنكية ولاحظنا أن الخدمات البنكية في معظمها إن لم نقل كل البنوك هي متشابهةٌ و متماثلةٌ، وهذا ما أدى إلى تزايد أهمية الجودة في الخدمات البنكية وهذا لاستحداث نوع من التميُّز خاصة مع دخول المفاهيم الجديدة (العولمة) أصبح العالم قرية صغيرة يتمُّ فيها التنافس ليس فقط على المستوى المحلي بل الدولي أيضا ولعل من أهمِّ أهداف الدراسة الحالية هي التنويه بأهمية إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات خاصة قطاع البنوك منه و كيفية جعل هذا الأخير يتميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة راقية ، خاصة مع دخول منافسين دوليين في هذا المجال.

كما حاولنا في هذا الفصل التركيز على أهمية ترسيخ مفهوم ثقافة الجودة في تقديم الخدمات البنكية وهذا لما له أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميُّز ،على اعتبار أن الثقافة التنظيمية أَحدَ أهمِ المداخل الأساسية التي يمكن للبنوك التجارية التركيز عليها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بنجاح، هذا و قد تمّ استعراض الأسباب المختلفة و الملِّحة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مختلف الأنشطة والعمليات البنكية ، وتحليل مختلف المتطلبات الضرورية والتغيرات اللازمة لإرساء مبادئ ومرتكزات هذا المفهوم و أهم المراحل والمستويات التي يمكن من خلالها للمنظمات بصفة عامة و المنظمات الخدمية بصفة خاصة أن تتبنى هذا المفهوم وتجعله أسلوباً وطريقة حياة ،كما نَـوَّهنَا إلى أن تطبيق هذا المفهوم لا يخلو من المعوِقات التي يمكن أن تواجه المنظمة أثناء تطبيقها له وأكدنا على أن هذا التطبيق لا يتم بين عشية وضُحاها وإنما هذا التطبيق هو بمثابة إستراتجية طويلة المدى تستلزم تخطيطا وجهداً و وقتاً بالإضافة إلى ثقافةٍ تنظيمية قويةٍ وداعمة لنجاحها، و هذا ما تسعى الدراسة الحالية إليه، من خلال إبراز العلاقة بين المضامين المختلفة للثقافة التنظيمية و تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي و هذا ما سنتعرض له في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري

تمهيد:

بعد استعراضنا في الجانب النظري لمفاهيم ومضامين كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة التي تربط بين كل من المفهومين السابقين نظريا ، سنحاول في هذا الفصل ومن الجانب الميداني إيجاد تلك العلاقة بالتطبيق على البنوك التجارية الجزائرية و باختيار بنكين هما: البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري ، وهذا للإجابة على فرضيات الدراسة من خلال توضيح مضامين العلاقة بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية ،وإدارة الجودة الشاملة) ومدى اختلافها في كل من البنكين محل الدراسة من خلال إجراء دراسة مقارنة.

وبناءا على ما سبق نحاول من خلال هذا الفصل استعراض الآتي:

- تقديم البنكان محل الدراسة "البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري".
- عرض عناصر الدراسة الميدانية.
- عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها.

المبحث الأول: تقديم البنكان محل الدراسة " البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري"

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم كل من البنكين محل الدراسة من خلال عرض النقاط التالية:

- نشأة و مراحل تطور البنك الوطني الجزائري؛
- أهداف ومهام البنك الوطني الجزائري؛
- نشأة و مراحل تطور بنك البركة الجزائري؛
- أهداف ومهام بنك البركة الجزائري.

المطلب الأول: نشأة و مراحل تطور البنك الوطني الجزائري

في أواخر سنة 1980 عرفت الجزائر سلسلة من التغيرات في القاعدة الاقتصادية،وهذه المرحلة تميزت بالانتقال من "الاقتصاد الاشتراكي" إلى اقتصاد سادَ فيه قانون السوق (أي اقتصاد السوق)، وفي ظل هذا الوضعية الجديدة التي أثرت على القطاع المالي والقطاع البنكي على وجه الخصوص وسعى البنك الوطني الجزائري على غرار البنوك الأخرى إلى مواكبة تلك التغييرات والتطورات الاقتصادية الجديدة من خلال سعيه إلى المساهمة الفعّالة في تطوير ونمو المستوى الاقتصادي والصناعي للبلاد وهذا عن طريق الخدمات البنكية المتنوعة والمتمثلة في مشاركته في تمويل عدد كبير من المشاريع الصغيرة والكبيرة سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص وذلك على المستوى الخارجي على شكل اقتناء عتاد وآلات ومواد أولية أو على المستوى المحلي، من خلال منحه تسهيلات للمستثمرين بهدف الحصول على قروض بكافة أشكالها ،مما ساعد على خلق نسيج صناعي ساهم إلى حد كبير في امتصاص البطالة ورفع القدرة الشرائية للأفراد وتحسين مستواهم المعيشي والاجتماعي .

ويمكن أن نميز المراحل التي ساهمت في نشأة وتطور البنك الوطني الجزائري إلى مرحلتين أساسيتين هما:

1.مرحلة ما قبل 1988:

بعد الاستقلال كان عدد البنوك لا يتعدى 20 بنكا،وكلها كانت تحت سيطرة الفرنسيين الذين اظهروا ترددهم في المشاركة الفعالة في تمويل النشاط الاقتصادي خاصة بعد انتهاج الجزائر النظام الاشتراكي و نظرا لهذه الوضعية تيقّنت الجزائر بأنه من الضروري تولي زمام الأمور واسترجاع تسيير النظام المصرفي فشرعت في سياسة تأميم البنوك الأجنبية بداية عام 1966 وكذلك إنشاء بنوك أخرى وبكل أنواعها قصد توسيع القطاع البنكي وقد نتج عن عملية التأميم تلك ميلاد البنوك التجارية الجزائرية والتي منها البنك الوطني الجزائري.

ويعدّ البنك الوطني الجزائري "la Banque Nationale d' Algérie (BNA) " هو أول منظمة بنكية تأسست بموجب الأمر66-178 المؤرخ في13جوان 1966 ليحل محل مجموعة من البنوك الأجنبية والتي تم تأميمها وهي: [1]

- القرض العقاري الجزائري التونسي؛
- القرض الصناعي والتجاري؛
- البنك الوطني من الصناعة والتجارة في إفريقيا؛
- بنك باريس والبلاد المنخفضة(هولندا).

في 30 سبتمبر1968 مُنحت للبنك الوطني الجزائري امتيازات تمثلت في احتكار تمويل القطاع الفلاحي إلا أن هذا الاحتكار لم يدم طويلا حيث انه في مارس1982 وفي إطار إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، قررت السلطات العمومية إنشاء مؤسسة مالية بنكية متخصصة هدفها الرئيسي هو التكفل والإشراف على عملية تمويل وتشجيع التنمية الريفية ،وعليه كان ميلاد بنك الفلاحة والتنمية الريفية la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) في مارس 1982.

2.مرحلة الإصلاحات من 1988 إلى يومنا هذا

في سنة 1988 وفي إطار الإصلاحات التي فرضها القانون رقم 01/88 المتضمن قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل أسهم ،فقد تم تحويل البنك الوطني الجزائري إلى مؤسسة مالية ذات أسهم برأس مال يقدر:3.5 مليار دينار جزائري ،مقسم إلى مساهمات برؤوس أموال هي:

- مساهمة سلع التجهيز بـ :35 %؛
- مساهمة المحروقات بـ :35 %؛
- مساهمة الصناعة والمنتجات الاستهلاكية بـ :20 %؛
- مساهمة الصناعة المتنوعة بـ :10 %.

كما تميزت هذه المرحلة بظهور قانون النقد والقرض 90-10 المؤرخ في 1990/04/14 الذي أعاد تعريف هيكل النظام البنكي وجعل القانون المصرفي في سياق التشريع البنكي المعمول به في البلدان المعاصرة ويعتبر هذا القانون من أهم القوانين الناتجة عن الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر سنة 1988 حيت أصبحت البنوك كباقي المؤسسات التجارية تتمتع باستقلالية في التسيير وأصبحت تمارس نشاطا تجاريا واسعا بدل أن كانت بنوك إيداع فقط حيت

[1] قوريني،" الاقتصاد الجزائري في ظل النظام الاشتراكي"،2013/05/29"http://islamfin.go-forum.net/t7-topic

بدأت في التعامل بصرف العمولات وإعطاء القروض بفوائد كما أنها أصبحت خاضعة للضرائب كغيرها من المؤسسات التجارية .

وقد فتح قانون النقد القرض 90-10 المجال لتوسيع النظام البنكي بواسطة القطاع الخاص والمختلط والذي يشمل مجموعة من البنوك الخاصة والمختلطة وشركات تأمين خاصة.

ويعتبر البنك الوطني الجزائري(BNA) أول بنك جزائري ينال موافقة مجلس النقد والقرض على خطة التأهيل والتحديث، وتتمحور هذه الخطة على التحسين المستمر للأداء في النشاطات التالية : المحاسبة، المعلوماتية، تسير المحفظة، الأسهم والسندات، إدارة الموارد البشرية، إدارة الخزينة، القسم التجاري، الرقابة الداخلية والإدارة العامة وكمثال على برنامج التحديث أجرى البنك دراسة استغرقت سنة كاملة لإعداد خطة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والتي تفصل الإدارة التجارية عن نشاط القروض.

ولبنك (BNA) عدة مساهمات ومنظمات تابعة له في الخارج، فعلى سبيل المثال:[1]

- يملك ما نسبة 50% من رأس مال البنك الجزائري للتجارة الخارجية ومقره في زيوريخ بسويسرا.
- يملك(BAN) نسبة 12,5% من رأس مال مصرف " الاوف شور" المسمى بنك المغرب العربي للاستثمار والتجارة ومقره الجزائر وذلك إلى جانب بنوك أخرى تساهم في هذا البنك.
- يساهم في رأس مال المنظمة المختلطة الجزائرية المغربية للتجارة.
- كما يساهم البنك في برنامج تمويل التجارة العربية البينية الذي أطلقة صندوق النقد الدولي، وتصل تمويلاته إلى نحو 453 مليون دينار.

أما إسهاماته في الجانب الداخلي فتكمن فيما يأتي:

- المنظمة الجزائرية للمساهمات والتمويل؛
- منظمة الخدمات والتجهيزات الأمنية؛
- منظمة التدريب والتكوين بين البنوك.

وفي سنة 2011حقق البنك الوطني الجزائري نتيجة أرباح صافية بقيمة 34.8 مليار دج أي بزيادة بنسبة 6.8 % مقارنة بسنة 2010، وتؤكد هذه النتيجة الإيجابية للبنك الوطني الجزائري نسبة النمو المسجلة والمقدرة بـ8.1 %بالنسبة للمنتجات البنكية و12,26 % بالنسبة للأصول الصافية للبنك، ولم يقدم البنك الوطني الجزائري معطيات رقمية حول إنجازاته سنة 2011 فيما يخص المنتجات البنكية ولا بخصوص أمواله الخاصة، حيث أنه يؤكد أن تلك النتائج تعكس الأعمال والجهود المبذولة من قبل البنك من خلال الركائز الثلاث المتمثلة في: المورد البشري، والنظام الإعلامي، والتنظيمي، ويكون البنك الوطني الجزائري بفضل أكثر من 2.2 مليون حساب من شتى المجالات بصدد مواصلة نموه سنة 2011 من خلال تحقيق حصيلة إجمالية بـ1620 مليار دج بارتفاع بنسبة 14 % مقارنة

[1] تقارير نشاط بنك BNA،2003.

بسنة 2010، وتتوفر شبكة البنك الوطني الجزائري على 201 وكالة تم إنشاء بعضها سنة 2011 تتضمن فضاءات أوتوماتيكية تعمل على مدار الأيام والأسبوع 24/24، ويؤكد مدراء هذا البنك بان حصيلة سنة 2011 هي أيضا نتاج جهود البنك الوطني الجزائري باتجاه موردها البشري الذي يعدّ المورد الأساسي والأهم بالنسبة إليهم [1].

المطلب الثاني :مهام وأهداف البنك الوطني الجزائري

أولا:أهداف البنك الوطني الجزائري

يتمثل الهدف الأساسي للبنك الوطني الجزائري في خدمة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي رسمتها الدولة، وسرعان ما احتل البنك مرتبة متقدمة بين البنوك التجارية الجزائرية من ناحية تمويلاته للقطاعات الاقتصادية وخصوصاً الصناعة التي تعد حقل اختصاصه، ويشكل هذا البنك ظاهرة في الجزائر فهو أول منظمة بنكية نشأت بعد الاستقلال وهو يتبوأ المرتبة الأولى في التمويلات وهذا يعني المساهمة في التنمية وتحريك القطاعات الاقتصادية فقد قدم حجماً كبيرا من التمويلات التي ساهمت في بناء الصناعات الإستراتيجية ولا يزال متميزاً في هذا الدور من خلال تمويله المنظمات الصغرى والمتوسطة.

وللبنك الوطني الجزائري جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل ولايات الوطن؛
- إدخال تقنيات و وسائل حديثة، لمواكبة التقدم التكنولوجي، في ظل الإصلاحات النقدية؛
- ترقية العمليات المصرفية المختلفة كمنح القروض و جذب الودائع...إلخ؛
- احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي؛
- لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية.

ثانيا: مهام البنك الوطني الجزائري

يمكن تلخيص مهام البنك في النقاط التالي:

- تقديم خدمات بنكية مختلفة للأفراد و المؤسسات عن طريق منتجات متعددة (الاعتمادات المستندية، البطاقات الائتمانية ،الصكوك والشيكات) قصد تحصيل عمولة تزيد من ربحه ؛
- تحصيل الودائع البنكية الخاصة بالصرف و القرض في إطار التشريع البنكي القائم و القواعد الخاصة به؛
- العمل على تقديم تسهيلات فيما يخص عمليات الصندوق،السحب على المكشوف ،الخصم والاعتمادات المستندية .....الخ؛

[1] الأحداث،"البنك الوطني الجزائري يحقق أرباحا بـ 34.8مليار دج سنة 2011"،http://www.elahdath.net/index.php/general/7485.html،2013/06/01.

- تنفيذ سياسة الدولة الخاصة بالائتمان القصير والمتوسط الأجل وانتهاج خطط إستراتجية تتلاءم مع السوق النقدية والتغيرات الاقتصادية ؛
- تمويل التجارة الخارجية؛
- إعطاء ضمانات في مجال الصفقات العمومية؛
- إعطاء قروض و تسبيقات بدون أو بضمانات؛
- التدخل في عمل الصرف الآني أو الآجل؛
- العمل كمراسل للبنوك الخارجية؛
- تقديم خدمات الوساطة في عمليات الشراء و البيع و الاكتتاب في السندات العامة و الأسهم؛
- تسليم و تحويل القيم المنقولة أو رهنها؛
- معالجة كل عمليات التبادل على الحساب أو لأجل، و كل أنواع القروض، الرهن الحيازي و تحويلات العملة الأجنبية.

بالإضافة إلى هذا يقوم البنك بدور بارز في المجال الاجتماعي من خلال فرص العمل التي يوفرها حيث يعمل لديه ستة ألاف شخص وهو يحظى بثقة عالية لدى الجزائريين تجعله مطمئناً إلى المحافظة على حصته السوقية وتنميتها ودليل ذلك قدرته على زيادة عدد عملائه سنوياً بنسبة عالية إذْ سجل في السنوات الأخيرة الماضية ارتفاعاً في عدد الحسابات والذي يفوق الـ 100 ألف حساب سنوياً ليصل إلى أكثر من مليون ونصف المليون حساب ،والبنك الوطني يعتبر من البنوك الوطنية القديمة في الجزائر التي تتمتع بوفاء المتعاملين معها فهي تتواجد معهم أينما كانوا عبر شبكة فروع واسعة على كامل التراب الوطني التي تقدم لهم الخدمات البنكية التي يحتاجونها ، وعلى الرغم من اطمئنان البنك الوطني إلى وجود الطلب المتنامي على الخدمات البنكية والى وفاء عملائه الدائم، فهو لا يكتفي بهذا الأمر ويعتبر من حق عملائه الحصول على أفضل وأجود الخدمات البنكية وهو اقل ما يقدمه لهم كمبادلة لوفائهم ولهذا تعمل إدارة البنك الوطني الجزائري على تأهيل شامل لكل مرافق البنك من بناء فروع وتجهيزات وموارد بشرية وخدمات جديدة والى جانب ذلك تجري عملية تحديث تهدف إلى تقديم خدمات جديدة ذات مواصفات وجودة عالية[1].

ومع تزايد المنافسة في السوق المحلية يسعى البنك الوطني الجزائري لابتكار خدمات جديدة تسهل على عملائه التعامل النقدي عبر كامل الوطن وأهم هذه الخدمات هي وسائل الدفع المضمونة مسبقاً ولا تحتاج إلى مراجعة المركز أو الفرع ومنها : الشيك المضمون، بطاقة الفيدلتي، وأنواع أخرى من البطاقات والوسائل التي من شانها أن تمنح حاملها مميزات أكثر وتوفر عليهم الجهد والوقت وتؤمن لهم الخدمة المميزة ذات الجودة المتميزة.

[1] معراج هواري،"تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية ،دراسة ميدانية" ،أطروحة دكتوراه غير منشورة في التسويق ، جامعة الجزائر،الجزائر،2005،ص:218.

المطلب الثالث: نشأة و مراحل تطور بنك البركة الجزائري

أولا :نبذة عن مجموعة البركة البنكية

يعتبر بنك البركة الجزائري أول مصرف إسلامي في الجزائر من حيث النشأة، وهو يمثل إحدى الوحدات البنكية التابعة لمجموعة البركة البنكية وتعد هذه المجموعة واحدة من أقدم المجموعة البنكية الرائدة في صناعة الخدمات المالية الإسلامية وهي شركة بحرينية مدرجة في بورصتي البحرين و ناسداك دبي، وهي من ابرز البنوك الإسلامية العالمية الرائدة وتقدم المجموعة خدمات التجزئة البنكية والتجارية والاستثمارية بالإضافة إلى خدمات الخزانة وذلك وفق لمبادئ الشريعة الإسلامية هذا ويبلغ رأس المال المصرح به للمجموعة 1.5 مليار دولار أمريكي ،كما يبلغ مجموع حقوق المساهمين نحو 1.8 مليار دولار، و للمجموعة انتشار جغرافي واسع ممثلا في وحدات بنكية تابعة ومكاتب تمثيل في اثنتي عشرة دولة تدير بدورها أكثر من 400 فرعا[1]،وهذه الوحدات هي: البنك الإسلامي الأردني، بنك البركة الإسلامي (البحرين) ، بنك البركة الإسلامي(باكستان)، بنك البركة الجزائري، بنك البركة السودان، بنك البركة جنوب إفريقيا ، بنك البركة لبنان، بنك التمويل التونسي السعودي (تونس)، بنك التمويل المصري السعودي(مصر)، بنك البركة التركي للمشاركة، بنك البركة سوريا، ومكتب تمثيلي باندونيسيا ،وقريبا فرنسا [2]

وتهدف مجموعة البركة إلى أن تكون أول مجموعة بنكية إسلامية عالمية ،وتقدم مجموعة واسعة من الخدمات المالية بما يتفق مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

ثانيا :نشأة ومراحل تطور بنك البركة الجزائري

تعود فكرة إنشاء بنك البركة الجزائري (**Banque El Baraka d'Algérie**) إلى سنة 1984،حيث تم الاتصال بين الجزائر ممثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) ، وشركة دَلــة البركة القابضة الدولية وهي مجموعة بنكية سعودية يقع مقرها في مملكة البحرين وتقوم بتقديم معاملات مالية وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية وقد انبثق عن هذا الاتصال تقديم مجموعة البركة البنكية قرض مالي للجزائر قيمته 30 مليون دولار خصص لتدعيم التجارة الخارجية فكان هذا القرض بمثابة فرصة لخلق جو من الثقة المتبادلة بين الجزائر وشركة دَلــة البركة وفي سنة 1986 قامت مجموعة دَلــة البركة بعقد ندوتها الرابعة بالجزائر العاصمة أين بدأت تتبلور فكرة إنشاء بنك إسلامي في الجزائر[3] .

[1] موقع البركة ،"نبذة عن مجموعة "،www.albaraka.com/ar/default.asp?action=article&id=502/،2012/11/17.

[2] تقريربنك البركة الجزائري ،2010.

[3] عبد الله بن منصور،سليمان مرابط،"تقييم تجربة بنك البركة في إطار إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة مقدمة إلى الندوة التدريبية الدولية حول :تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية ، جامعة فرحات عباس ،الجزائر،25-2003/05/28،ص:05.

وعلى هامش انعقاد الدورة الرابعة عشر للبنك الإسلامي للتنمية المنعقدة في الجزائر،تم الاتفاق بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،ومجموعة دلة البركة بإنشاء أول مشروع للتمويل على شكل بنك أطلق عليه اسم "بنك البركة الجزائري" بتاريخ 29 ماي 1991،كشركة مساهمة في إطار قانون النقد والقرض (القانون رقم 90-10 لسنة 1990)،الذي صدر مع الدخول في مرحلة الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ،أما عن بداية ممارسة نشاطه بشكل فعلي فكانت في شهر سبتمبر 1991.[1]

وبلغ رأسمال بنك البركة الجزائري (BBA) عند الإنشاء 500 مليون دج، مقسمة بالتساوي على 500000 سهم، أي ما يعادل 1000دج، للسهم الواحد ،يشترك فيه مناصفة كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بنك عمومي جزائري)، ومجموعة دَلــة البركة القابضة الدولية ،وقد قام البنك برفع قيمة رأس ماله سنة 2006 بمقدار أربعة أضعاف ، أي ما يعادل 2.5 مليار دج، حسب الأمر 03-11،الذي نتج عنه تغيير في توزيع حصص رأس المال على المساهمين حيث أصبحت:

- نسبة مشاركة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 44%؛
- نسبة مشاركة دَلــة البركة القابضة 56%.[2]

أما عن حصيلة بنك البركة خلال عام 2012، فقد أعلن بنك البركة أن البنك واصل تحقيق النتائج المالية الجيدة ، ونجح في تحقيق زيادة في صافي دخله وودائعه و موجوداته التشغيلية ،حيث نمى صافي الدخل بنسبة 11%، والموجودات بنسبة 13.40%،ومحفظة الاستثمار والتمويل بنسبة 3%، وودائع العملاء بنسبة 14% وحقوق الملكية بنسبة 8%،وقد أظهرت النتائج المالية للبنك ارتفاع مجموع الدخل التشغيلي بنسبة 7% ليبلغ 8.3% مليار دج أي ما يعادل 106.8 مليون دولار أمريكي خلال سنة 2012،وبعد خصم المصاريف التشغيلية ،حقق صافي الدخل التشغيلي زيادة بمقدار 7% ليبلغ 5.7 مليار دج خلال العام 2012 أي ما يعادل 73.33 مليون دولار ،في حين حقق صافي الدخل زيادة جيدة بلغت نسبتها 11% ليبلغ 4.19 مليار دج أي ما يعادل 53.9 مليون دولار خلال 2012.

وبنهاية سنة2012، نمت موجودات البنك بنسبة 13.40% لتصل إلى 150.8 مليار دج ما يعادل 1.94 مليار دولار ،وذلك بالمقارنة مع 133 مليار دج أي ما يعادل 1.710 مليار دولار نهاية 2011،وقد تمخضت هذه الزيادة عن نمو في الأموال السائلة ،علاوة على عمليات التمويل والاستثمارات، حيث بلغت قيمتها 58.56 مليار دج أي ما يعادل 753 مليون دولار محققة نسبة 3%، وقد تم تمويل الزيادة في الموجودات عن طريق قيام البنك بزيادة نطاق المنتجات كالتمويلية ، مما رفع حسابات ودائع العملاء وحقوق حاملي حسابات الاستثمار بنسبة 14% لتصل قيمتها إلى 116.5مليار دج أي ما يعادل 1.50 مليار دولار في نهاية العام

[1] موقع بنك البركة الجزائري،http://www.albaraka-bank.com/fr/،2012/04/29.

[2] تقرير بنك البركة الجزائري ،2006،ص:04.

2012 وهي تمولُ ما مجموعه 77.3% من إجمالي موجودات البنك ، كذلك من خلال حقوق المساهمين ، التي تعززت بنسبة 8% ليبلغ مجموعها 21.5 مليار دج أي ما يعادل 276.5 مليون دولار في نهاية العام 2012،ولقد واصل بنك البركة الجزائري تطوير مجموعة من منتجاته، فبالإضافة إلى منتج تسهيلات التمويل الأصغر الناجح في جميع أنحاء البلاد، طرح البنك خدمات تامين تكافلي جديد،كما أنجز أيضا الأعمال التحضيرية لطرح منتجات :ادخار جديد للحج والعمرة ،وكذلك منتج تمويل مصمم خصيصا للمؤسسات الصغيرة جدا ،كما ستكون بطاقة فيزا قادرة على تقديم سلف نقدية للمسافرين في الخارج بدءا من منتصف هذه السنة 2013،ويرتقب أن يصل عدد فروع بنك البركة الجزائري إلى 30 فرعا بعد افتتاح 4فروع جديدة في هذه السنة ،ومن المخطط له أن يصل عدد فروع البنك إلى 50 فرعا بحلول 2017.[1]

المطلب الرابع:أهداف ومهام بنك البركة الجزائري

أولا :أهداف بنك البركة الجزائري

يهدف بنك البركة الجزائري إلى تغطية الاحتياجات الاقتصادية في ميدان الخدمات البنكية وأعمال التمويل والاستثمار المنظمة على غير أساس الربح ،وتشمل تلك الغايات على وجه الخصوص ما يلي:

- تحقيق ربح حلال من خلال استقطاب الموارد وتشغيلها بالطرق الإسلامية الصحيحة وبأفضل العوائد بما يتفق مع ظروف العصر ويراعي القواعد الاستثمارية السلمية .
- تطور وسائل اجتذاب الأموال والمدخرات وتوجيهها نحو المشاركة في الاستثمار بالأسلوب البنكي الذي لا يقوم على الفائدة.
- توفير التمويل اللازم لسد احتياجات القطاعات المختلفة خصوصا تلك القطاعات البعيدة عن أماكن الإفادة من التسهيلات البنكية التقليدية.
- إنشاء وتطوير النماذج المالية و البنكية التي تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية باستخدام احدث الطرق والأساليب.
- تطوير أشكال التعاون مع البنوك المالية و الإسلامية في كافة المجالات وخاصة في مجال تبادل المعلومات والخبرات ،وتطوير أفاق الاستثمار ،وتقديم التمويل اللازم للمشاريع المتفق على جدواها الاقتصادية والاجتماعية .
- القيام بكافة الأعمال الاستثمارية والتجارية مع دعم صغار المستثمرين والحرفيين.

[1] البركة ،"بنك البركة الجزائري يحقق 11% زيادة في صافي الدخل"،http://www.albaraka.com/ar/default.asp?action=article&id=502،2013/06/20.

- تحديد مجالات التعامل مع البنوك التقليدية وفق صيغ الشريعة.[1]

ثانيا:مهام بنك البركة الجزائري

يقدم بنك البركة تشكيلة واسعة من الخدمات البنكية يمكن تلخيصها في الأتي:[2]

- خدمات الودائع ، خدمات فتح حساب شيكي، حساب بالعملة الصعبة ، و إصدار الشيكات.
- خدمات الإيداع ،السحب، الدفع و التحويل بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- خدمات النقدية:(Monétique) وضع بنك البركة الجزائري تحت تصرف عملائه،الذين يملكون حساب شيكي،بطاقة السحب البركة ،(Carte de Retrait Albaraka) ،والتي تسمح لهم بالقيام بسحب النقود قي أي وقت (24 سا/24سا ، 7ايام/7ايام) وذلك على مستوى كل موزعات الصرف الآلي.
- خدمات المساعدة :(Assistance) يقوم بنك البركة الجزائري بإسداء النصح و الاستشارة لعملائه ،عن طريق أشخاص مكلفين بذلك على مستوى كل فرع من فروعه، و ذلك بتقديم حلول مكيفة حسب حاجة كل عميل.
- خدمات الادخار و التوظيف:(Epargne et Placement) يضع بنك البركة الجزائري أيضا تحت تصرف عملائه دفترا للادخار (Livret Epargne)و ذلك لتسهيل عمليات سحب و إيداع النقود ، كما يقوم بتوظيف أموال عملائه في مشاريع و تنميتها و ذلك وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية.
- تمويل العقارات : بدأ بنك البركة الجزائري سنة 2006 بعرض منتوج جديد يخص تمويل العقارات (سكنات جديدة ، سكنات قديمة ، توسيع ،تهيئة ، بناء ذاتي).
- تمويل السيارات : يقوم بنك البركة الجزائري بتمويل السيارات السياحية والنفعية.
- تمويل الاستغلال عن طريق الصندوق(تمويل المواد الأولية ، المنتجات النصف مصنعة ، السلع الموجهة لإعادة البيع ، تمويل المستحقات ، تمويل مسبق للتصدير).
- تمويل الاستثمارات و يضم نوعين ، التمويل الكلاسيكي و التمويل بالإيجار(و ذلك بنسبة تصل إل 70 % من تكلفة الاستثمار و على مدة 5 سنوات).
- التمويل من خلال الإمضاء (رهن المناقصة ، كفالات ضمان الأداء ، ضمان الدفعة المقدمة).

[1] رشا،"دور البنوك الإسلامية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، http://racha.rigala.net/t8-topic،2011/03/02.

[2] هدى جبلي،"قياس جودة الخدمة المصرفية،دراسة حالة بنك البركة الجزائري"،رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق،جامعة منتوري-قسنطينة،الجزائر،2010،ص-ص:113-116،بتصرف.

- تمويل التجهيزات : يقوم بنك البركة الجزائري بتمويل التجهيزات لأصحاب المهن الحرة و الحرفيين و ذلك في إطار تطوير أو تحديث تجهيزاتهم (و ذلك بنسبة تصل إلى % 70 من ثمن التجهيز و في أجل 60 شهرا للتعويض).
- تنظيم تدفقات التجارة الخارجية(الاعتماد المستندي للاستيراد ، الاعتماد المستندي للتصدير ، التسليم المستندي للاستيراد ، التسليم المستندي للتصدير).
- ضمانات دولية (للاستيراد و التصدير).

و تجدر الإشارة إلى أن صيغ التمويل التي ينتهجها بنك البركة الجزائري هي صيغ بديلة للإقراض بفائدة ، وتشمل هذه الصيغ : المرابحة ، المضاربة ، المشاركة ، الإجارة و الإجارة المنتهية بالتمليك ، الاستصناع، و الاستصناع الموازي و السلم.

و من أجل عصرنة خدماته فقد قام بنك البركة الجزائري بتركيب أجهزة الصراف الآلي ، بالإضافة إلى تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات،و تطوير خدماته المقدمة للأفراد من خلال تقديم منتجات جديدة مبتكرة بما في ذلك سندات استثمار إسلامية و صناديق استثمار و طرح مجموعة متنوعة من منتجات بانك اشورانس.

المبحث الثاني:عناصر الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية المتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة واهم خصائص عينة الدراسة ،كما نتطرق لأداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها ،ثم نحاول عرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

المطلب الأول:مجتمع وعينة الدراسة

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة "مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي مع إجراء دراسة مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري فتم اختيار هذين البنكين من مجموع البنوك التجارية الجزائرية الأخرى للأسباب التالية:

- يعتبر البنك الوطني الجزائري من اعرق البنوك الجزائرية ويتميز بشبكة واسعة من الفروع والوكالات المنتشرة عبر كامل التراب الوطني.
- يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك العمومية التابعة للدولة وهو يعتبر من البنوك التقليدية.
- يعتبر بنك البركة الجزائري من البنوك المختلطة أو الخاصة بحكم مساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كبنك جزائري عمومي بنسبة 44 %، ومجموعة دَلــة البركة القابضة الدولية بنسبة 56%.
- يتميز بنك البركة الجزائري بكونه أول بنك إسلامي في الجزائر.
- يتميز بنك البركة بمجموعة لا بأس بها من الفروع والوكالات المنتشرة عبر أنحاء الوطن.

وقد تم اختيار هذين البنكين لمعرفة مدى اختلاف تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كلا البنكين وهل للنقاط السابقة الذكر دورا في ذلك.

فمجتمع الدراسة يتمثل في جميع العاملين في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري في كل من الولايات التالية :ولاية غارداية ،ولاية الاغواط، الجزائر العاصمة، و نظرا لعدم توفر بيانات كافية حول العدد الدقيق للعاملين في كل من البنكين (بسبب عدم إعطاء المعلومات من طرف البنكين حول ذلك) قامت الباحثة بتحديد حجم العينة بصورة تقريبية حيث وزعت عليهم استبيانات الدراسة بحجم العينة المحددة البالغ (131) مفردة، وقد تم استعادة (101) استبيان وبنسبة (77%) من العدد الموزع ،بلغ عدد الاستبيانات الصالحة وقابلة للتحليل (92)استبيان، أي بنسبة (70%)،من العدد الموزع وتم استبعاد (09) استبيانات من التحليل لوجود عيوب بها قد تؤثر على نتائج البحث، والتفاصيل موضحة في الجدول الموالي كما يلي:

الجدول رقم (15)

عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة		عدد الاستبيان			
		الموزع	المسترجع	المرفوض	القابل للتحليل
البنك الوطني الجزائري	بلدية غارداية	10	07	_	07
	بلدية بنورة	16	10	01	09
	بلدية بريان	04	03	_	03
	بلدية القرارة	07	07	_	07
	بلدية متليلي الشعانبة	10	08	_	08
	ولاية الاغواط	15	09	01	08
	الجزائر العاصمة وكالة بئر خادم	05	04	01	03
	الجزائر العاصمة مديرية حسن داي	03	03	03	_
	المجموع	70	51	06	45
بنك البركة الجزائري	غارداية الفرع الأول القديم	16	10	01	09
	غارداية الفرع الثاني الجديد	07	07	_	07
	ولاية الاغواط	09	08	01	07
	الجزائر العاصمة المديرية العامة ببن عكنون	15	15	_	15
	وكالة و مديرية بئر خادم	14	10	01	09
	المجموع	61	50	03	47
	المجموع النهائي لكلا البنكين	131	101	09	92

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على المعلومات المجمعة.

المطلب الثاني:خصائص عينة الدراسة

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرصنا على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

1. الأفراد العاملين في كلا البنكين من الجنسين (ذكور-إناث)؛
2. الأفراد العاملين في كلا البنكين من مختلف الفئات العمرية (أقل من 25- من 25 إلى اقل من 34- من 35 إلى اقل من 44- من 45 إلى اقل من 54- من 55 فأكثر)؛
3. الأفراد العاملين في كلا البنكين من مختلف الحالات الاجتماعية (عازبون-متزوجون-ارامل-مطلقون)؛
4. الأفراد العاملين في كلا البنكين من مختلف المستويات التعليمية(ابتدائي-متوسط-ثانوي- جامعي-ماجستير – دكتوراه-مهني)؛
5. الأفراد العاملين في كلا من البنكين من مختلف سنوات الخبرة (اقل من 3 سنوات - من 4 إلى 6 سنوات - من 7 إلى 9 سنوات، 10 سنوات فأكثر)؛
6. وقد تم استبعاد متغير" اسم الوظيفة" لعدم اكتماله في اغلب الاستبيانات المسترجعة .

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

1-الجنس (النوع الاجتماعي):

يعرض الجدول رقم (16) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

جدول رقم (16)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس(النوع الاجتماعي)	البنك الوطني الجزائري		بنك البركة الجزائري		العينة الكلية	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
ذكور	23	51.1	35	74.5	58	63.0
اناث	22	48.9	12	25.5	34	37.0
المجموع	45	100.0	47	100.0	92	100.0

المصدر:من إعداد الباحثة بناءا على المعلومات المجمعة من الاستبيانات الصالحة للدراسة.

يتضح من الجدول أن عدد الافراد من الذكور في البنك الوطني (23) فردا وبنسبة (51.1%) من العينة الكلية للبنك ، بينما بلغ عدد الافراد من الاناث (22) فردا وبنسبة (48.9%) من العينة الكلية للبنك وبالنسبة

لبنك البركة فقد بلغ عدد الافراد من الذكور(35) فردا وبنسبة (74.5%) من العينة الكلية للبنك بينما بلغ عدد الافراد من الاناث(**12**) فردا وبنسبة (**25.5**%) من العينة الكلية ويلاحظ أن النسبة متقاربة بين الذكور والاناث في البنك الوطني بينما في بنك البركة يشكل غالبية العاملين من الذكور ، ويتضح بأن العينة شملت الذكور والاناث دون الاقتصار على فئة معينة في البنكين مما يعطي تنوع في أجوبة الاستبيان.

2-العمر: يعرض الجدول رقم (17) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (17)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	البنك الوطني الجزائري		بنك البركة الجزائري		العينة الكلية	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أقل من 25	5	11.1	1	2.1	6	6.5
من 25 إلى اقل من 34	18	40.0	21	44.7	39	42.4
من 35 إلى اقل من 44	11	24.4	14	29.8	25	27.2
من 45 إلى اقل من 54	10	22.2	11	23.4	21	22.8
من 55 فأكثر	1	2.2	-	-	1	1.1
المجموع	45	100.0	47	100.0	92	100.0

المصدر: إعداد الباحثة بناءا على المعلومات المجمعة من الاستبيانات الصالحة للدراسة.

حيث يتبين من الجدول أن المشاركين بالدراسة من الطرف الأول (العاملين في البنك الوطني) يتوزعون حسب الفئة العمرية بما نسبته(**11.1**%) عند الفئة العمرية 25 سنة فأقل ، ونسبة(**40.0**%) عند الفئة من 25 سنة الى 34 سنة ، ونسبة(**24.4**%) عند الفئة من 35 سنة الى 44 سنة ، نسبة (**24.4** %) عند الفئة العمرية 45 سنة فأكثر وأن المشاركين بالدراسة من الطرف الثاني (العاملون في بنك البركة) يتوزعون بنسبة (**2.1**%) عند الفئة العمرية 25 سنة فأقل ، وبنسبة(**44.7**%) عند الفئة من 25 الى 34 سنة ، وبنسبة(**29.8**%) عند الفئة من 35 الى 44 سنة ، نسبة (**23.4**%) عند الفئة العمرية 45 سنة فأكثر ويلاحظ بأن المشاركين لكلا الطرفين يتوزعون على مختلف الفئات العمرية ، وهذا تنوع في الأعمار يساهم في تنوع إجابات الاستبيان، وهذا لكي لا تقتصر الإجابات على فئة دون غيرها.

3- الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول رقم (18) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (18)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	البنك الوطني الجزائري		بنك البركة الجزائري		العينة الكلية	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أعزب	20	44.4	17	36.2	37	40.2
متزوج	24	53.3	29	61.7	53	57.6
أرمل	-	-	-	-	0	0.00
مطلق	1	2.2	1	2.1	2	2.2
المجموع	45	100.0	47	100.0	92	100.0

المصدر: إعداد الباحثة بناءا على المعلومات المجمعة من الاستبيانات الصالحة للدراسة.

حيث يتبين من الجدول أن المشاركين بالدراسة من طرف البنك الوطني يتوزعون حسب الحالات الاجتماعية بما نسبته(**44.4**%) هم عزّاب ، ونسبة(**53.3**%) متزوجون ، ونسبة(**2.2**%) في حالة طلاق ، وأن المشاركين بالدراسة من الطرف الثاني (العاملون في بنك البركة) يتوزعون حسب الحالات الاجتماعية بما نسبته(**36.2**%) هم عزّاب ، ونسبة(**61.7**%) متزوجون ، ونسبة(**2.1**%) في حالة طلاق، وهذا التنوع يساهم في تنوع إجابات الاستبيان وفق مختلف الحالات الاجتماعية لأفراد العينة.

4- المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (19) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (19)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	البنك الوطني الجزائري		بنك البركة الجزائري		العينة الكلية	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
ابتدائي	-	-	-	-	0	0.00
متوسط	3	6.7	1	2.1	4	4.3
ثانوي	20	44.4	13	27.7	33	35.9
جامعي	22	48.9	28	59.6	50	54.3
ماجستير	-	-	3	6.4	3	3.3
دكتوراه	-	-	2	4.3	2	2.2
مهني	-	-	-	-	0	0.00
المجموع	45	100.0	47	100.0	92	100.0

المصدر: إعداد الباحثة بناءا على المعلومات المجمعة من الاستبيانات الصالحة للدراسة.

بالنسبة للمشاركين بالدراسة لعينة البنك الوطني فإن درجاتهم العلمية تتراوح بين الثانوية واللسانس وبما يعادل (93.3%) من إجمالي هذه العينة مقابل (97.9%) في بنك البركة ، حيث بلغ نسبة عدد الأفراد من حملة الشهادة الجامعية (اللسانس) في عينة الدراسة الأولى(طرف البنك الوطني) (**48.9**%) مقابل (**59.6%**) في العينة الثانية (طرف بنك البركة) بالإضافة فقد تضمنت هذه العينة عدد (5) أفراد وبنسبة (10.7%) لحملة شهادة الدراسة العليا ماجستير ودكتوراه ، و يلاحظ مما سبق أن الغالبية من المستجيبين يحملون شهادات جامعية(اللسانس فأكثر) وبنسبة (59.9%) وهي نسبة معقولة تتماشى مع أهمية وظائف الخدمات البنكية والتي يتطلب أن يكون شاغليها من حملة المؤهلات الجامعية اللسانس وما فوق وهذا النتيجة تجعلنا نطمئن في الحصول على أجوبة منطقية لأسئلة الاستبيان .

3-سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (20) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (20)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

العمر	البنك الوطني الجزائري		بنك البركة الجزائري		العينة الكلية	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
اقل من 3 سنوات	16	35.6	9	19.1	25	27.2
من 4 إلى 6 سنوات	5	11.1	15	31.9	20	21.7
من 7 إلى 9 سنوات	5	11.1	7	14.9	12	13.0
10 سنوات فأكثر	19	42.2	16	34.0	35	38.0
المجموع	45	100.0	47	100.0	92	100.0

المصدر: إعداد الباحثة بناءا على المعلومات المجمعة من الاستبيانات الصالحة للدراسة.

ويتضح من نتائج الجدول أن (**21.7**%) من عينة الدراسة يمتلكون خبرة بين 4 الى 6 سنوات ، وأن (**13.0**%) ممن لديهم خبرة بين 7 سنوات الى 9 سنوات ، وأن (**38.0**%) ممن لديهم خبرة عشر سنوات فأكثر.

ومما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج التي تم التوصل إليها سلفاً للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة قد أعطت مؤشراً ايجابياً في أن عينة الدراسة منوعة من حيث الجنس ،العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي مما يساهم في الحصول على أجوبة منوعة لأسئلة الاستبيان.

المطلب الثالث:أداة الدراسة وإجراءاتها

1.بناء أداة الدراسة :

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى منهج المتبع في الدراسة ،والوقت المسموح به،والإمكانيات المادية المتاحة ،وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية هي "الاستبيان"،وذلك نظرا لعدم توفر معلومات أساسية مرتبطة بالموضوع محل الدراسة كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية ،وأيضا بحكم توزع أفراد العينة على مناطق جغرافية واسعة .

وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ، ذات الصلة بموضوع الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة (خاصة دراسة زيد صالح حسن سميع ،"اثر الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد دراسة تطبيقية على القطاع

المصرفي في الجمهورية اليمنية)،فقد تم تصميم استبيان الدراسة موجه إلى جميع العاملين في كل من البنك الوطني الجزائري ،وبنك البركة الجزائري ،حيث شمل الاستبيان على ما يلي:

الجزء الأول :ويشمل البيانات الأولية (معلومات عامة)

وقد تم وضعها في مستوى قياس" اسمي أو رتبي أو نسبي"، واشتملت على معلومات أولية (الشخصية والوظيفية) تخص أفراد عينة الدراسة وهي:الجنس،العمر،الحالة الاجتماعية،المستوى التعليمي،عدد سنوات العمل في البنك)

الجزء الثاني:ويشتمل على متغيرات الدراسة الأساسية والتي يمكن من خلال التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي :

حيث تم وضعها في مستوى قياس "فئوي"(فئات)، وشملت البيانات الأساسية وتكونت من(134) عبارة موجهة لعينة الدراسة وموزعة على ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري،حيث يتكون هذا مقياس هذا المحور من (76) عبارة تمثل أهم مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية موزعة وفق الأتي :

أ.الاتساق والتجانس:(وضوح القيم الجوهرية، الاتفاق، التنسيق والتكامل)؛

ب .الاحتواء:(التمكين، تطوير العاملين، العمل الجماعي، العدالة)؛

ج.الدعم الإنساني:(الاحترام والتقدير،تشجيع الانجاز،الرعاية الاجتماعية)؛

د.المناخ التنظيمي:(إجراءات العمل،الدعم الإشرافي،الاتصالات،نظام الحوافز).

وكان هدف هذا المحور قياس أراء أفراد عينة الدراسة حول مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التي يعملون بها.

وأكثر دراسة تم الاعتماد عليها في إعداد فقرات هذا المحور هي دراسة زيد صالح حسن سميع "اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية " السالفة الذكر والتي تتناسب مع القيام بهذه الدراسة.

المحور الثاني : مدى إدراك وتبني لمبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في كل البنكين محل الدراسة ،حيث يتكون هذا المحور من (37) عبارة موزعة على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تم اختيارها في هذه الدراسة وهي:

أ.مبدأ التركيز على العميل؛

ب. مبدأ التركيز على العاملين؛

ج. مبدأ التركيز على تحسين العمليات.

وكان هدف هذا المحور قياس مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في كل من البنكين على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل منهما.

المحور الثالث: ويتعلق بأهم المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري ،ويتكون مقياس هذا المحور من (21) عبارة موجهة للعاملين في كل من البنكين محل الدراسة ،وهذا لقياس أرائهم حول أهم الصعوبات التي يرون أنها تعيق وتحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنكين اللذان يعملون بهما.

وقد تم تبني الشكل المغلق في إعداد الاستبيان والذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال ،بالاعتماد على سلم ليكرات الخماسي لكل عبارات الاستبيان ذي (134) عبارة، و طُلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على عبارات الاستبيان، وتحديد مدى الموافقة على هذه العبارات، بحيث اخذ هذا المقياس الشكل التالي:

الرأي	موافق بشدةً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

للحكم على الصدق الظاهري للأداة، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين تنوعت تخصصاتهم لتشمل :إدارة الأعمال،التسويق،المحاسبة ،الإحصاء...، من جهات عديدة :جامعة غارداية ،جامعة ورقلة ،جامعة الأندلس(اليمن)، والملحق رقم (01) يوضح أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة ، وتركزت توجيهاتهم على انتقاد طول الاستبيان،حيث كان في صورته الأولية كبير ويحتوي على عبارات عديدة ومكررة ،وقد تم وبالاستناد إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها واتفق عليها اغلب المحكمين تعديل عبارة الاستبيان لتصل إلى صورتها النهائية والموضحة في الملحق رقم(2).

وللتأكد من الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي (درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية) لأداة الدراسة وما مدى ثباتها (أي التأكد من إجابات ستكون واحدة تقريبا إذا ما تكرار تطبيق نفس الأداة على الأشخاص ذاتهم في أوقات) ،فقد تم حساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية ، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان- براون ، الجدول رقم (21) يعرض نتائج اختبار ثبات الأداة وصدق المحتوي كما يلي:

الجدول رقم (21)

نتائج اختبار ثبات الأداة وصدق المحتوى

المحور	ثبات الأداة		صدق المحتوى	
	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	Spearman-Brown	مستوى الدلالة
المحور الأول : الفقرات المتعلقة بمكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري.	76	.981	.818	.00
المحور الثاني : الفقرات المتعلقة بمدى إدراك وتبني لمبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري.	37	.978	.924	.00
المحور الثالث: الفقرات المتعلقة بالمعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري.	21	.936	.778	.00
لجميع المتغيرات	134	.977	.834	.00

عند مستوى ثقة (.01)

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (60%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة يتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences التي يرمز لها اختصار بـ (SPSS) الإصدار 19 وهذا نظراً لملائمتها لمثل هذه الدراسة، وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1- التوزيع التكراري للإجابات.

2- النسب المئوية.

3- معامل ارتباط سبيرمان براون لقياس صدق الأداء.

4- معامل الاتساق الداخلي كورنباخ الفا لقياس ثبات الاستبانة.

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

6- اختبار T-TEST لعينة واحدة لاختبار فرضية البحث الثالثة.

7- الاختبار الاحصائي one way ANOVA وهو احد الاختبارات الاحصائية المعلمية لاختبار الفرضيتين الثانية والرابعة

8- اختبار مان - وواتني (m.w) mann-whitney test وهي احد الاختبارات الإحصائية اللامعلمية لتحليل الفروق الأجوبة على مستوى الفقرات بين البنكين محل الدراسة والاطمئنان بالحصول على نتائج دقيقة تخدم اهداف الدراسة.

9- اختبار كاندال Kendall's tau-b لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة (المتغير التابع).

10- أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضية الأولى.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها

لمعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي ومعرفة مدى اختلافها بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري، فقد تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانه، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة وكما اشرنا سابقا، وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت اليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

- المستوى الأول مرتفع: والذي يكون الوسط الحسابي للإجابات (3.50) أو أكثر، حيث إن هذه الإجابة إذا ما قربت تصبح (5) وهي موافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة.
- المستوى الثاني المتوسط :إذا كان الوسط الحسابي للإجابات على عبارة يقل عن (3.44) ويزيد أو يساوي (2.50) .
- المستوى الثالث ضعيف: إذا كان الوسط الحسابي يقل عن (2.50) .

ولأجل المقارنة بشأن مكونات وابعاد الثقافة التنظيمية ،ومبادئ وابعاد ادارة الجودة الشاملة بين البنكين فقد تم استخدام الاختبار الإحصائي مان – وواتني (mann-whitney test (m.wوهو احد الاختبارات الإحصائية اللامعلمية الذي لا يتمتع بشروط في استخدامه ،والسبب في استخدام هذا الاختبار يجعلنا نطمئن بالحصول على نتائج دقيقة تخدم اهداف الدراسة واستنادا لنتيجة هذا الاختبار سيتم تحديد ما اذا كانا المتوسطين الحسابين لكل فقرة تختلف جوهريا بين البنكين محل الدراسة (الوطني–البركة) حيث سيبنى قرار التحديد على النحو التالي:

1- إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار للفقرة تقل عن مستوى الثقة (05.) فهذا يعني أن درجة مستوى الفقرة تختلف جوهريا بين البنكين.
2- أما إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار للفقرة تساوي او تزيد عن مستوى الثقة (05.) فهذا يعني ان درجة مستوى الفقرة لها نفس الدرجة بين البنكين.

وفيما يلي عرض وتحليل لفقرات محاور الاستبيان على النحو التالي:

المطلب الأول:نتائج تحليل فقرات الاستبيان

اولا: نتائج تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بمكونات وابعاد الثقافة التنظيمية السائدة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري (المتغير المستقل في الدراسة)

1.1 الاتساق والتجانس:

1.1.1 وضوح القيم الجوهرية:

يعرض الجدول رقم (22) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني–البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الإحصائي(mann-whitney test m.w) على الفقرات الخاصة بمدى وضوح القيم الجوهرية في البنكين محل الدراسة كما يلي :

الجدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي(mann-whitney m.w) test للفقرات الخاصة بمدى وضوح القيم الجوهرية في كل من البنكين محل الدراسة

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
يسود البنك مجموعة واضحة و ثابتة من القيم التي تقود سلوكنا داخل هذا البنك و تبين الصواب من الخطأ	45	4.00	1.128	47	3.57	1.156	2.113-	.035
تتفق ممارسات و تصرفات قادة و مدراء هذا البنك مع القيم التي ينادون بها	45	3.84	1.086	47	3.13	1.055	3.243-	.001
هناك مجموعة واضحة من القيم تحكم الطريقة التي أُديَ بها عملي	45	4.00	.953	47	3.89	.840	1.009-	.313
يحرص البنك أثناء برامجه التدريبية على تعريف المتدربين بأهم القيم التي يؤكد عليها البنك	45	4.04	1.065	47	3.79	1.041	1.586-	.113
لجميع الفقرات	45	3.97	.817	47	3.60	.879	2.223-	.026

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (22) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (يسود البنك مجموعة واضحة و ثابتة من القيم التي تقود سلوكنا داخل هذا البنك و تبين الصواب من الخطأ) بالنسبة للبنك الوطني (4.00)، وبنك البركة (3.57) وتلك القيمتين اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة والبالغة (3.4) وهذا يشير الى استجابة آراء العينتين في البنكين بالموافقة على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (.035) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة مرتفعة بينما العاملين في ينك البركة تتجه الى الدرجة المتوسطة .

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية بالجدول (تتفق ممارسات و تصرفات قادة و مدراء هذا البنك مع القيم التي ينادون بها) بالنسبة للبنك الوطني (3.84) ، وبنك البركة (3.13) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(001.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة استجابة العاملين في بنك البركة ظهرة بالدرجة المتوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (هناك مجموعة واضحة من القيم تحكم الطريقة التي أُديَ بها عملي) بالنسبة للبنك الوطني (4.00) ، وبنك البركة (3.89) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(313.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنكين تستجيب بدرجة مرتفعة بشأن الفقرة الثالثة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (يحرص البنك أثناء برامجه التدريبية على تعريف المتدربين بأهم القيم التي يؤكد عليها البنك) بالنسبة للبنك الوطني (4.04) ، وبنك البركة (3.79) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(113.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنكين تستجيب بدرجة مرتفعة بشأن هذه الفقرة .
- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.97) ، وبنك البركة(3.60) وتلك القيمتين كانتا اكبر من درجة القياس المعتمدة (3.5) مما يشير الى وضوح القيم الجوهرية في البنكين التي تعتبر احد عناصر الاتساق والتجانس في مكونات وابعاد الثقافة التنظيمية السائدة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(026.) وهي اقل من مستوى الثقة (05.) مما يعني بأن درجة وضوح القيم الجوهرية تختلف بدرجة معنوية غير عالية بين البنكين .

مما سبق تحليله يتبين أن البنكين الوطني الجزائري و بنك البركة يتفقان على وجود مجموعة واضحة من القيم تحكم الطريقة التي يؤدي بها العاملون في البنكين ، وعلى حرص البنكين بتعريف المتدربين بأهم القيم التي يؤكد عليها البنكان ، بينما يختلفان بشأن القيم التي ينتهجانها البنكان في توجيه مسار سلوكيات العاملين ،ومدى توافق ممارسات قادة البنكان مع القيم التي تنادي بها.

وبينت النتائج وفقا لمؤشر وضوح القيم الجوهرية أن البنك الوطني ظهر الأفضل مقارنة ببنك البركة.

2.1.1 الاتفاق:

يعرض الجدول رقم (23) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني–البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (mann-whitney test m.w) على الفقرات الخاصة بمدى الاتفاق في البنكين محل الدراسة كما يلي :

الجدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (mann-whitney m.w test) للفقرات الخاصة بمدى الاتفاق في من البنكين محل الدراسة

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
هناك اتفاق سائد بين جميع وحدات البنك على الطريقة الصحيحة لأداء الأعمال و خدمة العملاء	45	3.80	1.036	47	3.55	1.230	.784-	.433
يتصف هذا البنك بالمصداقية حيث أن القيمة المعلنة و المنشورة في رسالته تتفق مع القيم الفعلية التي يمارسها عند تعامله مع الموظفين و العملاء	45	4.09	.848	47	3.57	1.078	2.500-	.012
تتفق قيَّمي و تنسجم مع قيَّم هذا البنك	45	3.87	.919	47	3.81	1.116	.099-	.921
تتفق قيّمي و تنسجم مع قيّ◌َم باقي الأفراد العاملين في هذا البنك	45	3.58	.965	47	3.53	1.039	021-	.984
توجد درجة عالية من التوافق في الآراء حتى في القضايا المعقدة	45	3.51	.920	47	3.06	1.092	2.130-	.033
لجميع الفقرات	45	3.77	.675	47	3.51	.865	1.303-	.193

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (23) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (هناك اتفاق سائد بين جميع وحدات البنك على الطريقة الصحيحة لأداء الأعمال و خدمة العملاء) بالنسبة للبنك الوطني (3.80) ، وبنك البركة (3.55) وتلك القيمتين اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة وهذا يشير الى استجابة آراء العينتين في البنكين بالموافقة على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (.433) وتلك القيمة اكبر من

مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تستجيب بدرجة مرتفعة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية بالجدول (يتصف هذا البنك بالمصداقية حيث أن القيمة المعلنة و المنشورة في رسالته تتفق مع القيم الفعلية التي يمارسها عند تعامله مع الموظفين و العملاء) بالنسبة للبنك الوطني (4.09) ، وبنك البركة (3.57) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(.012) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة استجابة العاملين في بنك البركة تتجه الى الدرجة المتوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (تتفق قيَّمي و تنسجم مع قِيَّم هذا البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.87) ، وبنك البركة (3.81) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(.921) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنكين تستجيب بدرجة مرتفعة بشأن الفقرة الثالثة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (تتفق قيّمي و تنسجم مع قيِّم باقي الأفراد العاملين في هذا البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.58) ، وبنك البركة (3.53) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(.984) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنكين تتجه في الاستجابة الى الدرجة المتوسطة في هذه الفقرة .
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول (تتفق قيّمي و تنسجم مع قيِّم باقي الأفراد العاملين في هذا البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.51) ، وبنك البركة (3.06) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(.033) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة استجابة العاملين في بنك البركة تتجه الى الدرجة المتوسطة.
- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.77) ، وبنك البركة(3.51) وتلك القيمتين كانتا اكبر من درجة القياس المعتمدة (3.5) مما يشير الى أن الاتفاق بين العاملين في البنكين يعتبر احد عناصر الاتساق والتجانس في مكونات وابعاد الثقافة التنظيمية السائدة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(.193) وهي اكبر من مستوى الثقة (.05) مما يعني بأن درجة الاتفاق لا تختلف معنويا بين البنكين .

3.1.1 التنسيق والتكامل:

يعرض الجدول رقم (24) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني—البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test على الفقرات الخاصة بمدى التنسيق والتكامل في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري كما يلي :

جدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) -mann whitney test للفقرات الخاصة بمدى التنسيق والتكامل في كل من البنكين محل الدراسة

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
عند الانتقال من قسم لأخر لا يجد الفرد صعوبة في التعامل مع الموظفين الجدد	45	3.98	1.033	47	3.87	.947	-.754-	.451
تتوافر الثقة المتبادلة بين الإدارات و الأقسام المختلفة في هذا البنك	45	4.09	1.019	47	3.68	1.045	-2.194-	.028
يوجد بالقسم الذي اعمل به هدف محدد نسعى جميعا لتحقيقه	45	4.18	.716	47	3.94	1.111	-.591-	.554
يوجد تنسيق واضح بين عمل قسمي أو إداريتي و بين عمل الإدارات و الأقسام الأخرى في هذا البنك	45	4.02	.839	47	3.55	1.039	-2.339-	.019
لجميع الفقرات	45	4.07	.722	47	3.76	.868	-1.966-	.049

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (24) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (عند الانتقال من قسم لأخر لا يجد الفرد صعوبة في التعامل مع الموظفين الجدد) بالنسبة للبنك الوطني (3.98) ، وبنك البركة (3.87) وتلك القيمتين اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة وهذا يشير الى استجابة آراء العينتين في البنكين بالموافقة على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (.451) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تستجيب بدرجة مرتفعة بينما.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية بالجدول (تتوافر الثقة المتبادلة بين الإدارات و الأقسام المختلفة في هذا البنك) بالنسبة للبنك الوطني (4.09) ، وبنك البركة (3.68) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(.028) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة استجابة العاملين في بنك البركة تتجه الى الدرجة المتوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (يوجد بالقسم الذي اعمل به هدف محدد نسعى جميعا لتحقيقه) بالنسبة للبنك الوطني (4.18) ، وبنك البركة (3.94) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(.554) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنكين تستجيب بدرجة مرتفعة بشأن الفقرة الثالثة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (يوجد تنسيق واضح بين عمل قسمي أو إدارتي و بين عمل الإدارات و الأقسام الأخرى في هذا البنك) بالنسبة للبنك الوطني (4.02) ، وبنك البركة (3.76) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(.019) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه في الاستجابة الى الدرجة المرتفعة في هذه الفقرة بينما بنك البركة تتجه الى الدرجة المتوسطة.
- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (4.07) ، وبنك البركة(3.76) وتلك القيمتين كانتا اكبر من درجة القياس المعتمدة (3.5) مما يشير إلى أن التنسيق والتكامل بين العاملين في البنكين يعتبر احد عناصر الاتساق والتجانس في مكونات وابعاد الثقافة التنظيمية السائدة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(.049) وهي اكبر من مستوى الثقة (.05) مما يعني بأن درجة التنسيق والتكامل لا تختلف معنويا بين البنكين .

وفيما يلي عرض تلخيصي مقارن عن مدى درجة توفر عناصر الاتساق والتجانس في البنكين محل الدراسة

الجدول رقم(25)

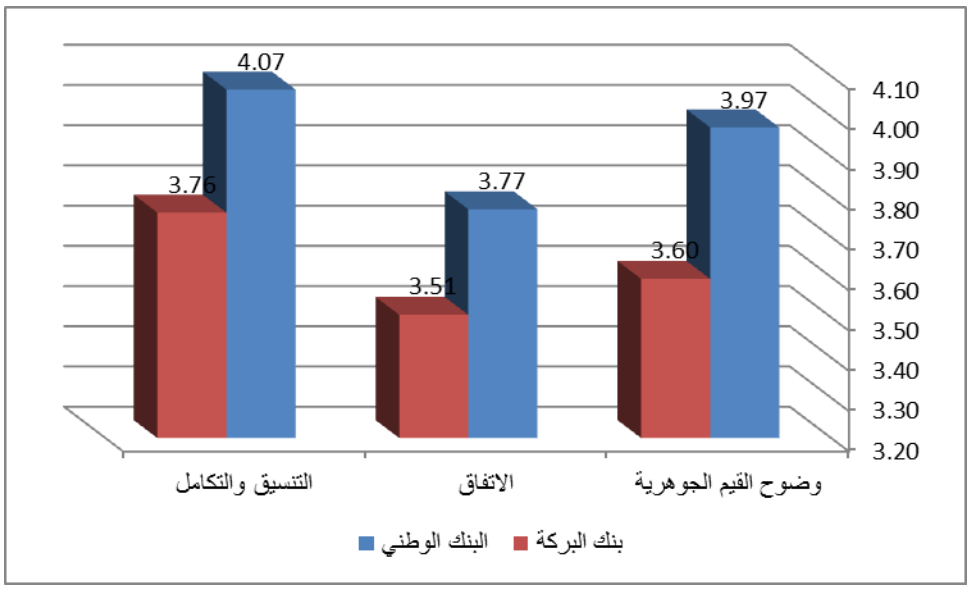
مقارنة درجة توفر عناصر الاتساق والتجانس في البنكين محل الدراسة

عناصر الاتساق والتجانس	البنك الوطني	بنك البركة
وضوح القيم الجوهرية	3.97	3.60
الاتفاق	3.77	3.51
التنسيق والتكامل	4.07	3.76

المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على النتائج السابقة

الشكل رقم (14)

مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري عن مدى توفر عناصر الاتساق والتجانس.



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا" على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من خلال الرسم البياني أن البنك الوطني ظهر التزامه اكثر بشأن تحقيق عناصر الاتساق والتجانس مقارنة مع بنك البركة وتشير النتائج بأن عملية التنسيق والتكامل حظيت باهتمام اكبر من قبل البنكين الوطني والبركة في حين أن عنصر الاتفاق ظهر بأقل اهتماما من قبل البنكين.

2.1 الاحتواء(احتواء العاملين):

1.2.1 التمكين:

يعرض الجدول رقم (26) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني–البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) على الفقرات الخاصة بمدى التمكين في البنكين محل الدراسة موضحة كما يلي :

الجدول رقم (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test)للفقرات الخاصة بمدى التمكين في كل من البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
أتمتع بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهام وظيفتي	45	4.02	.812	47	3.81	1.154	-.515-	.607
أساهم في وضع الأهداف التي أكون مسئولا عن تنفيذها	45	4.13	.726	47	3.96	1.103	-.288-	.773
اشعر بأن العلاقة بيني و بين إدارة البنك تقوم على أساس الثقة المتبادلة	45	4.16	.878	47	3.68	1.045	-2.468-	.014
أشارك في تحديد المعايير التي يتم في ضوئها تقييم أدائي	45	3.58	.965	47	3.17	1.291	-1.515-	.130
اشعر في الإدارة بأهميتي كعنصر فعال في هذا البنك	45	4.13	.726	47	3.66	1.273	-1.528-	.126
تنظر إدارة البنك إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة لدى البنك	45	4.20	.694	47	3.21	1.178	-4.380-	.000
ممارستي لمهام وظيفتي تمنحني الشعور بالأهمية	45	4.22	.951	47	4.02	1.011	-1.072-	.284
تسعى إدارة البنك إلى مشاركة الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم	45	3.38	1.051	47	2.81	1.096	-2.540-	.011
تسود قناعة مشتركة لدى الموظفين بالبنك باهمية المشاركة في اتخاذ القرارات	45	3.40	1.116	47	3.09	.974	-1.441-	.149
اعتقد أن لي تأثيرا ايجابيا على أداء هذا البنك	45	3.98	1.076	47	3.89	.890	-.897-	.370
ليس لي رأي في القرارات التي تتخذها الإدارة و التي تؤثر على عملي	45	3.60	1.053	47	3.74	.943	-.600-	.549
احصل بكل سهولة و يسر على قدر كافي من المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتي	45	3.91	.996	47	3.53	1.100	-1.770-	.077
لجميع الفقرات	45	3.89	.530	47	3.55	.689	-2.304-	.021

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (26) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (أتمتع بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهام وظيفتي) بالنسبة للبنك الوطني (4.02) ، وبنك البركة (3.81) وتلك القيمتين اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة وهذا يشير الى استجابة آراء العينتين في البنكين بالموافقة على الفقرة، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (607.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تستجيب بدرجة مرتفعة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية بالجدول (أساهم في وضع الأهداف التي أكون مسئولا عن تنفيذها) بالنسبة للبنك الوطني (4.13) ، وبنك البركة (3.96) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w test بلغت(773.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تستجيب بدرجة مرتفعة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (اشعر بان العلاقة بيني و بين إدارة البنك تقوم على أساس الثقة المتبادلة) بالنسبة للبنك الوطني (4.16) ، وبنك البركة (3.68) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(014.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة استجابة العاملين في بنك البركة تتجه الى الدرجة المتوسطة بشأن الفقرة الثالثة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (أشارك في تحديد المعايير التي يتم في ضوئها تقييم أدائي) بالنسبة للبنك الوطني (3.58) ، وبنك البركة (3.17) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w test بلغت(130.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنكين تتجه في الاستجابة الى الدرجة المتوسطة في هذه الفقرة .
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول (اشعر في الإدارة بأهميتي كعنصر فعال في هذا البنك) بالنسبة للبنك الوطني (4.13) ، وبنك البركة (3.66) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(126.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة استجابة العاملين في بنك البركة تتجه الى الدرجة المتوسطة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة بالجدول (تنظر إدارة البنك إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة لدى البنك) بالنسبة للبنك الوطني (4.20) ، وبنك البركة (3.21) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(000.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين بدرجة معنوية عالية حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة استجابة العاملين في بنك البركة تتجه الى الدرجة المتوسطة بشأن الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السابعة بالجدول (ممارستي لمهام وظيفتي تمنحني الشعور بالأهمية) بالنسبة للبنك الوطني (4.22) ، وبنك البركة (4.02) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(284.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنكين تتجه في الاستجابة الى الدرجة المرتفعة في هذه الفقرة .
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثامنة بالجدول (تسعى إدارة البنك إلى مشاركة الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم) بالنسبة للبنك الوطني (3.38) ، وبنك البركة (2.81) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(011.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة متوسطة بينما درجة استجابة العاملين في بنك البركة تتجه الى الدرجة الضعيفة .
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة التاسعة بالجدول (تسود قناعة مشتركة لدى الموظفين بالبنك باهمية المشاركة في اتخاذ القرارات) بالنسبة للبنك الوطني (3.40) ، وبنك البركة (3.09) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(149.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنكين تتجه في الاستجابة الى الدرجة المتوسطة في هذه الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة العاشرة بالجدول (اعتقد أن لي تأثيرا ايجابيا على أداء هذا البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.98) ، وبنك البركة (3.89) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(370.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنكين تتجه في الاستجابة الى الدرجة المرتفعة في هذه الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الحادية عشر بالجدول (ليس لي رأي في القرارات التي تتخذها الإدارة و التي تؤثر على عملي) بالنسبة للبنك الوطني (3.60) ، وبنك البركة (3.74) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(549.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة

الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنكين تستجيب بدرجة مرتفعة بشأن الفقرة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية عشر بالجدول (احصل بكل سهولة و يسر على قدر كافي من المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتي) بالنسبة للبنك الوطني (3.91) ، وبنك البركة (3.53) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(077.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنكين تتجه في الاستجابة الى الدرجة المرتفعة في هذه الفقرة .

- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.89) ، وبنك البركة(3.55) وتلك القيمتين كانتا اكبر من درجة القياس المعتمدة (3.5) مما يشير إلى أن التمكين العاملين في البنكين يعتبر احد عناصر الاحتواء في مكونات وابعاد الثقافة التنظيمية السائدة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(021.) وهي اقل من مستوى الثقة (05.) مما يعني بأن درجة التمكين احد عناصر الاحتواء تختلف معنويا بدرجة ليست عالية بين البنكين .

2.2.1 تطوير العاملين:

يعرض الجدول رقم (27) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني—البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) على الفقرات الخاصة بمدى تطوير العاملين في البنوك التجارية الجزائرية وكما يلي :

الجدول رقم (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test)للفقرات الخاصة بمدى تطوير العاملين في البنكين محل الدراسة .

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري.			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
يعتبر تطوير و تدريب الموظفين جزء أساسي من أولويات هذا البنك	45	4.04	1.021	47	3.64	1.276	-1.462	.144
يحرص هذا البنك على القيام بالتدريب لجميع فئات الموظفين	45	4.00	1.044	47	3.62	1.208	-1.558	.119
يتم النظر في التدريب بأنه استمرار لقدرات الفرد و يحرص هذا البنك على القيام به	45	3.96	1.086	47	3.49	1.231	-1.877	.061
تحرص إدارة هذا البنك على تنمية مهاراتي و تطوير قدراتي	45	3.87	1.140	47	3.45	1.230	-1.703	.088
يسعى البنك إلى تطوير و إعداد الموظفين وبشكل مستمر تحسبا للتغيرات التي قد تحدث في بيئة الأعمال	45	3.89	1.191	47	3.32	1.218	-2.494	.013
يشترك الرئيس المباشر في تحديد الاحتياجات التدريبية لمرؤوسيه	45	3.71	1.100	47	3.06	1.111	-2.970	.003
يسعى هذا البنك إلى تحفيز و تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم و قدراتهم	45	4.04	1.065	47	3.17	1.070	-4.094	.000
لجميع الفقرات	45	3.93	.942	47	3.39	1.025	-2.774	.006

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (27) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (يعتبر تطوير و تدريب الموظفين جزء أساسي من أولويات هذا البنك) بالنسبة للبنك الوطني (4.04) ، وبنك البركة (3.64) وتلك القيمتين اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة وهذا يشير الى استجابة آراء العينتين في البنكين بالموافقة على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (.144) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تستجيب بدرجة مرتفعة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية بالجدول (يحرص هذا البنك على القيام بالتدريب لجميع فئات الموظفين) بالنسبة للبنك الوطني (4.00) ، وبنك البركة (3.62) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w

test بلغت(119.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تستجيب بدرجة مرتفعة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (يتم النظر في التدريب بأنه استمرار لقدرات الفرد و يحرص هذا البنك على القيام به) بالنسبة للبنك الوطني (3.96) ، وبنك البركة (3.49) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(061.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة استجابة العاملين في بنك البركة تتجه الى الدرجة المتوسطة وظلت مرتفعة بشأن الفقرة الثالثة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (تحرص إدارة هذا البنك على تنمية مهارتي و تطوير قدراتي) بالنسبة للبنك الوطني (3.87) ، وبنك البركة (3.45) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w test بلغت(088.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنكين تتجه في الاستجابة الى الدرجة المرتفعة في هذه الفقرة .
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول (يسعى البنك إلى تطوير و إعداد الموظفين وبشكل مستمر تحسبا للتغيرات التي قد تحدث في بيئة الأعمال) بالنسبة للبنك الوطني (3.89) ، وبنك البركة (3.32) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(013.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة استجابة العاملين في بنك البركة تتجه الى الدرجة المتوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة بالجدول (يشترك الرئيس المباشر في تحديد الاحتياجات التدريبية لمرؤوسيه) بالنسبة للبنك الوطني (3.71) ، وبنك البركة (3.06) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(003.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا وبمعنوية عالية بين البنكين بدرجة معنوية عالية حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة استجابة العاملين في بنك البركة تتجه الى الدرجة المتوسطة بشأن الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السابعة بالجدول (يسعى هذا البنك إلى تحفيز و تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم و قدراتهم) بالنسبة للبنك الوطني (4.04) ، وبنك البركة (3.17) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(000.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين بدرجة معنوية عالية حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك

الوطني تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة استجابة العاملين في بنك البركة تتجه الى الدرجة المتوسطة بشأن الفقرة.

- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.89) ، وبنك البركة(3.55) وتلك القيمتين كانتا اكبر من درجة القياس المعتمدة (3.5) مما يشير الى تطوير العاملين في البنكين يعتبر احد عناصر الاحتواء في مكونات وابعاد الثقافة التنظيمية السائدة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(006.) وهي اقل من مستوى الثقة (05.) مما يعني بأن درجة تطوير العاملين احد عناصر الاحتواء تختلف معنويا بدرجة عالية بين البنكين .

3.2.1 العمل الجماعي:

يعرض الجدول رقم (28) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني–البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) على الفقرات الخاصة بمدى العمل الجماعي في كل من البنكين محل الدراسة والنتائج هي كما يلي :

الجدول رقم (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test)للفقرات الخاصة بمدى العمل الجماعي في البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
اعمل في القسم باعتباري جزءا من فريق	45	4.11	.982	47	4.04	.884	-.592-	.554
تتم محاسبتنا في القسم بصورة جماعية على القرارات التي نتخذها	45	3.64	1.131	47	3.26	1.093	-1.854-	.064
يعتبر العمل بروح الفريق سمة مميزة بين الأقسام و الإدارات المختلفة في البنك	45	4.09	.821	47	3.74	1.073	-1.486-	.137
عملي كعضو في الفريق يزيد من كفاءتي عند أدائي لمهامي	45	4.20	.786	47	4.13	.824	-.479-	.632
يعقد البنك الدورات تدريبية لتنمية مهارات العمل الجماعي بين العاملين	45	3.64	1.209	47	3.17	1.274	-1.881-	.060
العمل الجماعي هو أساس نجاح هذا البنك	45	4.47	.842	47	4.19	.992	-1.545-	.122
لجميع الفقرات	45	4.03	.718	47	3.76	.680	-1.971-	.049

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (31) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (اعمل في القسم باعتباري جزءا من فريق) بالنسبة للبنك الوطني (4.11) ، وبنك البركة (4.04) وتلك القيمتين اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة وهذا يشير الى استجابة آراء العينتين في البنكين بالموافقة على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test(.554) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تستجيب بدرجة مرتفعة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية بالجدول (تتم محاسبتنا في القسم بصورة جماعية على القرارات التي نتخذها) بالنسبة للبنك الوطني (3.64) ، وبنك البركة (3.26) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(.064) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه في استجابتها بدرجة متوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (يعتبر العمل بروح الفريق سمة مميزة بين الأقسام و الإدارات المختلفة في البنك) بالنسبة للبنك الوطني (4.09) ، وبنك البركة (3.74) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(.137) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين، حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة مرتفعة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (عملي كعضو في الفريق يزيد من كفاءتي عند أدائي لمهامي) بالنسبة للبنك الوطني (4.20) ، وبنك البركة (4.13) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w test بلغت(.632) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانتا درجة اراء العاملين بالبنكين تتجه في الاستجابة الى الدرجة المرتفعة في هذه الفقرة .
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول (يعقد البنك الدورات تدريبية لتنمية مهارات العمل الجماعي بين العاملين) بالنسبة للبنك الوطني (3.64) ، وبنك البركة (3.17) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(.060) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه في استجابتها بدرجة متوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة بالجدول (العمل الجماعي هو أساس نجاح هذا البنك) بالنسبة للبنك الوطني (4.47) ، وبنك البركة (4.19) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test

بلغت(122.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تستجيب بدرجة مرتفعة بشأن الفقرة.

- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (4.03) ، وبنك البركة (3.76) وتلك القيمتين كانتا اكبر من درجة القياس المعتمدة (3.5) مما يشير الى الاهتمام بالعمل الجماعي في البنكين محل الدراسة يعتبر احد عناصر الاحتواء في مكونات وابعاد الثقافة التنظيمية السائدة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(049.) وهي اكبر من مستوى الثقة (05.) مما يعني بأن درجة ادراك اهمية العمل الجماعي احد عناصر الاحتواء لا تختلف معنويا بين البنكين .

4.2.1 العدالة:

يعرض الجدول رقم (29) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني—البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) على الفقرات الخاصة بمدى العدالة في البنكين محل الدراسة، والنتائج هي كما يلي :

الجدول رقم (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test)للفقرات الخاصة بمدى العدالة في البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات	45	3.67	1.168	47	2.91	1.120	-3.286-	.001
لا توجد طبقية أو عنصرية في هذا البنك	45	3.69	.973	47	2.91	1.349	-3.019-	.003
يحصل الفرد على عائد يتناسب مع الجهد المبذول	45	3.33	1.261	47	2.55	1.282	-2.907-	.004
هناك فرص عادلة و متكافئة عند الترقية	45	3.33	1.128	47	2.43	1.193	-3.589-	.000
يحرص هذا البنك على العدالة و يتم الاهتمام بتطبيقها	45	3.51	1.121	47	2.79	1.215	-2.968-	.003
تتم المساواة في هذا البنك بين الموظفين بغض النظر عن انتماءاتهم السياسية أو العقائدية أو القبلية	45	3.73	1.156	47	3.11	1.371	-2.187-	.029
لجميع الفقرات	45	3.54	.948	47	2.78	1.096	-3.428-	.001

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (29) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات) بالنسبة للبنك الوطني (3.67) ، وبنك البركة (2.91) حيث ان القيمة الأولى اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الثانية كانت اقل من درجة القياس وهذا يشير الى استجابة آراء عينة البنك الوطني بالموافقة على الفقرة في حين أن عينة بنك البركة لم تستجيب بالموافقة على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (001.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين وبدرجة معنوية عالية
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية (لا توجد طبقية أو عنصرية في هذا البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.69) ، وبنك البركة (2.91) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(003.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين بمعنوية عالية حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء بنك البركة الموافقة بدرجة متوسطة .
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (يحصل الفرد على عائد يتناسب مع الجهد المبذول) بالنسبة للبنك الوطني (3.33) ، وبنك البركة (2.55) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(004.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين وبمعنوية عالية، حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة متوسطة بينما بنك البركة تتجه الى عدم الاستجابة او الاستجابة بدرجة ضعيفة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (هناك فرص عادلة و متكافئة عند الترقية) بالنسبة للبنك الوطني (3.33) ، وبنك البركة (2.43) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (000.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين وبمعنوية عالية حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بدرجة متوسطة بينما بنك البركة لم تستجيب في هذه الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول (يحرص هذا البنك على العدالة و يتم الاهتمام بتطبيقها) بالنسبة للبنك الوطني (3.51) ، وبنك البركة (2.79) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(003.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين بمعنوية عالية حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه في استجابتها بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة بدرجة متوسطة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة بالجدول (تتم المساواة في هذا البنك بين الموظفين بغض النظر عن انتماءاتهم السياسية أو العقائدية أو القبلية) بالنسبة للبنك الوطني (3.73) ، وبنك البركة (3.11) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(029.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني بالمرتفعة والبركة تستجيب بدرجة متوسطة بشأن الفقرة.
- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.54) ، وبنك البركة (2.78) حيث ان القيمة الأولى اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الثانية كانت اقل من درجة القياس وهذا يشير الى استجابة آراء عينة البنك الوطني بالموافقة على فقارات عنصر العدالة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة بنك البركة تستجيب بدرجة متوسطة بشأن عنصر العدالة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(001.) وهي اقل من مستوى الثقة (05.) مما يعني بأن درجة ادراك العاملين بشأن العدالة احد عناصر الاحتواء تختلف معنويا بدرجة عالية بين البنكين .

وفيما يلي عرض تلخيصي مقارن عن مدى درجة توفر عناصر الاحتواء في البنكين محل الدراسة:

الجدول رقم (30)

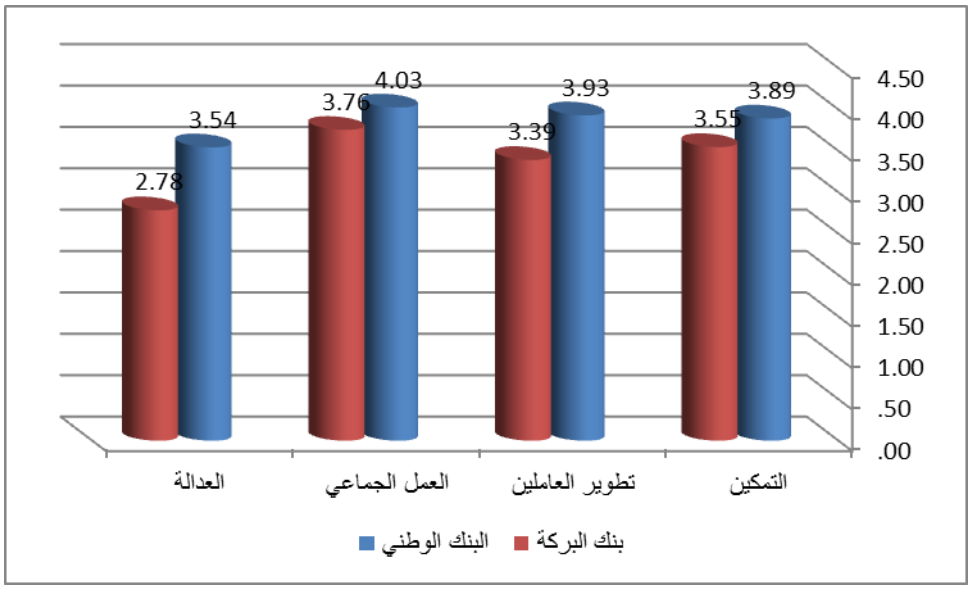
مقارنة درجة توفر عناصر الاحتواء في البنكين محل الدراسة

عناصر الاحتواء	البنك الوطني	بنك البركة
التمكين	3.89	3.55
تطوير العاملين	3.93	3.39
العمل الجماعي	4.03	3.76
العدالة	3.54	2.78

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على النتائج السابقة

الشكل رقم (15)

مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري حول مدى توفر عناصر الاحتواء.



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من خلال الرسم البياني أن البنك الوطني ظهر التزامه اكثر بشأن تحقيق جميع عناصر الاحتواء مقارنة مع بنك البركة ، بينما العمل الجماعي حظي باهتمام اكبر من قبل البنكين الوطني والبركة في حين أن عنصر العدالة ظهر بأقل اهتماما من قبل البنكين .

3.1 الدعم الانساني:

1.3.1 الاحترام والتقدير:

يعرض الجدول رقم (31) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني—البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (mann-whitney test (m.w على الفقرات الخاصة بمدى الاحترام والتقدير في كل من البنك الوطني الجزائري ، وبنك البركة الجزائري و النتائج هي كما يلي :

جدول رقم (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-(whitney test للفقرات الخاصة بمدى الاحترام والتقدير في البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
تمنحني إدارة البنك درجة عالية من حسن التقدير تجعلني اشعر بالفخر و الاعتزاز بانتمائي إليه	45	3.82	1.093	47	3.28	1.155	-2.543-	.011
تعتمد قيمة الاحترام و التقدير في هذا البنك على ما يحمله الفرد من مهارات و قدرات	45	3.76	1.090	47	2.98	1.207	-3.221-	.001
يتم التعامل معي بمودة واحترام و كرامة عندما يأخذ المدير أي قرار له علاقة بوظيفتي	45	3.87	1.057	47	3.55	1.119	-1.554-	.120
تقوم المعاملة بين الموظفين العاملين في البنك على درجة عالية من الود و الاحترام	45	3.93	.986	47	3.94	.845	-.292-	.770
لجميع الفقرات	45	3.84	.955	47	3.44	.879	-2.804-	.005

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (31) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (تمنحني إدارة البنك درجة عالية من حسن التقدير تجعلني اشعر بالفخر و الاعتزاز بانتمائي إليه) بالنسبة للبنك الوطني (3.82) ، وبنك البركة (3.28) حيث ان القيمة الأولى اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الثانية كانت اقل من درجة القياس وهذا يشير الى استجابة آراء عينة البنك الوطني بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة بنك البركة تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة اختبار-m.w test(.011) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين .
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية (تعتمد قيمة الاحترام و التقدير في هذا البنك على ما يحمله الفرد من مهارات و قدرات) بالنسبة للبنك الوطني (3.76) ، وبنك البركة (3.28) وأن مستوى

دلالة اختبارm.w-test بلغت (.001) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين بمعنوية عالية حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء بنك البركة الموافقة بدرجة متوسطة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (يتم التعامل معي بمودة واحترام و كرامة عندما يأخذ المدير أي قرار له علاقة بوظيفتي) بالنسبة للبنك الوطني (3.87) ، وبنك البركة (3.55) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (.120) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تستجيب بدرجة مرتفعة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (تقوم المعاملة بين الموظفين العاملين في البنك على درجة عالية من الود و الاحترام) بالنسبة للبنك الوطني (3.93) ، وبنك البركة (3.94) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (.770) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تستجيب بدرجة مرتفعة.

- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.54) ، وبنك البركة (3.44) حيث ان القيمة الأولى اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الثانية كانت اقل من درجة القياس وهذا يشير الى استجابة آراء عينة البنك الوطني بالموافقة على عناصر فقرة الاحترام والتقدير بدرجة مرتفعة في حين أن عينة بنك البركة تستجيب بدرجة متوسطة بشأن عنصر العدالة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(.005) وهي اقل من مستوى الثقة (.05) مما يعني بأن درجة ادراك العاملين بشأن الاحترام والتقدير احد عناصر الدعم الانساني تختلف معنويا بدرجة عالية بين البنكين .

2.3.1 تشجيع الانجاز:

يعرض الجدول رقم (32) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني–البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) على الفقرات الخاصة بمدى تشجيع الانجاز في كل من البنكين محل الدراسة حيث كانت كما يلي:

جدول رقم (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) للفقرات الخاصة بمدى تشجيع الانجاز في كل من البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
عادة ما يقابل الأداء الجيد للموظفين بالثناء و التقدير من إدارة هذا البنك	45	3.58	1.215	47	3.04	1.103	-2.234-	.025
هذا البنك يدفع ويحفز الموظفين على إخراج أفضل ما لديهم من المهارات و القدرات	45	3.53	1.160	47	3.13	1.035	-1.809-	.070
يكافأ الأداء المميز بسخاء	45	3.16	1.348	47	2.68	1.045	-1.812-	.070
يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي لدى البنك	45	3.31	1.294	47	2.70	1.140	-2.395-	.017
لجميع الفقرات	45	3.39	1.150	47	2.89	.950	-2.304-	.021

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (32) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (عادة ما يقابل الأداء الجيد للموظفين بالثناء و التقدير من إدارة هذا البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.58) ، وبنك البركة (3.04) حيث ان القيمة الأولى اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الثانية كانت اقل من درجة القياس وهذا يشير الى استجابة آراء عينة البنك الوطني بالموافقة على الفقرة في حين أن عينة بنك البركة لم تستجيب بالموافقة على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (.025) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية (هذا البنك يدفع ويحفز الموظفين على إخراج أفضل ما لديهم من المهارات و القدرات) بالنسبة للبنك الوطني (3.53) ، وبنك البركة (3.13) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (.070) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة

الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (يكافأ الأداء المميز بسخاء) بالنسبة للبنك الوطني (3.16) ، وبنك البركة (2.68) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(070.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بدرجة متوسطة .
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي لدى البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.31) ، وبنك البركة (2.70) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(017.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه في استجابتها الى الموافقة بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة في هذه الفقرة .

- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.39) ، وبنك البركة(2.89) حيث ان القيمتين اقل من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(021.) وهي اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يشير الى اتجاه استجابة آراء عينة البنك الوطني بالموافقة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة بنك البركة تستجيب بدرجة متوسطة مما يعني بأن درجة ادراك العاملين في البنكين بشأن تشجيع الانجاز احد عناصر الاحتواء تختلف معنويا بين البنكين.

3.3.1 الرعاية الاجتماعية:

يعرض الجدول رقم (33) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني—البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (mann-whitney test (m.w على الفقرات الخاصة بمدى الرعاية الاجتماعية في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري موضحة كما يلي :

جدول رقم (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) للفقرات الخاصة بمدى الرعاية الاجتماعية في كل من البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
يحاول هذا البنك السعي بشكل جاد وراء مصالح موظفيه	45	3.27	1.268	47	3.04	1.103	-1.140-	.254
تتعاطف إدارة البنك مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل البنك و خارجه	45	3.11	1.283	47	3.43	1.058	-1.060-	.289
تحرص إدارة هذا البنك على تلبية دعوات الموظفين لحضور المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم	45	3.29	1.272	47	3.23	1.146	-.393-	.694
بشكل عام يهتم هذا البنك بتوفير الخدمات الاجتماعية لموظفيه	45	3.31	1.328	47	3.26	1.093	-.364-	.716
لجميع الفقرات	45	3.24	1.189	47	3.24	.885	-.357-	.721

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (33) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (يحاول هذا البنك السعي بشكل جاد وراء مصالح موظفيه) بالنسبة للبنك الوطني (3.27) ، وبنك البركة (3.04) حيث القيمتين اقل من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة ، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (.254) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بدرجة متوسطة بشأن الفقرة .
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية (تتعاطف إدارة البنك مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل البنك و خارجه) بالنسبة للبنك الوطني (3.11) ، وبنك البركة (3.43) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(.289) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (تحرص إدارة هذا البنك على تلبية دعوات الموظفين لحضور المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم) بالنسبة للبنك الوطني (3.29) ، وبنك البركة (3.23)

وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (.694) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بدرجة متوسطة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (بشكل عام يهتم هذا البنك بتوفير الخدمات الاجتماعية لموظفيه) بالنسبة للبنك الوطني (3.31) ، وبنك البركة (3.26) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت (.716) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بدرجة متوسطة.

- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.24) ، وبنك البركة (3.24) حيث ان القيمتين اقل من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(.721) وهي اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يشير الى اتجاه استجابة آراء عينة البنكين الوطني والبركة بالموافقة بدرجة متوسطة مما يعني بأن درجة ادراك العاملين في البنكين بشأن تشجيع الانجاز احد عناصر الاحتواء لا تختلف معنويا بين البنكين .

وفيما يلي عرض تلخيصي مقارن عن مدى درجة توفر عناصر الاحتواء في البنكين محل الدراسة :

الجدول رقم (34)

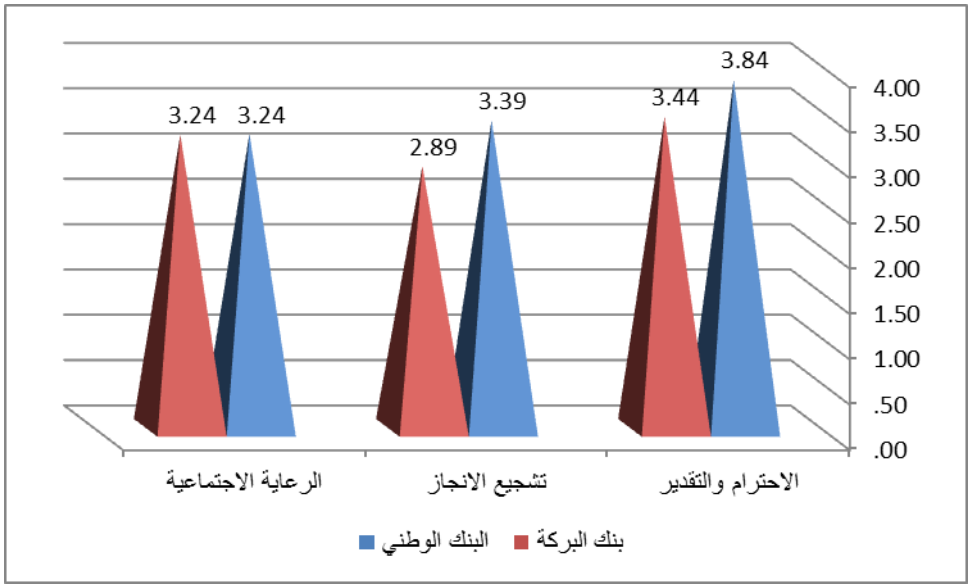
مقارنة درجة توفر عناصر الدعم الإنساني في البنكين محل الدراسة

عناصر الدعم الانساني	البنك الوطني	بنك البركة
الاحترام والتقدير	3.84	3.44
تشجيع الانجاز	3.39	2.89
الرعاية الاجتماعية	3.24	3.24

المصدر : من اعداد الباحثة بناءا على النتائج السابقة

الشكل رقم (16)

مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري حول مدى توفر عناصر الدعم الانساني.



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من خلال الرسم البياني أن البنك الوطني ظهر التزامه اكثر بعنصري (الاحترام والتقدير، تشجيع الانجاز)وهما من عناصر الدعم الانساني مقارنة مع بنك البركة بينما ظهر التزام البنكين بنفس المستوى بشأن العنصر الثالث المتعلق بالرعاية الاجتماعية وبمستوى متوسط، وتشير النتائج بأن الاحترام والتقدير حظي باهتمام اكبر من قبل البنكين الوطني والبركة في حين أن عنصري تشجيع الانجاز ،الرعاية الاجتماعية حظيا باهتمام اقل في كلا البنكين.

4.1 المناخ التنظيمي:

1.4.1 إجراءات العمل:

يعرض الجدول رقم (35) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني—البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) على الفقرات الخاصة بمستوى اجراءات العمل في كل من البنكين محل الدراسة موضحة كما يلي:

الجدول رقم (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) للفقرات الخاصة بمستوى اجراءات العمل في البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
توفر الممارسات و الإجراءات الإدارية المتبعة في هذا البنك مناخا ملائما لتنفيذ مهام و واجبات الموظفين	45	3.67	1.066	47	3.51	.930	-.826-	.409
تتسم الممارسات و الإجراءات الإدارية بالمرونة بعيدا عن البيروقراطية و الروتين	45	3.47	1.100	47	3.32	1.086	-.650-	.516
يتم تحديد الأدوار و المسؤوليات و السلطات بوضوح تام	45	3.73	.986	47	3.21	1.062	-2.273-	.023
تسهل الممارسات الإدارية المتبعة في هذا البنك من انجاز العمل و إتقانه	45	3.89	.910	47	3.55	.928	-1.937-	.053
تسهم الممارسات و الإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق أهداف هذا البنك	45	3.91	.874	47	3.51	.930	-2.204-	.027
لجميع الفقرات	45	3.73	.853	47	3.42	.797	-1.830-	.067

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (35) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (توفر الممارسات و الإجراءات الإدارية المتبعة في هذا البنك مناخا ملائما لتنفيذ مهام و واجبات الموظفين) بالنسبة للبنك الوطني (3.67) ، وبنك البركة (3.51) حيث القيمتين اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة ، وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test(.409) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية (تتسم الممارسات و الإجراءات الإدارية بالمرونة بعيدا عن البيروقراطية و الروتين) بالنسبة للبنك الوطني (3.47) ، وبنك البركة (3.32) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت (.516) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة

لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (يتم تحديد الأدوار و المسؤوليات والسلطات بوضوح تام) بالنسبة للبنك الوطني (3.73) ، وبنك البركة (3.21) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w test بلغت (023.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بالموافقة بدرجة مرتفعة في حين ان العاملين في بنك البركة تستجيب بدرجة متوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (تسهل الممارسات الإدارية المتبعة في هذا البنك من انجاز العمل و إتقانه) بالنسبة للبنك الوطني (3.89) ، وبنك البركة (3.55) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت (053.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة (تسهم الممارسات و الإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق أهداف هذا البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.91) ، وبنك البركة (3.51) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (027.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بالموافقة بدرجة مرتفعة في حين أن أراء العاملين في بنك البركة تستجيب بدرجة متوسطة.

- وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.73) وهي اكبر من درجة القياس المعتمدة ، وبنك البركة(3.42) وهي قريبة من درجة القياس المعتمدة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(067.) وهي اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يشير الى اتجاه استجابة آراء عينة البنكين الوطني والبركة بالموافقة بدرجة مرتفعة مما يعني بأن درجة ادراك العاملين في البنكين بشأن اجراءات العمل احد عناصر المناخ التنظيمي لا تختلف معنويا بين البنكين .

2.4.1 الدعم الإشرافي:

يعرض الجدول رقم (36) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني—البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (mann-whitney test (m.w) على الفقرات الخاصة بمدى الدعم الاشرافي في البنكين محل الدراسة موضحة كما يلي:

الجدول رقم (36)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) للفقرات الخاصة بمدى الدعم الاشرافي في البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
يعطي الرئيس المباشر الحرية لمرؤوسيه في العمل بالطريقة التي يراها مناسبة	45	3.91	.821	47	3.45	1.157	-2.015-	.044
احصل على الاهتمام الشخصي و الدعم اللازم من رئيسي المباشر	45	3.51	1.141	47	3.68	1.163	-.847-	.397
عندما أقوم بأداء عملي بشكل مميز فان رئيسي المباشر يخبرني بذلك و يثني على ما قمت به	45	3.47	1.140	47	3.40	1.097	-.290-	.772
عندما أخطئ في أداء عملي فان رئيسي المباشر ينتقدني بأسلوب ايجابي و بناء	45	3.58	1.234	47	3.57	1.137	-.157-	.875
لجميع الفقرات	45	3.62	.929	47	3.53	.930	-.507-	.612

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (36) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (يعطي الرئيس المباشر الحرية لمرؤوسيه في العمل بالطريقة التي يراها مناسبة) بالنسبة للبنك الوطني (3.91) ، وبنك البركة (3.45) حيث ان القيمة الأولى اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الثانية كانت اقل من درجة القياس ، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (.044) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين مما يشير الى استجابة آراء عينة البنك الوطني بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة بنك تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية (احصل على الاهتمام الشخصي و الدعم اللازم من رئيسي المباشر) بالنسبة للبنك الوطني (3.51) ، وبنك البركة (3.68) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w test بلغت(.397) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة .

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (عندما أقوم بأداء عملي بشكل مميز فان رئيسي المباشر يخبرني بذلك و يثني على ما قمت به) بالنسبة للبنك الوطني (3.47) ، وبنك البركة (3.40) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (772.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (عندما أخطئ في أداء عملي فان رئيسي المباشر ينتقدني بأسلوب ايجابي و بناء) بالنسبة للبنك الوطني (3.58) ، وبنك البركة (3.57) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (875.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة.
- وعلى مستوى جميع الفقرات بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.62) وهي اكبر من درجة القياس المعتمدة ، وبنك البركة(3.53) وهي اكبر بقليل من درجة القياس المعتمدة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(612.) وهي اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يشير الى اتجاه استجابة آراء عينة البنكين الوطني والبركة بالموافقة بدرجة مرتفعة مما يعني بأن درجة ادراك العاملين في البنكين بشأن الدعم الاشرافي احد عناصر المناخ التنظيمي لا تختلف معنويا بين البنكين .

3.4.1 الاتصالات:

يعرض الجدول رقم (37) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني–البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) على الفقرات الخاصة بمستوى الاتصالات في البنكين محل الدراسة موضحة كما يلي:

الجدول رقم (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) للفقرات الخاصة بمستوى الاتصالات في البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
يشعر الموظفون بالحرية في الاتصال برؤسائهم	45	3.89	1.153	47	3.74	1.242	-.483-	.629
يسمح نظام الاتصالات المعتمد في البنك بالتعبير عن أراء و أفكار الموظفين بصراحة تامة	45	3.58	1.118	47	3.30	1.159	-1.146-	.252
يتم عقد اجتماعات دائمة بين الرؤساء و المرؤوسين لمناقشة مشاكل العمل	45	3.02	1.288	47	2.79	1.232	-.866-	.386
استطيع الاتصال بأعلى مستوى في إدارة البنك إذا لزم الأمر عند قيامي بعملي	45	3.64	1.228	47	3.49	1.140	-.847-	.397
لديَّ إلمام تام بالأهداف و الغايات التي يسعى البنك لتحقيقها	45	3.84	.928	47	3.38	1.134	-2.100-	.036
تصل أراء و اقتراحات الموظفين إلى الإدارة العليا بسرعة	45	3.36	1.190	47	2.79	1.102	-2.415-	.016
لجميع الفقرات	45	3.56	.873	47	3.25	.909	-1.704-	.088

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (37) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (يشعر الموظفون بالحرية في الاتصال برؤسائهم) بالنسبة للبنك الوطني (3.89) ، وبنك البركة (3.74) حيث كانت القيمتين اكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة ، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (.629) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين مما يشير الى استجابة آراء عينة البنك الوطني بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة وكذلك بالنسبة لبنك البركة .
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية (يسمح نظام الاتصالات المعتمد في البنك بالتعبير عن أراء و أفكار الموظفين بصراحة تامة) بالنسبة للبنك الوطني (3.58) ، وبنك البركة (3.30) وأن مستوى

دلالة اختبارm.w-test بلغت (.252) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (يتم عقد اجتماعات دائمة بين الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مشاكل العمل) بالنسبة للبنك الوطني (3.02) ، وبنك البركة (2.79) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (.386) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (استطيع الاتصال بأعلى مستوى في إدارة البنك إذا لزم الأمر عند قيامي بعملي) بالنسبة للبنك الوطني (3.64) ، وبنك البركة (3.49) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(.397) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول (لديَّ إلمام تام بالأهداف و الغايات التي يسعى البنك لتحقيقها) بالنسبة للبنك الوطني (3.84) ، وبنك البركة (3.38) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (.036) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنك الوطني تستجيب بالموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة بينما اراء العاملين في بنك البركة تستجيب بدرجة متوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة (تصل أراء و اقتراحات الموظفين إلى الإدارة العليا بسرعة) بالنسبة للبنك الوطني (3.36) ، وبنك البركة (2.79) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(.016) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه في استجابتها بالموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة بينما اراء العاملين في بنك البركة تستجيب بدرجة متوسطة.

- وعلى مستوى جميع الفقرات بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.56) وهي اكبر من درجة القياس المعتمدة ، وبنك البركة(3.25) وهي اقل من درجة القياس المعتمدة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(.088) وهي اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يشير الى اتجاه استجابة آراء عينة البنكين الوطني والبركة بالموافقة بدرجة متوسطة مما يعني بأن درجة ادراك العاملين في البنكين بشأن الاتصالات احد عناصر المناخ التنظيمي لا تختلف معنويا بين البنكين .

4.4.1 نظام الحوافز:

يعرض الجدول رقم (38) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني–البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) على الفقرات الخاصة بمستوى نظام الحوافز في البنكين محل الدراسة موضحة كما يلي:

الجدول رقم (38)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test)للفقرات الخاصة بمستوى نظام الحوافز في البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
نظام المكافآت المتبع في هذا البنك عادل ومناسب لجميع الموظفين	45	3.33	1.206	47	2.85	1.351	-1.646-	.100
تعتبر الاقدمية في هذا البنك هي المعيار الأساسي في عملية الترقية	45	3.31	1.276	47	2.68	1.235	-2.426-	.015
في هذا البنك ينال الفرد المكافأة عندما يبدع في أدائه	45	3.11	1.112	47	2.68	1.253	-1.658-	.097
في هذا البنك يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة و مكافأتهم عليها	45	3.13	1.160	47	2.55	1.230	-2.336-	.019
يعتمد نظام الترقية المتبع في هذا البنك على مبدأ الجدارة و الاستحقاق	45	3.53	1.217	47	2.57	1.264	-3.516-	.000
لجميع الفقرات	45	3.28	1.069	47	2.67	1.095	-2.590-	.010

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (38) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (نظام المكافآت المتبع في هذا البنك عادل ومناسب لجميع الموظفين) بالنسبة للبنك الوطني (3.33) ، وبنك البركة (2.85) حيث ان القيمتين الأولى والثانية كانتا اقل من درجة القياس ، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (.100) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية (تعتبر الاقدمية في هذا البنك هي المعيار الأساسي في عملية الترقية) بالنسبة للبنك الوطني (3.31) ، وبنك البركة (2.68) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w test بلغت (015.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكي الوطني تتجه الى الدرجة المتوسطة بينما بنك البركة تتجه الى عدم الموافقة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (في هذا البنك ينال الفرد المكافأة عندما يبدع في أدائه) بالنسبة للبنك الوطني (3.11) ، وبنك البركة (2.68) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (097.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (في هذا البنك يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة و مكافأتهم عليها) بالنسبة للبنك الوطني (3.13) ، وبنك البركة (2.55) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (019.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكي الوطني تتجه الى الدرجة المتوسطة بينما بنك البركة تتجه الى عدم الموافقة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول (يعتمد نظام الترقية المتبع في هذا البنك على مبدأ الجدارة و الاستحقاق) بالنسبة للبنك الوطني (3.53) ، وبنك البركة (2.57) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (000.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بدرجة عالية بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة تتجه الى عدم الموافقة على الفقرة.

- وعلى مستوى جميع الفقرات بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.28) وهي اقل بقليل من درجة القياس المعتمدة ، وبنك البركة(2.67) وهي اقل بكثير من درجة القياس المعتمدة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test (010.) وهي اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يشير الى وجود اختلاف جوهري بشأن مستوى نظام الحوافز في البنكين وهذا يعني ان العاملين في البنك الوطني يؤكدون بأن نظام الحوافز بين المستويات الادارية في البنك تسير بدرجة متوسطة بينما في بنك البركة تسير بدرجة ضعيفة.

وفيما يلي عرض تلخيصي مقارن عن مدى درجة توفر عناصر المناخ التنظيمي في البنكين محل الدراسة :

الجدول رقم (39)

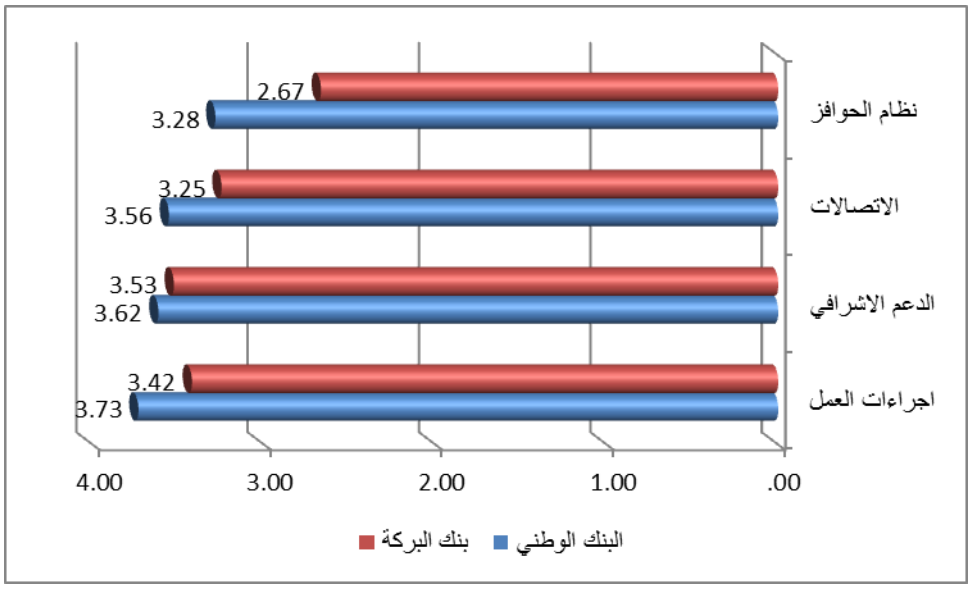
مقارنة درجة توفر عناصر المناخ التنظيمي في البنكين محل الدراسة

عناصر المناخ التنظيمي	البنك الوطني	بنك البركة
اجراءات العمل	3.73	3.42
الدعم الاشرافي	3.62	3.53
الاتصالات	3.56	3.25
نظام الحوافز	3.28	2.67

المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على النتائج السابقة

الشكل رقم (1715)

مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري حول مدى توافر عناصر المناخ التنظيمي.



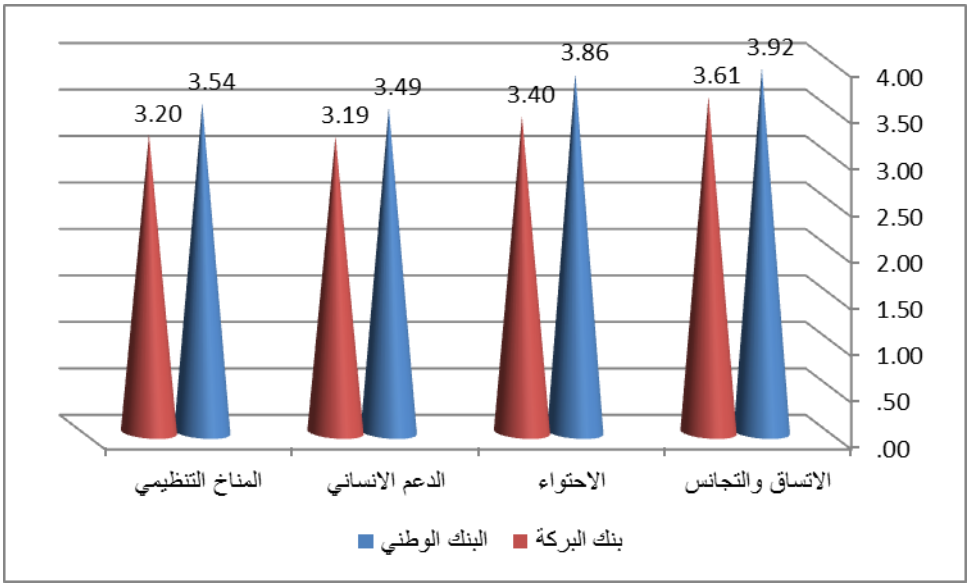
المصدر: من الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان

ويتضح من خلال الرسم البياني أن البنك الوطني اظهر التزاما أكثر لعناصر المناخ التنظيمي مقارنة مع بنك البركة، وتشير النتائج بأن البنك الوطني كان تركيزه اكثر على اجراءات العمل بينما قلل من اهتمامه بشأن نظام الحوافز، أما بنك البركة فقد ركز على الدعم الاشرافي في عناصر المناخ التنظيمي ولم يهتم بشأن نظام الحوافز، كما تشير النتائج بأن البنكين قلل من اهتمامهما بشأن نظام الحوافز .

- وعلى المستوى الكلي لأبعاد الثقافة التنظيمية فإن الشكل البياني التالي يعرض متوسط التزام البنكين الوطني والبركة محل الدراسة بتلك الأبعاد وهي موضحة كما يلي:

الشكل رقم (18)

مقارنة بين البنكين محل الدراسة حول مدى التزامهما بأبعاد الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

و يتضح أن الاتساق والتجانس احد ابعاد الثقافة التنظيمية قد لقي اهتماما اكبر وبدرجة مرتفعة على مستوى البنكين بينما نجد أن الدعم الانساني ظهر اقل اهتماما في كلا البنكين وبدرجة متوسطة من الاهتمام وتشير النتائج بأن البنك الوطني الجزائري ظهر بالأفضلية من حيث اهتمامه بأبعاد الثقافة التنظيمية مقارنة ببنك البركة.

ثانيا: نتائج تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بمدى إدراك وتبني لمبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري (المتغير التابع).

1.2 التركيز على العاملين:

يعرض الجدول رقم (40) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني—البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (mann-whitney test (m.w على الفقرات الخاصة بمدى التركيز على العاملين في كل من البنكين محل الدراسة موضحة كما يلي :

الجدول رقم (40)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) للفقرات الخاصة بمدى التركيز على العاملين في كل من البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
تُؤمن إدارة البنك بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و تحمُّل المخاطر	45	3.29	1.121	47	2.94	1.071	-1.773-	.076
تشرك إدارة البنك العاملين في شتى نواحي التغيير	45	3.20	1.179	47	2.85	1.063	-1.526-	.127
تركز إدارة البنك على عملية التعليم و التدريب المستمر للعاملين لتطوير و رفع مهاراتهم الوظيفية	45	3.78	1.042	47	3.36	1.223	-1.554-	.120
تركز إدارة البنك على التطوير و التحسين الذاتي لدى العاملين	45	3.87	.944	47	3.23	1.127	-2.772-	.006
يعمل البنك على تشجيع العاملين على الإبداع و التجديد و التخلص من خشية الفشل	45	3.60	.986	47	3.04	1.042	-2.586-	.010
تعمل إدارة البنك على تهيئة مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع روح المبادرة و الإبداع لدى العاملين	45	3.62	.960	47	3.00	1.022	-3.101-	.002
يوجد تفويض فعّال للسلطة في كافة المستويات بالبنك	45	3.56	.990	47	3.19	.992	-1.694-	.090
ضرورة تدريب العاملين للانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة	45	3.78	1.042	47	3.72	1.057	-.267-	.789
تعمل إدارة البنك على تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتمكين العاملين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة	45	3.56	.918	47	3.11	1.147	-1.999-	.046
تصل وجهات نظر العاملين إلى إدارة البنك	45	3.47	1.014	47	3.04	1.083	-2.053-	.040
تدرك إدارة البنك أهمية الدوافع و الحوافز في العمل	45	3.71	1.218	47	3.28	1.117	-2.134-	.033
توجد مقاييس واضحة و دقيقة لتقييم الأداء و هي وفق معايير إدارة الجودة الشاملة	45	3.49	1.141	47	2.83	1.049	-2.915-	.004
يشعر العاملون بمصداقية تقييم أدائهم الوظيفي	45	3.49	1.121	47	2.96	1.122	-2.455-	.014
يجب اعتماد معايير الترقية على أساس الإنتاج العملي ومدى المشاركة في تحسين الجودة	45	3.93	.809	47	3.72	1.228	-.362-	.718
لجميع الفقرات	45	3.60	.784	47	3.16	.842	-2.677-	.007

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (40) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (تُؤمِن إدارة البنك بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و تحمُّل المخاطر) بالنسبة للبنك الوطني (3.29) ، وبنك البركة (2.94) حيث ان القيمتين

الأولى والثانية كانتا اقل من درجة القياس ، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (076.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية (تشرك إدارة البنك العاملين في شتى نواحي التغيير) بالنسبة للبنك الوطني (3.20) ، وبنك البركة (2.85) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(127. وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (تركز إدارة البنك على عملية التعليم و التدريب المستمر للعاملين لتطوير و رفع مهاراتهم الوظيفية) بالنسبة للبنك الوطني (3.78) ، وبنك البركة (3.36) حيث كانت الأولى اكبر من درجة القياس (3.5) بينما الثانية اقل من درجة القياس وبما أن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(120.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين مما يؤكد بأن درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة بشأن الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (تركز إدارة البنك على التطوير و التحسين الذاتي لدى العاملين) بالنسبة للبنك الوطني (3.87) ، وبنك البركة (3.23) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w test بلغت(006.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بدرجة عالية بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه الى الدرجة المرتفعة بينما بنك البركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول (يعمل البنك على تشجيع العاملين على الإبداع و التجديد و التخلص من خشية الفشل) بالنسبة للبنك الوطني (3.60) ، وبنك البركة (3.04) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (010.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة (تعمل إدارة البنك على تهيئة مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع روح المبادرة و الإبداع لدى العاملين) بالنسبة للبنك الوطني (3.62) ، وبنك البركة (3.00) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (002.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بدرجة عالية بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السابعة (يوجد تفويض فعّال للسلطة في كافة المستويات بالبنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.56) ، وبنك البركة (3.19) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (090.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثامنة (ضرورة تدريب العاملين للانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة) بالنسبة للبنك الوطني (3.78) ، وبنك البركة (3.72) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت (789.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وان درجة اراء العاملين بالبنكين تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة التاسعة (تعمل إدارة البنك على تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتمكين العاملين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة) بالنسبة للبنك الوطني (3.56) ، وبنك البركة (3.11) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (046.) وتلك القيمة تساوي مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة العاشرة (تصل وجهات نظر العاملين إلى إدارة البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.47) ، وبنك البركة (3.04) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(040.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الحادية عشر(تدرك إدارة البنك أهمية الدوافع و الحوافز في العمل) بالنسبة للبنك الوطني (3.71) ، وبنك البركة (3.28) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(033.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية عشر (توجد مقاييس واضحة و دقيقة لتقييم الأداء و هي وفق معايير إدارة الجودة الشاملة) بالنسبة للبنك الوطني (3.49) ، وبنك البركة (2.83) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(004.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة

الاستجابة تختلف جوهريا بدرجة عالية بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة عشر (يشعر العاملون بمصداقية تقييم أدائهم الوظيفي) بالنسبة للبنك الوطني (3.49) ، وبنك البركة (2.96) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(014.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة عشر(يجب اعتماد معايير الترقية على أساس الإنتاج العملي ومدى المشاركة في تحسين الجودة) بالنسبة للبنك الوطني (3.93) ، وبنك البركة (3.72) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (718.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.

- وعلى مستوى جميع الفقرات بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.60) وهي اكبر من درجة القياس المعتمدة ، وبنك البركة(3.16) وهي اقل من درجة القياس المعتمدة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(007.) وهي اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يشير الى وجود اختلاف جوهري بدرجة عالية بشأن مستوى التركيز على العاملين في البنكين وهذا يعني ان العاملين في البنك الوطني يؤكدون بأن قيادة البنك تركز على العاملين بقوه بينما قيادة بنك البركة تركز بدرجة متوسطة على العاملين مما يؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.2 التركيز على العملاء:

يعرض الجدول رقم (41) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني—البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) على الفقرات الخاصة بمدى التركيز على العملاء في البنكين محل الدراسة موضحة كما يلي :

جدول رقم (41)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) للفقرات الخاصة بمدى التركيز على العملاء في البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
يعمل البنك على تحديد احتياجات و رغبات العملاء باستمرار	45	3.71	.944	47	3.89	1.005	-1.081-	.280
يحرص البنك على إدخال البهجة و السرور على مستهلكي منتجاته (خدماته)	45	3.62	1.093	47	3.74	1.052	-.297-	.767
ينتهج البنك مبدأ التغذية العكسية للتعرف على رد فعل العملاء	45	3.31	1.083	47	3.23	.983	-.588-	.556
تتم الاستفادة من أراء ومقترحات العملاء في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم	45	3.56	1.099	47	3.57	1.118	-.131-	.895
هناك حرص من طرف إدارة البنك على الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء و العمل على حلها	45	3.73	1.095	47	3.60	1.192	-.549-	.583
يعمل البنك على كسب ولاء و ثقة العملاء	45	3.96	1.021	47	3.96	1.042	-.096-	.923
يقدم البنك خدمات مميزة و بشكل يتناسب مع توقعات العملاء	45	3.73	1.156	47	3.66	1.128	-.423-	.672
لجميع الفقرات	45	3.66	.921	47	3.67	.930	-.262-	.793

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان

ويتضح من نتائج الجدول رقم (41) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (يعمل البنك على تحديد احتياجات و رغبات العملاء باستمرار) بالنسبة للبنك الوطني (3.71) ، وبنك البركة (3.89) حيث ان القيمتين الأولى والثانية كانتا اكبر من درجة القياس ، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (.280) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية (يحرص البنك على إدخال البهجة و السرور على مستهلكي منتجاته (خدماته)) بالنسبة للبنك الوطني (3.62) ، وبنك البركة (3.74) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (.767) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة

الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (ينتهج البنك مبدأ التغذية العكسية للتعرف على رد فعل العملاء) بالنسبة للبنك الوطني (3.31) ، وبنك البركة (3.23) وتلك القيمتين اقل من درجة القياس وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (556.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (تتم الاستفادة من أراء ومقترحات العملاء في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم) بالنسبة للبنك الوطني (3.56) ، وبنك البركة (3.57) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (895.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول (هناك حرص من طرف إدارة البنك على الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء و العمل على حلها) بالنسبة للبنك الوطني (3.73) ، وبنك البركة (3.60) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(583.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة (يعمل البنك على كسب ولاء و ثقة العملاء) بالنسبة للبنك الوطني (3.96) ، وبنك البركة (3.96) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(923.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السابعة (يقدم البنك خدمات مميزة و بشكل يتناسب مع توقعات العملاء) بالنسبة للبنك الوطني (3.73) ، وبنك البركة (3.66) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(672.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- وعلى مستوى جميع الفقرات بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.66) وهي اقل بقليل من درجة القياس المعتمدة ، وبنك البركة(3.67) وهي اكبر من درجة القياس المعتمدة وبلغت مستوى دلالة

اختبار m.w-test بلغت(.793) وهي اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يشير الى عدم وجود اختلاف جوهري بين البنكين بشأن مستوى التركيز على العملاء في البنكين.

3. 2 التركيز على تحسين العمليات:

يعرض الجدول رقم (42) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني–البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) على الفقرات الخاصة بمدى التركيز على تحسين العمليات في البنكين محل الدراسة موضحة كما يلي:

جدول رقم (42)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-whitney test) للفقرات الخاصة بمدى التركيز على تحسين العمليات في البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
تعزز إدارة البنك ثقافة الجودة لدى العاملين في البنك	45	3.78	.951	47	3.40	1.155	-1.632-	.103
تقاس جودة أداء الخدمة في جميع أقسام و إدارات البنك	45	3.62	1.072	47	3.15	1.122	-2.053-	.040
توجد مراجعة و تحديث لأساليب الرقابة على الجودة بصفة دائمة	45	3.62	1.051	47	3.23	1.127	-1.732-	.083
يوجد بالبنك نظام يهتم بدراسة السوق و التغيرات الاقتصادية	45	3.40	1.176	47	3.53	1.060	-.602-	.547
يهتم البنك بدراسة أوضاع المنافسين لتحسين الخدمة	45	3.76	1.090	47	3.45	1.059	-1.547-	.122
يتفهم العاملون بالبنك أبعاد المنافسة المحلية و العالمية في سوق العمل	45	3.69	1.019	47	3.72	.971	-.197-	.844
يوجه العاملون جهدهم للمنافسة مع البنوك الأخرى	45	3.51	1.100	47	3.60	1.077	-.403-	.687
يستخدم البنك مخططات و مؤشرات مالية في الرقابة على الجودة	45	3.49	1.180	47	3.32	.911	-.985-	.325
يعمل البنك في تحديد آلية عمليةٍ للتأكد من أهداف إدارة الجودة الشاملة تتلاءم مع أهداف البنك	45	3.60	1.031	47	3.43	.972	-.849-	.396
يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح و إزالة الحدود مما يعزز ثقافة العمل بروح الفريق	45	3.62	1.051	47	3.13	1.055	-2.318-	.020
تقوم إدارة البنك بتشكيل فرق عمل من العاملين الذين لديهم القدرة على تحليل المشكلات	45	3.47	1.014	47	3.09	1.120	-1.505-	.132
يتعامل البنك مع موضوع إدارة الجودة الشاملة على انها هدف استراتيجي يسعى إلى تحقيقه	45	3.51	.991	47	3.36	.942	-.874-	.382

تعمل إدارة البنك على أداء العمل بمشاركة ذوي الخبرة من خارج البنك لتحسين مستوى الجودة في الخدمة المقدمة للعملاء	45	3.38	1.134	47	3.45	1.059	-.330-	.742
تعمل إدارة البنك على مراجعة و تحسين النظم و القواعد و الإجراءات و أساليب العمل بشكل دوري	45	3.69	1.019	47	3.47	.881	-1.174-	.240
تعمل إدارة البنك على وضع أنظمة وتعليمات خاصة بإدارة الجودة الشاملة	45	3.76	.933	47	3.30	.976	-2.165-	.030
تبقي إدارة البنك قنوات الاتصال مفتوحة و فعالة في جميع الاتجاهات	45	3.82	1.114	47	3.34	1.006	-2.530-	.011
لجميع الفقرات	45	3.61	.862	47	3.37	.838	-1.215-	.224

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (42) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (تعزز إدارة البنك ثقافة الجودة لدى العاملين في البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.78) ، وبنك البركة (3.40) حيث ان القيمة الأولى كانت اكبر من درجة القياس المعتمدة (3.5) بينما الثانية كانت اقل من درجة القياس ، وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test(103.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية (تقاس جودة أداء الخدمة في جميع أقسام و إدارات البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.62) ، وبنك البركة (3.15) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (040.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكي الوطني تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (توجد مراجعة و تحديث لأساليب الرقابة على الجودة بصفة دائمة) بالنسبة للبنك الوطني (3.62) ، وبنك البركة (3.23) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(083.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة .
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (يوجد بالبنك نظام يهتم بدراسة السوق و التغيرات الاقتصادية) بالنسبة للبنك الوطني (3.40) ، وبنك البركة (3.53) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(547.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا

تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول (يهتم البنك بدراسة أوضاع المنافسين لتحسين الخدمة) بالنسبة للبنك الوطني (3.76) ، وبنك البركة (3.45) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (122.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة (يتفهم العاملون بالبنك أبعاد المنافسة المحلية و العالمية في سوق العمل) بالنسبة للبنك الوطني (3.69) ، وبنك البركة (3.72) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w test بلغت (844.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بدرجة عالية بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السابعة (يوجه العاملون جهدهم للمنافسة مع البنوك الأخرى) بالنسبة للبنك الوطني (3.51) ، وبنك البركة (3.60) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(687.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثامنة (يستخدم البنك مخططات و مؤشرات مالية في الرقابة على الجودة) بالنسبة للبنك الوطني (3.49) ، وبنك البركة (3.32) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w test بلغت(325.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة التاسعة (يعمل البنك في تحديد آلية عمليةٍ للتأكد من أهداف إدارة الجودة الشاملة تتلاءم مع أهداف البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.60) ، وبنك البركة (3.43) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(396) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة العاشرة (يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح و إزالة الحدود مما يعزز ثقافة العمل بروح الفريق) بالنسبة للبنك الوطني (3.62) ، وبنك البركة (3.13) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (020.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الحادية عشر(تقوم إدارة البنك بتشكيل فرق عمل من العاملين الذين لديهم القدرة على تحليل المشكلات) بالنسبة للبنك الوطني (3.47) ، وبنك البركة (3.09) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (132.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية عشر (يتعامل البنك مع موضوع إدارة الجودة الشاملة على انها هدف استراتيجي يسعى إلى تحقيقه) بالنسبة للبنك الوطني (3.51) ، وبنك البركة (3.36) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (382.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة عشر (تعمل إدارة البنك على أداء العمل بمشاركة ذوي الخبرة من خارج البنك لتحسين مستوى الجودة في الخدمة المقدمة للعملاء) بالنسبة للبنك الوطني (3.38) ، وبنك البركة (3.45) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (742.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة عشر(تعمل إدارة البنك على مراجعة و تحسين النظم و القواعد و الإجراءات و أساليب العمل بشكل دوري) بالنسبة للبنك الوطني (3.69) ، وبنك البركة (3.47) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (240.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بدرجة عالية بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة عشر(تعمل إدارة البنك على وضع أنظمة وتعليمات خاصة بإدارة الجودة الشاملة) بالنسبة للبنك الوطني (3.76) ، وبنك البركة (3.30) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (030.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة

الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.

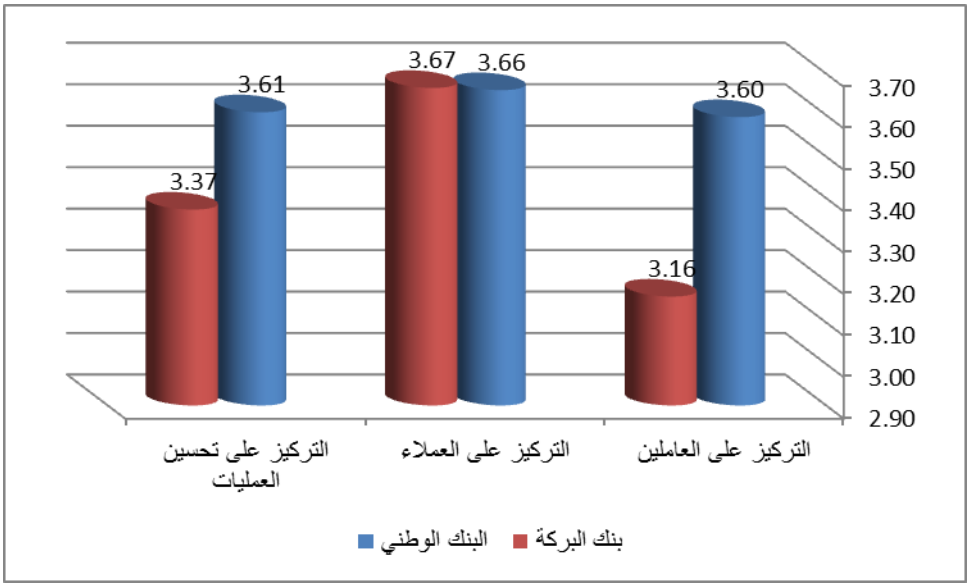
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة عشر(تبقي إدارة البنك قنوات الاتصال مفتوحة و فعالة في جميع الاتجاهات) بالنسبة للبنك الوطني (3.82) ، وبنك البركة (3.34) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت (.011) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.

- وعلى مستوى جميع الفقرات بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.61) وهي اكبر من درجة القياس المعتمدة ، وبنك البركة(3.37) وهي اقل بقليل من درجة القياس المعتمدة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(.224) وهي اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يشير الى عدم وجود اختلاف جوهري بشأن مستوى التركيز على تحسين العمليات بين البنكين مما يعني ان العاملين في كل من البنك الوطني وبنك البركة يؤكدون بأن إدارة تلك البنوك تسعى إلى تحسين العمليات فيها التي من شانها أن تعزز من تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

وعلى مستوى جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة فإن الشكل البياني التالي يعرض متوسط التزام البنكين الوطني والبركة محل الدراسة بتلك العناصر كما يلي:

الشكل رقم (19)

مقارنة حول مدى التزام كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري بمبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

و يتضح من الشكل السابق أن التركيز على العملاء احد عناصر ادارة الجودة الشاملة قد لقي اهتماما اكبر وبدرجة مرتفعة على مستوى البنكين بينما نجد أن التركيز على العاملين كان اقل اهتماما في كلا البنكين وتشير النتائج بأن البنك الوطني الجزائري ظهر بالأفضلية من حيث اهتمامه بعناصر ادارة الجودة الشاملة وبنفس الدرجة من الاهتمام تقريبا حيث ظهرت درجة الاهتمام بالمرتفعة مقارنة ببنك البركة الذي اقتصر اهتمامه اكثر على عنصر التركيز على العملاء حيث كانت درجة اهتمامه مرتفعة لهذا العنصر بينما كانت درجة اهتمامه بعنصري التركيز على العاملين ، التركيز على تحسين العمليات بالدرجة المتوسطة.

ثالثا: نتائج تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بالمعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنكين محل الدراسة.

يعرض الجدول رقم (43) نتائج احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينتي الدراسة في البنكين (الوطني—البركة) وكذا نتائج تحليل المختبر الاحصائي (mann-whitney test (m.w على الفقرات الخاصة بالمعوقات في البنكين محل الدراسة موضحة كما يلي:

الجدول رقم (43)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (m.w) mann-(whitney test للفقرات الخاصة بالمعوقات في البنكين محل الدراسة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			m.w-test	
	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z	مستوى الدلالة
عدم اهتمام الإدارة العليا ببرامج التطوير	45	2.82	1.029	47	2.79	1.122	-.230-	.818
عدم اهتمام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة	45	2.89	1.027	47	2.79	1.122	-.565-	.572
عدم معرفة العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	45	3.02	1.033	47	3.04	1.179	-.117-	.907
عدم اقتناع العاملين بتطبيق مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة	45	2.98	1.118	47	2.98	1.093	-.113-	.910
مقاومة بعض العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	45	2.98	1.138	47	2.85	1.103	-.632-	.527
نظرة العاملين إلى إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة إنما تتحكم في سلوكهم	45	3.11	1.133	47	2.81	.947	-1.351-	.177
عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة في البنك	45	3.27	1.214	47	3.17	1.222	-.362-	.718
غياب البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل وتدريب العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	45	3.22	1.223	47	3.34	1.203	-.487-	.627
عدم الالتزام بمعايير دقيقة لتحديد مستوى الأداء اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	45	3.13	1.057	47	3.11	1.108	-.036-	.971
ضعف الاتصال و التنسيق في البنك	45	2.98	1.252	47	3.15	1.142	-.729-	.466
تعدد جهات الرقابة و المركزية الشديدة	45	3.40	1.195	47	3.19	1.096	-.955-	.340
الالتزام الحرفي في تطبيق القوانين و الأنظمة الإدارية	45	3.60	1.095	47	3.11	1.047	-2.315-	.021
انعدام العدالة و المساواة في التعامل مع العاملين	45	3.02	1.323	47	3.38	1.114	-1.334-	.182
صنع القرارات و إصدارها دون مشاركة العاملين	45	3.36	1.246	47	3.64	.919	-.947-	.344
قلة الإمكانات المادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	45	3.00	1.331	47	2.96	1.268	-.200-	.841
قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز	45	3.20	1.290	47	3.45	1.230	-.917-	.359

عدم استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة اللازمة لتطوير العمل في البنك	45	3.20	1.424	47	3.11	1.433	-.319-	.749
عدم تشكيل فرق عمل متخصصة لحل المشكلات الإدارية	45	3.49	1.218	47	3.43	1.137	-.299-	.765
عدم وجود نظام عادل للترقيات	45	3.42	1.305	47	3.79	.977	-1.210-	.226
عدم وجود نظام فعال للحوافز	45	3.51	1.160	47	3.68	.958	-.530-	.596
عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتحقيق إستراتجية إدارة الجودة الشاملة بالبنك	45	3.47	1.217	47	3.38	1.153	-.397-	.692
لجميع الفقرات	45	3.19	.802	47	3.20	.748	-.172-	.864

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (43) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (عدم اهتمام الإدارة العليا ببرامج التطوير) بالنسبة للبنك الوطني (2.82) ، وبنك البركة (2.79) حيث ان القيمتين الأولى والثانية كانتا اقل من درجة القياس ، وبلغت مستوى دلالة اختبارm.w-test (.818) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية (عدم اهتمام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة) بالنسبة للبنك الوطني (2.89) ، وبنك البركة (2.79) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w test بلغت (.572) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول (عدم معرفة العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة) بالنسبة للبنك الوطني (3.02) ، وبنك البركة (3.04) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(.907) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنكين الوطني والبركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (عدم اقتناع العاملين بتطبيق مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة) بالنسبة للبنك الوطني (2.98) ، وبنك البركة (2.98) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w test بلغت (.910) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (.05) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول (مقاومة بعض العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) بالنسبة للبنك الوطني (2.98) ، وبنك البركة (2.85) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(527.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة (نظرة العاملين إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة إنها تتحكم في سلوكهم) بالنسبة للبنك الوطني (3.11) ، وبنك البركة (2.81) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(177.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السابعة (عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة في البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.27) ، وبنك البركة (3.17) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(718.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثامنة (غياب البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل وتدريب العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة) بالنسبة للبنك الوطني (3.22) ، وبنك البركة (3.34) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (627.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة التاسعة (عدم الالتزام بمعايير دقيقة لتحديد مستوى الأداء اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) بالنسبة للبنك الوطني (3.13) ، وبنك البركة (3.11) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(971.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة العاشرة (ضعف الاتصال و التنسيق في البنك) بالنسبة للبنك الوطني (2.98) ، وبنك البركة (3.15) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت(466.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الحادية عشر(تعدد جهات الرقابة و المركزية الشديدة) بالنسبة للبنك الوطني (3.40) ، وبنك البركة (3.19) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (340.)

وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية عشر (الالتزام الحرفي في تطبيق القوانين و الأنظمة الإدارية) بالنسبة للبنك الوطني (3.60) ، وبنك البركة (3.11) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (021.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة تختلف جوهريا بين البنكين حيث كانت درجة اراء العاملين بالبنك الوطني تتجه الى الموافقة بدرجة مرتفعة بينما بنك البركة تتجه الى الموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة عشر (انعدام العدالة و المساواة في التعامل مع العاملين) بالنسبة للبنك الوطني (3.02) ، وبنك البركة (3.38) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (182.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة عشر(صنع القرارات و إصدارها دون مشاركة العاملين) بالنسبة للبنك الوطني (3.36) ، وبنك البركة (3.64) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (344.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة عشر(قلة الإمكانات المادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) بالنسبة للبنك الوطني (3.00) ، وبنك البركة (2.96) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (841.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة عشر(قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز) بالنسبة للبنك الوطني (3.20) ، وبنك البركة (3.45) وأن مستوى دلالة اختبار-m.w test بلغت (359.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السابعة عشر(عدم استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة اللازمة لتطوير العمل في البنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.20) ، وبنك البركة (3.11) وأن مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت (749.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.

- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثامنة عشر(عدم تشكيل فرق عمل متخصصة لحل المشكلات الإدارية) بالنسبة للبنك الوطني (3.49) ، وبنك البركة (3.43) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (765.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة التاسعة عشر(عدم وجود نظام عادل للترقيات) بالنسبة للبنك الوطني (3.42) ، وبنك البركة (3.79) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (226.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة العشرون(عدم وجود نظام فعال للحوافز) بالنسبة للبنك الوطني (3.51) ، وبنك البركة (3.68) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (596.) وتلك القيمة اقل من مستوى الثقة (05.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة مرتفعة على الفقرة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الواحد والعشرون(عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتحقيق إستراتجية إدارة الجودة الشاملة بالبنك) بالنسبة للبنك الوطني (3.47) ، وبنك البركة (3.38) وأن مستوى دلالة اختبارm.w-test بلغت (692.) وتلك القيمة اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يعني أن درجة الاستجابة لا تختلف جوهريا بين البنكين وأن اراء العاملين بالبنكين تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة.
- وعلى مستوى جميع الفقرات بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للبنك الوطني (3.19) ، وبنك البركة(3.20) وتلك القيمتين اقل بقليل من درجة القياس المعتمدة وبلغت مستوى دلالة اختبار m.w-test بلغت(864.) وهي اكبر من مستوى الثقة (05.) وهذا يشير الى عدم وجود اختلاف جوهري بشأن المعوقات التي تحد من الثقافة التنظيمية على ادارة الجودة الشاملة وهذا يعني ان تلك المعوقات تأتي متوسطة التأثير من وجهة نظر العينتين .

رابعا :تحليل مدى تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة.

1. مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ التركيز على العاملين احد مبادئ ادارة الجودة الشاملة في البنكين الوطني والبركة محل الدراسة:

يعرض الجدول رقم (44) نتائج تحليل قيم الارتباط Spearman Correlation و المختبر الاحصائي Kendall's tau-b لقياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ التركيز على العاملين موضحة كما يلي :

الجدول رقم (44)

قيم الارتباط Spearman Correlation و المختبر الاحصائي Kendall's tau-b

لقياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ التركيز على العاملين في ادارة الجودة الشاملة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			البنكان معا		
	الارتباط S.CO	Kendall's tau-b		الارتباط S.CO	Kendall's tau-b		الارتباط S.CO	Kendall's tau-b	
		المحتسبة	مستوى الدلالة		المحتسبة	مستوى الدلالة		المحتسبة	مستوى الدلالة
الاتساق والتجانس	.536	.416	.000	.436	.312	.002	.505	.373	.000
الاحتواء(احتواء العاملين)	.582	.459	.000	.658	.512	.000	.721	.556	.000
الدعم الانساني	.813	.638	.000	.745	.617	.000	.793	.638	.000
المناخ التنظيمي	.856	.691	.000	.823	.667	.000	.848	.687	.000
أبعاد الثقافة التنظيمية مشتملة	.824	.639	.000	.755	.587	.000	.798	.624	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

يتضح من النتائج بالجدول رقم (44) ما يلي:

- أن قيم معامل الارتباط سبيرمان Spearman Correlation تزيد عن القيمة (.38) بين المتغيرات المستقلة (الاتساق والتجانس ، الاحتواء ، الدعم الانساني ، المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (التركيز على العاملين) في كل بنك على حده والبنكين معا مما يشير بأن الارتباط كان قويا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- إن مستوى دلالة اختبار كاندال Kendall's tau-b كانت اقل من مستوى الثقة (.05) على مستوى كل بنك وعلى مستوى البنكين معا مما يعني بوجود تأثير معنوي بدرجة عالية لكل من الاتساق

والتجانس على التركيز على العاملين ، الاحتواء (احتواء العاملين) على التركيز على العاملين ، الدعم الانساني على التركيز على العاملين ، المناخ التنظيمي على التركيز على العاملين.

- أن ابعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على التركيز على العاملين ، فكلما زادت درجة الاهتمام بأبعاد الثقافة التنظيمية لدى القيادة الإدارية والعاملين في البنكين محل الدراسة كلما ادى ذلك إلى زيادة التركيز على العاملين الذي يعتبر احد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .

2.مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ التركيز على العملاء احد مبادئ ادارة الجودة الشاملة في البنكين الوطني والبركة محل الدراسة:

يعرض الجدول رقم (45) نتائج تحليل قيم الارتباط Spearman Correlation و المختبر الاحصائي Kendall's tau-b لقياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ التركيز على العملاء موضحة كمايلي:

الجدول رقم (45)

قيم الارتباط Spearman Correlation و المختبر الاحصائي Kendall's tau-b لقياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ التركيز على العملاء في ادارة الجودة الشاملة.

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			البنكان معا		
	الارتباط.S.CO	Kendall's tau-b		الارتباط.S.CO	Kendall's tau-b		الارتباط.S.CO	Kendall's tau-b	
		الخمسية	مستوى الدلالة		الخمسية	مستوى الدلالة		الخمسية	مستوى الدلالة
الاتساق والتجانس	.373	.292	.014	.609	.473	.000	.488	.373	.000
الاحتواء(احتواء العاملين)	.582	.459	.000	.658	.512	.000	.589	.462	.000
الدعم الانساني	.713	.567	.000	.614	.491	.000	.650	.514	.000
المناخ التنظيمي	.696	.532	.000	.668	.525	.000	.662	.512	.000
أبعاد الثقافة التنظيمية مشتملة	.692	.529	.000	.701	.554	.000	.662	.515	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

يتضح من النتائج بالجدول رقم (45) ما يلي:

- أن قيم معامل الارتباط سبيرمان Spearman Correlation تزيد عن القيمة (38.) بين المتغيرات المستقلة (الاتساق والتجانس ، الاحتواء ، الدعم الانساني ، المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (التركيز على العملاء) في كل بنك على حده والبنكين معا مما يشير بأن الارتباط كان قويا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عدا المتغير المستقل الاتساق والتجانس مع المتغير التابع التركيز على العملاء الذي ظهر بالارتباط غير قوي.
- إن مستوى دلالة اختبار كاندال Kendall's tau-b كانت اقل من مستوى الثقة (05.) على مستوى كل بنك وعلى مستوى البنكين معا مما يعني بوجود تأثير معنوي بدرجة عالية لكل من الاتساق والتجانس على التركيز على العملاء ، الاحتواء(احتواء العاملين) على التركيز على العملاء ، الدعم الانساني على التركيز على العملاء ، المناخ التنظيمي على التركيز على العملاء.
- أن ابعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على التركيز على العملاء، فكلما زادت درجة توفر أبعاد الثقافة التنظيمية لدى القيادة الادارية والعملين في البنكين محل الدراسة كلما ادى الى زيادة التركيز على العملاء احد المبادئ الاساسية لإدارة الجودة الشاملة.

3. مدى تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ التركيز على تحسين العمليات احد مبادئ ادارة الجودة الشاملة في البنكين الوطني والبركة محل الدراسة:

يعرض الجدول رقم (46) نتائج تحليل قيم الارتباط Spearman Correlation و المختبر الاحصائي Kendall's tau-b لقياس تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ التركيز على تحسين العمليات موضحة كما يلي:

جدول رقم (46)

قيم الارتباط Spearman Correlation و المختبر الاحصائي Kendall's tau-b

لقياس تأثير الابعاد التنظيمية في تحقيق مبدأ التركيز على تحسين العمليات في ادارة الجودة الشاملة

الفقرة	البنك الوطني الجزائري			بنك البركة الجزائري			البنكان معا		
	الارتباط S.CO	Kendall's tau-b		الارتباط S.CO	Kendall's tau-b		الارتباط S.CO	Kendall's tau-b	
		المختبرة	مستوى الدلالة		المختبرة	مستوى الدلالة		المختبرة	مستوى الدلالة
الاتساق والتجانس	.348	.264	.017	.531	.400	.000	.475	.357	.000
الاحتواء(احتواء العاملين)	.563	.437	.000	.676	.520	.000	.631	.486	.000
الدعم الانساني	.685	.541	.000	.676	.529	.000	.688	.540	.000
المناخ التنظيمي	.771	.601	.000	.749	.594	.000	.766	.600	.000
أبعاد الثقافة التنظيمية مشتملة	.706	.538	.000	.711	.549	.000	.716	.554	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل فقرات الاستبيان.

يتضح من النتائج بالجدول رقم (46) ما يلي:

- أن قيم معامل الارتباط سبيرمان Spearman Correlation تزيد عن القيمة (.38) بين المتغيرات المستقلة (الاتساق والتجانس ، الاحتواء ، الدعم الانساني ، المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (التركيز على تحسين العمليات) في كل بنك على حده والبنكين معا مما يشير بأن الارتباط كان قويا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عدا المتغير المستقل الاتساق والتجانس مع المتغير التابع التركيز على تحسين العمليات الذي ظهر بالارتباط غير القوي لدى البنك الوطني.
- ان مستوى دلالة اختبار كاندال Kendall's tau-b كانت اقل من مستوى الثقة (.05) على مستوى كل بنك وعلى مستوى البنكين معا مما يعني بوجود تأثير معنوي بدرجة عالية لكل من الاتساق والتجانس على التركيز على تحسين العمليات ، الاحتواء (احتواء العاملين) على التركيز على تحسين العمليات ، الدعم الانساني على التركيز على تحسين العمليات ، المناخ التنظيمي على التركيز على تحسين العمليات.

- أن ابعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على التركيز في تحسين العمليات ، فكلما زادت درجة وجود بأبعاد الثقافة التنظيمية لدى البنكين محل الدراسة كلما ادى ذلك إلى زيادة التركيز على تحسين العمليات احد المبادئ الاساسية لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

لمعرفة " **اثر الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري (بالمقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري)**" ، فقد تم اجراء عملية اختبار فرضيات الدراسة للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها من خلال استخدام المقاييس والاختبارات الاحصائية المناسبة لذلك ،فقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وكذلك اسلوب تحليل التباين احادي الجانب one way anova لكل محور من محاور الإستبانة والتي تبين آراء عينة الدراسة حول "اثر الثقافة التنظيمية (ممثلة في أبعادها) على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنكين محل الدراسة ، وعليه ستكون قاعدة القرار وفقاً لما يلي:

1.رفض الفرضية العدمية إذا كانت مستوى دلالة الاختبار (القيمة الاحتمالية) للاختبار ($\alpha \geq .05$)، وقبول الفرضية البديلة.

2. قبول الفرضية العدمية اذا كانت مستوى دلالة الاختبار (القيمة الاحتمالية) للاختبار ($\alpha < .05$)، ورفض الفرضية البديلة.

وفيما يلي عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري "

لاختبار هذه الفرضية فقد تم تجزئتها الى فرضيات فرعية وهي على النحو التالي:

1.1: **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتساق والتجانس في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري** ضد الفرضية العدمية التي تنص: **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتساق والتجانس في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري** وهدف هذه الفرضية تحديد وقياس اثر بعد الاتساق والتجانس كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج الاتساق والتجانس كمتغير مستقل ممثل بـ (X) ، ادارة الجودة الشاملة كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما يوضحه الجدول رقم(47):

الجدول رقم (47)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الاتساق والتجانس وادارة الجودة الشاملة.

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية(Sig)	التفسير
الأولى	$\hat{B}_0$	1.333	4.064	.000	معنوية
	$\hat{B}_1$	.590	6.689	.000	معنوية
	معامل الارتباط (Beta)	.576			
	معامل التحديد (R^2)	.332			
	اختبار (F)	44.736			
	مستوى الدلالة	.000	النموذج معنوي		

المصدر :من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

ويتضح من القراءة للنتائج بالجدول رقم (47) ما يلي:

- أن متوسط ادارة الجودة الشاملة كوحدة واحدة هي **($\hat{B}_0$ =1.333)** عندما يكون بعد الاتساق والتجانس يساوي صفراً.
- وتعني أي زيادة في عملية الاتساق والتجانس وحدة واحدة تزداد ادارة الجودة الشاملة بنسبة معيارية **($\hat{B}_1$ =.590)** .
- يوجد تأثير من قبل الاتساق والتجانس كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة، لان القيمة الاحتمالية (**0.00**) لأختبار (t) أقل من (.05).
- يوجد ارتباط طردي قوي بين الاتساق والتجانس و تحقيق ادارة الجودة الشاملة لان قيمة "بيتا" تزيد عن (**.38**) حيث بلغت (**Beta =.576**).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 =**.332**) وتعني هذه النسبة أن الاتساق والتجانس يساهم في احداث التغيرات على عملية تحقيق ادارة الجودة الشاملة بـ (**33%**).
- بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار (F) (**.000**) وهي اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وان الاتساق والتجانس في الثقافة التنظيمية يؤثر ايجابا على تحقيق ادارة الجودة الشاملة .

نستنتج مما سبق أن فرضية الدراسة والتي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتساق والتجانس في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري " قد اثبتت والنموذج يمثل نموذج انحدار.

2.1: **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتواء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري** ضد الفرضية العدمية التي تنص: **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتواء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري**

وهدف هذه الفرضية تحديد وقياس اثر بعد الاحتواء كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج الاحتواء كمتغير مستقل ممثل بـ (X) ، إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع ممثل بـ(y) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (48):

الجدول رقم (48)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الاحتواء وادارة الجودة الشاملة.

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية(Sig)	التفسير
الأولى	$\hat{B}_0$	1.471	6.467	.000	معنوية
	$\hat{B}_1$	.549	9.149	.000	معنوية
	معامل الارتباط (Beta)	.694			
	معامل التحديد (R^2)	.482			
	اختبار (F)	83.700			
	مستوى الدلالة	.000	النموذج معنوي		

المصدر :من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان .

ويتضح من القراءة للنتائج بالجدول رقم (48) ما يلي:

- أن متوسط ادارة الجودة الشاملة كوحدة واحدة هي **($\hat{B}_0$=1.471)** عندما يكون بعد الاحتواء يساوي صفراً.
- وتعني أي زيادة في عملية الاحتواء وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الجودة الشاملة بنسبة معيارية **($\hat{B}_1$=.549)** .

- يوجد تأثير من قبل الاحتواء كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة، لان القيمة الاحتمالية (**0.00**) لاختبار (t) أقل من (05.) .
- يوجد ارتباط طردي قوي بين الاحتواء و تحقيق ادارة الجودة الشاملة لان قيمة "بيتا" تزيد عن (**38.**) حيث بلغت (**Beta =694.**).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 =**482.**) وتعني هذه النسبة أن الاحتواء يساهم في احداث التغيرات على عملية تحقيق ادارة الجودة الشاملة بـ (**48%**).
- بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار (F) (**000.**) وهي اقل من مستوى الثقة (05.) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وان الاحتواء في الثقافة التنظيمية يؤثر ايجابا على تحقيق ادارة الجودة الشاملة.

ويمكن القول مما سبق أن فرضية الدراسة التي نصت على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتواء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري " قد اثبتت والنموذج يمثل نموذج انحدار.

3.1: **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدعم الانساني في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري** ضد الفرضية العدمية التي تنص: **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدعم الانساني في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري** وهدف هذه الفرضية تحديد وقياس اثر بعد الدعم الانساني كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج الدعم الانساني كمتغير مستقل ممثل بـ (X) ، ادارة الجودة الشاملة كمتغير تابع ممثل بـ (Y) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (49):

الجدول رقم (49)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد الدعم الانساني وادارة الجودة الشاملة.

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية(Sig)	التفسير
الأولى	$\hat{B}_0$	1.773	8.710	.000	معنوية
	$\hat{B}_1$	.526	8.794	.000	معنوية
	معامل الارتباط (Beta)	.680			
	معامل التحديد (R^2)	.462			
	اختبار (F)	77.342			
	مستوى الدلالة	.000	النموذج معنوي		

المصدر :من إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

ويتضح من القراءة للنتائج بالجدول رقم (49) ما يلي:

- أن متوسط ادارة الجودة الشاملة كوحدة واحدة هي **($\hat{B}_0$=1.773)** عندما يكون بعد الدعم الانساني يساوي صفراً.
- وتعني أي زيادة في عملية الدعم الانساني وحدة واحدة تزداد ادارة الجودة الشاملة بنسبة معيارية **($\hat{B}_1$=.526)** .
- يوجد تأثير للدعم الانساني كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة، لان القيمة الاحتمالية (**0.00**) لاختبار (t) أقل من (.05) .
- يوجد ارتباط طردي قوي بين الدعم الانساني و تحقيق ادارة الجودة الشاملة لان قيمة بيتا تزيد عن (**.38**) حيث بلغت (**Beta =.680**).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=**.462**) وتعني هذه النسبة أن الدعم الانساني يساهم في احداث التغيرات على عملية تحقيق ادارة الجودة الشاملة بـ (**46%**).
- بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار (F) (**.000**) وهي اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وان الدعم الانساني في الثقافة التنظيمية يؤثر ايجابا على تحقيق ادارة الجودة الشاملة .

ويمكن أن نستنتج مما سبق أن فرضية الدراسة والتي نصت على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدعم الانساني في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري " قد اثبتت والنموذج يمثل نموذج انحدار.

4.1: **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد المناخ التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري** ضد الفرضية العدمية التي تنص: **لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد المناخ التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري** وهدف هذه الفرضية تحديد وقياس اثر بعد المناخ التنظيمي كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ممثل بـ (X) ، ادارة الجودة الشاملة كمتغير تابع ممثل بـ (y) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (50):

الجدول رقم (50)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد المناخ التنظيمي وادارة الجودة الشاملة

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية(Sig)	التفسير
الأولى	$\hat{B}_0$	1.092	5.063	.000	معنوية
	$\hat{B}_1$	.668	11.426	.000	معنوية
	معامل الارتباط (Beta)	.769			
	معامل التحديد (R^2)	.592			
	اختبار (F)	130.560			
	مستوى الدلالة	.000	النموذج معنوي		

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

ويتضح من قراءة النتائج بالجدول رقم (50) ما يلي:

- أن متوسط إدارة الجودة الشاملة كوحدة واحدة هي **($\hat{B}_0$=1.092)** عندما يكون بعد المناخ التنظيمي يساوي صفراً.
- وتعني أي زيادة في تحسين المناخ التنظيمي وحدة واحدة تزداد ادارة الجودة الشاملة بنسبة معيارية **($\hat{B}_1$=.668)** .
- يوجد تأثير للمناخ التنظيمي كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة، لان القيمة الاحتمالية (**0.00**) لاختبار (t) أقل من (.05) .
- يوجد ارتباط طردي قوي بين المناخ التنظيمي و تحقيق ادارة الجودة الشاملة لان قيمة "بيتا "تزيد عن (**.38**) حيث بلغت (**Beta =.769**).

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=**.592**) وتعني هذه النسبة أن المناخ التنظيمي يساهم في احداث التغيرات على عملية تحقيق ادارة الجودة الشاملة بـ (**.59%**).
- بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار (F) (**.000**) وهي اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وان المناخ التنظيمي في الثقافة التنظيمية يؤثر ايجابا على تحقيق ادارة الجودة الشاملة .

ومنه نستنتج أن فرضية الدراسة والتي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد المناخ التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري " قد اثبتت والنموذج يمثل نموذج انحدار.

و تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج بين ابعاد الثقافة التنظيمية المتغيرات (الاتساق والتجانس ، الاحتواء، الدعم الانساني، المناخ التنظيمي كمتغيرات مستقلة ممثلة بـ (X) ، ادارة الجودة الشاملة كمتغير تابع ممثل بـ (y) وتم معالجة كل متغير مستقل على حده ومن اجل تحقيق اختبار الفرضية الرئيسية الأولى فإنه ينبغي معالجة المتغيرات المستقلة الاربعة مشتملة وفي ذلك سيتم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد بدل اسلوب الانحدار البسيط وذلك كما يوضحه الجدول رقم (51):

الجدول رقم (51)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين ابعاد الثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية(Sig)	التفسير
الأولى	$\hat{B}_0$	.420	1.798	.076	غير معنوية
	X1	.147	1.964	.043	معنوية
	X2	.198	3.104	.003	معنوية
	X3	.174	2.833	.006	معنوية
	X4	.345	4.676	.000	معنوية
	معامل الارتباط (R)	.846			
	معامل التحديد (R^2)	.716			
	اختبار (F)	54.795			
	مستوى الدلالة	.000	النموذج معنوي		
شكل نموذج الانحدار		ý=.420+.147x1.198x2+.174x3+.345x4			

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان.

ويتضح من القراءة للنتائج بالجدول رقم (51) ما يلي:

- أن متوسط ادارة الجودة الشاملة كوحدة واحدة هي ($\hat{B}_0$=.420) عندما يكون ابعاد الثقافة التنظيمية يساوي صفراً.
- يوجد تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية مشتملة على تحقيق ادارة الجودة الشاملة، لان القيمة الاحتمالية (0.00) لاختبار (t) أقل من (.05) .
- يوجد ارتباط طردي قوي بين المناخ التنظيمي و تحقيق ادارة الجودة الشاملة لان قيمة "بيتا "تزيد عن (.38) حيث بلغت (.846).
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2=.716) وتعني هذه النسبة أن المناخ التنظيمي يساهم في إحداث التغيرات على عملية تحقيق ادارة الجودة الشاملة بـ (72%).
- بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار (F) (.000) وهي اقل من مستوى الثقة (.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وان المناخ التنظيمي في الثقافة التنظيمية يؤثر ايجابا على تحقيق ادارة الجودة الشاملة .

يمكن القول أن فرضية الدراسة والتي نصت على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري " قد اثبتت والنموذج يمثل نموذج انحدار،وتتمثل معادلة نموذج الانحدار المتعدد بين ابعاد الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة ممثلة بـ (x) وإدارة الجودة الشاملة ممثلة بـ (y) في الأتي:

ý= .420+.147x1.198x2+.174x3+.345x4

حيث أن :

ý: تحقيق ادارة الجودة الشاملة

x1: الاتساق والتجانس

x2: الاحتواء

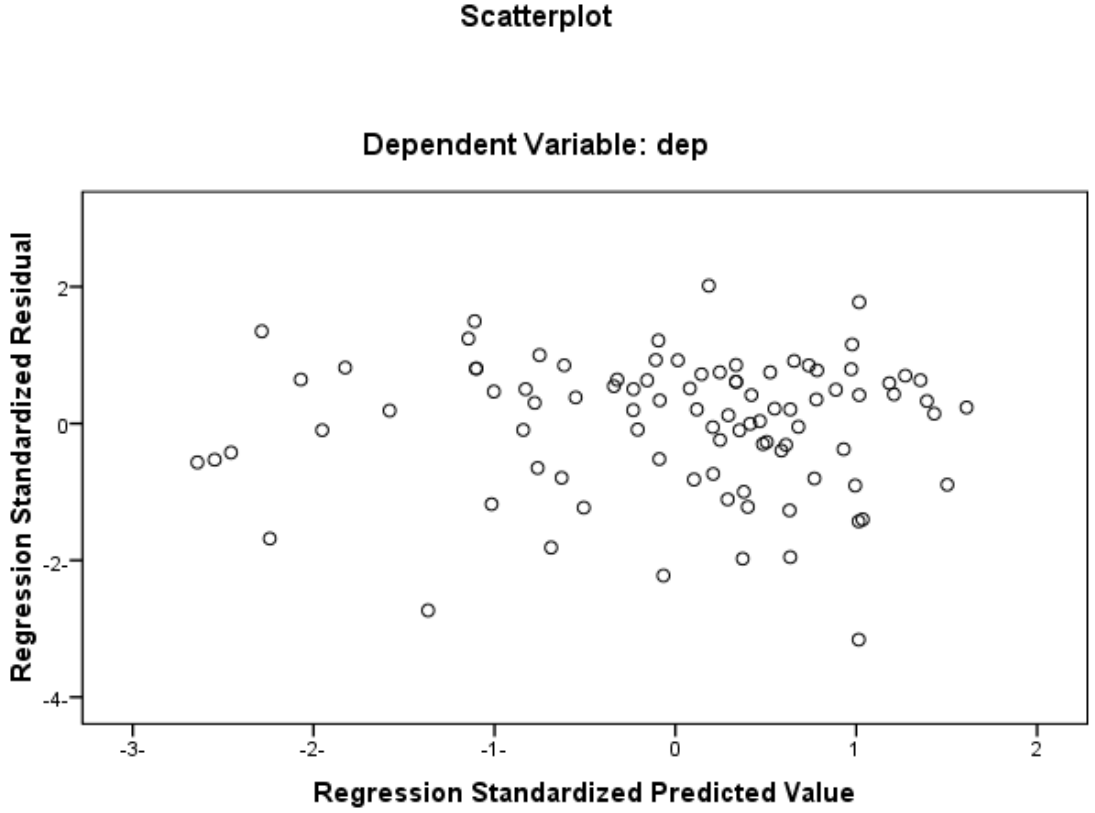
x3:الدعم الانساني

x4 : المناخ التنظيمي

و لقد تم استخدام اسلوب الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار مدى صحة الفرضية الأولى ويتطلب استخدام اسلوب تحليل الانحدار توفر عدة شروط لاستخدامه ما لم تتحقق تلك الشروط تعتبر نتائج التحليل غير دقيقة و هذه الشروط هي:

1. أن تكون المتغيرات تتوزع توزيع طبيعي: بحيث يجب أن تكون نقاط الانتشار للمتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد عشوائية غير محدد المعالم .
2. عدم وجود تداخلات خطية (ارتباطات) بين المتغيرات المستقلة: وللتحقق من ذلك يجب ان تكون قيم (vif) لا تتعدى القيمة (7)
3. عدم وجود ارتباط ذاتي للمتغير العشوائي :ولتحقق من هذا الشرط يجب ان تكون قيمة دربن واتسن المحتسبة اقل من الجدولية

وفيما يلي عرض نتائج تحقيق هذه الشروط



من خلال خارطة الانتشار لنقاط x على y ان نقاط الانتشار ظهرت عشوائية ليس لها نمط محدد وهذا يشير الى تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات

بلغت قيمة داربن واتسن (1.879) اقل من القيمة الجدولية (2.50) وهذا يعني بعدم وجود ارتباط ذاتي للمتغير العشوائي، وعليه فإن الشرط الثاني قد تحقق.

Model	Durbin-Watson
1	1.879

بلغت قيم معامل (vif) لكل متغير مستقل على النحو التالي:

الجدول رقم (52)

قيم معامل(vif) للمتغيرات المستقلة

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	X1	.680	.291	.162	.516	1.938
	X2	.576	.206	.112	.609	1.641
	X3	.694	.316	.177	.501	1.995
	X4	.769	.448	.267	.452	2.213

يلاحظ من الجدول أن قيم (vif) تقع ضمن المدى (1.938-2.213) مما يعني بأن تلك القيم اقل بكثير من القيمة (7) مما يعني بعدم وجود تداخلات خطية كبيرة بين المتغيرات المستقلة.

ومما سبق يمكن القول أن نتائج تحليل اختبار الفرضية الأولى صحيحة ودقيقة.

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الثانية

نصت الفرضية الثانية على : "**توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري**"، ضد الفرضية المناقضة لها :" **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري**"، وهدفت هذه الفرضية الى معرفة ما اذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بشأن تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة

الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري وللتحقق من هذه الفرضية فقد جزأت الى عدت فرضيات فرعية وهي على النحو التالي:

أ- نصت الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الاتساق والتجانس في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري"، ضد الفرضية المناقضة لها : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الاتساق والتجانس في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري" ، ولاختبار هذه الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط درجة تأثير الاتساق والتجانس على تحقيق ادارة الجودة الشاملة للعينين وإجراء تحليل التباين واختبار (F) ، و جدول رقم (53) يوضح ذلك :

جدول رقم (53)

نتائج تحليل التباين ANOVAواختبار (F) ، لقياس الفرضية الفرعية الأولى.

عينة الدراسة	حجم العينة n	المتوسط الحسابي mean	الانحراف المعياري s.deviation	F-test	دلالة (F)	اختبار تجانس العينتين T.H.V	القرار
البنك الوطني	45	3.36	1.048	4.759	.032	.137	وجود فرق جوهري بين البنكين
بنك البركة	47	2.89	.983				
Total	92	3.12	1.036				

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq .05$)

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (**53**) **ما يلي**:

- بلغت درجة متوسط تأثير بعد الاتساق والتجانس احد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في البنك الوطني الجزائري (**3.36**) بانحراف معياري (**1.048**) بينما بلغت درجة متوسط تأثير بعد الاتساق والتجانس احد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في بنك البركة (**2.89**) بانحراف معياري (**.983**) مما يشير بأن درجة تأثير الاتساق والتجانس على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في البنك الوطني اعلى بالمقارنة مع بنك البركة.

- بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (**4.759**) وأن مستوى دلالة الاختبار كانت اقل من مستوى الثقة (**.05**) حيث بلغت(**.032**) وهذا يشير الى وجود فرق جوهري (معنوي) في متوسط تأثير بعد الاتساق والتجانس احد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة بين البنك الوطني وبنك البركة .
- بلغت مستوى دلالة اختبار تجاني التباين Test of Homogeneity of Variances اكبر من مستوى الثقة (**.05**) حيث بلغت (**.137**) مما يؤكد بوجود تجانس في التباين للعينتين (الوطني- البركة) مما يشير الى دقة نتائج اختبار F الذي يشترط وجود التجانس.

ونستنتج مما سبق بأن الفرضية التي تنص بأنه :(توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الاتساق والتجانس في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري) قد أثبتت، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (20)

متوسط درجة تأثير الاتساق والتجانس في كل من البنك الوطني وبنك البركة.



المصدر: بناءا" على نتائج تحليل الاستبيان

ب- نصت الفرضية الفرعية الثانية على : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الاحتواء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري"ضد الفرضية المناقضة لها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الاحتواء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري، لاختبار هذه الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط درجة

تأثير الاحتواء على تحقيق ادارة الجودة الشاملة للعينين وإجراء تحليل التباين واختبار (F) ، و هي موضحة في جدول رقم (54) على النحو التالي.

جدول رقم (54)

نتائج تحليل التباين ANOVAواختبار (F) ، لقياس الفرضية الفرعية الثانية.

عينة الدراسة	حجم العينة n	المتوسط الحسابي mean	الانحراف المعياري s.deviation	F-test	دلالة (F)	اختبار تجانس العينتين T.H.V	القرار
البنك الوطني	45	3.36	1.026	6.616	.012	.671	وجود فرق جوهري بين البنكين
بنك البركة	47	2.81	1.014				
Total	92	3.08	1.051				

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq .05$)

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

- يتضح من الجدول رقم (54) ما يلي:
- بلغت درجة متوسط تأثير بعد الاحتواء احد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في البنك الوطني الجزائري (3.36) بانحراف معياري (1.026) بينما بلغت درجة متوسط تأثير بعد الاحتواء احد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في بنك البركة (2.81) بانحراف معياري (1.014) مما يشير بأن درجة تأثير الاحتواء على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في البنك الوطني اعلى بالمقارنة مع بنك البركة.
- بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (6.616) وأن مستوى دلالة الاختبار كانت اقل من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت(.012) وهذا يشير الى وجود فرق جوهري (معنوي) في متوسط تأثير بعد الاحتواء احد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة بين البنك الوطني وبنك البركة .
- بلغت مستوى دلالة اختبار تجاني التباين Test of Homogeneity of Variances اكبر من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت (.671) مما يؤكد بوجود تجانس في التباين للعينتين (الوطني- البركة) مما يشير الى دقة نتائج اختبار F الذي يشترط وجود التجانس.

تستنتج مما سبق بأن الفرضية التي تنص على: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الاحتواء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري) قد أثبتت، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(21)

متوسط درجة تأثير بعد الاحتواء في كل من البنك الوطني وبنك البركة.



المصدر:بناءا" على تحليل نتائج الاستبيان

3.نصت الفرضية الفرعية الثالثة على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الدعم الإنساني في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري" ضد الفرضية المناقضة لها :" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الدعم الإنساني في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري" ، لاختبار هذه الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط درجة تأثير الدعم الانساني على تحقيق ادارة الجودة الشاملة للعينين وإجراء تحليل التباين واختبار (F) ، و هي موضحة في جدول رقم (55) على النحو التالي.

جدول رقم (55)

نتائج تحليل التباين ANOVAواختبار (F) ، لقياس الفرضية الفرعية الثالثة.

عينة الدراسة	حجم العينة n	المتوسط الحسابي mean	الانحراف المعياري s.deviation	F-test	دلالة (F)	اختبار تجانس العينتين T.H.V	القرار
البنك الوطني	45	3.13	1.198	5.721	.019	.274	وجود فرق جوهري بين البنكين
بنك البركة	47	2.60	.948				
Total	92	2.86	1.105				

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq .05$)

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

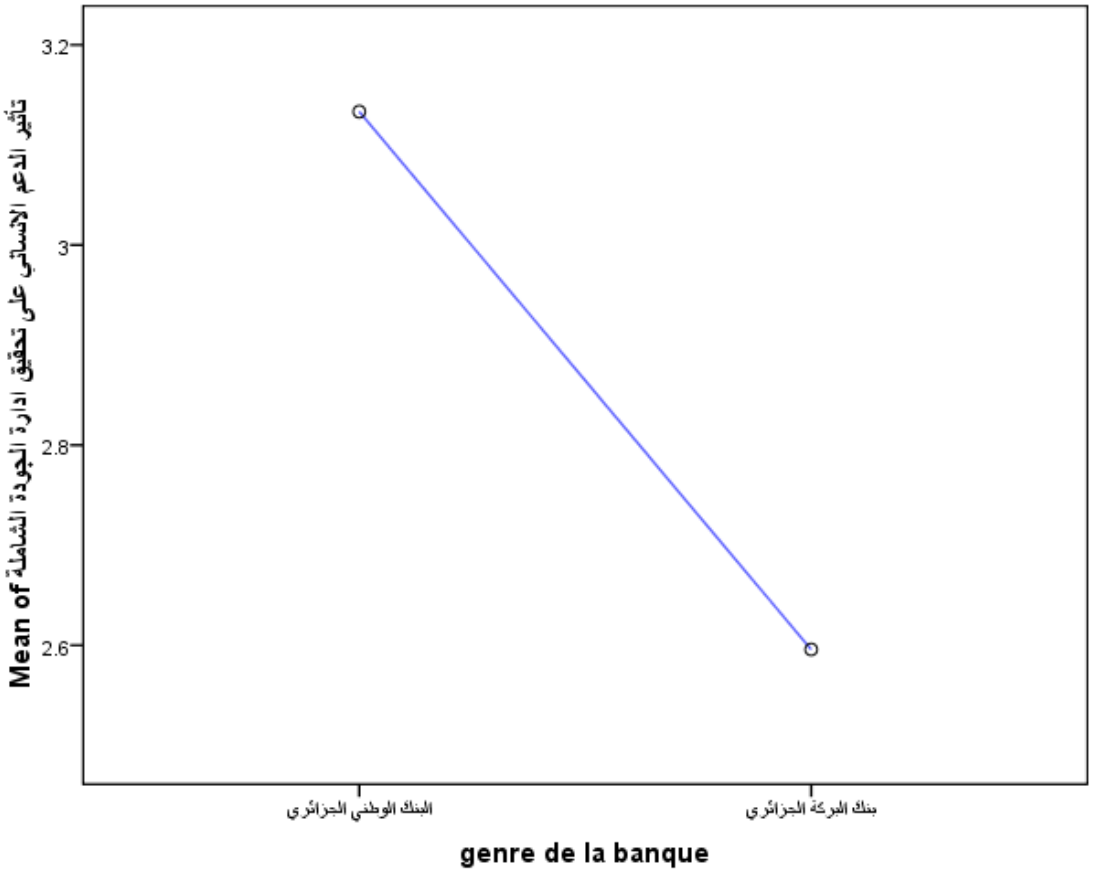
يتضح من الجدول رقم (55) ما يلي:

- بلغت درجة متوسط تأثير بعد الدعم الانساني احد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في البنك الوطني الجزائري (3.13) بانحراف معياري (1.198) بينما بلغت درجة متوسط تأثير بعد الدعم الانساني احد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في بنك البركة (2.60) بانحراف معياري (.948) مما يشير بأن درجة تأثير الدعم الانساني على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في البنك الوطني اعلى بالمقارنة مع بنك البركة.
- بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (5.721) وأن مستوى دلالة الاختبار كانت اقل من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت(.019) وهذا يشير الى وجود فرق جوهري (معنوي) في متوسط تأثير بعد الدعم الانساني احد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة بين البنك الوطني وبنك البركة .
- بلغت مستوى دلالة اختبار تجاني التباين Test of Homogeneity of Variances اكبر من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت (.274) مما يؤكد بوجود تجانس في التباين للعينتين (الوطني-البركة) مما يشير الى دقة نتائج اختبار F الذي يشترط وجود التجانس.

ومما سبق نستنتج بأن الفرضية التي تنص على:(توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الدعم الإنساني في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري) قد أثبتت، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (22)

متوسط درجة تأثير بعد الدعم الإنساني في كل من البنك الوطني وبنك البركة.



المصدر: بناءا" على تحليل نتائج الاستبيان

4.نصت الفرضية الفرعية الرابعة على:" توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد المناخ التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري"، ضد الفرضية المناقضة لها : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد المناخ التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري"، لاختبار هذه الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط درجة تأثير المناخ التنظيمي على تحقيق ادارة الجودة الشاملة للعينين وإجراء تحليل التباين واختبار (F) ، و هي موضحة في جدول رقم (56) على النحو التالي.

جدول رقم (56)

نتائج تحليل التباين ANOVAواختبار (F)، لقياس الفرضية الفرعية الرابعة.

عينة الدراسة	حجم العينة n	المتوسط الحسابي mean	الانحراف المعياري s.deviation	F-test	دلالة (F)	اختبار تجانس العينتين T.H.V	القرار
البنك الوطني	45	3.11	1.172	3.731	.057	.349	عدم وجود فرق جوهري بين البنكين
بنك البركة	47	2.68	.958				
Total	92	2.89	1.084				

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq .05$)

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (56) ما يلي:

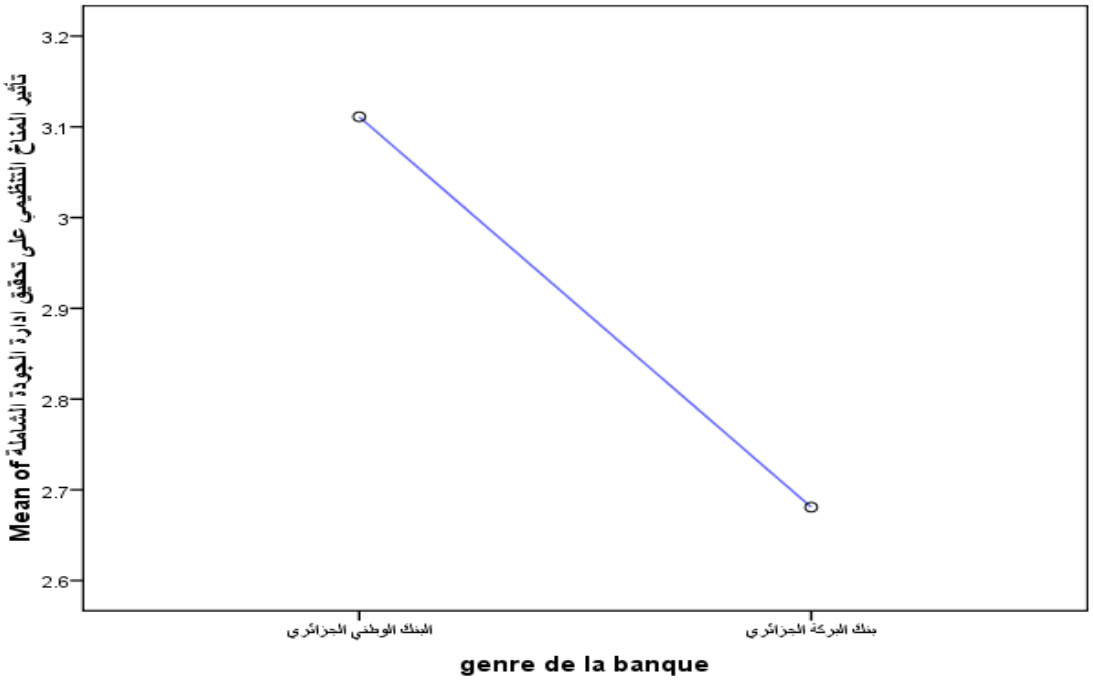
- بلغت درجة متوسط تأثير بعد المناخ التنظيمي احد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في البنك الوطني الجزائري (3.11) بانحراف معياري (1.172) بينما بلغت درجة متوسط تأثير بعد المناخ التنظيمي احد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في بنك البركة (2.68) بانحراف معياري (.958) مما يشير بأن درجة تأثير المناخ التنظيمي على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في البنك الوطني اعلى بالمقارنة مع بنك البركة.
- بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (3.731) وأن مستوى دلالة الاختبار كانت اكبر من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت(.057) وهذا يشير الى عدم وجود فرق جوهري (معنوي) في متوسط تأثير بعد المناخ التنظيمي احد ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة بين البنك الوطني وبنك البركة وأن الفرق الظاهر بين المتوسطين كان غير حقيقي لارتفاع قيمة الانحراف المعياري للبنك الوطني.
- بلغت مستوى دلالة اختبار تجاني التباين Test of Homogeneity of Variances اكبر من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت (.274) مما يؤكد بوجود تجانس في التباين للعينتين (الوطني-البركة) مما يشير الى دقة نتائج اختبار F الذي يشترط وجود التجانس.

ونستنتج مما سبق بأن الفرضية التي تنص على: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد المناخ التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري) قد رفضت

وأن متوسط درجة تأثير المناخ التنظيمي في تحقيق ادارة الجودة الشاملة لا يختلف باختلاف البنكين، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (23)

متوسط درجة تأثير بعد المناخ التنظيمي في كل من البنك الوطني وبنك البركة



المصدر: بناءا" على تحليل نتائج الاستبيان.

ومما سبق تحليله للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري"، ضد الفرضية المناقضة لها : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري" ، ولاختبار هذه الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط درجة تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية مشتملة على تحقيق إدارة الجودة الشاملة للعينتين وإجراء تحليل التباين واختبار (F) ، وجدول رقم (57) يوضح ذلك:

جدول رقم (57)

نتائج تحليل التباين ANOVAواختبار (F)، لقياس الفرضية الرئيسية الثانية.

عينة الدراسة	حجم العينة n	المتوسط الحسابي mean	الانحراف المعياري s.deviation	F-test	دلالة (F)	اختبار تجانس العينتين T.H.V	القرار
البنك الوطني	45	3.29	1.100	8.185	.005	.242	وجود فرق جوهري بين البنكين
بنك البركة	47	2.68	.935				
Total	92	2.98	1.058				

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq .05$)

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على تحليل نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (57) ما يلي:

- بلغت درجة متوسط تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في البنك الوطني الجزائري (3.29) بانحراف معياري (1.100) بينما بلغت درجة متوسط تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في بنك البركة (2.68) بانحراف معياري(.935) مما يشير بأن درجة تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية مشتملة على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في البنك الوطني اعلى بالمقارنة مع بنك البركة.
- بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (8.185) وأن مستوى دلالة الاختبار كانت اقل من مستوى الثقة (.05) بدرجة عالية حيث بلغت(.005) وهذا يشير الى وجود فرق جوهري (معنوي) بمستويات عالية في متوسط تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة بين البنك الوطني وبنك البركة .
- بلغت مستوى دلالة اختبار تجاني التباين Test of Homogeneity of Variances اكبر من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت(.242) مما يؤكد بوجود تجانس في التباين للعينتين (الوطني- البركة) مما يشير الى دقة نتائج اختبار F الذي يشترط وجود التجانس.

ويمكن القول مما سبق بأن الفرضية التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري" قد أثبتت، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (24)

متوسط درجة تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في كل من البنك الوطني وبنك البركة



المصدر:بناءا" على تحليل نتائج الاستبيان

ثالثا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على:" توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري"، ضد الفرضية المناقضة لها :" لا توجد معوقات تحد من تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري"، وهدفت هذه الفرضية الى معرفة مدى وجود معوقات تحد من تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في البنكين محل الدراسة وللتحقق من هذه الفرضية فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة وإجراء اختبار (t) للعينة الواحدة one sample t-test و هي موضحة في جدول رقم (58) على النحو التالي:

جدول رقم (58)

نتائج اختبار(t) للعينة الواحدة لقياس الفرضية الثالثة.

نص الفرضية المناقضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
لا توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري	**3.20**	**.770**	**2.429**	**.017**	**رفض الفرضية**

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq .05$)

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل الاستبيان.

يتضح من الجدول رقم (58) ما يلي:

أن قيمة المتوسط الحسابي عن مدى وجود معوقات تحد من تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في البنكين محل الدراسة قد بلغت (3.20) وهي قيمة قريبة من قيمة درجة القياس المعتمدة في هذه الدراسة (الوسط الفرضي) والتي قيمتها(3) درجات و بانحراف معياري(.770)، كما أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.429) وهي قيمة كبيرة وموجبة للدلالة بأن الوسط الحسابي المحتسب من العينة اكبر من الوسط الفرضي وأن مستوى دلالة الاختبار كانت أقل من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت (.017) وهذا يعني بأنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة الكلية والوسط الفرضي حيث ان الوسط الحسابي المحتسب من العينة اكبر من الوسط الفرضي وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية بأنه (لا توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري) وقبول الفرضية المناقضة لها والتي تنص على انه (توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري).

ومنه نستنتج بأن الفرضية الثالثة قد أثبتت.

رابعا: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة على : "هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنكين محل الدراسة"، ضد الفرضية المناقضة لها :" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنكين محل الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط درجة

تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية مشتملة على تحقيق ادارة الجودة الشاملة للعينين وإجراء تحليل التباين واختبار (F) ، و هي موضحة في جدول رقم (59) على النحو التالي:

جدول رقم (59)

نتائج تحليل التباين ANOVAواختبار (F) ، لقياس الفرضية الرابعة.

عينة الدراسة	حجم العينة n	المتوسط الحسابي mean	الانحراف المعياري s.deviation	F-test	دلالة (F)	اختبار تجانس العينتين T.H.V	القرار
البنك الوطني	45	3.19	.802	.000	.986	.542	عدم وجود فرق جوهري بين البنكين
بنك البركة	47	3.20	.748				
Total	92	3.20	.770				

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq .05$)

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نتائج تحليل الاستبيان.

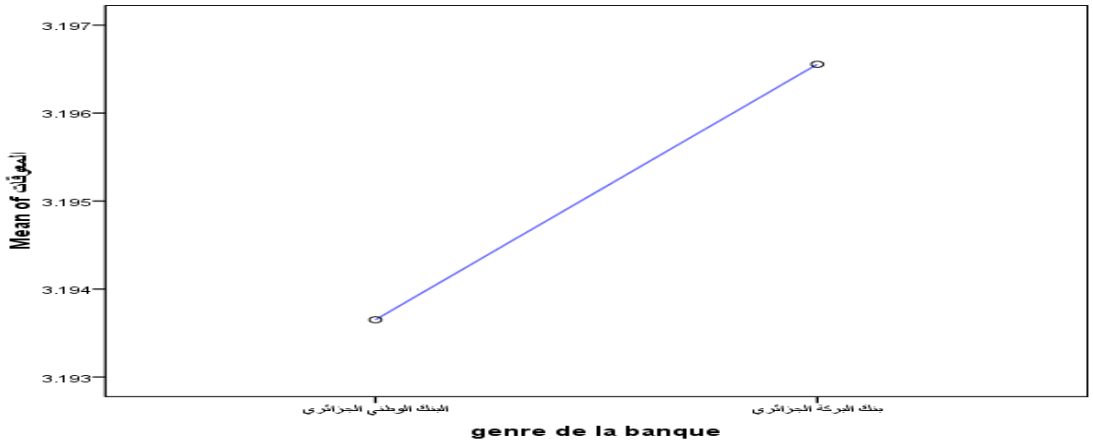
يتضح من الجدول رقم (59) ما يلي:

- بلغت درجة متوسط المعوقات التي تحد من تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في البنك الوطني الجزائري (3.19) بانحراف معياري (.802) بينما بلغت درجة متوسط المعوقات التي تحد من تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في بنك البركة (3.20) بانحراف معياري(.748) مما يشير بأن درجة المعوقات في البنكين الوطني والبركة لها نفس الدرجة من التأثير .
- بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (8.185) وأن مستوى دلالة الاختبار كانت اكبر من مستوى الثقة (.05) بدرجة عالية حيث بلغت(.542) وهذا يشير الى عد وجود فرق جوهري (معنوي) بمستويات في متوسط درجة المعوقات بين البنك الوطني وبنك البركة .
- بلغت مستوى دلالة اختبار تجاني التباين Test of Homogeneity of Variances اكبر من مستوى الثقة (.05) حيث بلغت(.242) مما يؤكد بوجود تجانس في التباين للعينتين (الوطني- البركة) مما يشير الى دقة نتائج اختبار F الذي يشترط وجود التجانس.

ومنه نستنتج بأن الفرضية التي تنص على:" هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنكين محل الدراسة" قد رفضت، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (25)

متوسط درجة المعوقات التي تحد من تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق ادارة الجودة الشاملة في كل من البنك الوطني وبنك البركة



المصدر:بناءا" على تحليل نتائج الاستبيان.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل الذي يضم الدراسة الميدانية تم عرض أهمية كل من بنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري في تمويل قطاعات الاقتصاد الوطني وتنشيط شرايينه والمساهمة في التنمية الشاملة التي تسعى إليها الجزائر ،ولاحظنا أن البنكين يقدمان تشكيلة واسعة من الخدمات البنكية المتنوعة لكسب رضا وولاء العملاء ، ويعمل البنكين على التقرب أكثر من العميل وجعله من أولوياتهما من خلال الشبكة البنكية الموزعة على كامل التراب الوطني والتي يحرص البنكين على زيادتها من خلال فتح وكالات وفروع في مختلف الولايات الجزائرية.

كما تم عرض عناصر منهجية الدراسة الحالية بداء بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، واهم الخصائص التي تمتاز بها هذه العينة، ثم تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ، واهم إجراءاتها ، وتحديد الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل نتائج الاستبيان.

كما تم عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها، أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة واهم التوصيات فسيتم عرضها في خاتمة الدراسة.

الخاتمة

النتائج والتوصيات

توطئة:

تمحور موضوع الدراسة الحالية حول "مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري –دراسة مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري"،حيث كانت الإشكالية الرئيسة للدراسة تنص على :ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري في تحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيهما؟، وكان من أهداف الدراسة الجوهرية :

- التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إستراتجية إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي ،والدور الذي يمكن أن تقوم به إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات البنكية .
- التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري، من خلال التعرف على وجهات نظر العاملين بهما، ومدى اختلاف تأثير تلك الأبعاد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين البنكين محل الدراسة.
- الكشف على أهم الصعوبات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري، ومدى اختلاف الصعوبات بين البنكين محل الدراسة.

و توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات، التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ، واختبار فرضيات الدراسة. وسيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى جانب مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة من خلال هذه النتائج ، وذلك على النحو التالي:

أولا نتائج الدراسة:

من خلال تحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها تم التوصل للنتائج التالية:

1. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- توصلت الدراسة بأن الفرضية الرئيسية الأولى قد أثبتت والتي تنص على" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري "، كما توصلت الدراسة بأن فروع هذه الفرضية قد أثبتت وهي :

- توصلت الدراسة بأن بعد الاتساق والتجانس احد أبعاد الثقافة التنظيمية له اثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.
- وتوصلت الدراسة بأن بعد الاحتواء احد أبعاد الثقافة التنظيمية له اثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.

- وتوصلت الدراسة بأن بعد الدعم الإنساني احد أبعاد الثقافة التنظيمية له اثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.
- كما توصلت الدراسة بأن بعد المناخ التنظيمي احد أبعاد الثقافة التنظيمية له اثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.

♦ وتوصلت الدراسة بأن الفرضية الثانية قد أثبتت والتي تنص على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري" كما توصلت الدراسة بأن فروع هذه الفرضية قد أثبتت وهي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الاتساق والتجانس في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الاحتواء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد الدعم الإنساني في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف تأثير بعد المناخ التنظيمي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.

♦ وتوصلت الدراسة بأن الفرضية الرئيسية الثالثة قد أثبتت والتي تنص على" توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من بنك البركة الجزائري والبنك الوطني الجزائري.

♦ كما توصلت الدراسة بأن الفرضية الرئيسية الرابعة قد رفضت والتي تنص على " هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاختلاف المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنكين محل الدراسة.

2. النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

♦ أن الاتساق والتجانس احد أبعاد الثقافة التنظيمية قد لقي اهتماما اكبر وبدرجة مرتفعة على مستوى البنكين بينما نجد أن الدعم الإنساني ظهر اقل اهتماما في كلا البنكين وبدرجة متوسطة من الاهتمام وتشير النتائج بأن البنك الوطني الجزائري ظهر بالأفضلية من حيث اهتمامه بأبعاد الثقافة التنظيمية مقارنة ببنك البركة.

- أن البنك الوطني ظهر التزامه أكثر بشأن تحقيق عناصر الاتساق والتجانس مقارنة مع بنك البركة وتشير النتائج بأن عملية التنسيق والتكامل حظيت باهتمام اكبر من قبل البنكين الوطني والبركة في حين أن عنصر الاتفاق ظهر بأقل اهتماما من قبل البنكين.
- أن البنك الوطني ظهر التزامه أكثر بشأن تحقيق عناصر الاحتواء مقارنة مع بنك البركة ولجميع العناصر وتشير النتائج بأن العمل الجماعي حظي باهتمام اكبر من قبل البنكين الوطني والبركة في حين أن عنصر العدالة ظهر بأقل اهتماما من قبل البنكين.
- أن البنك الوطني ظهر التزامه أكثر بعنصري(الاحترام والتقدير، تشجيع الانجاز)وهما من عناصر الدعم الإنساني مقارنة مع بنك البركة بينما ظهر التزام البنكين بنفس المستوى بشأن العنصر الثالث المتعلق بالرعاية الاجتماعية وبمستوى متوسط، وتشير النتائج بأن الاحترام والتقدير حظي باهتمام اكبر من قبل البنكين الوطني والبركة في حين أن عنصري تشجيع الانجاز ،الرعاية الاجتماعية حظيا باهتمام اقل في كلا البنكين.
- أن البنك الوطني ظهر أكثر لعناصر المناخ التنظيمي مقارنة مع بنك البركة وتشير النتائج بأن البنك الوطني كان تركيزه أكثر على إجراءات العمل بينما قلل من اهتمامه بشأن نظام الحوافز أما بنك البركة فقد ركز على الدعم الإشرافي في عناصر المناخ التنظيمي ولم يهتم بشأن نظام الحوافز وكما تشير النتائج بأن البنكين قلل من اهتمامهما بشأن نظام الحوافز .
- أن التركيز على العملاء احد عناصر إدارة الجودة الشاملة قد لقي اهتماما اكبر وبدرجة مرتفعة على مستوى البنكين بينما نجد أن التركيز على العاملين كان اقل اهتماما في كلا البنكين وتشير النتائج بأن البنك الوطني الجزائري ظهر بالأفضلية من حيث اهتمامه بعناصر إدارة الجودة الشاملة وبنفس الدرجة من الاهتمام تقريبا، حيث ظهرت درجة الاهتمام مرتفعة مقارنة ببنك البركة الذي اقتصر اهتمامه أكثر على عنصر التركيز على العملاء حيث كانت درجة اهتمامه مرتفعة لهذا العنصر بينما كانت درجة اهتمامه بعنصري التركيز على العاملين ، التركيز على تحسين العمليات بالدرجة المتوسطة.
- تؤكد النتائج بأن العاملين في البنكين يتفقون بعدم وجود نظام فعال للحوافز الذي من شأنه الإسهام بتحقيق إدارة الجودة الشاملة .
- وتؤكد النتائج بأن المناخ التنظيمي في الثقافة التنظيمية كان أكثر بعد مؤثر من بين أبعاد الثقافة التنظيمية على عملية تحقيق إدارة الجودة الشاملة يليه عنصر الدعم الإنساني بينما كان بعد الاتساق والتجانس اقلها تأثيرا على تحقيق إدارة الجودة الشاملة .

- أثبتت النتائج بوجود اختلاف جوهري بشأن نظام الترقيات في كل من البنك الوطني وبنك البركة حيث أكدت أن النتائج أن البنك الوطني الجزائري يمتلك نظاما" فعالا" وقويا" لترقيات العاملين بينما يعاني بنك البركة من اتسام نظام الترقيات فيه بالضعيف وغير الفعال.
- تؤكد النتائج على وجود اختلاف جوهري بين البنكين محل الدراسة بشأن تنمية العنصر البشري حيث أن البنك الوطني يركز بدرجة قوية على عملية التطوير والتحسين الذاتي للعاملين لديه كما يعمل على تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد ويعمل على خلق وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع روح المبادرة والإبداع بين أوساط العاملين ، بينما ظهر بنك البركة اهتمامه بدرجة متوسطة بعملية تنمية وتطوير العاملين بيهما وتشجيعهم على الإبداع والتجديد.
- يتفق البنكان الوطني والبركة الجزائريين بأن استخدامهما لمخططات ومؤشرات مالية كانت محدودة في الرقابة على الجودة، وبين الحين والأخر يعملان على تشكيل فرق عمل من بين العاملين في القيام بتحليل المشكلات ، وأنهما يعتمدان إلى حد ما على اجتذاب خبرات خارجية للعمل لديها في سبيل تحسين الجودة في خدماتهم المصرفية.
- ينتهج البنكان سياسات موحدة في تنمية أبعاد الثقافة التنظيمية التي تعمل على تحقيق إدارة الجودة الشاملة لكنهما يختلفان من حيث درجة التطبيق لتلك السياسات، حيث ظهر البنك الوطني الجزائري بتحقيق مرتبة أفضل في عملية التطبيق مقارنة ببنك البركة.
- بينت النتائج بأنه بالرغم من توفر لدى العاملين في بنك البركة الجزائري المؤهلات العلمية والتخصصات المطلوبة وكذا درجات الخبرة والتي ظهرت أفضل مقارنة بالبنك الوطني الجزائري وعكس ذلك فإن عملية تحقيق إدارة الجودة الشاملة ظهر البنك الوطني بتحقيق درجة أفضل مقارنة ببنك البركة ويعود ذلك التناقض لعملية تنمية العنصر البشري من تدريب وتشجيع وتنمية روح المبادرة والابتكار الذي ركز البنك الوطني على تحقيقها مقارنة ببنك البركة .
- بينت النتائج بأن قنوات الاتصال بين المستويات التنظيمية في البنكين يسودها التعقيد مما اثر سلبا على سرعة توصيل المعلومات والآراء المقترحة التي تساعد غلى عملية اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.
- أن البنكين الوطني الجزائري، وبنك البركة يتفقان على وجود مجموعة واضحة من القيم تحكم الطريقة التي يؤدي بها العاملون في البنكين ، وعلى حرص البنكين بتعريف المتدربين بأهم القيم التي يؤكد عليها البنكين ، بينما يختلفان بشأن القيم التي ينتهجانها البنكان في توجيه مسار سلوكيات العاملين ، ومدى توافق ممارسات قادة البنكين مع القيم التي تنادي بها.

- ♦ عدم استخدم البنكين الوطني الجزائري وبنك البركة بشكل كافي المخططات و المؤشرات المالية في الرقابة على الجودة وكذلك في تسهيل إجراء عملية التقييم من قبل المراجع الخارجي المعتمد للتنبؤ بمدى قدرة البنك على الاستمرارية.

ثانيا توصيات الدراسة:

بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة تعزيز أبعاد الثقافة التنظيمية عمليا أكثر في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة لأثرها المباشر والكبير على تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة تنمية وتطوير العاملين بالاعتماد على إجراء دورات تدريبيه متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة نظريا" وتطبيقيا"، وذلك بغية ترسيخ مهارات العمل وفق هذا المفهوم، ولتحضير الأرضية المناسبة للتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة اعتماد معايير الترقية على أساس الإنتاج العملي ومدى المشاركة في تحسين الجودة.
- ضرورة وجود نظام فعال للحوافز في كل من البنك الوطني وبنك البركة كي يسهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على إيجاد آلية مناسبة تنظم قنوات الاتصال بين المستويات التنظيمية في البنكين محل الدراسة وبما يسهل نقل المعلومات من أدنى مستوى إداري إلى أعلى مستوى بسهولة ويسر.
- أهمية استخدام المخططات و المؤشرات المالية في الرقابة على الجودة وفي عملية التقييم.
- إيجاد نظام للرعاية الاجتماعية في البنكين محل الدراسة تحدد فيه أوجه الرعاية والدعم و يستفيد منه العاملين وأسرهم.
- ضرورة تفعيل تبادل الخبرات مع البنوك التجارية الأخرى على المستويين الوطني والدولي خاصة في مجال متابعة التجارب الرائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة ، للاستفادة منها في تقديم خدمات بنكية راقية.
- إعداد كتيبات إرشادية وتوعية حول كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة (مفهومها وأهميتها ومتطلباتها واهم معوقاتها في مجال العمل البنكي)، وتوزيعها على العاملين في تلك البنوك من اجل نشر ثقافة الجودة وتهيئة الأرضية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توصي الدراسة باستحداث جائزة وطنية للجودة في مجال الخدمات عامة ومجال الخدمات البنكية خاصة، بهدف إطلاق مجالات التنافس ، وتفجير القدرات الذاتية لمنظمات تقديم الخدمة.

قائمة الملاحق

أولا :قائمة المراجع باللغة العربية

أ.الكتب:

- القران الكريم.
- الرسمي جمال الدين محمد ،ثابت عبد الرحمن إدريس ،"السلوك التنظيمي –نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2002 .
- الشمري حامد بن مالح ،"إدارة الجودة الشاملة :صناعة النجاح في سباق التحديات "،مطبعة الفرزدق التجارية ، الرياض، الطبعة الثانية ،2007.
- الطائي حميد ، الصميدعي محمود ، العلاق بشير ، القزم إيهاب ،"الأسس العلمية للتسويق الحديث" ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ،2006.
- العجارمة تيسير ،"التسويق المصرفي"،دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى،2005 .
- جرينبرج جرالد ، روبرت بارون ،"إدارة السلوك في المنظمات "،ترجمة رفاعي محمد رفاعي،إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ، الرياض، 2004.
- حريم حسين ،"إدارة المنظمات منظور كلي"، دار حامد ، عمان، الطبعة الثانية،2010 .
- حريم حسين ،"السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
- حمود خضير كاظم ،"إدارة الجودة الشاملة "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2000 .
- رتيمي الفضيل ،"المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية –الدراسة النظرية "، الجزء الأول، بن مرابط، بدون بلد نشر ، الطبعة الأولى،2009 .
- رعد حسن ،"معجزة الجودة الشاملة والايزو"، علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق،2001 .
- عبد العزيز سعيد خالد بن سعد ،"إدارة الجودة الشاملة :تطبيقات على القطاع الصحي"،مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض، الطبعة الأولى،1997.
- عبد المحسن توفيق محمد، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات/مدخل إدارة الجودة الشاملة "، دار النهضة العربية للنشر ، مصر، الطبعة الأولى ، 1996.
- عصفور أمل مصطفى ،"قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي"، اصدرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008.
- أبو النصر مدحت محمد، "قيم وأخلاقيات العمل والإدارة "، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، الطبعة الأولى، 2008.
- أبو بكر مصطفى محمود ، طه حسين السيد ،"المدير وتنمية سلوك العاملين مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيم في المنظمات المعاصرة "، مطابع الولاء الحديث، القاهرة ،2005.
- أبو بكر مصطفى محمود، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشات المتخصصة "، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
- اتكنسون فليب ،"إدارة الجودة الشاملة:التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة"، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمائي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك، مصر، 1996.
- الحداد عواطف إبراهيم، "إدارة الجودة الشاملة "، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى ، 2009.

- الحناوي محمد صالح ، السيد إسماعيل ،"قضايا إدارية معاصرة "، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، الطبعة الثانية، 1999.
- الخفاجي نعمة عباس ،"ثقافة المنظمة"، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
- السالم فؤاد شيخ ، رمضان زياد ، الدهان أُميمة ، محسن مخامرة، "المفاهيم الإدارية الحديثة "، مركز الكتب الأردني، الأردن، الطبعة السادسة، 1998.
- السامرائي مهدي ،"إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- السويدان طارق ،"صناعة الثقافة "، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع ، الكويت،2007.
- الصرن رعد حسن، "عولمة الخدمات المصرفية "، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا،2007.
- الصميدعي محمود جاسم ، يوسف ردينة عثمان ،"التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي كمي تحليلي"، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- الضمور هاني احمد ،"تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر ، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
- الطائي رعد عبد الله ، قدادة عيسى ،"إدارة الجودة الشاملة "، دار اليازوردي العلمية للطبعة والنشر، عمان، 2008.
- الطائي يوسف حجيم ، العجيلي محمد عاصي ، الحكيم ليث علي ،"نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية "، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
- العاصي شريف احمد ،"التسويق بين النظرية والتطبيق "، أتراك للنشر والتوزيع ، مصر، 2004.
- العزاوي محمد عبد الوهاب ،"إدارة الجودة الشاملة"، بدون دار نشر، الأردن، 2005.
- العلي عبد الستار ،"تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2008.
- العميان محمود سلمان ،"السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ، 2002.
- الفاعوري رفعت عبد الحميد ،"إدارة الإبداع التنظيمي "،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005.
- القريوتي محمد قاسم ،"نظرية المنظمة والتنظيم "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2008.
- اللوزي موسى ،"التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة "، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- اللوزي موسى ،"التنظيم وإجراءات العمل "، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2002.
- اللوزي موسى ،"التنمية الإدارية ،دار وائل للطباعة والنشر ، عمان،2001.
- المحياوي قاسم نايف علوان ،"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- المحياوي قاسم نايف علوان ،"إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- النعيمي محمد عبد العال ، صويص راتب جليل ، صويص غالب جليل ،"إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- الوادي محمود حسين ، نزال عبد الله إبراهيم ، سمحان حسين محمد ،"إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- توفيق عبد الرحمن ،"الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات"، سلسلة إصدارات بيمك مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ، الطبعة الثانية ، 2008.
- توفيق عبد الرحمن ،"المناهج التدريبية المتكاملة :منهج الجودة الشاملة تجارب الإبداع والجودة"، مركز الخبرات المهنية "بيمك"، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2004.

- جودة محفوظ احمد ،"إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الأردن ، 2004.
- ريتشارد ل ويليامز ، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة الأولى ، 1999.
- زين الدين فريد عبد الفتاح،"المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية "، دار الكتب، مصر، الطبعة الثانية، 1996.
- طه طارق ، "إدارة البنوك ونظام المعلومات المصرفية "، دار الكتب ، الإسكندرية ، 2000.
- عقيلي عمر وصفي ،"مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، وجهة نظر"، دار وائل للنشر والطباعة ، الأردن، الطبعة الأولى ،2001.
- علي محمد عبد الرشيد ، «إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي"، وزارة الثقافة والسياحة، اليمن، 2004.
- عليمات صالح ناصر، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- كروسبي فيليب اتش ،"الجودة بلا معاناة "، ترجمة محسن الدسوقي، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 2006.
- كوهن ستيفن ، براند رونالد ،"إدارة الجودة الكلية في الحكومة :دليل عملي لواقع حقيقي"، ترجمة عبد الرحمن الهيجان، معهد الإدارة العامة ، الرياض، الطبعة الأولى،1997.
- متولي السيد متولي ،"السلوك التنظيمي"، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2006.
- مور وليام ، مور هريت ،"حلقات الجودة "، ترجمة زين العابدين الحفظي ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- ياسين سعد غالب ،"الإدارة الدولية "، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 1999.

ب.المقالات المنشورة:

- أبو فارة يوسف، "واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، وزارة التعليم العالي والجامعة الأردنية ، الأردن، المجلد 02، العدد 02، 2006.
- الخلف عبد الله موسى ، "ثالوث التميز :تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد37، العدد01، 1997.
- الخواص احمد مرسي، "مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الإدارة الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة "،مجلة أفاق جديدة، مصر ، العدد3-4، 2002.
- السواط طلق عوض الله ، العتيبي سعود محمد ،"البعد الوقتي لثقافة التنظيم "، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 12، العدد1، 1999.
- الشرح رمضان،" الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقا لمفهوم الجودة الشاملة "، مجلة الإداري، العدد95، ديسمبر، 2003.
- الطويل أكرم احمد ، سلطان حكمت رشيد ،"إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات المساهمة الخاصة نينوى"، مجلة الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة ، العراق، العدد 04، 1999 .
- العلاق بشير عباس محمود ، محمود احمد محمود احمد ،"استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد(مع اقتراح عدد من الأساليب لمعالجة الفجوات)، مجلة الإداري، الرياض، العدد88، 2002.

- القحطاني سالم سعيد ،"إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد78، 1993.
- المدان سامي ، مرسي صباح محمد ، الجواد شوقي ناجي ،"قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورنج)"، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 44، 2010.
- النعيم عبد اللطيف بن صالح ، "دراسة تحليلية لمواقف طلاب الجامعات السعودية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد90، 2002.
- الهيجان عبد الرحمن ،"منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية "، الإدارة العامة ، الرياض، المجلد 34، العدد03، 1994.
- بني حمدان خالد محمد ، الشبلي فراس سليمان ، القضاة إيناس ، "دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية دائرة الجمارك العامة الأردنية:دراسة حالة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 25، 2010.
- بوحنية قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، مجلة الباحث للدراسات الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد،02 ، 2003.
- جواران جوزيف ،"دليل جواران إلى تصميم الجودة:تخطيط جودة المنتجات والخدمات"، مجلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، مصر، العدد06، 1993 .
- خوين سندس رضوي ،"الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق ، العدد 75، 2009.
- عباس مديحة ،"تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية(معمل فتح)"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 28،2011 .
- عزاوي عمر، عجيلة محمد ،"مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية "، مجلة الباحث للدراسات الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد 04، 2006.

ج.الأطروحات والرسائل العلمية:

- الخلايلة إيمان عبد الرحيم داوود ،"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها "،رسالة ماجستير غير منشورة في علم المكتبات والمعلومات،جامعة عمان ،الأردن ، 2010.
- النجار حميدة محمد محمد، "إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشور في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، مصر، 2005.
- أبو خديجة هيثم عبد الله ،"المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة دراسة ميدانية على شركات التامين المساهمة العامة في الأردن"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق ، سوريا، 2007.
- أبو عودة علي عدنان ،"أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية ، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية– غزة، فلسطين، 2010.
- أبو ليلي حسن محسن حسن ،"إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية "، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 1998.

- إدريس فريال بن عبد الرحمن بن محمد بن علي، "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات "، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2003.
- اسبر لمى فيصل ،"مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في سوريا"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
- ال الشيخ عبد المجيد بن حسن، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة الجوازات منطقة الرياض، من وجهة نظر الضباط العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية، 2004.
- البليسي بدرية المعتز عبد الكريم ، "إدارة الجودة والأداء، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن "، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية ، الأردن، 2000.
- الحاج عمر إبراهيم ،"الثقافة التنظيمية والانضباط الوظيفي "، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة سعد دحلب، البليدة ، 2012.
- الحمود حمد ،"خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية "، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في التربية ، جامعة عمان ، الأردن، 2010.
- الحميري علي محمد عبد الجبار مهدي ،"التدريب وأثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة ، دراسة تطبيقية حالة الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر،2007.
- الخليفة زياد سعيد ،"الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية "، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008.
- الدقي أيمن عبد الفتاح محمود ،"واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
- الدوسري جاسم بن فيحان ، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين "، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض،2007.
- الدويلة فهد يوسف ،"اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة عمان ، الأردن ،2007.
- الزهراني عبد الله بن عطية ، "اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة "، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة دمشق ، سوريا ،2007.
- السندي احمد عماد الدين احمد ،"اثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية "، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2007.
- الشريف علي بن فهيد بن فهد الفعر ،"الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية ، دراسة ميدانية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم قرى، السعودية ،2007.
- العاجز إيهاب فاروق مصباح ،"دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2011.
- العبادلة عبد الرحمن ،"الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن "، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ، الأردن، 3003.

- العمري عبد الله مهدي ،"تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الامارتية مع التطبيق على قطاع البترول "، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة ، القاهرة، 2008.
- العوفي محمد بن غالب ،"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005.
- الغامدي ماجد بن غرم الله الحقيب ،"ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة "، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2008.
- الكثيري عبد الله محمد بريك ،"مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، 2009.
- الكحلوت سعدي محمد ،"العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2004.
- الكردي مروان مصطفى ،"الجودة والعوامل المؤثرة عليها ، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الطباعة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995.
- الكريديس عبد العزيز صالح ، "متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشات الرياضية وانعكاساتها الأمنية ، دراسة مسحية على العاملين في المنشات الرياضية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- الليثي محمد بن علي بن حسن ،"الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- المدان سامي عبد الله ،"قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورنج) دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2008.
- المربع صالح بن سعد ،"القيادة الإستراتجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني "، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- المقدم مصطفى صلاح ،"اثر المتغيرات الثقافية والاعتمادية على الشركاء وعلى أداء المشروعات الدولية المشتركة "، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية ، 2004.
- الملاح منتهى احمد علي ،"درجة تحقق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح نابلس ، فلسطين، 2005.
- المناصير علي الفلاح ،"إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية "، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، عمان، 1994.
- النيادي جمال أبو دولة حمد علي ،"تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، الأردن، 2000.
- النيادي علي حليس ،"تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة "، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك، الأردن، 1999.
- الياس سالم ،"تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة EARA بالمسيلة "، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2006.

- بدر رشا محمود ،"اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية –غزة، فلسطين، 2009.
- بدر هدى جواد محمد، "واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- بركات منال طه ،"واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2007 .
- بن عبد المعطي نوح نجلاء بنت مفرح، "ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة مكة المكرمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة "، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.
- بن عبود علي احمد ثاني ،"إدارة الجودة الشاملة، مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي"، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس ، مصر، 2003.
- بن عيشاوي احمد ،"إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2008.
- بن قرقورة ليندة ،"الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2008.
- بوسوسة نعيمة ،"الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2005.
- بوعنان نور الدين ،"جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة"، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة محمد بوضياف–المسيلة، الجزائر،2007،
- جبلي هدى ،"قياس جودة الخدمة المصرفية،دراسة حالة بنك البركة الجزائري"، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- ربيعي ميلود ،"تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية PIPEGAZ ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة ، 2006.
- زواق عبد العزيز ،"متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة ، 2006.
- سميع زيد صالح حسن ،"اثر الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية "، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة حلوان ، مصر، 2011.
- شتاتحة عائشة ،"إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالاغواط"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، الجزائر ،2007.
- شيروف فضيلة ،"اثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية ، دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر "، رسالة ماجستير غير منشورة في التسويق ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2010.
- عايش شادي عطا محمد، "اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- عبد الرب عبد الله صالح بن عبد الله ،"إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة اليمنية العامة لصناعة وتسويق الاسمنت، دراسة حالة مصنع البرح"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة عدن، اليمن، 2004.

- عبد العال زكي عبد العال عبد العزيز ،"إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة، 2010.
- عجيلة محمد ،"الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع "، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2005.
- عكاشة اسعد احمد محمد، "اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات paltel في فلسطين "، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- علماوي احمد ، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغارداية، رسالة ماجستير غير منشورة في اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
- فلاق محمد، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول دراسة حالة "، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، 2010.
- فليسي ليندة ،"واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة في تسيير المنظمات ، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، الجزائر، 2012.
- قاسمي كمال،"المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003.
- قويدر عياش ،"إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية ، حالة مجمع E.N.A.D"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر ،2011 .
- لعمور رميلة ،"مدى إدراك القيادات الإدارية في البنوك التجارية الجزائرية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة عدن، اليمن، 2008.
- مزيان عبد القادر ،"اثر محددات جودة الخدمات على إرضاء العملاء ، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA"، رسالة ماجستير غير منشورة في التسيير الدولي للمؤسسات ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012.
- نعيجات عبد الحميد ،"جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة الاغواط"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عمار ثليجي الاغواط، الجزائر، 2005.
- هبّال عبد العالي ، "دور التحفيز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية في مؤسسة حليب الحضنة المسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة في علم التنظيم السياسي والإداري، جامعة بن يوسف بن خذة، الجزائر، 2008.
- هواري معراج ،"تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية ، دراسة ميدانية" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في التسويق ، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2005.

د.الملتقيات والندوات:

- الطبلاوي نجوى عبد الله ،"ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة للازمة "،مداخلة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث وحدة بحوث الأزمات ،كلية التجارة جامعة عين شمس ،القاهرة ، أيام :**25–26/10/1997**.
- الكيالي حسام طالب، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح...ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول"إدارة المعرفة في العالم العربي "كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، **26 -2004/04/28.**

- بلعجوز حسن ، عزي محمد العربي ،"ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،يومي **2005/04/03**.
- بن عيشاوي احمد ،"إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات"،مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني:الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة قاصدي مرباح –ورقلة، الجزائر، **08–09/03/ 2005**.
- بن منصور عبد الله ، مرابط سليمان ،"تقييم تجربة بنك البركة في إطار إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة مقدمة إلى الندوة التدريبية الدولية حول :تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية ، جامعة فرحات عباس ، الجزائر، **25–28/05/2003**.
- شريفي مسعودة ، حاجي كريمة ،"المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة "، بحث مقدم للملتقى الدولي الثالث حول :منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ،جامعة بشار ، أيام **14-15/02/2012**.
- طرطار احمد ، حليمي سارة ،"جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك "، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي:إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، **14–15/12/2010**.
- عبد الوهاب سمير محمد ،"المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية "،مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة ، الرياض،**01–04/11/2009**.
- ميهوب سماح ،"اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على العميل في المصارف"،مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي:إدارة الجودة في قطاع الخدمات ،جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،**14–15/12/2010**.

هـ.تقارير:

- تقرير نشاط البنك الوطني الجزائري ، 2003.
- تقرير بنك البركة الجزائري ، 2006.
- تقرير بنك البركة الجزائري ، 2010.

و.مواقع الانترنت:

- الأحداث،"البنك الوطني الجزائري يحقق أرباحا بـ 34.8مليار دج سنة 2011"،http://www.elahdath.net/index.php/general/7485.html،01/06/2013.
- البركة ،"بنك البركة الجزائري يحقق 11% زيادة في صافي الدخل" ، http://www.albaraka.com/ar/default.asp?action=article&id=502،20/06/2013
- العطار محمد احمد ،مكونات الثقافة التنظيمية ، http://www.islammemo.cc/2009/05/21/82316.html 22.03.2010
- الكردي احمد،"جلسات العصف الذهني"، http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/160070،17/11/2011
- قوريني،" الاقتصاد الجزائري في ظل النظام الاشتراكي"،http://islamfin.go-forum.net/t7-topic"29/05/2013
- برامج تحسين الإنتاجية،"إدارة الجودة الشاملة"، http://www.myqalqilia.com/TQM.htm،22_10_2009.
- بوعشبة مبارك ، بن عباس الشامية ،"واقع وأفاق تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة يالجزائر –القطاع البنكي–، http://www.labograndmaghreb.comf.pdf،23/05/2011.
- رشا،"دور البنوك الإسلامية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، http://racha.rigala.net/t8topic، 02/03/2011.

- فرحات احمد نبيل ،" دور الإدارة العليا في بناء ثقافة الجودة الشاملة"، http://www.hrdiscussion.com/hr1882.html ،20/12/2012.
- صابر محمد صابر ،"أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"،http://monira.yoo7.com/t118-topic،14/01/2013
- عبد الوهاب سمير محمد ،"المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم اداء الوحدات المحلية في الدول العربية"، http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan0220.pdf،17-12-2013.
- مدارس تطوير،"ثقافة الجودة الشاملة في التعليم "،www .tatweer.edu.sa،22/10/2010.
- موقع البركة ،"نبذة عن مجموعة "،17/11/2012، www.albaraka.com/ar/default.asp?action=article&id=502
- موقع بنك البركة الجزائري،http://www.albaraka-bank.com/fr/،29/04/2012.

ثانيا:قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Books:

- Aktou F, O, Le Management Entre Tradition et Renouvellement, Morin éditeur ,Montréal ,2005 .
- Arthur, L, Improving Software Quality: An Insider's Guide to TQM, New, 1993.
- Ansell, Tony, Managing for Quality in The Financial Service Industry, Chapaman and Hall, London, 1993.
- Bartol ,M,and David ,C ,Management International ,McGraw-Hill, INC,Newyork,1991
- Burstein, C. & Sedllak, K, The Federal Quality and productivity Improvement, Effort Quality Progress, October, V.34, N.1, 1988.
- Bernard Monteil, Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité, les éditions D'organisation ; paris ; 1993.
- Babbar Sunil, 'Applying TQM to Education Instruction International', Journal of Management, Vol. 8, No,7,1995 .
- Daft ,R, L , Organizational Theory and Design ,a division of Thomson Learning ,8th ed, South Western, 2004.
- Hellriegel ,D ,Slocum,J ,W, Woodrman, R ,Organizational Behaviour, West Publishing,Co,New York,1989.
- Helene Denis, stratège d entreprise et incertitude environnementales : Design organisationnel cultures et technologie economica,1990
- Horngren , Charles T. , Foster George & Srikant , M. Datar , "Cost Accounting : A Managerial Emphasis" , 10th ed. , Prentice Hall Inc ,2000.
- Hilton , W. Ronald , Mahre , W. Michel & Selto , H. Frank , , " Cost Management for Strategy Business Decision" , Irwin McGraw Hill Co. 2000.
- Jones ,R , Gareth, Organizational theory,designand chonge ,4 th,ed,New Jersey: prentice Hall,2004.
- Gilles Bressy, et Christian Kankoyt ,Economie d entreprise,4 Edition Dalloz, Paris,1998.
- James L,Zazzali, ,Organizational Culture and Physician Satisfaction, With Dimensions of Group Practice ,Health services research 42:3 ,part L ,2007
- James H. Saylor, "TQM Field Manual", (New York: McGraw-Hill Book Co, 1992.
- James. F, Rilay JR " Just Exactly What is Total Quality Management " Personnel Journal , vol 72, Feb 1993.
- Jesper ,S, Pederson & Jesper ,S, Sorensen , Organizational Culture in Theory and Practice, Gower Publishing Co ,England , 1989,p:4.
- James, Paul, Total Quality Management, Prentice, Hall ,London ,1996.
- Juran, J. M. & Frank M. Gryna: Quality planning and analysis: from product development through use, (3rd ed.), Mc G raw – Hill, Inc., New York , 1993.

- Goetsch, David L. & Stanley Davis: Introduction to total Quality: Quality, productivity, competitiveness, Macmillan collage publishing co., Inc., New York , 1994
- Luthans ,Fred , Organizational Behavior ,McGraw Hill , inc,7Th Ed, New Yurok,1995.
- Michel Langlois , Gérard Tocquer ,Marketing des Services :Le défi relationnel ,Edition Gaétan morine , Canada ,1992.
- Macdonald, John ,Understanding Total Quality Management ,Hodder and Stoughton ,London ,1988.
- Ouchi ,R, W , Organizational Behavior ,Houghton Mifflin ,Co, Boston ,1981.
- Peters ,G, Waterman ,R, W ,Organizational Behavior, Houghton Mifflin , Co, Boston , 1982.
- Pumpin ,J,L, Strategic Management , International Thompson Publishing Co, 3rd Ed ,UK,1987.
- Paul James, Total Quality Management, Prentice–Hall, London, 1996.
- Ross, J. & Ross, W, Japanes Quality Circles and Productivity Publishing ,CO,Gmc, Reston ,Virginia , 1992.
- Robbins ,p .Stephen, Judage ,A .T timothy, Organizational Behavior,13Th ed ,Prentice Hall, New Jersey,2009.

- Robbins ,S, P, Organizational Theory ,Prentice ,Hall , Inc, New Jersey ,1990.

- Schein , E ,H , Organizational Culture and Leadership , Jossey Bass ,san Francisco ,2004 .
- Schreiner ,M, The Influence of Organizational Culture On Alliance Competence and Performance a frame ,Work Concept ,2005.

- Slacal ,N ,Chambers , S, Harland ,G ,Harrison ,A, Johnston ,Operation Management ,John Wiley & Sons ,New York ,1998 .

2.articles:

- Yen,JU ,Krumwiede and Sheu, Across Cultural Comparision of Top Management Personality for TQM ,Implementation Total Quality Management ,Vol (13),NO (3) ,2002 .

- Ngowi A. Impact of Culture on The Application of TQM in the Construction Industry in Botswana, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. (17), No.(4), 2008.

- Ambroz, Milan and Brevei, S. Total Quality System as a Product of the Empowered Corporate Culture, the TQM Magazine, Vol. (16), No.(2),2004.

3 .Séminaires:

- Salimi Ahmed, La Gestion par la Qualités, Séminaire De (PME), Université de Laghouat, Alger, 2002.

4. internet sites :

- Edwards, W. Deming's 14 Principles - in full, ‹http://www.qualityregister.co.uk/14principles.html,25-11-2012 .

- José L. Roldán , Antonio L. Leal-Rodríguez, Antonio G. Leal, The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance, http://www.elsevierciencia.com/en/revista/investigaciones-europeas-direccion-economia-empresa-345/articulo/the-influence-of-organisational-culture-on-the-total-90149562 ,10-02-2013.

- Mehrdad Bozorgi-Nezhad, Seyyed Javad Mosavi, Seyyed Javad Mosavi , Organizational Culture and Quality Management (ISO/9001), http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%202(12)12590-12599,%202012.pdf,2013-01-10

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

قائمة أسماء محكمي استبيان الدراسة

اسم المحكم	اسم الكلية	اسم الجامعة
ا.د معراج هواري	كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير	جامعة غارداية
أ.د. عمر عزاوي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير	جامعة ورقلة
د. سليمان بلعور	كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير	جامعة غارداية
د. محمد عجيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير	جامعة غارداية
أ.لطف محمد البعداني	كلية العلوم الإدارية	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية- اليمن-

الملحق 02

جامعة عمار ثليجي الاغواط { الجزائر }
معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

أخي/ أختي:الكريم (ة) السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

تقوم الطالبة بإعداد دراسة بعنوان "مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري " دراسة مقارنة بين البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري ، استكمالا للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال و ذلك بهدف التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع البنكي في تحقيق و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنك الوطني وبنك البركة الجزائري وذلك من خلال التعرف على أهم مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة فكل من البنكين ، كما يتم التعرف على مدى تبني لمبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تلك البنوك التجارية والوقوف على أهم الصعوبات و المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري .

و تأمل الطالبة التفضل بمنح جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات الاستبيان المرفق مع التفضل بالإحاطة بان المعلومات ستستخدم لأغراض التحليل الإحصائي و البحث العلمي فقط كما أنها ستحظى بالسرية التامة .

و في الأخير تقبلوا فائق التقدير و الاحترام

الطالبة: رميلة لعمور
النقال : 00213664724984
Email:lamoursohila@yahoo.fr

أولا :معلومات عامة

اسم البنك : بنك الوطني الجزائري ☐ **بنك البركة الجزائري** ☐

الجنس : ذكر ☐ **أنثى** ☐

العمر : اقل من 25 سنة ☐
من 25 إلى 34 ☐
من 35 إلى 44 ☐
من 45 إلى 54 ☐
من 55 فأكثر ☐

الحالة الاجتماعية : أعزب ☐ **متزوج** ☐ **أرمل** ☐ **مطلق** ☐

المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ **متوسط** ☐ **ثانوي** ☐ **جامعي** ☐ **ماجستير** ☐ **دكتوراه** ☐ **مهني** ☐

الرتبة الإدارية:.....

اسم الوظيفة الحالية:.....

عدد سنوات العمل في البنك : 3 سنوات فاقل ☐
من 4 إلى 6 سنوات ... ☐
من 7 إلى 9 سنوات ... ☐
من 10 سنوات فأكثر ... ☐

ثانيا :محاور الدراسة

المحور الأول: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري

فضلا حدد درجة موافقتك على مدى توافر مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية في البنك الذي تعمل به وذلك بوضع(×) في المكان المناسب

الرقم	العبـــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
	أ .الاتساق والتجانس					
	1.وضوح القيم الجوهرية					
1	يسود البنك مجموعة واضحة و ثابتة من القيم التي تقود سلوكنا داخل هذا البنك و تبين الصواب من الخطأ					
2	تتفق ممارسات و تصرفات قادة و مدراء هذا البنك مع القيم التي ينادون بها					
3	هناك مجموعة واضحة من القيم تحكم الطريقة التي أُديَ بها عملي					
4	يحرص البنك أثناء برامجه التدريبية على تعريف المتدربين بأهم القيم التي يؤكد عليها البنك					

	2.الاتفاق					
5	هناك اتفاق سائد بين جميع وحدات البنك على الطريقة الصحيحة لأداء الأعمال و خدمة العملاء					
6	يتصف هذا البنك بالمصداقية حيث أن القيمة المعلنة و المنشورة في رسالته تتفق مع القيم الفعلية التي يمارسها عند تعامله مع الموظفين و العملاء					
7	تتفق قيَّمي و تنسجم مع قِيَّم هذا البنك					
8	تتفق قيّمي و تنسجم مع قيِّمَ باقي الأفراد العاملين في هذا البنك					
9	توجد درجة عالية من التوافق في الآراء حتى في القضايا المعقدة					
	3.التنسيق والتكامل					
10	عند الانتقال من قسم لأخر لا يجد الفرد صعوبة في التعامل مع الموظفين الجدد					
11	تتوافر الثقة المتبادلة بين الإدارات و الأقسام المختلفة في هذا البنك					
12	يوجد بالقسم الذي اعمل به هدف محدد نسعى جميعا لتحقيقه					
13	يوجد تنسيق واضح بين عمل قسمي أو إداريتي و بين عمل الإدارات و الأقسام الأخرى في هذا البنك					
	ب.الاحتواء(احتواء العاملين)					
	1.التمكين					
14	أتمتع بالصلاحيات اللازمة للقيام بمهام وظيفتي					
15	أساهم في وضع الأهداف التي أكون مسئولا عن تنفيذها					
16	اشعر بان العلاقة بيني و بين إدارة البنك تقوم على أساس الثقة المتبادلة					
17	أشارك في تحديد المعايير التي يتم في ضوئها تقييم أدائي					
18	اشعر في الإدارة بأهميتي كعنصر فعال في هذا البنك					
19	تنظر إدارة البنك إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة لدى البنك					
20	ممارستي لمهام وظيفتي تمنحني الشعور بالأهمية					
21	تسعى إدارة البنك إلى مشاركة الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم					
22	تسود قناعة مشتركة لدى الموظفين بالبنك باهمية المشاركة في اتخاذ القرارات					
23	اعتقد أن لي تأثيرا ايجابيا على أداء هذا البنك					
24	ليس لي رأي في القرارات التي تتخذها الإدارة و التي تؤثر على عملي					
25	احصل بكل سهولة و يسر على قدر كافي من المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتي					
	2.تطوير العاملين					
26	يعتبر تطوير و تدريب الموظفين جزء أساسي من أولويات هذا البنك					
27	يحرص هذا البنك على القيام بالتدريب لجميع فئات الموظفين					
28	يتم النظر في التدريب بأنه استمرار لقدرات الفرد و يحرص هذا البنك على القيام به					
29	تحرص إدارة هذا البنك على تنمية مهاريتي و تطوير قدراتي					

30	يسعى البنك إلى تطوير و إعداد الموظفين وبشكل مستمر تحسبا للتغيرات التي قد تحدث في بيئة الأعمال					
31	يشترك الرئيس المباشر في تحديد الاحتياجات التدريبية لمرؤوسيه					
32	يسعى هذا البنك إلى تحفيز و تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم و قدراتهم					
	3.العمل الجماعي					
33	اعمل في القسم باعتباري جزءا من فريق					
34	تتم محاسبتنا في القسم بصورة جماعية على القرارات التي نتخذها					
35	يعتبر العمل بروح الفريق سمة مميزة بين الأقسام و الإدارات المختلفة في البنك					
36	عملي كعضو في الفريق يزيد من كفاءتي عند أدائي لمهامي					
37	يعقد البنك الدورات تدريبية لتنمية مهارات العمل الجماعي بين العاملين					
38	العمل الجماعي هو أساس نجاح هذا البنك					
	4.العدالة					
39	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات					
40	لا توجد طبقية أو عنصرية في هذا البنك					
41	يحصل الفرد على عائد يتناسب مع الجهد المبذول					
42	هناك فرص عادلة و متكافئة عند الترقية					
43	يحرص هذا البنك على العدالة و يتم الاهتمام بتطبيقها					
44	تتم المساواة في هذا البنك بين الموظفين بغض النظر عن انتماءاتهم السياسية أو العقائدية أو القبلية					
	ج.الدعم الإنساني					
	1.الاحترام والتقدير					
45	تمنحني إدارة البنك درجة عالية من حسن التقدير تجعلني اشعر بالفخر و الاعتزاز بانتمائي إليه					
46	تعتمد قيمة الاحترام و التقدير في هذا البنك على ما يحمله الفرد من مهارات و قدرات					
47	يتم التعامل معي بمودة واحترام و كرامة عندما يأخذ المدير أي قرار له علاقة بوظيفتي					
48	تقوم المعاملة بين الموظفين العاملين في البنك على درجة عالية من الود و الاحترام					
	2.تشجيع الانجاز					
49	عادة ما يقابل الأداء الجيد للموظفين بالثناء و التقدير من إدارة هذا البنك					
50	هذا البنك يدفع ويحفز الموظفين على إخراج أفضل ما لديهم من المهارات و القدرات					
51	يكافأ الأداء المميز بسخاء					
52	يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي لدى البنك					
	3.الرعاية الاجتماعية					
53	يحاول هذا البنك السعي بشكل جاد وراء مصالح موظفيه					

54	تتعاطف إدارة البنك مع الموظفين الذين لديهم مشكلات داخل البنك و خارجه					
55	تحرص إدارة هذا البنك على تلبية دعوات الموظفين لحضور المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم					
56	بشكل عام يهتم هذا البنك بتوفير الخدمات الاجتماعية لموظفيه					
	د.المناخ التنظيمي					
	1.إجراءات العمل					
57	توفر الممارسات و الإجراءات الإدارية المتبعة في هذا البنك مناخا ملائما لتنفيذ مهام و واجبات الموظفين					
58	تتسم الممارسات و الإجراءات الإدارية بالمرونة بعيدا عن البيروقراطية و الروتين					
59	يتم تحديد الأدوار و المسؤوليات و السلطات بوضوح تام					
60	تسهل الممارسات الإدارية المتبعة في هذا البنك من انجاز العمل و إتقانه					
61	تسهم الممارسات و الإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق أهداف هذا البنك					
	2.الدعم الإشرافي					
62	يعطي الرئيس المباشر الحرية لمرؤوسيه في العمل بالطريقة التي يراها مناسبة					
63	احصل على الاهتمام الشخصي و الدعم اللازم من رئيسي المباشر					
64	عندما أقوم بأداء عملي بشكل مميز فان رئيسي المباشر يخبرني بذلك و يثني على ما قمت به					
65	عندما أخطئ في أداء عملي فان رئيسي المباشر ينتقدني بأسلوب ايجابي و بناء					
	3.الاتصالات					
66	يشعر الموظفون بالحرية في الاتصال برؤسائهم					
67	يسمح نظام الاتصالات المعتمد في البنك بالتعبير عن أراء و أفكار الموظفين بصراحة تامة					
68	يتم عقد اجتماعات دائمة بين الرؤساء و المرؤوسين لمناقشة مشاكل العمل					
69	استطيع الاتصال بأعلى مستوى في إدارة البنك إذا لزم الأمر عند قيامي بعملي					
70	لديَّ إلمام تام بالأهداف و الغايات التي يسعى البنك لتحقيقها					
71	تصل أراء و اقتراحات الموظفين إلى الإدارة العليا بسرعة					
	4.نظام الحوافز					
72	نظام المكافآت المتبع في هذا البنك عادل ومناسب لجميع الموظفين					
73	تعتبر الاقدمية في هذا البنك هي المعيار الأساسي في عملية الترقية					
74	في هذا البنك ينال الفرد المكافأة عندما يبدع في أدائه					
75	في هذا البنك يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة و مكافأتهم عليها					
76	يعتمد نظام الترقية المتبع في هذا البنك على مبدأ الجدارة و الاستحقاق					

المحور الثاني: مدى إدراك وتبني لمبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنكين محل الدراسة.

فضلا حدد درجة موافقتك على مدى إدراك وتبني لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك الذي تعمل فيه وذلك بوضع (×) في المكان المناسب.

الرقم	العبـــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
	1.التركيز على العاملين					
1	تُؤمِن إدارة البنك بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و تحمُّل المخاطر					
2	تشرك إدارة البنك العاملين في شتى نواحي التغيير					
3	تركز إدارة البنك على عملية التعليم و التدريب المستمر للعاملين لتطوير و رفع مهاراتهم الوظيفية					
4	تركز إدارة البنك على التطوير و التحسين الذاتي لدى العاملين					
5	يعمل البنك على تشجيع العاملين على الإبداع و التجديد و التخلص من خشية الفشل					
6	تعمل إدارة البنك على تهيئة مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع روح المبادرة و الإبداع لدى العاملين					
7	يوجد تفويض فعّال للسلطة في كافة المستويات بالبنك					
8	ضرورة تدريب العاملين للانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة					
9	تعمل إدارة البنك على تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتمكين العاملين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
10	تصل وجهات نظر العاملين إلى إدارة البنك					
11	تدرك إدارة البنك أهمية الدوافع و الحوافز في العمل					
12	توجد مقاييس واضحة و دقيقة لتقييم الأداء و هي وفق معايير إدارة الجودة الشاملة					
13	يشعر العاملون بمصداقية تقييم أدائهم الوظيفي					
14	يجب اعتماد معايير الترقية على أساس الإنتاج العملي ومدى المشاركة في تحسين الجودة					
	2.التركيز على العملاء					
15	يعمل البنك على تحديد احتياجات و رغبات العملاء باستمرار					
16	يحرص البنك على إدخال البهجة و السرور على مستهلكي منتجاته (خدماته)					
17	ينتهج البنك مبدأ التغذية العكسية للتعرف على رد فعل العملاء					
18	تتم الاستفادة من أراء ومقترحات العملاء في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم					
19	هناك حرص من طرف إدارة البنك على الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء و العمل على حلها					
20	يعمل البنك على كسب ولاء و ثقة العملاء					
21	يقدم البنك خدمات مميزة و بشكل يتناسب مع توقعات العملاء					
	3.التركيز على تحسين العمليات					
22	تعزز إدارة البنك ثقافة الجودة لدى العاملين في البنك					
23	تقاس جودة أداء الخدمة في جميع أقسام و إدارات البنك					
24	توجد مراجعة و تحديث لأساليب الرقابة على الجودة بصفة دائمة					
24	يوجد بالبنك نظام يهتم بدراسة السوق و التغيرات الاقتصادية					
26	يهتم البنك بدراسة أوضاع المنافسين لتحسين الخدمة					
27	يتفهم العاملون بالبنك أبعاد المنافسة المحلية و العالمية في سوق العمل					
28	يوجه العاملون جهدهم للمنافسة مع البنوك الأخرى					
29	يستخدم البنك مخططات و مؤشرات مالية في الرقابة على الجودة					
30	يعمل البنك في تحديد آلية عمليةٍ للتأكد من أهداف إدارة الجودة الشاملة تتلاءم مع أهداف البنك					

31	يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح و إزالة الحدود مما يعزز ثقافة العمل بروح الفريق					
32	تقوم إدارة البنك بتشكيل فرق عمل من العاملين الذين لديهم القدرة على تحليل المشكلات					
33	يتعامل البنك مع موضوع إدارة الجودة الشاملة على انها هدف استراتيجي يسعى إلى تحقيقه					
34	تعمل إدارة البنك على أداء العمل بمشاركة ذوي الخبرة من خارج البنك لتحسين مستوى الجودة في الخدمة المقدمة للعملاء					
35	تعمل إدارة البنك على مراجعة و تحسين النظم و القواعد و الإجراءات و أساليب العمل بشكل دوري					
36	تعمل إدارة البنك على وضع أنظمة وتعليمات خاصة بإدارة الجودة الشاملة					
37	تبقي إدارة البنك قنوات الاتصال مفتوحة و فعالة في جميع الاتجاهات					

المحور الثالث : المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنكين محل الدراسة.

فضلا حدد الصعوبات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنك الذي تعمل فيه وذلك بوضع علامة [×] في المكان المناسب

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	عدم اهتمام الإدارة العليا ببرامج التطوير					
2	عدم اهتمام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة					
3	عدم معرفة العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة					
4	عدم اقتناع العاملين بتطبيق مبادئ وأبعاد إدارة الجودةالشاملة					
5	مقاومة بعض العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
6	نظرة العاملين إلى إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة إنها تتحكم في سلوكهم					
7	عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة في البنك					
8	غياب البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل وتدريب العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
9	عدم الالتزام بمعايير دقيقة لتحديد مستوى الأداء اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
10	ضعف الاتصال و التنسيق في البنك					
11	تعدد جهات الرقابة و المركزية الشديدة					
12	الالتزام الحرفي في تطبيق القوانين و الأنظمة الإدارية					
13	انعدام العدالة و المساواة في التعامل مع العاملين					
14	صنع القرارات و إصدارها دون مشاركة العاملين					
15	قلة الإمكانات المادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
16	قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز					
17	عدم استخدام الوسائل و التقنيات الحديثة اللازمة لتطوير العمل في البنك					
18	عدم تشكيل فرق عمل متخصصة لحل المشكلات الإدارية					
19	عدم وجود نظام عادل للترقيات					
20	عدم وجود نظام فعال للحوافز					
21	عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتحقيق إستراتجية إدارة الجودة الشاملة بالبنك					

بسم الله الرحمن الرحيم

Université Ammar Tlidji Laghouat {Algérie }
Institut des Sciences Economiques et Scientifique de gestion
Spécialité : Administration des Affaires

Frères / sœurs: السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاتـه
Coran (s) de la paix, la miséricorde et les bénédictions d'Allah Tout-Puissant

L'étudiante prépare une étude intitulée «L'impact de la culture organisationnelle dans la réalisation de la gestion de la Qualité Totale ," Une analyse comparative entre la Banque Nationale d'Algérie, Al Baraka Banque d'Algérie, en compliment pour obtenir un diplôme de doctorat en administration des affaires et dans le but d'identifier l'impact de la culture organisationnelle qui prévaut dans les banques commerciales dans l'enquête et l'application de gestion de la qualité totale dans chaque de la Banque nationale et Al Baraka Banque d'Algérie,

Le chercheur espère d'accorder aimablement fait partie de votre précieux temps pour répondre au questionnaire ci-joint avec des détails paragraphes de l'expose que l'information sera utilisée pour les fins de l'analyse statistique et la recherche scientifique tout comme confidentielle.

Je vous pris d'accepter le sens le plus élevé d'appréciation et le respect

L'ETIDIANTE : Remeilah laamour
Mobile: 00213664724984
Email: lamoursohila@yahoo.fr

1 er : **Informations générales**

Nom de la banque: la Banque Nationale d'Algérie ☐ Al Baraka Algérie ☐

Sexe: Masculin ☐ Féminin ☐

Âge: ...Moins de 25 ans ☐ De 25 ans a 34 ans ☐ De 55 ans et plus ☐
De 25 ans a 34 ans ☐ De 25 ans a 34 ans ☐

Situation de famille: Célibataire ☐ Marié ☐ Veuf ☐ Divorcé ☐

Niveau d'études: Primaire ☐ moyen ☐ Secondaire ☐ Universitaire ☐

Majestaire ☐ Doctorat ☐ Professionnelle ☐

Niveau administratif: .....

Nom de la fonction actuel: .....

N^{br} D' années de travail dans la banque: moins de 3 ans ☐
De 4 à 6 ans ... ☐
De 7 à 9 ans ... ☐
De 10 ans et plus ... ☐

2 eme **:** Les axes d'étude

1 er Axe : composants et dimensions de la culture organisationnelle en vigeur dans les banques commerciale algérienne.
S'il vous plaît sélectionner le degré de consentement de la disponibilité des composants et les dimensions de la culture organisationnelle de la banque dans lequel ils opèrent, en mettant (x) dans a la bonne place :

N °	Phrases (designation)	Fortement d'accord	D'accord	Neutre	N'est Pas d'accord	N'est Pas d'accord absolument
	A. Cohérence et homogénéité					
	1. Clarté des valeurs fondamentales					
1	Prévaut la banque un ensemble clair et fixe des valeurs qui animent nos comportement à l'intérieur de cette banque et tourne à droite du mal					
2	L'accord des pratiques et des actes des leadership et les directeurs de cette banque avec les valeurs qu'ils proclament.					
3	Il ya un ensemble clair des valeurs qui contrôle la méthode laquelle je poursuis mon travail.					
4	Veuille la Banque pendant ses programmes d'enseignement sur la définition des stagiaires avec les plus importantes valeurs qui le confirme la banque					
	2. Accord					
5	Il y a un accord régnant entre toute les unités de la banque sur la manière correcte de faire des affaires et service à la clientèle					

6	se caractérise par la banque crédibilité lorsque la valeur déclarée et publiée dans sa lettre son compatibilités avec les valeurs réelles quand elle pratiquée avec les employés et les clients					
7	mes valeurs sont cohérant et en accord avec les valeurs de cette banque					
8	mes valeurs sont cohérant et en accord avec tout le reste travailleurs dans cette banque					
9	Il ya un haut degré de consensus, même dans les cas complexes					
	3. Coordination et l'intégration					
10	En cas de déplacement d'un département a un autre l'individu ne trouve aucune difficulté à traiter avec les nouveaux employés					
11	La disponibilité de la confiance mutuelle entre les différentes sections et les départements de la banque					
12	Dans le département ou je travaille il y a un objectif précis nous nous enfonçons tous d'atteindre					
13	Il y a une coordination claire entre ma section ou mon département avec le travail d'autre section ou département dans cette banque					
	B. confinement (le confinement des employés)					
	1. L'autonomisation					
14	Je possède les pouvoirs nécessaires pour mener à bien mon travail					
15	Je contribue à l'élaboration des objectifs que je suis responsable de la mise en œuvre					
16	Je pense que ma relation avec le directeur de la Banque est base sur la confiance réciproque					
17	Je participe à la détermination des critères permettant d'évaluer ma performance					
18	Je me sens mon importance dans l'administration aussi efficace dans cette banque					
19	L'administration de la Banque considère l'élément humain l'un des ressources les plus importantes disponibles à la Banque					
20	la pratique de mes taches de travail me donne un sentiment d'importance					
21	L'administration de la Banque vise a impliques dans le processus décisionnel liées à leur emploi					
22	Prévail conviction commune au sein du personnel de l'importance de la banque de participer aux décisions					
23	Je pense que j'ai un impact positif sur la performance de cette banque					
24	Je n'ai pas de mot à dire dans les décisions prises par la direction, qui influe a mon travail					
25	Obtenir avec aisance et plaisir d'avoir suffisamment d'informations liées aux fonctions de l'emploi					
	2. Développement du personnel					
26	La formation et le développement du personnel est un élément clé des priorités de cette banque					
27	Cette banque est très désireuse de faire de la formation pour toutes les catégories de personnel					
28	La formation est considérée comme une continuation des capacités de l'individu et la banque tient à faire					
29	L'administration de la Banque souhaite développer mes compétences et de développer mes capacités					
30	La banque cherche à développer et préparer le personnel et en continu dans l'anticipation des changements qui peuvent survenir dans l'environnement des affaires					
31	Le responsable directe doit participer directement à la					

	détermination des besoins de formation des subordonnés					
32	La banque vise à stimuler et encourager le personnel à développer leurs compétences et aptitudes					
	3. Le travail collectif					
33	Je travaille dans la section faisant partie d'une équipe					
34	Nous serons contrôle par le département d'une manière collective sur les décisions que nous prenons					
35	Le travail avec l'esprit de groupe considère comme caractère particulier entre les section et la direction de la banque					
36	Mon travail en tant que membre de l'équipe augmente mon efficacité lois d'exécution de mes fonctions.					
37	la banque accord des période de formation pour développer la maitrise du travail collectif entre les employés					
38	Le travail collectif est le base de la réussite de cette banque					
	4. la Justice					
39	donne aux employés une chance équitable d'entendre leurs plaintes quand ils ont des problèmes					
40	Il n' y a aucune classification ou racisme dans cette banque					
41	l'individu reçoit une pay proportionnel à l'effort fourni					
42	il ya des chance équilibre lors des promotions					
43	Cette banque tient à la justice et intéresse à appliquer					
44	L'égalité entre les employés, indépendamment de leur affiliation politique de la croyance ou tribale					
	C. L'aide humanitaire					
	1. Respect et l'appréciation					
45	L'administrateurs de la banque me donne une grande liberté d'appréciation pour me fait me sentir d'appartenir à lui et de fierté					
46	Dans cette banque la valeur de respect et d'appréciation détient sur les compétences individuelles et les capacités					
47	Je serais traitées avec soin et respect et avec dignité, lorsque le directeur prend une décision à voir avec mon travail					
48	Le traitement entre les employés dans la banque est base à haut degré de cordialité et de respect					
	2. Encouragement des réalisations					
49	Habituellement la bonne performance des fonctionnaires apparie par louange et l'appréciation de la banque					
50	Cette banque payée et motive les employés à faire ressortir le meilleur de leurs compétences et les capacités					
51	Récompense généreusement la performances descriptif .					
52	Les employés qui ont des capacités administratives obtient des chance réelles exceptionnelles pour développer leur carrière avec la banque					
	3. la protection sociale					
53	Cette banque essaie de chercher véritablement derrière les intérêts de ses employés					
54	L'administration de la banque sympathise avec ses employées qui ont des problèmes à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque					

55	L'administration de la Banque tient à répondre aux appels pour le personnel d'assister à des événements sociaux					
56	cette banque est intéressé de fournir des services sociaux à ses employés					
	D. Le climat organisationnel					
	1. Procédures de travail					
57	Les pratiques et les procédures de gestion suivies dans cette banque fournissent l'atmosphère favorable pour la mise en œuvre des taches et obligations du personnel					
58	Caractérisé par des pratiques et des procédures de souplesse administrative loin de la bureaucratie et les tracasseries					
59	La définition des rôles et les responsabilités aussi que les pouvoirs d'une façon clair et parfaite.					
60	facilite les pratiques de gestion suivies à la banque pour achever et maîtrise le travail.					
61	des pratiques et de procédures administratives contribuer à la réalisation des objectifs de cette banque					
	2. Soutien de surveillance					
62	Le président donne la liberté au subordonnés au travail de la manière qu'il juge appropriée					
63	Obtenir l'attention et le soutien personnelle nécessaire du patron directe					
64	Quand je effectuer mon travail d'une façon exclut mon patron directe me favorise et félicite ce que j'ai fait					
65	Lorsque je me trompe dans l'exercice mon travail, le patron me sauve d'une manière positive et constructive					
	3. Communications					
66	Les employés se sente libre de communiquer avec leurs chefs					
67	le système de communication adoptée à la banque permet l'expression des opinions et leurs idées du personnel, très franchement,					
68	Il existe une tenue des réunions permanentes entre les dirigeants et leurs subordonnés pour discuter des problèmes d'affaires					
69	Je peux me connecter au plus haut niveau dans de l'administration de la banque, si nécessaire, dans la limite de mon travail					
70	J'ai le pleine connaissance des buts et objectifs que la Banque cherche à atteindre					
71	Les opinions et suggestions allant du personnel à la direction générale rapidement					
	4. Le système d'incitations					
72	Le système de récompense utilisé dans cette banque juste et appropriée pour tout le personnel					
73	l'ancienneté est le principal critère dans le processus des promotion dans cette banque					
74	dans la banque l'individu reçoit la récompense lorsqu'il invente dans son travail					
75	La banque encourage les employés qui donnent des nouvelles idées et les récompensent					
76	La banque bas sur système de promotion sur le principe du mérite et compétence.					

Le 2 eme axe: la prise de conscience et l'adoption des principes et des dimensions de la gestion de la qualité totale dans les banques commerciales algériennes (mettant l'accent sur les employés, l'orientation client, l'accent sur les processus) ainsi que de sélectionner le degré de votre accord pour la prise de conscience et l'adoption des principes de gestion de la qualité totale dans la banque dans lequel elle opère en plaçant le (x) au bon endroit.

N °	Phrases	OK	à fait d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas d'accord tout à fait
	1. l'accent sur les travailleurs					
1	la Banque croit à la participation des employés au processus décisionnel et la prise des risques					
2	La gestion de la Banque implique son personnel dans divers aspects du changement.					
3	La Gestion de la banque se concentre sur le processus le perfectionnement et la formation continue des employés pour développer leurs compétences et améliorer leurs maitrises professionnelles.					
4	La banque concentre ces efforts sur le développement et l'auto-amélioration chez les travailleurs					
5	La banque veille à encourager les employés à la créativité et l'innovation et de se débarrasser de la peur de l'échec					
6	Le Département de la Banque travaille pour créer un environnement réglementaire approprié pour encourager l'entrepreneuriat et la créativité chez les employés					
7	il est d'une délégation effective des pouvoirs à tous les niveaux de la banque					
8	nécessité de former les travailleurs et passer de la gestion traditionnelle de la gestion de la qualité totale					
9	L'administration de la banque travaille sur la conception de programmes de formation pour permettre aux travailleurs l'application de gestion de la qualité totale					
10	l'opinion du personnel arrive jusqu'à la direction de la Banque					
11	La direction est consciente de l'importance des motifs bancaires et des incitations à travailler					
12	Il ya des normes et des évaluations ainsi des rendements claires et précises guidés par les normes de gestion de la qualité totale					
13	travailleurs ont le sentiment de la crédibilité de l'évaluation de la performance fonctionnelle					
14	adopte les critères de promotion sur la base de la production pratique et étendue de la participation dans l'amélioration de la qualité.					
	2. L'accent sur les clients					
15	La Banque veille à identifier les besoins et les désirs des clients en permanence.					
16	La Banque tient à entrer la joie et le bonheur pour les consommateurs de ses produits (services)					
17	la banque poursuit le principe de feedback pour connaître la réaction des clients.					
18	exploiter l'opinion des clients et leurs propositions à l'amélioration de services qualité à travers les services fournis.					
19	La banque pris en charge de répondre rapidement aux plaintes des clients et travailler à les résoudre					
20	Banque s'emploie à gagner la loyauté et la confiance des clients					

21	Banque offre des services haut de gamme et en rapport avec les attentes des clients					
	3. l'accent sur les processus					
22	la Banque renforce la culture de gestion de la qualité chez leurs travailleurs					
23	la performance d'exécution de qualité de service est mesurée dans toutes les sections et les départements de la banque					
24	Il y a une révision et actualisation des méthodes de contrôle de la qualité et en permanence.					
25	Il y a un système bancaire intéressé à étudier le marché et les changements économiques					
26	la banque est intéressé à étudier les cas des concurrents de pour améliorer les conditions de service					
27	Les membres du personnel de la Banque comprend les dimensions de la concurrence locale et internationale dans le marché du travail					
28	travailleurs mis de leur mieux pour rivaliser avec d'autres banques					
29	La Banque utilise des graphiques et des indicateurs financiers dans le contrôle de la qualité					
30	Banque s'emploie à identifier un mécanisme pratique pour s'assurer que les objectifs de gestion de la qualité totale compatibles avec les objectifs de la Banque					
31	La structure organisationnelle permet d'adopter une politique d'ouverture et de supprimer la limitation, ce qui favorise une culture du travail d'équipe					
32	L'administration de la banque a formé des équipes de travail des travailleurs qui ont la capacité d'analyser les problèmes					
33	l'offre de la Banque avec le sujet de la gestion de la qualité totale comme un objectif stratégique vise à atteindre					
34	L'administration de la Banque travail avec la participation des personnes ayant une expérience extérieur de la Banque pour améliorer la qualité du service offert aux clients					
35	L'administration de la Banque travail à examiné et amélioré les systèmes et les règles, procédures et méthodes de travail sur une base régulière					
36	L'administration de la banque s'emploie à élaborer des règlements et consignes particulières de gestion de la qualité totale					
37	L'administration de la banque garde toujours les voies des communications ouvertes et efficace dans toutes les directions					

Le 3 eme axe: les obstacles qui limitent l'impact de la culture organisationnelle dans la réalisation de cette gestion dans les banques commerciales algérienne

S'il vous plaît sélectionner les difficultés qui limitent l'impact de la culture organisationnelle dans la réalisation de la gestion de la qualité totale dans la banque dans lequel elle opère en plaçant la marque [×] dans le bon endroit

N °	Phrases	OK	à fait d'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas d'accord tout à fait
1	Négligence de L'administration supérieure vis à vis aux programmes de développement					
2	Négligence de L'administration supérieure vis à vis à l'application des principes et dimensions de la gestion Totale					
3	L inconnaissance travailleurs du concept de Total de la gestion Totale					
4	Le personnel non convaincus d'appliquer les principes et les dimensions de la gestion de la qualité totale					
5	Le refus de certains membres du personnel pour l'application de gestion de la qualité totale					
6	Les travailleurs croient l'application de gestion de la qualité totale, elle contrôle leur comportement					
7	L'absence des spécialistes dans la gestion de la qualité totale dans la banque					
8	l'absence des programmes de formation nécessaires à la réadaptation et la formation du personnel sur l'application de gestion de la qualité totale					
9	Non-respect des normes afin de déterminer le niveau précis de performance requis pour l'application de gestion de la qualité totale					
10	Une mauvaise communication et coordination dans la banque					
11	points de contrôle multiples et fortement centralisé					
12	l'engagement dans l'application littérale des lois et des règlements administratifs					
13	L'in justice et l'inégalité dans le traitement des employés					
14	La prise de décision et remis sans la participation des travailleurs					
15	manque de ressources matérielles nécessaires à l'application de gestion de la qualité totale					
16	manque d'incitations financières pour encourager les employés à la performance					
17	ne pas utiliser les moyens modernes et les technologies nécessaires pour développer le travail à la banque					
18	manque d'équipes spécialisées pour résoudre des problèmes de gestion					
19	il n'y a pas de système équitable de promotions					
20	Non-existence d'un système efficace d'incitations					
21	le manque d'une culture organisationnelle favorable à la stratégie pour atteindre la Banque une Gestion de qualité totale					