



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء

دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني

**The Moderating Role of Organizational Culture on the Relationship  
Between Total Quality Management and Performance**

**The Case of Sudanese Faisal Islamic Bank**

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إشراف الاستاذ /

عادل عيسى بدوي

اعداد الدارسة/

إلهام عبد الرازق محمد

1442هـ - 2021م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إستهلال

قال الله تعالى:

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}{البقرة:32}

صدق الله العظيم

سورة: البقرة الآية (32)

## إهداء

ﷻ إلى سيد ولد آدم، والرحمة المهداة، سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

ﷻ إلى اللذين برضاهما أفوز بالجنة إن شاء الله تعالى، قره عيني

،، والدتي ووالدي ،،

ﷻ إلى من يشعرني قربهم بالقوة والفخر

،، أخوتي وأخواتي ،،

ﷻ إلى كل من أحببتهم وأحبوني في الله.

أهدي لهم جميعًا ثمرة جهدي المتواضع.

الباحثة

## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

أحمد الله تعالى على ما أمدني به من قوة ومثابرة وصبر لإنجاز هذا البحث.

ومع انتهاء هذا الجهد المتواضع والذي آمل أن يكون قد أوفى بالغرض الذي كان من أجله

لايسعني إلا أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير والإحترام إلى جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية قسم إدارة الأعمال متمثلة في أعضاء هيئة التدريس

والعاملين بها. أخص بالشكر أستاذي الفاضل الدكتور/عادل عيسى بدوي الذي تكرم

بالإشراف على هذه الرسالة وحباني بنصائحه وتوجيهاته ووسعني بلمه، ومنحني الكثير من

وقته وعلمه الغزير مما كان له الأثر الطيب في الأخذ بيدي لإنهاء هذا البحث فجزاه الله

خير، كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من كان لي نبراساً طيلة مراحل تعليمي المختلفة،

فشكري الخالص وعرفاني لهم جميعاً بجميل صنيعهم على ماقدموه. وعرفاناً مني لأولئك

الذين منحوني حبههم وعطفهم وسهروا على راحتني لهم مني الحب والتقدير والإمتنان.

الباحثة

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني؛ وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي ما هو أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء. وتمثلت فرضيات الدراسة في الفرضيتين الرئيسيتين الأولى: هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، والثانية: الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. تم توزيع عدد 210 استبانة واسترد منها عدد 200 بنسبة استرداد بلغت 95.2%. اعتمدت الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ونمذجة المعادلات البنائية (SEM) من خلال برنامج اموس (AMOS 24) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين ادارة الجودة الشاملة والأداء: كذلك أوضحت النتائج ان الثقافة التنظيمية تعدل (جزئياً) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء. وكذلك أظهرت النتائج ان بنك فيصل الإسلامي السوداني يطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بمستوى عالي. بناءً على هذه النتائج تم تقديم العديد من الدلالات العلمية والعملية بالإضافة الي محددات الدراسة والبحوث المستقبلية.

## **Abstract**

The current study aimed to identify the moderating role of organizational culture in the relationship between total quality management (TQM) and performance by applying to the Faisal Islamic Bank of Sudan. The study problem was represented in the main question: What is the moderating effect of organizational culture on the relationship between TQM and performance. The study had two main hypotheses. First, there is a positive statistically significant relationship between TQM and performance, and second was, the organizational culture moderates the relationship between TQM and performance. The study used the descriptive analytical method. A questionnaire was employed to collect the data. 210 questionnaires were distributed. Out of which 200 were retrieved achieving response rate of 95.2%. The study used the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and Structural Equation Modeling (SEM) using AMOS (24) for data analysis and hypotheses testing. The findings of the study revealed a positive relationship between TQM and performance the results also showed that organizational culture moderates (Partially) the relationship between TQM and performance. Moreover, the results also showed that Faisal Islamic Bank of Sudan applies comprehensive quality management standards to a higher level. Based on the study findings, theoretical and practical implications were provided, in addition to the limitations and future research.

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	استهلال
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	مستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
1	خطة البحث
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
7	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
28	المبحث الثاني: أداء المنظمات
34	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية
50	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة
<b>الفصل الثالث: نموذج و منهجية الدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع: تحليل ونتائج الدراسة</b>	
57	المبحث الأول: دراسة الحالة
64	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
89	النتائج
94	التوصيات
94	المقترحات
95	المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم
65	معدل استجابة المبحوثين	3-1
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع	4-1
66	يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع	4-2
67	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	4-3
68	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4-4
71	التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير إدارة الجودة الشاملة	4-5
72	التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء	4-6
73	التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الثقافة التنظيمية	4-7
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	4-8
77	مصفوفة بيرسون لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	4-9
79	نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الفعالية)	4-10
81	نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الكفاءة)	4-11
82	أثر المتغير المعدل الثقافة التنظيمية (القيم) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الفعالية).	4-12
84	أثر المتغير المعدل الثقافة التنظيمية (القيم) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الكفاءة).	4-13
85	أثر المتغير المعدل الثقافة التنظيمية (التوقعات) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الفعالية)	4-14
87	أثر المتغير المعدل الثقافة التنظيمية (التوقعات) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الكفاءة)	4-15
88	فرضيات الدراسة	4-16

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	شكل	رقم
51	نموذج الدراسة	3-1
63	هيكل تنظيمي مختصر لبنك فيصل الإسلامي السوداني	4-1
66	توزيع أفراد العينة حسب النوع	4-2
67	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4-3
68	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	4-4
69	توزيع أفراد العينة المؤهل العلمي	

الفصل الأول  
الإطار العام للدراسة

## مقدمة :

أصبحت الجودة الشاملة في منظمات الأعمال أمراً ضرورياً، بعد أن أصبحت هذه المنظمات حقيقة واقعية؛ لذا يجب أن تتجه جهود هذه المنظمات نحو تحسين العمليات فيها. ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة. وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

إن ظهور إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث، قد بدأ فعلاً في النصف الثاني من القرن العشرين وعلى الرغم من نشأته الأمريكية، إلا أن تطبيقه وانتشاره كان في اليابان، وقد بدأ هذا النوع من الإدارة في مجال الأعمال، لكن سرعان ما امتدت النظرة لتصل إلى جودة الخدمات العامة التي تقدم للمواطن والمستفيد، سواء أقامت بأداء تلك الخدمات مؤسسات خاصة، أم جهات حكومية، وذلك من منطلق أن الاهتمام بالجودة الشاملة قد أضى ضرورة (عبد السلام، 2004).

ان موضوع الاداء التنظيمي يخضع للتحليل والنقاش والبحث من قبل المختصين والباحثين مستهدفين بذلك معرفة مفهومه، منطلقين من أهميته في حياة المنظمات ونموها وتطورها. كذلك سعوا الى كيفية قياسه واعتمدوا في ذلك على عدداً من المؤشرات الخاصة بالقياس والتي جاءت لتعبر عن توجهاتهم الفكرية في كيفية تحقيقه. وفي هذا المبحث سنناقشها ونظهر جهود الباحثين المستمرة لايجاد مفهوم واضح ومحدد لاداء المنظمة، والتعرف على أهميته وعلى مؤشرات قياسه التي تستخدم في عمليات التقييم.

كما تختلف المفاهيم التي تتعلق وذلك تبعاً لاختلاف آراء الباحثين والمفكرين. فقد عرف (دهام، 2010) الاداء على انه هو النتائج التي تسعى لتحقيقها المنظمة على المدى القريب والمدى البعيد، كما ويحضى الاداء باهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب ومن قبل

المنظمات البيئية والمعاصرة المتسمة بالتعقيد والتغيير المستمر ويتفق اغلب الكتاب على ان الاداء هو ليس انعكاسا للمعايير المالية والاقتصادية فحسب انما هو مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية وخارجية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الاهداف تجاه اطراف عدة العاملين المساهمين والزبائن والادارة والمجتمع.

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية مع ظهور أداب الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك بسبب ظهور المنظمات الحديثة ومشكلاتها المتعددة التي تتزايد يوماً بعد يوم، ويمكن القول إن اختلاف مفهوم وتعريف الثقافة التنظيمية يعود إلى تعدد أنواع الثقافات الفرعية المنبثقة عن المنظمات المختلفة سواء كانت رسمية أم غير رسمية، والجدير بالذكر أن مفهوم الثقافة التنظيمية تأثر بشكل كبير بمفهوم الثقافة بشكل عام، وكان من علماء التنظيم على الرغم من اختلاف وجهة نظرهم إلى الثقافة التنظيمية وتعريفها أن طوروا التعاريف المتداخلة وجعلوها مكملة لبعضها، ليظهر مفهوم الثقافة الذي يشتمل على العديد من المفاهيم الإنسانية والأخلاقية والتكنولوجية(القريوتي، 2012، 172).

وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها المركب الذي يُعرّف المرء بالمجتمع والمنظمة التي ينتمي إليها، فهي ما يكون شخصية المنظمة التي تجعلها متفردة بصفاتها ومميزاتها في نظر العملاء والعاملين فيها، وهي ما يعكس القيم والمعتقدات عن المنظمة وما يبين مكانتها الحالية وما ستكون عليه مستقبلاً(العميان، 2005، 311).

#### مشكلة الدراسة :

أدى التغيير المستمر في بيئة الأعمال إلى فرض متطلبات الجودة الشاملة على المصارف في ظل سعيها للتحسين المستمر والارتقاء بمستوى الخدمات ومواجهة احتياجات ومتطلبات العملاء بتقديم أفضل مستويات الخدمة التي تلبي احتياجاتهم و تطلعاتهم من خلال إتباع طرق و أساليب إدارية لإدارة أنشطة هذه المنظمات وفي ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة والتي ربطت إدارة الجودة الشاملة بالأداء إلا أنه لا توجد أي من الدراسات التي تناولت دور إدارة الجودة الشاملة على الأداء في ظل الثقافة التنظيمية كمتغير معدل. ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء؟  
وللاجابة على هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات التالية:

1. ما هو أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء في

المؤسسات السودانية؟

2. هل الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء في المؤسسات

السودانية؟

3. ما هو أكثر ابعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على الأداء ؟

4. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك فيصل الإسلامي السوداني؟

**أهمية الدراسة:**

تأتي أهمية الدراسة من ناحيتين رئيسيتين:

**أولاً: الأهمية العلمية**

1. تناولت هذه الدراسة الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة والأداء، تسهم في سد الفجوة في الدراسات السابقة سواء كانت محلية أو

اجنبية ام عربية باعتبارها دراسة تتناول العلاقة بين الثلاث متغيرات.

2. تعتبر هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق لدراسات وبحوث مستقبلية.

3. تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة للبحث العلمي وذلك لفتح المجال امام الباحثين

لمعرفة ابعاد إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء.

## ثانياً: الأهمية العملية

تأتي أهمية الدراسة العملية في كونها:

1. تسهم الدراسة في تقديم بعض التوصيات لمساعدة المصارف التقليدية في معرفة كيفية التعامل مع إدارة الجودة الشاملة من أجل تأدية المهام المصرفية.
2. المساهمة في تقديم نتائج عن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء في ظل وجود الثقافة التنظيمية.

## أهداف الدراسة:

1. معرفة أثر الذكاء إدارة الجودة الشاملة في الأداء في بنك فيصل الإسلامي السوداني؟
2. معرفة الدور الذي تعدله الثقافة التنظيمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء في بنك فيصل الإسلامي السوداني؟
3. معرفة أكثر ابعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على الأداء في بنك فيصل الإسلامي السوداني؟
4. الوقوف على مستوى إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في بنك فيصل الإسلامي السوداني؟

## التعريفات الإجرائية:

### إدارة الجودة الشاملة:

يشار إليها على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل.

## الأداء التنظيمي:

يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل

## الثقافة التنظيمية:

هي الثقافة التي تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة معينة والتي تؤثر فيهم وفي القيم الإنسانية الملموسة في المنظمة نفسها، أما الكبيسي فقد رأى أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المعاني المشتملة على المشاعر والقيم والاتجاهات التي تتحكم بسلوك الأفراد

## تنظيم البحث:

احتوى البحث على خمسة فصول بياناها كالتالي:

**الفصل الأول:** اشتمل على خطة البحث

**الفصل الثاني:** تناول الإطار النظري للبحث، واحتوى على ثلاثة مباحث: المبحث الأول تناول إدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثاني الثقافة التنظيمية، والمبحث الثالث الأداء.

**الفصل الثالث:** منهج وإجراءات الدراسة.

**الفصل الرابع:** تحليل ونتائج الدراسة، وضم مبحثين، المبحث الأول دراسة الحالة، والمبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

**الفصل الخامس:** واحتوى على مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات العلاقة بين متغيرات الدراسة:

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: أداء المنظمات

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

## المبحث الأول إدارة الجودة الشاملة

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. أن التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث أن هذا المفهوم يؤشر ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي (المصري، 2005، ص72):

1. تحقيق رضا المستهلك.
  2. مساهمة العاملين في المنظمة.
  3. استمرار التحسن والتطوير في الجودة (السلعة أو الخدمة) (جوزيف جابلونسكي)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- هذا وقد طرح ريتشارد.ل. ويليامز سبعة أسئلة شكلت إجاباتها تحليلاً متكاملًا لمفهوم الجودة. ولا تخرج الإجابات عن ما طرحه جابلونسكي.
- إنها أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها. وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة وقد

أثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً لأنها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة (السيد، 2005، ص72).

ويشير جابلونسكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذلك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة. إن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات .. إلخ، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلائم مع قدراته الشرائية (كاظم، 2000، ص73).

### تعريف إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوصيف أساسياتها ومبادئها، إلا أنه لا يوجد تعريفاً موحداً ومتفقاً عليه حتى الآن. لذلك تعددت التعريفات التي وضعت لإدارة الجودة الشاملة، كل منها يركز على سمه أو خاصية معينة لهذا الأسلوب الإداري. ومن أهم هذه التعريفات ما يلي (تكنسون، 1996، ص54):

يعرف (Schueter) إدارة الجودة الشاملة بأنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك

وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبتفاعلية عالية، وفي أقصر وقت.

ويعرفها (Odegers) تهدف المنظمات من خلالها وعن طريقها إلى أحداث تغييرات أساسية في طريقة جميع الأفراد، المديرين والموظفين في الأداء والتصرف السليم في المنظمة.

وفي تعريف آخر أشمل ذكر (Arther) يري أن إدارة الجودة الشاملة: هي عبارة عن ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة أي أنها منهج يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في الممارسات الإدارية والذي يؤكد على الاتصالات في اتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية، أي أنها تغيير مستمر من الإدارة بالنظر إلى النتائج إلى إدارة تفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج.

أما فيعرف إدارة الجودة بأنها (منهج لتحسين درجة تنافسية، فعالية ومرونة المنظمة ككل، فهي طريقة لتخطيط وتنظيم وتقييم جميع أوجه النشاط والاعتماد على جميع الأفراد في جميع المستويات الإدارية (المقلي، وآخرون، 2006، ص44).

أما منظمة الجودة من وجهة النظر البريطانية: "أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تترك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً.

أما وجهة النظر الأمريكية فتعرف TQM إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين.

إننا نلاحظ من خلال التعريف الأول (منظمة الجودة من وجهة النظر البريطانية) أنه تعريف يركز على كفاءة وفاعلية المشروع وذلك يحمي المنظمة ويقودها إلى

التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي يتحقق من خلاله أهداف المنظمة أو المشروع(المقلي، وآخرون، 2006، ص44).

وفي التعريف الثاني (الأمريكي) يؤكد على أنها فلسفة ومبادئ تقود إلى تطور مستمر، وأن كافة العمليات تسعى لتحقيق حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية.

وقد عرفها كروسبي وهو أحد المؤسسين (Crosby) وهو أحد المؤسسين لـ TQM الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية(المقلي، وآخرون، 2006، ص145):

أما كل من بروكا وبروكا 1992: فقد عرفاها بأنها الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة من تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

ومن خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة يمكن استنتاج ما يلي(مأمون الدرادكة، 2011، ص14):

1. أنها فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.
2. تحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.
3. تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
4. أن المنظمة ومن خلال تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته فهي تسعى وباستمرار لفهم حاجة المستهلك (أو الزبون).

ومن ما يجد الإشارة إليه أن المؤسسة أو المنظمة لا يمكن أن تحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي إلا إذا ثبتت المؤسسة القيم والمبادئ التي يجب أن تسود جميع أفرادها لتتمكن من تطبيق فلسفة ومفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يطلق

عليه بالثقافة التنظيمية. مفاهيم أخرى ذات صلة بالجودة (البناء، 2005، ص223).

يرتبط مفهوم الجودة ببعض المصطلحات، وهي (مبارك، 2006، ص12):  
**تخطيط الجودة**

هو جزء من إدارة الجودة يركز على صيانة أهداف الجودة وتحديد العمليات التشغيلية الضرورية والموارد الأخرى اللازمة لتحقيق نجاح الأهداف. ويعتبر تخطيط الجودة من أهم العوامل المساهمة في تحقيق نجاح منظمات الأعمال في ظل المتغيرات المتلاحقة. فتخطيط الجودة هو الخطوة الأولى نحو تحقيق أهداف الجودة ومفتاح نجاحها، فهو يمكن المنظمة من إدارة منتجاتها بطريقة تجعلها تتواءم وتتفاعل مع المتغيرات المتلاحقة، هكذا فإن التخطيط هو تلك العملية التي تحقق هذا التواءم والتفاعل. وتخطيط الجودة وفقاً لتعريف المواصفات القياسية الدولية 8402 ISO هو "الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة وبتطبيق عناصر نظام الجودة". ويشتمل تخطيط المنتج، التخطيط الإداري والعمليات، إعداد الجودة ووضوح الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة.

### **ضبط الجودة**

ضبط الجودة هو العمليات التي يتم بواسطتها توفير المعلومات والتغذية العكسية لجعل كل الوظائف متناسقة ومضبوطة فهو جزء من إدارة الجودة يشمل الأساليب والأنشطة التشغيلية التي تهدف إلى مراقبة العمليات لإزالة مسببات الأداء غير المرضي في جميع مراحل العمليات التشغيلية للإيفاء بمتطلبات الجودة. أي أنها مجموعة الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة المنتج للمعايير المحدد مسبقاً والتي قد تؤدي إلى تعديل في عمليات الإنتاج اليتم التطابق مع المواصفات المرسومة ويعتبر الضبط بمثابة الأداء المثلي لتحقيق هدف جودة المنتج النهائي. ويضبط الجودة وفق

الموصفات القياسية الدولية السالفة الذكر هو "الأساليب والأنشطة التشغيلية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة ويشتمل على الأساليب والأنشطة التشغيلية الهادفة إلى مراقبة العمليات والحد من أسباب الأداء غير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج للوصول للفاعلية الاقتصادية المرجوة". ويعتبر ضبط الجودة وسيلة للكشف عن العيوب وليس لمنع حدوثها (مبارك، 2006، ص13).

ويعتمد ضبط الجودة على أربع خطوات رئيسية هي:

1. وضع المعايير لتحديد أنماط وتكاليف الجودة المستهدفة.
2. تقييم المنتج النهائي وذلك بمقارنة خصائص المنتج بتلك المواصفات الموضوعية مسبقاً.
3. اتخاذ إجراءات التصحيح عند تجاوز تلك المواصفات.
4. التخطيط من أجل التحسين عن طريق تنمية الجهود التتموية لتحسين الجودة. وعليه فإن ضبط الجودة يعني قيام الإدارة باتخاذ الخطوات والإجراءات الكفيلة بالالتزام بمستويات الجودة المحددة لمنتجات المنظمة.

### تأكيد الجودة

تأكيد أو ضمان الجودة وفقاً للمواصفات القياسية الدولية ISO 8402 هو "جميع الأنشطة المنهجية المخطط لها والمطبقة ضمن نظام الجودة ويتم إثباتها عهد الحاجة لتزويد الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة". فهي بالتالي جزء من إدارة الجودة يهدف من خلال التركيز على تنفيذ جملة من الأنشطة المنهجية المخطط لها والمطبقة ضمن نظام الجودة إلى تأكيد الثقة بأن متطلبات الجودة سيتم تلبيتها وذلك من خلال إيجاد آليات وإجراءات تطبيق في الوقت المناسب للتأكد كمن إمكانية تحقيق النوعية المرغوب فيها. ويؤكد هذا المفهوم على مبدأ الوقاية أي منع حدوث العيوب باستخدام أساليب ضبط موثقة على الأنشطة المنفذة في جميع مراحل

تحقيق المنتج ويتكون نظام تأكيد الجودة منوظيفتين رئيسيتين هما مراقبة الجودة وهندسية الجودة . ونظام تأكيد هذا المفهوم بمبدأ منع حدوث العيوب باعتماد أساليب ضبط موثقة على الأنشطة المنفذة في جميع مراحل تحقيق المنتج. وبناء على ذلك تحتاج عملية تأكيد الجودة إلى:-

1. توفر إجراءات عمل وضاحة التنفيذ لتجنب الوقوع في الخطأ وتحقيق

المعايير المطلوبة في المنتج.

2. توفر ثقة لدى المستهلك(مبارك، 2006، ص14).

### تحسين الجودة

تحسين الجودة هو عبارة عن " الأعمال المتخذة عبر المؤسسة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات وعائدها بهدف تزويد فوائد إضافية للمؤسسة ولزيادة" . فهي بالتالي جزء من إدارة الجودة يهدف من خلال تحقيق أفضل ضبط لجميع الأنشطة والعمليات إلى زيادة الأنشطة والعمليات إلى زيادة القدرة على تلبية متطلبات الجودة حيث الفاعلية والكفاءة ويعتبر تحسين الجودة هو أساس مفهوم إدارة الجودة الشاملة ويهدف إلى:

أ. تخفيض تكاليف الجودة.

ب. تحسين علاقة المنظمة بالعملاء.

ج. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة لمجابهة المنافسة الحادة في بيئة الأعمال(مبارك،

2006، ص15).

### إدارة الجودة

هي كافة أنشطة التنسيق المتعلقة بتوجيه وضبط المنظمة فيما يخص الجودة من خلال الاستعانة بطرق تحقيق الجودة مثل التخطيط، الضبط وتأكيد وتحسين الجودة ضمن إطار نظام الجودة(مبارك، 2006، ص16).

## مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تتمثل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي (عبد العظيم، 2008، ص 18):
- أ. **مرحلة الإعداد**, وهي المرحلة التي يتم فيها أخذ القرارات التالية: تطبيق مفهوم إدارة الجودة, وتدريب المديرين, وتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة, وتحديد الأهداف, واختيار الخبراء, ووضع خطة استراتيجية وتبني خطة اتصال فعلية والقرار بالاستمرارية.
  - ب. **مرحلة التخطيط**, وتتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية لتحسين الجودة بلغة مفهومة للجميع مع اختيار أعضاء المجلس الاستشاري الذي سيكون مسئولاً عن تسهيل عمل الفرق وتدريب هؤلاء الأعضاء على مبادئ ومتطلبات الجودة الشاملة.
  - ج. **مرحلة التنفيذ**, ويتم فيها اختيار من سيوكل إليهم بمهمة التنفيذ مع تدريبهم باستخدام أحدث وسائل التدريب.
  - د. **مرحلة الانتشار**, ويتم فيها نقل الاستراتيجية من الورق إلى الواقع مع استثمار الخبرات الموجودة في بقية القطاعات.
  - هـ. **مرحلة التقييم**, وتتم في هذه المرحلة الحصول على تغذية راجعة أو مرتدة (الآراء العائدة من المستهلكين أو العملاء) بشأن نقاط القوة والضعف في المؤسسة, لتهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - و. **مرحلة التحسين المستمر**, إن أهم درس يجب علينا تعلمه هو أن الجودة ليس لها نهاية بل يجب الاستمرار في البحث المتواصل عن التحسين.

## التطور التاريخي لإدارة الجودة

نشأت إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى بدوائر الجودة، ويشار إليه أحياناً بدوائر رقابة الجودة التي كان الهدف منها هو اجتماع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة (رّخال ويحياوي، 2001 ، ص134)

بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1060 ، ثم انتقلت فكرة دوائر الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات من القرن الماضي، وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينات من حيث زيادة ارتباط العامل وابتكاره ومشاركته في العمل، وجعل أماكن العمل أكثر متعة (حمود، 2000 ، ص65)

ومنذ تسعينيات القرن الماضي ظهر مفهوم الجودة كوظيفة رسمية للإدارة تعادل تماماً باقي الوظائف، ونالت العناية والاهتمام من جانب الإدارة العليا بالمنشآت، ويمكن تقسيم مراحل تطور إدارة الجودة إلى أربعة مراحل، وهي على النحو التالي (عيشوني وآخران، 2015 ، ص125)

**المرحلة الأولى: الفحص**، وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية، وقد بدأت هذه المرحلة في بداية القرن التاسع عشر الميلادي مع بداية ظهور نظام الإنتاج الكبير الذي استدعى وجود وظيفة تقوم على فحص المنتجات لمعرفة درجة مطابقتها للمواصفات.

**المرحلة الثانية: ضبط الجودة**، وقد بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين الميلادي، حيث تم البدء باستخدام بعض الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة.

**المرحلة الثالثة: تأكيد وضمان الجودة**، وهي مرحلة التأكد من الجودة وضمانها، وقد بدأت هذه المرحلة مع انتشار الصناعات العسكرية والنووية في نهاية الحرب العالمية الثانية، ثم تم تطويرها لتكون بمثابة الرد الغربي على مفهوم الضبط الشامل للجودة

الذي استطاعت اليابان بواسطته غزو الأسواق الأوروبية في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، حيث تم استخدام مبادئ تأكيد الجودة في بناء الـ (ISO 9000) كنظام لإدارة الجودة، وكأحد الأسلحة التنافسية الاستراتيجية في مواجهة الغزو الآسيوي والأمريكي للأسواق الأوروبية (البينو، 2010 ، ص 125)

**المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة، وهي مرحلة الإدارة الاستراتيجية للجودة التي تمثل عملية تكامل بين أصول فن الإدارة وبين مبادئ ومنهجيات وأنشطة ومداخل وتقنيات تطوير وتنفيذ استراتيجيات أعمال ناجحة للشركة، ويُعتبر الـ (ISO 9000) هو الحد الأدنى للاستمرار في السوق والقاعدة الأساسية لنشوء وتطور حركة الجودة.**

#### **مبادئ إدارة الجودة الشاملة**

المبدأ الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو العمل على تشجيع القطاعات الحكومية والخاصة (باختلاف أنواعها وأحجامها)، على تركيز الاهتمام في عملياتها وأنشطتها على متلقي المنتج أو الخدمة، وإعادة تنظيم نفسها بحيث يتحقق المستوى الأمثل لنشاط القيمة المضافة.

كما أن إدارة الجودة تركز على التطوير والتحسين الذي لا ينتهي أبداً، وعلى استمرار تحقيق المستوى الأمثل للقيمة، لمصلحة متلقي الخدمة أو المنتج النهائي، كما تركز أيضاً على العمل الجماعي. ويتم تنفيذ هذا من خلال التجديد، والأفكار المبدعة، ليس من أجل زيادة الكميات المنتجة فقط، بل وبالتركيز على تطوير ورفع كفاءة الآليات التي يتم من خلالها الحصول على الخدمة.

وبصفة عامة تهدف الجودة إلى إرضاء العميل وذلك بمطابقة مواصفات المنتج لمتطلبات العميل.

وكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست جديدة فقد استعملت منذ عقود ويعود بعضها إلى قرون مضت، ولكن الجديد هنا هي الطريقة التي تبلورت فيها جميع

المبادئ والأساليب الإدارية معاً، لتكون إطار عمل بناء يعمل على مبادئ أساسية متفق عليها.

### المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة هي وسيلة ممتدة لا تنتهي، وتشمل كل مكون وكل فرد في المنشأة، وتركز على تلافي حدوث الأخطاء، والتأكيد على أن الأعمال قد أُنجزت بالصورة الصحيحة لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تشمل في مضمونها المبادئ الأساسية التالية (غنايم، 2009، ص2012)

1- القيادة، التي تهدف إلى توحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة المنشأة، وتهيئة المناخ الملائم لتحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة. أي التزام الإدارة العليا (القيادة) بجعل الجودة في المقام الأول من اهتمامات المنشأة، مع ضرورة توفير البيئة المناسبة من هياكل تنظيمية، وإجراءات، وسياسات العمل، وأنظمة الحوافز، والتي تحقق الجودة، أي يصنع القائد البيئة الداخلية الملائمة للعاملين لكسب ثقتهم بالقيادة، من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

2- توجيه القيادة: للموظفين وتحفيزهم على التفكير والتجاوب مع رؤية المدير وتبني هذه الرؤية، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار، وإشعارهم بأهمية دورهم لضمان ولاءهم، والاستفادة من مرئياتهم ومقترحاتهم التي تساهم في تحقيق الجودة الشاملة، وإعطاء الاهتمام لكل العاملين دون استثناء.

3- مشاركة العاملين: يجب التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين في المنشأة من القاعدة إلى القمة، والاستفادة من كافة قدرات العاملين وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المنشأة. وذلك ببناء ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التأكيد على أن

عملية الجودة عملية مستمرة، وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، مع إشراك جميع الممولين أيضاً في تحسين الجودة.

4- **التنسيق والتعاون:** وذلك بين الإدارات والأقسام في المؤسسة والتأكيد على استخدام فرق العمل، وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجهود الجماعية.

5- **اتخاذ القرارات بناءاً على الحقائق،** أي بعد جمع البيانات وتحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار. أي إشراك جميع الأفراد في المؤسسة في الجهود الخاصة بتحسين الجودة، والتعرف على مشاكلها والعمل على حلها باستخدام الأساليب الإحصائية، وأساليب البحث العلمي، وتحليل المشكلات، أي أن صنع القرارات يجب أن يعتمد على التحليل العلمي للبيانات والمعلومات.

6- **التركيز على العميل،** من خلال تفهم الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للعملاء. أي أن تعمل المؤسسة مع زبائنهم على تحديد احتياجاتهم من السلع والخدمات، وبذل كل الجهد لتلبية هذه الاحتياجات، أي التركيز على العميل، وأن تعمل المؤسسات جاهدة لتتجاوز توقعات وتطلعات عملائها، فإن النتائج المرغوبة تتحقق بفعالية أكبر عندما تدار الموارد بوصفها عملية لها مدخلات ومخرجات.

7- **التركيز على الوسيلة،** وهذا المبدأ هو الفارق بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تظهر أولاً بأول. فالقيادة الفعالة هي التي تتميز بتطبيق هذه المبادئ مع المحافظة على العلاقة القوية مع مرؤوسيه وبذا تحقق الإدارة النموذجية للجودة الشاملة.

8- **التحسين المستمر.** ويُضاف إلى المبادئ سابقة الذكر مجموعة من العناصر التي تشكل منهجاً في المنشآت التي تطمح إلى تحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل، ومن هذه العناصر: خلق الاتساق والاستقرار في الأهداف لتحسين المنتجات والخدمات، والتوقف عن الاعتماد على التفثيش والفحص الكمي لإنجاز

الجودة، والتوقف عن تقييم الأعمال على أساس السعر والكم فقط، والتحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمات من خلال تحمل الإدارة لمسؤولية قيادة عملية التحسين وضمان وجود عملية متواصلة لتحسين الإجراءات، وتأسيس برامج للتدريب على المهارات التي تتطلبها أنماط الوظائف، واستبعاد الخوف وإزالته من خلال إيجاد بيئة مساندة ومشجعة تتوافر فيها قيم الثقة والاحترام وتبادل المشاعر والأمن وإزالة الخوف وبعث الثقة في نفوس العاملين، مما يجعل كل فرد بالمنظمة يؤدي عمله بفعالية أكبر، حيث أن الشعور بالخوف وعدم الأمن يقلل الإنتاجية والجودة ويقلل الصدق والابتكار والتجديد (عبد الحميد، 2009، ص 76).

### أهداف الجودة

هي تلك الأهداف التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وتصاغ على مستوى المنظمة باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا المستهلك.

أ/ أهداف خدمة تحسين الجودة: هي الأهداف التي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي المستهلكين بصورة أكثر.

مما سبق يمكن تصنيف أهداف خدمة ضبط وتحسين الجودة إلى خمس فئات هي:

ب/ أهداف الأداء الخارجي للمنظمة: وتشمل الأسواق، البيئة والمجتمع.

ج/ أهداف أداء المنتج: تتناول احتياجات المستهلكين والمنافسة.

د/ أهداف العمليات: تتناول مقدرات العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.

هـ/ أهداف الأداء الداخلي وفعاليتها وقابليتها للضبط: تشمل مقدر المنظمة وفعاليتها

ومدى استجابتها للمتغيرات ومحيط العمل.

و/ أهداف أداء العاملين: تتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين (حسن

وعبد الحميد، 2008، ص 29).

## أهمية إدارة الجودة الشاملة

تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث أن تبنيها يؤدي إلى تحقيق الآتي (الجنابي، 2001، ص66):-

1. التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
2. تحقيق الداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصادها على السلع والخدمات.
3. القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لنجاز جودة الداء.
4. الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
5. التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الداء.
6. تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
7. الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
8. تطوير إجراءات الاتصال لنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
9. المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونه بشكل إجراءات وقرارات وان اللتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين. كما أن أهميته ل تنعكس على تحسين العلامات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب، وانما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والحساس بالفخر والعزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة.

## أهداف إدارة الجودة الشاملة

من أبرز أهداف الجودة الشاملة هو التميز في الأداء, عن طريق(البناء، 2006، ص23):-

- 1\_ تطوير أساليب العمل.
- 2\_ الارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم.
- 3\_ الحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية.
- 4\_ تقوية الولاء للعمل.
- 5\_ تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- 6\_ تحسين بيئة العمل.

## متطلبات إدارة الجودة الشاملة

لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة هنالك عدد من المتطلبات منها(صقر، 2005، ص52):-

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
2. تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية.
3. قياس الأداء للجودة.
4. تعليم وتدريب مستمرين لكافة العاملين.
5. تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
6. تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

## خصائص إدارة الجودة الشاملة

تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة فيما يلي (عبد العزيز، 2011، ص2-3):

1. إن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فقط، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة.

2. يمثل الأفراد عونًا للجودة داخل كل وظيفة في المؤسسة، وهم مسئولون بصفة كاملة عنها مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث إن كل فرد يصبح مسئولًا عن جودة العمل الذي ينجزه والمجموعة التي ينتمي إليها؛ لأن الجودة قضية الجميع.

3. كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست متوقفة على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج، لكنها تضم أيضًا وظائف الدعم، والإدارة، والتسويق، والموارد البشرية، إلى جانب غيرها من الوظائف الإدارية.

4. تأخذ إدارة الجودة الشاملة في الحسبان جميع حاجات وتطلعات العملاء، من حيث التكاليف، والأزمة، وحسن الأداء، والجودة بالمفهوم المحدد لدى العميل.

5. الوقاية من المشكلات بدلًا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج هو أساس من أسس الجودة الشاملة، حيث توجه كل وظيفة وسائلها المادية والبشرية نحو التحسين المستمر.

6. إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تقوم على المشاركة، حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

7. إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة مثل البقاء، والمرونة، وتحقيق الأرباح الثابتة والمستقرة؛ وذلك من خلال التركيز على رضاء العميل ووضعه على رأس قائمة الأولويات.

### عناصر إدارة الجودة الشاملة (لبراو، 2015، ص 15-16)

1. التزام الإدارة العليا: تلتزم الإدارة العليا وتستغرق في تصميم استراتيجية المنشأة، مرتكزة على استخدام جودة المنتج كسلاح تنافسي بالسوق العالمية يتيح لها حصة سوقية طيبة ومرتفعة، بما يسمح بمكافأة العاملين على بلوغهم الامتياز في مستوى جودة المنتج.

2. التوجه بالعميل: حيث تقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنشأة، وحيث يتم التعرف على الخصائص التي يتوقعها العملاء، وبناءؤها في المنتجات، وذلك منذ مرحلة تصميم المنتج وحتى خدمة ما بعد البيع.
3. تصميم للمنتجات يؤدي إلى الجودة: رغبات العملاء تحدد الخصائص الرئيسية لتصميم المنتج أي الامتياز في الأداء، والسمات المميزة، والاعتمادية على المنتج، وطول عمر المنتج، ومظهر المنتج، والخدمة، وكلها سمات تتأثر جوهرياً بطبيعة التصميم.
4. تصميم عمليات إنتاج تؤدي للجودة: حيث تشكل تجهيزات الإنتاج والعاملين نظاماً للإنتاج يجب تصميمه لإنتاج منتجات بأبعاد وخصائص الجودة التي يريدها العملاء.
5. السيطرة على عمليات الإنتاج لبلوغ الجودة: فبينما يجرى إنتاج المنتج أو الخدمة، يُتابع الأداء الإنتاجي ويوجه للتأكد من أن المنتج أو الخدمة الجيدة فقط هي التي تنتج.
6. تطوير مشاركة الموردين: أي اختيار وتطوير موردين مناسبين لنظام إدارة الجودة الشاملة كأولوية هامة. ويتطلب الأمر إنشاء علاقات طويلة الأجل معهم بحيث يوردون أجزاء على مستوى جودة عال.
8. خدمة العميل، والتوزيع، والتركيب: التغليف، والنقل، والتركيب، وخدمة العميل تعد هامة جداً في إدراك وتقييم العملاء للجودة.
9. بناء فرق عمل مُمكنة: Empowered تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على العاملين. حيث يجب تدريبهم، وتنظيم جهودهم، وتحفيزهم، وشحذ هممهم، وإشراكهم - كفرق عمل ممكنة - في المعلومات، وتهيئة مساحة

مناسبة من حرية التصرف، والمبادرة. وذلك لإنتاج منتجات وخدمات على مستوى عال من الجودة. على أن تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة وقيم وأهداف المنشأة. وأن تكون هذه الفرق ذاتية الحركة Self-Directed متمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا.

10. المقارنة بمنافس متميز والتحسين المستمر: حيث يتعين نقل ومضاهاة المعايير المستخدمة لقياس التقدم في برنامج الجودة من أداء شركات أخرى ناجحة عالمياً. ثم تصبح هذه المعايير أساساً للتحسين المستمر.

### خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على الإدارة، والعمليات التنظيمية، والعنصر البشري، والأساليب الإحصائية، وتغيير ثقافة المنظمة واتجاهات وقيم الإدارة والعاملين، وبناءاً على ذلك فإن هناك مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ برنامج المنشأة في إدارة الجودة الشاملة، وللتوعية بأهمية الجودة وأهمية تحسينها، وهذه الخطوات هي (أبو نبعة، 2008، ص12):

1. التعهد والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة، والوعي بأهمية وضرة برامج التحسين المستمر.
2. تكوين فريق تحسين الجودة من أعضاء يمثلون كافة أقسام ووحدات المنشأة.
3. قياس الجودة لتحديد مستوى الجودة القائمة في الأنشطة، ثم تحديد المجالات التي بحاجة إلى التصحيح.
4. تحديد تكلفة الجودة، وهي التكلفة الناشئة عن عدم التطابق أو عدم الجودة، وتقدم عملية تحديد تكلفة الجودة مؤشراً على اتجاه العمل التصحيحي، وبرامج التحسين في المنظمة.
5. زيادة الوعي بأهمية الجودة، وأن يكون الاهتمام بالجودة ذاتياً وناشئاً من داخل كل العاملين بالمنشأة، وأن يكون كل العاملين على وعي بالجودة وبتكلفتها وبالحاجة إلى برامج للتحسين المستمر للجودة.

6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إن الهدف من تصحيح العمل هو تقديم طريقة منظومية لاستبعاد المشكلات التي لم يمكن تغطيتها من خلال خطوات العمل الواضحة، ويتطلب العمل التصحيحي المزيد من التعاون بين العاملين في إطار فرق تحسين الجودة.

7. التخطيط السليم لبرنامج العيوب أو الأخطاء الصفرية، وهذا البرنامج يقدمه ويقوده فريق تحسين الجودة، وهو مسؤول أيضا عن تطبيقه، وهذا يتطلب تهيئة مناخ العمل بالمنشأة للتأكيد على تنفيذ برنامج الأخطاء الصفرية وشرح أهدافه لكل العاملين (أبو نبعة، 2008، ص 13).

8. التركيز على تعليم وتدريب العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة، وهذا يعني حاجة العاملين للقدرات المعرفية والمهارية فيما يفعلونه، وهذا يعني ضرورة إقامة برامج التدريب وبخاصة للإدارة الوسطى في المنشأة.

9. تحديد يوم الأخطاء الصفرية، وذلك بهدف زيادة الوعي بأهمية شعار العيوب الصفرية، وأن يفهم العاملون أهداف المفهوم والتأكيد على الالتزام بتحقيقه من جميع العاملين بالمنشأة واعتباره أسلوباً جديداً للحياة.

10. تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم، ويتم ذلك بعد يوم الأخطاء الصفرية، من خلال التعاون في تحديد الأهداف بين المشرفين وعمالهم، والتي يجب أن تكون قابلة للقياس، وواضحة يتم تطويرها بواسطة العاملين أنفسهم وتكون معلنة للجميع.

11. التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال، وذلك من خلال تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل أية مشكلة تقف في سبيل تحقيق الأداء الخالي من العيوب، وبالتالي القضاء على أسباب الأخطاء.

12. الاعتراف بإنجاز ومساهمات هيئة العاملين وتشجيعهم ومكافأتهم.

13. بناء مجالس الجودة، وهذه المجالس تضم رؤساء الأقسام والوحدات التنظيمية وقيادات فرق التحسين والمتخصصين في برامج الجودة، وذلك للقيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة لضمان استمرارية عملية التحسين.

14. الستمرار في عملية تحسين الجودة :إن برنامج الجودة لا نهائي، وعملية تحسين الجودة عملية غير منتهية ما تلبث أن تصل إلى أهدافها حتى يعاد تطبيقها مرة ثانية، وذلك عن طريق تكرار الخطوات السابقة الذكر (أبو نبعة، 2008، ص 14-15).

### **إستراتيجية الجودة الشاملة (الغزاوي، 2005، ص 155)**

إن جميع قطاعات المنظمة تعمل في حدود نشاطها على تحقيق ما يخصها من إستراتيجية المنظمة من منظور وحدة كيان المنظمة الواحدة، ودور الجودة في هذه الإستراتيجية من خلال تحليل فكرة بقاء المنظمة يرجع إلى:

1. أن بقاء المنظمة مرتبط بدرجة كبيرة بتحقيق الأرباح.
  2. إن تحقيق الأرباح لا يتأتى إلا بمبيعات مقبولة منتجاتها ومتزايدة.
  3. إن الحصة السوقية المتزايدة تتحقق بتلبية حاجات العملاء.
- ويؤدى الأخذ بإستراتيجية الجودة إلى تحسين الجودة ومن ثم إلى إمكان زيادة الأرباح لأمرين هما:
- ارتفاع المبيعات:**

إن تحسين الاستجابة وتخفيض الأسعار في ظل تحسين الجودة سيؤدى إلى تحسين سمعة الشركة التي بدورها تدعم تزايد المبيعات كحلقة ناشطة متكررة.

### **تخفيض التكاليف:**

حيث أن زيادة الوحدات المنتجة في وحدة الزمن يرجع إلى تحسين الجودة بانخفاض تكاليف إعادة الصنع والعدم بالإضافة إلى اقتصاديات الحجم كما يؤدى تحسين الجودة إلى تكاليف ضمان أقل.

**نتائج تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة (الغزاوي، 2005، ص 155)**

1. تطور في مقاييس الأداء .
2. يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية.
3. تعلم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق لا التكهنات والافتراضات الشخصية.
4. تقوية الولاء للعمل.
5. زيادة الأرباح والعائد على الاستثمار.
6. الاستخدام الأمثل للموارد.
7. زيادة الإنتاجية والفاعلية والمرونة.
8. تقليل المشكلات وعدم الإضرار بالبيئة.
9. إرضاء العاملين ويتم تحقيق ذلك بإتباع ما يلي:
  - أ. إسناد المهام المناسبة لهم.
  - ب. إشراكهم في المراحل الأولى لبرامج الجودة.
  - ج . تدريبهم على كيفية تحسين أعمالهم.
  - د. زرع الثقة فيهم لحل مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة لها.
  - هـ. تشجيعهم على طرح آرائهم أمام الإدارة للبت فيها.

#### **فوائد تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة (سيد، 2006، ص 97)**

1. الإقلال من الأخطاء.
2. الإقلال من الوقت اللازم لإنهاء المهام.
3. الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.
4. الإقلال من عمليات المراقبة.
5. زيادة رضا المستفيدين.
6. زيادة رضا العاملين.
7. الإقلال من الاجتماعات غير الضرورية.
8. لتحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين.

#### **عوائق تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة(سيد، 2006، ص 97)**

1. ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام.
2. نقص الخبرة الإدارية لدى المسؤولين.

3. عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار.
4. ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.
5. عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.
6. عدم فهم المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.

## المبحث الثاني

### أداء المنظمات

#### مفهوم الأداء:

ان شيوع استخدام مصطلح الأداء وكثرة استعمالاته، خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم تؤدي الي توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الاهداف او عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده يعبر عن انجاز المهام، واقتصر مفهوم الاداء لدى كثير من الباحثين عن الموارد البشرية دون غيرها، حيث يرى البعض انه يعني قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله

ويرى آخرون ان مفهوم الاداء يقصد به المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي انه يربط بين اوجة النشاط وبين الاهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل المنظمة (فلاح، 2000، ص12).

#### أنواع الأداء:

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء ومعاييره وكذا هدف دراسة كل منهم، وتتمثل أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء في الآتي ذكره:  
أولاً- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء في المؤسسة وهما:

1- الأداء الداخلي: يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard) في (2, 1999, Martory):

1-1- الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأنّ التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

1-2- الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

1-3- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

ومنه فإنّ الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية التقنية والمالية.

2- الأداء الخارجي: ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقتها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء، فنجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئية المحيطة.

ثانيا - حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1- الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

2- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي (عشي، 2005، 7).

ثالثاً- حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي كالاتي:

1- أداء الوظيفة المالية: يتجسد هذا الأداء في المؤسسات من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية (صرارمة، 2005، 16).

2- أداء وظيفة الإنتاج: تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة (عشي، 2005، 7).

3- أداء وظيفة التسويق: تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار الملائمة منها بهدف معرفة

سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشتريين، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.

**4- أداء وظيفة الموارد البشرية:** يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم، وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في المجهودات التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة.

**5- أداء وظيفة التموين:** تمثل وظيفة التموين وظيفة أساسية في المؤسسة ويتجسد أداءها في إمداد المؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية (عشي، 2005، 8).

**6- أداء وظيفة العلاقات العامة:** يمكن تعريف هذه الوظيفة بأنها: "الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها"، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المؤسسة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم، من خلال معرفة رأي الجمهور في المؤسسة وخدماتها وكذا نشر وشرح معلومات عنها وبطريقة مفهومة.

**رابعاً - حسب معيار الطبيعة:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى:

1- الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

2- الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى (العوامل، 1993، 85-86).

هذا وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة، حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة، أما المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح بالدرجة الأولى ثم باقي الأهداف الاجتماعية.

### قياس الأداء وأهميته:

تحتاج المنظمات الحكومية إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة و النتائج التي تحققت فعلا. و الأداة هي المعيار Standard الذي من يمكن خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقا وهذه هي عملية القياس . فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة (عبد المحسن، 2004، ص11).

ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها - حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، ويشير كلا من وليام تومسون ولورد كيلفن إلى أنه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مُرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم" (تونسند، 1998، ص205).

وإذا لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته. وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة. وعلى هذا تحتاج المنظمات إلى قياس الأداء للأسباب التالية (Anderson, 2002, P:44):

1- الرقابة **Control**: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

2- التقييم الذاتي **Self-Assessment**: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

3- التحسين المستمر **Continuous Improvement**: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، و اتجاهات العمليات، و منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضا فرص التحسين.

4- تقييم الإدارة **Management Assessment**: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

## المبحث الثالث

### الثقافة التنظيمية

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبيراً من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

#### ماهية الثقافة:

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقاً لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلاً عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة" كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المتفقة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءاً هاماً من ثقافة الناس والمجتمع (ابن نبي، 2006، ص13).

## مفهوم الثقافة

يصعب وجود تعريف موحد وشامل لمعنى الثقافة وكل جوانبها، ويمكن

التعرف على مفهوم الثقافة من خلال جانبين مهمين هما:

**أولاً: المفهوم اللغوي للثقافة.**

يرى ديمورغون (démorgon) أن مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان (Nouiga, 2003, p:53).

أما تعريف تايلور للثقافة (أنها ذاك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون...) (حريم، 1997، ص 245).

**ثانياً: المفهوم التنظيمي للثقافة**

يمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات.

ويعرفها هوفستيد بأنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة (بوتلجة، 1998، ص 7).

**بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة**

إن مفهوم الثقافة كباقي المفاهيم والتعريف له ارتباط وعلاقة ببعض المفاهيم الأخرى قد تكون مكونة أي جزء منها أو متعلق بها من حيث تكون لها نفس الأهداف والاتجاهات.

لهذا سوف نتطرق لمعنى الأخلاق والقيم ومدى ارتباطهم بالثقافة .

## أولاً: القيم

هي جزء هام في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام (جاد، 2000، ص44).

### مفهوم القيم:

لقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها: "اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح (حسن، 2005، ص2).

أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها (جاد، 2000، ص46).

### ثانياً: الأخلاق

يمكن تعريف الأخلاق من خلال ما تحتويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.

### مفهوم الأخلاق

مفهوم الأخلاق يرتبط بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدد له جوانب الخير والشر. وهي تعبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم (محمود، 2004، ص88).

### مستويات الثقافة

ينتمي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع تمثل الوطنية، وثقافة النشاط

تمثل (الصناعية) وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات (محمود، 2004، ص88).

### أولاً: ثقافة المجتمع

تشمل القيم و الاتجاهات و العادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة, يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة, وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي, النظام الاقتصادي الظروف الثقافية و الاجتماعية, البيئة الدولية والعولمة, حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها ومما رساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع (جاد، 2000، ص46).

### ثانياً : ثقافة النشاط

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط, مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نمط حياة الأفراد نوع لباسهم ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك و الفنادق مثلاً(جاد، 2000، ص48).

### ثالثاً: ثقافة المنظمة

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحدها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها(Nouiga, 2003, p:53)

## التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات ها وثران التي أجراها إلتون بين عامي 1923-1924 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان *cultures studding on organizational* الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي (بروش، 2005، ص6).

ويمكن القول عن الكتابات التي بدأت تظهر في الثمانينات استمرت حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي وللتطرق لمفهوم عام للثقافة التنظيمية لابد من التعرض لتطورها مصطلح علمي ومدى الاهتمام والقبول العام لها.

### أولاً: تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *business week* وأدرجت مجلة *fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *corporate culture* إلى أن جاء الباحثان *A.A.Kenndery ، T.E. Deal* بكتاب تحت عنوان *corporate culture* واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم (بروش، 2005، ص7)، فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم (البريدي، 2004، ص10).

## ثانيا: تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (z) culture theory، حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة، وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها (البريدي، 2004، ص11):

نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع (عبد الله، 2002، ص9).

ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد (عبد الله، 2002، ص9).

## مفهوم الثقافة التنظيمية

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لابد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة (محمود، 2000، ص131).

إذ يعرفها Scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنويع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام (محمود، 2000، ص131).

كما يعرفها scheni الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات (عشوي، 1992، ص272).

ويعرفها Kurt Lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة (محمود، 2000، ص136).

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات (حريم، 1997، ص256).

## أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية، وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة (كاظم، 2009، ص 265).

### أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة (كاظم، 2009، ص 267):

1. تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.
2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
4. تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.

## أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها (غالبا، 2005، ص23):

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .
2. تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
3. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
4. تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
5. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
6. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها .
7. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
8. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
9. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .
10. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.

## مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة (بوشناق، بدون تاريخ، ص3).

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:  
الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

### أولاً: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

#### 1/القيم

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة (بوشناق، بدون تاريخ، ص3).

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين (سلمان، 2003، ص312).

#### 2/الأعراف والتوقعات

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة (بوشناق، بدون تاريخ، ص3).

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (سلمان، 2003، ص131).

### 3/المعتقدات

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (سلمان، 2003، ص312).

### 4/الرموز

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة (Bressy).

### 5/الطابوهات

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل (Sechepebig).

### 6/الأساطير

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني (قاسمي، 2003، ص19).

## 7/ الطقوس الجماعية و الاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة (Laurant, 1991, p:247).

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي (قاسمي، 2003، ص20).

## 8/ الإشاعات

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

## أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

### أولا : الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون (حريم، 2003، ص268).

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

**الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

**الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم دعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen . P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على (سلمان، 2003، ص316).

عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد ، والذي يعتمد-الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي (محمود، 2004، ص 145):

1. تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
2. أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
3. إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

#### ثانيا: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها (محمود، 2004، ص 146).

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط (بوشناقة، بدون تاريخ، ص 6).

#### ثالثا: الثقافة المثالية

يرى كل من Drucker و waterman, auchi ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها

كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء (بروش وقاسمي، 2005، ص34).

#### رابعاً: الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودراكر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية (طاهر، 1995، ص49).

#### خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت و كل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها و فلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلى واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة وفي هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية ويمكن ذكر بعض منها:

أولاً: الإنسانية: الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة أيضاً بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصية، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية لأنها تتربص من الحقائق والمعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة والتي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.

**ثانيا: الاكتساب و التعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، و الفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخبرة و التجربة أو من خلال صلة الفرد وعلاقته وتفاعله مع الآخرين (وصفي، 1988، ص85).

**ثالثا: القابلية للانتشار:** تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، وهذا عن طريق الاحتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

**رابعا: التكاملية:** تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد والالتحام مشكلة نسقا متوازنا ومتكاملا، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات (العطية، 2003، ص326).

**خامسا: القابلية للتغيير:** ومن المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغير وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي (جلبي، 1996، ص57).

## المبحث الرابع

### العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### 1/ العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والأداء

اشارت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ترابطية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء حيث أشارت دراسة (زين العابدين، 2001) الى وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشآت، ودراسة (عرفة جبريل، 2006م) التي توصلت إلى وجود علاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة على زيادة فعالية الأداء الانتاجي في المنشآت الصناعية.

ايضاً دراسة (سلمان، 2017م) التي اوضحت ان هناك علاقة بين معايير الجودة الشاملة وتحسين الأداء في المؤسسات)

#### 2/ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية

أوضحت دراسة (Mohammed , 2010) إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، كما اوضحت دراسة (بركة مشنان، 2016) إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

#### 3/ العلاقة بين الثقافة التنظيمية الأداء

اشارت العديد من الدراسات السابقة إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء حيث اوضحت دراسة (أحمد موسى، 2014) إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي وكفاءة الأداء حيث وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وكذلك لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الأداء . (من عمل الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة) .

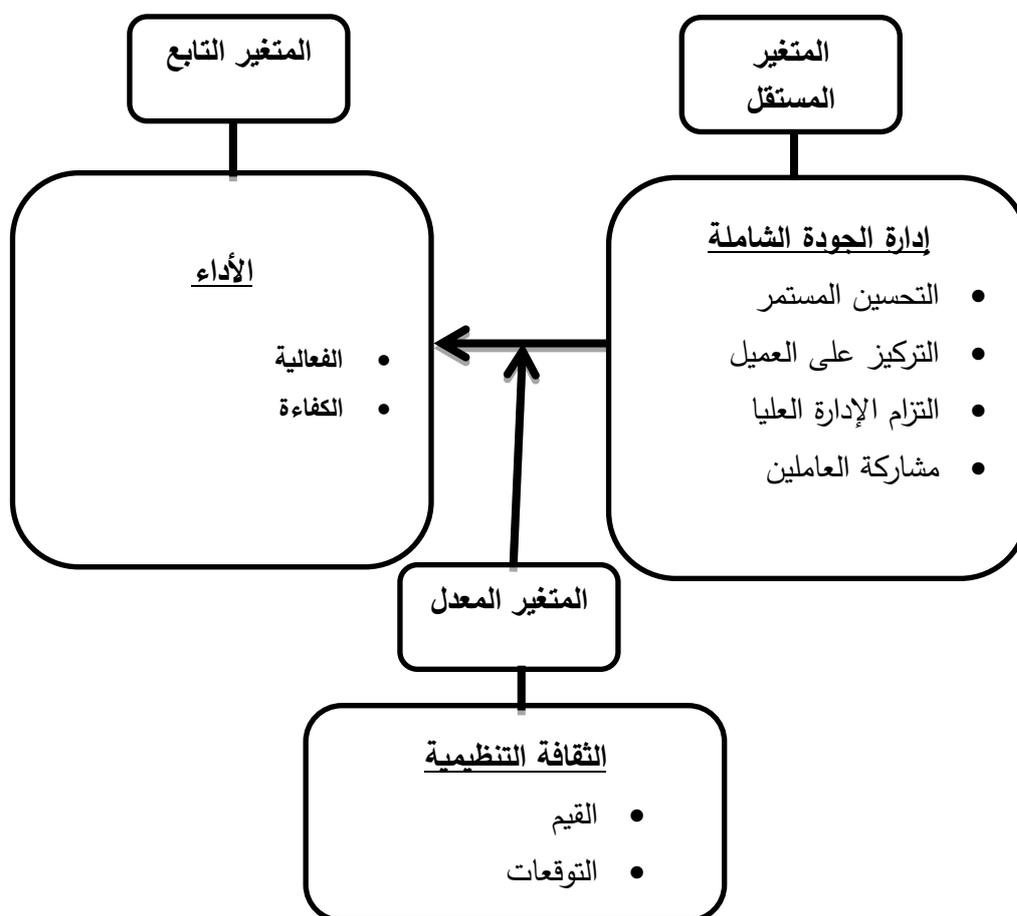
## الفصل الثالث

### نموذج و منهجية الدراسة

## تمهيد:

يحتوى هذا المبحث على نموذج الدراسة و الخطوات التي تمت من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومن ثم خطوات جمع البيانات وتصميم الاستبانة وقياس مدى صدق وثبات الاستبانة والتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة الاحصاء الوصفي، المتوسطات، والانحراف المعياري للمتغيرات.

## نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة

## 1. متغيرات الدراسة:

بناء على نموذج الدراسة تقسم المتغيرات قيد الدراسة إلى:

أولاً: المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة ويتكون من الأبعاد التالية:

1. التحسين المستمر.

2. التركيز على العميل.

3. التزام الإدارة العليا.

4. مشاركة العاملين.

ثانياً: المتغير التابع: ويمثل الأداء ويتكون من الأبعاد التالية:

1. الفاعلية.

2. الكفاءة.

ثالثاً: المتغير المعدل: ويمثل الثقافة التنظيمية ويتكون من الأبعاد التالية.

1. القيم.

2. التوقعات.

## منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، لوصف الظواهر المتعلقة بمشكلة الدراسة، وتحليلها بعلمية ودقة في دراسة المتغيرات واختبار الفرضيات ومعرفة اتجاهات البيانات من خلال تحليلها وتفسيرها لوصف المشكلة.

## حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: بنك فيصل الإسلامي السوداني

2. أساليب جمع البيانات والمعلومات.

اعتمدت الدراسة على عدد من الأدوات البحثية التي استخدمت لإتمام الإطار النظري

والتطبيقي وكما يأتي:-

أ. الأطار النظري: أعتد الجانب النظري على العديء من المصادر العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والمجلات والدراسات والمؤتمرات والأطاريح والبحوث العلمية فضلاً عن المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة الإنترنت.

ب. الأطار الميداني: تم اعتماد جمع البيانات على الاستطلاع الميداني من خلال استمارة الاستبيان.

### 3. أداة الدراسة وقياس المتغيرات:

أداة البحث هي عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. و يوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.

بعد إستقراء العديد من الدراسات السابقة تم تصميم إستبانة خاصة بأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث أن للإستبانة العديد من المزايا منها:  
مزايها بالنسبة للدارسين:

1. يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد كبير من الأفراد.
2. سهولة تطبيقها وقلة تكلفتها.
3. سهولة وضع أسئلة الإستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها
4. مزاياها بالنسبة المستجيبين:
5. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
6. يشعر المجيب على الإستبانة بالحرية في التعبير عن آراء يخشى عدم موافقة الآخرين عليها.

#### 4/ قياس متغيرات الدراسة:

##### أ. المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

يشار إليها على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل، وتم قياسها بعدد (20) عبارة .

##### ب. المتغير التابع (الأداء):

يمكن تعريف الأداء بأنه الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل، وقم تم قياسه بعدد (20) عبارة.

##### ج. المتغير المعدل (الثقافة التنظيمية):

هي الثقافة التي تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة معينة والتي تؤثر فيهم وفي القيم الإنسانية الملموسة في المنظمة نفسها، أما الكبيسي فقد رأى أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المعاني المشتملة على المشاعر والقيم والاتجاهات التي تتحكم بسلوك الأفراد، وقد تم قياسه بعدد (20) عبارة.

#### 5. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه جميع مدراء الأقسام الشعب والوحدات الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. بناء على ذلك تم تحديد مجتمع الدراسة علي العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني (355 مفردة)

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية البسيطة (200 مفردة).

## 6. طريقة إعداد الإستبانة:

أرفق مع الإستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وأهدافها وغرض الإستبانة، واحتوت الإستبانة على قسمين رئيسيين:

### القسم الأول:

يحتوي القسم الأول من الإستبانة على البيانات من الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهذه البيانات تشتمل على الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة.

### القسم الثاني:

يحتوي القسم الثاني من الإستبانة على عدد من العبارات، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق المقياس المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات) حيث تشير 5 الي أوافق بشدة، 4 أوافق، 3 محايد، 2 لأوافق، و 1 لأوافق بشدة).

## 7. الأساليب الاحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث التحليل الاحصائي (SPSS (AMOSv24 لتحليل البيانات.

## 8. صدق محتوى المقياس (الصدق الظاهري):

بعد الانتهاء من الصيغة الأولية لمقياس الدراسة تم عرضه على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة للتأكد من أنه يخدم أهداف الدراسة طلب، من المحكمين ابداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية وأي ملاحظات يرونها مناسبة. ثم قام الباحث بتحليل استجابات الخبراء بعد استرجاع

الاستبانة والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي أشاروا إليها ثم تم تصميم الاستبانة في صيغتها النهائية.

## الفصل الرابع

### تحليل ونتائج الدراسة

المبحث الأول: دراسة الحالة

المبحث الثاني: تحليل البيانات

## المبحث الأول

### دراسة الحالة

#### تأسيس بنك فيصل الإسلامي السوداني :

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة وهو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي وخاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأسمال قدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الأقطار.

تم إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م. تم الموافقة على فكرة التأسيس بعد اجتماع المؤسسين من السودان والعودية ودول أخرى إسلامية وذلك في عام 1977م وتم الاكتتاب بنصف رأس المال المصدق به آنذاك. وفي 16 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م، وباشرة البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978م برأس مال مصرح به بلغ 2 مليون جنيه سوداني، ورأس مال مدفوع مليون جنيه سوداني.

وقد حدد قانون إنشاء البنك على أن يعمل البنك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية على تدعيم تنمية المجتمع وذلك بالقيام بجميع الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار، كما يجوز له لتحقيق أغراضه إنشاء شركات تأمين تعاوني أو أي شركات أخرى، يجوز له كذلك وفق القانون الخاص المذكور المساهمة في مناشط التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل السودان وخارجه، وقد حدد القانون أن يكون للبنك رأس مال لا يقل عن ستة ملايين جنيه سوداني، وترك لعقد التأسيس والنظام الأساسي للبنك توزيع رأس المال آلي أسهم ونسبة المساهمة ونص صراحة أن تدفع مساهمة الجانب غير السوداني بعملة قابلة للتحويل.

## أهداف البنك وأغراضه:

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتي:

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجياً.
2. قبول الودائع بمختلف أنواعها.
3. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صورته.
4. سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء أكانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابلة للتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محذور شرعي.
5. إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقررها البنك.
6. الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة.
7. العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعيد الأمانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل أي حكومة أو سلطة أخرى أو أي بيئة عامة أو خاصة.
8. تمثيل البيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف.
9. قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها.
10. القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أفراد أو أشخاص اعتباريين.
11. فتح خطابات الاعتماد والضمان ، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال أمناء الاستثمار.

12. تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية.
13. قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحددة .
14. الاشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات وشركات أو مؤسسات تزاول أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة أن لا يكون في ذلك تعاملًا بالربا أو محظورًا شرعياً.
15. إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغراضه كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها.
16. امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات ولو أن يبيعها أو يحسنها أو يتصرف فيها بأي وسيلة أخرى وله على وجه العموم حق استثمار أمواله بأي طريقة يراها مناسبة.
17. القيام بأي عمل أو أعمال أياً كانت يرى البنك أنها ضرورية أو من شأنها أن تمكنه من الوصول إلى كل الأغراض المبينة أعلاه أو أي جزء منها أو تزيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قيمة ممتلكاته أو موجوداته أو استثماراته شريطة أن يكون كل ذلك متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية.
18. يجوز للبنك شراء أو بأي وسيلة أخرى أن يتحصل على كل أو جزء من ملكية أو شهرة أو حقوق وأعمال وامتيازات أي فرد أو شركة أو هيئة وأن يمارس كل الصلاحيات الأزمنة أو المناسبة في إدارة أو التصرف في مثل هذه الأعمال.
19. القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات الاقتصادية وتوظيف آخرين لهذا الغرض.

## النشاط:

القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية الإقتصادية والإجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك على هدى الشريعة الإسلامية وبتقنيات مصرفية حديثة ومتطورة.

## الرؤية:

أن نكون الوجهة الأمثل لتقديم الحلول المالية الإسلامية بطريقة عصرية والتميز في إرضاء العملاء مع الإبداع والابتكار الذي تقوده روح الشباب.

## الفروع:

الفيحاء	المحطة الوسطى امدرمان	كوستي
الجمهورية	الجامعة الإسلامية (الثورة)	مدني
جامعة الخرطوم	الجامعة الإسلامية (العرضة)	الابيض
السوق العربي	الجامعة الإسلامية (أبو سعد)	نيالا
السجانة	سوق ليبيا امدرمان	الفاشر
السوق الشعبي الخرطوم	السوق الشعبي امدرمان	القضارف
المنطقة الصناعية الجديدة الخرطوم	الموردة	كسلا
السوق المحلي	بورتسودان	عطبرة
البير باشا	المنشية	

## الجودة الشاملة بنك فيصل الإسلامي السوداني:

تمثلت الجودة الشاملة بنك فيصل الإسلامي السوداني في العناصر التالية:

## التزام الإدارة:

إلتزم بنك فيصل الإسلامي السوداني نظام الإدارة بالجودة الشاملة برؤيا : (مصرف إسلامي الوجهة، سوداني السمات، يلتزم الجودة والإمتياز في أعماله، إسعاداً للعملاء ثقة في الموردين، تنمية للمجتمع، عناية بالعاملين، وتعظيماً لحقوق المساهمين)

وبرسالة: مصرف يزواج وجهته الإسامية وسماته السودانية ، ويستهدف بالتطوير الإمتياز، وبالكفاءة الأفضل مركزاً مالياً مليوناً سليماً، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة، وعلاقات خارجية متنامية ، ونظم وتقنيات مستحدثة يقوم عليها العاملون فريقاً محرضاً خلقاً، أمانة، مدرباً مهارة، مؤهلاً معرفة، ويلتزم الشفافية منهجاً، ليسعد المتعاملون والمالكون والمجتمع).

### التحسين المستمر:

1. استخدام نظم وتقنيات حديثة تحقق كفاية وكفاءة الأداء ضبطاً وسرعة.
2. إختيار عاملين مؤهلين واعتماد خارطة لترقيتهم علماً ومهارة وإستقراراً وولاءً.
3. إستقطاب الموارد رأسمال وودائع.
4. تطوير وتنوع صيغ الخدمة المصرفية والامتياز فيها، والتدقيق في تنفيذ الشرعية.
5. تنفيذ سياسة إئتمانية نشطة تستوعب متطلبات العملاء وتجذب عملاء جدد وتعيد السابقين.
6. بناء علاقات خارجية منتشرة ومتطورة.

### التركيز على العميل:

1. حرص البنك على إيجاد حلول مصرفية ترتقي بأسلوب حياة العملاء باعتماد أحدث المعايير وإبداع منتجات مصرفية مبتكرة راقية ومعاصرة متوافقة مع أحكام الشريعة.
2. تم إنشاء نقاط البيع في عدد كبير من المحال التجارية لتسهيل التعاملات التجارية على عملاء البنك.
3. تم تنفيذ عدد كبير جداً من الصرافات الآلية.
4. إدخال نظام الـ VBS أو نظام ما بين الفروع وهو نظام يمكن الزبائن من التعامل الفوري مع حساباتهم من أي فرع مربوط إلكترونياً دون التقيد بالفرع المفتوح فيه الحساب.

## مشاركة العاملين:

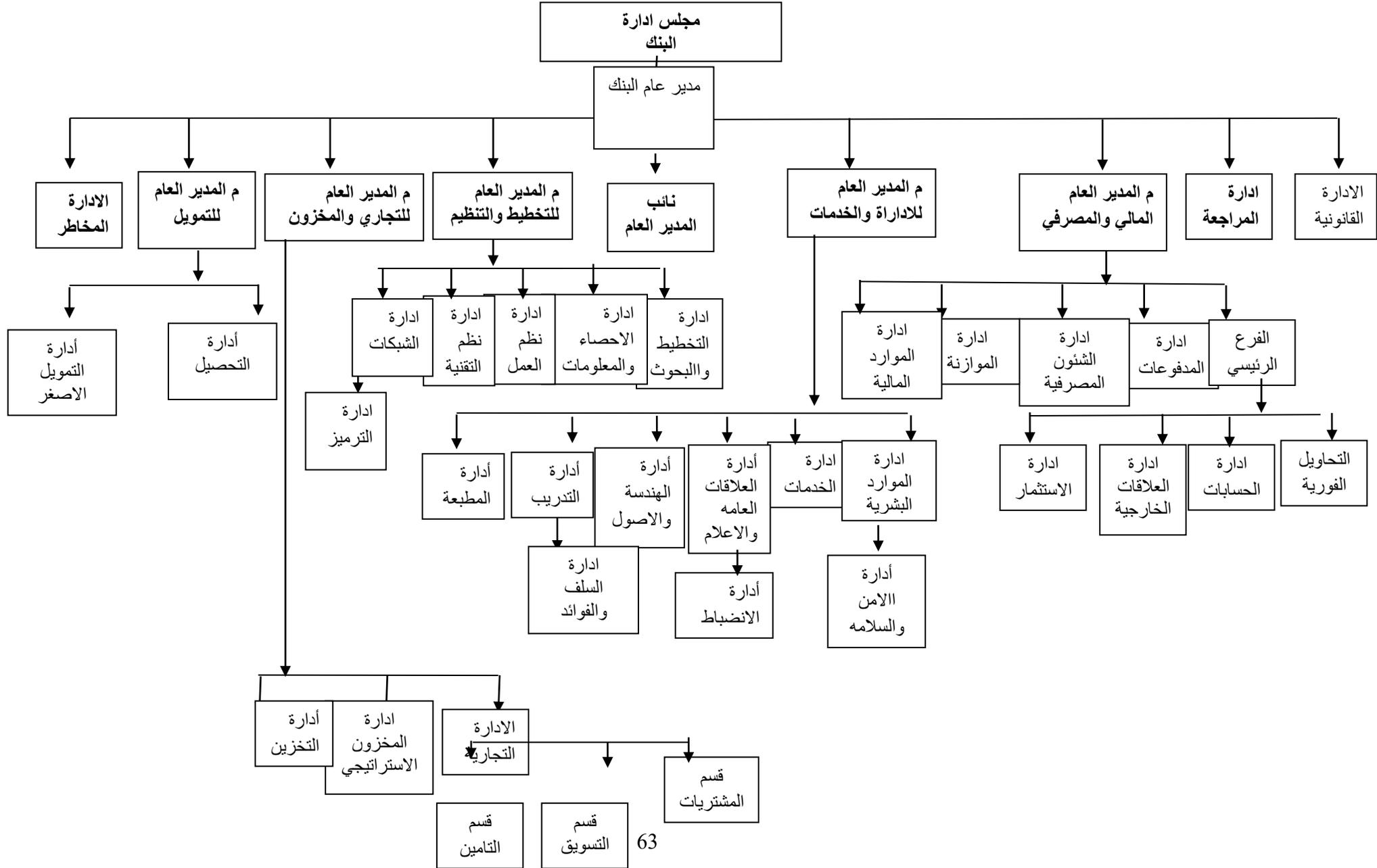
حرص البنك على تدريب وتأهيل العاملين به وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية، وذلك عن طريق إقامة الدورات التدريبية الداخلية والخارجية وورش العمل.

## الثقافة التنظيمية بالبنك:

من قيم الثقافة التنظيمية البنك :

الشفافية - الريادة - التفوق - الاحترافية - العمل بروح الفريق الواحد - التحسين المستمر - رضا الزبائن - الشرعية - التعاون مع الشركاء - الشراكة المجتمعية.

شكل رقم (3-1) هيكل تنظيمي مختصر لبنك فيصل الإسلامي السوداني



## المبحث الثاني

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### تمهيد:

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي "وافق بشدة، وافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة " حيث تم اعطاء الاوزان في عملية التحليل علي النحو التالي: الرقم (1) يقابل اوافق بشدة ، الرقم (2) يقابل اوافق، الرقم (3) يقابل محايد، الرقم (4) يقابل لا اوافق، الرقم (5) يقابل لا اوافق بشدة، وتم توزيع عدد (210) استبانة على بنك فيصل الإسلامي السوداني بمساعدة مقدرة ومشكورة من الزملاء تمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة.

#### معدل الاستجابة:

الجدول رقم (1-4) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين ، يلاحظ من الجدول انه تم توزيع عدد (210) استبانة عن طريق العينة القصدية للإداريين بالبنك كما تم توزيع الاستبانات في ثلاثة فروع للبنك عن طريق اليد وكان يتم استلام الاستبانات بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الاستبانات المستردة يساوي (200) استبانة بنسبة (95%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، الاستبانات التي لم تسترد ( 10) استبانة بنسبة (5%). بينما لا توجد استبانات غير صالحة للتحليل. أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فيساوي (200) استبانة بنسبة (95%) من إجمالي الاستبانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

جدول رقم (3-1)

معدل استجابة المبحوثين ( حجم العينة =200)

النسبة %	العدد	البيان
100%	210	الاستبانات الموزعة
95%	200	الاستبانات المستردة
5%	10	الاستبانات التي لم تسترد
0	0	الاستبانات الغير صالحة للتحليل
95%	200	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

من الجدول رقم (3-1) يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 95% من الاستبانات.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

1/ النوع:

جدول (4-1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	112	56%
أنثى	88	44%
المجموع	200	100%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية (الاستبانة) 2020م

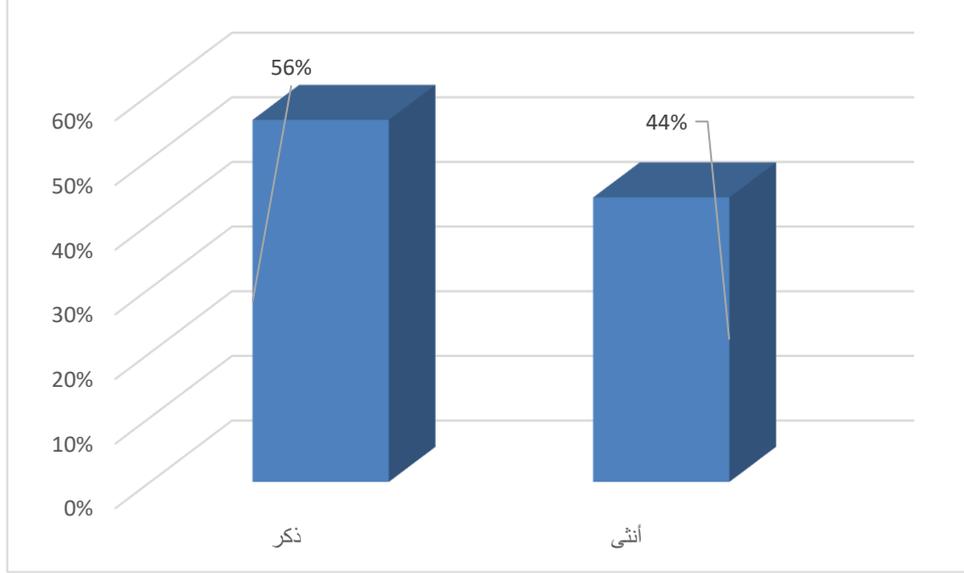
الجدول رقم (4-1) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية

وكانت النتائج وفق متغير النوع توضح ان نسبة الذكور بلغت (56) وهي أكبر نسبة كما

اظهر التحليل ان نسبة الاناث بلغت (44).

#### الشكل (4-1)

#### توزيع أفراد العينة حسب النوع



المصدر: بيانات الدراسة الميدانية (الاستبانة) 2020م

#### 2/ العمر

#### جدول (4-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
20.5%	41	من 20 إلى أقل من 30
32.5%	65	من 30 إلى أقل من 40
40.5%	81	من 40 إلى أقل من 50
6.5%	13	من 50 إلى أقل من 60
0.0%	0	أكثر من 60 سنة
100%	200	المجموع

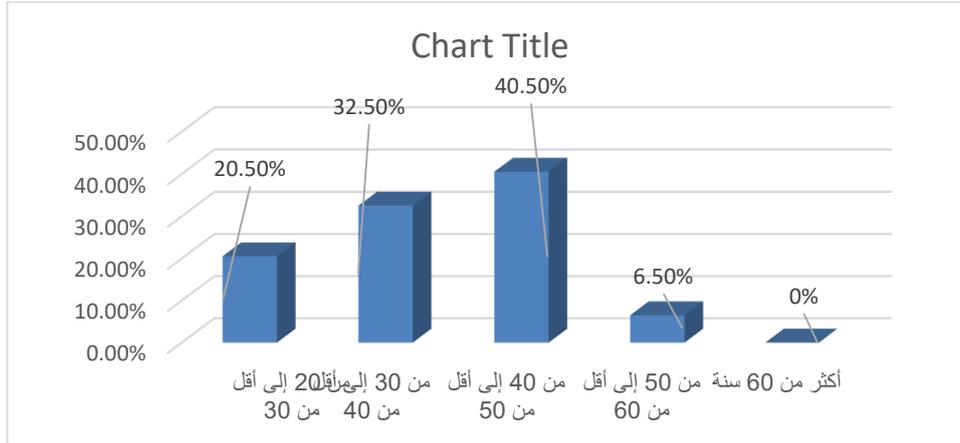
المصدر: بيانات الدراسة الميدانية (الاستبانة) 2020م

الجدول رقم (4-2) الذي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية وفق متغير الفئة العمرية و من الجدول نجد أن الفئة العمرية من 40 إلى أقل

من 50 سنة شكلت نسبة (40.5%) وهي النسبة الأكبر، تليها الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة بلغت (32.5%)، بينما شكلت الفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة بلغت نسبة (20.5%)، أما الفئة من 50 إلى أقل من 60 سنة بلغت (6.5%).

#### الشكل (4-2)

#### توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: بيانات الدراسة الميدانية (الاستبانة) 2020م

#### 3/ المسمى الوظيفي

#### جدول (4-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

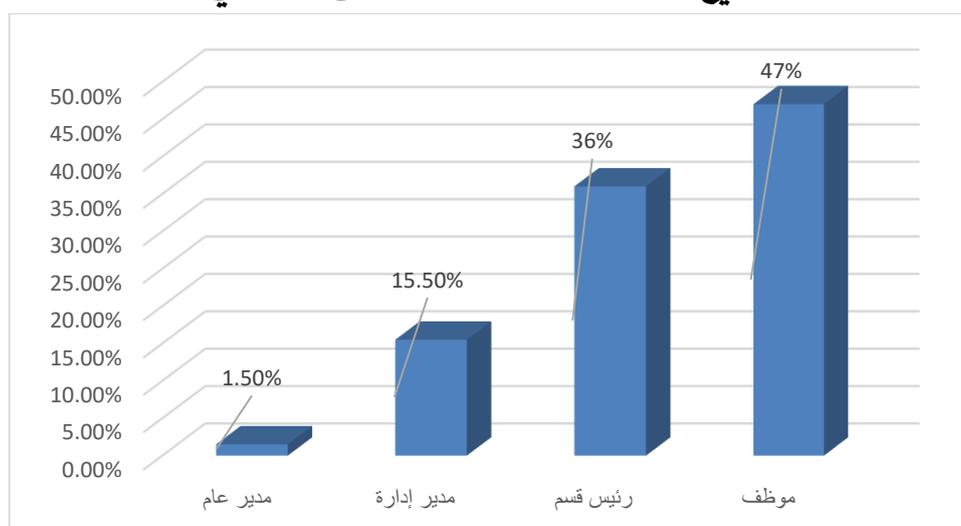
النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
1.5%	3	مدير عام
15.5%	31	مدير إدارة
36%	72	رئيس قسم
47%	94	موظف
100%	200	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية (الاستبانة) 2020م

اما توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي فيوضح تحليل الجدول أعلاه أن وظيفة المدير العام يشكلون نسبة بلغت (1.5%) من العينة، أما وظيفة مدير إدارة بلغت نسبة (15.5%)، ورئيس قسم (36%) وأخيراً الموظفين بنسبة (47%).

### الشكل (3-4)

#### توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: بيانات الدراسة الميدانية (الاستبانة) 2020م

#### 4/ المؤهل العلمي

جدول (4-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

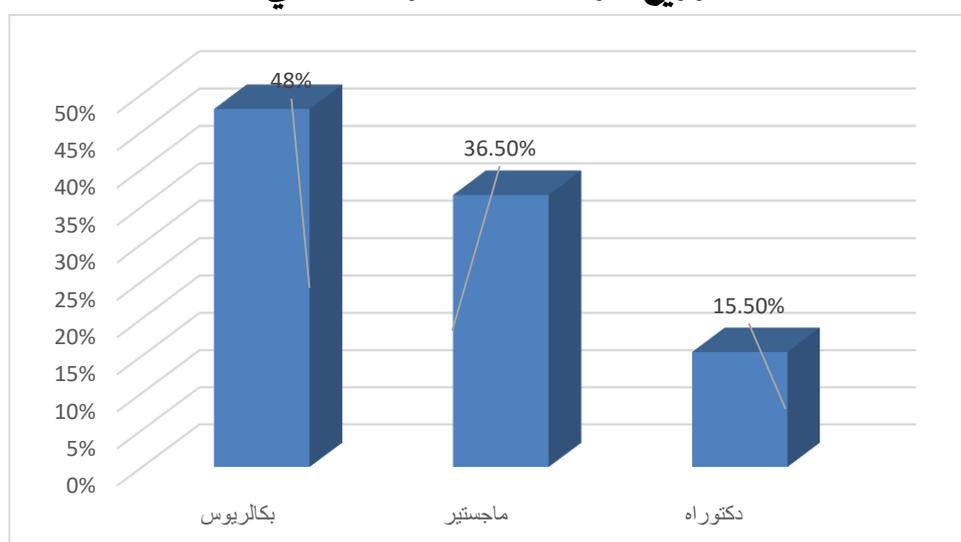
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
48%	96	بكالوريوس
36.5%	73	ماجستير
15.5%	31	دكتوراه
100%	200	المجموع

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية (الاستبانة) 2020م

كما يوضح التحليل من الجدول رقم (4-4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي فقد أوضح التحليل حملة الماجستير بلغت نسبتهم (36.5%) وتشكل أكبر نسبة، يليها حملة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (48%)، ثم حملة الدكتوراه بنسبة بلغت (15.5%).

#### الشكل (4-4)

#### توزيع أفراد العينة المؤهل العلمي



المصدر: بيانات الدراسة الميدانية (الاستبانة) 2020م

#### التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات واختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي

وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى.

ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والاقبال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى، حيث تستند عملية فرز متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات كشرط لقبول نتائجها وهي:

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة احصائية في مصفوفة الدوران.
2. ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.
3. ألا تقل قيمة اختبار (Barthett's Test of Sphericity) عن الواحد.
4. أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (communities) للبنود أكثر من 50%.
5. ألا يقل تشعب العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
6. ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

#### التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل متغير من متغيرات الدراسة متغيرات معيارية إستناداً على إنحرافها عن وسطها الحسابي لكل العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة.

الجدول (4-5) يوضح نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 20 عبارة)

الجدول (4-5)

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير إدارة الجودة الشاملة (حجم العينة: 200)

1	2	3	4	العبارة
			.631	يحرص البنك على تحسين خدماته بصورة مستمرة.
			.839	يتبنى البنك طرق حديثة لتطوير خدماته
			.724	يؤمن البنك بأن التحسين المستمر جزء من متطلبات الجودة
			.798	لدى البنك خطة واضحة لتطوير خدماته.
			.667	يحرص البنك على تحمل المسؤولية تجاه الزبون وذلك لتقليل الفجوة بين توقعات الزبون والخدمة المقدمة له.
			.682	يعتبر البنك ان تحقيق رضا العميل من أهم أهدافه.
		.798		يحرص البنك على معاملة العملاء بصورة جيدة.
		.699		يسمح نظام البنك بمعرفة رضا العملاء.
		.857		سياسة البنك تقتضي بتلبية جميع متطلبات العملاء.
		.917		يهتم البنك بمشاكل العملاء ويجب عن استفساراتهم.
		.734		لدى إدارة البنك خطة واضحة حول الجودة.
.699				تسعى إدارة البنك للعمل على خلق خدمات متميزة.
.857				تقوم إدارة البنك بمنح صلاحيات لكافة الموظفين بمستويات المستويات.
.917				تلتزم إدارة البنك بتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في كافة أعمالهم.
.699				تلتزم إدارة البنك بتدريب العاملين به وعلى جميع المستويات.
	.654			يتخذ البنك سياسة اشراك العاملين بجميع الأنشطة التي تحسن من الأداء.
	.733			يشكل البنك فرق عمل لانجاز أهدافه.
	.676			يطبق البنك مبدأ مشاركة الرأي مع العاملين.

	.856			يشجع البنك سياسة المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
	.771			يشجع البنك الابداع والابتكار ويتبنى المبادرات الابداعية.
.854	Kaiser-Meyer-Olkin measure of Sampling Adequacy			
1382.503	Barthett's Test of Sphericity			
65.884	Total variance Explained			

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2020م.

### التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الأداء:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-6) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 10 عبارات)

#### الجدول (4-6)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (الأداء) (حجم العينة: 200)

1	2	3	4	العبارة
		.631		تصدر الأوامر من قبل إدارة البنك بشكل واضح ومفهوم.
		.839		يبلغ البنك الموظفين عن خطئه ومشاريعه المستقبلية.
		.724		يعرف البنك العاملين به بأحداث العمل وتطوراتهم خلال الدورات والاجتماعات.
		.798		يتاح للعاملين فرصة الاتصال المباشر بالإدارة العليا لتقديم الرأي عند التعرض لمشكلة.
		.667		يهتم البنك بالمقترحات والشكاوى المقدمة من قبل الموظفين.
	.682			يقوم البنك بتنفيذ أنشطته بطريقة تتناسب مع ما يقدمه من خدمات.
	.764			البرامج والأنشطة بالبنك تتناسب مع حجم العاملين.
	.698			يوفر البنك الاتصال بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف.
	.567			يستثمر البنك الموارد المالية بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة.
	.874			يقوم البنك على تنفيذ أنشطته خلال فترة زمنية محددة.
.831	Kaiser-Meyer-Olkin measure of Sampling Adequacy			

663.23		Barthett's Test of Sphericity
75.314		Total variance Explained

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية): تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-7) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 13 عبارة).

#### الجدول (4-7)

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الثقافة التنظيمية (حجم العينة: 200)

1	2	3	4	العبارة
		.854		يسود الالبنك جو من التابط والتماسك بين المدير والموظفين.
		.623		يشارك الموظفون في وضع مقترحات لتطوير الأداء بالبنك.
		.574		يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في الوزارة.
		.622		يوجد اهتمام بتطوير الموظفين مهنيًا وإداريًا.
		.798		يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في البنك.
	.945			يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية).
	1.006			تتوفر الثقة بين الإدارة والموظفين.
	.698			يتوقع من البنك اتباع منهجية التحسين والتطوير المستمر.
	.612			يتوقع من البنك تنفيذ رؤيته المستقبلية المخطط لها.
	.874			يتوقع من البنك اتباع سياسة التحفيز لتحقيق الرضا الوظيفي.
.992				يتوقع من البنك توفير الأمان الوظيفي.
.631				يعمل الموظفون على بذل الجهود لتحقيق الإنجازات المتوقعة.
.663				يهتم البنك بمخزونه المعرفي لمواجهة الضغوطات الخارجية.
.926				Kaiser-Meyer-Olkin measure of Sampling Adequacy
883.627				Barthett's Test of Sphericity
75.575				Total variance Explained

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Mean	std.deviation	المتغير	
4.7800	0.6127	مستقل	التحسين المستمر
4.5700	0.7710	مستقل	التركيز على العميل
4.7500	0.8483	مستقل	التزام الإدارة العليا
4.6500	0.7683	مستقل	مشاركة العاملين
4.6000	0.7730	تابع	الفاعلية
4.4700	0.5045	تابع	الكفاءة
4.7600	0.752	وسيط	القيم
4.5900	0.858	وسيط	التوقعات

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية 2020م

## تحليل الارتباط:

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والمعدل، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني ان الارتباط قوياً بين المتغيرين، وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها

متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكثر من (0.70) فتعتبر العلاقة قوية.

الجدول (4-9) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول أن الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل فيما بينها أن بعد المتغير المستقل التحسين المستمر يرتبط ايجابيا وبصورة معنوية متوسطة مع ابعاد المتغير المستقل (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين) حيث كانت قيمة الارتباط على التوالي هي (0.337)، (0.499)، (0.422) كما له ارتباط ايجابي معنوي متوسط مع ابعاد المتغير المعدل الثقافة التنظيمية بعدى (القيم، التوقعات) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.400)، (0.528) على التوالي، أيضاً له ارتباط معنوي متوسط مع ابعاد المتغير التابع (الفعالية، الكفاءة) وكانت قيمة الارتباط (0.589)، (0.503) على التوالي.

كما يبين الجدول أن الارتباط بين بعد المتغير المستقل التركيز على العميل مع أبعاد المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين) حيث كانت قيمة الارتباط على التوالي هي (0.447)، (0.402)، كما له ارتباط ايجابي معنوي متوسط مع ابعاد المتغير المعدل الثقافة التنظيمية بعدى (القيم، التوقعات) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.430)، (0.444) على التوالي، أيضاً له ارتباط معنوي ضعيف مع بعد المتغير التابع (الفعالية) وكانت قيمة الارتباط (0.233)، وارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع (الكفاءة) بلغت قيمته (0.533).

أيضاً توضح نتائج الجدول أن الارتباط بين بعد المتغير المستقل التزام الإدارة العليا مع أبعاد المتغير المستقل (مشاركة العاملين) حيث كانت قيمة الارتباط هي (0.571)، كما له ارتباط ايجابي معنوي متوسط مع ابعاد المتغير المعدل الثقافة التنظيمية بعدى (القيم، التوقعات) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.601)، (0.500) على التوالي، أيضاً له ارتباط

معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع (الفعالية) وكانت قيمة الارتباط (0.371)، وارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير التابع (الكفاءة) بلغت قيمته (0.453).

ان بعد المتغير المستقل (مشاركة العاملين) يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير المعدل (القيم) بقيمة ارتباط (0.690)، ارتباط ايجابي متوسط مع بعد المتغير المعدل بلغ (0.429)، وارتباط ايجابي متوسط مع بعد المتغير التابع (الفعالية) بقيمة ارتباط (0.302)، وارتباط ايجابي متوسط مع بعد المتغير التابع (الكفاءة) بلغت (0.451).

أما بعد المتغير المعدل القيم يرتبط ارتباط معنوي متوسط مع بعد المتغير المعدل التوقعات وبلغت قيمة الارتباط (0.606)، وارتباط ايجابي ضعيف مع بعد المتغير التابع الفعالية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.271)، وارتباط ايجابي متوسط مع بعد المتغير التابع (الكفاءة) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.504).

كما أن بعد المتغير المعدل (التوقعات) يرتبط ارتباط عكسي ضعيف مع بعد المتغير التابع (الفعالية) وبلغ قيمة (-0.182)، وارتباط ايجابي متوسط مع بعد المتغير التابع (الكفاءة) بلغت قيمته (0.467).

أما بعد المتغير التابع (الفعالية) له ارتباط ايجابي متوسط مع (الكفاءة) بلغت قيمته (0.550).

الجدول (9-4) مصفوفة بيرسون لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	التحسين المستمر	التركيز على العمل	التزام الإدارة العليا	مشاركة العاملين	القيم	التوقعات	الفعالية	الكفاءة
التحسين المستمر	1							
التركيز على العمل	.337"	1						
التزام الإدارة العليا	.499"	.447"	1					
مشاركة العاملين	.422"	.402"	.571"	1				
القيم	.400	.430"	.601"	.690"	1			
التوقعات	.528	.444"	.500"	.429"	.606"	1		
الفعالية	.589	.233"	.371"	.302"	.271"	-.182"	1	
الكفاءة	.503	.553"	.453"	.451"	.504	.467"	.550"	1

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

اختبار الفروض:

بعد التحليل العاملي للبيانات تقوم الباحثة بمناقشة نتائج اختبارات الفرضيات الرئيسية المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات. وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وتأثير المتغير المعدل في العلاقة.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى (أ): يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الفعالية).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء بعد (الفعالية)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه توجد علاقة إيجابية لإدارة الجودة الشاملة الأداء بعد (الفعالية)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) لهذه الدراسة. وأشار اختبار F إلى أن نموذج

الانحدار ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيم اختبار F المحسوبة (52.22) بمستوى دلالة (sig=0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.753) مما يشير إلى أن 75% تقريبا من التغيرات في درجة الأداء (الفعالية) يفسرها إدارة الجودة الشاملة أي كلما زادت إدارة الجودة الشاملة زاد الأداء (الفعالية) وتبقى 25% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية.

أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين الجودة الشاملة والأداء فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-10) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ايجابية معنوية بين التحسين المستمر والأداء (الفعالية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.423) ومستوى المعنوية (0.00) كما توجد علاقة ايجابية معنوية بين التركيز على العميل والأداء (الفعالية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.631) ومستوى الدلالة (0.002)، كما توجد علاقة ايجابية معنوية بين التزام الإدارة العليا والأداء (الفعالية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.301) ومستوى المعنوية (0.005)، أيضاً توجد علاقة ايجابية بين مشاركة العاملين والأداء (الفعالية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.503) ومستوى المعنوية (0.000).

وهذه النتيجة تدعم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الفعالية) كما يبينها الجدول رقم (4-10).

جدول رقم (10-4): نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الفاعلية)

المتغيرات	قيمة بيتا	p-value	النتيجة
التحسين المستمر	0.423	0.003	تحققت
التركيز على العميل	0.631	0.202	تحققت
التزام الإدارة العليا	0.301	0.000	تحققت
مشاركة العاملين	0.503	0.007	تحققت
<b>النسب الإحصائية:</b>			
R <sup>2</sup>	0.753		
Adjusted R <sup>2</sup>	0.562		
R <sup>2</sup>	0.753		
F change	52.22		

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

الفرضية الرئيسية الأولى (ب): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الكفاءة)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء (الكفاءة)، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه توجد علاقة إيجابية لإدارة الجودة الشاملة الأداء (الكفاءة)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) لهذه الدراسة. وأشار اختبار F إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيم اختبار F المحسوبة (43.02) بمستوى دلالة (sig=0.003) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.351) مما يشير إلى أن 35% تقريبا من التغيرات في درجة الأداء (الكفاءة) يفسرها إدارة الجودة الشاملة أي كلما زادت

إدارة الجودة الشاملة زاد الأداء (الكفاءة) وتبقى 65% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية .

أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين الجودة الشاملة والأداء فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-11) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ايجابية معنوية بين التحسين المستمر والأداء (الكفاءة) حيث بلغت قيمة بيتا (0.423) ومستوى المعنوية (0.00) كما لا توجد علاقة ايجابية معنوية بين التركيز على العميل والأداء (الكفاءة) حيث بلغت قيمة بيتا (0.631) ومستوى الدلالة (0.202)، كما توجد علاقة ايجابية معنوية بين التزام الإدارة العليا والأداء (الكفاءة) حيث بلغت قيمة بيتا (0.301) ومستوى المعنوية (0.000)، ايضاً توجد علاقة ايجابية بين مشاركة العاملين والأداء (الكفاءة) حيث بلغت قيمة بيتا (503) ومستوى المعنوية (0.007).

وهذه النتيجة تدعم العلاقة جزئياً بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الكفاءة) حيث نلاحظ أن التركيز على العميل والأداء (الكفاءة) اقل من مستوى الدلالة 0.05 كما يبينها الجدول رقم (4-11).

جدول رقم (11-4): نتائج تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الكفاءة)

النتيجة	p-value	قيمة بيتا	المتغيرات
تحققت	0.002	0.482	التحسين المستمر
لم تتحقق	0.220	-0.033	التركيز على العميل
تحققت	0.001	0.441	التزام الإدارة العليا
تحققت	0.520	0.613	مشاركة العاملين
النسب الإحصائية:			
		0.351	R <sup>2</sup>
		0.562	Adjusted R <sup>2</sup>
		0.351	△ R <sup>2</sup>
		43.02	F change

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

الفرضية الرئيسية الثانية (أ) هنالك أثر للمتغير المعدل الثقافة التنظيمية (القيم) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الفعالية)

الجدول رقم (12-4) ادناه يوضح أثر القيم على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الفعالية) حيث تشير النتائج في النموذج الثاني إلى أنه توجد علاقة مؤثرة للقيم في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الفعالية).

حيث يوجد أثر للقيم في العلاقة بين التحسين المستمر والأداء بعد (الفعالية)، حيث بلغت قيمة بيتا (0.435) ومستوى الدلالة (0.002)، كما لا يوجد تأثير موجب للقيم في العلاقة بين التركيز على العميل والأداء بعد (الفعالية) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.345) ومستوى دلالة (0.220)، كما يوجد اثر ايجابي للقيم في العلاقة بين التزام الإدارة العليا والأداء بعد (الفعالية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.423) ومستوى دلالة (0.001)، كما لا يوجد تأثير موجب للقيم في العلاقة بين مشاركة العاملين والأداء بعد (الفعالية) حيث بلغت قيمة بيتا

(-0.063) ومستوى دلالة (0.520). من النتائج السابقة يتضح أنه يوجد تأثير جزئي للقيم في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد الفعالية .

جدول رقم (12-4) أثر المتغير المعدل الثقافة التنظيمية (القيم) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الفعالية).

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	p-value	
التحسين المستمر	.441	.327	0.000	-
التركيز على العميل	-.072	.054	0.001	-
التزام الإدارة العليا	.231	.325	0.008	-
مشاركة العاملين	.440	.401	0.020	-
<b>القيم</b>		.054	<b>p-value</b>	<b>النتيجة</b>
التحسين المستمر * القيم		0.435		تحققت
التركيز على العميل * القيم		-0.345		لم تتحقق
التزام الإدارة العليا * القيم		0.423		تحققت
مشاركة العاملين * القيم		-0.063		لم تتحقق
R <sup>2</sup>	.205	.230		
Adjusted R <sup>2</sup>	.089	.095		
R <sup>2</sup> ▲	.115	.241		
F change	7.659	1.222		

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

الفرضية الرئيسية الثانية (ب) هنالك أثر للمتغير المعدل الثقافة التنظيمية (القيم) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الكفاءة).

الجدول رقم (13-4) يوضح اثر القيم على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الكفاءة) حيث تشير النتائج في النموذج الثاني إلى أنه توجد علاقة مؤثرة للقيم في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الكفاءة).

حيث يوجد تأثير موجب للقيم في العلاقة بين التحسين المستمر والأداء بعد (الكفاءة)، حيث بلغت قيمة بيتا (0.330) ومستوى الدلالة (0.000)، كما يوجد تأثير موجب للقيم في العلاقة بين التركيز على العميل والأداء بعد (الكفاءة) حيث بلغت قيمة بيتا (0.345) ومستوى دلالة (0.001)، كما يوجد اثر ايجابي للقيم في العلاقة بين التزام الإدارة العليا والأداء بعد (الكفاءة) حيث بلغت قيمة بيتا (0.447) ومستوى دلالة (0.008)، كما يوجد تأثير موجب للقيم في العلاقة بين مشاركة العاملين والأداء بعد (الكفاءة) حيث بلغت قيمة بيتا (0.523) ومستوى دلالة (0.020).

من النتائج السابقة يتضح أنه يوجد تأثير جزئي للقيم في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد الكفاءة .

جدول رقم (13-4) أثر المتغير المعدل الثقافة التنظيمية (القيم) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الكفاءة).

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	p-value
التحسين المستمر	.021	.300	0.000
التركيز على العميل	-.012	.044	0.001
التزام الإدارة العليا	.231	.275	0.008
مشاركة العاملين	.440	.531	0.020
<b>القيم</b>		.064	<b>النتيجة</b>
التحسين المستمر * القيم		0.330	تحققت
التركيز على العميل * القيم		0.345	حققت
التزام الإدارة العليا * القيم		0.447	تحققت
مشاركة العاملين * القيم		0.523	تحققت
R <sup>2</sup>	.220	.315	
Adjusted R <sup>2</sup>	.062	.053	
R <sup>2</sup> ▲	.220	.420	
F change	9.212	1.208	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

الفرضية الرئيسية الثانية (ج) هنالك أثر للمتغير المعدل الثقافة التنظيمية (التوقعات) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الفعالية).

الجدول رقم (14-4) يوضح أثر التوقعات على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الفعالية) حيث تشير النتائج في النموذج الثاني إلى أنه توجد علاقة مؤثرة للقيم في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الفعالية).

حيث يوجد تأثير موجب للتوقعات في العلاقة بين التحسين المستمر والأداء بعد (الفعالية)، حيث بلغت قيمة بيتا (0.420) ومستوى الدلالة (0.003)، كما لا يوجد تأثير موجب للتوقعات في العلاقة بين التركيز على العميل والأداء بعد (الفعالية) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.205) ومستوى دلالة (0.331)، كما يوجد اثر ايجابي للتوقعات في العلاقة بين التزام الإدارة العليا والأداء بعد (الفعالية) حيث بلغت قيمة بيتا (0.525) ومستوى دلالة (0.002)، كما لا يوجد تأثير موجب للتوقعات في العلاقة بين مشاركة العاملين والأداء بعد (الفعالية) حيث بلغت قيمة بيتا (-0.324) ومستوى دلالة (0.520).

من النتائج السابقة يتضح أنه يوجد تأثير جزئي للتوقعات في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد الفعالية .

جدول رقم (14-4): أثر المتغير المعدل الثقافة التنظيمية (التوقعات) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الفعالية)

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	p-value
التحسين المستمر	.061	.052	0.003
التركيز على العميل	-.012	-.440	0.331
التزام الإدارة العليا	.231	.275	0.002
مشاركة العاملين	.440	.531	0.520
<b>التوقعات</b>		.064	النتيجة
التحسين المستمر * التوقعات		0.420	تحققت
التركيز على العميل * التوقعات		-0.205	لم تتحقق
التزام الإدارة العليا * التوقعات		0.525	تحققت
مشاركة العاملين * التوقعات		-0.324	لم تتحقق
R <sup>2</sup>	.430	.515	
Adjusted R <sup>2</sup>	.357	.365	
R <sup>2</sup> <sub>Δ</sub>	.021	.032	
F change	11.212	1.366	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

الفرضية الرئيسية الثانية (د) هنالك أثر للمتغير المعدل الثقافة التنظيمية (التوقعات) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الكفاءة)

الجدول رقم (15-4) يوضح أثر التوقعات على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الكفاءة) حيث تشير النتائج في النموذج الثاني إلى أنه توجد علاقة مؤثرة للقيم في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الكفاءة).

حيث يوجد تأثير موجب للتوقعات في العلاقة بين التحسين المستمر والأداء بعد (الكفاءة)، حيث بلغت قيمة بيتا (0.540) ومستوى الدلالة (0.009)، كما يوجد تأثير موجب للتوقعات في العلاقة بين التركيز على العميل والأداء بعد (الكفاءة) حيث بلغت قيمة بيتا (0.448) ومستوى دلالة (0.000)، كما يوجد اثر ايجابي للتوقعات في العلاقة بين التزام الإدارة العليا والأداء بعد (الكفاءة) حيث بلغت قيمة بيتا (0.326) ومستوى دلالة (0.002)، كما يوجد تأثير موجب للتوقعات في العلاقة بين مشاركة العاملين والأداء بعد (الكفاءة) حيث بلغت قيمة بيتا (0.400) ومستوى دلالة (0.010).

من النتائج السابقة يتضح أنه يوجد تأثير موجب للتوقعات في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد الفعالية .

جدول رقم (15-4) أثر المتغير المعدل الثقافة التنظيمية (التوقعات) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بعد (الكفاءة)

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	p-value
التحسين المستمر	.011	.020	0.009
التركيز على العميل	.212	.340	0.000
التزام الإدارة العليا	.231	.252	0.002
مشاركة العاملين	.440	.461	0.010
<b>التوقعات</b>		0.321	<b>النتيجة</b>
التحسين المستمر * التوقعات		0.540	تحققت
التركيز على العميل * التوقعات		0.448	حققت
التزام الإدارة العليا * التوقعات		0.326	تحققت
مشاركة العاملين * التوقعات		0.400	تحققت
R <sup>2</sup>	.280	.450	
Adjusted R <sup>2</sup>	.053	.070	
R <sup>2</sup> ▲	.082	.070	
F change	5.235	1.208	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية (2020م)

اختبار الفرضيات:

فرضيات الدراسة:

جدول (16-4): يوضح فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء
الفرضيات الفرعية :
يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والقيم
يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التركيز على العميل والقيم
يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التزام الإدارة العليا والقيم
يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين والقيم
يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والتوقعات
يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التركيز على العميل والتوقعات
يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التزام الإدارة العليا والتوقعات
يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين والتوقعات
الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك أثر للمتغير المعدل الثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء
الفرضيات الفرعية :
هنالك أثر للقيم في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الفعالية)
هنالك أثر للقيم في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الكفاءة)
هنالك أثر للتوقعات في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الفعالية)
هنالك أثر للتوقعات في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء (الكفاءة)

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## تمهيد:

يتناول هذا المبحث ملخص عام لعرض أهم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي لهذه الدراسة وسيتم مناقشة النتائج على ضوء البحوث السابقة وعرض جملة من التوصيات ومجموعة من الدراسات المستقبلية المقترحة.

## مناقشة النتائج:

### نتائج البيانات الأساسية:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية أن نسبة كانت (56%) من العينة، بينما شكل الإناث نسبة (44%) من العينة، وذلك يرجع لسياسات البنك، كما يلاحظ أن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة شكلت أكبر نسبة من بين الفئات العمرية وهي (40.5%)، أما المستوى التعليمي لأفراد العينة يوضح التحليل أن حملة البكالوريوس يشكلون أكثر نسبة حيث بلغت (48%) من العينة. أما بالنسبة لعدد العاملين فقد بلغ مجموع العاملين بالفروع الثلاثة التي مثلت عينة الدراسة 355 عامل مما يشير إلى كبر حجم القوى العاملة بالبنك.

وكانت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة كالاتي:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو أغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة كما يوضحها الوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما أظهر التحليل لأبعاد المتغير المستقل ان الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي (3) مما يشير إلى ضعف أبعاد المتغير المستقل تحت الدراسة ، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الأبعاد أو الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: التركيز على العميل، التحسين المستمر، إتزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، أما المتغيرات

المعدلة فقد أتت القيم بعد التوقعات بمتوسطات وانحراف معياري اقل من الوسط الفرضي فكانت ضعيفة، أما المتغير التابع أتت الكفاءة بأكبر متوسط حسابي تليه الفاعلية.

**نتائج فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء.

**وتفرعت منها الفرضيات التالية :**

**العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء (بعد الفعالية)**

الغرض من إختبار هذه العلاقة هو إختبار الفرضية التي تنص على أن هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والفعالية، حيث أشارت نتائج التحليل إلى تحققت العلاقة الإيجابية بين التحسين المستمر والفعالية، كذلك تحققت العلاقة الإيجابية بين التركيز على العميل والفاعلية، وتحققت العلاقة الإيجابية بين التزام الإدارة العليا والفاعلية، وتحققت العلاقة الإيجابية بين مشاركة العاملين والفاعلية، وبالتالي دعمت هذه الفرضية كلياً.

**العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء (بعد الكفاءة)**

الغرض من إختبار هذه العلاقة هو إختبار الفرضية التي تنص على أن هنالك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والكفاءة، حيث أشارت نتائج التحليل إلى تحققت العلاقة الإيجابية بين التحسين المستمر والكفاءة، لم تتحقق العلاقة بين التركيز على العميل والكفاءة، وتحققت العلاقة الإيجابية بين التزام الإدارة العليا والكفاءة، وتحققت العلاقة الإيجابية بين مشاركة العاملين والكفاءة، وبالتالي دعمت هذه الفرضية كلياً.

## مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

ملخص هذه الفرضية وجود علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Karoline & Anne (2013) التي تناولت أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على العملاء، ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العمليات) والتي توصلت إلى أن أداء المنظمات قد ارتفع نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجالات تحسين الربحية وزيادة لانتاجية، كذلك اتفقت مع دراسة أحمد موسى اسماعيل (2006) التي أظهرت وجود علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل، كما اتفقت مع دراسة محمد (2017م) التي توصلت إلى وجود ارتباط طردي وسيط بين قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والإداء في المجتمع موضع الدراسة، وكذلك دراسة معالي عباس (2018م) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي.

## الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك أثر للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء

اختبرت هذه الفرضية أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين) والأداء بابعاده (الفعالية، الكفاءة) حيث افترض أن الثقافة التنظيمية (القيم، التوقعات) تتوسط العلاقة بينهما.

## مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

أشارت نتائج الفرضية إلى أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة جزئياً بين إدارة الجودة الشاملة والأداء، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة معالي عباس (2018) التي أظهرت وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. ....

وأوضحت النتائج كذلك هنالك الثقافة التنظيمية لا تعدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في بعض ابعادها و الأداء , تحديدا بعد مشاركة العاملين و كذلك بعد التحسين المستمر و هذه النتيجة غير متوقعة و ربما يعزى السبب للمشكلات المتعلقة بالجوانب الإحصائية مثل اخطاء القياس والتوزيع....الخ والتي تحول دون اكتشاف الاثر المعدل للمتغيرات في الدراسات الميدانية (MC)

### مساهمات الدراسة:

أولاً: مساهمات الدراسة العلمية:

هنالك عدد من الاسهامات النظرية التي توصلت اليها هذه الدراسة حيث انها اختبرت عمليا العلاقة بين ابعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين) وأبعاد الأداء (الفاعلية، الكفاءة) وبهذا تكون الدراسة قد أسهمت وأضافت نتائج جديدة للمعرفة في هذا المجال. كما أشارت الدراسة لوجود أثر للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) ببعديه (القيم ، التوقعات)، على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء حيث كان أثر بعد الثقافة التنظيمية (الفعالية) جزئي في محوري التركيز على العميل ومشاركة العاملين.

### ثانياً: المساهمات العملية

1. أوضحت الدراسة أن معايير إدارة الجودة الشاملة بنك فيصل الإسلامي السوداني تطبق بصورة ممتازة في جميع أقسامه عليه يمكن للمدراء الإستفادة منها في رفع الجودة في الأداء .
2. بينت الدراسة أن هناك عدة عوامل مسببة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، وأهمها التحسين المستمر و التركيز على العميل. عليه على الإدارة العليا التركيز في هذه الابعاد بالإضافة للعمل باستمرار على مشاركة العاملين و

التزاهي تجاه ممارسات الجودة ولذلك لما يمكن ان تحققة أيضا هذه الابعاد من تاثير كبير على مستوى الأداء بالمصرف.

3. أوضحت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء ببنك فيصل الإسلامي لذلك لابد للإدارة العليا من خلق ودعم الثقافة لتنظيمية و الاهتمام بها والعمل على المحافظة عليها لما لها من دور كبير في تعزيز إدارة الجودة الشاملة و ترقية أداء المصارف.

## التوصيات :

1. نوصي بالاهتمام المؤسسات في القطاع المصرفي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة اكبر.
2. نوصي بمعرفة العاملين بالمصارف السودانية بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم وتحديد مدى تأثيرها على الأداء.
3. نوصي بنشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرثاء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه ايجابي.
4. نوصي بضرورة الالمام بمفهوم الجودة الشاملة وكيفية التخطيط السليم لتطبيقها.
5. نوصي إدارة البنك محل الدراسة بالالتزام بعملية التحسين المستمر لخدماته وذلك بإنشاء إدارة متخصصة مهمتها تطوير وتصميم وتحسين الأداء والخدمات.
6. نوصي إدارة البنك بالاهتمام برضا المستفيدين من خلال الاهتمام بالشكاوى المقدمة من قبلهم.

## مقترحات وبحوث ودراسات مستقبلية:

1. إجراء دراسة عن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء باستخدام متغيرات أخرى لم يتم تناولها من قبل.
2. الاهتمام بدراسة إدارة الجودة الشاملة وربطها بالمتغيرات الأخرى مثلاً رضا العملاء و العاملين.
3. دراسة الكيفية التي من خلالها تؤثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء, أي دراسة المتغيرات الوسيطة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو نبعة، عبد العزيز، (2008)، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، ع (74).
2. اتكنسون. فيليب. (1996) إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ج1، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، بيروت:مركز الخبرات المهنية.
3. أحمد جاد عبد الوهاب، (2000) السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر.
4. أحمد محمد المصري (2005م)، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الربحية، ج 2، القاهرة: دار الشباب الجامعي.
5. الأردن، 2005.
6. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط3، دار وائل ،
7. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي. ط5، دار وائل ، الاردن، 2009.
8. بن نبي، مالك، (2006)، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق.
9. البناء، رياض رشاد (2006) إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مقدم إلى مؤتمر التعليم الابتدائي العشرين، البحرين.
10. البناء، رياض رشاد، وحسين، عبد الرضا علي، (2005)، مشروع تطبيق نظام إدارة الجودة في مدارس وزارة التربية والتعليم، البحرين: دار المنامة للطباعة والنشر.
11. بوثلجة، غبات، (1998)، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر.
12. جلبي، عبد الله، (1996)، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

13. الجنابي ، نادية لطفي عبد الوهاب (2001)، تحديد وتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة بالتطبيق على المنتجات النمطية في الشركة العامة.
14. حريم، حسين، (2003)، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1.
15. حسن، النعيم محمد علي، عبد الحميد، أروى محمد نور، (2008) إدارة الجودة الشاملة المفاهيم، الأساسيات، الأدوات (والوسائل) الخرطوم: مطابع السودان للعملة.
16. حسين حريم، (1997) السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد و المنظمات،دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان.
17. حمد بن عبدالعزيز الراشد (2011)، إدارة الجودة الشاملة، السعودية: مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.
18. حمدي عبد العظيم، (2008) المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر.
19. حمود، خضر، (2000)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار المسيرة للتوزيع والطباعة.
20. خضر كاظم حمود، (2000م)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
21. خضير كاظم محمود الفريجات، (2009)، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
22. رحال، علي ويحياوي، إلهام، (2001)، الجودة والسوق، مجلة آفاق، ع(1)، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
23. سيد، أحمد مصطفى، (2006) إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، القاهرة: المعادي الجديدة.

24. صقر، احمد التهامي، (2005)، استخدام إدارة الجودة لتطوير أداء العاملين الرياض: دار وائل للنشر.
25. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.
26. عبد الوحيد صرارمة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005.
27. عبدالحميد، طلعت، (2009)، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، القاهرة: الدار المتحدة للإعلان.
28. عثمان حسن عثمان، (2005)، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر.
29. العزاوي، عبد الوهاب محمد، (2005) إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، القاهرة : دار شباب الجامعية.
30. العطية، ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن.
31. عمر أحمد عثمان المقلي وعبدالله عبد الرحيم إدريس، (2006م). إدارة الجودة الشاملة، الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة.
32. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000.
33. قدور لبراو (2015م)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر - الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر.

34. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، (2011) الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
35. مبارك، بابكر، (2006)، المدخل لإدارة الجودة، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
36. محمود سلمان العميان، (2003)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري.
37. محمود، مصطفى أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
38. مصطفى محمود أبو بكر، (2000)، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية.
39. مصطفى محمود أبو بكر، (2004)، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
40. نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993.
41. وصفي، عاطف، (1988)، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Nouiga Med, (2003). la conduit par la qualité dans un context socioculturale, Essai de modalisation systamique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM paris,
2. Laurant, Pascal (1991), françois bourad, économie d'entreprise BTS- tame 2éme édition d'organisation, paris .
3. Bressy Gilles (1998), et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris.
4. Schepebig Philip (1991), les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris.

5. (B), Martory, Contrôle de gestion social, 1999, 2ème édition, Librairie Vuibert, Paris,.

### ثالثاً: الرسائل والدراسات الجامعية

1. البينو، عبدالرحيم، (2010)، تطبيق إدارة الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
2. طاهر، محمد بوباية، (1995)، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر.
3. كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش.
4. محمد بن غالب العوفي، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

### رابعاً: أوراق العمل

1. أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة.
2. زين الدين بروش وكمال قاسمي، (2005)، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة.

3. عبد الله البريدي، (2004)، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخله مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض.
4. علي عبد الله، (2002)، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة.
5. عيشوني، محمد وآخران، (2015)، إدارة الجودة الشاملة كمنهجية لتحسين الأداء في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية في الإدارة العامة لدوريات الأمن في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداءٍ متميز في القطاع الحكومي، الرياض.
6. غنايم، مهنا، (2009)، مؤشرات التعليم والتنمية البشرية في الوطن العربي: بعض ملامح الوضع الراهن وتوقعات المستقبل، مؤتمر التنمية البشرية في الوطن العربي، جامعة الدول العربية، القاهرة.
7. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، (1992)، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.

#### خامساً: المواقع الإلكترونية

1. Gopal Kanji, **Performance Measurement**, [www.gopal-kanji.com/performance ct1.2.htm](http://www.gopal-kanji.com/performance%20ct1.2.htm))
2. [www.repository.sustech.edu/handle](http://www.repository.sustech.edu/handle).
3. [www.fibsudan.com](http://www.fibsudan.com)
4. McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114(2), 376–390. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.114.2.376>

الملاحق

## ملحق رقم (1)

### الاستبانة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الدراسات التجارية

السيد/ السيدة: .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: (الدور المعل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني).

عليه أرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات الواردة في الاستبانة وذلك بوضع علامة (×) أما الخيار الذي يتناسب مع آراءكم.

مع الشكر والتقدير

الباحثة

الهام عبد الرازق محمد

أولاً: البيانات الأساسية

1/ النوع:

ذكر  أنثى

2/ العمر:

أ. من 20 إلى أقل من 30  ب. من 30 إلى أقل من 40   
ج. من 40 إلى أقل من 50  د. من 50 إلى أقل من 60   
د. أكثر من 60 سنة

3/ المسمى الوظيفي:

أ. مدير عام  ب. مدير إدارة  ج. رئيس قسم   
د. موظف

4/ المؤهل العلمي:

أ. بكالوريوس  ب. ماجستير  ج. دكتوراه

ثانياً: محور الدراسة  
المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة  
التحسين المستمر:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1. يحرص البنك على تحسين خدماته بصورة مستمرة.
					2. يتبنى البنك طرق حديثة لتطوير خدماته.
					3. يؤمن البنك بأن التحسين المستمر جزء من متطلبات الجودة.
					4. لدى البنك خطة واضحة لتطوير خدماته.
					5. يحرص البنك على تحمل المسؤولية تجاه الزبون وذلك لتقليل الفجوة بين توقعات الزبون والخدمة المقدمة له.

التركيز على العميل:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1. يعتبر البنك ان تحقيق رضا العميل من أهم أهدافه.
					2. يحرص البنك على معاملة العملاء بصورة جيدة.
					3. يسمح نظام البنك بمعرفة رضا العملاء.
					4. سياسة البنك تقتضي بتلبية جميع متطلبات العملاء.
					5. يهتم البنك بمشاكل العملاء ويجب عن استفساراتهم.

التزام الإدارة العليا:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1. لدى إدارة البنك خطة واضحة حول الجودة.
					2. تسعى إدارة البنك للعمل على خلق خدمات متميزة.
					3. تقوم إدارة البنك بمنح صلاحيات لكافة الموظفين بمستويات مختلفة.
					4. تلتزم إدارة البنك بتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في كافة أعمالهم.
					5. تلتزم إدارة البنك بتدريب العاملين به وعلى جميع المستويات.

مشاركة العاملين:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1. يتخذ البنك سياسة اشراك العاملين بجميع الأنشطة التي تحسن من الأداء.
					2. يشكل البنك فرق عمل لانجاز أهدافه.
					3. يطبق البنك مبدأ مشاركة الرأي مع العاملين.
					4. يشجع البنك سياسة المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
					5. يشجع البنك الابداع والابتكار ويتبنى المبادرات الابداعية.

## المتغير التابع: الأداء

### الفاعلية:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					1. تصدر الأوامر من قبل إدارة البنك بشكل واضح ومفهوم.
					2. يبلغ البنك الموظفين عن خطته ومشاريعه المستقبلية.
					3. يعرف البنك العاملين به بأحداث العمل وتطوراتهم خلال الدورات والاجتماعات.
					4. يتاح للعاملين فرصة الاتصال المباشر بالإدارة العليا لتقديم الرأي عند التعرض لمشكلة.
					5. يهتم البنك بالمقترحات والشكاوى المقدمة من قبل الموظفين.

### الكفاءة:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					1. يقوم البنك بتنفيذ أنشطته بطريقة تتناسب مع ما يقدمه من خدمات.
					2. البرامج والأنشطة بالبنك تتناسب مع حجم العاملين.
					3. يوفر البنك الاتصال بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف.
					4. يستثمر البنك الموارد المالية بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة.
					5. يقوم البنك على تنفيذ أنشطته خلال فترة زمنية محددة.

## المتغير المعدل الثقافة التنظيمية

القيم:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					1. يسود الالبنك جو من التابط والتماسك بين المدير والموظفين.
					2. يشارك الموظفين في وضع مقترحات لتطوير الأداء بالبنك.
					3. يتحقق العدل والمساواة بين الموظفين في الوزارة.
					4. يوجد اهتمام بتطوير الموظفين مهنيًا وإداريًا.
					5. يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في البنك.
					6. يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية).
					7. تتوفر الثقة بين الإدارة والموظفين.

التوقعات:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					1. يتوقع من البنك اتباع منهجية التحسين والتطوير المستمر.
					2. يتوقع من البنك تنفيذ رؤيته المستقبلية المخطط لها.
					3. يتوقع من البنك اتباع سياسة التحفيز لتحقيق الرضا الوظيفي.
					4. يتوقع من البنك توفير الأمان الوظيفي.
					5. يعمل الموظفون على بذل الجهود لتحقيق الإنجازات المتوقعة.
					6. يهتم البنك بمخزونه المعرفي لمواجهة الضغوطات الخارجية.

ملحق رقم (2)

محكمو الاستبانة

الاسم	الجامعة
د. محمد مصطفى	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. محمد عبد الحميد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. يوسف عبد الله حمد	جامعة بحري

## الدراسات السابقة

السنة	اسم الدارس	عنوان الدراسة	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	المنهج	أهم النتائج	التوصيات ببحوث مستقبلية
2001م	زين العابدين عالم مصطفى	اثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشآت	إدارة الجودة الشاملة	أداء المنشآت	التاريخي الوصفي التحليلي	لا يوجد اهتمام بالتغذية الراجعة للمعلومات. لا يوجد اهتمام للعاملين من قبل المدراء.	العمل على اختزال إجراءات العمل الروتينية الجامدة. العمل على التغذية العكسية للمعلومات بين الإدارات المختلفة.
2005م	نعمات محمد سعيد	علاقة إدارة الوقت بالجودة الشاملة	إدارة الوقت	الجودة الشاملة	الوصفي التحليلي	ان إدارة الوقت تؤدي إلى تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وبالتالي الارتقاء لمستويات الجودة	توفير النظم البرامج الإدارية التي تساعد القيادة الإدارية والعاملين لتحقيق المزيد من الفاعلية في إدارة اوقاتهم
2006م	عرفة جبريل	أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على زيادة فعالية الأداء الانتاجي في المنشآت الصناعية السودانية	نظم إدارة الجودة الشاملة	الأداء الانتاجي	الوصفي	التزام الشركات محل الدراسة بعملية التحسين المستمر للمنتجات وذلك بإنشاء إدارة متخصصة مهمتها تطوير وتصميم وتحسين المنتجات والخدمات لتكون ملبية لحاجة المستهلك. تمكنت تلك الشركات من تطبيق	حث الجامعات ومراكز الأبحاث بتوجيه البحث العلمي في مجال ترقية جودة السلع والمنتجات الوطنية بغرض رفع قدرتها التنافسية للأسواق المحلية والعالمية.

	نظم إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المنشأة مما انعكس ايجاباً على زيادة الربحية والإنتاجية.						
لا يوجد	هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وتفعيل الوظائف الإدارية والتنفيذية. هناك علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات.	المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة	أداء المنظمات	إدارة الجودة الشاملة	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال بالسودان (دراسة نموذج شركة البنبان في الفترة من 1995-2004م)	أحمد موسى اسماعيل	2006م
لا يوجد	ان معظم المؤسسات الإيرانية لا تخطط للجودة استراتيجياً بل تعتبرها من مسئولية الجهات التنفيذية. هناك عدة عوامل هي المسببة لفشل تطبيق الجودة الشاملة في	وصفي تحليلي	إدارة الجودة الشاملة	الثقافة التنظيمية	دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة بالمقارنة بين ايران والمملكة المتحدة	Mohammed Reza	2010م

	المؤسسات الإيرانية.						
لا يوجد	هنالك علاقة ايجابية قوية بين بعدي التركيز على العملاء ودعم الإدارة العليا وبين أداء المنظمات.	التحليلي	الأداء التنظيمي	عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة	أثار عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية على شركات التصنيع الدينماركية الصغيرة والمتوسطة)	Karoline & Anne	2013م
ضرورة معرفة العاملين بمؤسسات التعليم العالي بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم وتحديد مدى تأثيرها على أداء العاملين.	وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وكذلك لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين . ان الجوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق ولا تتماشى مع الأداء.	الوصفي التحليلي	الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين	الثقافة التنظيمية	الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم	أحمد موسى المهدي أبو سمورة	2014م
ضرورة تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتلائم أدوات التغيير ومعايير الجودة	وجود علاقة ارتباط قوية بين القيم التنظيمية ومدى تطبيق الجودة الشاملة.	الوصفي التحليلي	إدارة الجودة الشاملة	الثقافة التنظيمية	دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	بركة مشنان	2016م

					(دراسة جامعة لخضر- باتنة)		
	وجود جملة من المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة. التغيير. نشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في إرثاء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه ايجابي وضرورة الالمام بمفهوم الجودة الشاملة وكيفية التخطيط السليم لتطبيقها.						
2017م	سامان توفيق حمة درويش	دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء في المؤسسات الاجتماعية (دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السلیمانة بأقليم كردستان/العراق)	معايير الجودة الشاملة	الأداء في المؤسسات	الوصفي التحليلي	تطبق المؤسسات موضوع الدراسة معايير الجودة الشاملة بصورة متوسطة. هنالك مستويات رضا مرتفعة للمستفيدين من خدمات المؤسسات الاجتماعية في المؤسسات موضوع الدراسة.	ضرورة اهتمام المؤسسات الاجتماعية بالسليمانية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة اكبر . الاهتمام برضا المستفيدين من خلال الاهتمام بالشكاوى المقدمة من قبلهم.
2017م	محمد	اثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات	غدارة الجودة الشاملة	أداء قطاع الصناعات	الوصفي التحليلي	هنالك ارتباط طردي وسيط بين قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة	لا يوجد

					الغذائية السودانية (دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير)		
	الجودة الشاملة والإداء في المجتمع موضع الدراسة. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ثقافة العاملين وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء بمجموعة شركات معاوية البرير						
2018م	معالي عباس الشريف	إدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة الشاملة	الأداء المؤسسي	الوصفي التحليلي	وجود علاقة ايجابية بين ادارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي. وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.	يمكن إجراء دراسة عن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي باستخدام متغيرات أخرى لم تؤخذ في الدراسة. تم في هذه الدراسة اخذ البيانات مره واحدة فيمكن لدراسات مستقبلية أخذ البيانات على فترات متعددة.

