

الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي / بغداد

خالد زيدان عبدالهادي , ماجستير نظم المعلومات الإدارية , ملاحظ

البنك المركزي العراقي / بغداد

Khalid_zaidan1987@yahoo.com

م.م. أحمد محمود الفقي

الجامعة اللبنانية الفرنسية / أربيل

Al-Fiky@lfu.edu.krd

المخلص

يسعى البحث إلى بيان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة، من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي، فضلاً عن الكشف عن واقع حال متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الميدان المبحوث. وبغية الوصول إلى هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم وبناء مقياس له القدرة على قياس الأبعاد الرئيسية للبحث والمتمثلة باستمارة استبانته، إذ تم توزيع (30) استمارة على عينة قصدية من المدراء ومعاونيهم باعتبارهم عينة البحث، وبغية تحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة المبحوثة، وقد قدم البحث عدد من المقترحات أهمها ضرورة اهتمام الإدارة العليا في البنك المركزي العراقي بمفهوم الثقافة واتخاذ الإجراءات التي تزيد من مستوى فهم وإدراك موظفي البنك لثقافة البنك التنظيمية على النحو الذي يعزز الانتماء التنظيمي لموظفي البنك المركزي العراقي.

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠١٧/٤/٤

القبول: ٢٠١٧/٥/١

النشر: ٢٠١٧/٦/١٥

DOI:

10.25212/lfu.qzj.2.3.04

الكلمات المفتاحية:

Organizational
Culture, Total Quality
Management,
Requirements of
Total Quality
Management.

1. المقدمة:

تمثل الثقافة التنظيمية أحد المرتكزات الرئيسية التي تقوم عليها المنظمات في عصرنا الحالي لما لأبعادها من تأثير مهم في جودة عمل هذه المنظمات، حيث تشكل الثقافة الوسط البيئي الذي يعيش فيه أفراد المنظمة كونها تؤثر وبشكل مباشر على سلوكياتهم سواء مع بعضهم البعض أو مع الآخرين، وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية كونها تمثل أحد الأسباب لنجاح المنظمة أو فشلها، وأشار الكثير من الباحثين إلى أن المؤثرات الثقافية قد لعبت دوراً بارزاً في التفاعل الإداري والاجتماعي داخل منظمات الأعمال، حيث أولت المنظمات اهتماماً بالغاً لثقافة بيئة العمل التي يتواجد فيها العامل، لاقتناع قادة ومدراء هذه المنظمات الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيس لجودة الانتاج فيها، ولا بد من الإشارة إلى تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية مع ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة لمنظمات الأعمال في الوقت الحالي، ولقد تبنى العديد من مفكري الجودة الشاملة متطلبات تطبيقها حسب نماذج مختلفة إلا أن جميعها إتفقت على أهمية الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة عمل المنظمة في دعم وتحقيق هذه المتطلبات، وهذا ما يجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية مرتبطة بالثقافة التنظيمية.

المحور الأول: منهجية البحث**أولاً: مشكلة البحث**

أصبحت التحديات التي تواجه منظماتنا في الوقت الحاضر كبيرة تتطلب من قياداتها أن تعيد النظر في مجمل قضاياها مستعينة بثقافتها التنظيمية والتي يمكن من خلالها التعامل مع الأفراد وحسب مستوياتهم التنظيمية من كوادرات إدارية وفنية ابتغاء التطور الملموس عن طريق توفير قيادات ثقافية وعلمية، ويرى الباحثان أن من الممكن أن يكون للثقافة التنظيمية الأثر الفعال في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة، في ضوء ذلك يمكن صياغة مجموعة من الأسئلة البحثية التي تشكل بمجملها مشكلة أساسية للبحث كما يأتي:

1. ما هي مستويات الثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟
2. ما هي مستويات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة؟
3. ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة؟

ثانياً: أهمية البحث

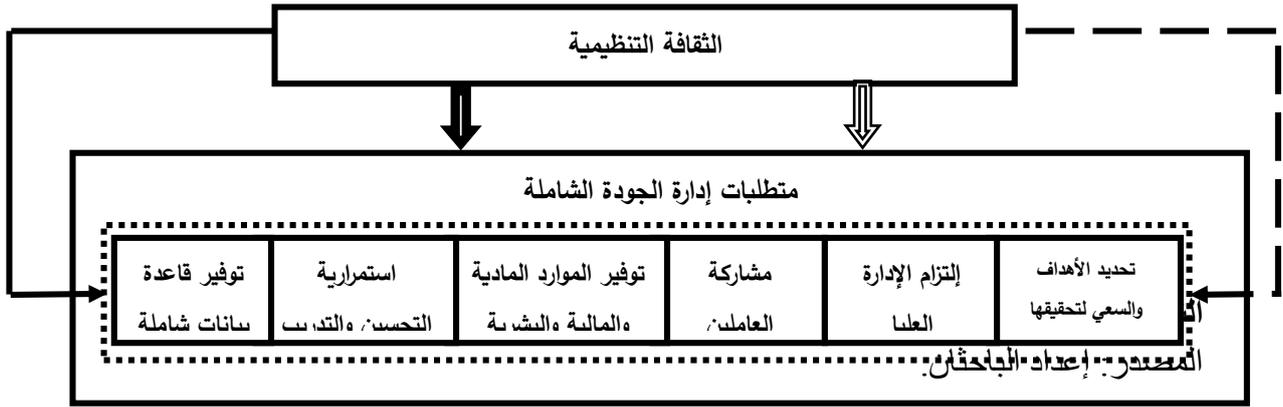
تتبع أهمية هذا البحث من كونه محاولة عملية وموضوعية تسلط الضوء على التطور المتسارع في المفاهيم الإدارية الحديثة وخاصة مفهوم الثقافة التنظيمية كونه أصبح من الأدوات الإدارية الفعالة في مجال تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق النجاح المطلوب في القطاع المصرفي، إذ تتجسد أهميته أكاديمياً بكونه تناول موضوعات من نتاج معرفي حديث وهما الثقافة التنظيمية وربط هذا المجال المعرفي بالجودة الشاملة، كما تنعكس أهمية البحث ميدانياً من خلال تعميق الوعي لدى إدارة المنظمة المبحوثة حول أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة في بيئتها التنافسية.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن المساهمة في بلورة إطار نظري للثقافة التنظيمية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير ومعنويتها بين المتغيرين المبحوثين ومحاولة تفسيرها والاستفادة من نتائجها في معالجة مشكلة أو أكثر في المنظمة المبحوثة، والتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن من خلالها تقديم مجموعة من المقترحات اللازمة للمنظمة المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث

تم بناء مخطط فرضي كما مبين في الشكل (1) لمعالجة مشكلة البحث من خلال قياس كل متغير من متغيرات البحث ومدى توافره في المنظمة المبحوثة، وقد اعتمد البحث في بناء هذا المخطط متغيرات مستقلة ومعتمدة، إذ عُدَّ الثقافة التنظيمية متغيراً مستقلاً (تفسيرياً)، وإدارة الجودة الشاملة بدلالة متطلباتها متغيراً معتمداً (مستجيباً).

**خامساً: فرضيات البحث**

تماشياً مع أهداف البحث واختباراً لمخطته، فقد اعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتحديد الأهداف والسعي لتحقيقها.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتزام الإدارة العليا.
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومشاركة العاملين.
4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتوفير الموارد المادية والمالية والبشرية.
5. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية واستمرارية التحسين والتدريب.
6. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتوفير قاعدة بيانات شاملة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتتنبق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في التزام الإدارة العليا.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في مشاركة العاملين.
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في توفير الموارد المادية والمالية والبشرية.
5. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في استمرارية التحسين والتدريب.
6. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في توفير قاعدة بيانات شاملة.

سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في كتابة الإطار النظري للبحث، وفي وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في البحث.

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحثان العديد من المصادر والأساليب ذات الصلة بموضوع البحث ويمكن تقسيمها إلى راغدين أساسيين هما:

أ. الإطار النظري: اعتمد الباحثان في إعدادهما للبحث الحالي فيما يتعلق بتغطية الإطار النظري على استخدام ما أُتيح من مصادر عربية وأجنبية كالكتب والأطاريح والرسائل الجامعية والدوريات بالإضافة إلى البحوث والمؤتمرات والمقالات العلمية التي حصل عليها الباحثان عبر شبكة الانترنت.

ب. الإطار الميداني: استخدم الباحث الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للبحث:

1. استمارة الاستبانة: وذلك باعتبارها أداة رئيسية في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيري البحث بحيث تخدم أهداف البحث وفرضياته، وصُممت الاستبانة بشكل يتلاءم مع الأفراد المبحوثين، إذ تم تدريج الاستبانة على فقرات الاستبانة تدريجاً ثلاثياً باستخدام مقياس (Likert) الثلاثي، إذ تراوحت الأوزان بين (1-2-3) من عبارة أتفق التي أخذت الوزن (3 صحيح) وصولاً إلى عبارة لا أتفق التي أخذت الوزن (1 صحيح)، واشتملت الاستبانة على ثلاثة فقرات والموضحة بالجدول (1).

الجدول (1): وصف متغيرات البحث في الاستبانة

| ت | المتغيرات الرئيسية | المتغيرات الفرعية | تسلسل الفقرات في الاستمارة | عدد الفقرات | المصادر المعتمدة |
|-------|--------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------|------------------|
| الأول | معلومات عامة | معلومات تخص الأفراد المبحوثين | 1 - 3 | 3 | |

استبيان على الأفراد المبحوثين وتم استرجاع (30) استمارة صالحة لأغراض التحليل أي بنسبة استجابة 100%، ويوضح الجدول (2) سمات الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة من حيث الجنس والعنوان الوظيفي وعدد سنوات الخدمة.

الجدول (2): سمات الأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية % |
|------------------|------------|-------|------------------|
| الجنس | ذكر | 17 | 56.67 |
| | أنثى | 13 | 43.33 |
| | المجموع | 30 | 100% |
| المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية % |
| العنوان الوظيفي | مدير | 19 | 63.33 |
| | معاون مدير | 11 | 36.67 |
| | المجموع | 30 | 100% |
| المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية % |
| عدد سنوات الخدمة | 10 - 20 | 11 | 36.67 |
| | 21 - فأكثر | 19 | 63.33 |
| | المجموع | 30 | 100% |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج الاستبانة.

تاسعاً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث مكانياً بالبنك المركزي العراقي، أما حدود البحث زمنياً فقد امتدت للمدة 2017/2/1 ولغاية 2017/3/31.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء، كما أنها توفر الثبات للمنظمة، ولكن في الوقت نفسه يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عائقاً أساسياً ضد التغيير، واعتماداً على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الاتجاهات، وسلوكيات أعضاء المنظمة (الشلوي، 2005، 9).

ويؤكد ذلك (Štok, et. al., 2010, 305) الذي يرى أن الثقافة التنظيمية هي رابط قوي ومتين يربط المدراء داخل المنظمة سوية مع بعض لأجل تنفيذ استراتيجيات منظماتهم، وإن غياب هذا الرابط نتائج سلبية على المنظمة، فقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي تحتها كثيراً من المفاهيم الانسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الاخلاقية والتكنولوجيا وتأثيراتها (العاجز، 2011، 10).

وتعزز الثقافة التنظيمية شعور المنظمات بهويتها من خلال العادات والتقاليد والمعتقدات والمعاني والقيم والأعراف وأيضاً اللغة، كذلك الطريقة التي تقوم بها في إنجاز أعمالها، حيث تساعد

الثقافة المنظمات في توضيح عملها الجيد وترسيخ ما عملته في الماضي من إنجازات قيمة تذكر لها (Donnell & Boyle, 2008, 4).

كما تعد الثقافة التنظيمية بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، حيث أنها شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه (الدوسري، 2007، 16)(Tanase, 2015, 849).

ولقد تعددت وجهات النظر والآراء حول مفهوم الثقافة التنظيمية حيث يعرف كل من (أحمد، 2009، 4) و (الطائي وجواد، 2014، 82)(Daft, 2008, 374) الثقافة التنظيمية بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يجري الاتفاق عليها وعن ضرورة تعليمها للأخرين (للعاملين الجدد) في المنظمة من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية. ويرى (الثويني، 2008، 31) أن الثقافة هي الكيان الذي ينشأ ويجمع هياكل المعرفة، والممارسات والرموز والمفاهيم وأدوات التعبير والتي ليست بالضرورة موروثية، حيث أنها قد تكون حديثة النشأة، والتي يتم عليها التفاوض بين أعضاء الجماعة.

ويعرف (Lunenburg, 2011, 4) الثقافة التنظيمية بكونها مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والاعراف التي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين وشعورهم وتصرفاتهم في مكان العمل، نتيجة لانتقالها عبر التنشئة الاجتماعية والتدريب وشبكات الاتصالات داخل المنظمة. فيما يعرفها (الشمري، 2014، 302) بأنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو إكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد بأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. وتشير (مهدي، 2016، 161) إلى الثقافة التنظيمية بكونها مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتعتبر هذه الثقافة هي التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتنتقل من جيل إلى آخر.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية عبر الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوءة يساعد في تقييم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة، حيث تؤثر ثقافة المنظمة إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات الإدارية التي تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل التكاليف لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار(الشمري، 2014، 303).

إن الكثير من المديرين يعطون في هذه الأيام الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام يساهم في إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم (الشلوي، 2005، 12).

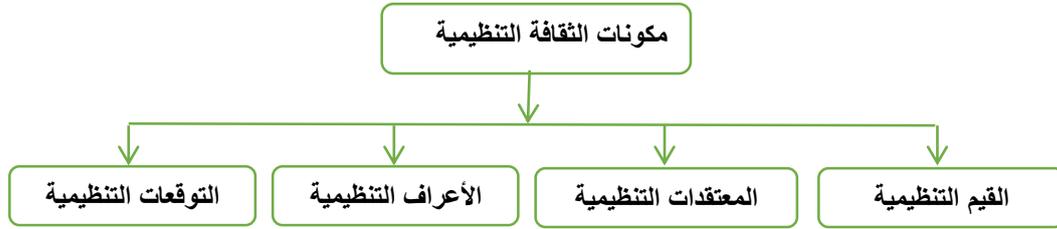
كما يؤكد (Lunenburg, 2011, 2) على أهمية الثقافة التنظيمية لما لها من قدرة في تعزيز الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين فضلاً عن حل المشكلات التي تواجهها المنظمات، حيث تقوم الثقافة التنظيمية بأربعة وظائف أساسية داخل المنظمة وهي منح العاملين الإحساس بالهوية

التنظيمية، وكذلك زيادة التزام هؤلاء العاملين تجاه منظماتهم، كما تعمل الثقافة على تعزيز القيم التنظيمية داخل جميع المستويات المنظمة، وأخيراً تعد الثقافة التنظيمية بمثابة آلية مراقبة لتوجيه سلوك العاملين داخل المنظمة.

ويشير (Tanase, 2015, 850) إلى أهمية الثقافة التنظيمية من خلال أهمية مكوناتها المتمثلة بالقيم والقواعد والمعتقدات والتقاليد التي يتم إتباعها داخل المنظمة، حيث لا يمكن تحقيق الازدهار للمنظمة وتحقيق غاياتها من دون اتباع هذه القيم والقواعد التي تجسد ثقافتها التنظيمية.

ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية

يتباين تركيز الباحثين في تحديد مكونات الثقافة التنظيمية، إلا أن أغلب هؤلاء الباحثين أشاروا إلى وجود أربع مكونات رئيسية للثقافة التنظيمية، ويوضح الشكل (2) هذه المكونات وكالاتي: (العوفي، 2005، 14)، (العاجز، 2011، 16)



الشكل (2): مكونات الثقافة التنظيمية

المصدر: العاجز، إيهاب فاروق مصباح، 2011، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية / دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 17.

1. القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، وتلعب القيم وفقاً لـ (الثويني، 2008، 70) دور أساسياً في التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية، وغالباً ما يدخل الأفراد الجدد المنظمة وهم يحملون معهم قيمهم الخاصة المرتبطة بالمنظمة.

2. المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل، والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعد المعتقدات أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة العمل الواحدة حيث يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية انجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم دخل المنظمة.

3. الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع.

4. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العاملين النفسية والاقتصادية.

رابعاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بغية التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة فلا بد من الرجوع إلى أساسيات الجودة لأجل الإطلاع على أسسها والتعرف على ماهيتها، ومن هنا يمكن الإشارة إلى أن كلمة الجودة Quality ترجع إلى الكلمة اللاتينية Qualities والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء درجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة الإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (بركات، 2007، 22).

تقوم فلسفة TQM (*) على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وتعتمد على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف، وقد انتشر الاعتقاد السائد في الماضي أن النجاح لا يتحقق إلا بزيادة المبيعات، إلا أن التطبيق العملي لأسلوب TQM قد أثبت أنه يمكن أن يؤدي إلى وفورات كبيرة في العمليات، تعادل أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها، وتعني TQM بأنها تغيير كبير في نظام التفكير لكل من المدراء والعاملين، وتحتاج مشاركة واسعة النطاق على مستوى المنظمة في ضبط الجودة، وتدريب العاملين، وإشراكهم ومنحهم السلطة (حاوي وحسن، 2008، 5).

ولقد تعددت التعاريف التي طرحها الباحثين لإدارة الجودة الشاملة، إذ عرفت من وجهة نظر (Goetsch & Davis, 1997, 13) بأنها الجهود المتكاملة لتحسين الأداء في كل مستوى عن طريق مشاركة كل شخص في المنظمة. في حين تعرف من وجهة نظر (نجم، 2003، 23) بأنها مفهوم إداري متكامل موجه لأحداث تحسينات مستمرة في جودة السلع والخدمات من خلال مشاركة جميع المستويات والوظائف في المنظمة بما يحقق هدف المنظمة الأساسي وهو تحقيق الجودة من خلال تحقيق متطلبات الزبون. فيما يعرفها (بركات، 2007، 25) بكونها فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع النشاطات

* TQM : هو مصطلح مختصر لـ (Total Quality Management) والذي يعني إدارة الجودة الشاملة.

وعلى مستوى المنظمة ككل. أما (جودة، 2009، 23) فقد عرفها على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح وكالاتي:

- إدارة: بمعنى تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- الجودة: أي تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته.
- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، أي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشكلات الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.
- فيما ويعرفها (أسبر، 2009، 21) بأنها مدخل إداري طويل الأجل مبني على الجودة، يهدف الى تحقيق رضا العملاء من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة في جميع المستويات الإدارية، كما أشار (أسبر، 2009، 21) إلى الأركان الأساسية التي تتفاعل مع بعضها لتقدم إدارة الجودة الشاملة وهي:
- خلق ثقافة تنظيمية تتلاءم مع مفهوم ادارة الجودة الشاملة.
- مشاركة جميع العاملين وخلق روح الفريق.
- التركيز على العملاء وتحقيق رضاهم.
- اتساع مفهوم الجودة ليشمل تحسين مستمر لجميع العمليات في المنظمة.
- وأدناه يوضح (أحمد، 2002، 42) في الجدول (3) كل بُعد من أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكالاتي:

الجدول (3): أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة

| الشاملة Total | الجودة Quality | | إدارة Management | | |
|--|---------------------------------------|---------------|---------------------|-----------------------|------------------|
| | التعريفات النسبية للجودة | | ثلاثية Juran | | |
| | التعريف النسبي | المتلقي | تحسين الجودة | السيطرة على الجودة | تخطيط الجودة |
| الشمولية لها وجهان: يتعلق بمضامين المفهوم من حيث المشاركة وروح الفريق في إطار منظومة اتخاذ القرارات. | الخواص التي تساعد على سرعة بيع المنتج | متخصص التسويق | تطوير الحاجة | اختيار مجالات السيطرة | وضع أهداف الجودة |
| | المنتج الذي يحقق إرباح كبيرة | متخصص المالية | تحديد المشاريع | اختيار وحدات القياس | تحديد الزبائن |

| | | | | | |
|--|---|------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| الثاني: يشمل جميع مجالات المنتج والخدمات التي تقدمها المنظمة كما يشمل جميع المتعاملين. كما أنها تعني تحقيق الجودة للتكامل والشمولية المنشودة في الأهداف والسياسات الخاصة بالعمل. | المطابقة للمواصفات والرسومات والوثائق الفنية | متخصص الإنتاج | تنظيم فرق المشاريع | وضع الأهداف | تعلم حاجات الزبائن |
| | عدم وجود شكاوى من الملاحظين والرؤساء | العامل | تشخيص الأسباب | إيجاد أدوات القياس | تطوير خصائص المنتج |
| | الحد الأدنى المقبول للسعر | متخصص الشراء | تقديم العلاجات مع إثبات فاعليتها | قياس الأداء الحقيقي | تطوير خصائص العملية |
| | التحسين المستمر للمنتج | متخصص البحث والتطوير | التعامل مع مقاومة التغيير | تفسير الاختلافات | وضع أسس السيطرة وترجمتها إلى العمليات |
| | المنتج الذي يحقق الأمن والأمان | متخصص الهيئات الحكومية | السيطرة للاحتفاظ بالفوائد | اتخاذ إجراءات بخصوص الاختلافات | |
| | المنتج الذي يحقق إرضاء متطلبات مالكي المنظمة | متخصص الإدارة العليا | | | |
| | قابلية المنتج أو الخدمة لإرضاء وتحقيق المطالب | الزبون | | | |

المصدر: أحمد، ميسر إبراهيم، 2002، الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج / دراسة نظرية تحليلية وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 24، العدد 68، ص 42.

خامساً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تمثل TQM ثورة ثقافية نتيجة للطريقة التي تفكر فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وبتخاذ القرارات، ومن أهم العوامل التي ساعدت على زيادة أهمية إدارة الجودة الشاملة هي النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث أسهم ذلك في تحقيق سمعة جيدة في مجال الجودة (جودة،

(2009، 23). حيث أن لعملية تحقيق الجودة تأثير واسع في المنظمة ككل، إذ إن ظهور الخلل في الجودة يؤثر في المنظمة بكاملها بدءاً من المجهز وحتى الزبون وإن نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لا يتم إلا من خلال التزام قوي من قبل الإدارة العليا ومن الضروري الاهتمام برضا الزبون عند تحديد مفهوم الجودة ووسائلها (حاوي وحسن، 2008، 5). ويرى (محسن والداعمي، 2012، 40) أن من بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة هي:

1. زيادة حدة المنافسة بين الشركات، والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن.
2. انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات الشركة.
3. ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.
4. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات مثل تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية، وتحقيق منافع ووفورات متعددة في تكاليف وأجال العمليات الإنتاجية، مما يرفع من مستوى جودة الخدمات التأمينية، وتحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات شركة التأمين وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

سادساً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

يختلف الباحثين في تحديد المتطلبات الرئيسية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة بغية التطبيق والاستمرار في عملها، لذلك فقد وضع العديد من الباحثين والكتاب جملة من المتطلبات كل حسب وجهة نظره وفكره، وهنا يشير (النعمي، 2006، 44) إلى ثمانية متطلبات أساسية تؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- ❖ دعم ومساندة الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.
- ❖ تعميق فكرة العميل (الزبون) يدير المنظمة.
- ❖ التعليم والتدريب المستمر.
- ❖ تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ الترويج ونشر الوعي بالجودة.
- ❖ الإدارة الفعالة للموارد البشرية.
- ❖ تشكيل فرق العمل والمشاركة الجماعية في التحسين.
- ❖ فيما حدد (الدقي، 2006، 50) ستة متطلبات رئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:
- ❖ تقييم الوضع الراهن للمنظمة بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمنظمة التي تدفعها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ وضع برامج تدريبية للمستويات الإدارية كافة بهدف تنمية مهارات العاملين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- ❖ ضرورة توفير ما يعرف بدليل إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ توفير قاعدة معلوماتية وبيانات ضرورية.
- ❖ تطبيق أنظمة حوافز مادية ومعنوية جيدة.
- أما (يوسف، 2007، 32) يرى أن المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:
 - ❖ تحديد الأهداف.
 - ❖ التركيز على الأنشطة والعمليات.
 - ❖ الموارد المادية والمالية والمعنوية والبشرية.
 - ❖ التزام الإدارة العليا والعاملين لتطبيق TQM.
 - ❖ التوقيت (الجدولة).
 - ❖ القيادة الموجهة.
- ويوضح (أسبر، 2009، 33) أهم العناصر التي تشكل الأساس لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:
 - ❖ ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة والتزامها بمبدأ تحسين الجودة المستمر.
 - ❖ ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، إذ أن تحديد الأهداف هو المدخل الأولي في إدارة الجودة الشاملة.
 - ❖ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة.
 - ❖ ضرورة إدخال التحسينات على أساليب حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب.
 - ❖ ضرورة إرتكاز فلسفة إدارة الجودة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
 - ❖ التدريب المستمر من أجل الإلمام بجميع العمليات التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
 - ❖ الابتعاد عن سياسة التخويف مثل (انخفاض معدل الاداء، وعقوبات الإدارة).
 - ❖ ضرورة أن تكون عملية تطوير وتحسين الجودة عملية مستمرة عن طريق تأسيس حلقات للجودة.
- اعتماداً على المتطلبات أعلاه التي أشار إليها الكُتّاب يروم الباحثان إلى تحديد ستة من المتطلبات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والتي سوف تستخدم لأجل إثبات نتائج البحث الحالي وهي:
 - ✓ تحديد الاهداف الرئيسية والسعي نحو تطبيقها.
 - ✓ التزام الادارة العليا بدعم ادارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.
 - ✓ مشاركة العاملين.
 - ✓ توفير الموارد المادية والمالية والبشرية.
 - ✓ استمرارية التحسين والتدريب.
 - ✓ توفير قاعدة بيانات شاملة للعمل داخل المنظمة.

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

1. وصف متغير الثقافة التنظيمية وتشخيصه

يتضح من خلال الجدول (4) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتهِ (X1-X14) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة (51.67%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (15%) ونسبة المحايدون (33.33%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (2.37). ومن أهم المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X11)، والذي ينص على (تصنيع إدارة المنظمة ثقافتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق الأهداف والغايات المرسومة لها) إذ حصل على نسبة اتفاق (73.33%) وبوسط حسابي قدره (2.73).

الجدول (4): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لمتغير الثقافة التنظيمية

| الوسط الحس ابي | لا أتفق | | محايد | | أتفق | | المؤشرات |
|----------------------|---------|-------|-----------|-------|-----------|-------|----------|
| | % | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | |
| 2.47 | 13.33 | 4 | 26.6 7 | 8 | 60.0 0 | 18 | X1 |
| 2.30 | 23.33 | 7 | 23.3 3 | 7 | 53.3 3 | 16 | X2 |
| 2.33 | 16.67 | 5 | 33.3 3 | 10 | 50.0 0 | 15 | X3 |
| 2.17 | 20.00 | 6 | 43.3 3 | 13 | 36.6 7 | 11 | X4 |
| 2.20 | 23.33 | 7 | 33.3 3 | 10 | 43.3 3 | 13 | X5 |
| 2.30 | 20.00 | 6 | 30.0 0 | 9 | 50.0 0 | 15 | X6 |
| 2.67 | 0.00 | 0 | 33.3 3 | 10 | 66.6 7 | 20 | X7 |
| 2.63 | 0.00 | 0 | 36.6 7 | 11 | 63.3 3 | 19 | X8 |
| 2.50 | 0.00 | 0 | 50.0 0 | 15 | 50.0 0 | 15 | X9 |
| 2.43 | 16.67 | 5 | 23.3 3 | 7 | 60.0 0 | 18 | X10 |

| | | | | | | | |
|------|-------|----|-------|----|-------|----|---------------------|
| 2.73 | 0.00 | 0 | 26.67 | 8 | 73.33 | 22 | X11 |
| 2.23 | 16.67 | 5 | 43.33 | 13 | 40.00 | 12 | X12 |
| 1.93 | 40.00 | 12 | 26.67 | 8 | 33.33 | 10 | X13 |
| 2.23 | 20.00 | 6 | 36.67 | 11 | 43.33 | 13 | X14 |
| 2.37 | 15.00 | | 33.33 | | 51.67 | | المعدل الكلي |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

2. وصف متغير متطلبات إدارة الجودة الشاملة

أ. تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها: يتضح من خلال الجدول (5) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (X15-X18) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (60.83%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (12.50%) ونسبة المحايد (26.67%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (2.48). ومن أهم المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X15)، والذي ينص على (ترسم المنظمة أهدافها على نحو واضح للجميع) إذ حصل على نسبة اتفاق (66.67%) وبوسط حسابي قدره (2.60).

الجدول (5): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لبعدها تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها

| المؤشرات | اتفق | | محايد | | لا أتفق | | الوسط الحسابي |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------------|
| | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | |
| X15 | 20 | 66.67 | 8 | 26.67 | 2 | 6.67 | 2.60 |
| X16 | 18 | 60.00 | 7 | 23.33 | 5 | 16.67 | 2.43 |
| X17 | 19 | 63.33 | 9 | 30.00 | 2 | 6.67 | 2.57 |
| X18 | 16 | 53.33 | 8 | 26.67 | 6 | 20.00 | 2.33 |
| المعدل الكلي | | 60.83 | | 26.67 | | 12.50 | 2.48 |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ب. التزام الإدارة العليا: يبين الجدول (6) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (X19-X22) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (67.50%) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (8.33%) ونسبة المحايد (24.17%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (2.59). ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في تعزيز نسبة الاتفاق الإيجابي لهذا المتغير هو المؤشر (X20) والذي

ينصُ على (تساند الإدارة العليا كافة الجهود الرامية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة)، إذ حصل على نسبة اتفاق (83.33%) وبوسط حسابي قدره (2.83).
الجدول (6): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لُبعد إلتزام الإدارة العليا

| المؤشرات | أتفق | | محايد | | لا أتفق | | الوسط الحسابي |
|--------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------------|
| | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | |
| X19 | 17 | 56.67 | 8 | 26.67 | 5 | 16.67 | 2.40 |
| X20 | 25 | 83.33 | 5 | 16.67 | 0 | 0.00 | 2.83 |
| X21 | 16 | 53.33 | 9 | 30.00 | 5 | 16.67 | 2.37 |
| X22 | 23 | 76.67 | 7 | 23.33 | 0 | 0.00 | 2.77 |
| المعدل الكلي | | 67.50 | | 24.17 | | 8.33 | 2.59 |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ج. مشاركة العاملين: يلاحظ من الجدول (7) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (X23-X26) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (42.50%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (17.50%) ونسبة المحايدین بلغت (40%) وجاء كلاً بوسط حسابي قدره (2.25%). ومن المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق الإيجابي هو المؤشر (X24) والذي ينصُ على (يشارك الموظفون في إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تواجهها المنظمة) بنسبة اتفاق (53.33%) يدعمه قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (2.37).

الجدول (7): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لُبعد لمشاركة العاملين

| المؤشرات | أتفق | | محايد | | لا أتفق | | الوسط الحسابي |
|--------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------------|
| | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | |
| X23 | 13 | 43.33 | 12 | 40.00 | 5 | 16.67 | 2.27 |
| X24 | 16 | 53.33 | 9 | 30.00 | 5 | 16.67 | 2.37 |
| X25 | 10 | 33.33 | 14 | 46.67 | 6 | 20.00 | 2.13 |
| X26 | 12 | 40.00 | 13 | 43.33 | 5 | 16.67 | 2.23 |
| المعدل الكلي | | 42.50 | | 40.00 | | 17.50 | 2.25 |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

د. توفير الموارد المادية والمالية والبشرية: تشير معطيات الجدول (8) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشرات (X27-X30) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (80%)، في حين شكّل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات نسبة (2.50%)، فيما بلغت نسبة المحايدین (17.50%) والذي جاء كلاً بوسط حسابي قدره (2.78). وهناك مؤشرات عدة ساهمت في إيجابية هذا المتغير أبرزها المؤشر (X29) والذي ينصُ على (تتوفر لدى المنظمة موارد مادية متميزة

من حيث الأبنية والمكاتب والسيارات والتي تكون مطلوبة لتهيئة بيئة عمل مريحة للعاملين) والذي حصل على نسبة اتفاق (90%) يدعمها قيمة الوسط الحسابي (2.90).
الجدول (8): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لُبعد توفير الموارد المادية والمالية والبشرية

| المؤشرات | أتفق | | محايد | | لا أتفق | | الوسط الحسابي |
|--------------|-------|-------|-------|-------|---------|------|---------------|
| | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | |
| X27 | 24 | 80.00 | 6 | 20.00 | 0 | 0.00 | 2.80 |
| X28 | 22 | 73.33 | 6 | 20.00 | 2 | 6.67 | 2.67 |
| X29 | 27 | 90.00 | 3 | 10.00 | 0 | 0.00 | 2.90 |
| X30 | 23 | 76.67 | 6 | 20.00 | 1 | 3.33 | 2.73 |
| المعدل الكلي | 80.00 | | 17.50 | | 2.50 | | 2.78 |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

هـ. استمرارية التحسين والتدريب: يتضح من خلال الجدول (9) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتهِ (X31-X34) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (76.67%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (5%) ونسبة المحايد (18.33%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (2.72). ومن أهم المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X31) والذي ينصُ على (تسعى المنظمة الى توفير برامج تدريبية باستمرار لموظفيها) إذ حصل على نسبة اتفاق (83.33%) وبوسط حسابي قدره (2.83).

الجدول (9): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لُبعد استمرارية التحسين والتدريب

| المؤشرات | أتفق | | محايد | | لا أتفق | | الوسط الحسابي |
|--------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------------|
| | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | |
| X31 | 25 | 83.33 | 5 | 16.67 | 0 | 0.00 | 2.83 |
| X32 | 24 | 80.00 | 6 | 20.00 | 0 | 0.00 | 2.80 |
| X33 | 20 | 66.67 | 7 | 23.33 | 3 | 10.00 | 2.57 |
| X34 | 23 | 76.67 | 4 | 13.33 | 3 | 10.00 | 2.67 |
| المعدل الكلي | 76.67 | | 18.33 | | 5.00 | | 2.72 |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

و. توفير قاعدة بيانات شاملة: يتضح من خلال الجدول (10) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتهِ (X35-X38) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (62.50%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (6.67%) ونسبة المحايد (30.83%) والذي جاء

كله بوسط حسابي قدره (2.56). ومن أهم المؤشرات التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X38) والذي ينص على (يعمل توفر المعلومات للموظفين على تبسيط الإجراءات الخاصة بالعمل)، إذ حصل على نسبة اتفاق (73.33%) وبوسط حسابي قدره (2.73).
الجدول (10): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية لبعده توفير قاعدة بيانات شاملة

| المؤشرات | أتفق | | محايد | | لا أتفق | | الوسط الحسابي |
|--------------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|---------------|
| | تكرار | % | تكرار | % | تكرار | % | |
| X35 | 16 | 53.33 | 8 | 26.67 | 6 | 20.00 | 2.33 |
| X36 | 18 | 60.00 | 10 | 33.33 | 2 | 6.67 | 2.53 |
| X37 | 19 | 63.33 | 11 | 36.67 | 0 | 0.00 | 2.63 |
| X38 | 22 | 73.33 | 8 | 26.67 | 0 | 0.00 | 2.73 |
| المعدل الكلي | 62.50 | | 30.83 | | 6.67 | | 2.56 |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ثانياً: عرض وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

أ. عرض وتحليل علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية: تشير معطيات الجدول (11) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.718) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الرئيسية الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة).

الجدول (11): نتائج علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي

| المتغير المعتمد | المتغير المستقل |
|-------------------|------------------------------|
| الثقافة التنظيمية | متطلبات إدارة الجودة الشاملة |
| | 0.718 |

N = 30

P <= 0.05

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ويمكن التعرف على نتائج علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة على المستوى الجزئي وفي ضوء الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، من خلال الجدول (12) وكالاتي:

1. تشير النتائج الواردة في الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتحديد الأهداف والسعي لتحقيقها، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.765) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم

- (الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتحديد الأهداف والسعي لتحقيقها).
2. يتضح من خلال الجدول (12) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتزام الإدارة العليا، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.789) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتزام الإدارة العليا).
3. يبيّن الجدول (12) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومشاركة العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.643) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومشاركة العاملين).
4. تشير النتائج الواردة في الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتوفير الموارد المادية والمالية والبشرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.656) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتوفير الموارد المادية والمالية والبشرية).
5. يتضح من خلال الجدول (12) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية واستمرارية التحسين والتدريب، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.796) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية واستمرارية التحسين والتدريب).
6. يبيّن الجدول (12) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتوفير قاعدة بيانات شاملة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.654) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى) والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتوفير قاعدة بيانات شاملة).

الجدول (12): نتائج علاقات الارتباط بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة على المستوى الجزئي

| متطلبات إدارة الجودة الشاملة | | | | | | المتغيرات المعتمدة |
|-----------------------------------|----------------------------------|---|----------------------------|-----------------------------|--|------------------------------|
| توفير قاعدة بيانات شاملة | استمرارية التحسين والتدريب | توفير الموارد المادية والمالية والبشرية | مشارك ة العامل ين | التزام الإدارة العليا | تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها | |
| 0.654 | 0.796 | 0.656 | 0.64 3 | 0.789 | 0.765 | الثقافة التنظيمية |

N = 30

P <= 0.05

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

ب. عرض وتحليل علاقات التأثير للثقافة التنظيمية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة: تشير نتائج تحليل الانحدار والموضحة في الجدول (13) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.653) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.20) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ودرجتي حرية (28,1)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.515)، وهذا يعني الثقافة التنظيمية قد أسهمت وفسرت (51.5%) من الاختلافات الحاصلة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأن نحو (48.5%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (16.246) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة).

الجدول (13): نتائج تأثير الثقافة التنظيمية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي

| الثقافة التنظيمية | | | | | | المتغير المستقل |
|-------------------|---------------|----------------|--------------|---------------|--------------|--------------------|
| F | | R ² | T | | β | |
| الجدولية | المحسوبة | | الجدولية | المحسوبة | β_1 | β_0 |
| 4.20 | 28.653 | 0.515 | 1.697 | 16.246 | 0.886 | 0.94 7 |

N = 30

P <= 0.05

df = (1,28)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

- وبهدف توضيح علاقات التأثير للثقافة التنظيمية في كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفي ضوء الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، فإن الجدول (14) يوضح نتائج تأثير الثقافة التنظيمية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة على المستوى الجزئي وكما يأتي:
1. يتبين من الجدول (14) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (30.784) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.20) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ودرجتي حرية (28,1)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.586)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد أسهمت وفسرت (58.6%) من الاختلافات الحاصلة في تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها ويعود الباقي (41.4%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (17.546) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها).
 2. تشير معطيات الجدول (14) إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في إلزام الإدارة العليا، يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (51.741) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.20) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ودرجتي حرية (28,1)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.622)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد أسهمت وفسرت (62.2%) من الاختلافات الحاصلة في إلزام الإدارة العليا وأن نحو (37.8%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (22.747) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في إلزام الإدارة العليا).
 3. يتضح من الجدول (14) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في مشاركة العاملين، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.540) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.20) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ودرجتي حرية (28,1)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.414)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد أسهمت وفسرت (41.4%) من الاختلافات الحاصلة في مشاركة العاملين ويعود الباقي (58.6%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (12.466) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في مشاركة العاملين).
 4. يتبين من الجدول (14) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في توفير الموارد المادية والمالية والبشرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.226) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

البالغة (4.20) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ودرجتي حرية (28,1)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.431)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد أسهمت وفسرت (43.1%) من الاختلافات الحاصلة في توفير الموارد المادية والمالية والبشرية ويعود الباقي (56.9%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (10.113) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في توفير الموارد المادية والمالية والبشرية).

5. تشير معطيات الجدول (14) إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في استمرارية التحسين والتدريب، يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (46.801) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.20) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ودرجتي حرية (28,1)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.634)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد أسهمت وفسرت (63.4%) من الاختلافات الحاصلة في استمرارية التحسين والتدريب وأن نحو (36.6%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (21.634) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في استمرارية التحسين والتدريب).

6. يتضح من الجدول (14) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في توفير قاعدة بيانات شاملة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (16.828) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.20) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ودرجتي حرية (28,1)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.428)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية قد أسهمت وفسرت (42.8%) من الاختلافات الحاصلة في توفير قاعدة بيانات شاملة ويعود الباقي (57.2%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (12.973) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.697) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية) والتي تنص على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في توفير قاعدة بيانات شاملة).

الجدول (14): نتائج تأثير الثقافة التنظيمية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة على المستوى الجزئي

| | | الثقافة التنظيمية | | | | | المتغير المستقل | |
|----------|----------|-------------------|----------|----------|----------------|----------------|---|------------------------------|
| F | | R ² | T | | β | | | |
| الجدولية | المحسوبة | | الجدولية | المحسوبة | β ₁ | β ₀ | المتغيرات المعتمدة | |
| 4.20 | 30.784 | 0.586 | 1.697 | 17.546 | 0.957 | 1.013 | تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها | متطلبات إدارة الجودة الشاملة |
| | 51.741 | 0.622 | | 22.747 | 0.974 | 0.982 | إلتزام الإدارة العليا | |
| | 15.540 | 0.414 | | 12.466 | 0.679 | 0.921 | مشاركة العاملين | |
| | 10.226 | 0.431 | | 10.113 | 0.662 | 0.886 | توفير الموارد المادية والمالية والبشرية | |
| | 46.801 | 0.634 | | 21.634 | 0.937 | 0.971 | استمرارية التحسين والتدريب | |
| | 16.828 | 0.428 | | 12.973 | 0.689 | 0.926 | توفير قاعدة بيانات شاملة | |

P ≤ 0.05

df = (1,28) N = 30

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء ما تناوله الباحثان في الإطار النظري والميداني، تبلورت جملة من الاستنتاجات الميدانية والتي تُشكل قاعدة أساسية يمكن اعتمادها في بناء المقترحات وهي كالآتي:

1. أوضحت معطيات وصف وتشخيص متغيرات البحث وأبعاده أن المنظمة المبحوثة تولي اهتمام كبير جداً بالثقافة التنظيمية والذي يخلق بدوره قدرات كبيرة تؤثر في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة، وهذا يتطلب من الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة أن تجعل فكر الثقافة التنظيمية تسود ويعبر عنها بحُب التغيير والتوجه نحو تطويرها بعد أن تجعل ذلك جزء من رؤية المنظمة ورسالتها، ويمكن أن تحقق بذلك تعزيز لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

2. تتجه إجابات الأفراد المبحوثين نحو الاتفاق عن أغلب الفقرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة.
3. تتجه إجابات الأفراد المبحوثين نحو الاتفاق عن أغلب الفقرات المتعلقة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة المبحوثة.
4. ترتبط الثقافة التنظيمية بعلاقات ذات دلالة معنوية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يؤشر حُسن اختيار الباحثان لتركيبية متغيرات البحث.
5. أظهرت معطيات تحليل العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث وأبعاده إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير في متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وقد تباين المتغير المستقل في تأثيره في المتغير المعتمد.
6. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة المبحوثة.

ثانياً: المقترحات

1. استكمالاً للمتطلبات المنهجية، وجد الباحثان أنه من المفيد تقديم المقترحات الآتية:
1. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في البنك المركزي العراقي بمفهوم الثقافة واتخاذ الإجراءات التي تزيد من مستوى فهم وإدراك موظفي البنك لثقافة البنك التنظيمية على النحو الذي يعزز الانتماء التنظيمي لموظفي البنك المركزي العراقي.
2. تعزيز مهارات الموظفين الإبداعية عبر نشر قيم وأخلاقيات العمل داخل البنك عوضاً عن اعتماد القواعد الرسمية فقط.
3. ضرورة تفعيل مشاركة العاملين عبر المناقشات وتبادل الآراء والافكار على النحو الذي يعزز من مستوى عملهم داخل البنك، وبالتالي تعزيز مستوى عمل البنك نفسه على النحو العام.
4. وجوب نشر ثقافة الجودة الشاملة والسعي لتطبيقها من قبل الإدارة العليا، من خلال نشر تعليمات وإجراءات تطبيق الجودة وكيفية تعزيزها باستمرار، وجعلها هدفاً يطمح الجميع لتحقيقه داخل البنك.
5. توفير الأجواء الملائمة التي تساعد الموظفين داخل البنك على استثمار المعلومات التي تتاح له من قبل إدارة البنك المركزي، لأجل خدمة البنك وتعزيز مستويات عمله مستقبلاً.
6. الاهتمام بتطوير الموظفين داخل البنك باستمرار وذلك عبر توفير برامج تدريبية متنوعة، وكذلك عبر تحفيزهم مادياً ومعنوياً، على النحو الذي يشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة.

المصادر:

1. أءمء، شهناز فاضل، 2009، ءأفر ءءافة ءءنظفمفة فف ءءلب على معوقات الابداع ءءنظفمف / ءراسة اسءطلافة، المجلء العراقفة للعلوم الاقءصاءفة، المجلء 7١، العءء 20، الجامعة المسءنصرفة، بعءاء، العراق.
2. أءمء، مفسر ابراهفم، 2002، الفءوة المعرففة بفن الزفون والمءءء ءراسة نظرفة ءءلففة وفق مفهوم اءارة الءوءة الشاملة، مجلة ءءمفة الرافءفن، المجلء 24، العءء 68، جامعة الموصل.
3. أسبر، لمف ففصل، 2009، مءءل مقءرء لرفع الكفاءة والفعالفة المصرففة من منظور إءارة الءوءة الشاملة / ءراسة مفءانفة على المصارف الءوءمفة فف الءمهورفة العربفة السورفة، رسالة ماجسءفر منشورة، كلية الاقءصاء، جامعة ءشرفن، ءمشق، سورفا.
4. برءاء، منال طه، 2007، واقع ءءبفق أبعاء إءارة الءوءة الشاملة فف ظل ءءافة ءءنظفمفة السائءة فف البنوك العاملة فف قءاع غزة، رسالة ماجسءفر منشورة، كلية ءءارة، الجامعة الإسلامفة، غزة، فلسطفن.
5. ءوفنف، عبءالكرفم إبراهفم، 2008، أءر ءءافة ءءنظفمفة على ءطوفر الموارء البشرفة بالءءبفق على المؤسسة العامة للءعلفم الفنف وءءرفب المهنف، رسالة ماجسءفر منشورة، كلية الاقءصاء والإءارة، جامعة الملك عبءالعرفز، الرفاض، المملكة العربفة السعوءفة.
6. ءوءة، مءفوظ أءمء، 2009، إءارة الءوءة الشاملة: مفاهفم وءءبفقاء، الطبعة الرابعة، ءار وائل للنشر، عمان، الأردن.
7. ءاوف، إفمان عسكر، وءسن، علاء ءفن ءسفن، 2008، مسءلزماء إءارة الءوءة الشاملة وءلاقتها بءءسفن المصرففة / ءراسة ءءبفقفة فف مصرف الرافءفن / البصرة بفروعه ءءالءة، مجلة ءءنف، المجلء 22، العءء 5، هفئة ءءلعم ءءنف، بعءاء، العراق.
8. ءسونف، أءفر عبءالأمفر، 2007، ءءافة ءءنظفمفة وإءارة المعرفة: العلاقة والأءر / ءراسة اسءطلافة لآراء عفنة من مءراء الشركات الصنافة فف ءفوانفة، مجلة القاءسفة للعلوم الإءارفة والاقءصاءفة، المجلء 9، العءء 2، جامعة القاءسفة، ءفوانفة، العراق.
9. ءقف، أئمن عبءالفءاء مءموء، 2006، واقع إءارة الءوءة الشاملة فف وزارة السلءة الفلسطفنفة فف قءاع غزة، رسالة ماجسءفر منشورة، كلية ءءارة، الجامعة الإسلامفة، غزة، فلسطفن.
10. ءوسرف، ءاسم بن ففءان، 2007، ءءافة ءءنظفمفة فف المنظماء الأمفة وءورها فف ءبفب الءوءة الشاملة / ءراسة ءءلففة مقارنفة بفن الإءارة العامة للمرور والإءارة العامة للءنسفة والءوازاء والإقامة بوزارة ءالءفة بمملكة البءرفن، أطروءة ءكءوراه منشورة، كلية ءراساء العلفا، جامعة نائف العربفة للعلوم الأمفة، الرفاض، المملكة العربفة السعوءفة.

11. الشلوي، حمد بن فرحان، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي / دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
12. الشمري، طارق طعمة، 2014، دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسل الأموال / دراسة تطبيقية في مصرف الراجحي فرع الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 11، جامعة الأنبار، الأنبار، العراق.
13. الطائي، رعد عبدالله عيدان وجواد، عادل ياسين، 2014، دراسة الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية / بحث في هيئة النزاهة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 20، العدد 79، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
14. العاجز، إيهاب فاروق مصباح، 2011، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية / دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم - محافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. العوفي، محمد بن غالب، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي / دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
16. محسن، ليث شاكر والدعيمي، علاء فرحان طالب، 2012، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة / بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 7، العدد 21، جامعة بغداد.
17. مهدي، جوان فاضل، 2016، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري العلاقة والتأثير / دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني / بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8، العدد 3، جامعة بابل، بابل، العراق.
18. نجم، بصيرة مجيد، 2003، دور المعلومات المحاسبية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة / دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
19. النعيمي، جبر بن حمود بن جبر، 2006، اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة / دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
20. يوسف، بومدين، 2007، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

21. Abdul Rasid, Siti Zaleha & Abdull Manaf, Mohd Aizat & Quoquab, Farzana, 2013, Leadership and Organizational Commitment in the Islamic Banking Context: The Role of Organizational Culture as a Mediator, American Journal of Economics, Vol. 3, No. 5, Scientific & Academic.
22. Daft, Richard L., 2008, Organization Theory and Design, 9th Ed., South-Western, Cengage Learning.
23. Donnell, Orla & Boyle, Richard, 2008, Understanding and Managing Organizational Culture, 1st Ed., IPA, Dublin, Ireland.
24. Goetsch, D. & Davis, S., 1997, Introduction to Total Quality Management: Production, Processing and Services, 2nd Ed., Prentice-Hall, .U.S.A.
25. Lunenburg, Fred C., 2011, Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z, National Forum of Educational Administration and Supervision JOURNAL Vol. 29, No. 4.
26. Štok, Zlatka Meško, Markič, Mirko, Bertoncej, Andrej, & Meško, Maja, 2010, Elements of organizational culture leading to business Excellence, Journal of Economics and Business, Vol. 28, No. 2, SSRN.
27. Tanase, Ion Alexandru, 2015, The Importance of Organizational Culture Based on Culture Transfer, The 9th International Management Conference, Management and Innovation For Competitive Advantage, Bucharest, Romania .

Abstract

The research seeks to demonstrate the impact of organizational culture on the enhancement of the requirements of Total Quality Management through a survey of the views of a sample of employees working in the Central Bank of Iraq, as well as the disclosure of the requirements for Total Quality Management in the researched field.

And to reach the search goal the descriptive analytical method was adopted by designing and constructing a scale that has the ability to measure the main dimensions of the research. The questionnaire was distributed to 30 managers and their assistants as the research sample. In order to analyze

the data some statistical methods have been used to this purpose. The research reached a number of conclusions, the most important one was about finding a significant correlation between the organizational culture and the requirements of Total Quality Management at the level of the organization being investigated. It is possible to refer to the most important recommendations presented by the researchers is the need for the attention of senior management in the Central Bank in the concept of culture and take actions that increase the level of understanding and awareness of employees of the bank to the bank's organizational culture, which strengthens the organizational affiliation of the staff of the Central Bank of Iraq.