جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

(السلوك التنظيمي و اثره في ادارة الجودة الشاملة)

الى قسم ادارة الاعمال وهو جزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال

تقدمت به الطالبة

هبه لبنان أسود

بإشراف

م. الهام نعمة كاظم

٢٠١٨ م ١٤٣٩ هـ

الآية القرآنية

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

{يَرْفَعِ اللَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ}

صدق الله العلي العظيم

سورة المجادلة، الآية (١١)

أ

الاهـــداء

الى ..... من اثار جوانب الرحمة لكل شيء حي

الى ..... الاول قبل الانشاء والاحياء والاخر بعد فناء الاشياء

الى ..... كل من اضاء شمعه في طريق السالكين نحو العلم والمعرفة

الى ..... من نحيا ببركات ودمائهم شهداء العراق العظيم

أهدي هذا الجهد المتواضع الى الأهل والاصدقاء

وكل من ساهم في نجاح هذا العمل

ب

الشكر و التقدير

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد و آله الطيبين الطاهرين ..

وبعد لمن دواعي سروري بعد الانتهاء من انجاز البحث بحول الله وتعالى وقوته ، أن اتقدم بجزيل الشكر و الأمتنان الى الاستاذة الفاضلة المشرفة (**الهام نعمة كاظم**) لما قدمتهُ من آراء وافكار قيمة وتوجيهات سديدة وبناءة فضلا عن تواصلها الدائم في اثناء مسيرة الكتابة مما اضفت عليه أسس الرصانة العلمية السليمة متمنياً لها دوام الصحة والعافية والتوفيق

الباحث

قائمة المحتــويـات

ت	الموضوع	الصفحة
١	الآية القرآنية	أ
٢	الاهداء	ب
٣	الشكر والتقدير	ج
٤	قائمة المحتويات	-
٥	المقدمة	١
٦	المبحث الاول منهجية البحث	٢
٧	المبحث الثاني الجانب النظري	٤
٨	المطلب الاول : السلوك التنظيمي	٤ ــ ١٠
٩	المطلب الثاني : الجودة الشاملة	١١ - ١٥
١٠	المبحث الثالث الجانب العملي	١٦ - ٢٠
١١	المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات	٢١
١٢	الاستنتاجات	٢١
١٣	التوصيات	٢٢
١٤	المصادر	٢٣ - ٢٤
١٥	الملحق	٢٥

الجداول والاشكال

اولاً : الاشكال

رقم الشكل	الاشكال	الصفحة
١	ادارة الجودة الشاملة تربط جميع الانشطة والادوات على هيئة سلسلة متكاملة	١٥

ثانياً : الجداول

رقم الجدول	الجداول	الصفحة
١	يمثل التكرارات والوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لسلوك التنظيمي	١٦
٢	يمثل التكرارات والوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لإدارة الجودة الشاملة	١٨
٤	فقرات المحور الاول السلوك التنظيمي (ملحق ١)	٢٦
٥	فقرات المحور الثاني ادارة الجودة الشاملة (ملحق ٢)	٢٧

المقدمة

يهدف البحث الى تحديد طبقة العلاقة التأثير بين السلوك التنظيمي وادارة الجودة الشاملة وقد انطلق البحث عن مشكلة معبراً عنها بعدد من التساؤلات أستهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لهذه المتغيرات كونها من الموضوعات الحديثة ومن ثم اختيار علاقة التأثير وامكانية تنفيذها في بيئة التطبيق التي هي (مصرف الرافدين – الجانب الايمن) وقد حددت عينة البحث بـ (٢٠٠) فرداً بهدف هذا البحث الى التعريف بمفهوم السلوك التنظيمي وادارة الجودة) واهميتها ويشمل هذا الاهتمام بالسلوك التنظيمي والجودة الشاملة على اختلاف انواعها وانشطتها لما لها من دور كبير وهمم في عملية توجيه الافراد باتجاه تحقيق الاهداف المشتركة ولتحقيق ذلك اختبرت بمجموعة من الادوات الاحصائية واستخدمه الاستبانة كـأداة لجمع البيانات والمعلومات فن عينة البحث خرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية و أخرى تطبيقه شخصيتي حقيقة واقع المصرف وبعدد من التوصيات .

الفصل الاول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة بمجموعة مشكلات

١) ماهي طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي والجودة الشاملة وما اثر هذه العلاقة لمجتمع الدراسة .

٢) ماهي حدود مساهمة السلوك التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة .

ثانياً : أهمية الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوعي السلوك التنظيمي والجودة الشاملة بوصفها أحد السمات الاساسية للعصر الحديث .

يمكن اختصار اهمية الدراسة بالاتي :

(تؤسس هذه الدراسة اساساً لتطوير العلاقة بين السلوك التنظيمي والجودة الشاملة)

ثالثاً : أهداف الدراسة

١) الاشارة الى مستوى ادارة الجودة الشاملة في مجتمع الدراسة .

٢) التعرف على مدى اهتمام الأدوات العليا في ادارة الجودة الشاملة .

٣) وتحديد امكانيات السلوك التنظيمي وتأثيره في الجودة الشاملة .

رابعاً : فرضيات الدراسة :

تنبثق من الدراسة فرضية وهي

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك التنظيمي والجودة الشاملة)

خامساً : تمت الدراسة في (مصرف الرافدين – الجانب الايمن) وتم اختيار عينات عشوائية من المدراء والعاملين في المصرف والموظفين وبلغ عددها (٢٠) بين مدير وموظف .

سادساً : الاسس الاحصائية

تم استخدام الوسائل الاحصائية الاتية

١) المتوسط الحسابي .
٢) الانحراف المعياري
٣) معامل الارتباط

الفصل الثاني : الجانب النظري

المبحث الاول : السلوك التنظيمي

اولا : مفهوم السلوك التنظيمي :

هو دراسة سلوك وادارة العاملين في المنظمة وذلك باعتبار ان بيئة المنظمة لها تأثير كبير على السلوك وتصرفات العاملين ومن ثم انتاجيتهم .

وكذلك عرفه هو تفاعل العنصر البشري مع العناصر الاخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة الهيكل التنظيمي ، البيئة التنظيمية و البيئة الاجتماعية خارج المنظمة .

وكذلك هو فهم وتوقع العاملين في المنظمة ومن ثم التحكم والرقابة في السلوك العاملين بالمنظمة.

وهو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنطقة كأفراد وجماعات داخل المنظمة وذلك لهدف زيادة انتاجية العالمين .(الباقي ، ٢٠٠١: ٣٠ -٣١)

وكذلك عرف هو ذلك الذي يدرس سلوك الافراد داخل المنظمات هو محصلة علوم اخرى اهمها علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسة الاجناس .(عباس ،٨٩)

وكذلك عرف بأنه الطريق الذي يعبر به اعضاء التنظيم عن تفاعلهم (قبولهم او رفضهم) لمحاولات التأثير الموجهة اليهم من عناصر المناخ المحيط بالمنظمة سواء كانت بشرية او مادية .(السلمي ، ص٢٥٠)

ثانيا : انواع السلوك الفردي في المنظمات

١) سلوك أداء العاملين : هو السلوك الفرد نحو القيام بنشاط عمله واداء مهامه المختلفة المرتبطة به .

٢) سلوك الرضا عن العمل : ونعني به درجة الاستيعاب والقناعة التي يحققها الفرد عن عمله ويمثل الرضا عن النواحي المادية و التقنية التي يحققها العمل للفرد من خلال هذا العمل .

٣) سلوك قبول الأشراف والرقابة : هو ذلك السلوك الذي يدفع الفرد أما في اتجاه المنظمة والقوانين الخاصة بالمنظمة واما الى الطريق المعاكس يخالف كل الانظمة ولا يتبع اي قانون وهو مكمل لسلوك الرضا عن العمل والتفاني فيه والسعادة والقيام به وبكل متطلباته.

٤) سلوك قبول التجديد والتطور والتدريب : فالفرد يتقبل التجديد والتطوير والتدريب اذا كان ذلك يتبع في نفسه حاجات ورغبات لم يكن يستطيع تحقيقها الاعن هذا الطريق .

٥) سلوك قبول الجماعة :هو تنظيم اجتماعي معين وفق مزايا وميول مشتركة وهي البيئة المحيطة بالفرد سواء داخل العمل او خارجه .(القريوني : ٢٠٠٣)

ثالثا : عناصر التنظيمي

١) الأفراد :

يمثل الافراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية وهؤلاء الافراد حالات متغيره ومتطورة فهم يختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم .

٢) الهيكل التنظيمي :

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها .

٣) التكنولوجيا :

تمثل التكنولوجيا الاسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة فالأفراد غالباً ما يعملون بأيديهم كل شيء فهم يستخدمون الآلات واساس تكنلوجية معينة في العمل ، و التكنلوجية المستخدمة لها تأثير على الانتاجية .

٤) البيئة :

تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها ايضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع وتشمل البيئة الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع.(الباقي ،٢٠٠١ : ٣٥)

رابعا : أهمية السلوك التنظيمي

يمكن ان نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية :

١) تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الافراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة .

٢) تغير النظرة الى الموارد البشرية جذب الانتباه الى ضرورة الاهتمام تبنية وتطوير هذا المورد ويمكن تحقيقه هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءة ومهارته ومن ثم التعامل مع الافراد بطريقة صحيحة واتخاذ الاجراءات السلوكية التنظيمية كلما تطلب الامر .

٣) تفقد الطبيعة البشرية وجود الاختلافات الفردية التي تميزها هذا السلوك مما تطلب في المنظمة ، فهم وتحليل هذه الاختلافات .(رواية حسن ،٢٠٠٢ : ص٥٢)

خامسا :ابعاد السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة

أولاً : الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة في السلوك الافراد ودوافعه وبالتالي يعتبر معرفة اتجاهات العاملين في المنظمة من الامور الضرورية لان الافراد العاملين يكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ مهامها فالاتجاهات هي المحرك لدوافع الافراد في المنظمة .

ويرى العالم البودت ان الاتجاهات هي احدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ولها اثر في توجه استجابات الفرد نحو الاشياء والموافق المختلفة .

ويعرف اسحق ماوكمانوك هذا السلوك ايجابياً او سلبياً تجاه هدف معين .

ثانياً : ضغوط العمل

يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها مجموعة من المتغيرات التي تتواجد في بيئة عمل الافراد في العمل او في حالتهم النفسية والجسمانية او في ادائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الافراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط (القربوني ،٢٠٠٣)

كما عرف " حمزاوي " هي عبارة عن ناتج التفاعل بين الموظف وظروف العمل وتختلف وجهات النظر ومع ذلك فأن التعارض بين خصائص الموظف وظروف العمل هو السبب الرئيسي لضغوط العمل .

كما عرف هو حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الانسان وتتسم بالشعور والارهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل الى الاعتراف وما يصاحب ذلك عدم الرضا عن النفس او المنطقة والمجتمع بصفة عامة . (عاشور ،١٩٨٩)

ثالثاً : الدافعية والحوافز

تعرف بأنها تلك القوى التي توجه السلوك وتدعم استجابة الفرد طالما اختار تصرفاً معنياً وتمثل الاصرار على السلوك (رواية حسن ،٢٠٠٢)

كما عرف بانه عملية اثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمراره كما انه عملية تنظيم نمط هذا السلوك .(السلمي ،١٩٧٢ :٥٦).

اما الحوافز فأنها تعرف باننا مجموعة من العوامل والمؤثرات والوسائل التي تدفع الفرد ونتيجة للأقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الايجابية التي تترتب على ذلك السلوك (حمزاوي :١٤٨٠)

رابعاً : القيادة الادارية

هي القدرة التي يأثر بها المدير على مرؤوسيه لأقناعهم وحثهم على المساهمة وتوجيهم بطريقة يتسنى بها بين طاعتهم واحترامهم و وولائهم وشذر وخلق التعاون بينهم في سبيل هدف بداية (الباقي ،٢٠٠١ :١٩٠-١٩٦)

كما عرف ، عملية التأثير في الاخرين لتحقيق أهداف محددة وتتضمن القيادة محاولة التأثير في انشطة فرد او مجموعة من الافراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما (المروسي ، عبد الرحمن:٥٥١).

خامساً : الصراع التنظيمي

يعرف بأنه أرباك او تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصب عليه المفاضلة والاختيار بين البدائل .(عطية ،٢٠٠٩)

كما يعرف بانه العملية التي تبدأ عندما يرى احد الطرفين أو يدرك ان الطرف الاخر يعيق او يحبط او على وشك ان يحبط اهتماماته .(مصطفى :٢٠٠٥)

كما عرف بانه نزاع من اجل حصول على النتيجة المرغوبة مما يؤدي الى ظهور العداء (عاشور ،١٩٨٩)

سادساً : الثقافة التنظيمية

تعرف بأنها مجموعة من الاعتقادات والتوقيعات والقيم التي يشترك بها اعضاء المنظمة .(ولين)

وتجمع الدراسات والابحاث على اهمية الثقافة التنظيمية لما لها من اثر واضح وجلي على مختلف العمليات التنظيمية وعلى سلوك العاملين كما تجمع تلك الدراسات على ان الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها .(القربوني : ١٩٨٩)

سادسا : أهداف السلوك التنظيمي

١) تفسير السلوك التنظيمي : عندما تسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما او جماعة من الافراد بطريقة معينة فنحن ندخل في مجال هدف التعبير للسلوك الانساني وقد يكون هذا هو اقل الاهداف الثلاثة اهمية من وجهة نظر الادارة لأنه يتم بعد حدوث الامر او الحدث فأن اي ظاهرة يبدأ بمحاولة التغير ثم استخدام هذا المفهوم لتحديد سبب التعرف .
٢) التنبؤ بالسلوك : يهدف التنبؤ الى التركيز على الاحداث على المستقبل فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين واعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الافراد يتعرف على المداخل التي يكون فيها اقل درجة من مقامة التغيير .
٣) السيطرة والتحكم في السلوك : يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم و اصعب الاهداف فقدما يفكر المدير كيف يمكنه ان يحصل الفرد ، من الافراد ببذل جهداً اكبر في العمل فان هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك ، ومن وجهة نظر المديرين فأن اعظم اسهام السلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق الاداء في المهام (الباقي ،٢٠٠١ : ٦٥)

- **أهداف السلوك التنظيمي**

١) زيادة الفعالية التنظيمية .

٢) توجيه السلوك التنظيمي ليؤدي المهام والواجبات المستندة الى اعضاء المنظمة وفق القواعد والنظم التي تحددها الادارة .

٣) توجيه اعضاء المنظمة للعمل في تعاون وتكامل يحقق للمنظمة التفوق على المنافقين والتميز فيما تقدمه في منتجات وخدمات .

٤) توجيه السلوك التنظيمي للعمل على ارضاء العملاء واشباع رغباتهم وتطلعاتهم باعتبارهم الهدف الاكبر للمنظمة.

٥) حث اعضاء المنظمة على مواجهة ما يصادفها من مشكلات وأزمات بإيجابيه والسعي لعلاجها بأنسب الاساليب و أسرعها .

٦) تشجيع اعضاء المنظمة على الاستزادة من المعرفة واكتساب بالمهارات والقدرات وتوظيفها فيما يساعدها على تطوير اعمالها و خدماتها للعملاء .

٧) حث اعضاء المنظمة على الابتكار والابداع وتطوير منتجات وتقنيات تحقق للمنظمة مزايا تنافسية وقدرات تسويقية تتفوق بها على منافسيها وتضمن لها مركزاً في الاسواق التي تتعامل فيها .

٨) دفع اعضاء المنظمة للحرص على موارد المنظمة والمحافظة عليها وكأنها ملكية خاصة لكل منهم .

٩) حث اعضاء المنظمة على الاحتفاظ بأسرار المنظمة وعدم افشائها للغير.(أ.د. علي السلمي ،٦١٤)

المبحث الثاني : ادارة الجودة الشاملة

اولا : مفهوم ادارة الجودة الشاملة

ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة تفي الترتيبات والأنشطة التي يتم اتخاذها لتأمين جودة المنتج او الخدمة والمحافظة على استمرار جودتها وتطويرها وعرفت بأنها طريقة لإدارة المؤسسة تهدف الى التعاون والمشاركة الفعالة من كل العاملين في المؤسسة من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها وانشطتها حتى تحقق رضا العملاء وأهداف المؤسسة لمصلحة الجميع بما يتفق مع متطلبات المجتمع (عطية ،٢٠٠٩ :٦٦)

مفهوم ادارة الجودة الشاملة يفي الحرص على الاستمرارية في عملية التحسين فأن هذا التشجيع والتحفيز سيزيد من فاعلية العاملين وحماسهم للاستمرار في التطوير والتحسين لذلك فأن من متطلبات تطبيق هذا البرنامج ان تضع المؤسسة نظاماً فعالاً للتحفيز والتشجيع ، يتم بالمرونة ويسهم بخلق شعور الانتماء من العاملين الى المؤسسة (عطية ،٢٠٠٩ : ٨٩)

ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يهدف الى ارضاء العميل وهذا يعني متابعة أفكار العميل ومقترحاته وشكاويه ومتابعة مستوى رضا العميل بالمنفعة التي يحصل عليها من المنتج سواء بجهده المبذول عن قدومه الى اماكن الشراء او دفع قيمتها فهي تحقق التنافسية في الجودة كما تحقق تنافسية في الكلفة .(الوادي ،٢٠١٠ :٢٨)

ثانيا : أهمية ادارة الجودة الشاملة

تتلخص أهمية ادارة الجودة الشاملة في النقاط التالي :

١) انها منهجية قابلة للتغير اكثر من كونها نظام تقليدي يتيح اجراءات وقرارات .

٢) التزام الشركة ، يعني قابليتها على تغير سلوك افرادها لمفهوم الجودة .

٣) تطبيقه ، يعني ان الشركة تهتم لأنشطتها ككل وليس بالمستهلك فقط .

٤) متكامل وبالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجين .

٥) أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المدربين والمنتجين تحسب وانما تحسن سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنميه روح الفريق .(النعيمي ، ٢٠٠٩ : ٤٥).

أما (عطية ، ٢٠٠٩ : ٢١١) اكتسبت ادارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة في الوقت الحاضر اذ انها تعد واحد من ابرز الادوات في المنظمة من خلال تأثيرها وصلتها بكل من المستهلك (اشباع حاجاته) والمنتج وقدرته على التميز في السوق من جهة والمجتمع من جهة اخرى وكذلك فقد اصبحت اساساً للاتصالات التجارية بين الدول وهي تقود نجاح او فشل المنظمات الانتاجية و الخدمية في العالم فضلاً عن انها تعمل على رفع مستوى الاداء و تخفيض التكاليف وتحسين وتطوير اجراءات واساليب العمل ولذلك لابد من ادارتها بطريقة فعالة .

ثالثا : عناصر ادارة الجودة الشاملة

ان أي مدخل او اسلوب يرتكز على مجموعة من العناصر يجب الالتزام بها من قبل الادارة العليا و العاملين حتى تحقق اهداف المدخل عند تطبيقه وهذه العناصر هـــــــي :

١) يذهب (Logo Thetis) الى تحديد عناصر ادارة الجودة الشاملة :

أ- تعهد والتزام الادارة العليا .

ب-المعرفة العلمية

ج- مشاركة العاملين .

د- يطبق التحسين المستمر .

٢) ويحددها (Ciqmba)

أ- التخطيط الاستراتيجي للجودة .

ب-التركيز على المستهلك .

ج- الاساليب والادوات الاحصائية .

د- اساليب تشجيع غرف العمل .

٣) Heizetand Render :

أ- التحسين المستمر .

ب-تمكين العاملين .

ج- المقارنة المرجعية .

د- مفاهيم نظام الانتاج الاتي على مفاهيم كوشا .

ه- المعرفة بأدوات ادارة الجوة الشاملة (الطائي ، ٢٠٠٨ : ٥٠)

٤) تعتمد منظمة (USE) العناصر العشرة

الرؤيا ، الاستراتيجية ، القيادة ، المفاهيم ، القيم ، الطرق ، عملية الموارد البشرية ، المعلومات ونظام الادارة و نظام الجودة الشاملة (الطائي ، ٢٠٠٨ :٥٠)

٥) ويرى (Thomos) اثنى عشر

القيادة الملتزمة البنى والاعلان عن ادارة الجودة الشاملة علاقات حميمة مع المستهلك مع الموارد المقارنة المرجعية زيادة التدريب تنظيم مفتوح تمكن العاملين المعيب الصفري عمليات مرنة .

٦) ويرى (Bank) العناصر التركيز على المستهلك الجودة من اجل الربح انجاز العمل بصورة صحيحة من اول مدة تلف الجودة مقارنة مرجعية مشاركة جميع العاملين . (الطائي ،٢٠٠٥ : ٥١)

رابعا : مبادئ ادارة الجودة الشاملة

١) الاهتمام بالإنسان والتشديد على رضا المستهلك او المستفيد من السلعة او الخدمة وتلبية متطلباته وتوقعاته وفهم حاجاته .
٢) التشديد على النتائج والعمليات معاً بمعنى عدم الاهتمام بالنتائج فقط بل الاهتمام بالعمليات ومتابعتها وايجاد الحلول مستمرة .
٣) الرقابة من الاخطاء ومنع وقوعها في عمل المؤسسة .
٤) الاستمرار بالتعيين وعدم الوقوف عند مستوى معين لان تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة يقتضي عملية تحسين مستمرة .
٥) الاهتمام بنظام العمل والتفكير النظامي الذي من شأنه ان يؤدي الى نتائج التي تسعى اليها المؤسسة .
٦)الاهتمام بالقيادة والادارة بوصف القيادة عاملاً جوهرياً لعمل المؤسسة من خلال اعطاء الاهتمام العالي للعميل والانتاج .
٧) الاهتمام بتطوير خبرات العاملين مستمر عن طريق التدريب والدعم والتشجيع .(الوادي،٢٠١٠ :٨٣)

تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند اليها ادارة الجودة الشاملة غير انهم اتفقوا على مبادئ اساسية تمثلت

١- التخطيط الاستراتيجي : اذ فلسفة ادارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الاعمال اذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد انشطة المنظمة تجاه مهمة و اهداف واحدة لذلك التخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجياً يكون مشتقاً من تخطيط استراتيجية الاعمال (الطائي ،٢٠٠٥ :١٤٥)
٢-التحسين المستمر : يشمل التحسين المستمر كلاً من التحسين الاضافي الابداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة والتحسين في ضل ادارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتحقيق نظام ابداعي يحقق رضا تام للزبون .(العزاوي ،٢٠٠٤ :٤٦)
٣- المشاركة وتفويض الصلاحية : يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم في المشاركة وتعويض الصلاحية : يقصد بالمشاركة وتعويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم في المشاركة الجوهرية لا الشكلية اما تفويض الصلاحية فهي لا تعني مشاركة الافراد بل يجب ان تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً في صنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل اقسامهم (العزاوي ،٢٠٠٤ :٤٧)

٤- اسناد الادارة : ان الاسناد الادارة العليا تذهب الى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة اذ تضع كل منظمة مجموعة اسبقيات فاذا كانت الازمة فأذا كانت الادارة العليا غير قادرة على اظهار التزامها طويل الامد لتحقيق هذه الاسبقيات فلن تنجح في تنفيذ أدارة الجودة الشاملة . (الطائي ،٢٠٠٥ :١٤)

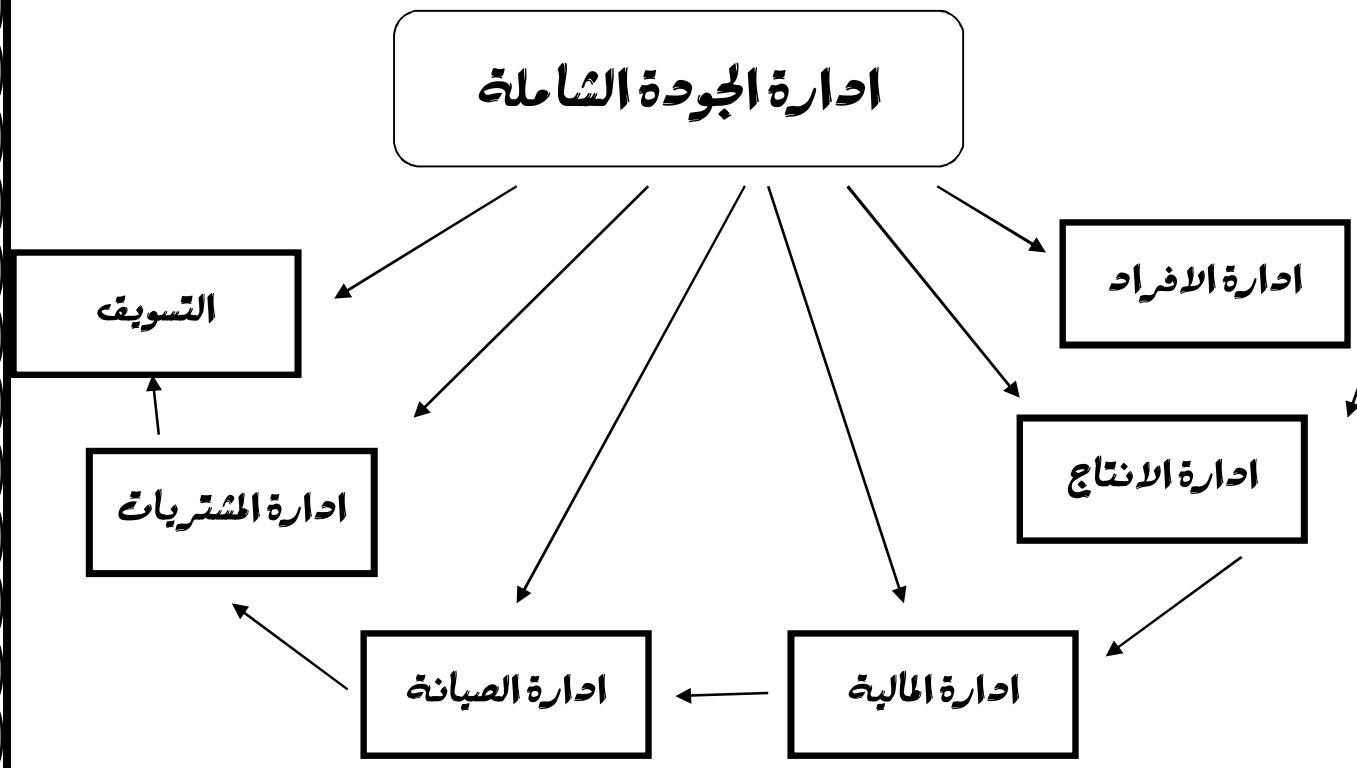
٥- التركيز على الزبون:- يتم من خلال الاستماع الى الزبون بما يؤدي الى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته واحتياجاته وبأقل كلفة وهذه يعني تحقيق حطة الانتاج وعملياته من اجل تدنيه الاسعار ويعد هذا نقطة تحول في انشطة الجودة .(الطائي ، ٢٠٠٥ :١٤٦)

٦- التركيز على العملية : ان تحقيق الرضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الاسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الاسواق لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الانتاجية احد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب المنظمات الصناعية . (الطائي ، ٢٠٠٥ : ١٤٧)

٧- التدريب والتطوير : ينظر الى التدريب والتطوير المستمر على انه وسيلة لتنمية امكانيات الافراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الامثل والتدريب يحتل اهمية مميزة لأنه سلسلة من انشطة المنظمة لتعزيز معرفة الافراد .(العزاوي ، ٢٠٠٤ :١٤٨).

الشكل رقم (١) يوضح

((ادارة الجودة الشاملة تربط جميع الانشطة والادوات على هيئة سلسلة متكاملة))



(الصيرفي ، ٢٠٠٦ :١٢٥)

الفصل الثالث

الجانب العملي

أولا : السلوك التنظيمي

جدول رقم (١)

يمثل التكرارات والوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للسلوك التنظيمي

الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١	7	23 %	11	36 %	4	14 %	5	16 %	3	10 %	3.4	1.5
٢	7	23 %	11	36 %	9	30 %	2	7 %	1	3 %	3.4	2
٣	8	26 %	6	20 %	11	36 %	4	145	1	3 %	3.5	1.6
٤	6	20 %	8	26 %	9	30 %	4	14 %	2	7 %	3.3	1.5
٥	3	10 %	13	43 %	10	34 %	4	145	0	0	3.6	2.2
٦	3	10 %	15	50 %	6	205	6	205	0	0	3.5	2.3
٧	10	34 %	13	43 %	2	7 %	4	14 %	1	3 %	4	2.2
٨	5	16 %	10	34 %	13	43 %	2	7 %	1	3 %	3.6	2.1
٩	8	26 %	9	30 %	8	26 %	4	14 %	1	3 %	3.6	1.5
١٠	6	20 %	16	54 %	6	20 %	1	3 %	1	3 %	3.8	3.4
١١	5	16 %	1	3 %	7	23 %	10	34 %	1	3 %	2.5	1.7
١٢	4	14 %	12	40 %	8	26 %	5	16 %	1	3 %	3.5	1.9
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام											3.475	1.908

تشير الفقرة رقم (٧) وكان الوسط الحسابي لها (٤) وهذا يدل على ان الوسط الحسابي كان ايجابياً مما يعني ان افراد عينة البحث يتفقون على ان ادارة المصرف تهتم بترقية ومشاركة العاملين لتعيين فعالية وكفاءة المؤسسة .

تشير نتائج الفقرة قم (١١) وكان نتائج الوسط الحسابي لها (٢٠٥) وهذا يدل على ان الوسط الحسابي كان سلبياً مما يعني ان افراد عينة البحث يتفقون على ان ادارة المصرف لا تولي الاهتمام الكافي بان تكون ناجحة ومتيسرة وابوية .

ثانياً : ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم (٢)

يمثل التكرارات والوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لإدارة الجودة الشاملة

الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١	2	6 %	7	23 %	11	37 %	7	23 %	3	10 %	2.9	3.2
٢	1	3 %	11	37 %	10	34 %	6	20 %	2	6 %	3.1	2.1
٣	5	17 %	11	37 %	7	23 %	5	17 %	1	3 %	3.3	2.2
٤	10	34 %	14	47 %	2	6 %	3	10 %	1	3 %	3.9	2.4
٥	8	26 %	9	30 %	7	23 %	4	14 %	1	3 %	3.5	1.9
٦	5	17 %	10	34 %	12	40 %	2	6 %	1	3 %	3.6	1.6
٧	6	20 %	7	23 %	10	34 %	4	14 %	2	6 %	3.2	1.5
٨	3	10 %	12	40 %	9	30 %	4	14 %	0	0	3.6	2.2
٩	3	10 %	13	43 %	10	34 %	2	6 %	1	3 %	3.6	2
١٠	6	20 %	11	37 %	10	30 %	2	6 %	1	3 %	3.4	1.9
١١	4	14 %	13	43 %	8	34 %	5	17 %	2	6 %	3.6	1.3
١٢	12	40 %	9	30 %	6	26 %	3	10 %	1	3 %	4	1.5
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام											3.386	1.933

تشير الفقرة رقم (١٢) وكان الوسط الحسابي لها (٤) وهذا يدل على ان الوسط الحسابي كان ايجابياً مما يعني ان افراد عينة البحث يتفقون على ان ادارة المصرف تهتم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المصرف . .

تشير نتائج الفقرة قم (١) وكان نتائج الوسط الحسابي لها (٢٠٩) وهذا يدل على ان الوسط الحسابي كان سلبياً مما يعني ان افراد عينة البحث يتفقون على ان الادارة العليا لا يتوفر لديها القناعة بأهمية مفهوم ادارة الجودة الشاملة .

جدول رقم (٣)

يوضح معامل الارتباط للمتغير الاول السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي / الجودة الشاملة	الثقافة	الشخصية	الصراع التنظيمي	ضغوط العمل
	تعتبر الثقافة مجموعة من المفاهيم والمتطلبات المترتبة بالأفكار السائدة في المجتمع الاداري ويعتمد تطبيقها على دور التنظيم كوظيفية من وظائف الادارة الرئيسة في اي قطاع من قطاع العمل	يمكن وصف الشخصية بانها حصيلة قوى الفرد الداخلية والتي تتفاعل بدورها مع القوى والعوامل والمؤثرات الخارجية وتتأثر شخصية الفرد بشكل مستمر بجميع اشكال هذه القوى	ان الصراع هو خلاف دراك او عدم توافق ينشأ عنه ارباك او تعطيل للنشاط داخل المنظمة فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى احد الافراد الى اعاقة اهداف او معالج الاخرين لأسباب عديدة	ان ضغط العمل يعني اكراه وفر وجهد قوي واجهاد وتوتر لدى الفرد او الاعضاء الجسم او قواه الفعلية .
	0.510	0.532	0.523	0.518

جميع العلاقات المعنوية عند المستوى % 1 من خلال دراسة الجدول نلاحظ الاتي

وجود علاقة ارتباط معنوية بين السلوك التنظيمي وبين الثقافة التنظيمية R=0.51 وهو معنوي بدرجة $P \leq 0.54$ وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى .

ايضا نلاحظ بنفس الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية بين السلوك التنظيمي والشخصية حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.53$ وهو معنوي (0.54) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية .

ايضا نلاحظ بنفس الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية بين السلوك التنظيمي والصراع حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.52$ وهو معنوي (0.54) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة .

ايضا نلاحظ بنفس الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية بين السلوك التنظيمي وضغوط العمل حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.51$ وهو معنوي (0.54) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة .

ومن نتائج الجدول تبين ان معامل الارتباط العام (0.8) اي توجد علاقة ارتباط بين السلوك التنظيمي وبين ادارة الجودة الشاملة وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

الفصل الرابع

الاستنتاجات و التوصيات

اولاً : الاستنتاجات

١) ارتفاع درجة الوعي لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة في مستويات الادارة العليا للمصرف.

٢) ارتفاع درجة الوعي بمفاهيم واهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة من قبل الموظفين ..

٣) العمل على خفض مستوى الضغوط النفسية الادارية الاجتماعية والاقتصادية وغيرها التي يتعرض لها العاملون بالمصارف اثناء ادائهم لوجباتهم اليومية من خلال اقامة الدورات التدريبية لكيفية التعامل مع هذه الضغوط .

٤) ضرورة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل منظمات القطاع المصرفي ، لان الاهتمام بمجال الثقافة لتنظيمية يساهم في تنمية وتطوير مستوى كفاءة وفاعلية الافراد وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية وهذا يتم من خلال تحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها والنهوض بها ويتم ذلك من خلال الدوائر المعنية في المنظمة بهدف تطوير الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اهداف المنظمة .

ثانياً : التوصيات

بناء على نتائج الدراسة تم التوصل الى التوصيات الاتية :

١) اجرت دراسة عن السلوك التنظيمي وعلاقته بالجودة الشاملة تتضمن متغيرات لم تؤخذ في هذه الدراسة .

٢) اجراء المزيد من الدراسات لأبعاد متغيرات السلوك التنظيمي مثل (الثقافة التنظيمية ، ضغوط العمل ، الصراع التنظيمي) وعلاقته بالجودة الشاملة .

٣) اجراء دراسة نوعية بدلاً من الدراسة الوضعية وذلك لان الدراسة النوعية تحصل على اداء و معلومات مهمة من الصعب الحصول عليها ولأنها تؤدي الى فهم المشكلة بشكل اوسع وادق .

٤) تم جمع البيانات بواسطة الاستبانات ولما لها من عيوب توصي الدراسة بأجراء مقابلات شخصية للحصول على نتائج اكثر دقة .

المصادر

١) احمد سيد مصطفى ، (ادارة السلوك التنظيمي) المؤلف القاهرة ،٢٠٠٥.

٢) الباقي ، صلاح الدين محمد ، (السلوك التنظيمي وادارة العاملين في المنظمة) دار اليازوري للنشر والتوزيع ،٢٠٠٥ .

٣) العزاوي ، محمد عبدالوهاب (ادارة الجودة الشاملة) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،٢٠٠٤ .

٤) العلي ، عبد الستار ،(الجودة في ادارة الجودة الشاملة) دار الميسرة للنسر والتوزيع ،٢٠٠٩ .

٥) السلمي ، علي (مفهوم السلوك التنظيمي) جامعة القاهرة ،٢٥٠ .

٦) الصيرفي ، محمد ، (ادارة الجوة الشاملة) ، مؤسسة حورس دولية ،٢٠٠٦ .

٧) الطائي ، يوسف جحيم ، وآخرون ،(نظم ادارة الجودة) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،٢٠٠٥.

٨) القربوني، محمد قاسم (دراسة السلوك الفردي والجماعي) دار وائل للطباعة والتوزيع ،٢٠٠٣.

٩) الوادي ، محمود حسن (ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠ .

١٠) المروسي ، عبدالرحمن ،(السلوك الفردي والجماعي في المنظمة ،٥٥١) .

١١)النعيمي . محمد عبد العال (ادارة الجودة المعاصرة مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات ، دار اليلزوري للنشر والتوزيع ،٢٠٠٩ .

١٢) عاشور ، احمد صقر ، (السلوك الانساني في المنظمات) الدار الجامعية للطباعة والنشر ، مصر ،١٩٨٩ .

١٣) عطية ، محسن علي ،(الجودة الشاملة والجديد في التدريس) ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،٢٠٠٩ .

١٤) رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ٢٠٠٢ .

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استبانة

السلام عليكم

السيد المجيب المحترم

تحية طيبة ...

نضع بين ايديكم الاستبانة راجين منكم الاجابة على فقرات الاستبانة بكل مصداقية وذلك بوضع علامة ☑ في المكان المناسب والهدف من وضع الاستبانة هو استكمال متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في أدارة الاعمال للبحث الموسوم (السلوك التنظيمي واثره في ادارة الجودة) علماً ان المعلومات الخاصة بالاستبانة لأغراض البحث العلمي .

ولكم فائق الشكر مع التقدير

الباحثة

هبة لبنان اسود

المعلومات العامة

الجنس :- انثى ☐ ذكر ☐

العمر :-

المؤهل العلمي :-

مدة الخدمة :-

الباحثة **بأشراف**

هبة لبنان اسود م. الهام نعمة كاظم

المحور الاول : السلوك التنظيمي

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	ثقافة المصرف الفائدة تؤكد على الاداء والاستقرار والكفاءة					
٢	ثقافة المصرف تدعم استقرار نظامه الاجتماعية					
٣	المناخ السائد في المصرف تعاوني ويرجى بالثقة					
٤	تظهر القيادة التزامها ومشاركتها في ترقية وتجنب اداء العمل					
٥	النمط الاداري في المصرف يمتاز بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة					
٦	للمصرف رسالة واهداف محددة ومكتوبة بوضوح					
٧	تعمل القيادة في المصرف على ترقية ومشاركة العاملين لتحسين فعالية وكفاءة المؤسسة .					
٨	ثقافة المصرف التنظيمية والاستقرار الوظيفي مما يساعد على الآراء الجيد					
٩	الثقافة السائدة في المصرف هي التركيز على الولاء والعادات والالتزام العالي					
١٠	تهتم القيادة بآراء العاملين ومقترحاتهم على الابداع والابتكار					
١١	القيادة في المصرف تهتم بان تكون ناجحة وميسرة ابوية					
١٢	ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة وحسن الإداء					

المحور الثاني : الجودة الشاملة

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	تتوفر القناعة لدى الادارة العليا بأهمية مفهوم ادارة الجودة الشاملة					
٢	يتم منافسة انشطة الجودة في اجتماعات الادارة العليا					
٣	يرغب العاملين في المصرف في العمل الجماعي والمشاركة الطوعية لحل مشاكل الجودة					
٤	يتم تشكيل فرق عمل من مستويات تنظيمية مختلفة لتحسين الجودة الشاملة					
٥	يستجيب المصرف لحاجات ورغبات الزبائن لتنفيذ من منتجاته وخدماته					
٦	يتعرف المصرف على من رضا الزبون عن السلع والخدمات القدمة له					
٧	يشجع المصرف على الالتزام بالتعين المستمر وتطوير الافكار					
٨	يعمل المصرف على تحسين مستوى مهارة العاملين ورفع كفاءته					
٩	ضمن استراتيجية المصرف استراتيجية المصرف التأكيد على الجودة الشاملة					
١٠	تركز رسالة المصرف على رضا الزبون كهدف اساسين					