

تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمة: دراسة ميدانية على مصرف شمال أفريقيا جنزور

أبرار مصطفى المقروش، رتاج عبد الحكيم عمر*، ونيس الزريبي

قسم إدارة الأعمال، جامعة طرابلس الاهلية، جنزور، ليبيا

retajabdo69@gmail.com

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمة في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور، وقد صيغت مشكلة البحث في التساؤل التالي ما أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات ، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة من العاملين في المصرف التي يبلغ حجمها (50) مفردة من مجتمع البحث ، والبالغ عدده (110) مفردة ، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها ،التوجه الاستراتيجي أثر على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور، وإن التحسين المستمر والأخطاء الصفرية والتركيز على المستفيدين يؤثران على الأداء في المصرف قيد البحث ، وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند معنوية (0.05) لمعايير الجودة الشاملة على أداء المنظمة ومن خلال هذه النتائج توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات من أهمها العمل على تدريب الموظفين وذلك بتشكيل فرق عمل من أجل تحسين الجودة ، وكذلك الحرص على تطبيق الجودة الشاملة وتصحيح الأخطاء لأن ذلك يوفر الأموال وتزويد الموظفين بمعدلات الأداء بشكل دوري للرفع من كفاءتهم الإنتاجية .

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، أداء المنظمة، دراسة ميدانية، مصرف شمال أفريقيا جنزور

Abstract

This research aims to identify the application of Total Quality Management standards and their impact on organizational performance at the North African Bank, Janzour branch. The research problem was formulated in the following question: What is the impact of applying Total Quality Management standards on organizational performance? The descriptive approach was used to conduct the study through data collection. The questionnaire was distributed to a sample of 50 bank employees from the research population, which totaled 110. The research reached a set of results, the most important of which are: The strategic orientation impacted performance at the North African Bank, Janzour branch, and that continuous improvement, zero errors, and a focus on beneficiaries impact performance at the bank under study. There is also an impact. There is no statistical significance at (0.05) for the comprehensive quality standards on the organization's performance. Through these results, the research reached a set of recommendations, the most important of which is working on training employees by forming work teams to improve quality, as well as ensuring the application of comprehensive quality and correcting errors, because this saves money and provides employees with performance rates periodically to raise their production efficiency.

Keywords: Total Quality Management, Organizational Performance, Field Study, North African Bank, Janzour.

المقدمة :

بعدّ ظهور إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث قد بدأ فعلا خلال النصف الثاني من القرن العشرين وعلى الرغم من نشأته الأمريكية إلا أن تطبيقه وانتشاره كان في اليابان ، وقد بدأ هذا النوع من الإدارة في القطاع الخاص لكن سرعان ما امتدت النظرة لتصل إلى جودة الخدمات العامة التي تقدم للمواطن والمستفيد، سواء قامت بأداء تلك الخدمات مؤسسات خاصة أم جهات حكومية وذلك من منطلق أن الاهتمام بالجودة الشاملة (عبد السلام ، 2014:ص16).

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات المشترك، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع المشترك بيعة وخدمة ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء. والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا المشترك وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بإخلاص في جميع مجالات العمل (مصطفى، 2015:ص38) .

ومن أجل الوصول إلى رضا المشترك ولتلبية رغبات المشتركين وتقديم خدمة بمستوى ثابت يتطلب مستويات عالية وتطوير مستمر في أداء المنظمة في ستة مجالات أساسية، " وهي مبادئ إدارة جودة شاملة " (العزاوي، 2015:ص65) .

(التركيز على المشتركين، التزام الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر، السياسات والاستراتيجيات، النظم الإدارية) وحتى لا تفشل هذه المنظمات وتحافظ على جودة خدماتها وأدائها وتحقيق متطلبات مشتركها الذي يدفع المنظمات والشركات للابتكار، والتطوير والتحسين المستمر للجودة وتقليل التكاليف، يجب على المؤسسات الاستجابة من خلال التطوير والتحسين الديناميكي للأداء، وأيضاً الاستجابة السريعة للتطورات التي تحدث في بيئة العمل (الشعراوي، 2015:ص28)

أولاً : مشكلة البحث

فرضت متطلبات التنمية المعاصرة على المؤسسات الخدمية بشكل خاص ضرورة السعي نحو التحسين المستمر للارتقاء بمستوى الخدمات في سبيل التفوق والتميز لمواجهة احتياجات ومتطلبات المشتركين بتقديم أرقى مستويات الخدمة التي تلي تطلعاتهم وتحقق رضاهم بجهود الإدارة العليا وبمشاركة جميع العاملين ، وذلك من خلال تغيير الأساليب التقليدية في إدارة مؤسساتها والبحث عن ما هو حديث ومتطور من طرق وأساليب إدارية لإدارة أنشطتها المختلفة ، وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة التي تسعى إلى التعرف على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة داخل مصرف شمال أفريقيا ، ومن خلال العمل الميداني للباحثان داخل المصرف لاحظت الباحثان أنه هناك ضعف في مستوى أداء المصرف من ناحية تقديم الخدمات بأكثر جودة ، وهذا يدل على أنه هناك ضعف في تطبيق معايير الجودة الشاملة داخل المصرف ، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمة داخل مصرف شمال أفريقيا جنزور؟

ثانياً : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار التحسين المستمر على أداء المنظمة في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار الأخطاء الصفرية على أداء المنظمة في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار التركيز على المستفيدين على أداء المنظمة في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.

ثالثاً : أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مصرف شمال أفريقيا من خلال:

- 1- بيان درجة تطبيق معايير إدارة جودة الشاملة في مصرف شمال أفريقيا.
- 2- تحديد جوانب القصور والنجاحات في تطبيق إدارة جودة الشاملة.
- 3- التعرف على مستوى الأداء في مصرف شمال أفريقيا.

رابعا : أهمية البحث

تكمن الأهمية هنا في توضيح إدارة الجودة الشاملة عبر مصرف شمال أفريقيا وأثرها على الأداء ، حيث يكتسب هذا البحث أهميته من التطورات التي أفرزتها إدارة الجودة الشاملة في مختلف الإدارات.

- 1- بالنسبة للباحثان: تتمثل في صقل المهارات العلمية من خلال اطلاعهما على العديد من الكتب والمراجع
- 2- بالنسبة للعلم: إضافة علمية للبحوث السابقة التي تعالج نفس الظاهرة، وإثراء المكتبة العلمية بمثل هذا النوع من البحوث.
- 3- بالنسبة للمجتمع: إيجاد الحلول والمشاكل والعراقيل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمة وتأثيرها عليها.

خامس : حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.
- 2- الحدود الزمنية: هي الفترة التي تم فيها جمع البيانات والممتدة من 2024/10/20 إلى 2025/1/20 .
- 3- الحدود الموضوعية: أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمة.

سادسا : منهجية البحث

- 1- منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي الذي يتفق مع هذا البحث .
- 2- المجتمع: جميع العاملين بالمصرف والبالغ عددهم (110) .
- 3- عينة البحث: تم أخذ عينة عشوائية عددها (50) مفردة من مجتمع البحث.

سابعا : أدوات جمع البيانات

- 1- الجانب النظري: تم تجميعه من المراجع المتمثلة في الكتب والدوريات العلمية المتعلقة بموضوع البحث، والاعتماد على شبكة المعلومات (الانترنت).
- 2- الجانب العملي: اعتمدت الباحثان على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من قبل الباحثان ، وتم توزيعها بطريقة عشوائية على عينة البحث ، ثم تجميعها وتحليلها للوصول إلى إجابة عن تساؤل مشكلة البحث واختبار تساؤل مشكلة البحث وفرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك بهدف الوصول إلى نتائج تحقق أهداف البحث.

ثامنا : مفاهيم البحث ومصطلحاته

- 1- إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق تطوير وتحسين مستمر (العزاوي ،2005:ص22).
- 2- الشاملة: تشمل جميع الأفراد والاقسام في المؤسسة مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن القيمة الجيدة للمشارك (العزاوي ،2005:ص23).

3- التحسين المستمر: تحسينات لا تتوقف لجميع العوامل المرتبطة بعملية المدخلات والمخرجات وطرائق وأساليب العمل وأداء وسلوكيات العاملين، طالما هناك تغير في بيئة الأعمال ومتطلبات ورغبات المشتركين (مصطفى، 2015: ص38).

4- أداء المنظمة: يشير إلى مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها ، وغاياتها يشمل ذلك مجموعة من العوامل مثل الإنتاجية، الجودة، رضا العملاء، الربحية (المزوغي ، أبو العيد ، 2024 : ص33).

الدراسات السابقة

1- دراسة الصيداوي (2024): بعنوان " دور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية لشركات " دراسة ميدانية " هدفت هذه الدراسة ، إلى التعرف على دور معايير إدارة الجودة الشاملة ، في تعزيز القدرة التنافسية للشركات وتضمن مجتمع البحث ، كافة المحاسبين والمدراء في الأقسام المحاسبية والمالية ، بالإضافة إلى رؤساء وعمال الورش في شركة فلاح لإنتاج الآلات الصناعية ، وتجارتها المحدودة المسؤولية وتم تصميم استبانة تتكون من 10 فقرات ، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 44 شخص من العاملين في الشركة ، وتم الحصول على 37 استبياناً صالحاً ، وبنسبة استرداد بلغت 84.8% من العدد الكلي للاستبيانات الموزعة ، تم استخدام المنهج الوصفي وأجريت التحاليل الإحصائية باستخدام برنامج الـ " SPSS " .

وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركة، حيث يؤدي تطبيقها إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، وتحسين جودة المنتج، كما يؤدي إلى كسب رضا العملاء وولائهم للشركة كما خلصت إلى أن تخفيض التكاليف، هو البعد الأكثر توفراً، والذي تم الحرص على تطبيقه، من قبل الشركة المدروسة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- دراسة بوزقية (2024) بعنوان " معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة " دراسة تطبيقية على موظفي شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء العاملين، وهل هناك التزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بأبعاد (الجدارة ، السرعة ، الواقعية ، الاهتمام)؟ في شركة هاتف ليبيا للاتصالات من وجهة نظر العاملين بها ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي شركة هاتف ليبيا للاتصالات فرع بنغازي ، واختيرت منه عينة عشوائية بسيطة من الإدارة العليا والوسطى ، وهي إدارة الجودة . المالية والإدارية . الشؤون الفنية . الإدارة القانونية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جهود ضمان الجودة المبذولة من قبل شركة ليبيا للاتصالات ، تفي بمتطلبات بعض أبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، (التخطيط الاستراتيجي ، دعم الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، برامج التدريب والتطوير الأداة ، مشاركة العاملين ، التركيز على العميل ، وهذا ما تم تأييده من خلال عملية اختبار الفرضية الرئيسية ، والتي تم قبولها مع فرضياتها الفرعية ، باستثناء الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بدعم الإدارة العليا.

3- دراسة المزوغي ، أبو العيد (2024): بعنوان " أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة بشركة ليبيا للتأمين فرع طرابلس ، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين وكان عددهم 20 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجودة الشاملة على أداء المنظمة .

4- دراسة أبو زياد (2021): بعنوان " أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي . دراسة في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (112) مديراً في المصارف الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أنها اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

يتشابه هذا البحث مع دراسة الصيدأوي في أن الدراستان استخدموا نفس المتغير المستقل، وهو تطبيق معايير الجودة الشاملة وكذلك نفس المنهج وهو المنهج الوصفي، واستخدموا نفس الأداة وهي الاستبيان واختلف هذا البحث مع دراسة الصيدأوي في أن دراسة الصيدأوي ربطت معايير الجودة مع القدرة التنافسية، بينما هذا البحث ربط معايير الجودة مع أداء المنظمة وكذلك مع اختلاف بيئة العمل.

بينما تشابه هذا البحث مع دراسة بوزقية في استخدامهم نفس المتغير المستقل وهو تطبيق معايير الجودة الشاملة وفي نفس البيئة المحلية، رغم اختلاف بيئة العمل، واتفقا في استخدامهم نفس المنهج وهو المنهج الوصفي.

بينما يتشابه هذا البحث مع دراسة المزوغي وأبو العيد أنهم درسوا نفس المتغير المستقل والتابع وكذلك استخدموا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي ونفس أداة جمع البيانات رغم اختلافهم في بيئة العمل وقد توصلت الدراستان إلى نفس النتيجة وهو وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وأداء المنظمة.

كما تشابه هذا البحث مع دراسة أبوزيد في تناولهم نفس الموضوع وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة واستخدامهم نفس المنهج واختلف مع هذه الدراسة في تناولها متغير الأداء التنظيمي وبيئة العمل.

الإطار النظري

المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة

المقدمة

تواجه المنظمات تحديات كبيرة، ظهرت من ثورة تكنولوجيا المعلومات التي تمثل تغيرات جوهرية ودائمة لكيفية إنجاز الأعمال، إن مدخل التقليدي لإدارة الجودة بمراحل المختلفة أصبح غير قادر بسماته وخصائصه من الوقوف أمام تلك التحديات، ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، يقوم على الإيمان بأن الجودة العالية للمنتج وما يرتبط بها من إرضاء المستهلك يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة.

حيث يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كاملاً لتطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة الشاملة، من خلال تطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون، تمثل الهدف الأساسي لها وأن طريق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير؛ تحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة (علوان، 2015: ص 11).

أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- 1- هي فلسفة الإدارة في إجراء التحسينات المستمرة في جودة أداء العمليات والمنتجات التي تقدمها الشركة (خليل وآخرون، 2002: ص 22).
- 2- إدارة الجودة الشاملة، هو مصطلح يتضمن وصف الشامل لكل عمليات الإنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر، ويهدف إلى التحقق من الشمولية والتكاملية في جودة المنتجات وخدمة المستهلك (علوان، 2015: ص 29).
- 3- وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة إدارة الجودة الشاملة بأنها: السمات والخصائص الكلية للخدمة أو السلعة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمتطلبات أو الحاجات الضمنية (حداد، 2019: ص 119).
- 4- إدارة الجودة: وهي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أداء أفضل (المطيري وآخرون، 2022: ص 2).

- 5- وعرفت الجودة من قبل الجمعية الأمريكية بأنها : مجموعة الخصائص والمميزات للسلع والخدمات التي تعكس قدرتها على تلبية الحاجات الصريحة وضمنية للمستهلك (المزوغي ، ابو العيد ، 2024 : ص 12)
- 6- أما (جوران) فعرفها بأنها ملائمة المنتج للمستخدم (علوان ، 2015 : ص 20)

ثانيا : أهمية إدارة الجودة الشاملة

يظهر الخطيب أهمية الجودة بالنسبة للمنظمات من خلال الآتي (البياص ، الأسود ، 2024 : ص 10)

- 1- ان نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية .
- 2- المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية في ظل الظروف الغير مستقرة التي تعيشها المنظمات.
- 3- المساهمة في تحقيق المشكلات بسهولة ويسر.
- 4- تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة.
- 5- التغلب على العقبات التي تعوق تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- 6- تنمية الشعور بوحدة المجموعة والانتماء والاعتماد المتبادل بين الأفراد في بيئة العمل.
- 7- إحراز معدلات عالية من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة.

ثالثا : أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف المنظمات التي تطبيق إدارة الجودة الشاملة الي ما يلي (السلطي ، الياس، 2014: ص 56)

- 1- اتخاذ كافة الإجراءات الصحيحة لتلاقي الأخطاء، ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة.
- 2- تطوير أداء العاملين عن طريق تنمية مهارات بهدف الاستفادة من كافة الطاقات في المنظمة .
- 3- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة القائمة على الفعالية .
- 4- الاهتمام بمستوى أداء العاملين في المنظمة من خلال المتابعة ، وتنفيذ برامج التدريب والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جمع مكونات النظام (مدخلات - عمليات - مخرجات).
- 5- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة كفاءتها.
- 6- زيادة القدرة الإنتاجية لكل عناصر المنظمة ، وزيادة مرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات.
- 7- خفض التكاليف عن طريق أداء الأعمال بالطريقة السليمة.
- 8- تقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .
- 9- تحقيق الجودة من خلال تطوير المنتجات والخدمات.

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها وتحسين إنتاجها، وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة، اعتمادا على فرق العمل المتجانسة، كما تساهم في مواجهة المشكلات وتساعد في إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي امكانيات وقدرات المنظمة، فالمنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطوير إمكانياتها التنافسية، وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة والضعف التي تملكها والتخلص من نقاط الضعف عن طريق تعديل أساليب العمل وخطط تدريب العاملين إلى الوصول إلى الجودة فالخدمات .

رابعاً: معايير إدارة الجودة الشاملة (خليل وآخرون، 2012 :ص132)

هي المعايير المحددة التي يتم من خلالها التحقق من جودة المنتج أو الخدمة ، وإذا كان خالياً من أي عيب في التصنيع أو مخالف للمواصفات ، ومن بين هذه المعايير .

1- الأخطاء الصفرية :

الأخطاء الصفرية هي مقياس لأداء الجودة ، وأن الأساس فيه هو أن عملها صحيح من أول مرة ، ويمكن أن نوضح الأبعاد الصفرية من خلال الآتي :
أ- إن التلف الصفري يذهب إلى ما هو أبعد من الجودة المقبولة الذي يعني ضمن نسبة الوحدات التالفة المسموحة ، لأنه لم يقبل بأي مستوى مقبول من التلف .

ب- إن المفهوم يقوم على أساس أنه ضروري ليس هو إيجاد التلف في المنتجات ومن ثم إزالته ، وإنما الأساس هو الوقاية من التلف من البداية ، وهو الوقاية من المنبع وليس التصحيح عند المصب .

2- التحسين المستمر :

إن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من المظاهر العمليات محسناً بدقة وفي ضمن الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عليها.

3- التركيز على المستهلك :

تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع .

يقصد بالمستهلك ليس هو المستهلك الخارجي للشركة وإنما يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة.

4- التوجه الاستراتيجي :

يؤدي تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ، وزيادة درجة رضا العملاء (داخليا وخارجيا) وزيادة قدرة المنظمة على استيعاب التغيرات البيئية السريعة ، وزيادة الربحية وتقليل التكاليف ، وتقصير الوقت اللازم لإتمام العمل ، وتقليل نسبة العيوب والأخطاء ، وتنمية المهارات ، وتشجيع عملاء التطوير المستمر .

فلذلك ينظر للأقسام والإدارات داخل الشركة من جانبين مورد ومستهلك في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده .

خامساً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مجاهد ، الغناني ، 2018 : ص 37)

بعد عرض مفاهيم دارة الجودة الشاملة ومراحل تطويرها ، لا بد من عرض السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات بكفاءة وفاعلية .

هذه الخصائص أو السمات يطلق عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن ، وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو الآتي :

1- التزام الإدارة العليا :

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ وإدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة .

فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة ؛ لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة .

2- مسؤولية الجودة :

رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة ، وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة ، بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة المطابقة للمواصفات المطلوبة.

3- التخطيط الاستراتيجي :

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال ، إذا استخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فإن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا يكون مشتقاً من تخطيط استراتيجية الأعمال .

4- التدريب والتعليم :

في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ما يجب على المنظمة أن توفر الترتيب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه ، فإن يكون التعليم بصورة مستمرة وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية.

سادسا : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (السلطي ، الياس، 2014: ص56) .

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل ، وقد حددها "جابلونسكي" في خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي :

المرحلة الأولى : التهيئة أو الإعداد :

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها :

- توضيح الرؤيا الاستراتيجية .

- تحديد رسالة الشركة .

- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة .

المرحلة الثانية : الدراسة والتخطيط :

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة ، وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، يتم التخطيط إلى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد الآتي :

- إعداد خطة أولية للتنفيذ .

- تحديد الموارد المطلوبة للخطة .

- تحديد استراتيجية التنفيذ .

المرحلة الثالثة : التقويم :

تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع الشركة المعنية من حيث :

- دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل (TQM) أو ما يمكن اعتباره ضعفاً عائقاً لعملية التنفيذ ومحاولة تذليلها .

- دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل الشركة ، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال (علوان ، 2015 : ص36) .

المرحلة الرابعة :التطبيق :

وتشمل هذه المرحلة على تدريب الإداريين والموظفين ، ثم البدء بإجراء التغيرات والتعديلات ضمن النشاطات المختلفة داخل المؤسسة ، وتشمل أيضا على إعداد التقارير الدورية لتحديد النتائج والمعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

المرحلة الخامسة : التنويع :

يتم اشتراك كافة أقسام المؤسسة وتنويع المشاركين والخدمات التي تشملها إدارة الجودة الشاملة ومن خلال هذه المرحلة يتم رفع كفاءة وفاعلية تشغيل المؤسسة الصحية (المزوعي ، أبو العيد ، 2024 : ص20) .

سابعاً : متطلبات إدارة الجودة الشاملة (خليل وآخرون، 2002 :ص38-40)

أ- دعم وتأييد الإدارة العليا :

إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمة وبضرورة التطور والتحسين المستمر، ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق .

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة ، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع والالتزام الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح .

أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة في إدارة المنظمة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد .

ب- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة :

العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعد أهم مطلب من متطلبات تنفيذ (TQM) والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير الشركة على كافة المستويات التنظيمية بالشركة .

فالمستهلك هو محور كل الجهود بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع ، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الانتاجية على اختلاف أنواعها في الشركة .

د- التدريب وتحسين المستمر :

إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وتطبيقها تتطلب إلى عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين في الشركة وبدون توقف ، وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه .

وقد استخدم اليابانيون مصطلح كايزن لوصف عملية التحسين ويستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم التلف الصفري لوصف تلك العملية .

هـ- فرق العمل :

تتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الانتاجية ، ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ومتجدد ضمن مجموعات عمل أو حلقات جودة وغيرها ، وأخذ رأي العاملين في جميع المجالات مثل تصميم الوظيفة وإعادة توزيع الأدوار ، وأنظمة تقييم الأداء والأجور والخوافز والترقية وغيرها .

و- وضع معايير للأداء :

إن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المنظمة ، ومقارنتها مع شركة أخرى رائدة في الصناعة أو المجال الذي تزاوله المنظمة والهدف من ذلك هو لوضع معايير جديدة أعلى للأداء ويقاس عليها الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين. ووضع معايير مبتكرة لتصميم المنتج وتصميم العملية والشراء والتخزين وغيرها .

ح- توثيق العلاقة مع الموردين :

يعد الموردون المغذي الرئيسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، حيث يغذيها بالمدخلات الملائمة بالجودة والكمية والسعر والوقت ، وجعل معيار اختيار الموردين يستند إلى عملية تقييم موضوعية لهم من حيث مدى مساهمتهم في إنجاح وتطوير عمليات ومجهودات إدارة الجودة الشاملة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

ثامناً : فوائد إدارة الجودة الشاملة (المطيري وآخرون ، 2022 : ص 2)

لقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد المشجعة التي حصلت عليها العديد من الشركات الصناعية العالمية مثل شركات زيروكس ، كاديلاك ، ديونت وغيرها من الشركات العالمية الصناعية والخدمية ويمكن بيان أهم هذه الفوائد المتحققة من تلك تجارب الشركات وفق ما يلي :

- أ- تحسين الإنتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمر .
- ب- انخفاض في تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح المحققة للشركة .
- ج- تخفيض العمل المعاد وبالتالي زيادة المنتج وتحقيق رضا المستهلك .
- د- تحسن العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من أجل تحقيق أهداف الشركة .
- هـ- إحداث عملية تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بأدائها الشركة من إنتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة .
- و- زيادة معدل العائد على استثمار الشركة .
- ز- زيادة فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج .

تاسعاً : عناصر إدارة الجودة الشاملة (خليل وآخرون ، 2002 : ص76)

إن نظام إدارة الجودة الشاملة و عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية ، والتي ينبغي توفرها بالأساس في الشركة ، أو يفترض أنها موجودة وقد تحتاج إلى الربط المتكامل فيما بينها ، وأن جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف نظام الجودة .

تتمثل هذه العناصر فيما يلي :

- أ- **عملية الجودة** : ويشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية .
- ب- **التكنولوجيا** : يتمثل هذا النظام الفرعي للإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل .
- ج- **الهيكل التنظيمي** : ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة .
- د- **نظام الافراد** : يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم ، والتدريب وتغيير الثقافة وغيرها .
- هـ- **المهام** : وتشمل مهام الجودة ، ووظائف الأعمال ، وغيرها من المهام التنظيمية والفنية والتشغيلية.

المبحث الثاني : أداء المنظمة

أولاً مفهوم أداء المنظمة

يقصد بأداء المنظمة هي " تلك المخرجات أو الأهداف التي تسعى إليها المنظمة لتحقيقها ، ويعكس هذا المفهوم كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف " أي أنه يربط بين أوجه النشاط ، وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المنظمة (العربي ، الشيباني ، 2021: ص 20) .

وتعرف بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام مواردها بكفاءة ، وفعالية وأنه منظومة متكاملة ومتداخلة فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة سواء من خلال الجودة أو المرونة أو القدرة على مواكبة التغيرات وتحسين عملياتها الداخلية والخارجية ، وتحسين أداء التسليم وغيرها من أعمال المنظمة (المزوعي ، ابو العيد ، 2024 : ص 33) .

ثانياً : أهداف المنظمة

- 1- بروز متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن الأداء وهل هو أداء مرضي أو غير مرضي .
- 2- يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازها الشخصي .
- 3- يشكل أداء التقويم ضعف العاملين ، واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها .
- 4- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكان ترقيتهم وتوليهم مناصب قيادية أعلى .
- 5- يعد وسيلة استرجاعية ، لاسترجاع المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة .
- 6- يساهم في تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمؤشرات التنبؤ بعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة .
- 7- يفيد في التخطيط للقوى البشرية بالمنظمة ، فهو يشكل أداء مراجعة لمدة توافر قوى بشرية معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها .
- 8- يمثل أداء اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى ، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين (فطيس ، الجنيف ، 2018 : ص 21) .

ثالثاً : أنواع المنظمات

- 1- **المنظمات الفردية** : يقوم بتأسيسها شخص واحد وهو المالك وعليه فهو المسؤول عن توفير رأس المال اللازم ، وهو المسؤول الوحيد أمام القانون ، إذا حدثت انحرافات أو مخالفات سلبية . ويكفل له القانون حرية التصرف في ممتلكاته ، ويتصف هذا النوع من المنظمات بسهولة إجراءات تأسيسه ومرونة العمل فيه ، حيث لا توجد إجراءات حكومية معقدة تعيق تنفيذ العمل فيه .
- 2- **المنظمات التعاونية** : وهي شكل من أشكال التعاون والذي ينشأ بين عدد من الأفراد الذين يساهمون في رأس المال الذي يكون مقسماً إلى حصص متساوية ، ويطلق على المشروع بتسمية (الجمعية التعاونية) والتي لا تهدف إلى تحقيق الربح بالضرورة ، وإنما الهدف الرئيسي هو خدمة أعضائها وتوفير احتياجاتهم ورغباتهم بأقل الأسعار (الزعي و آخرون ، 2019 : ص 25) .
- 3- **المنظمات الطوعية** : وهي المنظمات التي لا يلعب فيها الفرد دوراً ملموساً وملحوظاً ، ويجد نفسه تلقائياً عضواً فيها ، بحكم الانتماء العائلي أو القومي (المزوعي ، ابو العيد ، 2024 : ص 35) .

رابعاً : خصائص المنظمات

- 1- **الأهلية** : تشكيلات وإجراءات التأسيس القانونية ، وأن لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارفة عليها في المجتمع .
- 2- **النظام الداخلي** : هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع ، ويتضمن كافة المعلومات التي توضح هوية المنظمة .
- 3- **القيادة** : كل منظمة لها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية من أجل قيادة التجمع البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة .
- 4- **التعاون** : أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها .
- 5- **خدمة المجتمع** : وهي تعد من المسؤولية الاجتماعية التي تحملها الإدارة فإنه من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط ، بل لابد من أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع .
- 6- **الشكل العام** : ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يتناسب مع ظروف العمل ، والذي يتم من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة ، وتسلسل السلطة ، وخطوط الاتصال (المنصور وآخرون ، 2019 : ص 18)

خامساً : تحسين أداء المنظمة

إن تبدل التقنية واختلاف كفاءة العناصر المستخدمة الأداء ، واستحداث أهداف جديدة للمنظمة أمر يقتضي ضرورة العمل على التطوير المستمر في الأداء .

حيث أن عملية تحسين الأداء تتم من خلال العمل على تكوين الفرق لعمل من الإدارات المختصة ، بحيث تكون هذه الفرق على إلمام كافي بالعوامل المؤثرة على الأعمال المطلوب تطويرها ، وينبغي أن يكون عمل هذه الفرق شاملاً لجميع الجوانب دون التركيز على جانب دون الآخر ، وذلك حتى يتم الوصول إلى رفع كفاءة الأداء بشكل عام وإحداث التطوير اللازم ، ولا يأتي ذلك إلا من خلال العمل على سد الثغرات وتحديد المعوقات التي تحد من كفاءة الأداء حتى يتسنى العمل على إدخال التعديل والتطوير اللازم في الوقت المناسب وبالتالي تحقق الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفاعلية . وتتصنف عملية تحسين الأداء بعدة صفات منها (المزوعي ، ابو العيد ، 2024 : ص 38) :

- 1- تحسين الأداء يشمل كل مجالات العمل في المنظمة .
- 2- تحسين الأداء مسؤولية كل فرد في المنظمة .
- 3- إن تحسين لأداء عملية مستمرة لذلك ينبغي على المنظمة والعاملون إيلائها اهتماماً مستمراً .
- 4- إن التحسين المستمر في الأداء يحقق التفوق والتميز .
- 5- إن التحسين المستمر يركز على تحسين العمليات وليس النتائج فقط فهو يراجع العمليات ويحسن فيها وصولاً إلى نتائج أفضل .

سادساً : مجالات أداء المنظمة

تعتمد المجالات التي تسعى المنظمة إلى قياسها على أساس أن كل مجال منها يعكس هدفاً تسعى المنظمة إلى تحقيقه ومن هذه المجالات (العربي ، الشيباني ، 2021 : ص 23)

- 1- **الربحية** : وتعتمد مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال متمثلة في نسب ربحية ، وهي معدل العائد على الاستثمار ، والتي تقيس فعالية وقدرة أداء المنظمة بالنسبة إلى منافسيها .
- 2- **تنمية الافراد واتجاهاتهم** : حيث تتم تنمية الأفراد كـمجال أداء رئيس تسعى المنظمة إلى قياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقييم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد احتجاجاتهم الحالية ، والمستقبلية في القوى العاملة ، كما يتم قياس اتجاه العاملين نحو المنظمة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات ، وبطريق غير مباشر عن طريق بيانات الغياب ، ودوران العمل .
- 3- **المسؤولية الاجتماعية** : في هذا المجال تصنع المنظمة مقاييس تلائم طبيعتها ، وبيئتها المحيطة ، بهدف تقويم مدى نجاحها في تحمل مسؤوليتها نحو العاملين ، والموردين ، والمجتمع .
- 4- **الموازنة بين أهداف المدى القريب والمدى البعيد** : حيث تقوم المنظمة بإجراء دراسة متعلقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المستقبل أي عدم التعارض بين الأهداف الحالية ومستوى الأرباح المطلوب تحقيقه مستقبلاً .
- 5- **الإنتاجية** : هي طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الفرد ، المكائن والمنظمات ، والمجتمعات ، وتعرف على أنها مقياس للعلاقة بين المدخلات والمخرجات ، والقدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة ، وتتمثل في علاقة بين مخرجات المنظمة من سلع وخدمات ، وبين مدخلاتها ، وتعد مقياساً لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد ، وطاقات متاحة للمنظمة مما يكفل لها تحقيق أهدافها .

سابعاً : عناصر الأداء

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد ، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي (فطيس ، جنييف ، 2018 :ص22) .

- 1- **المعرفة بالمتطلبات الوظيفية :** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عند الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- 2- **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية ومقدار سرعة الانجاز .
- 3- **المثابرة والثوق :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل ، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل ، وإنجاز في الوقت المحدد ، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

ثامناً : مفهوم مؤشر الأداء

يعرف بأنه مصطلح عام عن أداة قياس ، أو عن معيار لتقدير حالة ظاهرة ما في لحظة زمنية معينة .
أما "كورتو" فعرف مؤشر الأداء على أنه معطية مكتملة تقيس فعالية أو فاعلية كل جزء من سيرورة أو نظام ، وذلك بالرجوع إلى معيار ، خطة أو هدف تم تحديده والاتفاق عليه في إطار استراتيجية المؤسسة (كواشي ، 2019 :ص155) .

تاسعاً : العوامل المؤثرة على أداء المنظمة

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء المنظمة ، بعضها عوامل داخلية ، والبعض الآخر عوامل خارجية ومنها ما يلي (العربي ، الشيباني ، 2018 :ص25) .

أ- العوامل السياسية والقانونية :

- 1- وجود سياسات تحكم أعمال المنظمة .
- 2- مدى ملائمة السياسات مع أعمال المنظمة .
- 3- طبيعة النظام السياسي في الدولة .
- 4- المناخ السياسي العام أثرها على المنظمة .
- 5- القوانين والتشريعات السائدة في الدولة .
- 6- اللوائح والقوانين المتبعة في المنظمة .

ب- العوامل الاقتصادية :

- 1- الموارد الاقتصادية للمنظمة .
- 2- العمالة والبطالة أثرها على المنظمة .
- 3- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثرها على المنظمة .
- 4- النظام الاقتصادي للدولة وأثرها على المنظمة .

ج- العوامل الاجتماعية :

- 1- مصالح وقضايا وحاجات المنظمة والمجتمع .
- 2- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام .
- 3- توجهات المجتمع ونمط حياته .

4- طبيعة العلاقات الإنسانية والمجتمعية .

د- العوامل التكنولوجية :

1- مدى المواكبة للتقدم التقني .

2- أثر التقنية على أداء المنظمة .

3- مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل .

4- مدى توفر التقنية الحديثة في السوق .

هـ- العوامل البيئية :

1- طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمنظمة .

2- نوعية السياسات والقيم والمعايير للمنظمة .

3- الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمنظمة .

4- المجال الذي تتحرك فيه المنظمة .

عاشراً : أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء المنظمة

إن إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني مع كل أفرادها لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة للإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر بالمنظمة ، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي إحداث تغيير تنظيمي يأتي عن طريق قرار استراتيجي يتم اتخاذه من طرف الإدارة العليا بالمنظمة ويتبناه جميع العاملين ، لذلك يتوقع أن يتم هذا القرار عن قناعة وبدعم من الإدارة العليا ، ليشمل كل الوظائف المنظمة فالجودة ليست حكراً على وظيفة معينة ، وإدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة ، بل يتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمنظمة ككل ، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة ، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة أسلوب للتغيير التنظيمي داخل منظمات الأعمال .

ومن خلال هذا التغير يزداد أداء المنظمة وفعاليتها من خلال التركيز على متطلبات العميل ولتحسين المستمر في الخدمات المقدمة مما ينعكس بصورة واضحة على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو الربحية من الاستقرار والاستمرار في تحقيق النجاح (عبد السلام، 2014).

الجنب العملي

أولاً : نبذة مختصرة عن مصرف شمال أفريقيا "جنزور"

مصرف شمال أفريقيا أحد المصارف التجارية العاملة في ليبيا ، يقدم خدماته من خلال 62 فرع ووكالة منتشرة في كامل ربوع ليبيا برأس مال وقدره مليار دينار، ويعمل على فتح فروع جديدة لتقديم خدماته في كامل المدن الليبية وتقييم الخدمات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية .

رؤية المصرف :

التوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية لعملائنا عن بعد من خلال قنوات توزيع المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة وكذلك زيادة الاستثمار المشترك في المستقبل من خلال إدارة المخاطر وتخفيف أثارها وتعزيز العائد للمساهمين للحصول على حصة أكبر من السوق للمصرف لتكوين شركات استراتيجية مع شركائنا ومزودي الخدمة للحفاظ على أصولهم لزيادة كسب رضا وثقة عملائنا من خلال تقديم أفضل الخدمات والمنتجات المصرفية فائقة الجودة بكل يسر وسرعة ومهنية احترافية عالية .

الإجراءات المنهجية

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، ويتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وتطبيقاتها الذي استخدمته الباحثة خلال إجراء دراستهم، ومن ذلك تعريف لمنهجية البحث إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومفردات المستقصي منهم، وكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمها الباحثين في التحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات الميدانية وأخيراً يوضح الأسلوب الإحصائي التي استخدم في معالجة البيانات والمعلومات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة.

1- منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة:

انطلاقاً من أهداف الدراسة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً بواسطة برمجية الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والذي يعتمد على جمع المعلومات من "مجتمع الدراسة، ودراسة الظاهرة مدار البحث كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ولقد تم في هذه الدراسة وضع فرضية رئيسية والفرضيات الفرعية، ليقرر الجانب العملي من الدراسة قبولها أو رفضها، حيث تم قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة، من أجل الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

أ- مجتمع الدراسة:

المجتمع هو مجموع الوحدات التي اختيرت عينة منها بالفعل، وفي دراستنا هذه يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بمصرف شمال أفريقيا فرع جنزور..

ب- عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة عينة عشوائية بسيطة مماثلة لمجتمع الدراسة

2- بناء أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع الدراسة الميدانية. قد تم تصميم الاستبانة وبنائها انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها، وذلك بعد القراءة المتأنية لما أتيح من الأدبيات العلمية والبحوث والدراسات العلمية والجامعية السابقة التي تناولت موضوع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وآثرها على أداء المنظمة.

تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث

تضمنت الاستبانة عدد (5) من الأسئلة الشخصية التي تقيس البيانات الديموغرافية لعينة البحث، وكانت على النحو التالي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة.

وقد صيغت جميع عبارات الاستبيان بصورة محايدة، وأعطى لكل عبارة من عباراتها وزن مدرج على نمط سلم ليكرث الخماسي لتقدير درجة تحقق العبارة للإجابة على فقرات المحاور في الاستبيان وتنحصر الإجابات وفق هذا المقياس في: [موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، (غير موافق بشدة)] وتم تحديد أوزان الاستجابات للفقرات وفق الجدول رقم (1):

جدول (1): يوضح أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي

الوزن	مستوى التطبيق
5	موافق بشدة
4	موافق
3	حايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

وتم تحديد اتجاهات أفراد العينة حسب مقياس ليكرث الخماسي وفق الجدول (2) حيث إن طول الفترة المستخدمة هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد حسبت طول الفترة على أساس أن أوزان الاستجابات الخمسة (1-2-3-4-5) وقد حصرت فيما بينها أربع مسافات كما تم تحديد درجة التطبيق من خلال النسبة المئوية لمستوى التطبيق المستخرجة من خلال المتوسط المرجح لمقياس ليكرث والجدول رقم (2) يبين ذلك.

جدول (2): يوضح الاتجاهات وفق مقياس ليكرث الخماسي حسب المتوسط المرجح

المتوسط الحسابي	أقل من 2	3	أكبر من 3
الدرجة	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة	2.33 / 1	3.66/2.34	5/3.67

وفيما يلي نتائج هذه المقاييس.

أ- الجنس:

جدول رقم (3) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة (%)
ذكر	29	67%
أنثى	14	33%

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن عدد الذكور أعلى من عدد الإناث وأن الفئتين متمثلة في الإجابات وهذا يعني أن المصنف لا يعتمد على فئة معينة من العنصر البشري.

ب- العمر:

جدول رقم (4) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة (%)
أقل من 30	15	35%

26%	11	من 30 – 40 سنة
39%	17	من 41 – 60 سنة
0%	0	من 60 سنة فأكثر
%100	43	الإجمالي

من خلال الجدول (4) يتضح أن الفئة العمرية من 41 – 60 سنة مثلت أكبر نسبة حيث سجلت نسبة 39%، ثم الفئة العمرية أقل من 30 سجلت نسبة 35% وهذا يدل على أن العينة هي من جميع الفئات العمرية.

ج- المستوى التعليمي:

جدول رقم يوضح (5) تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	العدد	المؤهل العلمي
7%	3	شهادة ثانوية أو ما يعادلها
28%	12	دبلوم عالي
44%	19	بكالوريوس
21%	9	ماجستير
%0	0	دكتوراه

من خلال الجدول رقم (5) يتضح أن أكبر نسبة كانت من بكالوريوس حيث مثلت نسبة ما يقارب من 44%، كذلك مثلت نسبة الحاصلين على دبلوم عالي 28%، وكذلك وجود مؤهل الماجستير بنسبة 21% . وهذا مؤشر جيد ولصالح المصرف باعتبار أن معظم العاملين بها من حملة المؤهلات العلمية .

ح- الوظيفة الحالية

جدول رقم (6) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الوظيفة الحالية

النسبة (%)	العدد	الوظيفة
5%	2	مدير الإدارة
5%	2	نائب مدير إدارة
30%	13	رئيس قسم
60%	26	موظف
%100	43	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) يتضح أن المستجوبين من فئة موظف بلغت بنسبة 60% . وفئة رئيس قسم بلغت بنسبة 30% وفئة مدير ونائب مدير إدارة بلغت بنسبة 5% وبذلك جميع المستويات الإدارية شاركت في الدراسة .

خ- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (7) يوضح تصنيف المشاركين في الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة (%)	العدد	سنوات الخبرة
21%	9	أقل من 5 سنوات
12%	5	من 5 إلى 10 سنوات
23%	10	من 11 إلى 15 سنة
44%	19	أكثر من 15 سنة
100%	43	المجموع

من خلال الجدول رقم (7) والشكل (5) يتضح أن سنوات الخبرة من أكثر من 15 سنة مثلت أكبر نسبة حيث سجلت نسبة 44%، ثم سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة حيث سجلت نسبة 23%، ثم تلتها من أقل من 5 سنوات سجلت نسبة 21%، وهذا يعكس أن العينة المختارة تتمتلك الخبرة الكافية للإجابة على أسئلة الدراسة .

تحليل بيانات البحث واختبار الفرضية

1: تحليل أسئلة (فقرات) المحور الأول (معايير الجودة الشاملة)

البعد الأول : التحسين المستمر

يحتوي هذا البعد (5) فقرات ، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التحسين المستمر

ت	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تقوم الإدارة العليا في المصرف بعدد من البرامج بغرض تطوير الخدمات الحالية.	4.162	0.7846	مرتفعة
2	يعمل المسؤولون في الإدارة إلى التحسين المستمر وجلب أحدث التكنولوجيا باستمرار.	4.116	0.7931	مرتفعة
3	تحرص الإدارة على تدريب موظفيها بتشكيل فرق عمل لتحسين الجودة.	3.767	0.9471	مرتفعة
4	تعتمد الإدارة على أساليب جديدة لتحسين الخدمات المقدمة باستمرار.	3.976	0.8860	مرتفعة
5	تسعى الإدارة إلى تقليل الزمن اللازم لإجراءات تقديم الخدمة.	3.907	0.8948	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.985	0.8611	مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن المعدل العام للعبارة الخاصة بالتحسين المستمر جاءت بدرجة (3.985) وبانحراف معياري (0.8611) وحيث أن قيم المتوسط الحسابي أكبر من (3) المتوسط المعتمد في الدراسة، فهذا يدل على أن درجة الممارسات عالية وأن أفراد العينة موافقين على هذا البعد.

البعد الثاني : الأخطاء الصفرية

يحتوي هذا البعد (5) فقرات، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الأخطاء الصفرية

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تقوم الإدارة بتوفير الوقت المستخدم في إعادة تصحيح الخدمات الخاطئة المقدمة للجمهور.	3.976	0.8306	مرتفعة
2	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يوفر على المصرف الأموال المصروفة على تصحيح الأخطاء في الخدمات.	3.814	0.8798	مرتفعة
3	تسعى الإدارة إلى زيادة الكفاءة أثناء العمل وتخفيض الأخطاء الخاصة بالتشغيل.	4.093	0.9210	مرتفعة
4	تقوم الإدارة بتحديد أخطاء العمل بسرعة ومن ثم معالجتها.	3.837	0.8709	مرتفعة
5	تقوم الإدارة باستخدام أفضل الوسائل والأساليب وأحدثها لتقليل الأخطاء.	3.930	0.8279	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.930	0.8660	مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن المعدل العام للعبارة الخاصة بالتحسين المستمر جاءت بدرجة (3.930) وبانحراف معياري (0.8660) وحيث أن قيم المتوسط الحسابي أكبر من (3) المتوسط المعتمد في الدراسة، فهذا يدل على أن درجة الممارسات عالية وأن أفراد العينة موافقين على هذا البعد.

البعد الثالث : التركيز على المستفيدين

يحتوي هذا البعد (5) فقرات ، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التركيز على المستفيدين

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	أهم أولويات الموظفين في المصرف إرضاء حاجات ورغبات المستفيدين .	4.209	0.7090	مرتفعة
2	تراقب الإدارة الشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين ونعمل على حلها .	3.907	0.6836	مرتفعة

مرتفعة	0.7306	4.116	تعتمد الإدارة على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات المصرف وتأخذها بعين الاعتبار عند تطوير الخدمات التي تقدمها .	3
مرتفعة	0.9494	3.837	يتوفر في كل إدارة إميل خاص بالشكاوي والمقترحات بهدف قياس ردة الفعل عن الخدمات المقدمة .	4
مرتفعة	0.9359	3.930	تقوم الإدارة بتشجيع الموظفين على الاصغاء إلى آراء المستفيدين من الخدمة المقدمة من أجل الاستفادة منها في اتخاذ القرارات .	5
مرتفعة	0.8017	3.999	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول السابق أن المعدل العام للعبارة الخاصة بالتحسين المستمر جاءت بدرجة (3.999) وبانحراف معياري (0.8017) وحيث أن قيم المتوسط الحسابي أكبر من (3) المتوسط المعتمد في الدراسة، فهذا يدل على أن درجة الممارسات عالية وأن أفراد العينة موافقين على هذا البعد.

البعد الرابع : التوجه الاستراتيجي

يحتوي هذا البعد (5) فقرات ، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التوجه الاستراتيجي

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تأخذ ادارة المصرف إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة استراتيجية لها .	4.162	0.8144	مرتفعة
2	تسعى إدارة المصرف بفحص أثار تطبيق الخطة الاستراتيجية .	3.907	0.7500	مرتفعة
3	تقوم إدارة المصرف بتغيير الخطة الاستراتيجية باستمرار تبعاً لتغيير حاجات المستفيدين .	3.930	0.8835	مرتفعة
4	تحقق إدارة المصرف أهدافها الاستراتيجية .	4.023	0.7711	مرتفعة
5	يملك المصرف ميزة تنافسية من خلال جودة خدماته	4.139	0.7740	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.032	0.7986	مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن المعدل العام للعبارة الخاصة بالتحسين المستمر جاءت بدرجة (4.032) وبانحراف معياري (0.7986) وحيث أن قيم المتوسط الحسابي أكبر من (3) المتوسط المعتمد في الدراسة، فهذا يدل على أن درجة الممارسات عالية وأن أفراد العينة موافقين على هذا البعد.

2: تحليل أسئلة (فقرات) المحور الثاني (أداء المنظمة)

يحتوي هذا المحور على عشرون (20) فقرة ، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللمحور ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

جدول رقم (12) : التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1.	إيجاد قنوات توزيع ذات كفاءة عالية تقلل من المصاريف المالية	4.069	0.7986	مرتفعة
2.	يعتمد المصرف على استخدام معايير موضوعية تساهم في معرفة أوجه القصور	3.953	0.6154	مرتفعة
3.	أرباح المصرف تنمو باستمرار	4.023	0.7396	مرتفعة
4.	الإيرادات تغطي التكاليف في كافة عمليات المصرف في كافة المراحل من السنة	3.976	0.7711	مرتفعة
5.	قدرة المصرف على الاستثمار في الأصول الرأسمالية في تطور ملحوظ	3.860	0.8042	مرتفعة
6.	يقوم المصرف بإجراء دراسات مقارنة بين أدائها أداء المنظمات المماثلة لها	3.814	0.8523	مرتفعة
7.	المصرف يقارن أدائها الحالي بأداء سنوات سابقة	4.139	0.7740	مرتفعة
8.	المصرف ملتزم بتزويد الموظفين عن معدلات أداء المنظمة بشكل دوري	3.860	0.9899	مرتفعة
9.	يستحوذ المصرف على حصة مميزة في السوق الليبي	4.069	0.7035	مرتفعة
10	تأثير مستوى نجاح المصرف ساهم في ارتفاع عدلات النمو في الحصة السوقية	4.093	0.7500	مرتفعة
11	يعمل المصرف على تقديم خدمات متميزة ومتفردة للمستفيدين لتحقيق المنافسة	4.162	0.8978	مرتفعة
12	يحرص المصرف على تنمية روح الابداع من خلال مواجهة تحديات العمل	3.976	0.8588	مرتفعة
13	المنظمة ملتزمة بالتشجيع باستمرار للعمل على ابتكار أساليب وتقديم مقترحات لإدخال تحسينات جديدة	3.930	0.8562	مرتفعة

مرتفعة	0.9465	3.907	تسعى المنظمة لتكوين فرق عمل لرفع مستوى الأداء	14
مرتفعة	0.7559	4.000	من ضمن المؤشرات التي يستخدمها المصرف في قياس أدائها هو الشعور بالولاء التنظيمي	15
مرتفعة	0.9564	4.116	يوجد بالمصرف أهداف واضحة ومحددة تساعد على رفع مستوى الأداء	16
مرتفعة	0.8785	3.883	يسعى المصرف إلى تقليل الوقت والمسافة للمستفيدين	17
مرتفعة	0.93830	3.976	يعمل المصرف على زيادة جودة الخدمة المقدمة من خلال توظيف الكوادر البشرية المؤهلة	18
مرتفعة	1.045	4.046	يقوم المصرف بتحديد نقاط القوة لكي تستفيد منها في تحسين أحوال الشركة بشكل مستمر	19
مرتفعة	1.1358	3.744	يقوم المصرف بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة لتحقيق من مدى توافقها مع استراتيجيات المنظمة	20
مرتفعة	0.8534	3.980	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط الكلي لعبارات محور أداء المنظمة قد بلغ (3.980) وبانحراف معياري (0.8534) بدرجة ممارسة مرتفعة. وقد تحصلت العبارات رقم (11) والتي تنص على " يعمل المصرف على تقديم خدمات متميزة ومتفردة للمستفيدين لتحقيق المنافسة " على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.162). في حين تحصلت العبارة رقم (20) و التي تنص على " يقوم المصرف بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة لتحقيق من مدى توافقها مع استراتيجيات المنظمة " على اقل متوسط حسابي بقيمة (3.744) وبما أن المتوسط الكلي أعلى من (3) فهذه النتيجة تشير إلى أن درجة الممارسات عالية باتفاق الباحثين .

اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار التحسين المستمر على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور. ولاختبار الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتحسين المستمر على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.
الفرضية البديلة: H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتحسين المستمر على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.
ولمعرفة ما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً لتحسين المستمر) كمتغير مستقل على (أداء المصرف) كمتغير تابع ثم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (13) يبين ذلك.

جدول (13) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر التحسين المستمر على الأداء

القرار عند مستوى 0.05	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
دال	0.029	2.261	0.328	0.111	0.333	التحسين المستمر

يوضح الجدول رقم (13) دراسة أثر التحسين المستمر (كمتغير مستقل) على الأداء (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (2.261) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) بذلك نرفض فرض العدم (H0) وتقبل الفرض البديل (H1) على أساس وجود تأثير معنوي لتحسين المستمر (كمتغير مستقل) على الأداء (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.778) أي يوجد أثر إيجابي، بمعنى أنه كلما زاد التحسين المستمر ارتفع الأداء والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R² أن التغير في المتغير المستقل (التحسين المستمر) يفسر (11%) من المتغير التابع (الأداء) كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.328) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (التحسين المستمر) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (الأداء) بمقدار (0.328). وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتحسين المستمر على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار الأخطاء الصفرية على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور. ولاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الأخطاء الصفرية على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور
الفرضية البديلة: H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الأخطاء الصفرية على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور
ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً (لأخطاء الصفرية) كمتغير مستقل على (الأداء) كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (14) يبين ذلك.

جدول (14) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر لأخطاء الصفرية على الأداء

القرار	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
قبول	0.004	3.095	0.463	0.189	0.435	الأخطاء الصفرية

يوضح الجدول رقم (14) دراسة أثر الأخطاء الصفرية (كمتغير مستقل) على الأداء (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (3.095) بدلالة إحصائية (0.004) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) بذلك نرفض فرض العدم (H0) وتقبل الفرض البديل (H1) على أساس وجود تأثير معنوي للأخطاء الصفرية (كمتغير مستقل) على الأداء (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.435) أي يوجد أثر إيجابي، بمعنى أنه كلما زاد تقليل الأخطاء الصفرية

ارتفع الأداء والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (الأخطاء الصفرية) يفسر (18%) من المتغير التابع (الأداء) كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.463) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (الأخطاء الصفرية) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (الأداء) بمقدار (0.463). وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للأخطاء الصفرية على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار التركيز على المستفيدين على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور. ولاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتركيز على المستفيدين على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.

الفرضية البديلة: H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتركيز على المستفيدين على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور. ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً (لتركيز على المستفيدين) كمتغير مستقل على (الأداء) كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (15) يبين ذلك.

جدول (15) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر لتركيز على المستفيدين على الأداء

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
التركيز على المستفيدين	0.452	0.204	0.465	3.240	0.002	قبول

يوضح الجدول رقم (15) دراسة أثر التركيز على المستفيدين (كمتغير مستقل) على الأداء (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (3.240) بدلالة إحصائية (0.002) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) بذلك نرفض فرض العدم (H_0) وتقبل الفرض البديل (H_1) على أساس وجود تأثير معنوي لتركيز على المستفيدين (كمتغير مستقل) على الأداء (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.778) أي يوجد أثر إيجابي، بمعنى أنه كلما زاد التركيز على المستفيدين ارتفع الأداء والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (التركيز على المستفيدين) يفسر (20%) من المتغير التابع (الأداء) كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.465) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (التركيز على المستفيدين) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (الأداء) بمقدار (0.465). وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتركيز على المستفيدين على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيار التوجه الاستراتيجي على أداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور. ولاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستراتيجي على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور. الفرضية البديلة: H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستراتيجي على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور. ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً (للتوجه الاستراتيجي) كمتغير مستقل على (الأداء) كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (16) يبين ذلك.

جدول (16) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
التوجه الاستراتيجي	0.485	0.235	0.578	3.552	0.001	قبول

يوضح الجدول دراسة أثر التوجه الاستراتيجي (كمتغير مستقل) على الأداء (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (3.552) بدلالة إحصائية (0.001) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) بذلك نرفض فرض العدم (H_0) وتقبل الفرض البديل (H_1) على أساس وجود تأثير معنوي لتوجه الاستراتيجي (كمتغير مستقل) على الأداء (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.485) أي يوجد أثر إيجابي، بمعنى أنه كلما زاد التوجه الاستراتيجي ارتفع الأداء والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد R^2 أن التغير في المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) يفسر (23%) من المتغير التابع (الأداء) كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.578) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (الأداء) بمقدار (0.578). وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوجه الاستراتيجي على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.

5- اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور. ولاختيار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الجودة الشاملة على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.

الفرضية البديلة: H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الجودة الشاملة على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.

ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً (لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل على (الأداء في مصرف) كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (17) يبين ذلك.

جدول (17) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المصرف

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
إدارة الجودة الشاملة	0.516	0.266	0.484	3.853	0.000	قبول

يوضح الجدول (17) دراسة أثر (إدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل على (الأداء في المصرف) كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة الارتباط موجبة وتساوي (0.516) وعليه يوجد أثر إيجابي بين (إدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل و(الأداء في المصرف) كمتغير تابع، أي أنه كلما زادت إدارة الجودة الشاملة زاد وتحسن الأداء في المصرف، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وأصغر من مستوى المعنوية (0.05) بذلك نرفض فرض العدم (H_0) وتقبل الفرض البديل (H_1) على أساس وجود تأثير معنوي (لإدارة الجودة الشاملة) كمتغير مستقل، على (الأداء في المصرف) كمتغير تابع وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن التغير في المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) يفسر (26%) من التغير في المتغير التابع (الأداء في المصرف) كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي (0.484)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (الأداء في المصرف) بمقدار (0.484). وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور).

أولاً: النتائج

من خلال جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. إن الإدارة العليا في المصرف تقوم بعدد من البرامج بغرض تطوير الخدمات الحالية.
2. إن الإدارة تسعى إلى زيادة الكفاءة أثناء العمل وتخفيض الأخطاء الخاصة بالتشغيل.
3. إن من أهم أولويات الموظفين في المصرف إرضاء حاجات ورغبات المستفيدين .
4. إن إدارة المصرف تأخذ إدارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة استراتيجية لها .
5. إن المصرف يعمل على تقديم خدمات متميزة ومتفردة للمستفيدين لتحقيق المنافسة.
6. المصرف لديه أهداف واضحة ومحددة تساعد على رفع مستوى الأداء.
7. إن التحسين المستمر يؤثر على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.
8. يوجد أثر للأخطاء الصفرية على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.
9. إن التركيز على المستفيدين يؤثر على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.
10. إن التوجه الاستراتيجي أثر على أداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.
11. يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء في مصرف شمال أفريقيا فرع جنزور.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج السابقة توصى الباحثان بالتوصيات التالية:

1. العمل على تدريب الموظفين وذلك بتشكيل فرق عمل من أجل تحسين الجودة.
2. الحرص على تطبيق الجودة الشاملة وعلى تصحيح الأخطاء لأن ذلك يوفر الأموال.
3. توفير إيميل خاص بالشكاوى والمقترحات ليساعد في معرفة الآراء عن الخدمات المقدمة.
4. متابعة أثار تطبيق الخطة الاستراتيجية.
5. دراسة الثقافة التنظيمية السائدة ومدى توافقها مع استراتيجيات المصرف.
6. العمل على تزويد الموظفين بمعلومات عن معدلات أداء المصرف بشكل دوري.
7. القيام بإجراء دراسات مقارنة بين أداء المصرف والمصارف المماثلة له.

المراجع :

أولاً : الكتب

- 1- العزاوي ، محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2005
- 2- السلطي ، الياس ، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة ، ط2 ، دار الفكر والتوزيع دمشق ، 2001 .
- 3- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2005 .
- 4- مصطفى ، أحمد سيد ، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل عصري للجودة التنافسية مع ترجمة نصوص مفاهيم وإرشاد منظمة الأيزو، دار وائل للنشر عمان الاردن ، 2005 .
- 5- مراد كواشي ، الأداء الشامل في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار الكتاب للنشر والتوزيع عمان ، 2017

ثانياً : الدراسات

- 1- ابوزقية ، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، دراسة تطبيقية على موظفين شركة هاتف ليبيا للاتصالات بمدينة بنغازي دراسة ماجستير غير منشورة، 2024 .
- 2- أزرو فيصل العربي ، نضال يوسف الشيباني ، أثر العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركة الشراة الذهبية للعمليات النفطية /طرابلس 2021 .
- 3- دراسة ابوزياد ، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي ، دراسة على عينة من المصارف التجارية الفلسطينية ، 2021.
- 4- الصيداوي ، دور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات ، 2024 .
- 5- عبدالرحمن رجب فطيس ، محمد عمار جنيف ، تخطيط الموارد البشرية وأثره على أداء المنظمة ، دراسة ميدانية على تخطيط الموارد البشرية في المصرف الليبي الخارجي ، 2018 .
- 6- عبدالرحمن هشام الهشلمون ، درجة معايير الجودة الشاملة في شركة الكهرباء الخليل ، 2015 .
- 7- فاضل محمد ابوغبين ، محمد عبد الحكيم قجرون ، أثر التوثيق الجيد في نظام إدارة الجودة ، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية العامة للنقل البحري سنة 2018 .
- 8- مبروكة عمر المزوغي ، هناء فتحي أبو العيد ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمة ، دراسة ميدانية على شركة ليبيا للتأمين / فرع طرابلس ، 2024 .
- 9- محمد إدريس مجاهد ، عبدالرؤوف عبد الناصر غناي ، دراسة ميدانية بالشركة العامة للكهرباء ، 2018 .
- 10- يونس هدية ، أثر تطبيق نظام الأيزو 9001 على أداء الشركات المتحدة للأدوية ، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا ، طرابلس ، 2024 .