

العلاقة بين التغيير الإداري والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة**من وجهة نظر القادة في بنك البركة الجزائري****الدكتورة: يوسف إيمان*****جامعة سطيف. الجزائر.1****الدكتور: ربيع المسعود*****جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.**

ملخص: تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك المسيرين في بنك البركة الجزائري لمفهوم التغيير الإداري والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في فروع البنك، ومن ثم محاولة إبراز العلاقة بين التغيير وتوفير العوامل الحرجة. ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة وتم توزيعها على 110 مسيرا في فروع بنك البركة وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 17 وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك إدراك مرتفع للتغيير المستقل التغيير وكذلك المتغير التابع العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة. وأن هناك علاقة قوية بين التغيير وتوفير العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، أي كلما اتجهنا إلى القيام بالتغيير وفرنا مجموعة من العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، العوامل الحرجة، التغيير الإداري. بنك البركة، SPSS

تصنيف JEL: D20, D22, D29, E50, C40

Abstract: The main aim of this study is to know the extent of which managers in the Algerian Baraka Bank recognize the concept of management change and the critical factors of total quality management and their application in the bank branches. And highlight the relationship between the management change and the availability of the critical factors. To reach the study objectives a questionnaire was developed and distributed on a sample of 110 manager. The study results reveal that first, there is a high awareness from the bank managers about both variables the management change as well as the critical factors to TQM. Second, there is a strong relationship between management change and critical factors of total quality management, which means that when management change is practiced correctly, more critical factors of TQM can be reached.

Keywords: Total quality management, Critical factors, management change. AL Barak bank, SPSS.

JEL Classification: D20, D22, D29, E50, C40.

I- تمهيد:

تواجه المنظمات تحديات متزايدة نتاج للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى تغيير خصائص الأعمال بشكل جذري، وإلى تسارع كبير في المنافسة وعولمة الشركات، وتغيرت المتطلبات ومفاهيم رجال الأعمال، فقد باتت من الضروري لمنظماتنا خاصة الخدمية منها رفع التحدي وتغيير أساليب ونظم العمل التقليدية التي أثبتت محدوديتها في مواكبة تطورات العصر، وفي وقت تسعى فيه المنظمات في العالم إلى تطبيق فلسفات تصنع التميز والإبداع؛ ولعل إدارة الجودة الشاملة أبرز هذه الفلسفات الحديثة. وحتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح؛ فلا بد من إعلان القطيعة مع ممارسات الماضي وإحداث التغيير الإيجابي، فالقيادة عليها القيام بتغييرات في طرق التسيير وإدارة العمليات، وأن تلعب دورا محوريا في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة في لمنظماتهم. كما عليها توفير العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة أي توفير متطلبات تطبيق هذه الفلسفة. وسنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء

* rebiemessaoud@yahoo.fr

** yousfi_imate@yahoo.fr

على هذه الجزئية أي العلاقة بين التغيير وتوفر العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من خلال طرح التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية التالية:

■ هل هناك علاقة بين التغيير الإداري وتوفر العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة؟

- 1- هل هناك مستوى إدراك مرتفع لدى العاملين في بنك البركة لأهمية التغيير الإداري ؟
- 2- هل هناك مستوى إدراك مرتفع لدى القادة الإداريين في بنك البركة للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة؟ (التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، التقييم، التدريب، التواصل الفعال، التمكين، التحفيز) ؟
- 3- هل هناك مستوى إدراك مرتفع لدى القادة الإداريين في بنك البركة لعوائق إدارة الجودة الشاملة؟
- 4 - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التغيير الإداري وتوفر العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي. $\alpha \leq 0,05$ في بنك البركة الجزائري

1- التغيير الإداري

1-1 مفهوم التغيير

كلمة التغيير تشمل رصد البيئة لتحديد المخاطر والفرص؛ وتفسير الأحداث وشرح لماذا نحتاج إليه، هل هو تغيير كبير؛ توضيح الرؤية الملهمة؛ المخاطرة لتشجيع التغيير، وبناء تحالف من المؤيدين لتغيير كبير، وتحديد كيفية تنفيذ مبادرة جديدة أو تغيير كبير¹. ويرى T. Hafsi et B. Fabi أن التغيير يجب أن يكون شامل وأساسي، بحيث يمس وظائف المؤسسة، وفي الوقت نفسه يجب التفاعل مع المحيط الخارجي والتناغم معه وإلا فلن يكتب النجاح للتغيير². كما عرف على أنه وضعية غير مرغوب فيها تستدعي التغيير والبحث عن حلول جذرية وتنظيم ومنهجية جديدة في العمل للمنظمة³ أو التراجع عن طريقة أو منهج عمل، لكن هذا التغيير يجب أن يكون موجه نحو هدف أو نقطة وصول واضحة، أخذاً في عين الاعتبار المحيط ومختلف خصائصه المستديمة. وبمنظرة بعيدة قد يمس هذا التغيير عمق المنظمة بهدف الوصول إلى تحسين أداء هذه الأخيرة⁴. فغالبا ما يؤدي التغيير إلى شيء خلاق أو مبدع هذا هو الاعتقاد السائد، إن الحاجة للتغيير لها علاقة بالتفكير الإبداعي فالتغيير والإبداع مرتبطان بطريقة قد تكون غير مفهومة لكنهما مرتبطان⁵ ويمكن اعتبار إعادة الهندسة طريقة من طرق التغيير وهي تعتمد على إعادة تصميم جذري للمؤسسة وإعادة النظر في العمليات الأساسية لتحقيق تحسينات كبيرة في أداء المؤسسة مثل الجودة، التكلفة، الخدمة، السرعة. هذا الأمر يتطلب العودة إلى القاعدة في أسفل الهرم التنظيمي لتشريح العملية خطوة بخطوة ولمعرفة رأيها في كل خطوة في نهاية الأمر يجب إزالة كل خطوة أو عملية غير ناجحة من شأنها أن تكون عامل سلبي في أداء المؤسسة، والحفاظ على كل ما هو جيد. في بعض الأحيان قد يكون الحل الوحيد للقيام بالتغيير هو إعادة الهندسة لتصبح فعالة مرة أخرى، وفي بعض الأحيان قد تكون لها عواقب وخيمة لهذا من المهم جيدا دراسة الخطوات خطوة بخطوة، وإعادة الهندسة ليست مفهوم جديد فهي معروفة من قبل وهناك ستة خطوات متميزة للقيام بذلك⁶:

- التركيز على المخرجات بدل المهام: على المنظمة أن تنظر إلى مخرجات المؤسسة نظرة عامة وشاملة ولا تنظر إليها نظرة مهمة بمهمة أو وظيفة بوظيفة لأن هذا من شأنه أن يقصر نظر المؤسسة على المدى البعيد.

- الأفراد الذين هم أقرب إلى العملية من المفروض أن يكونوا جزءا من هذه العملية، وعلى القادة أن يكونوا أكثر ميلا وقبولا لنمط تشاركي في اتخاذ القرار.

- إشراك وظيفة إدارة المعلومات وعدم اعتبارها جزءا منفصلا من المؤسسة أو وظيفة منفصلة لأن منتجي المعلومات ومالكها هم عنصر مهم في نجاح التغيير وهي في الأصل عملية تشاركية يتشارك فيها الأتباع والقوى العاملة بصفة عامة.

- تأكد أن لديك استراتيجية واحدة تنافسية في هذه الحالة يجب أن يظهر المديرون والقادة أنهم مقتنعون بعملية التغيير نحو هذه الاستراتيجية، فعادة القادة تكون لهم الصورة واضحة وكبيرة أما المديرين فهم يعرفون ما سيقومون به وآلية القيام بذلك.

- الإدارة العليا منوط بها بذل قصارى جهدها لهذا دائما ما نعتبر أن القيادة والإدارة العليا هي المسؤولة والمتميزة، فالقائد منوط به تطوير نظرة أو رؤية مستقبلية لما ستكون عليه المؤسسة، وإلى أين تريد أن تذهب بالمؤسسة وكيف ستذهب بالمؤسسة بهذه الرؤية والمسيرين هم الأفضل دائما في وضع التغيير على السكة، فهم يحسنون تطوير الميزانيات وتخطيط العمليات وتخصيص الموارد.

- توليد شعور بالحاجة الماسة للتغيير: المسيرين قادرين على التواصل وتوليد الحاجة بالتغيير مع العاملين لكن القائد يمكن أن يولد أكثر هذه الحاجة ويثير الاهتمام ويدفع العاملين لتبني التغيير وإعادة الهندسة، من المفروض أن القائد هو الأقدر على فعل هذا ولكن ليس دائما.

2-1 أسباب حدوث التغيير الإداري

التحديات المحلية والعالمية التي تفرض نفسها أو التي تتم قراءتها أو استشرفها من خلال إدارة حكيمة متفتحة هذه التحديات تحتاج إلى برامج وخطط تتعامل معها على أرض الواقع، بما يكفل الاستفادة منها وتقليل أثارها وسلبياتها⁷.

الابتكارات والاختراعات الجديدة تعين المؤسسات في السوق على التنافس في بيع السلع والخدمات، وتعد الابتكارات جوهر التنافس في بيع السلع والخدمات، الأمر الذي يفرض متابعة الاختراعات بل محاولة الاختراع، والعمل على إحداث تغييرات في الموارد فالاعتماد على مورد بعينه خطر داهم في يوم ما لذا فإن تنوع الموارد المادية والبشرية مهم، القيادة أمر مهم لاسيما في منظمات الجودة الشاملة، فمنظمات الجودة الشاملة تقوم بتغييرات كبيرة في طرق التسيير وإدارة العمليات، بطريقة جديدة و ينبغي أن يكون نفوذ القادة على أتباعه سببا للتغيير، فالقادة والمديرين يجب أن يلعبوا دورا محوريا في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم، لذلك فإنه تقع على عاتق المديرين التنفيذيين في المنظمات، والقيادة العليا، رسم مستقبل منظماتهم، فالقائد هو الذي يدفع الأفراد للعمل، وليتحولوا من أتباع إلى قادة، والقيادة إلى رجال وعوامل للتغيير⁸.

3-1 مقاومة التغيير الإداري

سوف تكون هناك محاولات لتأخير التغيير أو مقاومته. وإثارة الجدل حوله، وزيادة الصراعات وزرع عدم الثقة، ولا شك أن التأثيرات السلبية الناجمة عن تنفيذ أي تغيير جوهري يمكن أن يقوض الالتزام التنظيمي، وزيادة معدل دوران رأس المال فيما بين العاملين الذين لديهم خيارات أكثر جاذبية للعمل وخاصة أصحاب الشهادات العليا والقيادات العليا كذلك. وعلى العكس من ذلك فالعاملين الذين لديهم أقل مهارة أو كفاءة فإنهم سيكونون وقود التغيير. ومن أجل تحسين العلاقات الإنسانية وقيادة التغيير إلى النجاح قد تلجأ المنظمة إلى زيادة الأجور وهذا ما قد يشكل خطرا على جهود التكيف مع المحيط خاصة المحيط الخارجي، فعندما تستخدم المنظمة نسبة كبيرة من الأموال الفائضة من أجل تحسين الأجور والتعويضات للعاملين لاستمالتهم للتغيير فسوف يكون هناك استثمارات أقل في الأنشطة التي تروج للتكيف في المستقبل، مثل البحوث وتطوير المنتجات.

عندما يكون هناك أولوية قصوى لحماية الأفراد وامتيازاتهم واستحقاقاتهم وأمنهم الوظيفي فإن خطوات التغيير لن يكتب لها النجاح لأن مثل هذه المنظمات عفا عليها الزمن. مقاومة التغيير من طرف العاملين تتطلب إبداع مع العاملين أو رأس المال البشري لا يكون هناك أثر سلبي على العلاقات الإنسانية في حال لم يتكيف مع التغيير، فعادة ما يتطلب التغيير موارد مالية ضخمة محولة من استخدامات أخرى لإجراء التغييرات اللازمة، وفي المقابل سيكون هناك موارد محدودة أو أقل موارد لتلبية الاحتياجات الفردية للأعضاء، وفي هذه الحالة يجب على القائد المبدع التضحية أو طلب التضحية من الأتباع من أجل إجراء التغييرات من أجل دفعها إلى الأمام وإزالة المسبات التي كانت تعوق تطورها في ظل تهديدات خارجية متواصلة، وأثناء التغيير هناك وقت أقل وتفكير أقل في منح الاهتمام بمنحى العلاقات الإنسانية مثل ما يجري في الحالات العادية، فسيكون هناك تسامح أقل مع الأفراد الذين لا يمتلكون المهارات اللازمة للتكيف مع التغيير، أو الكفاءات المناسبة لتنفيذ التغيير، تغيير كبير من المرجح أن يثقل كاهل المنظمة لكنه ضروري، سيؤدي إلى تغير في الأدوار، العلاقات، السلطة، الحالة والمكانة الاجتماعية، ويكون الأفراد قد اقتلعوا من أماكنهم وانتقلوا إلى مواقع مختلفة، والجوانب الهامة من ثقافة قديمة قد تكون فقدت⁹.

4-1 التغيير نحو الجودة الشاملة

القيادة الإدارية العليا في بعض المنظمات تدرك الحاجة للتغيير وأهميته في رفع تنافسية المنظمة، غير أنها تعرف نقصا في القيام بالتغيير، فالتغيير الناجح هو الذي لا يركز على الهيكل التنظيمي والنظام بل يعتمد على فرق العمل أكثر، وهذه لا تكون إلا بعد كتابة المهمة والرؤية، وتحليل العوامل الحرجة للنجاح Analysis of The critical success factors، ومعرفة وفهم العوامل التي تشكل مفتاحا لنجاح عملية التغيير.

القيادة الإدارية العليا في قيامها بعملية التغيير يجب أن تعزز التزام الأفراد بذلك، وتعزز كذلك التواصل معهم بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المنظمة. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد لا يعود فقط للالتزام بل يعود أيضا للتخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وللألية والمهارة والميكانيزم المطبق. العوامل المهمة أو الخطوات التي يجب ألا تهمل أبدا في الهيكل التنظيمي للمنظمة هي؛ جمع المعلومات، إدماج تكلفة الجودة، فرق العمل، نظام الجودة، والتدريب. ومن المهم جدا عند البدء في تطبيق نظام تحسين الجودة أن يكون هناك توازن بين هذه العناصر الثلاثة نظام الجودة وفرق العمل وأدوات الجودة. فهذا يعني أنه عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة ما يجب أن تدمج مع استراتيجية المنظمة من خلال فهم بنية العملية الإدارية وإشراك الأفراد في العملية. وعلى القيادة من خلال عملية التحليل والتقييم الذاتي أن تعتمد إلى عملية القياس وتحديد الفرص للتحسين ودمج الأفراد أيضا في هذه العملية. فالفرص التي يوفرها المحيط من المفروض أنها تستغل في عملية التحسين أو إعادة الهندسة/التصميم. وقياس الأداء أيضا يجب أن يعتمد على العملية في حد ذاتها وكذلك التغذية الراجعة¹⁰.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني تغيير ثقافة المنظمة التي تعتمد على عدد من العناصر؛ سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم، معايير نتائج فرق العمل، القيم السائدة والمتبناة من المنظمة، قواعد العمل التي تسمح بتطور المنظمة، مناخ العمل. فأي منظمة هي بحاجة إلى رؤية تضم الدليل العملي للفلسفة المطبقة، القيم الأساسية والمعتقدات، القواعد المحددة للعمل، ومناخ العمل، الرؤية والرسالة. وتتوقف فعالية المنظمة على مدى تحكم الأفراد في القواعد وتحركهم تجاه الأهداف والغايات المشتركة، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على المراقبة الداخلية والخارجية للأفراد، وبالتالي فإن كل فرد هو مسؤول على عمله وأدائه. والتغيير لن يكون سهلا ويحتاج إلى علاقات المسيرين وجهد كبير للقيام بذلك، وفي المقابل إذا أعطى العمال الفرصة ليكونوا جزءا من عملية اتخاذ القرار وتم ربط ذلك بالاحترام وإذا تم الحفاظ على كرامتهم وتم إعطائهم الفرصة ليتعلموا¹¹.

أثبتت الدراسات أن قيادة التغيير إلى النجاح يتطلب وجود الرؤية وخلق إحساس بضرورة التغيير، فالرؤية تساعد على جهود التغيير؛ وتطويرها. ويمكن القول إن القيادة هي الرؤية فمسيرى الغد لن يكونوا كما كانوا في الماضي) ارجع

إلى النقاط أربعة عشر لـ Deming) الرؤية هي عامل حرج في أي مستوى من مستويات المنظمة والقيادة تدرك أن التغيير الجذري للمنظمة يجعلها تحصل على مكانة اليوم كفرصة تقربها أكثر إلى الجودة الشاملة. فالرؤية كما هو معروف هي الصورة الحية والمستقبلية الممكنة للمنظمة في الذهن، وهي حلم وأساس معا مرغوب فيه، هذا الإحساس مبني على طريق طويلة انطلاقا من الواقع الحالي للمنظمة لكن بكل تأكيد هذا الحلم ليس من قبيل الأحلام الغير قابلة للتحقق بل هو قابل للتحقق. الرؤية يجب أن تكون واضحة وجاذبة للعاملين في المنظمة، من المفروض أن تكون مرتبطة بحاجات الزبائن، وتغطي استراتيجية المنظمة لتحقيق رسالتها. لهذا يجب أن يشارك في وضعها الجميع، فجودة القيادة تعني عدم وضع الرؤية بشكل منفرد، فبالإمكان رسمها مع المواهب التي تملكها المنظمة أو تطويرها معهم. وفي الحقيقة هناك الكثير من المنظمات التي تميل إلى وضع رؤية بسيطة انطلاقا من المثل الذي يقول قم بالشيء الذي تستطيع فعله فقط. المادة الخام موجودة عند جميع القادة في كل مستويات المنظمة فلا عجب إذن أن يتم التطوير انطلاقا من الأفراد. فربما تكون الخطوة الأولى هي الاستماع للأراء. القائد الذي يطرح أفكار الأفراد للنقاش للحصول على رؤية أفضل تكون مقبولة لدى الأفراد. أما الخطوة الثانية فهي غرس هذه الرؤية في جميع أفراد المنظمة، وفي حال شارك الأفراد في الخطوة الأولى فإن هذا من شأنه أن يسهل الخطوة الثانية أكثر، فعلى القائد ألا ينظر إلى الأفراد على أساس أنهم ألواح حرجية يمكنه أن يملأ ما شاء عليهم. وفي كل هذا مهم أن تكون خطوط الاتصال مفتوحة. فالقائد الذي لديه الرغبة والفضول لديه أفضلية لمعرفة طريقة تفكير أفرادها في المنظمة.¹²

نقل هذه الرؤية للعاملين: قال صاحب كتاب التحكم في التغيير the change masters قبل تحسين الجودة أو تغيير ثقافة المنظمة أو توجيه الإدارة، الأفراد في كل المستويات يجب أن يتشاكوا الرؤية¹³. إن سلوك الجودة أو الالتزام بجودة القيم في المنظمة يفرض أن تكون قيم مثل الزبون، التحسين المستمر، فرق العمل لها الوزن الحقيقي في تفكيرنا ومنظومتنا القيمية، فالقائد الذي يدعوا لمثل هذه القيم عليه أن يحتضنها حقا ولا يكتفي بالأقوال عند القيام بالتغيير فإن الأفراد حساسين لأي كلام فيه كذب أو نفاق، فالقائد بإمكانه أن يتكلم ل 100 ساعة يشرح فيها التزامه بالجودة لكن كلامه سيكون سطحي وغير ملائم للوجدان، ففي دراسة Garvin David وجد أن جودة المنتجات في المنظمة لها علاقة كبيرة بجودة القيم المعبر عنها من طرف المسيرين.¹⁴

- تمكين الآخرين من العمل وفق هذه الرؤية: التخلص من العقبات التي تعترض سبيل التغيير
- تغيير الأنظمة التي تهدد هذه الرؤية وتهدمها؛ تشجيع الإقدام على المخاطرة والأفكار والأنشطة والأعمال الغير تقليدية.¹⁵

- تعزيز التحسينات التي تم إدخالها وإحداث مزيد من التغيير: استخدام المصادقية المتزايدة لتغيير الأنظمة والتشكيلات الأساسية والسياسات التي لا تتماشى مع الرؤية؛ تعيين الموظفين الذين يستطيعون تنفيذ هذه الرؤية وترقيتهم وتطوير قدراتهم؛ إعادة تنشيط هذه العملية من خلال البدء في مشروعات جديدة وموضوعات جديدة وعوامل مساعدة على التغيير؛ المسير أو القائد بحاجة إلى المواصلة المستمرة في عملية التحسين. فهذه العملية من المستحسن أن تشمل التخطيط والعمليات التشغيلية، والتزود بالمدخلات، وتقييم المخرجات، وقياس الأداء، وتعديل العمليات وبالتالي المخرجات كتحصيل حاصل. وهناك ثلاث قواعد أساسية في عملية التحسين المستمر؛ التركيز على المستهلك، وفهم طبيعة العمليات فهما دقيقا، والتأكد من أن كل الأفراد ملتزمين بالجودة. إن تطبيق الرؤية المنظمة والتعبير عن القيم عند اتخاذ القرارات والقيام بالعمليات، جودة التوجيه القيادي يجب أن تقود إلى عملية التحسين المستمر لأنه عصب الجودة الشاملة، إن الرؤية والقيم المعبر عنها ليس لها قيمة في حال المنظمة لم تواصل في القيام بخطوات التحسين التي يطلبها الزبون، فالرؤية في أقسام الجودة والتنافسية بإمكانها أن تتحقق إذا توصلت المنظمة إلى طرق للقيام بأشياء صغيرة لكنها محسنة وفي وقت أقصر نسبيا. وتوجد العديد من الطرق لعملية التحسين، فالمنظمة ستعتمد عادة على الأكثر ملائمة لخصوصيتها. واحدة من هذه الطرق هي القيادة بالمثل أي يكون القائد مثلا وقوة، العمل المتواصل في التحسين، إن هذه العمليات تمثل في حد ذاتها الرقابة. الطريقة الثانية هي مساعدة القائد الأفراد في المنظمة على تحديد أولويات العملية، إن القائد في عمله هذا يعتمد على معرفته الواسعة وقدرته على رؤية الصورة بصفة إجمالية ويقترح التطوير والتحسين من زوايا مختلفة مما يؤدي إلى رضا الزبون ومكافئته. أما الثالثة فهي الهام الأفراد بالقيام بشيء لم يتصوروا القيام به بطريقة أخرى. وأخير في القيام بعملية التحسين يجب تشجيع التطوير والاعتراف بالمجهودات وتزويد الأفراد والحفاظ على مسار الجودة المتبع¹⁶. وهناك خطوات لعملية التحسين سيتم ذكرها فيما يلي:¹⁷

- عرف المشكلة: بعض الاسئلة التي تطرح نفسها بالحاح من هم زبائني ماذا يحتاجون؟ ماهي توقعاتهم لمنتجاتي أو خدماتي؟ وهل منتجاتي وخدماتي تتوافق وتوقعاتهم أو تتجاوزها؟ والأبحاث التي أجراها Zeithmal, Parasuraman and Berry وجدوا أن هناك خمس أبعاد عامة وهي: الموثوقية، الضمان، الاستجابة، العاطفي، الملموسية.
- اعرف العملية أو العمليات: من المهم جدا أن تعرف جيدا مع دمج خطوات القيام بالعملية التي يجب أيضا أن تكون مفهومة، ومن العادة استعمال واحد أو أكثر من أدوات الجودة في هذه الخطوة.
- قياس العملية: يمكن الاعتماد على ثلاث نقاط في قياس العملية وذلك بالاعتماد على مقياس العملية في حد ذاتها، مدخلات المقياس، مخرجات المقياس.

- تحسين العملية: يجب العمل على تفادي المخلفات وإعادة العمل وهدر الموارد، وتصحيح المهام ويجب ان يأخذ في الحسبان الأخطاء السابقة التي أدت إلى الهدر وإعادة العمل.
- التقييم ورصد عملية التحسين: من الأمور المهمة هي الاهتمام بتطبيق عملية التحسين والمجهودات التي تبذل يجب ان تقاس بمقاييس محددة ويتم تقييم فعالية التغيير المستحدث والمقارنة قبل وبعد ادخال المتغير كما يتم المقارنة بين النتائج مع الأداء المستهدف.
- ترسيخ الاتجاهات الجديدة: توضيح الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة وتطوير الوسائل التي تضمن تطوير القيادة وانتقالها.¹⁸

2 - العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة

التزام الإدارة العليا: يجب ان يكون هناك التزام من المنظمة بعملية التحسين المستمر وان يكون هذا الالتزام ظاهر للعيان وفي جميع مستويات الادارة فالقيادة، يجب ان تتوقف عن الحديث وان تعمل أكثر مما تكلم، فقط هذا ما سيوضح الصورة لدى العاملين بشأن التزام الادارة، الأمر يتطلب بعض الوقت للقيام بتغيير عادات وسلوكيات الناس في العمل ولكن مع المثابرة ستصل الرسالة قوية الى الموظفين العاملين الذين يحتاجون الى نظم صحيحة وأدوات أيضا وهذا لن يكون إلا بتفاعل القيادة والتزامها.¹⁹

التخطيط الاستراتيجي: إن وضع المؤسسة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة تشمل على الأقل تعريف رسالتها، أهدافها ووسائل تحقيقها، فهي تركز على الاستراتيجيات أكثر من العمليات،²⁰ أي تركز على الجانب النظري أكثر من التطبيق، من أجل ضمان فاعلية هذا الأخير. كل هذا ينصب في توفير قابلية لدعم ميزة تنافسية جيدة وممتازة للمؤسسة ومن خلال التحسين المستمر وعدم القبول بالوضع الراهن، إن المؤسسة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة وما تحققه من ميزة تنافسية، توجه إلى تحقيق القيادة العالمية للجودة وتحسينها باستمرار. القادة بحاجة إلى إدارة التخطيط الاستراتيجي مع تطبيق الرؤية وبأدق لتفاصيل ويتعين على القيادة أن تكون واضحة جدا إزاء الزبائن الذين هم في موضع الملوك وموضع الترحيب، وتقديم لهم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية للعملاء.²²

التركيز على الزبون: يجب ان يعي جميع العاملين في المنظمة إنهم بدون زبائن فان وجودهم لا معنى له فلا يمكن الحديث عن استثمارات للشركة أو رواتب للعاملين، ما يجب أيضا القيام به هو القيام بعمليات مسح داخلية وخارجية للعملاء، ان الحاجة في تزايد لفهم حاجات العملاء ومتطلباتهم وتوقعاتهم، ثم انه من المهم جدا اطلاع العاملين على نتائج المسموحات والدراسات فما هو جيد يمكن تحسينه وما هو سيء يجب العمل على تحويله الى فرص.²³

تشكيل فرق العمل: توجد الفرق في كل مكان في تنظيمات الجودة الشاملة في القمة وفي أسفل الهرم الإداري، وفي كل وظيفة وقسم وما بينهما والسؤال الذي يطرح نفسه لماذا وجدت مثل هذه الفرق الكثيرة؟ تتميز فلسفة الجودة الشاملة بالاعتماد المتبادل لأجزاء التنظيم المختلفة على العمل مع بعضها البعض في تلبية احتياجات العميل التي نادرا ما يلبها العاملون المقيدون بتخصص واحد، ففرق الجودة تشجع الأفراد وتمنحهم الثقة وعادة ما يوفر التنوع في الفرق التفكير التلقائي والابتكار والإبداع إضافة الى هذا فان تطور الفرق يؤدي إلى الإحساس بالمسؤولية بصفة اكبر لتحقيق الأهداف وتأدية المهام، وباختصار لتوفر الفرق ايجابيات فهي خير من الأفراد الذين يعملون بمفردهم، وتدرج منظمات الجودة الشاملة أن مساهمة العاملين المحتملة تكون اكبر كثيرا من التنظيم التقليدي وتكون الفرق محاولة للاستفادة من هذه الإمكانية، إضافة إلى ذلك تتطلب البيئة التنافسية للأعمال الحديثة مرونة ورد فعل سريع للتغيرات في طلبات العملاء أو في السلعة التقنية ويمكن أن توفر الفرق استجابة سريعة.²⁴

التحسين المستمر: هو العمل على تطوير أفضل الأساليب والطرق لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذا يعني ممارسة افضل من المرات السابقة تهدف الى تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم وخفض التكاليف، وهذا لا يتأتى إلا بالتخصص وتقسيم العمل والتدريب المستمر وزيادة قدرة الافراد على التعلم وإكسابهم مهارات جديدة، ولا يعني التحسن المستمر وضع نظام مواصفات دقيق يؤدي الى اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بل يجب وضع نظام للتحسين المستمر، ولذا يجب ان يكون جهد متواصل وليس مرة واحدة أي قيادة مستمرة لعملية التحسين وفي كل الأقسام والفرق أي ان الجودة مسؤولية الجميع.²⁵

التدريب: هو واحد من عناصر الجودة او العوامل الحرجة التي تضمن نجاح وتطوير هذه الفلسفة، القادة والعاملين بحاجة للقيام بعملية تدريب على مبادئ الجودة وكيفية استعمال أدوات الجودة.²⁶

وجود نظام للقياس: للسماح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج، والانحرافات في الوقت المناسب، لاتخاذ كل ما يجب اتخاذه من إصلاحات أساسها استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة والمعاينة.²⁷ فينبغي للإدارة ان تعمل على إيجاد آلية للقياس لتتمكن من تتبع اي تقدم في الأداء أو الانجاز، ان عملية القياس يجب ان تكون مفهومة من طرف أولئك الذين يساهمون فيها ويقومون بها، فمثلا ينبغي ان تقاس تكلفة الجودة Critical Performance Indicators بالدولار ومقارنته مع العديد من القيم الأساسية مثل تكلفة المبيعات أو تكلفة التصنيع، مثل آخر على أداء الوقت أو استغلال الوقت Critical Performance Indicators وذلك بتتبع الطلبات التي يتم شحنها الى العملاء في التواريخ المحددة. ايضا يمكن قياس مدخلات التصميم الهندسية في قسم التصنيع او من خلال العملاء والموردين وهو مقياس جيد لمعرفة احتياجات العملاء الخاصين بك.²⁸

فعالية نظام الاتصالات: أي وجود نظام اتصال فعال بين المؤسسة وباقي المؤسسات الأخرى، أو في المؤسسة في حد ذاتها بين الرئيس ومختلف العمال، حيث ينبغي أن يكون قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عما حققه العاملون من نجاحات لمؤوسيتهم في أقرب وقت ممكن. وهناك من يرى بأنه من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية

الذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعّالة، إيماننا منها بأنّ نظام الاتصال بالمؤسسة هو الجهاز العصبي لها.²⁹

التمكين: من أهم الأعمال والمسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة الاعتراف بأن أداء موظفيها يمكن أن يقدم مساهمات كبيرة في نجاح المنظمة. إذا توفرت الإرادة من طرف الإدارة و الأدوات والتدريب، ويمكن تحقيق قدر وافر من ذلك من خلال عملية التمكين وإشراك العاملين، وما ينبغي على القائد القيام به أن يكون متيقنا أن الافراد مستعدين لعملية التمكين والمشاركة وعليهم وعلى المسؤولين المباشرين تقع هذه المسؤولية، أما إدارة الجودة الشاملة فيجب أن تقدم من خلال دورات تدريبية وينبغي تعزيزها بإجراءات مناسبة من الإدارة العليا ولعل أفضل الطرق لإظهار التزام الإدارة بتمكين وإشراك العاملين هو السماح لهم بتشكيل فرق عمل يتم من خلالها تقييم النظم الحالية للتفسير واقتراح البدائل وهكذا على كل المستويات ينبغي العمل على تعزيز تواجد فرق عمل يتم من خلالها تحسين أداء المنظمة وأداء أفرادها ومؤشرات الأداء الحرجة بصفة عامة.³⁰

II - منهجية الدراسة

تلعب المشكلة المدروسة دورا مهما في تحديد تصميم أداة الدراسة، ومن خلال اطلاع الباحث على أدبيات الموضوع والدراسات الميدانية التي أجريت على المستوى الوطني. وتتسم البيئة الجزائرية بقلة الدراسات المسحية التي تعالج العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، أو متطلباتها، فقد وجد انه من المناسب ان تكون هذه الدراسة استكشافية وصفية من جهة وتحليلية من جهة أخرى.

2-1. مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون من المسيرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في بنك البركة، حيث تم اعتبار المدراء المركزيين ورؤساء المصالح على المستوى الوطني قيادة عليا بالإضافة الى مدراء الوكالات على المستوى الولائي، في حين تم اعتبار العاملين في الوكالات الولائية كرؤساء المصالح قيادة إدارية وسطى، وقد حاول الباحث ان يأخذ المجتمع كله للدراسة لكن مجموعة من الصعوبات وعدم تفرغ الإطارات البنكية أدى به الى الاكتفاء بعينة للدراسة. ومن خلال المقابلات مع المسؤولين في بنك البركة تم اعتبار ان عدد الإطارات في الوكالات البنكية هو خمسة قد يقل او يزيد حسب اقدمية البنك ومستوى النشاط. لهذا فقد عمد الباحث الى توزيع خمس استمارات في الغالب على كل وكالة بنكية مع بعض الاستثناءات للوكالات النشطة والفعالة التي كان العدد بها أكثر، وكان العدد اقل بالنسبة للوكالات الحديثة، اما القيادات على المستوى المركزي فان الباحث عمد الى توزيع خمس استمارات فقط رغم ان العدد أكبر لكن هذا كان نزولا عند رغبة الأمين العام لبنك البركة الذي قدر ان هذا العدد هو الذي سيجيب على الاستمارات اما البقية فانشغالهم ستمنعهم من الإجابة، وقد بلغ عد الاستمارات الموزعة 110.

2-2. أداة الدراسة

تحقيقا لأهداف الدراسة فقد استخدم الباحث استبانة تم تطويرها بالرجوع الى أدبيات الموضوع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتمكين، وقد استفاد الباحث من استمارات الدراسات السابقة ودراسات أخرى لها علاقة بالموضوع، وقد قسم الاستمارة الى ثلاث أجزاء رئيسية بما يخدم أهداف الموضوع ويجيب على إشكالية الدراسة:

الجزء الأول: المتغير المستقل التغيير.

الجزء الثاني: يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد تالف من 48 سؤال مغلق واحتوى على 08 ابعاد: التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، التواصل الفعال، التقييم، التدريب، مشاركة العاملين، التحفيز.

الجزء الثالث: ويتعلق بمعوقات إدارة الجودة الشاملة واحتوى على 10 أسئلة مغلقة.

وقد استخدم الباحث للإجابة على أسئلة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) في مقياس الاستبانة وتصحيحها (انظر الجدول رقم 1)

و لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة، تم توزيع الاستمارات على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص في الجامعات الجزائرية، وذلك لمعرفة آراءهم حول مدى اتساق العبارات التي تحويها الاستبانة ومدى تمكنها من قياس الهدف الذي أنشأت من أجله، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين تم إجراء العديد من التعديلات سواء بإعادة صياغة عبارات او حذف او دمج او تغيير محور العبارة، ولقد طبق الباحث معادلة ألفا كرو نباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

من خلال الجدول السابق تم التأكد من صحة أداة الدراسة ومن مصداقيتها ومن صحة الفقرات المعدلة، فقد تم عرضها في البداية على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة منهم، تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة بواسطة اختبار الفا كرو نباخ وكانت درجة الاتساق الداخلي عالية جدا ومرتفعة مما يعني ان الأداة محكمة. حيث جاءت قيمة الفا كرونباخ الإجمالية 0.98 وجاءت اقل قيمة ب0.88 لعوائق الجودة الشاملة. (انظر الجدول رقم 2)

وقد تم جمع البيانات وترميزها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 17 وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار الانحدار التدريجي البسيط MRS.

3-2. عرض النتائج وتفسيرها

1-3-2. مستوى إدراك القيادة الإدارية في بنك البركة للتغيير

سيتم الإجابة على الفرضية الأولى وسيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة للمتغير المستقل التغيير.

الفرضية الأولى: هناك مستوى إدراك مرتفع لدى العاملين في بنك البركة لأهمية التغيير

نلاحظ أن مستوى إدراك العاملين للقيام بالتغيير جاء متوسط فاعلم العبارات الممثلة لهذا البعد جاءت في المدى متوسط باستثناء الثلاث العبارات الأولى التي جاءت في المدى مرتفع ويعزى هذا إلى الخوف من التغيير لدى العاملين والرغبة في المحافظة على الأنماط التقليدية في العمل وقد جاءت عبارات البعد ككل في المدى المتوسط بمتوسط حسابي 2.74. (انظر الجدول رقم 3)

2-3-2. مستوى إدراك القيادة الإدارية في بنك البركة للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة

سيتم الإجابة على الفرضية الثانية وسيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة للمتغير التابع العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثانية: هناك مستوى إدراك مرتفع لدى القادة الإداريين في بنك البركة للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة؛ التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، التقييم، التدريب، التواصل الفعال، التمكين، التحفيز.

جاءت العبارات المعبرة عن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة بالترتيب التالي وهذا يدل على نظرة العاملين في بنك البركة لأهمية كل بعد؛ التزام الإدارة العليا 2.22، التدريب 2.1، التحفيز 2.41، التقييم 2.43، التواصل الفعال 2.44، التركيز على العملاء 2.49، التمكين 2.53، التخطيط الاستراتيجي 2.66. (انظر الجدول رقم 4)

2-3-3. مستوى إدراك القيادة الإدارية في بنك البركة لعوائق الجودة الشاملة.

سيتم الإجابة على الفرضية الثالثة وسيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة للمتغير التابع العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثالثة: هناك مستوى إدراك مرتفع لدى القادة الإداريين في بنك البركة لعوائق إدارة الجودة الشاملة

جاءت العبارات المعبرة عن المعوقات في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.37 في حين جاءت العبارات؛ هناك معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة 1.75، عدم وجود متخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة 2.28، قلة و/أو عدم نجاعة الدورات التدريبية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة 1.83، الرغبة في الحفاظ على الأنماط التقليدية ومقاومة التغيير 2.38، الخشية من تحول إدارة الجودة الشاملة إلى روتين مثل الفلسفات الإدارية الأخرى 2.56؛ عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء 2.28؛ لا يوجد تحفيز بشكل تام 2.51 فقد جاءت في المدى المرتفع أما العبارات: الرغبة في حصد النتائج بسرعة 2.64؛ محدودية فهم القيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة 2.62؛ عدم وجود مقاييس موضوعية لمعرفة مدى رضا العملاء والمستفيدين من خدمات البنك 2.92 فقد جاءت في المدى المتوسط. (انظر الجدول رقم 5)

2-3-4. العلاقة بين التغيير وإدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة إحصائي. $\alpha \leq 0,05$ في بنك البركة الجزائري

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار ومن الجدول رقم 05 نلاحظ أن هناك علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التغيير والمتغير التابع العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، حيث نلاحظ في من الجدول أن $P.Value \ 0,000 > 0,05$ ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرض البديل والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وبلاستناد إلى قيمة معامل التحديد $R Square$ فإن المتغير المستقل يفسر مامقداره 93.3% من التباين في المتغير التابع وهذه القدرة التفسيرية تنطوي على العلاقة الارتباطية بين المتغير حسبما يدعمها في ذلك معامل الارتباط بقيمته البالغة 96.6%

III- النتائج ومناقشتها :

مناقشة النتائج المتعلقة بما مدى إدراك القيادة الإدارية في بنك البركة لأهمية التغيير:

حيث من خلال الدراسة الميدانية وتحليل الاستبانة اتضح لنا أن القيادة الإدارية في بنك البركة تدرك أهمية التغيير بشكل كبير في بقاء البنك وتطور أدائه، تدرك أن التغيير لطرق وأساليب حديثة في التسيير تساعد على الإبداع والتخلص من الأنماط القديمة في التسيير، ومن خلال المقابلات مع المسؤولين والقادة في بنك البركة اتضح للباحث أنهم واعون بأهمية التغيير ويحاولون القيام بخطوات في هذا الاتجاه. لكن الباحث يرى أن هناك تركيز على الجانب المادي أكثر من الجانب

البشري والتسيير كاستعمال أنظمة معلوماتية جديدة، كما لاحظ الباحث ان بعض القادة غير منتهيين لطرق تسييرهم التي أصبحت غير فعالة وغير متوائمة مع العصر وان بعض القادة ينظرون الى الزبون نظرة قاصرة نظرة مصلحة أنية فمن المهم جدا إدراك القادة بان المصلحة متبادلة وليست أنية وان الطرف سيتغير عاجلا او أجلا وان بنك البركة لن يبقى البنك الإسلامي في السوق فلهذا من المهم الاستعداد لهذا التغيير القادم وتصحيح نقاط الخلل الموجودة في طرق التسيير، والعمل على تعزيز نقاط القوة و إجراء تغييرات مدروسة ومخطط لها. وبالتالي فان هناك اثر كبير نوعا ما لبعد التغيير تجاه العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

اما فيما يخص إدراك والتزام الادارة العليا فقد جاء في المستوى المرتفع من خلال تحليل الاستبانة وأيضا من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع القيادات الإدارية لاحظ الباحث ولمس سعي وإدراك بان القائد يعي ان عليه مسؤولية كبيرة تجاه الأتباع في إقناعهم وتوضيح الصورة لهم ولمس كذلك ان سياسة الباب المفتوح المنتهجة من طرف البنك لها الأثر الفعال في التزام الافراد والاداة على حد سواء.

من خلال تحليل الاستبيان نجد ان قناعات وأفكار القادة الإداريين تتراوح بين الارتفاع والمدى المتوسط، اي انهم غير مدركين تمام الإدراك لأهمية التخطيط الاستراتيجي.

لا يكاد يختلف اي قائد حول اهمية التركيز على الزبون، حتى انه في بعض الأحيان يحدث خلط بين جودة الخدمة وإدارة الجودة الشاملة، لكن المتفق عليه ان القادة لديهم وعي كبير تجاه هذا العامل ربما لأنه مصدر حيوي وعامل يمكنهم من معرفة وزنهم والقيمة السوقية للبنك او الوكالة.

من خلال تحليل الاستبيان لاحظ الباحث ان النتائج تشير الى نسبة مرتفعة في التواصل بين القادة والعاملين والزبائن فسياسة الباب المفتوح التي ينتهجها البنك هي التي أدت الى هذا الارتفاع في التواصل، في هذا الصدد لاحظ الباحث ان هناك تقصير في استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في مجال التواصل، وربما يرجع الى الثقافة السائدة والى عدم الشعور بالأمان مع هذه الوسائط الالكترونية حسب تبرير بعض القادة.

من خلال تحليل الاستبيان لاحظ الباحث ان هناك مستوى إدراك مرتفع لتقييم الجودة حيث يرى اغلب المبحوثين ان التقييم مهم في إدارة الجودة الشاملة، كما سجل الباحث ان هناك عدم رضا عن طريقة التقييم المتبعة في البنك.

جاءت إجابات القادة المبحوثين في المستوى المرتفع وهذا يدل على إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة، لكن الملاحظ ان هناك تفاوت ملحوظ بين القادة المبحوثين وهذا من خلال المقابلة التي كانت للباحث مع هؤلاء القادة وهذا التفاوت لصالح وكالات بعينها في الشمال.

يدرك القادة اهمية مشاركة العاملين في نشاطات الجودة والتحسين فاعلبي العبارات جاءت في المدى المرتفع والبعض جاء في المدى المتوسط وهذا يرجع الى نظرة قاصرة لإدارة الجودة الشاملة حيث يعتقد بعض القادة ان الجودة هي مسؤولية القيادات الإدارية فقط ويهملون الأعوان التنفيذيين.

يتفق القادة المبحوثين مع ما جاء في الاستمارة البحثية ولديهم إدراك مرتفع لهذا البعد وكذلك هم واعين بأهمية التحفيز من خلال تحريك دوافع الافراد، غير ان ما لاحظته الباحث ان هناك عدم رضا في بعض الأحيان عن طرق التحفيز المتبعة في البنك خاصة التوزيع المتساو للمردودية في نهاية السنة.

من خلال ما سبق نكون قد أجبنا على الفرضية الثانية والتي تقول أن هناك إدراك مرتفع للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة

رغم ان المبحوثين من القادة متفقون وواعون بنسبة كبيرة لمختلف العوامل الحرجة السابقة الذكر إلا أنهم ايضا متفقون ومدركون ان هناك عوائق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يمكن استنتاجه من خلال تحليل الاستمارة، ومن خلال المقابلة سجل الباحث ان هناك تخوف كبير للقادة من فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبار ان بعض العوامل لا يمكن تطبيقها في الوقت الحالي لأسباب داخلية وخارجية لها علاقة بالمتعاملين مع البنك في بعض الأحيان وهذا ما يفسر هذا الارتفاع في الإدراك للعوائق التي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومنه نكون قد أجبنا على الفرضية التي تقول ان هناك إدراك مرتفع لدى القادة الإداريين في بنك البركة تجاه معوقات إدارة الجودة الشاملة.

IV- الخلاصة :

هناك علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التغيير والمتغير التابع العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرض البديل والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

التوصيات:

- يوصي الباحث بالتوجه مباشرة الى القيام بتغييرات على مستوى طرق التسيير والعمل واطلاع القادة والمسؤولين بكل ما هو جديد في هذه الناحية من نظريات وتطبيقات وتكوينهم وتدريبهم وصقل مهاراتهم خاصة

- ان يعطى للجودة الأهمية الأزمة وما تستحقه من اهتمام ورعاية، وألا يكون أكبر شيء نفكر فيه هو الإنتاج فقط بدون مراعاة للجودة وإتقان العمل، فالعبرة اليوم بالإتقان لا بالأداء.
- التخلي عن الشعارات، والعمل على ان يكون القول والفعل متطابقان، فسلوك القائد وانضباطه وإتقانه لعمله عامل مهم في ضمان جودة المخرجات لان العاملين سيعتبرونه قدوة.
- نشر وترسيخ ثقافة التغيير وإزالة العوائق.
- العمل أكثر على تمكين العامل في عمله وبمواصلة العمل بسياسة الباب المفتوح المنتهجة في البنك ورفع كل الحواجز تجاه الموظفين والذين هم الزبائن الداخليين للبنك والزبائن الخارجيين للبنك اي العمل مفهوم مورد زبون داخلي خارجي
- الاعتماد أكثر على التكنولوجيات في مجال التواصل وتعميمها على جميع المستويات وعدم حصرها في رتب معينة والعمل على إيجاد حلول للمخاطر او المخاوف التي قد تنجر عن استعمال التكنولوجيات الجديدة.
- اعتماد طريقة تقييم أكثر عدالة تعطي لكل ذي حق حقه وتضمن جهود الافراد ولا تساوي بين العاملين في ذلك.
- الاهتمام أكثر بالعاملين على مستوى الخطوط الأمامية.
- الاعتماد أكثر على نتائج الأداء الفردي والجماعي ونتائج المصالح في عملية التحفيز وان يكون هناك طريقة للتقييم عادلة حتى يكون هناك معنى للتحفيز الذي ينبغي عليها.
- الذهاب خطوة بخطوة وتهيئة الظروف المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على إزالة العوائق بالتدريج حتى نضمن نجاح هذه السياسة وحتى لا تصيح روتين مثل الفلسفات الأخرى.

- ملحق الجدول:

جدول رقم: 01 يوضح المدى وما يقابله من مستوى

يعد مرتفع	2.59-1
يعد متوسط	3.39-2.6
يعد ضعيف	5-3.4

جدول رقم: 02 يوضح معامل الفل كرونباخ

البيان	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
التغيير	9	.958
العوامل الحرجة للجودة الشاملة	48	.975
عوائق الجودة الشاملة	10	.887
المجموع	67	.988

جدول رقم: 03 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ التغيير.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
تستغل القيادة رغبة العاملين في التطور للقيام بعملية التغيير	2.32	0.77	مرتفع
الهدف من التغيير واضح لدى جميع العاملين	2.44	0.949	مرتفع
تدرك القيادة أهمية امتلاك المعارف والخبرات لدى العاملين للقيام بالتغيير	2.54	1.179	مرتفع
تستغل القيادة رغبة العاملين في الإبداع للقيام بعملية التغيير	2.62	1.278	متوسط
تدرك القيادة أهمية فرق العمل وروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير	2.72	1.282	متوسط
تشجع المرؤوسين على حل المشاكل التي تعترض التغيير بطريقة مبتكرة	2.86	1.133	متوسط
يتم إشراك جل العاملين في اتخاذ قرار التغيير	3.02	1.312	متوسط
تفويض السلطات للمرؤوسين للقيام بعملية التغيير	3.06	1.195	متوسط
يتم توفير البيئة الملائمة للتغيير	3.09	1.137	متوسط
متوسط بعد التغيير	2.74		متوسط

جدول رقم: 04 يوضح المتوسطات الحسابية المرجحة والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
متوسط بعد التزام الادارة العليا	2.22	مرتفع

متوسط	2.66	متوسط بعد التخطيط الاستراتيجي
مرتفع	2.49	متوسط بعد التركيز على العملاء
مرتفع	2.44	متوسط بعد التواصل الفعال
مرتفع	2.43	متوسط بعد التقييم
مرتفع	2.1	متوسط بعد التدريب
مرتفع	2.53	متوسط بعد التمكين
مرتفع	2.41	متوسط بعد التحفيز

جدول رقم 05: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ معوقات إدارة الجودة الشاملة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
هناك معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.75	.533	مرتفع
عدم وجود متخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة	2.28	.911	مرتفع
قلة و /أو عدم نجاعة الدورات التدريبية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة	1.83	.735	مرتفع
الرغبة في الحفاظ على الأنماط التقليدية ومقاومة التغيير	2.38	1.003	مرتفع
الرغبة في حصد النتائج بسرعة	2.64	1.023	متوسط
الخشية من تحول إدارة الجودة الشاملة إلى روتين مثل الفلسفات الإدارية الأخرى	2.56	1.042	مرتفع
عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء	2.28	.961	مرتفع
لا يوجد تحفيز بشكل تام	2.51	1.033	مرتفع
محدودية فهم القيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة	2.62	1.203	متوسط
عدم وجود مقاييس موضوعية لمعرفة مدى رضا العملاء	2.92	1.193	متوسط
والمستفيدين من خدمات البنك			
متوسط بعد المعوقات	2.37		مرتفع

جدول رقم 6: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة: العلاقة بين متغير التغيير و العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	45.260	1	45.260		
الخطأ	3.234	85	.038	1189.673	.000 ^a
المجموع	48.493	86			
R	.966 ^a				
معامل التحديد R Square	.933				

- الإحالات والمراجع:

- 1 - G. Yukl, How leaders influence organizational effectiveness, The Leadership Quarterly 19 (2008), 708–722, p.712
- 2 - HAFSI, T., FABI, B., Les fondements du changement stratégique, Les éditions Transcontinentales inc., Montréal, 1997, p. 41
- 3 - CREMADEZ, M., GRATEAU, F., Le management stratégique hospitalier, Interédition Masson, 2ème édition, 1997 . 445 p
- 4 - Véronique BAPTISTE ,Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement L'accréditation hospitalière, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion ,Faculté de Droit ;Ecole

- Doctorale de Droit, Institut de Formation et de Recherche sur les Organisations Sanitaires et Sociales, Université Jean Moulin – Lyon 3, 2003, p.119
- ⁵ - Tayloe Harding, Fostering Creativity for Leadership and Leading Change, ARTS EDUCATION POLICY REVIEW, 111: 51–53, 2010,
- ⁶ - David I. Bertocci, Leadership in Organizations There is a Difference between Leaders and Managers, University Press of America, 2009.
- ⁷ - عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، مكتبة الجامعة، الشارقة، ط1، 2009، ص240.
- ⁸ - Ngozi Oriaku and Ebere Oriaku, The Effect Of Total Quality Management On Leadership: Case Of Nigeria, International Business & Economics Research Journal – January 2008 Volume 7, Number 1
- ⁹ - Yukl, op.cit, p715
- ¹⁰ - John S. Oakland, total quality management text with cases, 2003, 3rd edition, USA, p346.
- ¹¹ - Ricard J. Pierrec, Leadership, Perspective and restructuring for total quality management, ASQC Quality Press, USA, 1991, p20.
- ¹² - James R. Evans, quality ,performance excellence: management organizations and strategy, Thomson, 5th ed, 2008, pp421-423.
- ¹³ - Richard J. Pierrec, op.cit, p07.
- ¹⁴ - James R. Evans, quality .op.cit, pp421-423.
- ¹⁵ - فيليب سادلر، القيادة؛ ترجمة: هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، مصر ط1، ص83.
- ¹⁶ - John S. Oakland, op.cit, p346.
- ¹⁷ - William C. Johnson and Richard J. CHavla, total Quality in marketing, St Luise Press, 1996, pp206-208.
- ¹⁸ - فيليب سادلر، القيادة؛ ترجمة: هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، ط2008، ص83.
- ¹⁹ - Jack P. Pekar, Total Quality Management: Guiding Principles for Application, ASTM Manual Series, 1995, p8.
- ²⁰ - محفوظ أحمد جوده. مرجع سابق، ص107.
- ²¹ - رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن: ط1، 2008، ص78.
- ²² - Ngozi Oriaku and Ebere Oriaku, Op.cit.
- ²³ - Jack P. Pekar, Op.cit, p8.
- ²⁴ - جيمس إيفانا و جيمس دين، الجودة الشاملة، دار المريخ، العربية السعودية، 2009، ص366.
- ²⁵ - A. Abrunhosa, P. Moura E Sa, OP.cit, p 211
- ²⁶ - William Johnson and Richard J. CHvala, total Quality in marketing, St Luise Press, 1996, p12.
- ²⁷ - رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة. مرجع سابق، ص237.
- ²⁸ - Jack P. Pekar, Total Quality Management: Guiding Principles for Application, ASTM Manual Series, 1995, p6.
- ²⁹ - محفوظ أحمد جوده. مرجع سابق، ص206.
- ³⁰ - Jack P. Pekar, Op.cit, p6.