

العوامل الحرجة في إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة مجموعة من الوكالات البنكية

أ / ربيع المسعود
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
جامعة بسكرة

د / علي حميدوش
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
جامعة المدية

Résumé:

Les facteurs critiques forment une base importante dans la procédure de l'application de la philosophie de la totale qualité management malgré le désaccord et l'incohérence du nombre et de type de ces facteurs , à part que les étude du sujet sont nombreuse, ce qui laisse chaque organisation et chaque pays devant le choix qui convient à la procédure d'application selon son actuel .il est très important de savoir la perfection extrême des travailleur et des dirigent de ces application effective et réussie de cette philosophie administrative .

Mot clé :

Qualité , Totale qualité management, , Les facteurs critiques de la Totale qualité management, l'application de la Totale qualité management.

المخلص :

تشكل العوامل الحرجة أساس مهم في عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ورغم عدم الاتفاق على عدد ونوع العوامل الحرجة، إلا أن الدراسات وأدبيات الموضوع عديدة، مما يجعل كل منظمة وكل بلد أمام خيار اختيار ما يلائمها في عملية التطبيق انطلاقا من الواقع التي هي فيه، ومن المهم جدا معرفة مدى إدراك العاملين والمسيرين لهذه العوامل الحرجة فهذا سيؤدي حتما إلى تطبيق فاعل وناجح لهذه الفلسفة الإدارية.

الكلمات المفتاحية:

الجودة، إدارة الجودة الشاملة ، العوامل الحرجة العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مقدمة:

لعل من ابرز الأسباب التي دعت المنظمات على اختلاف أنواعها الى تبني مفهوم ادارة الجودة الشاملة، هو النجاح الذي حققته هذه الفلسفة في كثير من الدول والمنظمات، غير ان الملفت للانتباه منظمات في دول متطورة حتى لا نقول دول العالم الثالث، لم تستطع تطبيق هذه الفلسفة بنجاح وباعت محاولتها بالفشل، والعكس أيضا نجده صحيحا في بعض دول العالم الثالث وان كنا نقر بمحدوديته، كل هذا دفعنا إلى التساؤل عن العوامل التي تصنع الفارق بين منظمة وأخرى، ولعل هذه الدراسة ستجيب عن بعض التساؤلات، رغم أن أدبيات الموضوع لم تترك شيئا إلا ان الفارق يصنع من خلال المعرفة الأكيدة بالعوامل التي تصنع الفارق والتي ان غابت تشكل حرجا كبيرا لتطبيق هذه الفلسفة الإدارية.

الإشكالية:

ما مدى إدراك العاملين للعوامل الحرجة التي يجب توافرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوكالات البنكية محل الدراسة؟

وسيتم طرح التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- هل يدرك العاملين في الوكالات البنكية الجزائرية للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة؟
- هل يدرك العاملين في الوكالات البنكية الجزائرية مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- هل يدرك العاملين في الوكالات البنكية الجزائرية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

و لغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة سيتم طرح الفرضيات التالية:

- يدرك العاملين في الوكالات البنكية الجزائرية لمختلف العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.
- يدرك العاملين في الوكالات البنكية الجزائرية مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يدرك العاملين في الوكالات البنكية الجزائرية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أسباب دراسة الموضوع:

- موضوع يتسم بالحدثة ويساير تطورات المرحلة؛
- محاولة معرفة اتجاهات وإدراك العينة المبحوثة لادارة الجودة الشاملة؛
- محاولة معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق TQM في القطاع البنكي.

أهمية البحث:

- لفت انتباه العاملين والمسيرين لفلسفة ادارة الجودة الشاملة ؛
- معرفة مدى إدراك العاملين لأهمية العوامل الحرجة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- التركيز على العوامل الحرجة من اجل تشجيع الباحثين على تمهيد الطريق لتطبيق أي فلسفة جديدة.

أهداف البحث:

- معرفة أهم العوامل الحرجة التي تلائم البيئة والثقافة الجزائرية من وجهة نظر المبحوثين؛
- معرفة مدى إلمام مختلف العاملين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الإنتاج؛
- معرفة مدى اقتناع العاملين بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- محاولة نشر ثقافة الجودة؛
- معرفة أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالإطلاع على المراجع ذات الصلة. بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي شملت الاستبيان الذي وزع على عدد من العاملين والإطارات المسيرة، مع إجراء مقابلات معهم، ليتم بعد ذلك تحليل المعلومات المتحصّل عليها باستعمال برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

أولا الدراسة النظرية**1-1 تعريف الجودة**

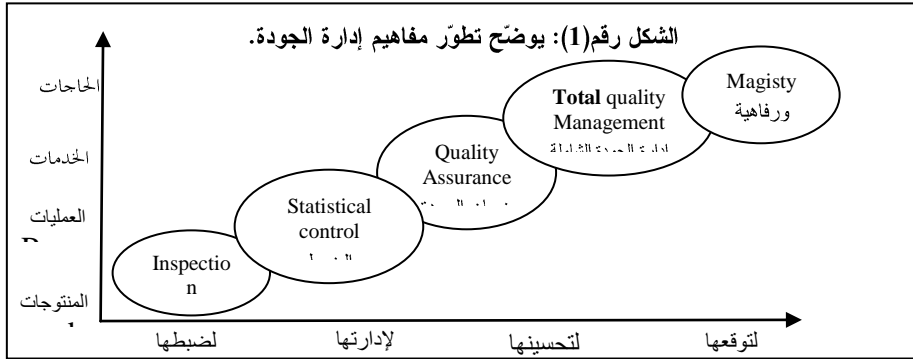
تعريف الجودة Shewart ("لا يجب ترك أي شيء للصدفة")¹ اما تعريف فيغنوم (1951)، فيرى أن الجودة بأنها "توفير أفضل الظروف للعملاء" في حين يرى كروسبي (1979) بأن الجودة هي "المطابقة للمتطلبات والمواصفات".² وكان Grönross (1984) أول من وضع تعريف محدد للجودة في قطاع الخدمات. وعرف الجودة بأنها "نتيجة لعملية التقييم التي يجريه المستهلك أو الزبون، حيث المستهلك يقارن توقعاته مع الخدمة التي تلقاها"³

والجودة هي أداء عملية معينة إنتاجية كانت أم خدمية وفقا لمعايير محددة سلفا - نمطية- تمثل أعلى مستوى لرضا المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها، مما يعني أن الجودة هي مجموعة من الخواص أو الخصائص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة، والتي تحدد إلى أي مدى تحقق احتياجات ورضا العميل.⁴

وعرفت الجودة على أنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات، ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا ترتبط آليا بجود التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة وترتبط الثانية بجودة الانتاج وهي المواصفات التي تحقق خلال العملية الانتاجية نفسها وترتبط الثالثة بجودة الأداء وهي التي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلعة والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء⁵

1- 2 مراحل تطور الجودة

مرت الجودة بمجموعة من المراحل يمكن سردها والتعليق عليها من خلال الشكل الموالي والذي يظهر فيه



المصدر: عواطف إبراهيم الحداد. إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 61.

خمس مراحل لتطور الجودة؛ حيث كانت في البداية مرحلة الفحص وبدأت مع أعمال فريدريك تابلور فمنذ 1930 اثار تادار إدارة الجودة الاهتمام الكبير بين الباحثين والممارسين ، غير ان ادارة الجودة الشاملة ظهرت في الثمانينات، ولكن جذورها تعود الى مبادئ الإدارة العلمية، ومنذ ذلك الحين تطورت الجودة الشاملة من نهج ضيق منحصر في

الجانب الفني والتقني ، الى جانب أوسع وأكثر موضوعية⁶ إذ تتعلّق هذه العمليّة بكل الأنشطة المتعلّقة بقياس واختيار، تفتيش المنتج، ومعرفة مدى مطابقته للمواصفات الفنيّة المطلوبة، وقد تطلّب هذا تكليف مفتّشين متخصصين لانجاز هذه العمليّة. ونجد أن عمليّة التفتيش مورست بصرامة فسميت بالرقابة البوليسيّة.⁷ لقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة⁸ فكانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الاهتمام بتخفيض نسبة الإنتاج وأداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى و قياس تكلفة الإنتاج المعيب. و تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة. أما الفترة الثانية فكانت مرحلة الضبط الإحصائي فاستخدمت الأساليب الإحصائية الخاصة بالعينات. وما يجدر الإشارة إليه هو أن قد تم تطوير طرق، وأساليب الضبط الإحصائي للجودة فقد قدّم Shewart خرائط الضبط الإحصائي لضبط المتغيرات، والتي كان لها دور أساسي في ضبط العمليّة الإنتاجيّة فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك بالاقتراب من العميل و تفهم حاجاته وتوقعاته و جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل أما المرحلة الثالثة فكانت ضمان الجودة والتي هدفت إلى القيام بعملية التحسين والخروج من دائرة الضبط والإدارة و اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق جعل السوق أساس كل القرارات و الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين و التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم البحث عن أسباب انصراف العملاء لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة التي تعتبر مدخل لتطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والأقسام وفرق العمل سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل وهذا ماصنع فارقا بارزا بين جميع المراحل لأنها وصلت بنا إلى مرحلة رفاهية الزبون.

2- 1 إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة المتكاملة والتي تهدف إلى تحسين الأداء بشكل مستمر، بشأن المنتجات والخدمات والعمليات المؤدية لذلك وبالتالي تجاوز توقعات العملاء.⁹ فلسفة ادارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ويوفر قيمة مضافة للعملاء، واستجابة لحاجات متغيرة لديهم وكامنة ، من خلال تحسين كفاءة العمليات التي تنتج الخدمة أو السلعة¹⁰ فهي تعتبر طريقة حديثة لإدارة المنظمة وهي

مدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها والمجتمع، والى جانب الاهتمام الكثير في نمط الإدارة الحديثة شهدت هذه المرحلة تطوير المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجات المطابقة للمواصفات المطلوبة للزبون الأمر الذي أوجد المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفات عالمية موحدة ذات شهادة لضمان الجودة أطلق عليها اسم سلسلة المعايير الدولية ISO 9001 فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما وأساسيا في عمليات التبادل التجاري الدولي وضرورة ملحة من ضرورات إبرام العقود بين المنظمات في كافة دول العالم. ويتوقع ان يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة فالمنظمة كي تحقق المطلوب سوف تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية فهذه النظرة ستعطي التفكير في الجودة ويصبح التركيز عليه منذ البداية ابتداء بتخطيط الأنشطة والفعاليات وصولا الى المخرجات النهائية فضلا عن استبعاد المقارنات التقليدية بين جودة السلعة والخدمة سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون. ومكافئة العاملين ماديا ومعنويا لتحقيق تلك القيمة بما يلبي احتياجات الزبون فضلا عن تأكيد التدقيق الصناعي لزيادة اطلاع الزبون نتيجة لزيادة متطلبات الزبون في جودة السلع والخدمات التي تحصل عليها.¹¹ ويمكن الوصول إلى فهم اكبر لما سبق من خلال التفريق بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة، من خلال الجدول الموالي:

- 2-3 العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة :

العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة هي كل ما يقود ويشغل نظامها ونظام البنك ككل. فتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب مجموعة من العوامل والتي تسمى عوامل حرجة لان عدم توافرها سيؤدي حتما بالمنظمة او البنك للفشل في تطبيقه لهذه الفلسفة، ولا يوجد اتفاق واضح ومحدد على هذه العوامل فكل دولة وكل منظمة تطبق ما يناسبها وما تراه مهما لنجاح هذه الفلسفة، غير أن الأمر الأساسي في أدبيات الموضوع تطرق إليه كبار الباحثين في الجودة وكذا جوائز الجودة العالمية كجائزة ديمينج وجائزة مالكوم بالدريج والجائزة الأوروبية للجودة والجائزة الجزائرية للجودة ، يمكن الاستعانة والاسترشاد بها في تحديد العوامل الحرجة وهذا ما قام به الباحث حيث حاول حصر

العوامل المهمة من وجهة نظره ونظر عينة الدراسة لهذا فان الدراسة الميدانية ستكون على هذا لا أساس وهذه أهم العوامل الحرجة التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة:

الإدارة العليا : من الضروري اقتناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد للتغيرات التي ستحدث في المنظمة و يجب أن تحتوي الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا على الجودة الشاملة وتعمل على تحقيقها. فتضع المؤسسة مجموعة من الأولويات فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على الالتزام في المدى الطويل ، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة¹².

التخطيط الاستراتيجي: إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أن التخطيط هو أساس بقائها في المؤسسات، إذ يستخدم لتوحيد أنشطة هذه الأخيرة تجاه نفس الهدف، لذلك فان التخطيط لـ إدارة الجودة الشاملة استراتيجياً. يكون مشتقاً من التخطيط استراتيجيات الأعمال¹³ بوصفها عملية مهيكلة لتعريف رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد وسائل وطرق تحديد ذلك. والرقابة لضمان فاعلية التطبيق.

التركيز على الزبون: ويكون من خلال البحث في رغبات واحتياجات الزبون الحالي الداخلي والخارجي والمستقبلي المرتقب كذلك. وإحداث التوافق بين المنتج وهذه الرغبات وبأقل تكلفة. أي تعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من أجل تدنية الأسعار، ويعدّ هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية في التركيز على الزبون النهائي المستهلك للمنتج¹⁴

التحسين المستمر: يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار باستمرار، ونقل من الخوف وتوفر لهم مجموعة من الأدوات المشجعة على الإبداع، عملية التحسين تأتي من التعلم من الأخطاء، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية، ومحاولة فعل أشياء صحيحة من أول مرة، استناداً إلى الدروس المستفادة من الماضي، وبالتالي لا بد من تحديد فرص التحسين المستمر؟، والتغذية الراجعة، التي يتم جمعها من جهات داخلية وخارجية، للقياس باستمرار التقدم نحو تحقيق الهدف.¹⁵

مشاركة العاملين: يعدّ أسلوب التشجيع، والإبداع، وانتهاج البرامج التطويرية من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة. فنجد أنه كلما كانت بيئة العمل ملائمة مع توفير قدرات،

ومهارات لدى العاملين، واندماجهم في أنشطة المؤسسة ككل مع السماح لهم باتخاذ القرار بأنفسهم لحل المشاكل، وتشجيع بناء فرق العمل والتدريب والحفز* وغيرها.¹⁶

التدريب: يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، ويمكن أن يتخذ التدريب عدة أشكال من أهمها الندوات و ورشات العمل، وللتدريب مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة حيث يساعد على تحقيق الأهداف التالية لتزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب و إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

التقييم: من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس ميني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة ، مما يسمح باكتشاف الاختلالات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة . ومقارنتها مع المنافسين أن يكون نظام التقييم مقترن بنظام المعلومات، والتغذية العكسية¹⁷ فاستمرارية التحسين والتطور تقتصر دائما بتدفق المعلومات، وأنظمة استرجاع فاعله.

- **فعالية نظام الاتصالات :** من الضروري أن يكون هنالك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة في الوقت والمكان الملائمين

2-4 مزايا تطبيق ادارة لجودة الشاملة

— تحسين الربحية والمنافسة؛ تخفيض التكاليف الكلية؛ تقليل تحول وانقلاب العميل ؛ زيادة المبيعات؛ جذب عملاء جدد بتكاليف تسويق أقل؛ تحسين فرق العمل والتعاون الداخلي وهذا يسهل بشكل كبير التكامل القوي والفعال بين مجموعات العمل المختلفة؛ زيادة مشاركة العاملين فكلما ازدادت المشاركة كلما ازداد النمو الشخصي للعاملين وكلما ازداد احتمال نجاح خطة العمل أيضاً ؛ تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين وهذا يؤدي إلى بناء فريق مشترك شامل أكثر فعالية؛ رضا العملاء؛ تصميم منتجات تلبي الاحتياجات الجديدة للعملاء وتقابل التغيير الحاصل فيها؛ تقليل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العملاء من خلال الاستجابة للشكاوي

كما يمكن عد بعض المزايا الأخرى: (18) تخفيض تكاليف اللجوء: حيث أن الجودة الشاملة تقوم على نظم تسييرية تخطط للإنتاج وفقا لأسس فنية تساهم في تخفيض نسبة عدم المطابقة والوقت والجهد الضائعين وبالتالي التخفيض من تكاليف اللجوء. وتلبية حاجات ورغبات الزبائن الداخليين والخارجيين: وذلك بتوفير السلع والخدمات المطابقة للمواصفات ولحاجات ورغبات العملاء، والتي تأخذ فيها العملية التحسين بعدها الزمني والتميز و التمتع السوقي: ذلك أن تحقيق الهدفين السابقين للجودة الشاملة، يساهم في تعزيز قدرة البنك على تحقيق الجودة، مع التميز في الأسعار.

ثانيا- الدراسة الميدانية:

2- 1 مجتمع وعينة البحث

تتكون عينة الدراسات من العاملين في الفروع البنكية الثلاث محل الدراسة وهم على التوالي بنك التنمية المحلية، البركة، بنك الخليج بولايتي سطيف وبسكرة، وقد وزع الباحث 55 استمارة استعاد منها الباحث 43 ب نسبة 78%

2-1-1- أداة الدراسة وسيرورتها: قام الباحث بإعداد استبانة العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة لثلاث فروع بنكية في ولايتي بسكرة وسطيف؛ بنك البركة، التنمية المحلية، وبنك الخليج AGB، احتوت الأداة على مجموعة من محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال يوضحها الجدول الموالي.

2-1-2- صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الاستمارة من خلال عرض الاستمارة على المحكمين حيث عرض الباحث الاستمارة على مجموعة من المحكمين المختصين ولهم خبرة طويلة في هذا المجال وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستمارة وحصلت الاستمارة على نسبة اتفاق تزيد على 80% على صلاحية المقياس للتطبيق.

2-1-3- ثبات أداة الدراسة: من أجل التأكد من معامل ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ الفا من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم(1): يمثل محاور الدراسة وعدد فقرات كل محور ومعامل كرونباخ الفا لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
01	القيادة	05	0.95
02	التخطيط الاستراتيجي	03	0.96
03	التركيز على الزبون	03	0.83
04	التدريب	03	0.96
05	مشاركة الأفراد	04	0.96
06	التحفيز	04	0.93
07	الاتصال الفعال	03	.98
08	التقييم	03	0.93
09	مزايا إدارة الجودة الشاملة	05	0.94
	معوقات ادارة الجودة الشاملة	07	0.97
	المجموع	43	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وتشير القيم الواردة في الجدول أعلاه أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات كبيرة وتفي بأغراض هذه الدراسة حيث قيمة الفا كرونباخ محصورة بين 0.93 و 0.97 وهي قيمة مرتفعة باستثناء المحور الثالث الذي يساوي 0.83 وهي كذلك قيمة مرتفعة في مثل هذه الدراسات

2-2 - أساليب التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات وترميزها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، فقد استخدم الباحث أساساً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعادلة كرونباخ الفا ومعامل الارتباط بيرسون، حيث يفيد المتوسط الحسابي في الترتيب بين العبارات وكذا معرفة المدى الذي تنتمي إليه العبارة. وذلك من خلال تحديد طول خلايا المقياس ليكرت likert الخماسي، وذلك بحساب المدى 5-1=4 ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس 5/4=08، وبعد ذلك نحسب الحدود بدءاً من الحد الأول إلى الحد الخامس حيث

1- 1.79 مرتفع جداً و 1.8- 2.59 (مرتفع) و 2.6- 3.39 (متوسطة) و 3.4-

4.19 (منخفض) و 4.20- 5 (منخفض جداً)

2-2-1 تحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (2): يمثل نتائج الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول(القيادة)	ر قم المحور
مرتفع جدا	0.89	1.65	لنجاح البنك تركز القيادة على المدى الطويل	01
مرتفع	0.56	1.86	معارف القيادة في إدارة الجودة الشاملة	02
مرتفع	1.33	2.81	مشاركة القيادة في عمليات التحسين للجودة	03
مرتفع	0.93	1.93	تخصص الادارة العليا الموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	04
مرتفع	0.94	1.91	الرغبة والمعرفة الكافية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة	05
مرتفع	0.93	2.03	جميع فقرات المحور الأول(القيادة)	
مرتفع	0.85	2.07	صياغة رؤيا واضحة للمدى الطويل	01
مرتفع	1.06	2.09	صياغة خطط تحسين الجودة	02
مرتفع	1.05	1.93	اهداف الجودة واضحة ومفصلة	03
مرتفع		2.03	جميع فقرات المحور الثاني (التخطيط الاستراتيجي)	
مرتفع جدا	0.62	1.44	علاقة المنظمة بالعميل الداخلي والخارجي	01
مرتفع جدا	0.62	1.56	العلاقة مع الموردين	02
مرتفع جدا	0.65	1.35	أولوية إرضاء الزبائن مستمرة	03
مرتفع	1.96	2.12	جميع فقرات المحور الثالث(التركيز على الزبون)	
مرتفع	1.20	2.07	هناك قناعة راسخة ان الخدمات التي يقدمها البنك يمكن تحسينها باستمرار	01
مرتفع	1.23	2.16	تشجع الإدارة العاملين على الإبداع من اجل التحسين	02
مرتفع	1.28	1.98	تعتبر الإدارة التعليم والتدريب ضروريين للتحسين	03
مرتفع	1.1	2.14	تعتمد عملية التحسين على العمل الفردي والجماعي معا	04
مرتفع	1.20	2.08	جميع فقرات المحور الرابع(التحسين)	

01	يتم تدريب العاملين على العمل في فرق العمل	1.88	0.85	مرتفع
02	يتم تدريب العاملين على حل المشاكل	1.95	1.15	مرتفع
03	تقوم الإدارة بتدريب المديرين في المستويات العليا على الالتزام بتحسين الجودة	2.02	1.14	مرتفع
جميع فقرات المحور الخامس(التدريب)				
01	يشارك الأفراد في وضع الأهداف	3.12	1.57	متوسط
02	يشارك الأفراد في صنع القرار	2.86	1.50	متوسط
03	يشارك الأفراد في عملية التحسين	2.00	1.155	مرتفع
04	يشارك الأفراد في فرق العمل	2.12	1.159	مرتفع
جميع فقرات المحور السادس(مشاركة الافراد)				
01	تعتمد البنك على التحفيز المعنوي	2.26	1.41	مرتفع
02	تشكل الترقية وسيلة من وسائل التحفيز	1.79	0.94	مرتفع جدا
03	يعتبر الجانب المادي أهم عامل تحفيزي لدى البنك	1.74	1.13	مرتفع جدا
04	يتم التحفيز على اساس الجدارة	2.72	1.65	متوسط
جميع فقرات المحور السابع				
01	يتم التقييم على اساس معايير محددة سلفا	2.74	1.39	متوسط
02	استعمال بيانات الجودة لتقييم الاداء	2.81	1.31	متوسط
03	يهدف التقييم إلى التحسين	2.70	1.31	متوسط
جميع فقرات المحور الثامن				
01	يتم تبادل المعلومات بشكل سهل وبسيط	2.07	1.07	مرتفع
02	يتوافر البنك على شبكة داخلية انترانت	2.00	1.41	مرتفع
03	تستعمل حلقات الجودة كأداة للتواصل	3.23	1.37	متوسط
جميع فقرات المحور التاسع				
		2.43	1.28	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جاءت العبارات المعبرة عن محور القيادة في المدى مرتفع جدا بمتوسط حسابي 1.65 في حين جاءت العبارات؛ لنجاح البنك تركز القيادة على المدى الطويل و معارف القيادة في إدارة الجودة الشاملة و مشاركة القيادة في عمليات التحسين للجودة و تخصص الإدارة

العليا الموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و الرغبة والمعرفة الكافية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 1.65 و 1.86 و 2.81 و 1.93 و 1.91 على التوالي في المدى مرتفع ، مما يعكس إدراك العاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة لأهمية البعد القيادي

جاءت العبارات المعبرة عن محور التخطيط الاستراتيجي في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.03 في حين جاءت؛ صياغة رؤيا واضحة للمدى الطويل و صياغة خطط تحسين الجودة و أهداف الجودة واضحة ومفصلة بمتوسط حسابي 2.07 و 2.09 و 1.93 في المدى مرتفع أيضا ، مما يعكس إدراك العاملين في الوكالات البنكية محل الدراسة لأهمية التخطيط الاستراتيجي.

جاءت العبارات المعبرة عن محور التركيز على الزبون في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.12 في حين جاءت؛ علاقة المنظمة بالعمل الداخلي والخارجي ، و العلاقة مع الموردين وأولوية إرضاء الزبائن مستمرة في المدى مرتفع جدا بمتوسط حسابي 1.44 و 1.56 و 1.35 على التوالي مما يعكس إدراك أهمية الزبون لدى العاملين والمسيرين في الوكالات البنكية محل الدراسة

جاءت العبارات المعبرة عن محور التحسين في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.08 في حين جاءت العبارة؛ هناك قناعة راسخة ان الخدمات التي يقدمها البنك يمكن تحسينها باستمرار في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 1.98 ، أما العبارة تشجع الإدارة العاملين على الإبداع من اجل التحسين فجاءت بمتوسط حسابي 2.14 المدى مرتفع ، و تعتبر الإدارة التعليم والتدريب ضروريين للتحسين، تعتمد عملية التحسين على العمل الفردي والجماعي معا أيضا في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.14.

جاءت عبارات المحور المتعلق بالتدريب في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 1.95 ؛ أما العبارة يتم تدريب العاملين على العمل في فرق العمل فجاءت بمتوسط حسابي 1.88 أي مرتفع والعبارة يتم تدريب العاملين على حل المشاكل فجاءت هي أيضا في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 1.95، أما العبارة الثالثة والأخيرة تقوم الإدارة بتدريب المديرين في المستويات العليا على الالتزام بتحسين الجودة فجاءت بمتوسط حسابي 2.02 في المدى مرتفع

جاءت فقرات المحور المتعلق بمشاركة الأفراد في المدى مرتفع بمتوسط

حسابي 2.52، حيث جاءت العبارات

يشارك الأفراد في وضع الأهداف و يشارك الأفراد في صنع القرار في المدى المتوسط بمتوسط حسابي 3.12 و 2.86 على التوالي أم العبارات يشارك الأفراد في عملية التحسين و يشارك الأفراد في فرق العمل فجاءت في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.00 و 2.12 على التوالي.

جاءت فقرات المحور المتعلق التحفيز في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.12؛ حيث جاءت العبارة يعتمد البنك على التحفيز المعنوي في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.26 والعبارات تشكل الترقية وسيلة من وسائل التحفيز و يعتبر الجانب المادي أهم عامل تحفيزي لدى البنك في المدى مرتفع جدا بمتوسط حسابي 1.79 و 1.74 على التوالي و يتم التحفيز على أساس الجدارة بمتوسط حسابي 2.72 في المدى المتوسط

جاءت فقرات المحور المتعلق التقييم في المدى متوسط بمتوسط حسابي 2.75؛ حيث جاءت العبارات يتم التقييم على اساس معايير محددة سلفا و استعمال بيانات الجودة لتقييم الأداء يهدف التقييم إلى التحسين في المدى متوسط بمتوسط حسابي 2.74 و 2.81 و 2.70 على التوالي

جاءت فقرات المحور المتعلق الاتصال في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.43؛ حيث جاءت العبارة يتم تبادل المعلومات بشكل سهل وبسيط في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.07 والعبارة يتوافر البنك على شبكة داخلية انترانت تساعد على التواصل الفعال في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.00 و تستعمل حلقات الجودة كأداة للتواصل بمتوسط حسابي 3.73 في المدى المتوسط.

- تحليل فقرات المحور العاشر (مزايا الجودة)

الجدول رقم (3): يمثل نتائج تحليل مزايا الجودة

رقم المحور	المحور العاشر (مزايا الجودة)	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	رضا العملاء الداخليين والخارجيين	1.56	0.62	مرتفع جدا
02	تخفيض تكاليف اللاجودة	1.88	0.85	مرتفع

03	تخفيض شكاو العملاء	2.49	1.42	مرتفع
04	تحسن رض الزبائن	2.35	1.36	مرتفع
05	التوسع السوقي	2.44	1.35	مرتفع
جميع فقرات المحور العاشر				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جاءت فقرات المحور المتعلق مزايا الجودة في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.14؛ حيث جاءت العبارة رضا العملاء الداخليين والخارجيين في المدى مرتفع جدا بمتوسط حسابي 1.56 والعبارة تخفيض تكاليف اللاجودة و تخفيض كشاو العملاء و تحسن رض الزبائن التوسع السوقي في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 1.88 و 2.49 و 2.35 و 2.44 على التوالي في المدى مرتفع .

- تحليل فقرات المحور العاشر (معوقات إدارة الجودة الشاملة)

الجدول رقم(4): يمثل نتائج معوقات ادارة الجودة الشاملة

رقم المحور	المحور الحادي عشر (معوقات إدارة الجودة الشاملة)	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية والنمط القديم في العمل	1.93	0.96	مرتفع
02	ضعف التزام العاملين ببرامج الجودة والتحسين	1.47	0.82	مرتفع جدا
03	عدم ملائمة البرامج التدريبية والعملية التعليمية لحاجات الموظفين	3.23	1.37	متوسط
04	عدم الاستعانة بالخبراء والاستشاريين الأجانب	3.21	1.39	متوسط
05	عدم تخصيص الموارد الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.16	1.15	مرتفع
07	عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة في البنك	2.12	1.15	مرتفع
08	الثقافة التنظيمية السائدة لا تلائم تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.19	1.20	مرتفع
جميع فقرات المحور الحادي عشر				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جاءت فقرات المحور المتعلق معوقات إدارة الجودة الشاملة في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.33؛ أما العبارة صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية والنمط القديم في العمل بمتوسط حسابي 1.93 في المدى مرتفع ، أما ضعف التزام العاملين ببرامج الجودة والتحسين 1.47 مرتفع جدا ، والعبارات عدم ملائمة البرامج التدريبية والعملية التعليمية لحاجات الموظفين و عدم الاستعانة بالخبراء والاستشاريين الأجانب بمتوسط حسابي 3.21 و 3.23 على التوالي في المدى متوسط

والعبارات عدم تخصيص الموارد الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة في البنك و الثقافة التنظيمية السائدة لا تلائم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 2.16 و 2.12 و 2.19 على التوالي في المدى مرتفع

ثالثاً- نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة وعي وإدراك مرتفع لدى عينة الدراسة تجاه العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، فمن المهم جدا الخروج من الوعي والإدراك إلى مرحلة التطبيق ومنه فقد اجبنا على تساؤلات الدراسة وفرضياتها. و في مايلي اهم النتائج التي تم التوصل اليها:

- أظهرت نتائج الدراسة صدق وثبات أداة الدراسة اعتماد على البيانات والمعلومات المجمعة والمحللة إحصائياً؛

- يوجد إدراك ووعي لدى عينة البحث لجل محاور الدراسة؛

- هناك تباين طفيف في إجابات عينة الدراسة تجاه بعض العبارات، ومن خلال المقابلة تم التأكد من أن بعض المبحوثين ينطلقون من النمط القيادي السائد أو الثقافة التنظيمية؛

- يدرك المبحوثين أهمية ادارة الجودة الشاملة والمزايا التي يمكن أن تتجر عن تطبيقها؛

- يدرك المبحوثين ان هناك عوائق تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

الخاتمة:

ادارة الجودة الشاملة هي الفلسفة التي تسعى المنظمات لتطبيقها وتبذل لاجل ذلك جهدا معتبرا، غير انه في كثير من الاحيان لا يتم ذلك بالشكل المطلوب، وتصبح عملية التطبيق عبئ و فلسفة غير مهمة لذلك من المهم قبل البدء في عملية التطبيق معرفة اتجاهات العاملين نحو تطبيقها ومدى ادراكهم والمهام بمتطلباتها ومعيقاتها، ففي حالة

بنك البركة نلاحظ ان هناك ادراك مرتفع لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة ولمزاياها و معيقاتها وهذا من شأنه ان يكون عاملا مهما في نجاح عملية التطبيق في حال قرر القادة في بنك البركة تطبيق هذه الفلسفة.

الهوامش:

¹ VijayR. Kannana; *and Keah Choon ,Tan, Just in time, total quality management, and supplychain management: understanding their linkages and impact on business performance ,omega the international journal of management science , [Volume 33, Issue 2](#), April 2005, Pages 154.

² VijayR. Kannana; *and Keah Choon ,ibid

³ VijayR. Kannana; *and Keah Choon ,ibid

⁴ - مدحت أبو النصر، أساسيات ادارة الجودة الشاملة، مصر: دار الفجر، 2008، ص 63.

⁵ - مأمون سليمان الدراركة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الاردن: درا الصفاء النشر، ط1، 2008، ص17.

⁶ -A. Abrunhosa, P. Moura E Sa, Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? , Technovation 28 (2008) 208–221,p 209.

⁷ - سوسن شاكر مجيد وآخرون. مرجع سابق، ص 44.

⁸ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995،

ص 21

⁹ - O. Bayazit, B. Karpak, An analytical network process-based framework for successful total quality management (TQM): Anassessment of Turkish manufacturing industry readiness, Int. J. Production Economics 105 (2007) 79–96,p80 .

¹⁰ - J.C. Bou-Llusar et al, An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model , Journal of Operations Management 27 (2009) 1–22,p 5

¹¹ -محمد عبد الوهاب العزاوي ,مرجع سابقو ص21.

¹² - يوسف حجيم الطائي. . نظم إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008. ص 198.

¹³ - نفس المرجع

¹⁴ - نفس المرجع

¹⁵ -A. Abrunhosa, P. Moura E Sa, ibid

¹⁶ -رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداد. إدارة الشاملة الشاملة ، دار اليازوري ، الأردن، 2008 ص 80.

¹⁷ - نفس المرجع

¹⁸ - عبيد علي أحمد حجازي: اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص ص 27-

28.