

## دراسة تحليلية للعلاقة بين التمكين والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة

## من وجهة نظر المسيرين في بنك البركة الجزائري

د. ربيع المسعود<sup>1\*</sup>،

جامعة محمد خيضر بسكرة، rebie.messaoud@ univ-biskra.dz

د. وادة راضية ouadaradia17@gmail.com

جامعة فرحات عباس سطيف-1،

النشر: 2020/01/ 31

القبول: 2020/01/12

الاستلام: 2019/12/ 20

## ملخص:

تسعى هذه الدراسة الى معرفة مدى ادراك المسيرين في بنك البركة الجزائري لمفهوم التمكين الاداري للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في فروع البنك، ومن ثم محاولة ابراز العلاقة بين التمكين والعوامل الحرجة. وقد توصلت الدراسة الى ان هناك ادراك مرتفع للمتغير المستقل التمكين وكذلك المتغير التابع العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة. وان هناك علاقة قوية بين التمكين والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، اي كلما اتجهنا الى تطبيق التمكين وفرنا مجموعة من العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، التمكين.

رموز JEL: N11، N12.

**Abstract:**

This study is aimed to know the realization managers in Al Baraka Bank Algeria's concept of empowerment and critical factors of total quality management and their application in the bank's branches. And highlight the relationship between empowerment and critical factors. study concluded that there is a high awareness of the independent variable and empowerment as well as the dependent variable factors critical to TQM. And that there is a strong relationship between empowerment and critical factors of total quality management, that means when empowerment is practiced correctly we get more critical factors of TQM .

**Keywords:** Total quality management, Critical factors of total quality management, Empowerment.

(JEL) Classification : N12 ،N11

\* المؤلف المراسل: ربيع مسعود، الإيميل: [rebie.messaoud@ univ-biskra.dz](mailto:rebie.messaoud@univ-biskra.dz)

**1. مقدمة:**

تعتبر ادارة الجودة الشاملة ابرز فلسفة تسيير في الوقت الحالي، وقد شاع استخدامها في كثير من الدول والمنظمات، فنجحت بعض المنظمات في تطبيقها وفشلت اخرى، رغم توفرها على الامكانيات والوسائل المادية، في حين التمكين كفلسفة عرفت في العالم الغربي منذ مدة طويلة غير انها في العالم العربي ورغم اهميتها تبقى الدراسات فيها شحيحة، وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على التمكين كفلسفة ادارية وعلاقته بالعوامل الحرجة (المتطلبات) لإدارة الجودة الشاملة.

**1-1- اشكالية الدراسة:**

استنادا الى التمهيد السابق يمكننا أن نطرح السؤال الرئيسي التالي:

**هل هناك علاقة بين التمكين والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة؟**

ولمعالجة تفاصيل المقال سوف نعتمد على الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك مستوى ادراك مرتفع في بنك البركة للبعد التمكيني من وجهة نظر المسيرين في بنك البركة الجزائري؟

2. هل هناك مستوى ادراك مرتفع في بنك البركة للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة؛ (التزام الادارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، التقييم، التدريب، التواصل الفعال، مشاركة العاملين، التحفيز) من وجهة نظر المسيرين في بنك البركة الجزائري؟.

3. هل هناك ادراك مرتفع في بنك البركة لعوائق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المسيرين في بنك البركة الجزائري؟

**1-2- فرضيات الدراسة:**

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين و العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي.  $\alpha \leq 0,05$  من وجهة نظر المسيرين في بنك البركة الجزائري؟

**1-3- أهمية البحث:**

تتجلى اهمية البحث في النقاط التالية:

1. أهمية موضوع ادارة الجودة الشاملة وآثار تطبيقه في قطاع البنوك وما يحققه من تميز في الاداء الكلي؛

2. مساهمة ادارة الجودة الشاملة في تقليل تكلفة الخدمات والتقليل كذلك من هدر الموارد على اعتبار أن العاملين في البنك هم أكبر مورد ينبغي استغلاله بطريقة مثلى؛
3. هناك شح في الدراسات التي تناولت دراسة موضوع التمكين وربطه بإدارة الجودة الشاملة على مستوى قطاع البنوك.

#### 1-4- أهداف الدراسة:

ترتكز أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1. معرفة مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في بنك البركة الجزائري؛
2. التعرف على علاقة التأثير بين التمكين والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة على مستوى بنك البركة الجزائري؛
3. محاولة تقديم مجموعة من التوصيات المتعلقة بطرق تمكين العاملين بما يضمن تحقيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة.

#### 1-5- الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: بن عيشي عمار، أثر التمكين الاداري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، 2018. تطرق المقال بالدراسة والتحليل إلى معرفة أثر التمكين الاداري على ادارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة من خلال استعمال نموذج الاستبانة. ولعل من بين النتائج المتوصل اليها ان مستوى التمكين كان مرتفع ويوجد كذلك تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الاداري على ادارة الجودة الشاملة. لعل هذه الدراسة تفيدنا في تحديد ابعاد التمكين الاداري وتأثيرها على تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة.

الدراسة الثانية: نائرة عدنان الماضي وفريد نصيرات، أثر التمكين الاداري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الاردنية (دراسة حالة) 2011. تناول المقال دراسة وتحليل أثر التمكين الاداري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الاردنية من خلال اختبار الفروق في الاتجاهات لدى الباحثين نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفى تبعا لاختلاف خصائصهم. ومن ابرز النتائج المتوصل اليها أن مستوى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في المستشفى كان متوسط كذلك هناك مستوى تمكين اداري متوسط. وهي دراسة قريبة من دراستنا مما تمكننا من بناء نموذج دراسة حالة مقبول.

الدراسة الثالثة: كامل شكير الوظيفي، التمكين الإداري وتأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، 2014، تطرق الباحث في مقاله الى معرفة مدى توافر التمكين الإداري ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على علاقة التأثير بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة، حيث درس مفهوم التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة، وانطلق الباحث من فرضية وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصل الباحث الى توافر مقومات التمكين الإداري في المنظمة المبحوثة، مع اثبات لفرضية البحث. وهو ما يفيدنا في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## 2- مدخل نظري لدراسة إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مجموعة عالمية من الممارسات الإدارية والمبادئ التي تتجاوز الحدود الثقافية (C.Forzab, B.R. 2005, p 44) وهي النهج المتبع في تسير وإدارة كل من الجانب الاجتماعي والتقني بغية تحقيق نتائج ايجابية، وعرفت كفلسفة تركز على العملاء، ومشاركة الموظفين والتحسين المستمر. (J.C. Bou- 01) Llusar et al, 2009,p وهي إدارة متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء بشكل مستمر، بشأن المنتجات والخدمات والعمليات لتجاوز توقعات العملاء. (O. Bayazit, B., 2007,p80).

كما عرفها معهد الجودة الفدرالي بالعملية التنظيمية التي تسمح بتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم باستخدام كل الموارد المتاحة من مسؤولين وموظفين واساليب كمية بغرض التحسين المستمر في العمليات والمنتوج والخدمات. (Alexandros G. Psychogios, 2007, P 41). وتعد مجموعة من الأنشطة المنتظمة التي تقوم بها المنظمة بأكملها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهدافها وذلك لتوفير منتجات وخدمات ذات مستوى من الجودة والسعر في الوقت المناسب مما يحقق رضا الزبائن (The Application Guide for The Deming Prize, For Companies and Organizations Overseas, 2012)

ووفقا لـ Yusof وAspinwall إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة التي ساعدت العديد من الشركات منذ 1960 حتى الآن للحصول على الريادة. (Ramazan Erturgut and Serhat Soyúekerci. 2009, P2092-2102) يركز هذا التعريف على معرفة رغبات وحاجات المستهلك والعمل على إرضائه من خلال استخدام الأساليب الكمية. كما عرفها British Standards Institute بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة، بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (British Standards from Standards UK [www.standardsuk.com](http://www.standardsuk.com))

فالتحسين المستمر يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار باستمرار، وتقلل من الخوف وتوفر لهم مجموعة من الأدوات المشجعة على الابداع، عملية التحسين تأتي من التعلم من الاخطاء، وتنفيذ الاجراءات التصحيحية، ومحاولة القيام بأشياء صحيحة من اول مرة، استنادا الى الدروس المستفادة من الماضي، وبالتالي لابد من تحديد فرص التحسين المستمر؟ والتغذية الراجعة التي يتم جمعها من جهات داخلية وخارجية لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف باستمرار. فهي القيام بالنشاط الصحيح منذ اللحظة الأولى لأدائه مع تحسين المستويات بالاعتماد على رضا المستهلك (قاسم نايف علوان, 2009, ص80). الجودة الشاملة كمفهوم يمكن النظر إليها من بعدين رئيسيين؛ البعد الاول الاجتماعي والبعد الثاني التقني، فالبعد الاجتماعي يخص الموارد البشرية، القيادة، العمل الجماعي، تدريب العمال، اشراك الموظفين في العمل والأهداف واتخاذ القرارات، أما البعد التقني فيعكس مدى التوجه نحو تحسين الانتاج من خلال أساليب العمل والعمليات والإجراءات التي من شأنها توضيح المعالم، وتحسين نوعية المنتجات من الملح والخدمات المقدمة للعملاء. إن ادارة الجودة الشاملة ببعديها الاجتماعي والفني لا يمكن عزلهما عن بعضهما البعض بل يجب النظر إليهما نظرة شاملة وعامة ومتكاملة ومترابطة مما يعكس الطابع الشمولي لإدارة الجودة الشاملة، هذا الطابع الشمولي يمتد ايضا الى النتائج المتوقعة بحيث يحفظ ويوازن بين اصحاب المصالح المختلفة . فلسفة ادارة الجودة الشاملة تؤدي الى تحسين الاداء التنظيمي، وتوفر قيمة مضافة للعملاء، واستجابة لحاجات متغيرة وكامنة لديهم، من خلال تحسين كفاءة العمليات التي تنتج الخدمة او السلعة (J.C. Bou-Llusar et al, 2009,p 05)

### 3- الاطار النظري لعملية التمكين

#### 3-1- مفهوم التمكين

يرى Spreitzer (1992-1997) أن عوامل التمكين هي عوامل فردية ونفسية، تمكين عملي باعتباره ظاهرة ديناميكية وهذا ما عبر عنه بخصائص التمكين في بيئة العمل. فالتمكين هو فكرة كالتي سبقت مثل القيادة الديمقراطية، الإدارة التعاونية، حلقات الجودة. فعوامل تمكين الموظفين تنقسم إلى قسمين قسم يزيد من دافعية وحافزية الأفراد وكفاءتهم، وقسم ثان يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء (Faranak Mokhtarian and Reza Mohammadi, 2011, p 786 – 790) والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع. (ZEMEKE, R. and Schaaf, 1989, pp. 65-66). ان أفضل وصف للتمكين ينطلق من الجانب التحفيزي، وقد عرفت ادبيات

الموضوع على أنه عملية لتعزيز فعالية الذات (Conger & Kanungo, 1988; Yagil, 2006) وحالة من زيادة الدوافع الذاتية, (Thomas & Velthouse, 2012). (Imran Haider Naqvi, Maryam Saeed Hashmi, . 2012 . p134.) . التمكين هو التقنية الجديدة التي بإمكان القادة استخدامها في تعزيز التزام الأفراد بأهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها والعكس صحيح. و التمكين النفسي هو العامل الداخلي الذي يؤدي إلى تنشيط أهداف العاملين في المنظمة (Sayyed Mohsen Allameh et all,2012) وعند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحزر إلتكيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعّلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستتبدية. فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته، لا للمؤسسة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية. وهناك من يري في السياق نفسه أن التمكين حاله ذهنية (Bowen, D.E. and Lawler, 199531-40) لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك خصائص يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي هي:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛

2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف)؛

3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف؛

4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، حتى المؤسسة التي يعمل بها.

### 3-2- تعريف التمكين:

من الصعب الوصول إلى تعريف محدد للتمكين فكل مؤسسة تراه وفق للمستوى الذي تشارك به موظفيها، إلا انه يمكن اجمالها في النقاط التالية :

1. التمكين يعني أن نمح للمرؤوسين مزيد من الاستقلالية والحرية في العمل بعيد عن المعوقات والبيروقراطية الإدارية وكذا الاعتماد على أسلوب الشرح والمشاركة والتفويض بدل الأمر وافعل أو لا تفعل؛
2. التمكين هو التخلي عن فكرة السيطرة وقبول المخاطرة في ورسم أهداف المنظمة وتقاسم المعرفة والانجازات مع المرؤوسين؛
3. التمكين يعني ببساطة تشجيع الناس على اتخاذ القرارات وبدء الإجراءات مع أقل من السيطرة والتوجيه من مديرهم
4. التمكين يعزز الثقة الذاتية والثقة بين أعضاء المنظمة من خلال تحييد الظروف التي تعزز الشعور بالعجز وإزالتها من الممارسة التنظيمية.

### 3-3- تحليل العلاقة بين التمكين وإدارة الجودة الشاملة:

حسب Cardy1996 في برنامج التمكين له علاقة قوية مع إدارة الجودة الشاملة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية قد يكون التمكين واحد من بين أهم العوامل التي تفسر سبب النجاح أو الفشل. وواحد من بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الذي يتعلق بمشاركة العاملين أو غالبا ما يلقب بالتمكين. تمكين الموظف معناه علاقة قوية مع إدارة الجودة الشاملة من خلال: الانتباه إلى مشاكل الجودة المتعلقة بمكان العمل، استمرارية التحسين في طرق أداء العمل، التمكين يدعم تحقيق الأهداف من خلال إعطاء العاملين الصلاحيات والقوة لصناعة القرار بشكل رسمي من طرف المسيرين ومن خلال توفير المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قرار جيد، ومن خلال التدريب المناسب، وكذلك من خلال نظام مكافئات يعتمد على الأداء. ففي واحدة من مجالات إدارة الجودة الشاملة تمكن الباحث zeitz et all من الوصول إلى عدد كبير من الأبحاث التي تتعلق بمشاركة العاملين أو التمكين وإدارة الجودة الشاملة. Tracey Honeycutt.s, (2000) P27-52

- التأكيد على مشاركة العاملين في صناعة القرار في المنظمة كما هو معروف في ادبيات إدارة الجودة الشاملة)

- تقييم العملية العقلية mental labour لجميع العاملين. وهي مفتاح لنجاح الجودة.

- العمل تحت الافتراضات التي تقول بان جميع العاملين بإمكانهم المساهمة في تحسين العمل المنظمي وقد يكون من المفيد ان يخلقوا ثقافة التمكين وهذا سيؤدي الى جو مناسب للعمل والجودة.

**4- الدراسة الميدانية****4-1- منهجية الدراسة**

تلعب المشكلة المدروسة دورا مهما في تحديد تصميم اداة الدراسة، ومن خلال اطلاع الباحث على ادبيات الموضوع والدراسات الميدانية التي اجريت، حاول الباحث القيام بدراسة مسحية لقطاع البنوك العاملة في الجزائر العمومية والخاصة، الا ان الصعوبات التي واجهت الباحث في بداية الطريق وعدم تجاوب مسؤولي البنوك العاملة في الجزائر ادى بالباحث الى اقتصار الدراسة على بنك البركة على المستوى الوطني. وتتسم البيئة الجزائرية بقلّة الدراسات المسحية التي تعالج العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، او متطلباتها، فقد وجد انه من المناسب ان تكون هذه الدراسة استكشافية وصفية من جهة و تحليلية من جهة اخرى.

**4-1-1 مجتمع و عينة الدراسة**

مجتمع الدراسة: يتكون من المسيرين في المستويات الادارية 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 ادارية وسطى، وقد حاول الباحث ان يأخذ المجتمع كله للدراسة لكن مجموعة من الصعوبات وعدم تفرغ الأطارات البنكية ادى به الى الاكتفاء بعينة للدراسة. ومن خلال المقابلات مع المسؤولين في بنك البركة تم اعتبار ان عدد الاطارات في الوكالات البنكية هو خمسة قد يقل او يزيد حسب اقدمية البنك ومستوى النشاط. لهذا فقد عمد الباحث الى توزيع خمس استثمارات في الغالب على كل وكالة بنكية مع بعض الاستثناءات للوكالات النشطة والفعالة التي كان العدد بها اكثر، وكان العدد اقل بالنسبة للوكالات الحديثة، اما القيادات على المستوى المركزي فان الباحث عمد الى توزيع خمس استثمارات فقط رغم ان العدد اكبر لكن هذا كان نزولا عند رغبة الامين العام لبنك البركة الذي قدر ان هذا العدد هو الذي سيجيب على الاستثمارات اما البقية فانشغالاتهم ستمنعهم من الاجابة، وقد بلغ عد الاستثمارات الموزعة 110.

**4-1-2 اداة الدراسة**

تحقيقا لأهداف الدراسة فقد استخدم الباحث استبانة تم تطويرها بالرجوع الى ادبيات الموضوع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتمكين، وقد استفاد الباحث من استمارات الدراسات السابقة ودراسات اخرى لها علاقة بالموضوع، وقد قسم الاستثمار الى ثلاث اجزاء رئيسية بما يخدم اهدف الموضوع ويجب على اشكالية الدراسة:

الجزء الاول: يتعلق بالبعد المستقل التمكين وقد تألف من 11 سؤال مغلق.

الجزء الثاني: : يتعلق بالبعد التابع العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة وقد تألف من 48 سؤال مغلق واحتوى على 08 ابعاد: التزام الادارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، التواصل الفعال، التقييم، التدريب، مشاركة العاملين، التحفيز.

الجزء الثالث: ويتعلق بمعوقات ادارة الجودة الشاملة واحتوى على 10 اسئلة مغلقة. وهو بعد تابع ايضا. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) في الاستبانة للإجابة على اسئلة الدراسة وتصحيحها وذلك على النحو التالي:

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

و لمعرفة مدى صدق اداة الدراسة، تم توزيع الاستمارات على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص في الجامعات الجزائرية والماليزية، وذلك لمعرفة آرائهم حول مدى اتساق العبارات التي تحويها الاستبانة ومدى تمكنها من قياس الهدف الذي انشأت من اجله، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين تم اجراء العديد من التعديلات سواء بإعادة صياغة عبارات او حذف او دمج او تغيير محور العبارة و لقد طبق الباحث معادلة الفا كرونباخ للتأكد من ثبات اداة الدراسة حيث معامل الثبات يوضحه الجدول الموالي.

جدول رقم 02: يوضح Cronbach's Alpha

البيان	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
التمكين	11	.857
متطلبات الجودة الشاملة	48	.975
عوائق الجودة الشاملة	10	.887
المجموع	69	.988

جاءت قيمة الفا كرونباخ الاجمالية 0.98 وجاءت اقل قيمة ب 0,88 لعوائق الجودة الشاملة. وهي قيمة مرتفعة جدا ومناسبة للدراسات الاجتماعية .

#### 4-3- عرض النتائج وتفسيرها

تم جمع البيانات وترميزها بالطرق الاحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. 17 ، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة الاتجاه العام للبعد المدروس، واختبار الانحدار التدريجي البسيط MRS لإيجاد العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

#### 1.2.4 عرض نتائج السؤال الاول:

**السؤال الاول:** هل هناك مستوى ادراك مرتفع في بنك البركة للبعد التمكيني من وجهة نظر المسيرين في بنك البركة الجزائري؟

جدول رقم 03: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات التمكين.

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
	. تفويض الصلاحيات	1.72	.584	مرتفع
	تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات	2.43	1.187	مرتفع
	تفعيل الإدارة الذاتية وتشجيعها	2.36	1.011	مرتفع
	إثراء العمل	2.59	1.196	مرتفع
	تطبيق نظام العمل بالفرق	2.67	.996	متوسط
	إيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة	2.90	1.303	متوسط
	بناء قاعدة تقييم فاعلة	2.41	.724	مرتفع
	تخفيض الصبغة الرسمية في العمل	2.60	1.166	متوسط
	. إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين	2.36	1.285	مرتفع
	تشجيع عملية وضع الأهداف	2.34	1.098	مرتفع
	تدريب وتعليم العاملين	2.40	1.307	مرتفع
	المتوسط العام لبعده التمكين	2.06		مرتفع

من خلال هذا الجدول نسجل ان اغلب العبارات جاءت في المدى المرتفع وهذا يؤشر على مستوى ادراك مرتفع لعينة الدراسة لأسلوب التمكين، غير ان بعض العبارات جاءت في المدى المتوسط، والبعده العام جاء في المدى مرتفع مما يؤشر اجمالا بادراك مرتفع للبعد التمكيني وهذ بمتوسط حسابي قدره 2.06

**2.24 عرض نتائج السؤال الثاني:**

**السؤال الثاني:** هل هناك مستوى ادراك مرتفع في بنك البركة للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة؛ (التزام الادارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، التقييم، التدريب، التواصل الفعال، مشاركة العاملين، التحفيز) من وجهة نظر المسيرين في بنك البركة الجزائري؟.

جدول رقم 04: يوضح المتوسطات الحسابية المرجحة والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة؛ العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
المتوسط المرجح لبعء التزام الادارة العليا	2.22	مرتفع
المتوسط المرجح لبعء التخطيط الاستراتيجي	2.66	متوسط
المتوسط المرجح لبعء التركيز على العملاء	2.49	مرتفع
المتوسط المرجح لبعء التواصل الفعال	2.44	مرتفع
المتوسط المرجح لبعء التقييم	2.43	مرتفع
المتوسط المرجح لبعء التدريب	2.1	مرتفع
المتوسط المرجح لبعء مشاركة العاملين	2.53	مرتفع
المتوسط المرجح لبعء التحفيز	2.41	مرتفع

جاءت العبارات المعبرة عن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة بالترتيب الذي سيأتي لاحقا وهذا يدل على نظرة العاملين في بنك البركة لأهمية كل بعد؛ التزام الادارة العليا 2.22، التدريب 2.1، التحفيز 2.41، التقييم 2.43، التواصل الفعال 2.44، التركيز على العملاء 2.49، مشاركة العاملين 2.53، التخطيط الاستراتيجي 2.66.

**3.24 عرض نتائج السؤال الثالث:**

**السؤال الثالث:** هل هناك ادراك مرتفع في بنك البركة لعوائق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المسيرين في بنك البركة الجزائري؟

جدول رقم 05: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير؛ معوقات ادارة 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 ادارة الجودة الشاملة	2.28	.911	مرتفع
قلة و /أو عدم نجاعة الدورات التدريبية المتخصصة في ادارة 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 ادارة الجودة الشاملة إلى روتين مثل الفلسفات الادارية الاخرى	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 والمستفيدين من خدمات البنك	2.92	1.193	متوسط
المتوسط المرجح لبعده المعوقات	2.37		مرتفع

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 ادارة الجودة الشاملة 2.28 ، قلة و /أو عدم نجاعة الدورات التدريبية المتخصصة في ادارة الجودة الشاملة 1.83، الرغبة في

الحفاظ على الأنماط التقليدية ومقاومة التغيير 2.38، الخشية من تحول ادارة الجودة الشاملة إلى روتين مثل الفلسفات الادارية الاخرى 2.56؛ عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء 2.28؛ لا يوجد تحفيز بشكل تام 2.51 فقد جاءت في المدى المرتفع اما 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.

#### 4.24 عرض نتائج السؤال الرابع:

السؤال الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي.  $\alpha \leq 0,05$  من وجهة نظر المسيرين في بنك البركة الجزائري؟  
جدول رقم 05: يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار العلاقة بين التمكين والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة ل F
الانحدار	34.447	1	34.447	208.444	.000 <sup>a</sup>
الخطأ	14.047.	85	.165		
المجموع	48.493	86			
R	.843a				
معامل التحديد R Square	.710				

لاختبار هذه الفرضية تم باستخدام تحليل الانحدار ومن الجدول السابق نلاحظ ان هناك علاقة هامة وذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل التمكين والمتغير التابع العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة حيث نلاحظ في من الجدول ANOVA ان ( $P.Value > 0,05 > 0,000$ ) ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرض البديل والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وبالأستناد الى قيمة معامل التحديد R Square فان المتغير المستقل يفسر مامقداره 71% من التباين في المتغير التابع وهذه

القدرة التفسيرية تنطوي على العلاقة الارتباطية بين المتغير حسبما يدعمها في ذلك معامل الارتباط بقيمته البالغة 84.3%

## 5- النتائج

من خلال تحليل الاستبيان و المقابلات التي اجراها الباحثين في بنك البركة تم ملاحظة مايلي:

1. ادراك ووعي مرتفع بأهمية التمكين للعاملين من اجل خلق جو مناسب للعمل والابداع، فاعلم الاداريين على مستوى الوكالات هم شباب خريجي الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، لديهم اطلاع على النظريات الحديثة يعملون على تطبيقها ضمن الاطار الذي تسمح به الاجراءات والتشريعات الداخلية للبنك والقوانين التي تحكم البنك في البلد.
2. فيما يخص ادراك والتزام الادارة العليا فقد جاء في المستوى المرتفع من خلال تحليل الاستبانة والمقابلات، ولوحظ ان هناك ادراك القادة لمسؤوليتهم الكبيرة تجاه الاتباع ودورهم في إقناعهم وتوضيح الصورة لهم ولمس كذلك ان سياسة الباب المفتوح المنتهجة من طرف البنك لها الاثر الفعال في التزام الافراد والاداة على حد سواء.
3. التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل الاستبيان اظهر ان قنوات وافكار الاداريين تتراوح بين الارتفاع والمدى المتوسط، اي انهم غير مدركين تمام الادراك لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومن المقابلة مع القادة اتضح ان الامر له علاقة بالسلطة المركزية التي تخطط للمدى الطويل، كما لوحظ ان هناك من يعتقد ان هذا هو الافضل بحكم ان القادة في المستويات العليا لديهم المعلومات والامكانيات الكافية للقيام بذلك. و ايضا بحكم ان بنك البركة هو فرع بنك مقره في دولة البحرين كما انه شراكة مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية مما يفسر هذ التذبذب في اراء القادة المبحوثين حول عامل مهم من العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.
4. التركيز على العملاء لا يكاد يختلف اي عامل حول اهمية التركيز على الزبون، حتى انه في بعض الاحيان يحدث خلط بين جودة الخدمة وادارة الجودة الشاملة، لكن المتفق عليه ان العاملين لديهم وعي كبير تجاه هذا العامل ربما لأنه مصدر حيوي وعامل يمكنهم من معرفة وزنه والقيمة السوقية للبنك او الوكالة، ولوحظ ان بعض القادة لا يولون اهمية للزبون انطلاقا من مفهوم الجودة بقدر ما يعطونه اهمية بقدر تعاملاته واستفادة لبنك منه، وهذا يشكل خطر على المدى المتوسط والطويل.
5. التواصل الفعال من خلال تحليل الاستبيان لاحظ الباحث ان النتائج تشير الى نسبة مرتفعة في التواصل بين القادة والعاملين والزبائن فسياسة الباب المفتوح التي ينتهجها البنك أدت الى هذا الارتفاع في التواصل، وفي هذ الصدد سجل الباحث قصور في استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مجال

التواصل، و ربما يرجع الى الثقافة السائدة والى عدم الشعور بالأمان مع هذه الوسائط الالكترونية حسب تبرير بعض المسيرين .

6. التقييم من خلال تحليل الاستبيان لاحظ الباحث ان هناك مستوى ادراك 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.

7. التدريب جاءت اجابات القادة المبحوثين في المستوى المرتفع وهذا يدل على ادراك الاداريين لأهمية التدريب في الة الجودة الشاملة، لكن الملاحظ ان هناك تفاوت ملحوظ بين المبحوثين وهذا من خلال المقابلة التي كانت للباحث مع هؤلاء، وهذا التفاوت لصالح وكالات بعينها في الشمال.

8. مشاركة العاملين يدرك القادة اهمية مشاركة العاملين في نشاطات الجودة والتحسين فاعلمت اغلب 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 الادارية فقط ويهملون الأعوان التنفيذيين، وفي الحقيقة هذا ما تم ملاحظته في بعض الوكالات من خلال تصرفات بعض القادة الاداريين مع بعض العاملين، مثل هذه التصرفات ليست مناسبة لخلق جو من الثقة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، كما يثمن الباحث مشاركة القادة الاداريين في نشاطات الوكالات وهذا ما تم ملاحظته من خلال نزول بعض القادة الاداريين؛ مدراء الوكالات وعملهم في الخطوط الامامية مع الزبائن ليكونوا اكثر قربا من الزبون الداخلي والخارجي .

9. التحفيز يتفق القادة المبحوثين مع ما جاء في الاستمارة ولديهم ادراك مرتفع لهذ البعد وكذلك هم واعون بأهمية التحفيز من خلال تحريك دوافع وكوامن الافراد، غير ان ما لاحظته الباحث ان هناك عدم رضا في بعض الاحيان عن طرق التحفيز المتبعة في البنك خاصة التوزيع المتساو للمردودية في نهاية السنة لكل العاملين بغض النظر عن الجهد المبذول من طرف الفرد او المصلحة ككل، وهذا ما من شأنه ان يكون عامل سلبي مع مرور الوقت وايضا قد يدفع بعض الاطارات الى المغادرة نحو بنوك اخرى مستعدة لتقديم الافضل لهم.

من خلال ما سبق نكون قد اجبنا على السؤال الاول و الثاني والتي يقول أن هناك ادراك مرتفع للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

المعوقات: رغم ان المبحوثين من القادة متفقون وواعون بنسبة كبيرة لمختلف العوامل الحرجة السابقة الذكر الا انهم ايضا متفقون ومدركون ان هناك عوائق لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وهذا ما تم استنتاجه من تحليل الاستمارة، والمقابلة . وسجل الباحث ان هناك تخوف كبير للقادة من فشل تطبيق ادارة الجودة الشاملة باعتبار

ان بعض العوامل لا يمكن تطبيقها في الوقت الحالي لأسباب داخلية وخارجية لها علاقة بالمتعاملين مع البنك في بعض الاحيان وهذا ما يفسر هذا الارتفاع في الادراك للعوائق التي قد تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

ومنه نكون قد اجبنا على السؤال الذي تقول ان هناك ادراك مرتفع لدى القادة الاداريين في بنك البركة لمعوقات ادارة الجودة الشاملة.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل الى ان هناك علاقة قوية بين التمكين والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة فالمتغير المستقل يفسر اكثر من ثلثي المتغير التابع والباقي يعزى لعوامل اخرى، يمكن لدراسات لاحقة ان توضحها ومنه نكون قد اجبنا على السؤال الذي تقول انه هناك علاقة متوسطة بين التمكين والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

## 6- التوصيات

1. اعطاء الجودة الاهمية اللازمة وما تستحقه من اهتمام ورعاية، والا يكون اكبر شيء ن فكر فيه هو الانتاج فقط بدون مراعاة للجودة واتقان العمل، فالعبرة اليوم بالإتقان لا بالأداء؛
2. التخلي عن الشعارات، والعمل على ان يكون القول والفعل متطابقان، فسلوك العاملين وانضباطهم واتقانهم لعملهم عامل مهم في ضمان جودة المخرجات؛
3. العمل اكثر على تمكين العامل في عمله ومواصلة العمل بسياسة الباب المفتوح المنتهجة في البنك ورفع كل الحواجز تجاه؛
4. الاعتماد اكثر على التكنولوجيات في مجال التواصل وتعميمها على جميع المستويات وعدم حصرها في رتب معينة والعمل على ايجاد حلول للمخاطر او المخاوف التي قد تتجر عن استعمال التكنولوجيات الجديدة؛
5. اعتماد طريقة تقييم اكثر عدالة تعطي لكل ذي حق حقه وتضمن جهود الافراد ولا تساو بين العاملين في ذلك؛
6. الاهتمام اكثر بالعاملين على مستوى الخطوط الامامية؛
7. الاعتماد اكثر على نتائج الاداء الفردي والجماعي ونتائج المصالح في عملية التحفيز وان يكون هناك طريقة للتقييم عادلة حتى يكون هناك معنى للتحفيز الذي يبني عليها؛
8. الذهاب خطوة بخطوة وتهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة والعمل على ازالة العوائق بالتدريج حتى نضمن نجاح هذه السياسة وحتى لا تصبح روتين مثل الفلسفات الاخرى .

## 7- المراجع:

1. رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: عمان، دار اليازوري، ط1، 2008.
2. عماد علي المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، الأردن، عمان دار جليس الزمان، ط1، 2010.
3. قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
4. C. Forzab, B.R. Kokac, F. Salvadord and W. Niece argumentsM. Rungtusanathama; **TQM across multiple countries: Convergence Hypothesis versus National Specificity** , Journal of Operations Management, Volume 23, Issue 1, January 2005,
5. 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,
6. 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)
7. Alexandros G. Psychogios, **Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry**, The Qualitative Report Volume 12 Number 1 March 2007 40-66.,
8. Ramazan Erturgut and Serhat Soyúekerçi, **The problem of sustainability of organizational success in public educational institutions: a research on the education administrators in Turkey** / Procedia Social and Behavioral Sciences 1 (2009) 2092–2102
9. British Standards from Standards UK www.standardsuk.com
10. Faranak Mokhtarian and Reza Mohammadi Faranak Mokhtarian ,**Effective factors on psychological aspects of employee empowerment**. Case Study: employee's point of views in one of the sub-organizations of Iranian Ministry of Science, Research and Technology, Procedia - Social and Behavioral Sciences 30 (2011) .
11. ZEMEKE, R. and Schaaf, , **The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care** (New York: New American Library, D (1989),pp. 65-66
12. Imran Haider Naqvi, Maryam Saeed Hashmi, Psychological Empowerment: A Key to Boost
13. Organizational Commitment, Evidence from Banking Sector of Pakistan, International Journal of Human Resource Studies Vol. 2, No. 2. 2012 .
14. Sayyed Mohsen Allameh et all, **Studying relationship between transformational leadership and psychological of teacher in Arab township**, Procedia social and behavioral Sciences 31(2012) .
15. Bowen, D.E. and Lawler, , **Empowering Service Employees**, Sloan Management Review summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, Spring, E. (1995).
16. Tracey Honeycutt.s, Christine m. Pearson, **creating an empowering culture:examininigthe relationship between organizational culture and perceptions of empowerment**, journal of quality management 5(2000) .
17. L.-C. Chang, C.-H. Liu , **Employee empowerment innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey**, International Journal of Nursing Studies 45 (2008) .