



العنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء البنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بالمسيلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية
التخصص: بنوك

الأستاذ المشرف:
أ. ختيم محمد العيد

إعداد الطالبة:
الجري فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة

د. بوبعاية حسان

أ. ختيم محمد

أ. سعدي هند

الصفة

الرتبة العلمية

رئيسا

أستاذ محاضر ب

مقررا ومشرفا

أستاذ مساعد أ

مناقشا

أستاذ مساعد أ

السنة الجامعية: 2014/2015



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

إلى النبع المتدفق حبا وحنانا
إلى الشمعة التي تحترق لتضيء دنياي
إلى التي سهرت على تربيتي
إلى التي علمتني أنه لا علم بلا أخلاق
إلى التي أعطت ومازلت تعطي
إلى أنبل وأعطف أم في الوجود
" ماما - حفظها الله - "

إلى النبراس الذي نير دربي
إلى رمز القوة والعطاء
إلى لحن المحبة والوفاء
إلى مثلي الأعلى وقدوتي في الحياة

" أخي الغالي - أطال الله في عمره "

إلى أعز وأغلى ما وهبني الله
من قاسمتني رحم أمي
إلى من وضعتني تاج فوق رأسي أختي
إلى أميرتي وزهرتي: كوثر

إلى كل الأهل والأقارب خاصة: أخوالي، خالاتي، وزوجة أخي

جمال الدين، نصر الدين، فضيل.

نصيرة، سعاد، ريما.

إلى جدي وجدتي أطال الله في عمريهما.

إلى أبناء خالاتي وخوالي.

إلى من صادقته وصادقني بالإحسان والإخلاص:

حجاب أمال، سحنون منصور، بعيط فاطمة، حموش إيمان، تيطراوي الحاجة.

إلى كل من يعرف الجربي فاطمة الزهراء سواء من قريب أو من بعيد.

إلى زملائي في الدراسة كل بإسمه الخاص.

إلى كل من يناضل في طلب العلم.

جزاكم الله خيرا.

إلى كل من أحب وأعرف

شكراً

الشكر لله أولاً و أخيراً، واحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في اتمام هذا العمل المتواضع وعلى كل النعم التي انعم علينا.
اتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأستاذي الفاضل: الأستاذ ختيم محمد العيد، الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على هذا العمل، والذي غمرني بنبل أخلاقه ورحابة صدر واسعة، وحسن التوجيه والإرشاد.
كما أتوجه بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أقدم بكل الشكر والتقدير لجميع أساتذة كلية علوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية بجامعة المسيلة الذين لم يبخلو علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم.

كما لا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر لكل إطارات و عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة عما قدموه لنا من تسهيلات، وأخص بالذكر فيصل.
وفي الأخير أشكر كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو بعيد.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	إهداء
II	تشكرات
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة	
07	مقدمة الفصل
08	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
08	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة
16	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الثالث: فوائد وخصائص إدارة الجودة الشاملة
20	المطلب الرابع: عناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
23	المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة
23	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
25	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الثالث: مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
29	المبحث الثالث: أدوات ومعايير إدارة الجودة الشاملة
29	المطلب الأول: أدوات إدارة الجودة الشاملة
34	المطلب الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة الجودة الشاملة
43	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري لمفهوم الأداء

47	مقدمة الفصل
48	المبحث الأول: التوجهات المفاهيمية للأداء
48	المطلب الأول: مفهوم الأداء والتوجهات المتعددة في طرحه
53	المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء
62	المطلب الثالث: محددات الأداء
62	المبحث الثاني: قياس الأداء
62	المطلب الأول: نماذج قياس الأداء
70	المطلب الثاني: القياس المتوازن للأداء
72	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على قياس الأداء
75	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجية، التقنيات والنماذج
75	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية
81	المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة
102	المطلب الثالث: نماذج إدارة الجودة الشاملة
109	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تقييم جودة الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)	
109	مقدمة الفصل
110	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
110	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
114	المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
116	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة المسيلة 904)
119	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان
119	المطلب الأول: منهجية الدراسة
120	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة

121	المطلب الثالث: تحليل نتائج الإستهبان
137	خلاصة الفصل
139	الخاتمة العامة
142	المراجع
150	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	01
40	عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة	02
41	عوامل إدارة الجودة الشاملة الأكثر إستخداما حسب البلدان	03
64	مصفوفة الأداء	04
66	نموذج أصحاب المصالح	05
67	نموذج الكفاءة التنظيمية	06
120	مقياس ليكارت الخماسي	07
122	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha	08
125	يمثل نتائج الفرعية الأولى بناءا على بيانات الاستبيان	09
127	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثاني	10
130	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثالث	11
132	يبين نتائج اختبار الفرضيات الدراسة	12
134	يوضح معامل الارتباط للمحاور الثلاثة	13

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
31	أداة إحصائية لمراقبة الجودة	01
33	خريطة المراقبة على الجودة	02
34	خرائط الارتباط (لمراقبة الجودة)	03
50	ركائز الأداء المستمر	04
52	المفاهيم المرتبطة بالأداء	05
63	نموذج هرم الأداء	06
77	عملية التخطيط الإستراتيجي	07
118	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	08
122	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
123	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	10
123	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
124	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في البنك	12
127	قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الاول	13
129	قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الثاني	14
132	يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الثالث	15

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
150	قائمة الأساتذة الذين قاموا بمراجعة الاستبيان	01
154	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS	02

مقدمة عامة

يشهد العالم تغيرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين.

لذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على المنظمات، يعد في غاية الأهمية وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للجودة.

تحتل الجودة أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات الوطنية والعالمية (Quality)، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والمواعاة مع التغيرات في البيئة التنافسية.

أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً خاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما أن للتنمية المتسارعة أثرها على المنظمات المحلية منها والعالمية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية السكانية، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة، جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير.

لهذا تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهذه الإدارة تركز على الاهتمام بالجودة، وخاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام الإدارة والعاملين بذلك التطبيق وذلك باعتباره المحرك الأساسي لعملية التغيير. وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء البنوك التجارية.

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي نالت وما تزال تتال إهتماما متزايدا من قبل العديد من الاقتصاديين والكتاب المتخصصين في هذا المجال، وهي عبارة عن الرضا التام للعميل حيث تعتبر المنهج الذي يؤدي إلى إستراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء بما يحقق الربحية من خلال الخدمة الجيدة.

تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها والسير في ميادين سبل تحسين إنتاجيتها، وتحقيق إستمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان وبأقل جهد وتكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي إعتقادا على فرق العمل المتجانسة.

إن التأثير الذي أحدثه ظهور إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الحديثة أثار عند الباحثين جدلا حول طبيعته وحجمه فعلى الرغم من الدراسات الكثيرة التي أثبتت إيجابية العلاقة وقوتها بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة إلا أن نقاشا حادا برز في الجانب الآخر مع ظهور دراسات معمقة لا يمكن تجاهلها. إن هذا الطرح المثير يولد في الذهن عاصفة من التساؤلات قد لا تكفي فيها دراسات معينة محدودة لفهمها وإنما توج إعادة النظر فيها وإعادة إختبارها.

لهذا جاءت هذه الدراسة والتي أردنا من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية:

أولا: الإشكالية

ماهو تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك التجارية؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

للإجابة على الإشكالية المطروحة سنحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟
2. ما أهمية إدارة الجودة الشاملة كمنهج لتسيير البنوك؟
3. كيف يؤثر منهج إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك التجارية؟

4. ما هو واقع ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الجزائرية؟

ثالثا: فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة نطرح الفرضيات التالية:

1. يؤثر التركيز على الزيون في أداء البنوك التجارية.
2. تؤثر التغذية العكسية في أداء البنوك التجارية.
3. يؤثر شحن القوى العاملة في أداء البنوك التجارية.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

1. نظرا للظروف الذي يشهدها العالم فلا بد الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة.
2. لأنه موضوع يتعلق بالإدارة الحديثة للمنظمات.
3. نظرا للميول الشخصي لمثل هذه المواضيع.
4. لفت إنتباه إدارة البنوك لأهمية تقييم إدارة الجودة الشاملة.

خامسا: أهداف وأهمية البحث

نسعى من خلال الدراسة إلى تبيان الأساليب التي تساعد البنوك الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وجعل رضا الزيون في قمة أولويات البنوك التي تهدف إلى:

1. رفع أدائها و تحقيق التميز والتفوق.
2. تحديد الأبعاد المختلفة لإدارة الجودة الشاملة.
3. تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ايجابياتها، المعوقات التي تحد من تطبيق مؤشرات تقييمها بالإضافة إلى تطويرها.
4. لفت إنتباه المسؤولين في البنوك إلى أهمية ادارة الجودة الشاملة.
5. الكشف عن أثر تطبيق لمعايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء البنوك التجارية.

6. توضيح ماهية إدارة الجودة الشاملة استراتيجية.

سادسا: المنهج المستخدم

للإجابة على إشكالية الموضوع واختيار صحة فرضياته إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهج مناسب لمثل هذه المواضيع بغية إستيعاب الإطار النظري للموضوع بوصف مكوناته وعناصره لمعرفة وإزالة الغموض عنها ومن ثم تحليلها من أجل فهمها وإيجاد علاقة التي تربط هذه العناصر ببعضها البعض وذلك مع إعتداد أسلوب دراسة الحالة بغية إسقاط الجانب النظري على واقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

سابعا: صعوبة البحث

1. اتساع الموضوع وتشعبه.
2. في الجانب التطبيقي تمثلت الصعوبات في كيفية التعامل مع الموظفين، مما أوجب علينا بذل جهد ووقت إضافيين لإتمام واسترجاع الاستبيانات الموزعة.

ثامنا: حدود البحث

من أجل الاحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال دراستنا فيما يلي:

1. **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بالمسيلة.
2. **الحدود الزمانية:** بغية الاحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة لدور إدارة الجودة الشاملة في أداء البنوك التجارية، تمت الدراسة من فيفري 2015 إلى ماي 2015.

تاسعا: تقسيمات البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة سنحاول تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وآخر تطبيقي الفصل الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة يحتوي على أربع مباحث

المبحث الأول مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة، المبحث الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمبحث الثالث أدوات ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثاني الإطار النظري لمفهوم الأداء في البنوك التجارية فيه 3 مباحث، المبحث الأول التوجهات المفاهيمية للأداء، أما المبحث الثاني قياس الأداء، المبحث الثالث إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجية، التقنيات، والنماذج.

من أجل إسقاط الجانب النظري خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة وذلك لمعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة وكيفية تقييمها في البنوك التجارية، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، أما المبحث الثالث التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

مقدمة الفصل الأول:

لقد شهدت بداية السبعينات من القرن العشرين تحولات كبيرة في مجال الأعمال، اتسمت بالتعقيد والحركة المستمرتين في مختلف الآفاق السياسية، الإقتصادية، ازدياد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي، تطوّر نظم التكنولوجيا والمعلومات، ازدياد وعي المستهلك إلى غير ذلك من التحوّلات التي جعلت المنظمات تدرك أهميّة الجودة كوسيلة ناجعة لمجابهة التحدّيات الجديدة.

لقد أسهمت اليابان إسهاماً فعّالاً في تصعيد وترقية النهوض بالجودة في ميدان العمليات الإنتاجية بشكل عام، إذ احتلّت الجودة مكانة بارزة ومتميّزة في الصناعة اليابانية، ويمكن القول أنّ اليابان هي أوّل من لفت نظر العالم إلى تطبيق مدخل جديد في إدارة الجودة، بعد أن عرف هذا الأخير مراحل تطوّر مختلفة ليصل إلى مفهومه الشامل والتمثّل في إدارة الجودة الشاملة، لهذا تضمّن هذا الفصل السياق التاريخي لهذه المراحل، وكذا تعاريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة، لنتعرّض بعد ذلك إلى إبراز الركائز الأساسية التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، والشروط اللاّزمة للتطبيق الناجح لهذا المدخل الجديد.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لإدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

على هذا الأساس سوف يتناول هذا الفصل مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها ومبادئها ومراحل تطبيقها وأدواتها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

في هذا المطلب سنقوم بالتركيز على ثلاثة نقاط مهمة تتمثل في تعريف كل من الإدارة والجودة، والتدقيق في مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص والتطرق إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت وتنوعت تعاريف إدارة الجودة الشاملة من مؤلف لآخر حسب توجهات كل منهم، أهمها مايلي:
أولاً: تعريف الإدارة

1. الإدارة تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على

التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء. (حسين عبد العال محمد، 2006، ص5)

2. تعتبر الإدارة عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط،

التنظيم، المراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين، ومسؤولية المسير في العمل على التنسيق وتعديل وتكامل هذه النشاطات، بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد وفعاليتها. (عبد الحفيظ مقدم، 28-30 نوفمبر 1992، ص09)

3. يقول دراكر (Druker) وهو أحد الرواد الأساسيين في هذا الميدان بشأن الإدارة ما

يلي: "الإدارة هي المهام، الإدارة هي تخصص، لكن الإدارة هي الأفراد. إن كل تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف المدير وإن أي فشل لها فهو فشل

المدير. إن بصيرة ومثابرة وتكامل الإدارة يحدد ما إذا كان هناك حسن التسيير أم سوء التسيير". (عبد الحفيظ مقدم، 28-30 نوفمبر 1992، ص09)

4. إن الجهود التي بدأتها مدرسة الإدارة العلمية واكبتها جهود أخرى في مجال الإدارة التنظيمية (هنري فايول 1841-1925، جوليك وأيرويك)، إذ اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث مبادئ ووظائف الإدارة، تقسيم الوظائف، تصميم الهيكل التنظيمي.

لقد وضع فايول 14 مبدأ للإدارة وهي: (جميل أحمد توفيق، 2000، ص36)
السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، سلسلة التدرج، تقسيم العمل والتخصص، الانضباط، خضوع الصالح الفردي للصالح العام، التعويض المادي للمستخدمين، المركزية، النظام، المساواة، الإستقرار الوظيفي للعمال، المبادرة، روح الجماعة. ونستخلص أن الإدارة هي عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم، والرقابة على الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

ثانياً: تعريف الجودة

للجودة تعاريف متعددة أهمها:

1. الجودة لغة من أجاد "أي أتى بالجديد من قول أو عمل"، وأجاد الشيء: صيره جيداً، والجيد: نقيض الرديء وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً، وأما معنى الجودة في المعاجم الانجليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل، فقد أشار البعض بأنها تعني الإمتياز وأحياناً تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته. (سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، 2007، ص15)

2. الجودة هي "قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية". (فريد راغب النجار، 1997، ص397)

3. الجودة هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات. (موزاوي سامية واخرون 2002-2003، ص2)

4. تعريف (Evane_grospsy): عرفها هذين الأخصائيين على أنها المطابقة مع

المواصفات. (محمد بن شايب، 2003-2004، ص14)

5. **تعريف (Juran):** عرف الجودة بمدى ملائمة المنتج للإستخدام. (إياد عبد الله شعبان، 2009، ص22)

6. **تعريف (Fergenbaum):** يرى أنها الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة، التي تشمل نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي ستقابل توقعات الزبون. (محمود الحسين الوادي، 2010، ص20)

7. **تعريف (Ishikawa):** أكد أن الجودة تعني تطوير تصميم المنتج بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة، وترضي الزبون دائماً. (إياد عبد الله شعبان، 2009، ص22)

8. **تعريف (G.Taguchi):** يرى أنها تقادي الخسارة التي يسببها المنتج، بعد تسليمه للزبون. (محمود الحسين الوادي، 2010، ص20)

من خلال سرد التعاريف المختلفة نستخلص أن الجودة لها دلالات عديدة لمجموعة الخصائص التركيبية للمنتج أو الخدمة من كل جوانبه أو مطابقة المواصفات التي يطلبها العميل أو مدى مواعمتها للإستعمال ومدى إشباع حاجات وتحقيق رضا المستهلك.

ثالثاً: التطور التاريخي للجودة

لقد أصبح يُنظر إلى الجودة في عالمنا المعاصر، وبيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل وأعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج والعمليات.

لقد نما مفهوم الجودة ليحتلّ كلّ هذه المكانة عبر حقبات متتالية، ويؤكد (Dale & Cooper) بقولهما أنّ كلّ مرحلة تالية من مراحل التطور قد اشتملت المرحلة السابقة عليها، ويمكن تقسيم هذا التطور إلى أربعة حقبات هي: مرحلة الفحص، المراقبة الإحصائية للجودة، تأكيد الجودة، وأخيراً إدارة الجودة الشاملة. (محسن عطية، 2008، ص27)

1. مرحلة الإدارة العلمية (الفحص):

لقد تميّزت هذه المرحلة من التطور بغزارة الإنتاج، واقتترنت بمرحلة "التسيير العلمي للعمل" (Taylor) الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع، التخصص، النمطية، وتبسيط العمل، ممّا دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش.

اعتقد الكثير من المديرين أنّ أسس الحفاظ على الجودة هي التفتيش الصارم، فإذا لم يتمّ شحن إلاّ المنتجات التي تتطبق عليها المعايير الصارمة للجودة، فسوف تتحسن الجودة.

2. مرحلة الرقابة على الجودة:

لقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية، ووضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الأمر الذي ساهم في زيادة شهرة استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على الجودة. أما في مجال الصناعة تم تطوير أسلوب إحصائي للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية، وقد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية (Bell telephone) من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة للرقابة على الجودة. إذ تم إنشاء قسم للفحص لأول مرة ونظام لضمان الجودة.

3. مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة:

تميزت هذه المرحلة بتجاوز مرحلة مراقبة الجودة وأدت إلى ظهور نظرة جديدة، نمت تدريجياً منذ بداية 1950م متمثلة في تأكيد أو ضمان الجودة بسبب ما تميزت به هذه المرحلة من تحولات كبيرة في العالم من الناحيتين الاقتصادية الصناعية والاجتماعية، حيث ارتكزت هذه التحولات على نقطتين أساسيتين: فالتطور الأول يركز على ضرورة الإهتمام باحتياجات الزبون وأولوياته والاعتراف بالعلاقة بين مورد – زبون داخل وخارج المنظمة الذي من شأنه تحسين الرضا النهائي للزبائن خارج المنظمة.

أما التطور الثاني فركز على البعد الاقتصادي للجودة، حيث كان معروفاً عند الصناعات الغربية بأن الجودة تكلف كثيراً، وإن المنتج الجيد يباع بسعر مرتفع، لكن حاول الدكتور جوران (JURAN) إثبات العكس، فاعتبر تكاليف الجودة التي يمكن تجنبها يمكن الضغط عليها والتقليل منها بواسطة العمليات الوقائية في مختلف مراحل الإنتاج.

رابعاً: أبعاد الجودة

تعبر هذه الأبعاد عن مختلف الميزات والخصائص، التي تصب في جودة المنتج والتي هي: (صونيا محمد البكري، 1985، ص. ص 15-16)

1. الأداء: يتلخص عادة في القدرة على إنجاز وإنهاء المنتج، وفقاً للاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وفي المجالات الزمنية المحددة لذلك مسبقاً.

2. **الإعتمادية:** ويقصد بها درجة ومدى ثبات المنظمة على أداء معين، وإمكانية عدم تكرار الأخطاء السابقة، كما تعبر عن احتمال تطوير النجاحات المحققة في الوقت الحالي مستقبلا.
3. **الصلاحية:** كما هو معروف، فإن الصلاحية تلخص مدة بقاء المنتج صالحا للاستعمال، أي أنها تعبر عن مدة حياة المنتج. كذلك تركز على مدى مقاومته للقدم، أي إهلاكه.
4. **الخصائص الخاصة:** تتمثل في مجمل المميزات والخصائص، التي تميز سلعة أو خدمة ما، عن باقي السلع والخدمات الأخرى. قد تظهر هذه الخصائص في الحجم، الشكل، المكونات وغيرها.
5. **التوافق:** إن هذا الأخير يعبر عن مدى استجابة خصائص ومميزات المنتجات المختلفة، لتوقعات وتفضيلات المستهلكين.
6. **خدمات ما بعد البيع:** هي عبارة عن تلك الإجراءات المتممة لجودة المنتج، بعد بيعه، ووصوله إلى المستهلك النهائي، فهي في الكثير من الأحيان تلعب دورا هاما، في تحسين إنطباعات المستهلكين حول المنتج.

خامسا: الجودة الشاملة

1. تعني الجودة الشاملة التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والايفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على إحتياجات الزبون وانتهاءا بمعرفة مدى رضا الزبون عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له. (موسى اللوزي، 1999، ص235)
2. الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين. (محمد فوزي، 2010، ص301)
3. الجودة الشاملة هي مدخل أو طريقة لأداء العمل وتسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع، والخدمات، والعمليات، والأشخاص القائمين عليها، وبيئات عملها. (خضير كاظم حمود، 2010، ص25)

4. المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.(يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، 2009، ص 194)

5. يعرف معهد الجودة الفيدرالي الجودة الشاملة على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبائن، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات".(مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، 2002، ص17)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول إلى إرضائهم وإشباعهم.

سادسا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

1. تعرف بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة ومن خلال فرق العمل وحلقات الجودة بالمنظمات.(Bounds G. yorks, 1994, p4)

2. تمثل مدخل لأداء الأعمال من خلال تظافر الجهود جميعا للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة.(Goetsch and Davis, 1994, p110)

3. يقصد بإدارة الجودة الشاملة "جميع أنشطة الإدارة العامة للمنظمة، التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات، وتطبيقها بالإستعانة بوسائل مثل التخطيط، ضبط وتحسين الجودة، ضمن إطار نظام الجودة الشاملة".(مأمون السلطي، سهيلة إلياس، 1995، ص 30)

4. تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.(عمر وصفي عقيلي، ص31)

5. إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة وسيلة للارتقاء بأداء منظماته وأنظمتها سواء كانت إنتاجية أو خدمية بما يلي احتياجات المتعاملين مع هذه المنظمات. (ختيم محمد العيد، 2003، ص9)

6. تتفق كل التعاريف على أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء، ولذلك فإنها أكبر من أن تكون مجرد أداة للتطوير أو لحل المشاكل. حيث أن تحقيق التحسين والتطوير المستمر يحتاج إلى منهج شامل للتغيير وإلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وبطاقة وجهد وقدرة والتزام داخل المنظمة ويعتبر ذلك تغييراً جذرياً في المنهج والأسلوب والوعي وتلك هي إدارة الجودة الشاملة. (أحمد عثمان، 1998، ص30)

ونستخلص أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا وقائيا يمنع حدوث الأخطاء فضلا عن تصحيحها، كما تسهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات وتمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمنظمة، وتعمل على إستغلالها الإستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الإختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق الذي لا يرضى بأقل من التفوق. إن المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل وتدريب المستخدمين والإستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول والأخير للمعلومات التي تحدد المنظمة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها. ويمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء وللنظم الإنتاجية وللموظفين والعاملين فيما يلي: (درادكة مأمون والشبلي طارق، 2002، ص.ص 61-63)

1. أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن:

لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعيا إذا ما قورن بالأجيال السابقة، ولعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي البتة، إذا ما علمنا أنه ردة فعل ضرورية لإنتقاء المنتج الصحيح من

السوق الذي انفتح على الجيد والرديء فإزدادت عمليات الشراء تعقداً وتغيرت السلوكيات والعادات الإستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة، وأصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين ومعرفة بلد المنشأ والكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن إهتمامات الأولين، وفي ظل هذا الواقع والتعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلاً تعاني منه الشركات وجدت هذه المنظمات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة.

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمة المنتجة:

إن المنظمات التي تتبنى خططا إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة لتتمكن من البقاء ومواجهة المنافسة، ونظرا لأهمية الجودة الشاملة في السلع والخدمات بالنسبة للمنظمة المنتجة غالبا ما تبذل جهودا ونظرا لأهمية الجودة الشاملة في السلع والخدمات بالنسبة للمنظمة المنتجة، فإنها غالبا ما تبذل جهودا حثيثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن العميل سيكرر شرائها ويقنع الآخرين بها.

- تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة.

- تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية والقضاء عليها، ومن هذه التكاليف ما يلي: خسارة قيمة المواد الخام، والتكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للوحدة وخصوصا في الصناعات المعدنية وصناعة الزجاج والصابون والأثاث والتكاليف المرتبطة بالإصلاح والتكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حتى لا يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة أنواع العيوب وأسبابها، وتكاليف الصيانة التي تلتزم بها المنظمة لفترة زمنية معينة، والتكاليف المرتبطة بإستيراد ثمن السلعة أو إستبدالها والتكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المنظمة في السوق وإضعاف قدرتها التنافسية.

3. أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين:

تقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عاتق ومسؤولية العاملين في المنظمة كافة وعليه فإنها تسعى لتجنيد الإهتمام بالعمل الجماعي، وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر

بالاتصالات، وبناء مساهمة أكبر للمستخدمين في معالجة وحل المشكلات التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية التنظيمية بين مختلف العاملين. وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة للعاملين فيما يلي:

- توفر بيئة عمل تشجع على الإبتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والجيد، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
- إرتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- إختصار الوقت في انجاز الأعمال.
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- إستبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة.
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

مرت إدارة الجودة الشاملة عبر خمس مراحل تبعا لتطور المجتمع الياباني والظروف البيئية الخاصة هي: (حمود خيضر كاظم، 2000، ص 89)

المرحلة الأولى: الفحص والتفتيش.

المرحلة الثانية: مراقبة الجودة.

المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة.

المرحلة الرابعة: حلقات السيطرة.

المرحلة الخامسة: إدارة الجودة الشاملة.

هذه المراحل مع مرورها وتداخلها مع بعضها البعض، لعبت دورا كبيرا في ظهور ما

يسمى بإدارة الجودة الشاملة وسوف نتناول هذه المراحل هي:

الفرع الأول: الفحص

تعني عملية الفحص ضمان أن المنتج المعين أو الخدمة المعينة مطابقة للمواصفات الموضوعية التي تنقل إلى خارج المنظمة في طريقها إلى المستهلكين أو العملاء أو المستفيدين، ومن ثم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة والتي لا تلبى رغبات العملاء، وهذه العملية لا تمنع وقوع خطأ، فالخطأ قد يقع فعلا وما على الفحص إلا إكتشافه وإستبعاده.

هكذا، فإن إدارة الجودة الشاملة من مدخل الفحص تعني التأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات بعد الإنتاج.

الفرع الثاني: مراقبة الجودة

بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم (Stewart) الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة ومن الأساليب التي جرى إستخدامها ما يلي:

1. خرائط المراقبة الإحصائية.

2. عينات القبول.

3. العينات الإحصائية.

الفرع الثالث: مرحلة تأكيد الجودة

إتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة والتأكيد على إعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية، إضافة لبروز ظاهرة البعد الشامل للنوعية من حيث التركيز على المرحلة الصفرية والتكاليف المرتبطة بالجودة، وإعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير التي يتم إعتماؤها بهذا الشأن، وأعتبرت الجودة سلاحا تنافسيا للعديد من المنظمات الاقتصادية، كما برز التأكيد على أهمية التصميم ودقة المطابقة بين التصميم للسلع والمنتجات وبين الأداء المراد إنجازه بحيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة يتم في ضوء ثلاث إعتبرات هي:

1. دقة التصميم.

2. دقة الأداء.

3. دقة المطابقة.

الفرع الرابع: حلقات مراقبة الجودة

تعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الإنتاجية والخدمية والأبعاد الشاملة لإسهام العاملين، وإعتبار النوعية مهمة أساسية لكل العاملين في داخل المنظمة كل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد إنجازها، ومن الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لا تزال تلعب الدور الأساسي في بلورة التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة وخصوصا في المجتمعات اليابانية إذ أنها تسهم إسهاما فاعلا في هذا الخصوص.

الفرع الخامس: إدارة الجودة الشاملة

إتسمت هذه المرحلة بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي لمواجهة الصراعات التنافسية المحتدمة، سيما في إطار العولمة والتجارة الحرة والتوسعات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية في إطار ثورة التكنولوجيا والمعلومات التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة والمفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة، ولذا فإن هذا الإتجاه جعل الإدارة العليا للمنظمة تركز على ثلاثة مقومات أساسية للجودة وهي:

1. إستمرارية التحسين والتطوير.
2. مساهمة كافة العاملين.
3. تحقيق رضا المستهلكين.

لذا فإن مركز الجودة الشاملة يعد حصيلا أساسية للتطورات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية وخصوصا المجتمع الياباني ومنظماته الإقتصادية.

المطلب الثالث: فوائد وخصائص إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بعدة خصائص ولها فوائد نذكر أهمها:

الفرع الأول: فوائد إدارة الجودة الشاملة

يزداد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات على إختلاف أنواعها وأنشطتها، وهذا يعود لما حققته كثير من المنظمات من تميز واضح في نتائجها عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيص أهم الفوائد فيما يلي: (محمود حسين الوادي وآخرون، 2010، ص

أولاً: الإهتمام بالعميل الداخلي والخارجي من خلال تبني نمط إداري فعال مع العملاء إذ أن العميل سواء كان داخليا أو خارجيا هو محور العمل في المصرف، حيث يهتم العملاء الخارجيون لجودة الخدمات التي تقدم لهم، في حين يعكس العملاء الداخليون جودة الأفراد والعمليات والبيئة المحيطة.

ثانياً: مشاركة الموظفين وتمكينهم في المصرف من خلال التوصل إلى قرارات أكثر جودة نتيجة زيادة الأفكار المقدمة من الموظفين المشاركين في العمل وصناعة الجودة، فضلا عن تحسين مستوى تنفيذ هذه القرارات بسبب قناعة الموظفين الذين ساهموا في صنعها.

ثالثاً: تحفيز الموظفين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل في المنظمة.

رابعاً: تساعد الموظفين في المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من خلال المشاركة في جمع المعلومات وإقتراح الحلول المناسبة.

خامساً: زيادة إنتاجية المنظمة نتيجة تحسن أداء الموظفين، ومن ثم أداء المصرف ككل.

سادساً: تفعيل عملية الإتصالات والعلاقات على مستوى المصرف وأقسامه المختلفة.
سابعاً: تساعد المنظمة في التعرف على مستوى أدائه مقارنة بأداء المصارف المماثلة الأخرى.

ثامناً: تساعد المصرف في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها.

تاسعاً: خفض تكاليف تقديم الخدمة للمنظمة نتيجة قلة الأخطاء.

عاشراً: زيادة الحصة السوقية للمنظمة بسبب إنخفاض تكاليف الخدمة، وزيادة رضا العملاء عن الخدمات في المنظمات.

الفرع الثاني: خصائص إدارة الجودة الشاملة

أولاً: فلسفة إدارية حديثة ومعاصرة، استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية التي سبقتها واستفادت بأحسن ما فيها.

ثانياً: تركز فلسفة على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه.

ثالثاً: تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسئولية ذلك. وتأخذ بعين الاعتبار حاجات الجمهور وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقع الجمهور.

رابعاً: تعتمد ثقافة على إشاعة قيم التعاون من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المنظمة. وتساعد على ظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.

خامساً: تسعى الثقافة إلى تحقيق الميزة التنافسية واعتماد مبدأ العائد طويل الأمد.

سادساً: تؤمن فلسفة بملاءمة الوسائل مع الغايات، فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين.

سابعاً: تعتبر كذلك نظاماً متكاملًا يضمن للدول والمنظمات من خلال الإنتاج المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول والمنظمات.

ثامناً: عادة ما تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات، حيث يحكمها دستور أخلاقي يتمثل في توفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الإنجاز.

تاسعاً: تتيح قدرة للمنظمة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرع منها من متغيرات إضافية جديدة
(2015/04/02 www.baldrige.nist.gov\~baldrig-Criteria.pdf)

المطلب الرابع: عناصر ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة خمسة عناصر ومن أهم المبادئ التي تركز عليها إدارة

الجودة الشاملة هي على النحو التالي:

الفرع الأول: عناصر إدارة الجودة الشاملة

إن نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة، هذه العناصر تتمثل فيما يلي: (قاسم علوان، 2005، ص97)

أولاً: عملية الجودة، وتشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات.

ثانياً: التكنولوجيا، تمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي، ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.

رابعاً: نظام الأفراد، يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم، التدريب، وتغيير الثقافة وغيرها.

خامساً: المهام، وتشمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال، وغيرها ويمكن تمثيل هذه العناصر في الشكل التالي:

الجدول رقم (1.1): يوضح العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة

عملية الجودة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الأفراد والعاملين	المهام
- تنظيم أنظمة	- خط الإنتاج	- المسؤوليات	- بناء فرق العمل	- قضايا الجودة
- تخطيط الجودة	- نظام	- الاتصالات	- التنظيم والتدريب	- تغيير الثقافة
- قيادة التنظيم	- المعلومات	- الإدارة	- تطوير الإدارة	- الأعمال
- والضبط			- الحوافز والمكافآت	- الوظائف
- مراجعة طرق				
- التصميم				

المصدر: قاسم نايف علوان، (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص98.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بعد عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من التعرف على أهم مبادئها المتمثلة في:

أولاً: التركيز على العميل

والمقصود هنا بالعميل ليس العميل الخارجي للمنظمة فقط الذي تركز المنظمة جهودها من أجل التعرف على حاجاته ورغباته من سلع وخدمات، ولكن يقصد به أيضا العميل الداخلي والمتمثل في الوحدات التنظيمية من أقسام وإدارات وأفراد. فالإدارات والأقسام في المؤسسة تعتبر مورد وعميل في نفس الوقت بحيث القسم الذي يقوم بمهمة ما يعتبر عمل للقسم الذي يسبقه وهو مورد للقسم الذي يليه.

ثانيا: التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج

إن مستهلكي السلع والخدمات سواء داخل أو خارج المنظمة (عميل داخلي أو خارجي) فإنه عندما يتحصلون على منتج لا يحقق توقعاتهم عادة ما يتوجهون إلى منتج آخر منافس ربما يستجيب لتوقعاتهم وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة تستخدم هذه النتائج كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها، لذلك يجب البحث المستمر عن الحلول للمشاكل التي تعيق تحسين السلع والخدمات، وعلى ذلك فلا بد من أن يكون هناك تركيز كبير على العمليات ولا يكون التركيز فقط على الإنتاج.

ثالثا: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

إن تطبيق المبدأ الثاني وهو التركيز على العمليات فإنه قد تحقق تطبيق هذا المبدأ فتطبيق المبدأ الثاني يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الخطأ وتبديد الموارد.

رابعا: شحن وتعبئة خبرات العاملين

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين لهذا يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير، فالعاملين لا يحبون الأجر وحده وإنما يحبون الثناء والإمتنان أيضا مقابل الجهود التي يبذلونها وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة وتؤيده من أجل إشعارهم بأنهم جزء من فريق العمل في المنظمة.

خامسا: إتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق

إن توفر المعلومات والحقائق القيمة والإعتماد على الأساليب العلمية لحل المشاكل من خلال فرض التحسين بإشراك كافة العاملين على إختلاف مستوياتهم وكذلك إشراك العملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في إتخاذ القرارات، لذلك لا بد من توفر نظام معلومات كفاء لتوفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.

سادسا: التغذية العكسية

هذا المبدأ يسمح بتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السابقة من خلال وجود شبكة إتصالات فعالة والتي تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة والتي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة.

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حتى يتسنى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح ، لا بد على المنظمة أن تدرك جيدا بأن هناك شروطا لا بد أن توفرها ومتطلبات وأن تتأكد من حضورها وممارسات عليها أن تقوم بتطويرها خلال عدة مراحل ومستويات، وسنستعرض جميع هذه التفاصيل في المطالب الثلاثة التالية.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية للبناء الفكري والفلسفي الذي تستمد منه إدارة المنظمة مقومات إستمرارية العمل الفعال في إنجاز الأهداف المتوخى بلوغها سيما في ظل التنافسية الواسعة التي تشهدها منظمات الأعمال على مختلف الأصعدة

ولذا فإن الأسس العملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد ذات الأسس والمرتكزات الفكرية التي تقوم عليها ثقافة الجودة الشاملة التي تتجسد فيما يلي: (خضير كاظم محمود، 2007، ص.ص 231.234)

أولاً: التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة

إن القرارات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية في المنظمة ولذا فإن إلتزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة من شأنه تدعيم وتنشيط وتطوير حركة القائمين في الأنشطة النوعية في المنظمة وتحقيق الأبعاد المستهدفة من خلال تأكيد ما يلي:

1. دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المنظمة والتأكيد على أهميتها في إستقرار وتطوير المنظمة ككل.

2. دعم وتعزيز دور العاملين وإسهاماتهم الفاعلة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة.
3. بناء رؤية شاملة وإستراتيجية واضحة المعالم في إطار المنظمة وتحقيق أهدافها.
4. وضع وبناء الأسس الكفيلة بمختلف المسارات الهادفة لتحقيق التطوير النوعي الشامل في مختلف ميادين العمل المنظمة.

ثانياً: التركيز على المستهلكين وتحقيق الرضا لهم

إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة لا بد وأن يضع في سلم الأولويات بأن إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والتطلع نحو تحقيق متطلبات الإشباع للحاجات المتنامية للمستهلكين ويطلق مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة على كل من المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي، حيث أن المستهلك الداخلي يتضمن جميع الأفراد العاملين في المنظمة ذاتها، وأما المستهلك الخارجي فهو يضم جميع العناصر التي تتعامل مع المنظمة من الخارج وليس لهم علاقة بالعمليات الإنتاجية أو الخدمية للمنظمة، ولذا فإن تحقيق رضا كلا الطرفين يعد محور الإهتمام الرئيسي في تحقيق متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة.

ثالثاً: التحسين المستمر

إن التحسين والتطوير المستمر يعد من الأسس الهادفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن العمليات الإنتاجية والتشغيلية وجميع الفعاليات والأنشطة الخدمية المرافقة لعملية إنتاج السلع أو تجهيز الخدمات تعتبر الأنشطة الإنسانية القائمة على ضرورة التطوير والتحسين المستمر.

رابعاً: الإدارة المبنية على الحقائق

إن اعتماد الحقائق في إطلاق فعاليات الأنشطة الجارية في المنظمة، سواء ما يتعلق منها بالمعلومات المتعلقة بالأسواق والمنافسين والمجهزين والمستهلكين والعاملين وغيرها من ذوي العلاقات بالمنظمة، ثم اتخاذ القرارات لمواجهة مختلف هذه الجوانب في ضوء الحقائق الفعلية بعيداً عن الحدس أو التخمين أو المواقف الشخصية وغيرها يعتبر من الحالات الأكثر أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خامساً: المناخ التنظيمي

إن توفير المناخ التنظيمي الملائم السليم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً إذ أن هذا المناخ من شأنه أن يمكن قيادة المنظمة بإعداد وتهيئة العاملين وفي مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إذ أن هذا الاتجاه يساعد على تنشيط الأداء ويقلل من مقاومة التغيير ويساهم بزرع ثقافة الجودة بين العاملين، ويرسي القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق الجودة وفق حصيلة واعية من البناء الفكري والثقافي للعاملين في المنظمة.

سادساً: الوقاية بدلاً من المعالجة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن يتم تحديد المعايير والمقاييس الموضوعية لإنجاز المهام المناطة بالعاملين والتركيز على إنتهاج أسلوب الوقاية من الأخطاء، ومن المستحيل أن يقوم العامل بإنجاز خطأ معين أثناء الأداء، هذا من شأنه الإسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة عن العمليات الإنتاجية والتشغيلية بصورة صحيحة.

سابعاً: التأكيد على دور العاملين

تمكين العاملين والتأكيد على أهمية دورهم في تنشيط وتحقيق الأهداف للمنظمة وهذا يتطلب السعي الشامل في تحصين وصيانة القوى العاملة والحصول على المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها والعناية بها باستمرار بدأ بالاختبار والتعيين

وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأساليب التحفيز الفردي والجماعي وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد وتحقيق سبل الولاء والانتماء للمنظمة.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أكثر المراحل التنظيمية الإدارية التي ينبغي على المنظمات دراستها باهتمام بالغ وتحليل متطلبات تطبيقها بالشكل الذي يحقق إمكانية النجاح عند الشروع بإعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة، لذا يمكن القول بأن مراحل التطبيق تتضمن المراحل التالية: (جمال الدين لعويسات، 2005، ص18)

أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة

تعد من أكثر المراحل دقة وأهمية إذ تبرز من خلال العديد من المشاكل التي أن يشار إلى دراستها وتحليلها واتخاذ القرارات بشأن معالجتها، تتضمن هذه المرحلة القيام بالأنشطة التالية:

1. إلزام الإدارة العليا للمنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وإعتبار ذلك الإلتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.
2. إستعانة المنظمة بخبراء وإستشاريين من خارج المنظمة.
3. تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المنظمة لزيادة قدرته وفاعليته على تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.
4. إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المنظمة كافة، وبناء قيم جوهرية يرتكز إليها في فاعلية التطبيق وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.

ثانياً: مرحلة التخطيط

تعد هذه المرحلة المرتكز الأساسي في تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة، إذ يتم من خلال ما يلي:

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

2. صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتنميتها المنظمة على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي لتنفيذ العمليات.

3. التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة.

ثالثا: مرحلة التطبيق

يتم في هذه المرحلة التطبيق الفعلي بإستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة سيما بعد أن يجري العاملين في المنظمة إعدادا سليما وقادرا على تطبيق تلك الوسائل، حيث يتم إستخدام أدوات الجودة كالتقنيات الإحصائية في إستخدام خرائط الجودة للمتغيرات وأساليب بارتيو ومخطط السبب والنتيجة وغيرها من وسائل دراسة وتحليل المشاكل وإتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة تلك المشاكل.

ثالثا: مرحلة الرقابة والتقييم

تتم هذه المرحلة وفق سبل المراقبة القبلية والمتزامنة البعدية لجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمات، ولذا فإن أساليب الرقابة القبلية يتم إتخاذها قبل البدء بالعمليات التشغيلية للتأكد من جودة المدخلات المستخدمة في العمليات، أما الرقابة المتزامنة فيتم إعتماؤها بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية في المنظمة، أما الرقابة البعدية فيتم إعتماؤها بعد الإنجاز النهائي للتأكد من مطابقة المنتجات النهائية للمواصفات المعتمدة من قبل المنظمة.

رابعا: المرحلة المتقدمة

تمثل هذه المرحلة القدرة أو القابلية التي تستطيع معها المنظمة التطبيق الكامل لنظام الجودة الشاملة بحيث أن تكون هذه المنظمة قدوة ومرجعية في التطبيق لنظام الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مدخل الإدارة بالجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب تخطيطا جيدا، ووعيا كبيرا بما يجب مراعاته لوضع هذا النظام حيز التطبيق، كما يتطلب إدراكا وإماما بأهم الأدوات التي تمكن من التطبيق السليم والنجاح المؤكد لهذا المدخل الإداري.

الفرع الأول: مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يقسم (Chin et al) مراحل تبني إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مستويات تمثل تطور الوعي داخل المنظمة بإدارة الجودة عبر الزمن كما يلي:

أولاً: المستوى الأول (غير مدرك)

إن المنظمات في هذه المرحلة غالباً ما تكون غير مدركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر هذا جلياً في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر وتعزيز مشاركة العمال في إتخاذ القرارات ولا بد من الإشارة بأن بعض المنظمات التي تمر بهذه المرحلة تكون متحصلة على شهادة الإيزو 9000.

ثانياً: المستوى الثاني (غير ملتزم)

إن هذا المستوى يختلف عن الأول بإعتباره متقدماً حيث أن المنظمات في هذه المرحلة تكون ساعية في تطبيق إدارة الجودة ولكن نتائجها غير واضحة وغير دالة على الفرق قبل وبعد تبني إدارة الجودة الشاملة هذا ما سيؤثر حتماً على إجتهادها في ممارسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة وسيبرز نظرة سلبية للمنظمة اتجاه نفسها.

ثالثاً: المستوى الثالث (المبتدئ)

في هذا المستوى يبدأ ظهور الإهتمام بعمليات التحسين المستمر وتتجلى التغييرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم إلا أن بعض المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم ولا بد من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل لإدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: المستوى الرابع (المتحسن)

في هذا المستوى تظهر تطورات حقيقية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة وتبدأ المنظمة في السير الثابت نحو إدارة الجودة الشاملة إلا أنها غير قادرة بعد على تعميم الفلسفة داخل المنظمة هذا ما يجعلها جد حساسة للصعوبات والعراقيل غير المتوقعة التي قد تواجهها بالإضافة إلى الضغوطات القصيرة المدى الممكنة الحدوث أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خامساً: المستوى الخامس (المنجز)

إن المنظمات في هذه المرحلة قد نضجت بها جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك في ثقافتها والقيم التي تتعامل بها سواء كان ذلك مع المستخدمين أو الزبائن أو الشركاء، كما أن عمليات التحسين المستمر تتحول إلى عمليات طبيعية تمارسها المنظمة بشكل مستدام.

المبحث الثالث: أدوات ومعايير إدارة الجودة الشاملة

لا تتفصل الجودة عن الأدوات الإحصائية المستخدمة في قياسها وتدعيمها بالوثائق، كما أن العاملين في إدارة الجودة الشاملة يستخدمون الأدوات لحل مشكلات الجودة وبناء حافز للجودة في كل عمل من أعمال المصرف بقصد تحقيق أعلى جودة ممكنة.

المطلب الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة

تتعدد الأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة كالرسوم البيانية، رسوم باريتو (Pareto Diagram)، أشكال الأثر والسبب أو رسومات عظمة السمكة، خرائط المراقبة وخرائط الارتباط.

الفرع الأول: مخطط باريتو

أجرى ألفريدو باريتو (Alfredo Pareto) الاقتصادي الإيطالي (1848-1932) دراسات مكثفة على توزيع الثروة في أوروبا، وقد وجد أنه هناك قلة من الناس لديهم الكثير من المال والعديد من الناس لديهم القليل من المال، هذا التوزيع الغير متساوي للثروة أصبح جزءا متكاملًا من نظرية اقتصادية.

قد ميز الدكتور جوزيف جوران (Joseph Juran) هذا المفهوم كمفهوم شامل يمكن تطبيقه على العديد من المجالات واستخلص التعبيران "قلة حيوية" (Vital Few) و"كثرة تافهة" (Trivial Many).

كأمثلة لمفهوم "قلة حيوية" ما يلي:

- قلة من الزبائن تمثل غالبية المبيعات.
- قلة من المنتجات أو خواص الجودة تمثل كما كبيرا من تكلفة الخردة أو إعادة التشغيل.

- قلة من غير المطابقات تمثل غالبية احتجاجات الزبائن، ... الخ.

يرتب رسم باريتو تصنيفات البيانات على شكل ترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين، كما أنه يستمد أهميته من المبدأ الذي ينص على أن "20% غالبا من أي ظاهرة تكون وراء ظاهرة ثانية، لهذا يسمح هذا المبدأ بالتركيز على عدد قليل من الأسباب (20%) التي تؤدي إلى عدد كبير من المشاكل (80%) وهذا ما يسمى بقاعدة (20-80)".

لإعداد رسم باريتو، يمكن اتباع الخطوات الستة التالية: (بستر فيلد، ترجمة ومراجعة سرور علي إبراهيم سرور، 1995، ص ص 572-573)

- تحديد ما إذا كانت العملة (الدينار أو الأورو،...) أو التكرار يستخدم في ترتيب الخواص.

- تحديد طريقة تصنيف البيانات: طبقا للمشكلة أو السبب أو النوع الغير مطابق... الخ.

- جمع البيانات لفترة زمنية مناسبة.

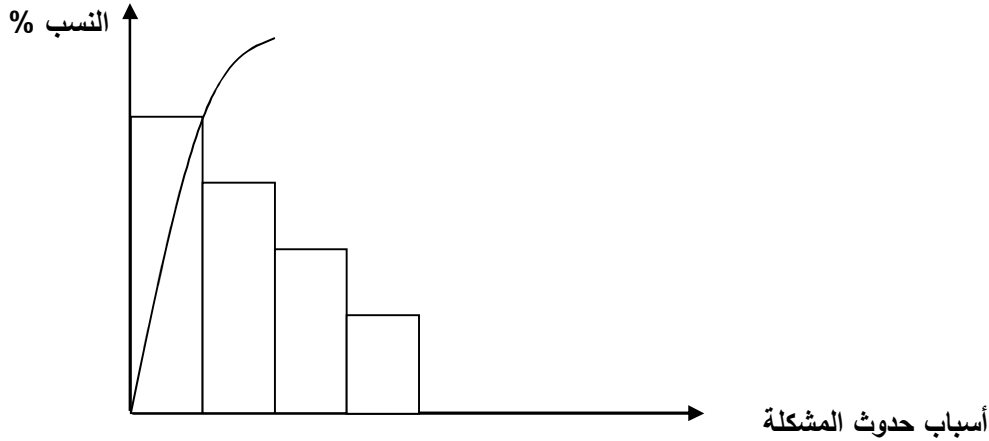
- تلخيص البيانات وترتيب الفئات من الأكبر إلى الأصغر.

- حساب النسبة المئوية التراكمية، إذا كانت هي المستخدمة.

- إعداد الرسم وإيجاد "القلة الحيوية" (Vital Few).

- والشكل الموالي يلخص الخطوات السابقة كما يلي:

الشكل رقم (1.1) : رسم باريتو (أداة إحصائية لمراقبة الجودة)



المصدر: بستر فيلد، ترجمة ومراجعة سرور علي إبراهيم مرور، 1995 ص 573.

يمكن القول بأن رسم باريتو (Pareto Diagram)، بأنه أسلوب يسمح بالحد من التسرع في اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام الخاطئة وكذا الوقوف على مدى صعوبة المشكلات بالإضافة إلى إظهار أماكن التخفيض الممكنة بصورة مباشرة.

الفرع الثاني: مخطط عظمة السمكة أو تحليل السبب والأثر

يعرف هذا الأسلوب بمخطط أو شكل إيشيكافا (Ishikawa)، وتستخدم رسومات السبب والأثر في فحص أثر رديء وأخذ إجراء تصحيح الأسباب، كما أن لكل أثر يحتمل أن توجد عدة أسباب. فقد تكون تلك الأسباب تكمن في: (بستر فيلد، ترجمة ومراجعة سرور علي إبراهيم سرور، 1995، ص 259)

1. طرق العمل: كعدم توفر كفاءة بيداغوجية للمكونين... الخ.
2. المواد: مثلا مواد رديئة أو غير صالحة للاستعمال... الخ.
3. البيئة: مناخ العمل قد يكون غير ملائم، وجود معدات في ورشة درجة الرطوبة تكون عالية جدا... الخ.

لإعداد رسم السبب والأثر يمكن إتباع الخطوات الأساسية التالية: (Kaoru Ishikawa,)

(1984, P 26)

1. تحديد الأثر أو مشكلة الجودة.
2. تحديد الأسباب الرئيسية لظهور المشكلة.
3. إضافة الأسباب الفرعية إلى الأسباب الأساسية.
4. توضع الأسباب الأكثر احتمالا في حدوث المشكلة في إطار أو رسم دائرة.
5. تحديد أرجح الأسباب.
6. التحقق من صحة الأسباب وهذا إما بأسلوب الملاحظة أو بأسلوب المحاكاة (Simulation) بمعنى عن طريق تصميم و مراقبة تجربة مشابهة.
7. اتخاذ القرار على أكثر الأسباب.

الفرع الثالث: مخطط المراقبة

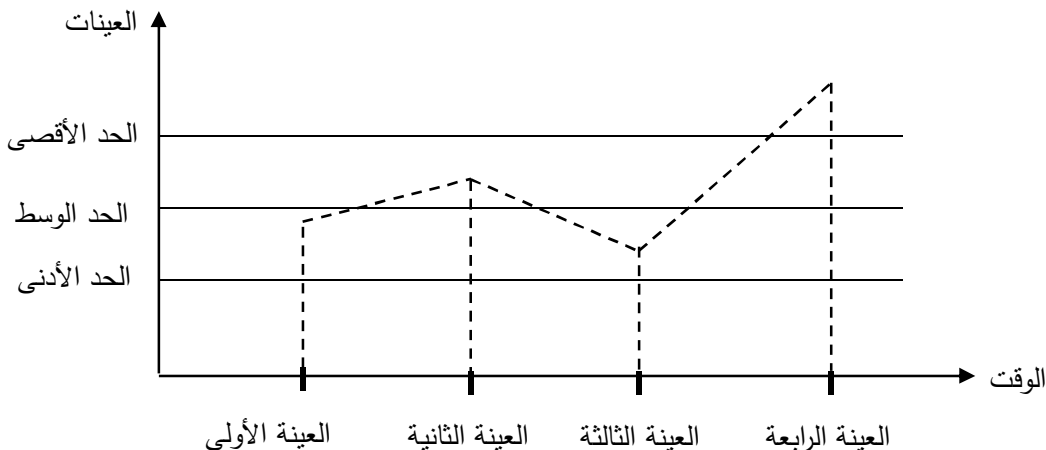
تعتبر من أهم وسائل الرقابة على الجودة، حيث يتم بموجبها تحديد الحدود العليا والدنيا للعملية التي نرغب بالرقابة عليها. (يوسف بومدين، 2007، ص 104)

يتم إعداد خرائط المراقبة على هيئة رسومات بيانية تعبر عن بيانات معينة خلال فترة زمنية محددة، بحيث يمكن مقارنة البيانات الجديدة بسرعة مع الأداء في الماضي، فالحدود العليا والحدود الدنيا يمكن أن تعبر عن الحرارة، الضغط، الوزن، السمك... الخ.

يتم أخذ عينات من كل عملية ويؤشر المعدل لهذه العينات على الخارطة التي تكون بحدود معينة وعندما يكون معدل العينات داخل المجال (الحد الأدنى - الحد الأعلى) تبقى العملية مستقرة.

الشكل التالي يوضح خريطة المراقبة على الجودة كما يلي:

الشكل رقم (2.1): خريطة المراقبة على الجودة



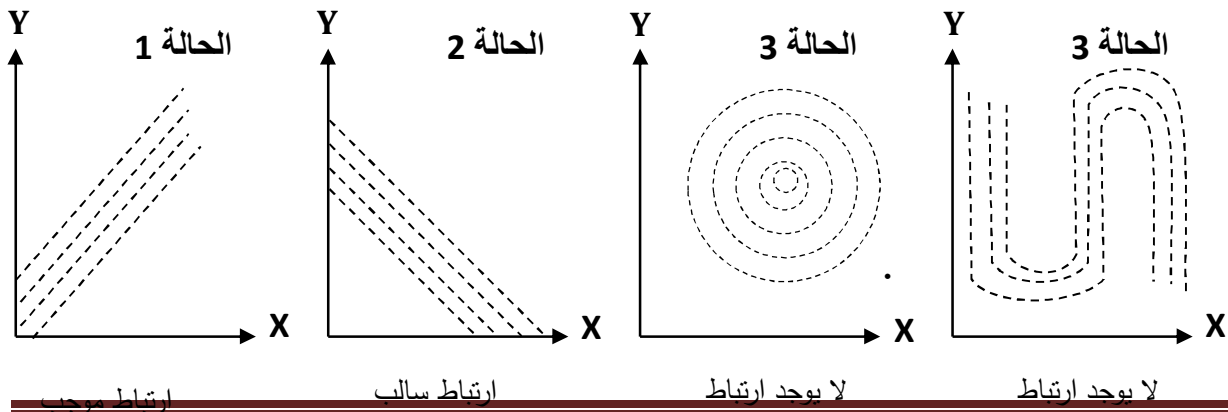
المصدر : يوسف بومدين، 2007، ص 105.

1. يتم اختيار عينة من خط الإنتاج على فترات زمنية مختلفة.
 2. يتم القيام بعملية القياس للمتغير الأساسي، وليكن الوزن مثلا وسوف يؤدي ذلك إلى توافر بيانات عن المتغير لكل المفردات.
 3. يتم حساب المتوسط الحسابي لقيمة هذه المفردات لكل عينة وبذلك يكون لدينا عدة متوسطات التي يتم اختبارها على فترات.
 4. يتم وضع المتوسط كل عينة على خريطة المراقبة.
- ويفضل استخدام طريقة خرائط المراقبة عندما: (التميمي حسن عبد الله، 1997، ص 618)
1. تكون تكلفة فحص الجودة منخفضة، وكذلك من الممكن أن يتم بتكلفة مناسبة تعديل، إيقاف، فحص وإعادة تشغيل العملية الإنتاجية.
 2. تكون الآثار المترتبة على قبول الوحدات المعيبة آثار مرتفعة من حيث تكلفة الشهرة لدى المستهلك.
 3. الفحص لا يترتب عليه تدمير الوحدات التي يتم فحصها.

الفرع الرابع: مخطط الارتباط

يعمل مخطط الارتباط على الإيضاح البياني للعلاقة المحتملة بين متغيرتين مثلا تكرار الأخطاء (X) والتدريب (Y)، العطب (للآلات) والصيانة... الخ. كما هو موضح في الرسومات التالية:

الشكل رقم (3.1) : خرائط الارتباط (لمراقبة الجودة)



Source : J.J. Daudin, C.S Tapiero :Les Outils et Le Contrôle de la qualité, édition economica, paris 1996, p35

تشير خرائط الارتباط إلى وجود علاقة موجبة أو سالبة بين متغيرتين تظهر في الحالتين الأولى والثانية على التوالي، كما تستعمل خرائط المراقبة في تحديد طبيعة هذه العلاقة لاكتشاف النقاط الشاذة والمتجمعة وبالتالي إمكانية تقسيم المعطيات إلى طبقات كما في الحالتين الثالثة والرابعة على التوالي.

لقد تم التركيز في المطلب السابق على الأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة وقد شرحنا أهمها وأكثرها استعمالاً.

فعملية المراقبة الكمية أو الإحصائية عملية جد مهمة، كونها تسمح بالوقوف على أماكن الخلل، ثم تعمل على تحليل أسبابه، مما يمكننا من اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية، وكل من أجل الوصول إلى التحسين المستمر فبدونه تبقى تلك الأدوات غير فعالة في أدائها.

المطلب الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من المعايير التي من المفترض على المنظمات أن تتبناها لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، وهي:

أولاً: مشاركة العاملين

لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن (85%) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات من المسلم به عملياً أن اشتراك العاملين، ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين، إذ إن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات، وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء

التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة (Dean and Evans, 1994, p 156)

ثانياً: التدريب والتعليم

يتسم المجتمع الاستهلاكي عمومًا بسرعة التغيير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين التي تتم عن تغييرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات، ولذا فإن المنظمة التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعادًا واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم المتنامية بهذا الخصوص. ولذا فإن أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الحديثة هي سرعة الاستجابة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمرتقبين. وأن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين على الأسس الكفيلة بالاستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن.

إن المساهمة الهادفة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمد عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، وكل من خلال مسؤوليته وعمله تجعل سبل التطوير والمساهمة فيه حالة عملية، إضافة لتطوير الإمكانيات والقابليات والمهارات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية والتطويرية حالة أساسية تتطلبها المنظمات المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (Summers, 2003)

ثالثاً: نظام الاتصال في المنظمة

إن اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء في اعتماد الحقائق الموضوعية والواقعية، سيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعل ونظم اتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة، كما أنه يعتمد أساساً على القوى البشرية التي تعد أكثر قدرة في إدراك الحقائق وتجسيدها عملياً، لذا يعد نظام الاتصال في المنظمة من أكثر الأبعاد تحقيقاً لسبل اعتماد الجودة الشاملة، والتي تركز في سبيل نجاحها على اعتماد الموضوعية والوضوح والشفافية في نظم الاتصالات. (علوش، 1997، ص 99)

رابعاً: التركيز على المستفيدين

إن المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعدون المحور الأساسي للأنشطة التي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال الكثير من المؤشرات، فمثلاً جائزة (مالكولم بالدريج العالمية) منحت (25%) من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلا من المستفيد الخارجي- الداخلي، ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو الخدمة المراد تقديمها... الخ. أما المستفيد الداخلي، فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في (الوحدات، الأقسام، الشعب الخ... الخ)، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلبي إنجازاتهم الخدمية. (النياي، 1999 ص 136)

خامساً: استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات

يعد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يتطلبها العمل الإداري، سيما ما يتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقته مع الإنجاز المراد تحقيقه، إذ إن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذا الشأن، وأن عمليات التصميم للمنتج تعد من أكثر الآفاق الهادفة في الأداء، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن يتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية، وأن تكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى. وهذا يعد من أكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح وفاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية هي: (Goetsch and Davis, 2000, p140)

1. الجودة في التصميم.

2. الجودة في الأداء.

3. الجودة في المطابقة.

سادساً: استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة

إن القرارات المرتبطة بالجودة تعد من القرارات الاستراتيجية، ولذا فإن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي، وتلعب القيادة دوراً فاعلاً في هذا الخصوص، سيما إذا ركزت القيادة الإدارية في المنظمة على اعتماد الأساليب

العلمية في إنجاز الأداء .ومن أكثر الأساليب العلمية شيوعاً واستخداماً في إدارة الجودة الشاملة هي: الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتي تعد الآن من أكثر السبل الكفيلة بالتحسين والتطوير .(النيادي،1999، ص134)

سابعا: التزام المنظمة طويل الأجل بالجودة والتحسين المستمرين

يعد التزام الجودة طويل الأجل من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر، ولذا يعد التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير والتحسين، إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس، وأهمها في ترصين المنتج وتحقيق ملائمة للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفيدين المتنامية، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفاعليات التشغيلية من ناحية أخرى. ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.(علوش،1997، ص102)

ثامنا: وحدة أهداف المؤسسة والعاملين

تعد إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ إن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنهما أن يساهما في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، ويساهمان كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وإظهار صور العمل الأسري (العائلي) وتدعيم روح الارتباط العضوي للفرد في الجماعة (جماعة العمل) والمنظمة، إذ إن التركيز على الجانب الروحي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة تعد من المرتكزات التي أدت إلى تمييز المجتمع الياباني وإعطائه الصورة المتألقة بين المجتمعات الإنسانية المختلفة.(زين الدين فريد عبد الفتاح، 1996، ص96)

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة الجودة الشاملة

يعتبر هذا الجزء من أهم ما يجب التعرض له عند دراسة إدارة الجودة الشاملة، فهو يمثل العناصر التي يمكن من خلالها قياس حضور ثقافة الجودة الشاملة من عدمه ويلاحظ

بأن الكثير من الدراسات تطرقت إليه بتسميات متعددة، وتتفرد الأجهزة الحكومية والمنظمات ببعض معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، حيث تطرق العديد من المهتمين بأسلوب إدارة الجودة الشاملة لمعوقات تطبيقها.

الفرع الأول: عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

يعتبر هذا الجزء من أهم ما يجب التعرض له عند دراسة إدارة الجودة الشاملة، فهو يمثل العناصر التي يمكن من خلالها قياس حضور ثقافة الجودة الشاملة من عدمه ويلاحظ بأن الكثير من الدراسات تطرقت إليه بتسميات متعددة، فنجد مثلا من يعبر عنه بمتطلبات التطبيق وقد يطلق عليه اسم مبادئ إدارة الجودة أو قد يدعى بالمكونات (Constructs) إلا أن دراسة (Ebrahimpour & Sila) سنة 2002 أخرجت إلى الواقع نظرة عملية تقطع الشك باليقين على أن جميع ما ذكر شيء واحد يندرج ضمن العوامل التي سنوفيهما بالشرح ولا يجوز أبدا التفريق بين كل مسمى وآخر على سبيل الاختلاف.

أولا: تحديد عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

إن من أهم أهداف الدراسات التطبيقية التي قدمت في مجال إدارة الجودة الشاملة هو البحث عن طريقة يمكن من خلالها وضع مقياس قادر على إثبات مدى حضور إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات ومن أجل هذا الغرض قدمت أول محاولة من طرف (Saraph, Shroeder, Benson) سنة 1989 وقدم العمل نموذجا ومقاييس لتقويم إدراك القادة لممارسات الجودة في المستوى التنظيمي وكانت كالتالي: دور القيادة في الإدارة العليا، دور مصلحة الجودة، التدريب، تصميم المنتج، إدارة جودة الموردين، إدارة العمليات، بيانات ووثائق الجودة، علاقات الأفراد داخل المنظمة. ولم تكتفي الدراسات بهذا الحد بل ذهبت إلى أبعد من ذلك وأضيف إلى المقاييس السابقة مجموعة جديدة قدمها (Flynn et al) وضمت سبعة مقاييس: دعم القيادة العليا، معلومات الجودة، إدارة العمليات، تصميم المنتج، إدارة اليد العاملة، إشراك المورد، إشراك الزبائن. ولقد أراد الباحثون فهم تأثيراتها على الأداء ووجدوا بأن أهم علاقة وأشدّها تأثيرا على الأداء هو دعم القيادة العليا.

في دراستهما، إستنبط (Ebrahimpour & Sila) 2000 25 عاملا المستخدم في

67دراسة وقاما بتحديد تلك الأكثر إستخداما وكانت النتائج كالتالي: (Sila, I., & 2002, p92).

(M.Ebrahimpour

1. العوامل المستتبطة:

الجدول رقم (2.1): عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

1. إلتزام القيادة العليا	10. تمكين العمال	19. ضمان الجودة
2. المسؤولية الاجتماعية	11. إرضاء العمال	20. صفر معييات
3. التخطيط الاستراتيجي	12. العمل الجماعي	21. ثقافة الجودة
4. التركيز على الزبون واشباع حاجاته	13. تشجيع العمال	22. نظام الجودة
5. معلومات الجودة والأداء	14. الإدارة بالعمليات	23. التواصل
6. المقارنة بالأفضل	15. تصميم المنتج	24. التوقيت الدقيق
7. إدارة الموارد البشرية	16. إدارة الموردين	25. المرونة
8. التدريب	17. مراقبة العمليات	
9. إشراك العمال	18. التحسين المستمر	

Source: Ebrahimpour et sila. p25

يظهر الجدول مجمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي غالبا ما تظهر عند المؤسسات الناضجة في تطبيق الجودة الشاملة وقد تختلف درجات ظهور العناصر السابقة بين المؤسسات إلا أن ما أظهرته الدراسة حسم للخلاف الأكاديمي المتعلق بعدد المبادئ التي تتجسد فيها فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2. العوامل الأكثر إستخداما حسب عدد البلدان والدراسات:

الجدول رقم (3.1): عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة الأكثر إستخداما حسب البلدان

الترتيب	عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة	عدد البلدان المتواجد بها العامل	عدد الدراسات التي استنبط منها العامل
1	إلتزام القيادة العليا	23	67
2	التركيز على الزبائن	21	53
3	المعلومات وعمليات التحليل	17	53
4	التدريب	19	50
5	إدارة الموردين	17	47
6	التخطيط الاستراتيجي	16	38
7	إشراك العمال	18	32
8	إدارة الموارد البشرية	16	26

26	13	إدارة العمليات	9
22	9	العمل الجماعي	10
21	11	تصميم المنتج	11
21	8	مراقبة العمليات	12
16	12	المقارنة بالأفضل	13
16	10	التحسين المستمر	14
16	6	تمكين العمال	15
15	12	ضمان الجودة	16
10	9	المسؤولية الإجتماعية	17
9	6	رضا العمال	18

Source: Ebrahimpour et sila P28

في هذا الجدول تخضع الدراسة لمبادئ إدارة الجودة إلى التصنيف حسب البلدان ويعزى هذا التقسيم لاختلاف البيئة التي أقيمت عليها الدراسات من حيث الأسواق التي تنشط فيها المؤسسات أو حجم الإقتصاد الذي تتعامل معه. وعلى الرغم من الإختلاف في عدد ونوع المبادئ حسب البلدان إلا أنها جميعها تتفق على حتمية دعم القيادة العليا لضمان نجاح إدارة الجودة.

ثانياً: تحليل عوامل النجاح المستخدمة من طرف أهم رواد إدارة الجودة الشاملة

يعتبر (Saylor) أن تبني إدارة الجودة الشاملة هو دعوة للتغيير الثقافي تتطلب مشاركة العمال بكل المستويات ولقد أشار بأن لإدارة وتأكيد حضور الروح الجماعية بين المستهلكين، الموردين، القادة والعمال الجودة الشاملة سنة قواعد تستند عليها: (2003,P64, Q.ENG., & SHA'RI

1. إلترام القيادة العليا.
2. التحسين المستمر.
3. التركيز على الزبائن.
4. إشراك العمال.
5. التدريب و التعليم.
6. التشجيع.

على الرغم من المحاولات الطويلة من أجل ترميم هذه العوامل أو المبادئ إلا أنه قد يختلف استخدامها من منظمة إلى أخرى وذلك قد يرجع إلى طبيعة أنشطتها بشكلها الخدمي أو السلعي أو لعدد مستخدميها أو لغيرها من الخصائص التي تؤثر في اعتماد أي منها إلا أن هناك إجماعاً فيما يخص التزام القيادة العليا بالمشاركة الفعالة لإحداث التغيير المطلوب المتوجه بالجودة عن طريق وضع أهداف الجودة، مخططات الجودة، سياسات الجودة التي تمكن العمال من التركيز على الزبائن بشكل مستمر.

مما تجدر الإشارة إليه أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن كذلك إرضاء حاجات زبائنها الداخليين أي العمال باعتبارهم الجزء الأكثر أهمية في العمليات الداخلية للمنظمة ما يستوجب توفير مناخ العمل المناسب الذي يسمح بتحقيق الجودة المطلوبة عن طريق تمكينهم، تدريبهم ومدعمهم بالمعلومات والأدوات اللازمة بالإضافة إلى تشجيعهم والإعتراف بإنجازاتهم مما يعزز حجم مشاركتهم داخل المنظمة. ويشير (Deming) إلى نقاط مهمة يعتبرها أساساً لإدارة الجودة الناجحة نذكرها في ما يلي:

1. ضرورة التأكد من إستمرارية التوجه نحو جودة المنتج.
2. التقليل من وضع الأهداف الكمية.
3. تصميم برامج التحسين المستمر للتحكم في التكاليف والجودة.
4. الإهتمام بالتدريب.
5. الإهتمام بمساعدة العاملين على الوصول لأفضل أداء.
6. التقليل من الفحص والتوجه نحو تعزيز المراقبة من المنبع.
7. عدم السماح بمستويات شاع قبولها من الأخطاء والمعيبات.
8. الإلتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.

الفرع الثاني: عوامل فشل إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، حيث تطرق العديد من المهتمين بأسلوب إدارة الجودة الشاملة لمعوقات تطبيقها نذكر منها ما يلي: (القحطاني ، سالم بن سعيد ، 1993، ص30)

أولاً: التغيير الدائم في القيادات الإدارية بحيث لا يمنحها الفرصة لتأسيس وتطوير ثقافات خاصة، بالإضافة إلى الإهتمامات المختلفة لكل قيادة.

ثانيا: تمسك المنظمات في تحدي إحتياجاتها التدريبية بسؤال موظفيها عن رغباتهم التدريبية إقتناعا بأن هذه الطريقة تشكل حافزا لدى الموظفين تدفعهم للإستفادة القصوى من التدريب، أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة فإنه يعرض التدريب على جماعة العمل بناء على الدور التنظيمي الجديد.

ثالثا: يرتكز أسلوب إدارة الجودة الشاملة على إشباع حاجات المستفيد، وعند تطبيق هذا الأسلوب في الأنظمة سيواجه تحديد المستفيدين من خدماتها بدقة.

رابعا: من الملاحظ أن قضية جمع وتحليل المعلومات لم تكن عقبة في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص عند الدول المتقدمة على عكس ما تواجهه أنظمة المعلومات في دول العالم النامي.

خامسا: طول الوقت اللازم لتطبيق وتفعيل أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية.

خلاصة الفصل الأول:

إن إدارة الجودة الشاملة شكل من أشكال الإدارة المتعددة الصور إذ أنها قد تظهر في أنظمة أحيانا أو في ثقافة أو فلسفة تلقي بظلالها على المنظمة إنطلاقا من المبدأ الداعي إلى وضع الزبائن نصب الأعين والتنافس على إرضائهم بدل التنافس على الربحية القصيرة المدى، فتحدد السلوكيات الناجحة التي تضمن لمنظمات الأعمال التقدم المستمر نحو المستقبل، إنها تحدث بذلك نقلة في أسلوب تفكير صناع القرار، الذي طالما إنطلق من الأعلى نحو القاعدة غير أنه بما يحدث حوله من تغييرات وأحداث، إلى صنع قرار ينبثق من الواقع وينطلق من القاعدة نحو الأعلى محدثا بذلك مشاركة لجميع العمال دون تمييز، وفي ذلك تمكين لهم وتحفيز وحث على المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع على الإسهام في البناء بدل تعزيز سلوكيات سلبية هدامة غالبا ما تكون ناتجة عن إعتقاد فكرة الأجير غير القادر على التفكير، سوى من خلال أطر منغلقة على نفسها لا تسهم ولو بالقليل في التأقلم مع ديناميكية البيئة، إن الأداء المتميز الذي تستهدفه المنظمات يبقى مطلبا بعيد المنال إن

لم يكن مقترنا بتحديد مفاهيم واضحة تضمن البقاء والنمو، ولن يتم شرف هذه الغاية إلا بشرف الوسيلة المستخدمة في الوصول إليها. ولا مقام في هذا الباب لمن يطمح لتحقيق الغاية دون النظر في أخذ الأسباب المشروعة، فإدارة الجودة الشاملة لا ترضى بتحقيق الربح على حساب الجودة أو تقليص الوقت على حساب النوعية بل إنها تفرق بشكل واضح وصريح بين مفهوم حسن استخدام المورد ومفهوم خفض التكلفة الذي تتبناه معظم المنظمات الآيلة إلى الزوال.

إن نجاعة إدارة الجودة الشاملة مرهون بالتوجه الذي تتبناه المنظمة، كما أن الأدوات التي تقدمها والتقنيات والمبادئ التي تتضمنها لا تعتبر ضمانا لنجاح تطبيقها بل يجب التأكد من قابلية هذه المنظمة وقدرتها على تذليل الصعوبات، والتي غالبا ما تتمثل في مقاومة التغيير لدى العاملين ودرجة التزام القيادة العليا بها، ومن المهم أيضا معرفة أن تحقيق الجودة في منظمة ما، أمر لن يتم إلا بالتكامل مع المنظمات الأخرى، فجودة المنتجات النهائية مثلا مرهونة بجودة المادة الأولية التي يجب أن يسهر عليها المورد كما ترتبط بجودة اليد العاملة المؤهلة التي ترتبط هي الأخرى بجودة منظمات التعليم التي توفرها، وجودة العمليات مرهونة بجودة الأدوات التي توفرها المنظمات الصناعية، فقضية الجودة على هذا النحو قضية متكاملة لا تستطيع المنظمة تطبيقها لوحدها بشكل منفرد بل هي قضية أمة كاملة وصعوبة تعميم هذا الوعي كان السبب في دفع الحكومات لإدراج شهادات جودة وطنية تجعل فلسفة الجودة الشاملة نظاما واضحا يمكن تبنيه في جميع المنظمات بما فيها تلك التي لا تمتلك هذه الرؤية بعد، ولعل جائزة (Deming) تقدم أحسن الأمثلة في هذا المجال. وسنسعى في الفصل التالي إستعراض هذه الشهادات بعد أن نوفي بالشرح ما تعلق بتقنيات الجودة الشاملة وكيفية تأثرها بتوجهات المنظمات التي تبناها.

مقدمة الفصل الثاني:

لطالما جرت أقلام الباحثين وتدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء ولا تزال، إذ يعدّ مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الإلتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا أردنا أن يكون موضوع هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدّمها الباحثون، ثمّ إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء، وبعد ذلك إلى جوانب الأداء.

بما أنّ المنظمة ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه، فهي تؤثر فيه وتتأثر به، رأينا أن نستعرض بعضاً من متغيّرات هذا المحيط، ودراسة تأثيرها على أداء المنظمة. والمعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعها، ولعل الصعوبات التي تواجهها منظمات اليوم في قياسه لأكبر دليل على ذلك. إن النظرة السليمة للموضوع وتقديم تعريف واضح للأداء خال من الشوائب التي تمتّ إليه بتلك الصلة المسببة لفقدان المعنى وتجريد صورته الحقيقية، يعتبر هدفا ساميا لكل باحث يسعى جاهدا لجمع ما تفرق من الأفكار وبلورتها بشكل يمكنه من توضيح وتحديد المعالم التي تقدم له القراءة الصحيحة للموضوع. وسنحاول في هذا الفصل البحث في معنى الأداء والتعريف على سبل قياسه ثم سنختم بدراسة العوامل المؤثرة عليه. كثير من الناس. وحتى عند أغلبية الدارسين لإدارة البنوك، تجدهم يواجهون صعوبة، وكذا بين الأداء وقياسه في البنوك، لذا ما سنقوم به ما هو إلا المحاولة لتوصيل فكرة واضحة عن هذه المفاهيم.

المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية للأداء

يعد الإهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، وإذا كانت مشكلة وضع التعاريف غاية في الصعوبة بالنسبة لمجال الإدارة بشكل عام فإنها تكاد تكون مستحيلة إذا ما تعلق الأمر بمفهوم الأداء، وذلك راجع إلى تواجد مصطلحات أخرى تشكل روابط قوية معه وتسبب فقدانه لمعناه الحقيقي، ومن هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء ثم نتطرق إلى تصنيفها ونختم بكشف اللبس بينها وبين مفهوم الإنتاجية الواسع الانتشار في الوسط العلمي.

المطلب الأول : مفهوم الأداء والتوجهات المتعددة في طرحه

إن فهم الأداء لن يتم أبداً إلا بتحليل المتغيرين الأساسيين فيه وهما الكفاءة والفعالية واللتين يجب دراستهما بشكل مفصل، كما أن البحث في الروابط التي تجمع بينهما سيعطي الضوء المناسب الذي يمكن من وضع تعريف نهائي يجمع أهم الأفكار التي قدمتها رؤى ونظريات مختلف المفكرين.

الفرع الأول: تعريف الأداء

أولاً: يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة، إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية، فيظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها وإستخدامها بالشكل الأمثل، أو يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، ثم يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها. ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفى: " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية". (أحمد سيد مصطفى، 2002، ص415)

ثانياً: يعرفها Jean Yves "على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المنظمة على البيئة الخارجية". (Jean Yves saulquin، 2000، p20)

ثالثاً: حسب (Paul Pinto) "أن الأداء يعني أحسن نظام لاستخدام وتخصص الموارد بين العملاء، العمال، والمساهمين والغرض منه تقوية وتدعيم النظام البيئي الرأسمالي" فحسب هذا الأخير فإن الأداء الدائم والتميز يرتكز على أربع أعمدة أساسية: (Paul Pinto, 2003,p1)

1. القيم من أجل القدرة على البقاء.

2. السوق بغرض التنافسية.

3. الأفراد لتحقيق الإنتاجية.

4. التخصص في المهن من أجل تحقيق المر دودية.

رابعاً: حسب (O.Gelinier) في كتابه "المؤسسات العصرية" والذي ذكر فيه أهم مؤشرات تحسين الأداء ولخصها في المصطلحات التالية: (بوقرة حليلة، 2004، ص200) البحث عن الوقائع، ثقة وإعجاب العاملين بانجازاتهم، الحق في الخطأ والعقاب، التقييم، التحضير، التنافسية، المرونة، المر دودية، الحكم على أساس النتائج، مبدأ التطور المستمر.

بشكل عام فإن أداء مركز مسؤولية سواء كان (منظمة، وحدة، منظمة، فرع...) يعبر عن الفعالية والكفاءة التي يظهر بها هذا المركز أمام تحقيق الأهداف المسطرة. يمكن اعتبار هذه المصطلحات خصائص ومواصفات للتميز في العمل. ولتحقيق هذا التميز في الأداء يجب على المنظمات أن تتحول من مجرد شركات إلى منظمات للتعلم بها.

1. قيادات تتميز بالالتزام وبعد النظر والمشاركة.

2. وعي كامل بالعوامل الحيوية لإحراز النجاح في العمل.

3. اتجاهات ثابتة محددة المعالم.

4. إدارة تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة والقدرة على الريادة والتميز.

5. أفراد و مهارات متعددة وكفاءات عالية.

6. البحث المتواصل من أجل تطوير الأداء.

7. التقييم الموضوعي للوضع والأداء الحالي والمستقبلي.

خامسا: يشير (Daft) "إلى أن الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام منظماتهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة". (عبد الكريم الخناق، 2005، ص115)

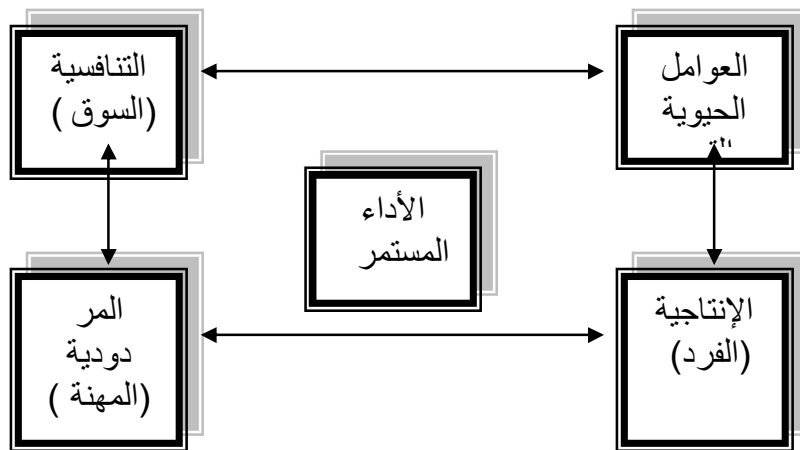
سادسا: الأداء حسب رأي الكاتب عداي هو "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (عداي الحسين فلاح حسن، 2000، ص 231)

الفرع الثاني: ركائز الأداء

إن الأداء المستمر والمؤكد يركز على أربعة أعمدة التي تحدث علاقة تعاضدية قوية فيما بينها وهي: (Paul Pinto, 2003, p 11)

- أولاً: القيم، الأسواق، الأفراد، المهنة ويمثل كل ركن فيها تحدي كبير للأداء.
- ثانياً: العوامل الحيوية الخاص بركن القيم.
- ثالثاً: التنافسية الخاص بركن السوق.
- رابعاً: الإنتاجية الخاص بركن الفرد.
- خامساً: المردودية الخاص بركن المهنة.

الشكل رقم (1.2) ركائز الأداء المستمر



Paul Pinto : les quatre piliers de la performance durable, P11

الفرع الثالث: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن لأي منظمة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتتمثل هذه المستويات في: (خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريسي، 2007، ص 167)

أولاً: الأداء الإستثنائي يبين التفوق بين الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

ثانياً: الأداء البارز يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك اطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

ثالثاً: الأداء الجيد جداً يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

رابعاً: الأداء الجيد يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

خامساً: الأداء المعتدل يمثل سيرورة أداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

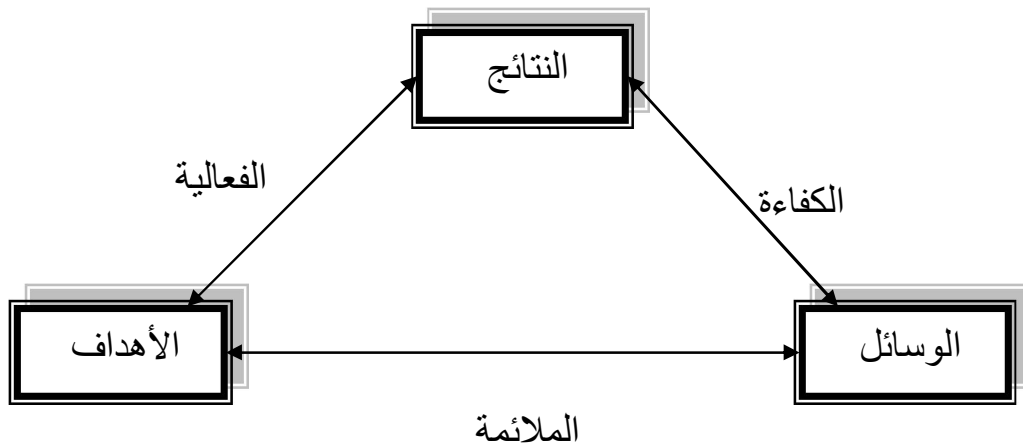
سادساً: الأداء الضعيف يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع الوضوح بشكل تقريبي لنقاط الضعف في جميع المحاور، بالإضافة إلى وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الاطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

الفرع الرابع: المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء

نظراً لارتباط مفهوم "الأداء" بمدى النجاح وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المنظمة وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف وعليه فإن قياس الكفاءة والفعالية ينطويان على قياس "الأداء" الكلي والجزئي ومعرفة مدى التقدم والنجاح المحقق. وذلك وفقاً لمجموعة المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط والهدف منه.

فبالرغم من الأهمية التي اكتسبها قياس الأداء، فإنه لا يزال يفتقد الإجماع، وذلك لوجود اختلاف وجهات النظر وتعدد الآراء، فقد يرتبط مفهوم الأداء بمفاهيم أخرى قد تظهر عند البعض مرادفة له وهي الكفاءة والفعالية نفس الرأي نجده عند الأستاذ Jacques Barreaux: عند تحليله للمركز أو الركيزة الثالثة: للأداء" وهي التنافسية على مستوى المنظمة. حيث ربط الأداء بمصطلحي الكفاءة والفعالية. (Jacques Barreaux, 1997, P33)

الشكل رقم (2.2): المفاهيم المرتبطة بالأداء



Source : Jacques Barreaux : Entreprise et performance globale, Ed :Economica Paris, 1997, P33.

أولاً: تعريف الكفاءة

1. يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على أنها "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة". (أحمد سيد مصطفى، 2002، ص415)

2. كذلك تعرف الكفاءة على أنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا والأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات وبالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات". (علي عبد الله، 2001، ص6)

من هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساساً باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقداً للقيمة المقدمة للسوق.

ثانياً: تعريف الفعالية

1. تعرف الفعالية على أنها: "أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة".

2. الفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها". (أحمد نور، 1999، ص59)

إن الفعالية مفهوم يمكن إختصاره في معادلة بسيطة وهي: الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المخطط.

المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل جل المسائل العالقة بالموضوع إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل إنعدام وجود معالم واضحة تمكننا من إبراز إحدائياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح وفيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون. (جورج جاكسون وآخرون، 1988، ص.ص 58-60)

الفرع الأول: التصنيف حسب معيار البيئة:

أولاً: أداء البيئة الداخلية للمنظمة

يرتبط أساساً بجميع الأداءات الموجودة داخل المنظمة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمنظمة التحكم فيه والتأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التموين... والعمليات الإدارية الأخرى وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة.

ثانياً: أداء البيئة الخارجية للمنظمة

نقصد به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمنظمة سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء. وهذه الأداءات تؤثر لا محالة على المنظمة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة والفعالية من حيث الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، والتي غالباً ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المنظمة في إنجاز ما خطط له.

من هنا يمكن إعتبار البيئة معياراً تصنيفياً قادراً على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد وذلك من حيث كونها قابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المنظمة الداخلية أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المنظمة محاولة التكيف معها. (جورج جاكسون وآخرون، 1988، ص.ص 58-60)

الفرع الثاني: التصنيف حسب معيار الزمن (جورج جاكسون وآخرون، 1988، ص.ص 58-60)

أولاً: الأداء في المدى القصير

يعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى القصير ويصبح الأداء في هذا المجال متعلقاً بما يلي:

1. الإنتاج: يعبر عن قدرة المنظمة على خلق مخرجات وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية.

2. الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة = المخرجات /

المدخلات.

3. الرضا: وذلك بإعتبار المنظمة نظام إجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والإجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ومن المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي:

أ. طبيعة و شكل النزاعات والأزمات القائمة بين الأفراد.

ب. معدل دوران العمال (Turn – Over)

ج. الغيابات والتأخرات.

ثانيا: الأداء في المدى المتوسط

يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

1. التكيف: يشير إلى قدرة المنظمة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة

تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المنظمة

على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولا

معنوية أو مادية. فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن

للمنظمة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلابد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم

تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب إهتمامها.

2. النمو: وهو مفهوم يدل على الإستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر

الهدف الرئيسي لكل منظمة والمنظمة. إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو برفع

حصص المنظمة في السوق سيتمكن من تحقيق الأهداف الإجتماعية المرغوب حصولها

كإبتلاع البطالة وإحداث الفارق في الثقافة التي تنتشر طرديا مع نسبة نموها وأحسن مثال

على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المنظمات اليابانية وظهر ما يسمى

(Made In Japan) يعني منتج صنع في اليابان.

ج. الأداء في المدى الطويل:

يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلاً في: الحكومات والإقتصاد والسياسات المالية أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين، الموردين، الزبائن بالإضافة إلى المنظمات العاملة في نفس المجال. إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع أي على الموارد بصورتها المادية والمعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع والخدمات المتفرقة أحياناً والمندمجة أحياناً أخرى، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة والفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسباً بذلك الثقة المنشودة للمستهلك ويظهر هذا جلياً في العلامات الكبرى مثل: نستله التي تكتب على علامتها التجارية تاريخ نشأة المنظمة دالة بذلك على قوتها وقدرتها على البقاء. وكذلك شركة (Bavaria Motors) التي وضعت متحفاً خاصاً بها دلالة على عظمة الشركة وقدرتها على قهر منافسيها خلال حقبة مختلفة. وهذا إن دل على شيء فهو يدل على قدرة هذه المنظمات على التكيف مع مختلف الظروف والتحديات حتى ولو كانت الحروب نفسها والتي هي البعد الأسود في الجانب البشري للمنافسة على الموارد. هذا ما يستدعي تفكيراً عميقاً يصب في القدرة على الحفاظ بالأداء العالي لزمن يمكن للأجيال الصاعدة الاستفادة منه.

الفرع الثالث: التصنيف حسب معيار الشمولية:

يعتبر هذا التصنيف مقترناً بمعيارى الجزئية والشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمنظمة وإعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها. (عبد المليك مزهودة ، 2001 ، ص88)

أولاً: الأداء الكلي

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المنظمة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

ثانياً: الأداء الجزئي

به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المنظمة. والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها.

الفرع الرابع: التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك الوظيفة التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المنظمة وهي: الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية. (عبد المليك مزهودة ، 2001 ، ص88)

أولاً: أداء الوظيفة التسويقية

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.... الخ
إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المنظمة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشب في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالباً بالنسبة المرتفعة للاستقالات.

ثانياً: أداء الوظيفة المالية

ينعكس في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الإستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالباً ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المنظمة سواء كان مادياً مقابل رفع المردودية أو معنوياً وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

ثالثا: أداء وظيفة الإنتاج

هنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

رابعا: أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية)

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

المطلب الثالث: محددات الأداء

قد تمتد محددات الأداء في المنظمات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن، لتمس بذلك متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة. ولطالما برزت تلك الحساسية المفرطة التي يتميز بها هذا العنصر ومدى تأثره الواضح بالتذبذبات الممكن حدوثها و التأثيرات المحتملة التي يمكن أن يغير بها ويؤثر بها على المسار الإستراتيجي للمنظمة.

الفرع الأول: قدرات و مهارة العنصر البشري

يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات اليوم ، ميزة تنافسية يصعب تحصيلها والمحافظة عليها وذلك راجع لتضاعف الاعتماد على البحث والتطوير الذي لا يستطيع ضمان إستمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع.

أولا: اليد العاملة المؤهلة

تعتبر المحافظة على اليد العاملة الماهرة والخبيرة مشكلا آخر تعاني منه المنظمات حيث أجاب تسعة وثلاثين بالمئة من المستجوبين. الخبرة داخل المنظمة تعتبر تحديا هو الآخر في ظل وجود تنافس عالمي على الموارد البشرية، وقد لا تعد هذه المشاكل حكرا على

الولايات المتحدة أو البلدان المتقدمة بل تمس بشكل واسع أيضا تلك البلدان السائرة في طريق النمو.

ثانيا: الأخلاق

هو ذلك القيد الديني أو الإجتماعي الذي يمسك ويحيط بالعقل المبدع مسببا له ركودا وفتورا عن مواكبة الحضارة إلا أن تعريف هذا المصطلح في الحقيقة مختلف عن ذلك تمام الاختلاف.

فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ لردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليه في تقييم سلوكه، وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى رغم أن لكل مهنة قيم ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها.

وغالبا ما تقتضي أخلاق المهنة العناصر التالية: الفائدة، عدم الإيذاء، عدم الاستغلال،

العدالة، الإخلاص. (Williams. D, (February–March) 2007, article published on :

<http://www.areadevelopment.com/laborEducation/feb07/skilledWorkers.shtml>

الفرع الثاني: التغيرات في البيئة الخارجية

تعتبر التغيرات السريعة للبيئة الخارجية من أهم التحديات وأبرزها وأكثرها تأثيرا على أداء المنظمات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية وانفتاح الأسواق، مما دفع المنظمات إلى التفكير أكثر والبحث عن الإستقرار السياسي والإقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء.

أولا: التغيرات السياسية والقانونية

1. التغيرات القانونية:

تعتبر من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات وتتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي، حيث أثبتت دراسة لمنظمة الإدارة الأمريكية (AMA/HRI) سنة 2006 بأن القوانين التي تصدرها الحكومات تعتبر عائقا أساسيا في تطبيق مخططات المنظمات، وتحتل المرتبة الثانية بعد مشكل ندرة الموارد وأكد المستجوبون بأن القدرة على التأقلم مع القوانين التنظيمية للدول ينعكس مباشرة على الأداء المالي.

2. التغييرات السياسية:

قد لا تكون التغييرات القانونية لوحدها مؤثرة على أداء المنظمة، بل يظهر جليا بأن السياسات العامة التي تمارسها الدول على الأمم قد تكون الفيصل في بقاء أو فناء المنظمة. ولطالما كان غياب الإستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار و التهديدات التي تواجه المنظمات والمنظمات وهذا بعد دراسات حديثة قامت بها منظمة AON سنة 2006. ولقد أصبحت البيئة السياسية من أكبر الإهتمامات في الوقت الراهن وذلك راجع لسببين: الأول هو العولمة والثاني هو تضاعف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة وذلك راجع لتأثير الإعلام الواضح كما تجدر الإشارة إلى أن العلاقات بين الدول أصبحت جد معقدة، والتحدي كما أشارت منظمة McKinsey الإستشارية مرهون بواقع اليقظة السياسية المتواجد ضمن الهيكل العام للمنظمة ولعل أنجع الحلول لتجاوز صعوبات المرحلة يكمن في بناء تحالفات بين المؤسسات والتحلي باليقظة وتكوين جماعات ضغط حتى تستطيع المنظمة الإستمرار ومواكبة التغييرات الطارئة على الساحة السياسية. (www.mckinseyquarterly.com /Bonini. S., Mendonca. L., & Oppenheim. 2006)

الفرع الثالث: التكنولوجيا والتنافس الدولي

لقد بات إرضاء الزبائن اليوم الشغل الشاغل للمنظمات الحديثة، في بيئة تزايدت معها الطلبات وتوسعت فيها الأسواق وتعددت با عمليات البيع والشراء والإنتاج والإدارة، ليبيرز بذلك إهتمام أكثر من أجل مواجهة هذا الصراع العنيف وتحقيق النمو والبقاء في ظل تنافس عالمي على الموارد من جهة والتسويق والبحث عن الأسواق من جهة أخرى، فأصبحت اليقظة التكنولوجية مكسبا وميزة تنافسية تجدر بالمنظمات الساعية لتحقيق التميز في أدائها تحصيلها وتدريب مستخدميها بشكل دائم على تطبيقها وإستغلالها بالشكل الأمثل.

أولا: البنى التحتية للتكنولوجيا

منذ فجر الحضارة البشرية، إقترن التحسن في الأداء بالتكنولوجيا وذلك عن طريق الإكتشافات والإبتكارات ومعرفة كيفية إستغلالها، ومن أحسن الأمثلة على هذا الثورة الصناعية التي غيرت وجه أوربا بعد إكتشاف المحرك البخاري وإستعماله لأول مرة في التنقل والصناعات النسيجية، وإستطاع بذلك تغيير نمط التسيير الذي كان يعتمد على المقولة من الباطن والإعتماد على الأهالي في صنع الألبسة إلى مصانع القطن الضخمة التي تضم

الآلاف من العمال الذين تحولوا تدريجيا من المجتمع الزراعي البدائي إلى المجتمع الحديث المعقد، والذي أصبح بدوره المجتمع الإستهلاكي في أيامنا هذه .

لا بد من التفكير مليا في كيفية مساهمة التكنولوجيا في تحسين المجالات المتعددة التي ينشط خلالها العنصر البشري. فأداء الطبيب لم يكن لما هو عليه اليوم لولا التقنية العالية للتشخيص واكتشاف الأمراض ومعالجتها، ولم يكن أبدا الإنتاج الزراعي وأداء المزارعين لما هو عليه اليوم لولا الحاصدات وطرق البذر والحرث والري الحديثة، وهذا ما أشار إليه المؤرخ (Alfred Chandler) في كتاباته حول التأثيرات التي أحدثتها التحولات السريعة في التكنولوجيا من السكك الحديدية إلى الكوابل، والتي سمحت للمنظمات بالتوسع وزيادة حجم العمال وكيف جعلت منها أكثر إنتاجية ولكنها لم تستطع فعل ذلك إلا بعد تعلم كيفية استخدام هذه التحديثات في نشاطاتها، واستخدام الكهرباء والكمبيوتر من أحسن الأمثلة على ذلك. في سنة (2007) قدم موقع (New York Times) دراسة حول تأثير التكنولوجيا على الإقتصاد الأمريكي مفادها أن: الإستثمار في مجال الإعلام الآلي يحقق زيادة إنتاجية الأفراد بثلاث أو خمس أضعاف عن مثيلاته من الإستثمارات في مجالات أخرى. (Harford. T 2007, p13,

ثانيا: التنافس العالمي

إنه لمن الغريب أن يجد الجنس البشري نفسه في صراع متسارع مع ذاته لم يشهده التاريخ ويصل إلى أوجه في مطلع القرن الواحد والعشرين، وهذا ما أثبتته جمعية إدارة الموارد البشرية بقولها: "أن الإقتصاد العالمي ينمو بمعدلات مذهلة منذ سنة 2001 وهذا ما لم يلاحظ في 45 سنة الفارطة" ولعل إنطلاقة بلدين كالصين والهند من أحسن الأمثلة على ذلك إذ تساهمان بأكثر من ثلاثة ملايين من المستهلكين والمنتجين الجدد على الساحة العالمية فهما تقدمان الفرصة والتهديد في آن واحد.

كما أن الباحثين (ATUL Vashistha & EUGENE Kublanov) أشارا إلى أن الإنفتاح على الأسواق قدم الفرصة للنمو وتحسين النشاطات بالإضافة إلى التأثير في هيكل المنظمة، استراتيجياتها و الرؤى التي تتبناها. ("The High-Performance Workforce Study", 2006, published on: <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-workforce-study-2006-summary.aspx>)

إن الإنفتاح اللامسبوق قدم فرصا مناسبة للمستثمرين ويمكن العديد منهم من توسيع دورة حياة منتجاتهم ولكنه في نفس الوقت شكل تهديدا في المقابل، تهديد ينبثق من المنافسين يدفع بالمؤسسات لتغيير إهتمامها من المنتج إلى العمليات وإعطائها تلك المرونة العالية القادرة على التغير حسب الظروف. لقد أشار (Norton وKaplan) إلى أن الصراع الحالي والمنافسة تكمن اليوم في الأصول اللاملموسة كالمعرفة والبحث والتطوير التي تنتشر في العالم، فالمشهد التقليدي للمنافسة على الأسواق بات لا يواهي أبدا بتلك المنافسة الشديدة بين كبرى الشركات على العقول والأفكار.

المبحث الثاني: قياس الأداء

(Gérer C'est Mesurer) إن هذه العبارة تعني أنه لا وجود لأي صورة أو أي شكل للإدارة بعيدا عن عملية القياس، والبحث في أبعادها والتفكير في معناها يدل على ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه أو إدارته، ونستطيع أن نفهم من مضمونها أنه لا يمكن الحديث أبدا عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه.

المطلب الأول : نماذج قياس الأداء

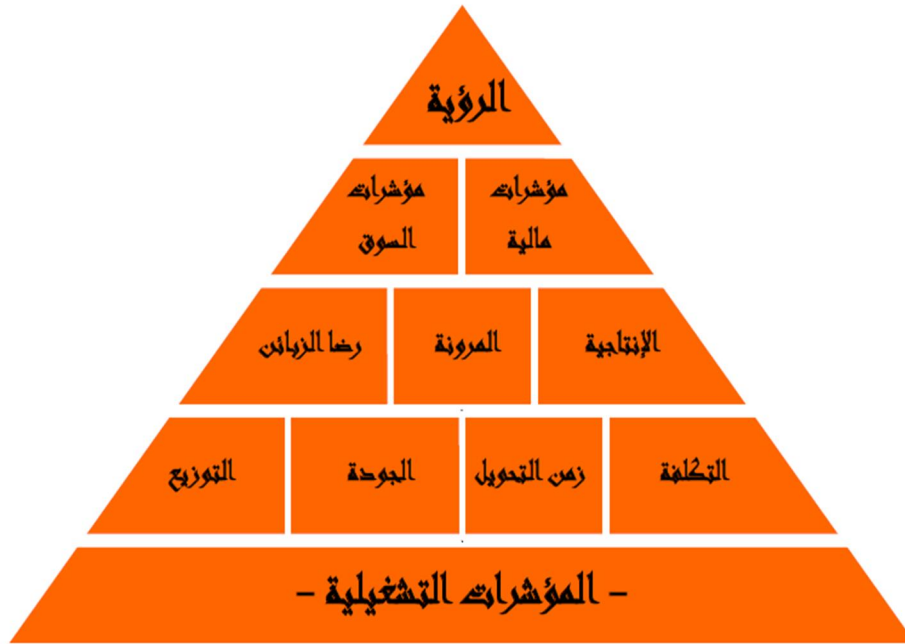
نستعرض في هذا المطلب أهم نماذج قياس الأداء التي جمعت في دراسة دقيقة للباحث (Boulianne)، حيث استطاع أن يلم بخمسة نماذج توضح مختلف الرؤى التي طرحها الباحثون في هذا الميدان وهي كالتالي: نموذج هرم الأداء، نموذج المحددات والنتائج، نموذج أصحاب المصالح، مصفوفة الكفاءة التنظيمية، نموذج قياس الأداء المتوازن. (p 15 Boulianne. 2001).

الفرع الأول: نموذج هرم الأداء

يقوم هذا النموذج على فكرة إدماج المؤشرات الإستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية (Operational) وذلك لصعوبة الفصل بينها بإعتبار العلاقات السببية وتأثيرها على بعضها البعض، ويظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات تتقدمها (الرؤية) المتواجدة في القمة لتتبعها بعد ذلك مؤشرات السوق والمؤشرات المالية والمتواجدة أسفلها مباشرة ونجد في المستوى الثالث مؤشرات رضا الزبائن، المرونة والإنتاجية. أما في المستوى الرابع فنجد مؤشرات: الجودة، زمن التحويل، التوزيع، التكلفة.

تعتبر هذه المؤشرات على هذا المستوى مؤشرات تشغيلية إن ما يؤكد النموذج على حتمية وجوده هو الارتباط بين كل مستوى والذي يليه فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في قاعدة الهرم ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها وتأثر عليها، وتحسن هذه المؤشرات يؤدي إلى تحسن المؤشرات في المستوى الأعلى وهكذا. والشكل التالي يوضح الهرم وهيكل المؤشرات المتواجدة به:

الشكل رقم: (3.2) نموذج هرم الأداء (Lynch&Cross., 1991)



Source: Boisvert.H, "Le Contrôle de Gestion, Vers une Pratique Renouvelée", Editions du renouveau pédagogique, Montréal, Canada, 1991, p 278.

الفرع الثاني: مصفوفة المحددات والنتائج

تقدم هذه المصفوفة ستة أنواع من المؤشرات حتى يتسنى قياس الأداء بالشكل الصحيح، إثنان منها تمثلان النتائج والأربعة الباقية تمثل المحددات وتتشترك هذه المصفوفة مع النموذج السابق لقياس الأداء في مشكلة عدم وجود مؤشرات واضحة ودقيقة، إذ أننا نجد نفس الطرح العام الغامض في مؤشرات كلا النموذجين لتبقى التفاصيل مرهونة بقدرة المنظمة على ترجمة ما تقدمه المصفوفة من مؤشرات عامة إلى مؤشرات أكثر دقة بحسب الحاجة. والجدول التالي يقدم هيكل المؤشرات الموجودة في مصفوفة المحددات والنتائج:

الجدول رقم: (1.2) مصفوفة الأداء (Fitzgerald et al)

المؤشرات الفرعية	المؤشرات الأساسية	
حصة المنظمة في السوق	التنافسية	النتائج
نمو المبيعات		
مقاييس رضا الزبون		
المردودية	الأداء المالي	
النسب المالية ونسب التسيير		
السيولة		
العائد على الاستثمارات		
الثقة	جودة الخدمة	المحددات
الإصغاء وتحسس الحاجات		
المظهر		
الأمن		
الاتصال		
المعاملة		
امكانية الوصول والسهولة	المرونة	المحددات
في حجم الإنتاج		
في وقت الإنتاج		
في القدرة على تغيير الخصائص	الموارد المستخدمة	
الإنتاجية		
الكفاءة	التطوير	
أداء عمليات التطوير		
أداء التطوير على مستوى الأفراد		

Source: Boisvert.H, "Le Contrôle de Gestion, Vers une Pratique Renouvelée", Editions du renouveau pédagogique, Montréal, 1991.p19.

يظهر الجدول أعلاه مؤشرات النتائج الأساسية و التي تضم مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية والتي تندرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية كحصة المنظمة في السوق، السيولة، العائد على الاستثمار. وتعتبر هذه المؤشرات حاصل مؤشرات المحددات في الجدول فجودة الخدمة والمرونة التطوير وكفاءة الموارد المستخدمة لا بد أن تنعكس على الأداء المالي وتنافسية المنظمة وصورتها أمام منافسيها، فمؤشرات النتائج تعتمد على مؤشرات المحددات بشكل مباشر وتنعكس عليها بالتحسن أو بالتدهور. (Donaldson . T. , (L.E. Preston,1995, p65.

الفرع الثالث: نموذج أصحاب المصالح

يختلف هذا النموذج عن غيره من حيث أنه يعتمد على نظرية أصحاب المصالح (Stakeholders) في قياس الأداء وهو يركز على بعدين رئيسيين: البعد النظري والبعد العملي من أجل تحديد المؤشرات المتعلقة به، ومما يظهر من النموذج ذلك التأثير الواضح بدراسة (Donaldson & Preston 1995) التي استعرضت نظرية أصحاب المصالح بشكل مفصل. إن ما يقوم عليه نموذج أصحاب المصالح هو الافتراض الأساسي القائل بأن لكل منظمة أهداف أولية وأهداف ثانوية واضحة تربط بينها علاقة المؤثر والمتأثر إذ لا يمكن تحقيق الأهداف الأولية إلا بتحقيق الأهداف الثانوية والجدول التالي يقدم النموذج في صورة أدق.

الجدول رقم (2.2): نموذج أصحاب المصالح (Atkinson et al.)

أصحاب المصالح	الأهداف الأساسية	الأهداف الثانوية
المساهمون	العائد على إستثمارات المساهمين	نمو العائدات نمو النفقات الإنتاجية نسب السيولة النسب المتعلقة بهيكل رأس المال
الزبائن	إشباع حاجات الزبائن وجودة الخدمات المقدمة	جميع الدراسات المتعلقة بالسوق والمنتجات
المستخدمين	إلتزام المستخدمين إنتاجية المستخدمين كفاءة المستخدمين	القيام بسبر الآراء للمستخدمين. مؤشرات جودة الخدمة التي يقدمها المستخدمون. المؤشرات المالية المتعلقة بتكاليف المستخدمين حسب صنف الأجور.
المجتمع	الصورة العامة	جميع الدراسات الخارجية

Source: A.A, Waterhouse.J.H, Wells. R.B, A Stakeholders Approach to Strategic Performance, Sloan management Review, Vol38, Massachusetts, U.S.A, 1997, p35.

من خلال الجدول نلاحظ بأن النموذج يحصر أصحاب المصالح في أربعة أقسام : الزبائن، المستخدمين، المساهمين، المجتمع، يمثل إرضائهم هدف المنظمة ويتوقف أداؤها على مدى تحقيق الأهداف الأولية والثانوية لكل واحد منهم. (Morin. E. M , 1989,p44)

الفرع الرابع: نموذج الكفاءة التنظيمية

يوضح الجدول التالي نموذج الكفاءة التنظيمية الأصلي لسنة 1994 ولقد قام الباحثون الثلاثة بمراجعة وتعديل النموذج سنة (2000)، وتعلق التعديل بإضافة، بعد واحد يتعلق بسياسة المنظمة.

الجدول رقم (3.2): نموذج الكفاءة التنظيمية 1994

<p>الكفاءة الاقتصادية <u>كفاءة استخدام الموارد:</u> قدرة المنظمة على تخفيض مخصصاتها من الموارد مع الحفاظ على جودة العمليات والمنتجات.</p> <p><u>الإنتاجية:</u> كمية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة بالنسبة إلى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة.</p>	<p>قيمة الموارد البشرية <u>تحفيز وتعبئة الأفراد:</u> مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف.</p> <p><u>ولاء الأفراد:</u> مدى مساهمة طول الخبرة العملية إيجابا في المنظمة.</p> <p><u>مردودية الأفراد:</u> نوعية وكمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو المجموعة</p> <p><u>تطوير الأفراد:</u> نسبة تطور المهارات عند المستخدمين</p>
<p>إستمرارية المنظمة <u>جودة المنتجات/ الخدمات:</u> مدى إستجابة المنتجات لرغبات وحاجات الزبائن.</p> <p><u>المردودية المالية:</u> مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو التدهور بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين.</p> <p><u>التنافسية:</u> نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المنظمات المنافسة أو الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه المنظمة.</p>	<p>شرعية المنظمات أمام المجموعات الخارجية <u>رضا المساهمين:</u> مستوى رضا المساهمين عن استخدام أموالهم ومساهماتهم بالشكل الأمثل.</p> <p><u>رضا الزبائن:</u> صورة المنظمة عند زبائنها ومستوى رضاهم عن ما تقدمه.</p> <p><u>رضا المؤسسات المنظمة وجماعات الضغط:</u> مستوى إحترام القواعد والقوانين المنظمة للأنشطة.</p> <p><u>رضا المجتمع:</u> مدى تأثير المنظمة بما تقدمه على المجتمع.</p>

Source: Morin E.M, Savoie. A. Beaudin. G. L efficacité de l'organisation: Théorie, Représentation et mesure, Ed: Gaétan Morin, Montréal Canada, 1994, p32.

لقد عرف الباحث (Morin) الكفاءة التنظيمية في كتابه الذي أطلقه سنة (1989) على أنها "حكم يطلقه فرد أو مجموعة على منظمة ما، وعلى وجه التحديد هو ذلك الحكم الذي يطلق على: نشاطاتها، المنتجات التي تقدمها والنتائج التي تصل إليها أو التأثيرات التي تسعى لتحقيقها " ومن أجل وضع الصورة النهائية للجدول الذي قمنا بإستعراضه سابقا قام

الباحث وبالمشاركة مع مختصين، بدراسة دقيقة للأداء شملت الجانب النظري من خلال تحليل المفهوم من عدة جوانب (نفسية، إقتصادية، إجتماعية، سياسية) ثم العمل على تطبيقه وتجسيده في أرض الواقع وإستخراج أربعة محاور كبرى للأداء وهي: (محور النظم، المحور الاقتصادي، المحور البسيكو إجتماعي، المحور البيئي). والتي انعكست بشكل مباشر على نموذج قياس الأداء.

الفرع الخامس: نموذج قياس الأداء المتوازن.

يعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعا وإستخداما. (جودة عبد الرؤوف، 2003، ص 318-321)

أولاً: تعريف القياس المتوازن للأداء

لقد تعددت التعريفات التي تعرضت لمقياس الأداء المتوازن نظرا لأن كل تعريف ركز على بعض الخصائص دون الأخرى إلا أن المبدأ الأساسي الذي إنطلقت منه كل التعريفات ينص على أن "مقياس الأداء المتوازن يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة "

لقد عرف (R.B.Mckay) مقياس الأداء المتوازن على أنه: " نظام قياس إستراتيجي يقوم بترجمة رسالة المنظمة (Mission) الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس للمخرجات ومسببات أداء (Performance Drivers) هذه المخرجات ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة "

إن هذه التعاريف في حقيقة الأمر حاولت أن تصف هذا المقياس الحديث للأداء لكنها لم توضح الأبعاد الأساسية لهذا المقياس أو هذا النظام المستخدم لقياس الأداء لذلك عرفه (Ellingson): "بأنه مجموعة شاملة من المقاييس التي تم تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، والجوانب المتعلقة بالتعلم والنمو" من خلال هذه التعاريف يمكن تحديد السمات الأساسية التي تميز هذا المقياس فيما يلي:

1. يعد مقياس الأداء المتوازن نموذجا رباعي الأبعاد (ipartite Model Quadr)

إنطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي منظور الأداء المالي، منظور

العلاقات مع العملاء، منظور عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور عمليات التعلم والنمو.

2. يقوم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميًا وماليًا.
3. يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية إنطلاقًا من خاصية الرشد المحدود (مشكلة ضخامة عدد المؤشرات Information Overload) إن هذا يتمشى مع قاعدة قياس أشياء أكثر لا يعني الحصول على درجة جودة أعلى.

ثانياً: مؤشرات الأداء الأساسية

المؤشر (Indicator): يعتبر معطية كمية تقيس فعالية وكفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار، خطة، أو هدف محدد متفق عليه في إطار إستراتيجية. وبالتالي فإن المؤشرات الأساسية للأداء هي تلك المعطيات الأكثر تأثيراً، وتقسّم غالباً إلى نوعين رئيسيين:

1. **المؤشرات المالية:** وتعتبر مؤشرات تاريخية تابعة (Lagging Indicators) أو مؤشرات نواتج الأداء (Indicators Outcome) وهي مؤشرات تتضمن محتوى إعلامي عن نتائج الأداء الفعلي ويشير (Parmenter) إلى هذا النوع من المؤشرات على أنها مؤشرات نتائج أساسية تقتصر فقط على معرفة ما إذا كان تنظيم الأعمال يتحرك في الإتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعية.
2. **المؤشرات غير المالية:** تعتبر مؤشرات مستقبلية قائدة (Leading Indicators) أو مؤشرات مسببات الأداء (Driver Indicators) ويشير (T Armenter) إلى هذا النوع على أنه المؤشرات الحقيقية للأداء نظراً لأنها تحمل محتوى إعلامي عن ما يجب أدائه لتحقيق الأهداف الموضوعية، كما أنها تحمل محتوى تأثيري يساعد على تناغم الأنشطة المختلفة.

المطلب الثاني : القياس المتوازن للأداء (الأبعاد الأساسية الأربعة)

يقوم إطار مقياس الأداء المتوازن على أربعة منظورات هي: منظور الأداء المالي، منظور العلاقات مع العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، وفيما يتعلق بكل منظور فإنه سوف يتم تحديد خمسة عناصر تساهم في إدارة الأداء، هذه العناصر هي: (Kaplan. R.S, & D.P .Norton s , 1996, P 7)

- الأهداف الإستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية الإستراتيجية التي يتبناها تنظيم الأعمال.
- المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد.
- القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.
- الخطوات الإجرائية التمهيديّة التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء.
- القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيدا لتقويم وإدارة الأداء.

أولاً: منظور الأداء المالي

يجيب منظور الأداء المالي على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون تنظيم الأعمال، وما هي الأهداف المالية المرغوبة من جانب هؤلاء المساهمين، وهل تحديد هذه الأهداف المالية ومن ثم المقاييس المالية المرتبطة بها تختلف باختلاف دورة حياة المشروع (Business Life Cycle) وتعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال ومدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتضمن المقاييس المالية مقاييس الربحية والقيمة الإقتصادية المضافة وخلق القيمة للمساهمين.

ثانياً: منظور العلاقات مع العملاء

يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام الزبائن، ويوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية وهي الوقت والجودة والخدمة والتكلفة ذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية (Operational Effectiveness Measures) هذه المقاييس يتم الحصول عليها من أدوات المسح الوصفية التي توفر المعلومات الضرورية

بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع أو خدمات في الوقت المناسب وبمستوى سعر وجودة تتناسب مع إحتياجاتهم وإمكانياتهم، والشكل رقم 2.1 يعكس الربط بين الأهداف الإستراتيجية والنماذج المختلفة من العملاء ومقاييس العلاقات معهم.

ثالثا: منظور العمليات الداخلية

يتضمن منظور العمليات الداخلية كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل القيمة الخاصة به، إعتبارا من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع، وهذا المنظور مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وأيضا مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء (الزبائن) من حيث إهتمامه بخلق القيمة للزبون، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم والنمو من خلال العلاقة سبب ونتيجة، حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته.

يرى (Horngren) أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاث عمليات فرعية هي:

1. عمليات الإبتكار (Innovation Process) وتتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع والخدمات، والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء، وتحسين تقنية العمليات الإنتاجية و المعلومات.
2. عمليات التشغيل (Operation Process) وتتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات الموجودة فعلا لمقابلة حاجات الزبائن، وتحسين جودة العمليات الإنتاجية، وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى الزبون.
3. خدمات ما بعد البيع (Post Sales Service) وتتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة و الدقة فور طلبها من جانب الزبائن.

رابعا: منظور التعلم والنمو

يعد هذا المنظور هو الأساس في تعزيز المنظورات الثلاثة السابقة، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الإستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال، ويتم إستخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للأفراد والنظم

والعمليات والإجراءات وذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعياً إلى معايير أفضل أداء، ويقوم هذا المنظور لمقياس الأداء المتوازن على أساس مقاييس تركز على القوة البشرية مثل رضا العاملين والإحتفاظ بهم وإنتاجيتهم وتدريبهم، ومقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين وعدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد وعدد المشروعات الجديدة وعدد المنتجات الجديدة ومنحنى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء من الأهمية بمكان، وذلك لتأثيره الواضح على المسار الإستراتيجي في أي منظمة فهو وسيلة للتصحيح والقيادة من خلال ما تقدمه المؤشرات المالية وغير المالية من معطيات حساسة لمتخذ القرار، إلا أن هذه المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات في إتخاذ قراراتها غالباً ما تخضع لعوامل عدة تختلف باختلاف المنظمات، فتحدث بذلك فروقات في درجة الإعتماد على أي منها وإن كانت الميولات الحديثة للمنظمات تتجه أكثر إلى المؤشرات غير المالية التي تتميز بأنها الأصعب قياساً وخاصة عند تطبيقها. ومن أبرز المؤثرات في إختيار مؤشرات الأداء ما يلي: (Hoque. Z & James ,2000, p 17)

الفرع الأول: حجم المنظمة

لقد حاولت دراسات عدة فهم هذا المتغير وذلك عن طريق ملاحظات عديدة حول مختلف التأثيرات التي يحدثها بالإيجاب أو بالسلب، إلا أنها إتفقت جميعها بأن هناك تعقداً متزايداً في العمليات الداخلية، للمنظمات يرتفع طرداً مع حجمها الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع مقاييس للأداء قادرة على تقديم معلومات كافية تسير خاصيتي التعدد والتنوع في النشاطات.

لقد أشار (James & Hoque) إلى أبحاث مهمة تعلقت بهذا الموضوع منها دراسة (Merchan) التي أوضحت أن إزدياد حجم المنظمة يترافق مع الصعوبات المتزايدة للإتصال والمراقبة داخل المنظمة كما أن (Waterhouse) إتفقت مع نفس الفكرة التي تنص على أن إزدياد حجم المنظمة يؤدي إلى إستخدام العمليات المحاسبية والمراقبة بشكل

أدق وأكثر تطورا، إن هذه المعطيات المقدمة من الدراسة السابقة تفسر نتيجة جد مهمة وهي أن إزدياد حجم المنظمة يؤدي إلى إعتقاد هذه الأخيرة إعتقاد طرديا للمؤشرات المالية، أي بعبارة أخرى سيزداد التخلي عن المؤشرات غير المالية كلما إزداد حجم الأنشطة داخل المنظمات ويتضح هذا جليا في تعقد الهيكل التنظيمي وكذلك العلاقات مع الزبائن، ولقد إختبرت هذه الفرضيات على 500 منظمة فرنسية من طرف الباحثين (Cauri Bescos &) وكانت متعلقة بمدى صدق فرضية إستخدام المنظمات الكبيرة الحجم للمؤشرات المالية أكثر من المؤشرات الأخرى وكانت النتائج جد إيجابية. ومن هنا يتبين تأثير حجم المنظمة على قياس الأداء ودفعه في مسارات متعددة ترجح أحد كفتي المؤشرات المالية كانت أو غير المالية. (Hayes D.C., 1977, pp 22-39)

الفرع الثاني: البيئة الخارجية للمنظمة

إن المنظمات في الحقيقة لا تعدو أن تكون إلاتجا عن التفاعلات المستمرة والمتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين وطبيعتها الديناميكية تنشأ منظمات مختلفة الإستراتيجيات والأحجام كنتيجة طبيعية أو كإمتداد لتنوع الموارد وإختلاف الحاجات والتي تترجم إلى منظمات بواسطة أحد أهم عناصرها وهو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل وإعادة بناء و تركيب مكونات حديثة تؤثر وتتأثر بالمحيط المتفاعلة معه. وظهور هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة وستحاول كل واحدة أن تستغل أي عنصر متاح يمكن الإستفادة منه كالطاقة، البشر، الأفكار، القيم، المعادن، لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو والبقاء. وقد يكون التنافس بينها بناءا كما قد يكون في كثير من الأحيان بعواقب وخيمة. إن كل ماسبق يوضح الأهمية البالغة للبيئة ويدفعنا للبحث في خصائصها ومميزاتها والتي يمكن حصرها في العناصر التالية: (Hayes D.C., 1977, pp 22-39)

1. عدم الثبات أي تعتبر البيئة ذات طبيعة متغيرة.
2. صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية.
3. التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية.

الفرع الثالث: إستراتيجية المنظمة

لقد قدمت أبحاث كثيرة حول العلاقة بين قياس الأداء والإستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المنظمات في وجه منافسيها، ولقد إعتمدت هذه الأبحاث عدة نماذج للإستراتيجيات كذلك التي قدمها (Porter1980) والمصنفة إلى ثلاث إستراتيجيات رئيسية: إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التكلفة المنخفضة التي تتعكس في السياسة السعرية التي تستهدف التغلغل والإقتحام في الأسواق، هناك تقسيمات أخرى ونماذج للإستراتيجيات قدمت من طرف باحثين ك (Miles & Simon) لكنها جميعا تشترك في نفس القواعد إذ أنه يمكن القول بأن جميع النماذج لها نفس المبادئ وإن اختلفت وجهات النظر، ومن الواضح أن الأفكار التي قدمها (Porter) حول الإستراتيجيات هي المتبناة غالبا في منظمات الأعمال وبالعودة إلى التقسيمات السابقة سنحاول وضع تعاريف لكل منها حتى يتسنى فهم الرابط بينها وبين إستخدام مؤشرات الأداء الأساسية:

أولاً: إستراتيجية التميز.

ثانياً: إستراتيجية التكلفة المنخفضة.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجية. التقنيات والنماذج

مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الجودة، حيث يساهم تطبيق نماذج وتقنيات واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الرفع من كفاءة وفعالية أداء البنوك التجارية وفي مايلي استعراض لأهم تقنيات ونماذج لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجية

في هذا المطلب سنقوم بالتركيز على تعريف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، والتطرق إلى عناصر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

أولاً: من أجل أن نفهم ماهي الإدارة الإستراتيجية علينا أولاً أن نفهم ماهي الإستراتيجية المنظمة (Organizational Strategy) والتي يمكن تعريفها كما يلي: "الإستراتيجية المنظمة هي تلك الطرق والمقاربات التي تتبناها المنظمات من أجل أن تتأكد من نجاح أدائها في المنظمة. ويتم توثيق هذه المقاربات بشكل نمطي وشامل ضمن ما يسمى بالخطة الإستراتيجية (Strategic Plan).

عليه، فإن الإدارة الإستراتيجية هي تلك الإدارة التي تعمل على توجيه كافة الأنشطة والقرارات التي تتخذها المنظمة ضمن الإطار الأخلاقي والضمير المهني من أجل تحقيق أداء ناجح في المنظمة. ومن جهة نظر المدير الإستراتيجي، فإن موارد المنظمة تضيع هباء ما لم تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وكلما كانت تلك المساهمة مباشرة وقادرة على إنجاز تلك الأهداف بكفاءة وفعالية أكبر كلما كان ذلك أفضل للمنظمة. (خضير كاظم محمود، 2010، ص 50)

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية "هي سيرورة نوعية، تتصرف للقيام بأنشطة التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، وتهدف هذه السيرورة إلى تحديد الأهداف المرغوبة ثم بلوغها، بفضل استعمال الأفراد مع موارد أخرى، وبإستطاعتنا رصد هذه السيرورة في مستويات مختلفة. (جمال الدين لعويسات، 2005، ص 149)

ثالثاً: يقصد بها "مجملة القرارات الأساسية الواجب اتخاذها داخل التنظيم، أو هي المسلك الذي يوجه قادة المنشأ من مرحلة التشخيص إلى مرحلة اتخاذ القرار، وكذا نمط القيادة الذي يتحقق بمقتضاه التعامل مع الأبعاد التقنية والتنظيمية. (جمال الدين لعويسات، 2005، ص150)

الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإستراتيجية

تنطوي الإدارة الإستراتيجية على نشاطين أساسيين مترابطين هما: التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ الإستراتيجي. (خضير كاظم حمود، 2010، ص51. 57)

أولاً: التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل أن تجيب على أسئلة معينة مثل: من نحن؟ ماذا سوف نفعل؟ وكيف نفعل ذلك؟ وما الذي نأمل في تحقيقه؟ ماهي نقاط ضعفنا وقوتنا؟ وماهي الفرص والمخاطر التي تواجهنا في بيئة العمل؟ ولذا ينطوي التخطيط الإستراتيجي على تطوير خطة مكتوبة تحتوي على العناصر التالية: رؤية المنظمة، رسالة المنظمة، القيم الجوهرية، الأهداف الإستراتيجية العامة، والمشاريع والأنشطة المحددة والتي تسمى أيضا بمخطط العمل.

وقبل شروع المنظمة بعملية التخطيط الإستراتيجي، فإنها تحتاج القيام بتحليل (SWOT). وتمثل كلمة (SWOT) الأحرف الأولى من الكلمات التالية:

1. (Strengths): ترمز إلى نقاط القوى لدى المنظمة.
2. (Weaknesses): ترمز إلى نقاط الضعف.
3. (Opportunities): فهي تشير إلى الفرص المتاحة أمام المنظمة.
4. (Threats): ترمز إلى التهديدات والمخاطر المحتملة التي قد تواجهها المنظمة.

الشكل (4.2): عملية التخطيط الإستراتيجي



المصدر: خضير كاظم حمود، 2010، ص 51. 57

1. القيام بتحليل (SWOT):

إن الهدف من القيام بتحليل (SWOT) قبل عمل الخطط الإستراتيجية هو أن خطة منظمة يجب أن تعمل على ايجاد الوضع المناسب الذي يجمع بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية.

إن البيئة الداخلية للمنظمة تتمثل بكل ما يتعلق بنقاط القوة والضعف لدى المنظمة، أما البيئة الخارجية للمنظمة فيمكن تعريفها على أنها الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة في بيئة عملها (بيئتها الخارجية). ويجب أن يقوم التخطيط الإستراتيجي للمنظمة على أساس نقاط القوة للمنظمة وربطها مع الفرص الموجودة في بيئة المنظمة، وفي نفس الوقت يجب أن يقوم التخطيط الإستراتيجي على أساس محاولة التغلب أو التأقلم مع التهديدات ونقاط الضعف لدى المنظمة، والسعي الحثيث نحو تجاوز مراكز الضعف وبناء القدرات التي تحقق للمنظمة إمكانية التغلب على التهديدات أو العقوبات التي تحد من قدرات المنظمة في تحقيق أهدافها.

2. تطوير رؤية المنظمة (Vision):

الرؤيا هي حلم المنظمة القابل للتحقيق ويمثل الآفاق التي تطمح المنظمة الوصول إليها في إطار التوجيهات الإستراتيجية لها، وهي تمثل تلك النظرة الإستشرافية لمستقبل المنظمة وسبب وجودها. وإذا كان للمنظمة رؤيا واضحة فإنه سيكون من السهل عليها أن تبقى مركزة بشكل مناسب على ما تريد تحقيقه. فمثلا إذا كانت السياسات والمصاريف والإجراءات لا تدعم رؤيا المنظمة ولا تبررها فلا حاجة إليها عند ذلك، يجب أن يتم تطوير الرؤيا وتداولها من قبل الإدارة التنفيذية ويجب أيضا أن تكون مفهومة لدى كافة الموظفين. بحيث يسعى جميع العاملين في المنظمة من أجل تحقيق ذلك الحلم الذي يتمثل بالرؤيا والذي يمتد السعي لتحقيقه مديات زمنية بعيدة.

3. تطوير رسالة المنظمة (Mission):

تصف رؤيا المنظمة ما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد، وما هو حلمها الذي تعمل من أجل تحقيقه، أما رسالة المنظمة فهي تمثل الخطوة التالية وهي تصف من هي المنظمة، وماذا تفعل؟ وما الذي سوف تفعله؟ أي أنها تجيب عن أسئلة من، وماذا، وأين.

ولذا تطوير رسالة المنظمة، فإن الإدارة يجب أن تحرص على التأكد على مايلي:

- أ. وصف من هي المنظمة، وماذا تفعل، وإلى أين تذهب، ومع مراعاة أن من هي المنظمة تصف المنظمة وزبائننا أيضا.
- ب. أن يكون الوصف مختصرا ولكن شاملا في الوقت نفسه.
- ج. اختيار الألفاظ السهلة والفهم البسيط.
- د. تجنب الصياغة التي تصف كيف سيتم تحقيق استراتيجيات المنظمة لأنه يتم ذكرها تحت بند الخطة الاستراتيجية.

4. تطوير القيم الجوهرية (Core Values)

تمثل القيم الجوهرية للمنظمة جميع المبادئ الأساسية للمنظمة وهي بمثابة الإطار العام الذي يجب أن تتبعها المنظمة في تحقيق رسالتها. وكل مبدأ ارشادي ينطوي على قيمة مهمة من النظام القيمي للمنظمة الذي يمثل الأساس للثقافة التنظيمية (Organizational Culture) التي ينبغي على كافة العاملين الالتزام بها واعتمادها كمعايير أو ثوابت قيمية

يقتضي السير بمقتضاها لتحقيق رسالة المنظمة، كالاخلاص والولاء والانتماء ورعاية مصالح المستهلكين أو الزبائن وغيرها من القيم الجوهرية ذات الأبعاد الهادفة في انجاز الأداء الفعال للمنظمة.

فالحرية من خلال الرقابة وتمكين العاملين قد يتمثل أحد هذه المبادئ الجوهرية في القيم المتاحة في المنظمة. ويجب أن ينطبق هذا المبدأ على كافة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهو يعني أنه بعد أن يتم صياغة المعايير من قبل المدراء التنفيذيين لأي نشاط أو وظيفة، فإن كافة الموظفين أو العاملين الذين تنطبق عليهم المعايير فإنهم مسؤولون عن تطبيق هذه المعايير بشكل حر وبالطريقة التي يرونها مناسبة. في الحقيقة، فإن ذلك يشجعهم أيضا على الابتكار والابداع في تطبيق المعايير التي وضعها المدراء التنفيذيون مما يعني أن الموظفين أحرار في تطبيق معرفتهم وخبراتهم وأحكامهم في ايجاد طرق لأداء العمل بشكل أفضل.

5. تطوير الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة (Strategic Objectives)

تترجم الأهداف الإستراتيجية العامة رؤية المنظمة ورسالتها إلى مقاييس عملية. وهي تمثل الأهداف الفعلية التي تسعى إليها المنظمة والتي سوف تبذل في سبيل تحقيقها كافة الموارد والمصادر المتاحة لها من بشرية ومادية ومالية ومعلوماتية. عادة ما تكون الأهداف العامة أكثر تحديدا وتفصيلا من رسالة المنظمة، ولكنها تظل عامة وتجب عن أسئلة مثل ما الذي يجب أن تفعله المنظمة؟ وكيف تستطيع المنظمة أن تحقق خططها الإستراتيجية؟.

إن الأهداف العامة المصاغة بشكل سليم ينبغي أن تتمتع بالمواصفات التالية:

6. تطوير خطط العمل (Action Plans)

تتكون خطط العمل من تقنيات محددة ومعرفة بشكل واضح، وهي تمثل المشاريع والأنشطة المحددة التي سوف يتم انجازها من أجل الحصول على النتائج المرغوبة. تتمتع هذه التكتيكات أو الاجراءات التشغيلية المحددة بالمواصفات التالية:

أ. تجيب عن الأسئلة المتعلقة بكيف يمكن تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ب. ذات طبيعة دقيقة ومحددة.

ج. يمكن قياسها.

- د. تقدم معايير كمية ويمكن صياغتها من خلال الأرقام.
- هـ. يمكن تحقيقها خلال إطار زمني محدد.
- و. من الممكن تفويضها إلى الأشخاص أو مجموعات محددة.
- ز. مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف العامة للمنظمة.

ثانياً: التنفيذ الاستراتيجي

تكرس العديد من المنظمات وقتها وجهدها وأموالها لكي تعمل على تطوير خطط مفصلة وشاملة، ولكنها غالباً تفشل بعد بدء التنفيذ بفترة قصيرة. التنفيذ هو عنصر أساسي ومهم في الإدارة الإستراتيجية، ولكنه ولسبب ما لا يتلقى الاهتمام الكافي الذي يستحقه. إن بذل الجهد في التخطيط بدرجة أعلى من بذل الجهد في مرحلة التنفيذ يمثل خطأ جسيماً تقع فيه كافة المنظمات لأن أعظم الخطط الإستراتيجية وأكثرها دقة لن تفيد المنظمة ما لم يتم تنفيذها بشكل مناسب.

من أجل نجاح تنفيذ أي إستراتيجية فإنه يتوجب على المنظمة إتباع مايلي:

- أ. التواصل والاتصال والتأكد من أن كافة الأطراف التي لديها علاقات مع المنظمة تفهم الخطة ما هو دورها فيها.
- ب. بناء الكفاءات المناسبة والتأكد من أن كافة الأفراد المنخرطين بتنفيذ الاستراتيجية يتمتعون بالمهارات المطلوبة لتنفيذ مهامهم.
- ج. بناء استراتيجية تدعم فكرة تحفيز ونجاح الموظفين.
- د. إزالة العوائق الإدارية التي من الممكن أن تواجه المنظمة خلال تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- هـ. التعرف على المناصرين والمناهضين: في أي منظمة سيكون هنالك مناصرون ومناهضون لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وهذا الشيء طبيعي ومتوقع، ولكن يجب على المنظمة أن تبذل قصارى جهدها لتخفيف وطأة التغيير على المناهضين ومحاولة إشراكهم في نجاح الخطة الاستراتيجية.
- و. من المهم جداً لكافة المدراء والقادة في كافة المستويات الإدارية أن يشكلوا نموذجاً إيجابياً عن طريق مايلي: إظهار ثقتهم بالخطة الاستراتيجية، التأكد من أن كافة القرارات تقوم على أساس دعم الخطة الاستراتيجية، التأكد من أن تقسيم الموارد

المتاحة بين الأنشطة يتم على أساس دعم الخطة الاستراتيجية، المراقبة وتعديل الخطط حسب الحاجة.

المطلب الثاني: تقنيات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز

يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة، وهذا ما توصل إليه الجزء في الجودة وعلى رأسهم (Arthur D. Little) وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم. كما اعتبروا أن هذه الفلسفة هي التزام بكل من رضا العملاء والتحسين المستمر أو التطوير المستمر في الجودة، وهي التزام للامتياز في الجودة، والمحافظة على الأفضل في الأداء في جميع الوظائف في المنظمة. ونظرا لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إجمالا إلى خفض التكاليف وتحسين الجودة فإن استخدامها كبرنامج لتنفيذ استراتيجية التميز في الأداء ممكنا. (89. pp 67 Taylor .S.M and Masterson.SS 1996) تشير الدراسات الحديثة أن هناك حوالي 92% من الشركات الصناعية الأمريكية، وحوالي 69% من شركات الخدمات قامت بتطبيق بشكل أو بآخر إدارة الجودة الشاملة. من أهم الأهداف التي تتجه إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها نذكر من أهمها: (علي السمي، 2000، ص ص 186-187)

أولاً: زيادة إنتاجية كفاءة المنظمة في إرضاء عملائها.

ثانياً: زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة (عنصر العمل و رأس المال).

ثالثاً: زيادة حركية المنظمة ومرونتها في التعامل مع المتغيرات.

رابعاً: ضمان التحسين المستمر والمتصل لكافة عمليات المنظمة.

خامساً: زيادة القدرة الكلية للمنظمة للنمو والتطور الشامل.

سادساً: تحسين اقتصاديات المنظمة.

من أهم المتطلبات الواجب احترامها من قبل المنظمة لتحقيق التميز بواسطة الجودة الشاملة: (عبد الرحمن توفيق، 2004 ص ص 31-44)

1. دعم وتأييد الإدارة العليا بصفة مستمرة ودائمة لبرنامج الجودة الشاملة.

2. تهيئة وإعداد كافة أفراد المنظمة نفسياً لهم وتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
3. التوجه بالعميل وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة. والعمل على تحقيق رضاه.
4. توفير نظام دقيق للقياس يستخدم الأساليب الإحصائية اللازمة لتحديد فرق الأداء.
5. الإدارة الجيدة والتدريب الفعال للموارد البشرية باعتبارها القوة الدافعة لنجاح الجودة الشاملة.

6. التأكيد على المشاركة الكامل لجميع أفراد المنظمة وعلى عمل الفريق الواحد.

7. إنشاء نظام معلومات ترابط وشامل لإدارة الجودة الشاملة.

إذن فقد بات من الواضح أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على ضمان استمرار التحسين في مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة هادفة من وراء ذلك إلى تنمية الأداء العام لها. وذلك من خلال تطبيق عناصر مشروع إقامة برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ينحصر أساساً على تعدد التقنيات المستخدمة في نظم إدارة الجودة الشاملة ومنها: (علي السلمي، 2000، ص 189)

1. إعادة هندسة العمليات.

2. القياس المرجعي (القياس المقارن بأفضل أداء).

3. الإدارة الإستراتيجية.

4. تمكين الأفراد.

5. جودة 6 انحراف معياري Sigma 6.

6. التحسين المستمر الشامل.

7. الإدارة بالوقت.

يعتبر اختيار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات وأضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين. سنتعرض لكل عنصر من هذه العناصر بشيء من التوضيح.

الفرع الأول: القياس المرجعي - القياس المقارن لأفضل أداء

اعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين والمديرين بها. باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء ويمكن القياس

المقارن أن يوفر إطار يمكن المنظمات من التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة الريادة والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المنظمة وأفضل منظمة وتطبيق الأسلوب الذي يمكن من القضاء على هذه الفجوة. والفكرة الأساسية الذي يعتمد عليها هذا المقياس هو الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية "حيث يقول "توم بيترز" في هذا المقام" إذا لم تأخذ من المنافسين الناجحين أحلى ما عندهم فإنهم سيأخذون أحلى ما عندك". (سيد الهواري 1999، ص 87)

لهذا اعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين الأداة المفضلة لدى الكثير من المنظمات العالمية لتحسين قدرتها التنافسية. وهذه المعايير تعتمد عليها في تحديد أهداف الجودة وغرضها بالاعتماد على منتجات المنافسة ولهذا ما يجعل المنظمة تحقق شرطين أساسيين هما:

1. لا بد أن تصبح المنظمة تتعلم.

2. لا بد أن تجعل ممارسات المنافسين وظيفة كل شخص في المنظمة.

من هذا المنطلق يمكن اعتبار القياس المقارن حجر الأساس بالنسبة للمنظمات الساعية للمعرفة لأنها تشجع الأفراد للجوء إلى غيرهم للتعلم منهم. (BRILMAN Michel 2001 .p248)

أولاً: تعريف القياس المقارن بأفضل أداء

إن تعريف (Benchmarking) القياس المقارن بأفضل أداء: يقصد بها قياس أداء المنظمة ومقارنته بأفضل أداء للمنظمة المنافسة في نفس مجال العمل، بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف وإستراتيجيات والتطبيق". (صونية محمد البكري ، ص281)

كما يعرف القياس المقارن بأفضل أداء على أنه: "نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بنشاط أفضل في منظمات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمنظمة بالأداء العالمي الأفضل للمنظمات الرائدة". (CATTAN Michel، 2000, p33)

ثانيا: أسباب القياس المقارن بأفضل أداء

يهدف القياس المقارن إلى تحسين أداء وظيفة، نشاط، أو عملية ما لتحقيق الأهداف التنافسية، فهي فعالة عندما تستخدم في ضوء استراتيجية المنظمة وللأسباب الصحيحة التالية:

1. يسمح القياس المقارن بأفضل أداء من تطوير عناصر القوة و تخفيض أو القضاء على نواحي الضعف من خلال تحديد القطاع التسويقي المستهدف والفرص التسويقية المتاحة في إطار التوجه الخارجي للتعرف على المنافسة العالمية الخارجية التي تؤكد إمكانية تحقيق الأهداف. (CAMP Robert,1992، p 23)
 2. يؤدي القياس المقارن بأفضل أداء إلى ترشيد التكاليف حيث أنه لا يتطلب تجديد أو اختراع بل هو عملية تكيف وتطبيق طرق مجربة ونموذج عملي لتحسين العمليات مما يؤدي إلى تخفيض جهود أنشطة التخطيط والاختيار والنماذج المبدئية. في هذا الإطار طورت شركة (Rank Xerox) والتي تعتبر شركة رائدة في مجال الآلات النسخة (Photocopieurs) سنة (1975) هذه التقنية بسبب المنافسة الحادة التي كانت تعرفها من قبل الشركات اليابانية مثل شركة (CANON) والتي أدت إلى انخفاض حصتها السوقية من 82% إلى 41% حيث قامت بمقارنة نشاطاتها بنشاط المنظمات الرائدة المختلفة، ومحاكاة أفضل التطبيقات لهم. وقد شجع النجاح الذي تم تحقيقه في مجال الإنتاج، نتيجة استخدام القياس المقارن، المنظمات على تطبيق هذا الأخير على جميع المستويات وفي كافة مراكز التكلفة، وأعلن مدير العمليات سنة (1982)، بأن هدفه الأول هو الريادة من خلال الجودة. (CAMP Robert,1992، p 23)
- نؤكد هنا أن القياس المقارن بأفضل أداء الذي ارتكزت عليه مؤسسة (XEROX) لم يكن يركز فقط على المحاكاة والتقليد ولكن ساعدها على التجديد بالإصرار على ضرورة مسح البيئة الخارجية واستخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من هذه البيئة الخارجية لتحسين العمليات.

ثالثا: مراحل عمليات القياس المقارن بأفضل أداء

تعمل المنظمات التي تتبع القياس المقارن بأفضل أداء بإتباع مجموعة من العمليات التي تتناسب مع احتياجات وثقافة المنظمة، وبالرغم من أن المنظمات المختلفة تتبع عدة

خطوات مختلفة إلا أن هناك اتفاق على جوهر هذه الخطوات، وتتمثل الخطوات الأساسية في الخطوات الخمس التالية: (CAMP Robert, 1992, p 23)

1. إختيار وتحديد الوظائف المطلوب قياسها ومقارنتها:

من المهم لفريق الإدارة أن يتفق على العمليات التي سوف يتم دراستها وتحليلها ويلاحظ إنه بالرغم من أن كل عمليات المنظمة تساهم في أداء المنظمة لوظائفها إلا أن هناك مجموعة من العمليات تعتبر جوهر هام للمنظمة. وعادة تؤثر تلك الوظائف بشكل مباشر أو غير مباشر على إدراك المستهلك الخارجي للمنظمة وعادة تكون هذه الوظائف متكاملة عبر المنظمة وتحتاج إلى كثير من موارد المنظمة لتنفيذها وأحد الطرق المتبعة في تحديد هذه الوظائف الهامة هو تحليل لنظم الرئيسية للمنظمة.

يمكن إتباع عدة وسائل للقيام بذلك مثل قوائم التدفق وخرائط السبب والنتيجة وتركيز الانتباه على علاقة المخرجات والمدخلات. بحيث يتم في هذه المرحلة توثيق العمليات بشكل كمي وتحديد معايير القياس ومن أمثلة المقاييس الشائعة، تكاليف الوحدة، معدل الساعة، مقاييس الجودة.

2. اختيار المنظمة الأفضل أداء:

بعد الانتهاء من تفهم العمليات الداخلية وتوثيقها يمكن اتخاذ قرار ببدء الدراسة، ويتم اختيار الفريق الذي سوف يقوم بالدراسة. ويقوم الفريق تحديد نوع القياس المقارن بأفضل أداء ونوع المعلومات والبيانات التي يجب تجميعها والطرق المتبعة في تجميع البيانات. وتحديد المنظمات التي سوف يتم المقارنة معها.

في الأخير يتم وضع جدول زمني لكل مهمة من مهام القياس المقارن بأفضل أداء وتحديد المخرجات المطلوبة من الدراسة والتي يتم الاتفاق عليها.

وهناك ثلاثة أنواع من القياس المقارن بأفضل أداء: داخلي، تنافسي وعمليات.

أ. القياس المقارن الداخلي: تتم فيه المقارنة بين البيانات الداخلية، مع الأنشطة مماثلة في إدارات تشغيلية لمؤسسات مختلفة نظرا لسهولة الحصول عليها. لانعدام شرط السرية، يمكن من الحصول على اقتراحات بتحسينات فورية أو تشخيص المشكلات التي تساعد على تركيز النقص الخارجي.

ب. **القياس المقارن بالمنافسين:** بحيث أن بقاء المنظمات يعتمد على مقارنة أدائها بأداء المنافسين، لهذا لا بد للمنظمات من ملاحظة منتجاتها ومنتجات منافسيها وتجمع البيانات من العملاء ومقارنة البيانات. وقد تلجأ بعض المنظمات إلى شراء منتجات المنافسين وتفكيكها واختبارها.

ج. **القياس المقارن للعمليات بأفضل أداء:** ويعرف عادة على أنه القياس المقارن للوظائف بأفضل أداء، والفكرة الأساسية أن كثير من العمليات تكون متشابهة بين الصناعات المختلفة. فمثلا كل المنظمات لديها نظام للأجور وحسابات القبض ومعظم المنظمات تصمم منتجات جديدة ولديها وظائف الإمداد.

3. **تجميع البيانات وتحليلها:** يمكن دراسة الآخرين عن طريق تجميع وتحليل البيانات وعادة يتم البحث عن نوعين من المعلومات. معلومات وصفية عن كيفية الأداء الأفضل في المجال ومقاييس النتائج الخاصة بالممارسة. وللحصول عليها يعتمد الباحث على المصادر الداخلية والمعلومات المتاحة في المصادر الثانوية، ومعلومات ميدانية تعتمد القيام بالأبحاث الميدانية. ويمكن الاعتماد على ثلاثة أساليب لتنفيذ الدراسة الميدانية المبدئية وهي:

أ. قوائم الاستقصاء.

ب. زيارة مواقع المنافسين.

ج. جماعات التركيز "عبارة عن مجموعة المحللين من الشركاء في عملية القياس المقارن بأفضل أداء.

4. **وضع أهداف للأداء لضمان التحسين والتفوق:** إن الاستفادة والتعلم من البيانات التي يتم جمعها خلال هذه العمليات يتطلب الإجابة على مجموعة من الأسئلة التالية:

أ. هل هناك فجوة بين أداء المنظمة و أداء المنظمة المنافسة الأفضل أداء؟

ب. ما هي الفجوة؟ وكم تبلغ هذه الفجوة؟

ج. لماذا وجدت هذه الفجوة؟ ما هو الاختلاف بين المنظمة وبين المنظمة الأفضل أداء؟

د. ما هي التحسينات المتوقعة إذا ما تم إتباع أسلوب المنافس الأفضل أداء؟

يمكن لنتائج الدراسة أن تتمثل في ثلاثة مخرجات:

- أ. أن تكون العمليات الخارجية الخاصة بالمنافس الأفضل أداء تفوق أداء المنظمة وفي هذه الحالة تكون الفجوة سالبة.
- ب. أن تكون نتائج المقارنة بأفضل أداء متساوية.
- ت. أن يكون أداء المنظمة أفضل من أداء المنافس الأفضل. وفي هذه الحالة تكون الفجوة موجبة.

في حالة وجود فجوة سالبة فهذا يؤكد ضرورة بذل جهود للتحسين وفي حالة تساوي الأداء فهذا يتطلب بحث ونقضي إضافي لتحديد ما إذا كانت هناك حالة فرصة للتحسين وقد يؤدي تقسيم العمليات إلى مجموعة من العمليات الفرعية إلى اكتشاف بعض الفرض للتحسينات. وأخيرا فإن نتائج الفجوة الموجبة ينتج عنها اعتراف وتقدير لعمليات المنظمة. بمجرد وصف العمليات الرئيسية وفهمها يجب وضع مقاييس كمية لتحديد الأثر الكلي لإتباع العمليات الحالية لأداء أفضل للمنافسين. وفي أكثر المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها:

- أ. قياس التكلفة الكلية والإنتاجية.
- ب. الاعتماد على قياس الوقت اللازم للإنتاج
- ت. قياس الجودة والتميز سواء في المنتجات أو الخدمات
- ث. قياس عمليات المنظمة.

5. تطبيق خطة التحسين: عندما يتم اكتشاف فجوات سلبية نتيجة عملية القياس المقارن لأفضل أداء فإن الهدف يكون القضاء على الفجوة هو الهدف. ولكي يحدث التغيير فإن نتائج الدراسة يجب أن يتم توصيلها للأفراد العاملين في التنظيم الذين يمكن أن يساعدوا في إتمام التحسين. ويجب أن يتم ترجمة الأهداف وخطط العمل وتطبيق العمليات الجديدة. وعند الحصول على القبول والموافقة يتم وضع الأهداف الجديدة المبنية على القياس المقارن لأفضل أداء وكيفية حدوث هذا يعتمد على عمليات تخطيط المنظمة ويتم إتباع عدة خطوات لتنفيذ الخطة تشمل:

تحديد المهام، تتابع المهام، تحديد الموارد المطلوبة، إنشاء جدول للمهام، تحديد مسؤولية كل مهمة، توصيف النتائج المتوقعة، تحديد الطرق و متابعة النتائج.

الفرع الثاني: تمكين العاملين

أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر الحاجات إلحاحا مع بداية الألفية الجديدة بسبب التطور المتسارع في التكنولوجيات والبنية الديمغرافية للقوى العاملة والانتشار العالمي، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة، وجميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير. ويرى "نيس" أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات نعتمد على أفكار، ومهارات العاملين، وقيمهم وفي عصر الانفتاح والعلومة الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري التقليدي إلى البناء والنمط الديمغرافي والمشاركة الأكثر انفتاحا ومرونة، فإن العامل الأهم الذي يترتب على الإداري التركيز عليه والاهتمام به هو تمكين الإداري للعاملين في مؤسساتهم. (نيس. وارن، 1996، ص ص 10-12)

أولا: مفهوم تمكين العاملين

التمكين هو أحد الأسس والمبادئ التي يقوم عليها تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ولتحديد المقصود بعملية تمكين العاملين فقد تم استقصاء شمل المديرين في 50 منظمة صناعية حول ماذا تعني عندما تذكر أنها تريد تمكين عاملينا وقد انقسمت آراء هؤلاء المديرين إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: اعتقدت أن التمكين هو عملية تتم من أعلى إلى أسفل حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين وتوضيح الرؤية وتحديد خطوط الاتصالات، وشرح الأهداف والخطط اللازمة ومدعم بالمعلومات ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ثم تترك لهم فرصة اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة لعمليات التغيير والتطوير وطبقا لهذه المجموعة فإن استراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في:

البدء من القمة.

1. توضيح رسالة ورؤية المنظمة.

2. التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين.

3. منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.

يطلق على هذه الإستراتيجية التمكين من أعلى إلى أسفل أو المنهج "الكاريزمي".

المجموعة الثانية: رأت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين، وقد تمثلت إستراتيجية التمكين طبقاً لآراء هذه المجموعة في:

1. البدء من الأسفل لفهم احتياجات العاملين.

2. تحديد نموذج لسلوك العاملين الممكنين.

3. بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون.

4. الثقة في قدرة الأفراد على الأداء.

يطلق على هذه الإستراتيجية التمكين من الأسفل إلى القمة أو المنهج العضوي، وقد انتهت الدراسة إلى أن نجاح عملية التمكين لا تتطلب الاختيار بين أحد المنهجين ولكن تتطلب شيئاً أكثر تعقيداً هو الدمج بين المنهجين.

كذلك وجد على عبد الوهاب في دراسته مسحية لإحدى الشركات المصرية الكبيرة. التي أرادت تطبيق التمكين بين عاملها، أن مفهوم التمكين لدى مديري الإدارة العليا في تلك الشركة يتجه نحو "مشاركة العاملين" في اتخاذ القرارات في كل إدارة أو قطاع على حدة أو على مستوى الشركة جميعاً.... الخ، أي أنه إلى جانب المنهجين السابقين، يضاف منهج ثالث وهو التمكين على مستوى الإدارات والذي يمكن أن نسميه المنهج الدائري أو أسلوب الفريق.

يمكن أن نحدد مفهوم التمكين في معناه العلمي في أنه "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة لمنظمات التي يعملون فيها، وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج".

1. يعرف روبنز (Robbins): التمكين الإداري للعاملين بأنه الطريقة التي من شأنها

زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين.

2. يعرف بوتير فيلد (Potter Field): التمكين بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر

لديهم اجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.

3. كما يعرف أتوري (Ettoorre): التمكين الإداري بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا.

4. كذلك عرض (Ramdolph): مفهوماً آخر للتمكين حيث أكد أن المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل ومكافأة العاملين على المبادأة وتقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها".

5. كما أضاف (David & Edward): بعداً جديداً لعملية التمكين حيث أكد أنه بجانب الحاجة إلى المشاركة في المعلومات وتطوير الفرق ذاته الإدارة، فيجب التأكيد على أهمية تدريب العاملين بما يكسبهم أدوات لحل المشاكل.

6. التمكين لا يعني فقط تفويض لصلاحيات صنع القرار صنع القرار ولكنه أيضاً وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.

من منطلق التعاريف السابقة يمكننا تحديد أهم الأسس التي تركز عليها عملية التمكين في منهج إدارة الجودة الشاملة، والمتمثل أهمها في:

أ. تفويض السلطات والمسؤوليات العاملين لاتخاذ القرار.

ب. مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا.

ت. وجود نظام وقواعد للعمل.

ث. تدعيم الإحساس والشعور بالأمان.

1. يرى روبنز: أن التطوير الإداري هو طريق التمكين الإداري، حيث يعتقد "روبنز"

أن التطوير الإداري أو التنظيمي مصطلح يتضمن مزيجاً من النشاطات مثل: التغيير المخطط، والتدخل بقصد التجديد والتحديث، وبناء القيم الإدارية والديمقراطية والإنسانية بقصد تطوير الفعاليات الإدارية وأحوال العاملين.

2. يعرف العميان: التطوير التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق

المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحاسبة، تطوير الفرق، واستخدام وكلاء التغيير، وهي

عموما موجهة للمعايير السلوكية كقيم الأفراد ومعايير الجماعة، والعلاقة بين الأفراد. (العميان محمود سلمان، 2002 ص 399)

يعرف التطوير التنظيمي من خلال الكتابات التي اهتمت بهذا المجال يمكن لنا أن نقسم مداخل التطوير التنظيمي إلى قسمين رئيسيين هما:

أ. مداخل تركز على الشيء الذي يمكن تفسيره.

ب. مداخل تركز على كيفية تنفيذ وإتمام عملية التغيير نفسها.

الذي يهتما في هذا الباب هو التركيز على المداخل الأولى. وطبقا لما يمكن التركيز عليه لإحداث التغيير هناك ثلاثة مداخل هي: (محمد المحمدي الماضي، 2000 ص ص 45-51)

أ. المدخل الهيكلي:

هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة. ومثال ذلك إحداث تغييرات في الخريطة التنظيمية، وفي خطوط السلطة أو في الإجراءات المتبعة، أو في السياسات والقواعد والترتيبات، أو في التخصصات والعلاقات والأدوار، ولكن يجب أن نعي أن الهيكل التنظيمي عبارة عن أداة مساعدة فقط مع تحقيق الفعالية التنظيمية. فإن الذي يحدد الهيكل التنظيمي ويلتزم به وينفذه هو الإنسان، ومن ثم لا يمكن القول بأنه مدخل أساسي للتغيير التنظيمي، بقدر ما يعتبر عاملا مساعدا ومهنيا لإحداث التغيير التنظيمي من خلال الاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة لدى الأفراد. ولقد أبدت ذلك نتائج إحدى الدراسات المهمة في هذا الصدد، حيث أوضحت هذه النتائج أن التغيير في النظم الهيكلية ينتج عنه عمليات تفاعلية تؤدي إلى زيادة المخرجات بالإضافة إلى زيادة القدرة على الاستفادة من الطاقات الكامنة للأفراد.

ب. المدخل التكنولوجي:

هو ذلك المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة ترتيب وتدفق العمل، وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، وعلى توظيف الوظائف، وعلى الوسائل المستخدمة في أداء العمل، وذلك باعتبار أن التغيير والتطوير في هذه النواحي سوف تكون له انعكاسات إيجابية على فعالية المنظمة. وهناك الكثير من الدراسات التي تمت حول مفهوم "التكنولوجيا" وأثرها على فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة في الدراسات والكتابات المهتمة بالتكنولوجيا والمنظمات:

- ذلك الاتجاه الذي يهتم بأثر التكنولوجيا على سلوك واتجاهات العاملين.
 - أما أصحاب الاتجاه الثاني فإنهم يهتمون ويركزون بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.
- وباختصار فإن جهود الباحثين في مجال التطوير التنظيمي تركز اهتمامها على القيم التالية:

- احترام الأفراد، حيث ينظر للفرد نظرة إيجابية وأنه يتحمل المسؤولية، ولديه الوعي والاهتمام بالعمل، لذا يجب أن يعامل بالتقدير والاحترام.
- الثقة والدعم للأفراد. فالمنظمة الفعالة والصحية تتصف بالثقة، والأصالة والانفتاح، والمناخ الداعم للعاملين.
- تساوي النفوذ، إن المنظمات الفعالة لا تؤيد النمط "الهيراركي - الهرمي" ولا تؤيد الرقابة المباشر وإنما تؤمن بدور الأفراد وأهميتهم في برامج الإبداع وتطوير الأداء.
- المواجهة، ويعني ذلك عدم إخفاء المشكلات أو تجاهلها وإنما يجب مواجهتها مباشرة والتعامل معها.
- المشاركة، كلما تمت مشاركة الأفراد العاملين بقرارات التغيير الذي يتعلق بهم أو يتأثرون به، فإن ذلك سيؤدي على التزامهم بتنفيذ تلك القرارات.

ج. المدخل الإنساني:

هو ذلك المدخل الذي يرى أصحابه أن التغيير التنظيمي، إنما يحدث من خلال تغيير الأفراد أنفسهم، ويتم ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والمهارات السلوكية، ويمكن تحقيق هذا التعديل أو التغيير من خلال مجموعة من الأساليب، مثلا تدريب الحساسة، والشبكة الإدارية، والبرامج الجديدة للتدريب، وإجراءات الاختيار، وأساليب تقييم الأداء وغيرها.

لقد أصبح الاتجاه الغالب الآن. خاصة بعد غلبة الاتجاه الإنساني في الإدارة. هو الاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاولة فهمه باعتباره العنصر الأساسي المؤثر في عملية التغيير التنظيمي، حتى أننا لنكاد نجد أن لفظ التطوير التنظيمي أصبح يعني لدى الباحثين الآن استخدام المعارف المتولدة عن العلوم السلوكية في تحسين فعالية المنظمة.

فليس هناك الآن نظرية شاملة كاملة يمكن أن تحدد طبيعة مدخل التغيير أو وسائله، بل مجرد الاتفاق على تعريف واضح ومحدد للتغيير، أو حتى التطوير التنظيمي مازال يعتبر بعيد المنال.

ثانياً: فوائد التمكين

يضمن التمكين فعالية الأداء، و كذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً ومن أهم فوائد التمكين الإداري ما يلي:

1. تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
2. ضمان فعالية المنظمة.
3. الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
4. زيادة فعالية الاتصالات مما يؤثر إيجاباً على الزبائن.
5. السرعة في إنجاز المهام والإجابة على التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
6. تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

ثالثاً: وسائل تمكين العاملين

يقترح روبنز (Robbens) على إدارات المنظمات المبادرة باتخاذ إجراءات تؤدي إلى إحداث آثار إيجابية لدى العاملين فيما يختص بالأبعاد الأربعة التالية:

1. **بعد الأثر:** ويعني أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي وفيما يتعلق بإنجازه لمهامه.
2. **بعد المنافسة:** إذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي ووضع المنظمة كما يؤثر إيجاباً على التمكين.
3. **معنى العمل:** إذا كان العامل ينظر إلى عمله على أنه مهم، وإذا كان مهتماً بما يعمل فإن ذلك يؤدي إلى خلق معنى لعمله ويعزز التمكين لديه.

4. **الخيار:** أن العمل يزود الفرد بالاختيار إذا مكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام واختيارها. وأن إثراء العمل مبني على الأبعاد الأربعة وهو عامل مهم في التمكين الإداري. ويؤكد (Robbens) على أن خلق الثقافة الداعمة للعاملين تعتبر وسيلة فعالة من وسائل التمكين الإداري، وأن بناء الثقافة يحتاج إلى وقت. وأن من الضروري

تدريب وتأهيل العاملين على تسهيل الإجراءات ونبذ الرقابة المباشرة، كما أنه من الضروري الالتزام بتدريب وتعليم العاملين الذين لا يتوفر لديهم المهارات الكافية. ويعتقد "توماس ستر (Stirr) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (EMPOWER) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهذه المبادئ هي:

أ. **تعليم العاملين:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها. والتعليم يتضمن عدة مجالات مثل مهارات صنع القرار، ومهارات التحليل، وفض النزاعات والتدريب، ومهارات تسهيل إجراءات العمل والاتصالات... الخ، ويعكس ذلك فإن عدم كفاية التعليم تؤدي إلى غموض المهام والإجراءات والأدوار وتقليل الالتزام لدى العاملين. ويقول اللورد بروغهام: "التعليم يجعل قيادة الناس أسهل، ولكن سوقهم أصعب، وحكمهم أسهل، ولكن استبعادهم مستحيل". (بييرلي. دون امي، 2003 ص 169)

ب. **الدافعية:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة. واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا وذلك للتعبير عن وجهات نظرهم وتفعيل اقتراحاتهم ومبادراتهم وكذلك نبذ المفهوم التقليدي للمدير الرمز. وهذه السياسات تعتبر أدوات فعالة لخلق مناخ الدافعية لدى الأفراد.

ج. **وضوح الهدف:** إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة. لأن هناك بعض المدراء من يخلط بين التمكين والتفويض أو التخلي عن الصلاحيات (أي التفويض بدوت متابعة ومساءلة). إن التمكين لا يعني تكليف الفرد بعمل ما، بل إن صلب عملية التمكين الإداري هي استخدام المخطط الموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة ولغايات التمكين فإن كل فرد يجب أن يعرف ويقبل و يلتزم بأهداف المنظمة.

د. **(O. Ownership):** يقترح Stirr معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3AS) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

Authority + Accountability = Achievement

الإنجاز = المساءلة + السلطة

لتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

هـ. **الرغبة في التغيير:** إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية. وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل. لأن برامج التدريب التي تتعامل مع طرق التغيير لدى العاملين يمكن أن تعزز قدرة الأفراد و رغبتهم بالتغيير.

و. **نكران الذات:** يتصف بعض المدراء بحب اللذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة والسلطة وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم. وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمدراء وكموجهين. لأن كثير من المدراء ليس لديهم الرغبة لتغيير أدوارهم القديمة من المدير الشرطي إلى المدير الخدمي. ولكي يزدهر التمكين ويتعزز. ينبغي أن يتولد لدى كبار المدراء الرغبة في التضحية بكبريائهم إذا كان ذلك ضروريا لتخليص المنظمة من الآثار القاتلة.

ز. **الإحترام:** إن نفس الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير منجزات منظمته. وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة مصداقا للقول "إذا نظرت للإنسان كأنسان فانتظر منه قيمة مضافة، وإذا نظرت للإنسان كحيوان فانتظر منه إهدار وتبذير القيمة المضافة". من هذا المنطلق فإن المنظمات التي تسعى إلى التمكين تحترم أفرادها لدرجة أنها تبقى القواعد والقوانين بأدنى مستوياتها. إنها تسمح للأفراد باستخدام مبادراتهم للإبداع في سياساتهم و أنظمتهم الرقابية.

رابعاً: معايير التمكين الإداري

أن هناك العديد من المعايير التي يمكن ملاحظتها لمعرفة مدى توفر المناخ التنظيمي الذي يسهل ويساعد برامج التمكين الإداري للعاملين وتتضمن معايير التمكين الإداري العديد من الأبعاد الهامة التي على الإدارة مراعاتها وتطبيقها ويقترح كل من (Hitchcock & Willard) المعايير المتعلقة بالجوانب التالية:

1. الهيكل التنظيمي: يتضمن ذلك فتوات انسياب السلطة، وخصائص الهيكل التنظيمي بما في ذلك الإدارات والأقسام و الفروع، ووصف الوظائف...إلخ.

لأن الموضوع المهم للتمكين الإداري هو عدد المستويات الإدارية الهرمية للمنظمة وأثره على التمكين الإداري. فكلما زاد عدد المستويات الإدارية في المنظمة يكون ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم. لأن جهود التمكين الإداري في المنظمة ذات التنظيم الهرمي العميق تتطلب إجراءات هامة وإعادة هيكلة إذا رغبت المنظمة بتحويل بيئتها وثقافتها إلى أسلوب العمل الجماعي المشارك بدلاً من الأسلوب التقليدي الأمر وتسعى لإنجاح ذلك.

2. النمط الإداري: بعد تحديد الهيكل التنظيمي لابد من تقييم أسلوب إدارة العاملين ولا يعني ذلك تقييم العاملين وإنما تقييم أسلوب الإشراف في مستوى من المستويات الإدارية (ما هو الأسلوب الإداري السائد وما هو المطلوب).

3. سجل العامل: لابد كذلك من دراسة وتحليل خصائص الأفراد العاملين، من حيث مدى اتساع مهامهم، قدراتهم التعليمية الفعلية والمطلوبة. وتنوعهم، وتفاعلهم مع غيرهم من العاملين ومع رؤسائهم.

فكلما زاد التنوع تطلب ذلك ضرورة توفر المرونة في أجواء العمل، والتركيز على العلاقات غير الرسمية وكلما سمح للأفراد بالتنوع كلما زاد ذلك من شعورهم بمزيد من المكانة في العمل. وبالمقابل كلما كانت أجواء العمل أكثر رسمية زادت الصبغة الرسمية. مما سيؤدي إلى خلق الشعور بأهمية العمل ومكانة الفرد في المنظمة كما يقود ذلك إلى إيجاد مستوى أدنى من التمكين.

4. القوة و النفوذ غير الرسمي: جنباً إلى جنب مع تفحص الهيكل التنظيمي الذي يمثل (القوة الرسمية) يجب فحص مستوى الإشراف للقوة غير الرسمية في المنظمة. والقوة والنفوذ غير الرسمي يمكن أن يكون أي شيء قد ينتج عن تأثير حركة الاتحادات، والنقابات

العملية، ومن المهم تمييز هذه المصادر من أجل عدم الاصطدام معها في عملية التمكين. ولذا يجب الاعتراف بها و استقطابها ضمن الحدود المعقولة فالتمكين يعني جميع الأشخاص الذين لديهم شعور بالكفاءة والحرية في إدارة شؤونهم.

5. الثقافة التنظيمية: تتضمن العديد من الخطوات السابقة مؤشرات جيدة بماهية ثقافة المنظمة مثل شخصية المنظمة وكيف تقيم نفسها. ومسائل مثل قوة التنظيم الرسمي وغير الرسمي ومستوى الإشراف وجميعها تستخدم كمؤشرات تتعلق بانفتاح ومرونة المنظمة. فالعاملين الذين يشعرون أنهم يعملون في بيئة عمل مستقرة سيشعرون أنهم آمنون وأكثر تمكيناً. إن الأمر الأساسي في هذه الخطوة هو ملاحظة الافتراضات التي يعكسها العمل اليومي للمنظمة، والذي بدوره يبين إلى أي مدى تكون المنظمة منفتحة تجاه دعم وتعزيز التمكين، وكيف تكون قادرة على المحافظة عليه.

6. انسياب المعلومات: ويعني كيفية عمل الاتصالات في المنظمة، وهل هناك قناة للاتصال من أعلى إلى أسفل ضمن المستويات الوظيفية. أم أنها أفقية بين الإدارات والأقسام؟ وهل يتم تشجيع الأفكار الجديدة بحرية. أم أن هناك إجراءات صارمة في هذا المجال؟ وهل يتم إعلام المستخدمين باستمرار عن تطورات المنظمة الجيدة وغير الجيدة، أم يتم إعطائهم أوامر في اللحظة الأخيرة؟ فالمنظمة التي لديها محددات وشكوك و سرية شديدة في نشر المعلومات سيكون لدى أفرادها معلومات محدودة وهذا يؤدي إلى الحد من فعالية برامج التمكين والعكس صحيح.

7. تقييم الأفراد: يمكن أن يكون تقييم الأفراد بطريقة رسمية أو غير رسمية ويتناول التقييم كيفية تفاعلهم مع غيرهم، ومدى مرونة المدراء وموافقته تجاه مرؤوسيه خارج وداخل نطاق إشرافهم. وهل يعملون برغبة أم نتيجة الأوامر وكيفية شعورهم في حال النجاح أو الفشل... الخ. فهذه التساؤلات تزودنا بدلائل حول وجود التمكين أو عدمه بين العاملين.

خامساً: معوقات التمكين الإداري

حسب "محمد أحمد الحراشنة" فإن كل من "روبنز وكرديرون" أوضحا أن هناك العديد من المعوقات الخفية التي تحول دون نجاح التمكين، وأن بعض هذه المعوقات يمكن إزالتها بسهولة، بينما تحتاج الأخرى إلى جهود مضمّنية وبعيدة المدى، وقد أوضح دور ثقافات المنظمات في إعاقة جهود التمكين الإداري منها: (محمد احمد الحراشنة، 2004، ص40)

1. خوف العاملين من عواقب طرح المبادرات والأفكار الجديدة. حيث أن الدراسات الحديثة قد بينت أن العاملين يترددون في طرح مبادراتهم ما لم يكن لديهم اتصالات تحميهم.
2. ثقافة تنظيمية تركز وتحتكر السلطة وتتنظر للفرد نظرة سلبية وأنه كائن عدواني وسلبي. واعتماد الهرمية بدرجة عالية.
يبين بالمقابل خصائص البيئات التنظيمية التي تدعم وتعزز التمكين الإداري للعاملين وأهم هذه الخصائص:
 - أ. وجود فرق عمل موجهة ذاتيا.
 - ب. مشاركة المسؤولين لكافة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأهداف وتوجهات المنظمة وبحرية.
 - ت. يتلقى العاملين التدريب اللازم لتحقيق الأهداف مثل مهارات العمل المطلوبة أو المسائل التعليمية مثل إدارة الوقت و القيادة و غيرها.
3. لا تدرك الإدارة أحيانا دورها عندما تباشر تنفيذ البرامج، ولا تستطيع العمل بدون ممارسة الرقابة والأوامر حسب البناء التنظيمي. وهنا فإن الأفراد يواجهون صعوبات عند تنفيذ أي عمل ما لم يحصلوا على موافقة الإدارة أو ما لم يسألوا السلطات العليا في المنظمة.
4. يطور العاملون مهارات عمل جديدة باستمرار.
5. يتفهم المديرون ويقدرون التحديات المتعلقة بتمكين العاملين من خلال سلوكهم كمعلمين ومديرين بدلا كونهم رؤساء.
6. يعامل أعضاء الفريق بالأسلوب الإيجابي ويزودوا بالمعلومات عن أدائهم المتميز الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنوياتهم.
7. وأخيرا فإن الاعتراف بجهود العاملين هو حجر الزاوية للتمكين الإداري، يجب تقدير جهود العاملين واحترامهم ومكافئتهم على أعمالهم المتميزة. ويجب التأكيد على المنجزات وتعميمها داخل إدارات وأقسام المنظمة لكي يعلمها الجميع ويلمسوها. إن عدم الاعتراف بالأداء المتميز يؤدي إلى فقدان الأفراد بدافعيتهم وحماسهم والتزامهم بمعالجة المشكلات وتحقيق المنجزات.

الفرع الثالث: إعادة الهندسة

يشكل إعادة الهندسة وبناء العمليات سلاحا تنافسيا هاما في بيئة الأعمال التي تتزايد فيها التحديات التي يواجهها المدير في عالم الأعمال اليوم. فمن تكتلات إقليمية تمارس الشركات بها تجارة تفضيلية لمنتجاتها في أسواق مشتركة. إلى تحالفات شركات كبيرة تتزايد معها قدراتها التنافسية. وكلها تغيرات معاصرة زادت حدة المنافسة في الأسواق المحلية العالمية، مما يتطلب الأمر لذلك السعي لتحقيق ميزة تنافسية. من خلال إعادة تصميم الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الأداء.

1. المفهوم:

إعادة التفكير الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري، يؤدي إلى تحقيق تحسينات جوهرية (فائقة) وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والسرعة.

أ. كما يشير مصطفى إلى أنها: "إعادة تصميم العمليات الرئيسية الإستراتيجية دون الهامشية. بشكل جذري دون التقيد بأي افتراضات أو مسلمات بشأن الوضع الحالي للعمليات لتحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها. وقيمتها المضافة وكذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مرشد ويؤدي بدوره إلى الإسهام في زيادة في كل من الحصة السوقية والمبيعات الربحية والعائد على رأس المال المستثمر واستجابة السريعة لطلبات العملاء من قبل موظفين محفزين ومعززين بنظام فاعل للمعلومات"

ب. كما تعرف إعادة الهندسة عند "هامر" (Hammer) على أنها: "إعادة تصميم جذرية لعمليات المنظمة بهدف تحقيق تحسين وتطوير باهر في أداء هذه الأخيرة". وفي هذا الصدد قدم مايكل هامر (Michael Hammer) ثلاث قوى رئيسية تؤثر على المؤسسة أسماها (les 3c)، والتي حولت العالم الاقتصادي ككل. والمتمثلة في العملاء (client). المنافسة (concurrence) التغيير (changement). كما قام بتطوير ونشر مفهوم إعادة الهندسة، حيث أكد أن ضمان ميزة تنافسية دائمة

يتحقق بتطوير المنتجات والخدمات، المرونة في السوق، واستقصاء الفرص قبل المنافسين. (أمين عبد العزيز حسن ، ص 33)

ج. أيضا يشير (د / أمين عبد العزيز) إلى أنها: إعادة التنظيم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة، الجوهرية وصولا إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك. من خلال تنظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة".

د. تشير (سونيا محمد البكري) أن الأستاذ "مايكل هامر" وهو الخبير الإداري الذي قاد حركة التعريف بإعادة البناء وإعادة الهندسة بأنها "إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة وسرعة الأداء".

بنظرة سريعة إلى هذه التعاريف نرى أنها تتضمن أربع نقاط أساسية يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

أ. أساسية: تعني ببساطة إن الوقت قد حان لكي تعيد كل شركة وكل فرد وعامل بها في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل وسؤال أنفسهم: لماذا يقومون به؟ وهل هذا العمل ذا قيمة للعملاء والشركة؟ وهل يمكن أداءه بطريقة أفضل؟ كل هذه الأسئلة يطرحها مبدأ "الهندرة" بأسلوب ومفهوم علمي يساعد الشركات في الوصول إلى إجابات لهذه الأسئلة الهامة.

ب. جذرية: تتضمن "الهندرة" حولا جذرية لمشاكل العمل الحالية وهو أمر تميز به أسلوب الهندرة عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت في معظمها تسعى إلى حلول عاجلة وسطحية لمشكلات العمل ومعوقاته وبالتالي "إن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم. ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

ج. هائلة: "الهندرة" لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية. بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء". ولقد حققت الشركات التي طبقت مفهوم الهندرة بنجاح نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل والأرباح وزيادة الإنتاجية وتقليص الزمن

اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للعملاء. وتضمنت كتب "الهندرة" المختلفة الكثير من التجارب للشركات التي طبقت "الهندرة" بنجاح والنتائج الهائلة التي حققتها الشركات في مجالات متعددة. (الهندرة - مصطلح اعتمد من مجمع اللغة العربية. فهو مشتق من الكلمتين " هندسة وإدارة " واشتقاقها كالتالي (هندرة، يهندر، فهو مهندر)

د. العمليات: يتميز مبدأ "الهندرة" بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمنظمات المختلفة وليس الإدارات، إذ يتم دراسة وهندرة العمليات بكاملها ابتداء من استلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة. ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تفوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

2. العوامل التي تؤدي إلى إعادة الهندسة: (لظفي حميد جودة، 2004، ص116)

يشير (Pitts) إلى أن الاهتمام المتزايد بإعادة الهندسة يأتي من ثلاث تطورات بيئية هي:
أ. دورة حياة إنتاج أقصر: أصبحت دورة حياة المنتج في أغلب الصناعات قصيرة وهذا الاختصار يدفع إلى الإبداع والتطور بشكل أسرع والشيء المهم هو إيصال منتج أو خدمة إلى الزبون أسرع، فالتطور السريع أصبح مصدر ضروري للتنافس.

ب. الكثافة المعلوماتية: إن الاستخدام المتزايد للحسابات وقواعد المعلومات يسمح بخزن مقادير هائلة من المعلومات مما زاد حدة التنافس بين الصناعات فقد أصبحت المعلومات وسيلة لجذب زبائن جدد.

ج. التكاليف الخفية لعدم الكفاءة: التي تعاني منها المنظمات التي تتنافس في الصناعات البطيئة التغيير والتي تزداد نتيجة للسيطرة الرديئة والأخطاء في الإنجاز مما يتسبب في خسارة للمنظمة لزبائنهم وفقدانها لسمعتها بين المنظمات، إذ تتبع التكاليف الخفية من عادات سيئة بإمكانها أن تقلل من الربح.

أما (د. مصطفى) يشير إلى أن إعادة الهندسة تقوم على سمتين بشريتين هما:

- الأولى: تتمثل بالنظرة الانتقادية المبادأة.
- الثانية: في التفكير المستند إلى القدرة على تخيل سيناريوهات بديلة لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تعميمها لاختيار أنسبها. كما تقوم على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات لاستفادة من تطبيقات الحاسبة وشبكات المعلومات.

المطلب الثالث: نماذج إدارة الأداء المتميز

توضيحا وتكريسا لمعنى الأداء المتميز ببعديه المشار إليها سابقا الإنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافس المنظمة.

أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تفتقده من نظم وفعاليات يجب أن يتم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف. ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج (Models) تحاول أن تحصر أهم عناصر الأداء المتميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة. وتصنع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى "إدارة الأداء المتميز"، ويأتي في مقدمة تلك النماذج الثلاثة هي: (علي السلمي، 2000، ص ص 12-13)

الفرع الأول: النموذج الأوروبي

لإدارة الأداء المتميز والذي طوره ويقوم على تحديثه ونشر تقنياته "الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة" (EFQM) كما توجه مسابقة تتقدم إليها المنظمات المختلفة للحصول على جائزة "التميز".

الفرع الثاني: النموذج الأمريكي

يحصر أيضا عناصر التميز في الأداء على مستوى المنظمة وبيبين مقومات وشروط اكتسابها، ويقدم مقاييس للتعرف على مستوى ما تحققه منظمة معينة من تلك العناصر. ويتوج النموذج الأمريكي أيضا بمسابقة سنوية تتقدم لها المنظمات من أجل الحصول على جائزة "بالدرج للجودة".

الفرع الثالث: النموذج الياباني

للتميز والمبني على مفهوم "التحسين المستمر للأداء" (Kaizen)، والذي يحدد شروط ومقومات ومعايير قياس تميز المنظمات. سنحاول عرض النماذج الثلاثة لإدارة الأداء المتميز بشيء من التفصيل والدقة.

1. النموذج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز:

يعتبر النموذج الأوروبي للأداء المتميز من أبرز نماذج "إدارة الأداء المتميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة

حيث نبع من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة للجودة الذي نشأ في العام (1988) ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الإتحاد ذاته.

يعرف النموذج الأوروبي "الأداء المتميز" بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة "إدارة الأداء المتميز" إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

أ. التركيز على النتائج المستهدفة لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه فضلا عن أصحاب راس المال، وهذا ما أكدناه سابقا.

ب. التركيز على العملاء حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الأداء بحسب ما يحصل عليه من خدمات و منافع بالمقارنة ما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى. من هنا يجب على "إدارة الأداء المتميز" تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة.

ج. القيادة الفعالة والأهداف الواضحة لأن تحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة يتم بحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم وهي أهم محددات الأداء التنظيمي.

د. الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق، حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

هـ. تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة: حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم وملكاتهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. باعتبار أن البشر هم أئمن ما تملكه المنظمات، وعقولهم وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تحقق فرص "التميز في الأداء وإدارته" إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية مشجعة لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

و. التعلم المستمر والابتكار والتجديد: ويعتبر من الشروط المهمة لتحقيق إدارة الأداء المتميز خلال استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم

ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفاذي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

ز. تنمية علاقات الشراكة والتحالف: حيث تسمح وجود مثل هذه العلاقات والتحالفات بتوفير فرص أفضل للعمل بكفاءة حيث تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات. إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح وأن تكون كل الأطراف رابحة.

ح. إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.

تتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين، وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات و تدير العمليات المختلفة بالمنظمة على اختلاف مجالاتها. كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير ويصور (Oakland) "أوكلاند" هذه العلاقة على النحو التالي: (دافيد-لاسكال، 1998 ص33)

يتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج (النتيجة) التي تحققها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها وهم العاملون بها، والعملاء، والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة (السبب) التي تضع الإستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات ثم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية.

2. نموذج جائزة بالدريج:

يعد "مالكوم بالدريج" أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، تم إقرارها بشكل قانوني في عام (1987) في عهد الرئيس الأمريكي "رونالد ريجان" بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في تطبيق معايير نموذجها، ويشرف على هذه

الجائزة وعلى تنافس الشركات للحصول عليها "المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية". (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص 183)

ينتسبه النموذج الأمريكي لجائزة (Baldrige) للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم. بدليل أن العديد من الشركات البريطانية استخدمت "معايير بالدريج"، كإطار لقياس وتقييم جهودها المبذولة في مجال تطبيق وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة فيها لكن ليس لهذه الشركات الحق في دخول المنافسة مع الشركات الأمريكية. لأن الجائزة مخصصة حصرا للشركات الأخيرة. حبذا لو تطبق الشركات الجزائرية هذا النموذج وتحذوا حذو الشركات البريطانية عملا بحديث النبي (ص): "الحكمة ظالت المسلم، أتى وجدها فهو أحق بها"

يمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في أجزاء عمليات التقويم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس والتي يحتويها النموذج كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها، بشكل يمكن للشركات أن تتبناه وتطبقه لديها. كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط منظمات الأعمال والثانية تخاطب المنظمات التعليمية والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي.

تتمحور المفاهيم و القيم لنموذج (Baldrige) التوجهات الرئيسية التالية:

- أ. القيادة ذات الرؤية.
- ب. التميز المستمد من رغبات العملاء.
- ج. التعلم الشخصي والتنظيمي.
- د. تقدير العاملين والشركاء.
- هـ. الرشاقة التنظيمية.
- و. التركيز على المستقبل.
- ز. الإدارة تهدف الإبداع والإبتكار.
- ح. استثمار الحقائق.
- ط. استشعار المسؤولية العامة والمواطنة.
- ي. التركيز على النتائج وخلق القيمة.

ك. انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقييم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها. وهي على النحو التالي: (www.baldrige.org) (13.02.2015)

أ. القيادة.

ب. التخطيط الإستراتيجي.

ج. التركيز على العملاء والسوق.

د. المعلومات والتحليل.

هـ. التركيز على الموارد البشرية.

و. إدارة العمليات.

قد هدف "بالدريج" من وراء جائزته إلى ما يلي:

أ. إيجاد روح المنافسة الشريفة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.

ب. توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تحقيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.

ج. تحديد سبل تحقيق الجودة.

هـ. وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.

و. الدعاية للشركات التي تفوز في المنافسة والحصول على الجائزة.

تتعرض عملية توزيع النقاط على عناصر النموذج وصولاً إلى تحديد مستوى تميز المنظمة: أ. القيادة: 100 نقطة.

ب. التخطيط الإستراتيجي للجودة: 60 نقطة.

ج. التركيز على العملاء والسوق: 300 نقطة.

د. المعلومات وتحليلها: 70 نقطة.

هـ. التركيز على الموارد البشرية: 150 نقطة.

و. إدارة العمليات: 140 نقطة.

ز. نتائج الأعمال: 180 نقطة.

ح.المجموع: 1000 نقطة.

تتعرض عملية تحديد القيم لعناصر النموذج إلى ثلاثة محاور في كل عنصر .

أ. المدخل أو الأسلوب (Approch) الذي تعتمد الإدارة لتوفير العنصر .

ب.مدى وضع المدخل أو الأسلوب في التطبيق الفعلي .

ج.النتائج المترتبة على تطبيق المدخل (Resultas).

قد يكون من المفيد تدارس المعاني التي يحددها النموذج لكل من هذه المحاور بالرجوع إلى هذه المعاني في الموقع (www.baldrig.org).

3. النموذج الياباني لإدارة التميز في الأداء:

ارتبط اسم "وليام ديمينج (W. Edwards Deminy) بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي. وقد ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام(1900) ودرس في جامعة "وايو منج" وحصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة "بيل في أمريكا" وأثناء عمله في مصانع "هاورثون" في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في شيكاغو، اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في جودة العمل والإنتاج. وقد سافر إلى اليابان مع فريق الجنرال "مكارثر" من أجل أعمارها بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وقدم خبرته على شكل استشارات لتطوير الرقابة على الإنتاج.

يشمل نموذج "دي منج" على 14 مبدأ، يشكل في مجموعها إطارا عاما، يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، والشعار الذي انطلق منه هو: "أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام".

سنحاول فيما يلي عرض هذه المبادئ:

أ. تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها (سلع أو خدمات). من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء أو الاستمرار وهذه الفلسفة يجب صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المنظمة. لتكون معروفة من قبل الجميع، الذين عليهم مسؤولية تحقيقها، وبالتالي فهي حقيقة وليست شعارا.

ب.شدة المنافسة تدعو المنظمة بالبحاح إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها تماشيا مع شعار هو: أن الجودة في ظل المنافسة يجب ألا

يكون لها حدود، وألا تقف عند حد معين. لأن الوقوف يعني أن المنافسين سوف يسبقون المنظمة. فالتحسين المستمر وفق منطوق هذا الشعار هو وسيلة لتحقيق البقاء والاستمرار، ونود الإشارة هنا أن كلمة التحسين المستمر في الأداء Kaizen ذات أصل ياباني، مكونة من قسمين: Kai وتعني التحسين و Zen وتعني الهدوء. ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها. ويستخدم نموذج إدارة الجودة الشاملة هذا المفهوم لتحسين الإنتاجية والجودة. (2001 HUBE RAC Jean-Pierre p137)

لقد قام (Massaki Imai) في كتابه "التحسين المستمر في الأداء. مفتاح نجاح التنافسية اليابانية سنة (1986) بتأسيس مفهوم (Kaizen) ونشره، حيث اعتبره مفهوما إداريا شاملا " كأساس للتحسين المستمر. (CLAUDE YVES Bernard2000 p75)

إن أسلوب (Kaizen) يبحث عن التحسين المستمر والتدريجي وليس عن الإبداع، يعكس طريقة إعادة الهندسة حيث يعتمد هذا الأسلوب على استعمال ما أشار إليه "دمي نج" إلى أن التحسين المستمر للجودة يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المنظمة، فالتحسين المستمر عملية كلية متكاملة وليست جزئية.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة والبحث، إنقشع الغموض حول مفهوم الأداء وظهر وتميز عن أشد المصطلحات قربا له. وتبين بأنه جمعٌ بين الكفاءة والفعالية وحكم إيجابي أو سلبي يطلق على المنظمات والأفراد كنتيجة طبيعية لحسن أو سوء استخدام الموارد ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف والتي غالبا ما تقوم المنظمات بترجمتها إلى مقاييس متعددة الأبعاد، تناضل لبنائها بطرق شتى وتسعى لتحويلها إلى أدوات تقييمية تمكنها من النظر إلى نفسها بالشكل الصحيح، الأمر الذي يسهل معه المراقبة السليمة ومعرفة الأخطاء ومن ثم تحريك عجلة البحث نحو إكتشاف مصادر الخلل و القيام بالتصحيات والتعديلات المناسبة.

إن تحسين الأداء هو حلم كل منظمة، ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكنا إذا ما تبنت هذه الأخيرة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين: تقديم الأفضل، ومواجهة الأسوء باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على ضمان استمرار التحسين في مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. هادفة من وراء ذلك إلى تنمية الأداء العام لها. وذلك من خلال تطبيق عناصر مشروع إقامة برنامج لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة ينحصر أساسا على تعدد التقنيات المستخدمة في نظم إدارة الجودة الشاملة.

مقدمة الفصل:

بعد إستعراضنا للإطار النظري لموضوع (إدارة الجودة الشاملة)، حيث سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية كعينة للدراسة حول دور إدارة الجودة الشاملة في أداء البنوك التجارية، وهذا وفقا لنتائج الاستبيان المقدم لموظفي البنك، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

نستهل الأول بتقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بينما تضمن المبحث الثاني الاطار المنهجي للدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

لنختم هذا الفصل بعرض التحليل الإحصائي، اختبار الفرضيات وعرض النتائج.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

من أجل الاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى استحداث منتجات وخدمات مصرفية ويعمل جاهدا على تنويعها من قروض للاستثمار، قروض السكن، البطاقات البنكية والموزعات الآلية للأوراق النقدية وذلك حتى يتمكن من المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد من جهة ومن جهة أخرى يهدف إلى زيادة موارد البنك لكي يتحقق التوازن في هيكل موارد البنك واستخداماته.

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطوره

أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية، إلى جانب قطاع الصيد البحري.

في إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د.ج للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14-04-1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات

الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة مؤطرة بأكثر من 7000 موظف، والقيام بتنوع منتجاته وخدماته، وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاول نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية.

ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة مراحل أساسية وهي:

1. مرحلة (1982-1990): خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي أقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

2. مرحلة (1991-1999): بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الاقتصاد الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاءه الشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، كما شهدت هذه المرحلة العديد من الإجراءات كانت تصب كلها في تطوير نشاط البنك، فقد شهدت هذه المرحلة ما يلي:

أ. (1991): تم الانخراط في نظام سويفت Swift لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية. **Swift** : عبارة عن شبكة للاتصالات أنشأت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل اتصالات حديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف).

ب. (1992): تم وضع نظام Sibو يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Télétraitement، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل

عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات. (**Sibu**) : شبكة معلوماتية خاصة بينك (**Badr**) تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة)

ج. (1993): الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية على مستوى شبكات البنك.

د. (1994): بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.

هـ. (1996): إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

و. (1998): بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).

3. مرحلة (2000-2004): تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

للتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصنة البنك وتحسين أدائه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة أهمها:

أ. (2000): القيام بتشخيص عام لنشاط البنك لإبراز نقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

كما قام البنك بتعميم نظام يربط بين مختلف الوكالات، مع تدعيمه بأنظمة جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية.

ب. (2001): سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية اتجاه العملاء.

إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشرافة).

ج. (2002): تعميم تطبيق بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك والذي استمر خلال عام 2004.

د. (2004): لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الصك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة تصل إلى 15 يوم، أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر.

كما عمل مسؤولو بنك بدر خلال 2004 على تعميم استخدام الشباييك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع الذي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة.

4. مرحلة (2005): إلى يومنا هذا: مثلت هذه المرحلة العودة إلى التخصص في الميدان الفلاحي أي تمويل النشاطات الفلاحية .

أ. (2005): في إطار سعيه لتطبيق التكنولوجيا الحديثة قام البنك بدر بتطبيق مفهوم البنك الإلكتروني للسماح لزيائنه بالاطلاع على رصيد حسابه إلى جانب ذلك فقد تم ابتكار قرض جديد قصير الأجل يسمى A.I.G والذي يكون مضمونا بسلع عقارية أو أوراق مالية.

ب. (2006): إصدار بطاقات CBR (Carte Badr de retraite) التي عممت على وكالات البنك في نهاية جوان 2006.

ج. (2007) إلى يومنا هذا: بعد السماح للبنوك بفتح شباييك خاصة بصيرفة التأمين، فقد قام البنك بفتح شباييك خاصة بهذه الخدمة وتعميمها على مستوى وكالته.

ثالثاً: أما بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة 904

أنشأت الوكالة 904 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة في فيفري 1983، وتتميز منطقة المسيلة بسهلها الواسع واعتماد سكانها على الزراعة بالدرجة الأولى، وتهدف وكالة المسيلة إلى النهوض بالقطاع الزراعي بالمنطقة وإلى تلبية حاجات الجمهور وإعطاء دور أكثر في النشاط الاقتصادي.

إن وكالة المسيلة مؤسسة عمومية تقوم بتقديم خدمات بنكية متنوعة للمتعاملين الاقتصاديين سواء للقطاع العام أو الخاص، حيث تقع وكالة المسيلة في الحي الإداري والذي يقع في وسط المدينة، والوكالات التابعة لفرع البنك في المسيلة:

1. وكالة سيدي عيسى رمزها 903 (28300) تقع على الطريق الوطني رقم 08.
2. وكالة بوسعادة رمزها 905 (28200) تقع في حي فلسطين.
3. وكالة عين الملح رمزها 906 (28400) تقع في المركز التجاري.
4. وكالة حمام الضلعة رمزها 907 (28500) تقع على الطريق الرئيسي.

المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يلجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى استراتيجية تجعلها مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة، تحظى بثقة العملاء والأفراد.

أولاً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وفقاً للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

1. تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.
2. تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
3. إنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
4. تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.

5. تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

6. الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

ثانياً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المدى القصير والمتوسط ما

يلي:

1. توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

2. تحسين نوعية وجودة الخدمات.

3. تحسين العلاقات مع العملاء.

4. الحصول على أكبر حصة من السوق.

5. تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

بغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم، والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بمايلي:

1. رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.

2. توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.

3. تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة المسيلة 904)

ينقسم الهيكل التنظيمي للبنك إلى المصالح التالية:

الفرع الأول: المديرية يرأس وكالة المسيلة مدير يعد المسؤول الأول عن الوكالة، إذ يتولى تسيير برامج عمل البنك، ويتخذ القرارات الصائبة ويسهر على تنفيذها، وهو يسعى لتحقيق الربح للبنك.

الفرع الثاني: نيابة المديرية نائب المدير هو السلطة الثانية بعد المدير العام يسهر في حال تغيبه أو حصول مانع له على دراسة التدابير والعمليات اللازمة لتسيير هياكل (Badr) ووسائله وأعماله سيراً عادياً.

الفرع الثالث: الأمانة العامة يتم فيها استلام البريد الوارد والصادر للبنك وإلى البنك، بالإضافة إلى الأعمال المكتبية من طباعة الوثائق وإرسال الفاكسات واستقبال المكالمات الهاتفية، كما أنها تمثل وسيط بين العمال والعملاء والمدير.

الفرع الرابع: مصلحة التجارة الخارجية تقوم هذه المصلحة بتنفيذ عمليات الاستيراد والتصدير من الناحية المالية، كما يتجلى دورها في التعامل بالعملة الصعبة سواء في صورتها النقدية أي بيع وشراء أو في شكل تحويلات، إضافة إلى إعداد العمليات المحاسبية المتعلقة بالعملة الأجنبية التي بواسطتها يتم تحويل الأموال بالعملة الصعبة من حساب الزبون إلى حساب المورد في الخارج.

الفرع الخامس: مصلحة الصندوق تعتبر أنشطة مصلحة لأنها تجسد التعامل اليومي بين الوكالة (البنك) والعميل، ويتكون من صندوقين ثانويين، الأول خاص بالعملة الوطنية والثاني خاص بالعملة الأجنبية ويضم كل من:

1. **فرع الشيك:** يسيرها الشباكي الذي يقوم بعمليات الشيك، حيث يدفع للساحب

بطلب من هذا الأخير وهذا طبعاً مع افتراض وجود رصيد موجب للساحب.

2. **فرع التمويل:** يتم نقل مبلغ من حساب إلى آخر وهو تمويل مباشر.

3. **غرفة المقاصة:** في حال تحويل غير مباشر، أي بنكان مختلفان يتم ذلك عن

طريق البنك المركزي في حين أن الزبون يقضي خدمته وغرفة المقاصة

المركزية تشرف على عدة غرف مماثلة في إقليم معين.

الفرع السادس: مصلحة الحسابات تتكفل هذه المصلحة بالشؤون الإدارية، أي النظام الإداري للوكالة المركزية والوكالات الفرعية والشؤون الحسابية، أي متابعة محاسبات البنك الداخلية من ميزانية التسيير والتجهيز.

الفرع السابع: مصلحة القروض تعد هذه المصلحة من المصالح المهمة في البنك، حيث أنها تقوم على دراسة طلبات القروض وبعد الدراسة الكاملة والشاملة والدقيقة للمشروع تمنح القروض بمختلف أنواعها وأشكالها وتتخذ مقابل ضمانات يتم تحديدها من طرف المكلف بالدراسات على أساس الثقة والمركز المالي للزبون بضمان استرداد القرض كاملا مع قيمة نسبة الفائدة.

الفرع الثامن: مصلحة الاستشارة القانونية والمنازعات تتخصص هذه المصلحة في متابعة النظام الداخلي للبنك وهي المكلفة بالمنازعات القضائية، وهي تسيير من طرف خبير في المحاكم من أهم وظائفها:

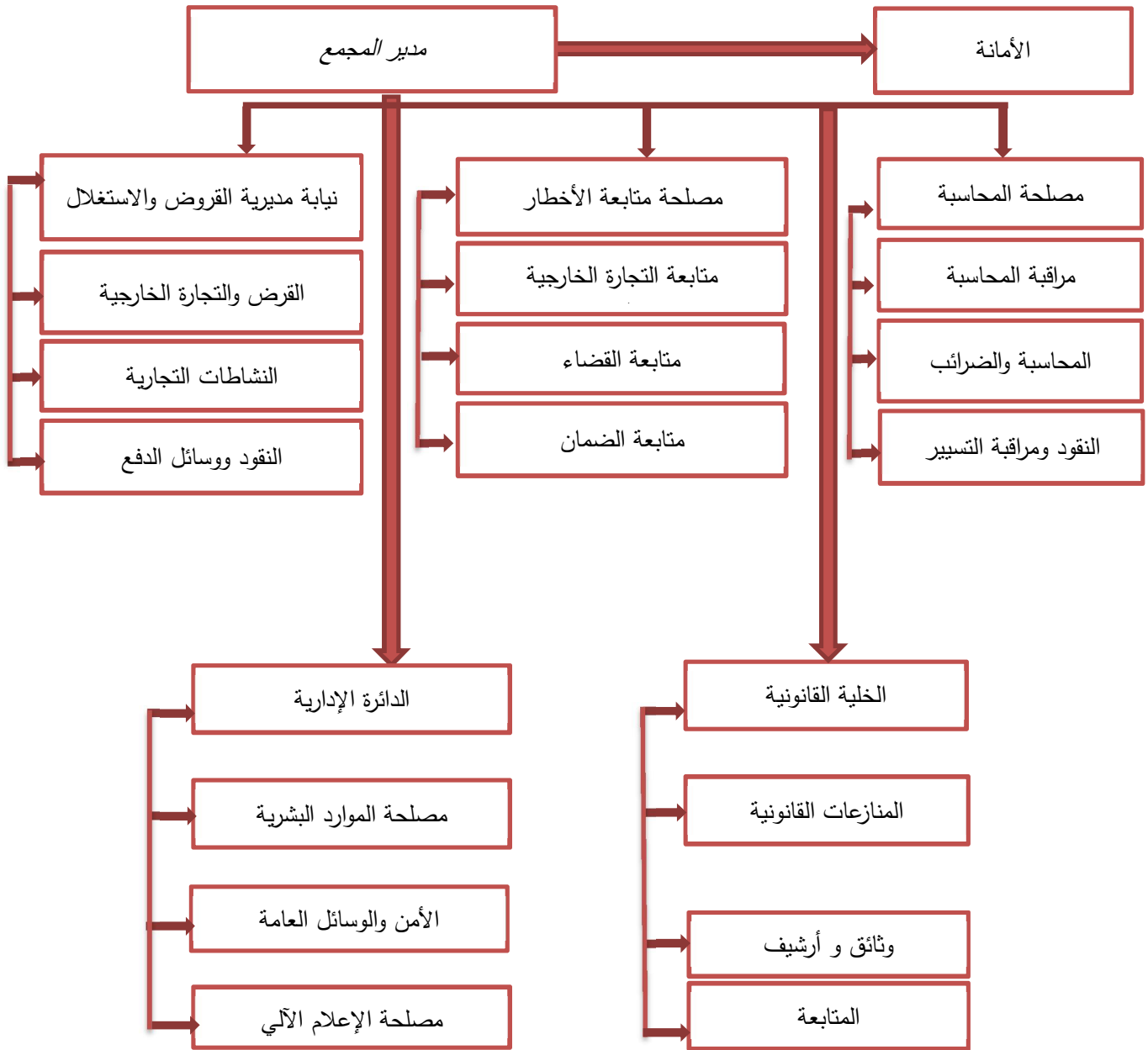
1. تمثيل البنك أمام الجهات القضائية والإدارية والأمنية.
2. تقديم التوجيهات والاستشارات القانونية لجميع الوكالات عند الطلب.
3. الإشراف على غلق الحسابات.
4. دراسة الملفات القانونية للأشخاص الطبيعية والمعنوية وتسيير حساباته.
5. تصفية الشركات وتوقيع ومتابعة حجز ما للدين لدى الغير أمام الجهات المختصة.
6. توقيع جميع عقود الرهن العقاري والرهن الحيازي باسم ولحساب البنك.
7. متابعة القروض الصادرة وإيجاد الحلول المطمئنة لاسترجاعها بالطرق الودية أو القضائية.
8. الإشراف على دراسة وقسمة التركات.
9. تبليغ الإعذارات عن طريق المحضر القضائي.

الفرع التاسع: مصلحة الاستغلال تسمى أيضا بمصلحة التنفيذ وتقوم بتحويل النشاطات الفلاحية والتجارية.

الفرع العاشر: مصلحة المراقبة والميزانية هذه المصلحة يسيرها مختصون والمراقبة تكمن في مراقبة الملفات في البنك، وهي مسيرة من طرف المديرية العامة وهي غير

مقيدة بوقت مراقبة الوكالة في القروض والأجور والاعتمادات والعمال. أما الميزانية فتقوم بإعداد الأجور للعمال وتقديم الميزانيات النهائية للوكالات المركزية في الوكالات الفرعية.

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: مصلحة الإعلام الآلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

نتناول في هذا المبحث تحديد كل من مجتمع الدراسة والمنهج المناسب لدراسة الميدانية ووفقا لطبيعة موضوع بحثنا، كما سنتطرق إلى الاستبيان المستخدم في الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين والمراقبين الداخليين ورؤساء المصالح والمدراء التنفيذيين والمراجع الداخلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ويبلغ عدد مجتمع الدراسة (40) مفردة، وبناءا على ذلك تم توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع، وتم استرجاع (37) استبانة، وبعد تفحص الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد ثلاثة منها نظرا لعدم مصداقيتها، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (37) استبانة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية وتم تقسيمه الى جزئين:

أولا: الجزء الأول

شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية للعينة من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

ثانيا: الجزء الثاني

تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة فروع وذلك تماشيا مع طبيعة الموضوع، حيث تشكلت في مجملها في (21) سؤالا وهي كالآتي:

1. الفرعية الأولى: حيث تضم (07) فقرات منها وينص يؤثر التركيز على الزبون على أداء البنوك.

2. الفرعية الثانية: تضم (07) فقرات تناولت تؤثر التغذية العكسية على أداء البنوك.

3. الفرعية الثالثة: تضم (07) فقرات تمحورت حول تأثير شحن القوى العاملة على أداء

البنوك، ولقد تم إعداد فقرات الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي likart scale 5

درجات، وذلك لمعرفة اتجاه وأراء العينة حول محتوى الاستبيان، حيث طلب من الموظفين إعطاء درجة موافقتهم على فقرات الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت كما يلي:

جدول(1.3): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة

بغية تسهيل عملية التحليل، حيث قمنا بتجميع البيانات المحصلة من الاستبيان وتفرغها في كل من برنامج Excel وبرنامج statistical package social - spss 22 - sciences حسب طبيعة المعلومات.

فيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخراجها من البرنامج الإحصائي spss الذي أتاح لنا مجموعة من الطرق التي ساعدتنا على التحليل الجيد والموضوعي، ومن بين هذه الطرق ما يلي:

الفرع الأول: التكرارات والنسب المئوية

بغية التفريق بين فئات العينة، بناء على المعلومات الشخصية للأفراد، من أجل معرفة توجه إجابات أفراد العينة.

الفرع الثاني: المتوسطات الحسابية

باعتبارها أحد مقاييس النزعة المركزية، حيث استعملنا المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة، فتم احتساب المتوسط الحسابي لكل فقرات الفروع الثلاثة والمتوسط الحسابي لكل محور من محاور الاستبيان.

الفرع الثالث: الانحرافات المعيارية

يستخدم لمعرفة درجة تشتت قيم عن المتوسط الحسابي، وقمنا بحساب الانحراف المعياري لكل عبارة من الفروع الثلاثة والانحراف الإجمالي للمحور، من أجل تأكيد دقة التحليل.

الفرع الرابع: اختبار ثبات الدراسة وصدقها ألفاكرونباخ:

يستخدم هذا الاختبار لقياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان.

الفرع الخامس: اختبار ستودنت (T) للعينة واحدة:

يستخدم t.test لاختبار الفرضيات والتأكد من صحتها.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان:

بغية تحليل نتائج المستخلصة من بيانات الاستبيان، والموزع على أفراد عينة الدراسة عتمدنا على مجموعة من الطرق الإحصائية وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، وذلك لدلالاتها الإحصائية ونذكر من بينها التكرارات النسبية، والنسب المئوية، الانحراف المعياري، ومختلف الطرق للتوصل إلى الإجابات الكافية لعبارات الاستبيان.

كما قمنا بتخصيص فقرات الاستبيان في الفروع، وذلك بناء على الاتجاه العام لأفراد العينة التي كانت محل دراستنا، وقمنا بتحليل كل فرع من فروع الاستبيان كلا على حسب المقياس المناسب للتحليل واستخلاص النتائج.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة وثباتها

تم اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبيان) قبل صياغتها النهائية للتأكد من مدى ملائمتها لقياس أهدافها، من خلال تحكيم الاستبيان وعرضه في صورته الأولية على الأساتذة ذوي الاختصاص، وقد تم إيداء بعض الملاحظات على الاستبيان، حيث تم الحصول على مجموعة من المقترحات والملاحظات أخذت بعين الاعتبار عند إعداد الاستبيان بصياغته النهائية.

تم اختبار الاستبيان إحصائياً من خلال إخضاع محاور الاستبيان لاختبار قوة الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، إذ بلغت قيمة معامل ألفا الكلية للفروع الثلاثة (0.834) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6)، وهنا يمكن القول أن جميع فقرات الاستبيان على درجة عالية من الثبات، أي أنها مناسبة لأفراد عينة الدراسة وهي صادقة لما وضعت لقياسه، أما بالنسبة للفرعية الأولى فبلغ (0.741) والفرعية الثانية فبلغت (0.652)، أما بالنسبة للفرعية الثالثة والأخيرة (0.873).

جدول رقم (2.3): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عنوان المحور
7	0.741	المحور الاول : التركيز على الزيون
7	0.652	المحور الثاني : التغذية العكسية
6	0.873	المحور الثالث : شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة
20	0.834	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

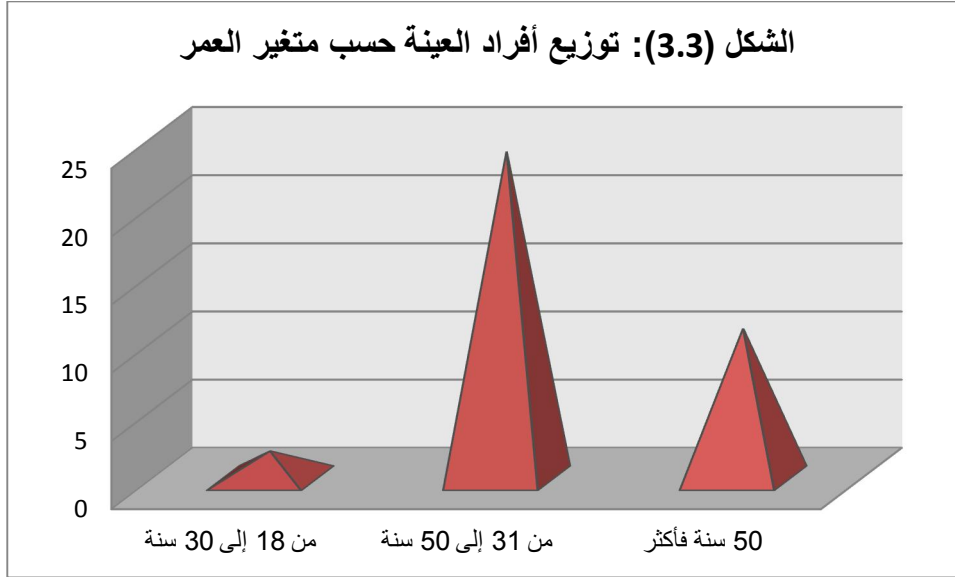
الفرع الثاني: وصف خصائص مجتمع الدراسة

01. الجنس:



نلاحظ من خلال الشكل (2.3) أن نسبة الذكور تمثل (51%) حيث بلغ عددهم (19)، أما نسبة الإناث قدرت بـ (49%) وبلغ عددهم (18) من المجموع العام من أفراد العينة أي (37 مفردة).

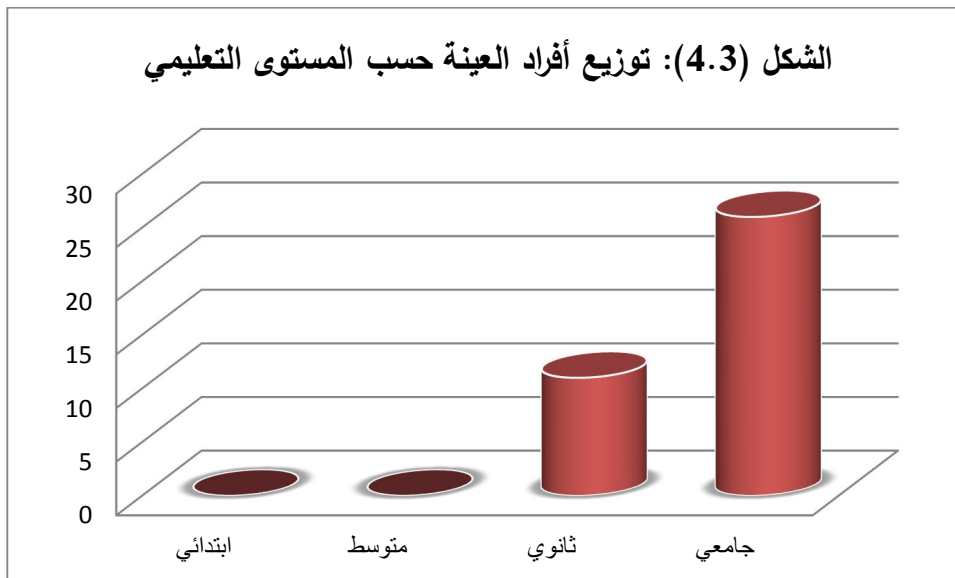
02. العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يبين الشكل (3.3) أن نسبة (64.9%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من (31 إلى 50) سنة وكان عددهم (24)، و(29.7%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من (50 سنة) وكان عددهم (11)، أما بالنسبة للذين بلغت أعمارهم من (18 إلى 30) سنة فقد بلغت نسبتهم (4.5%) بعدد (02).

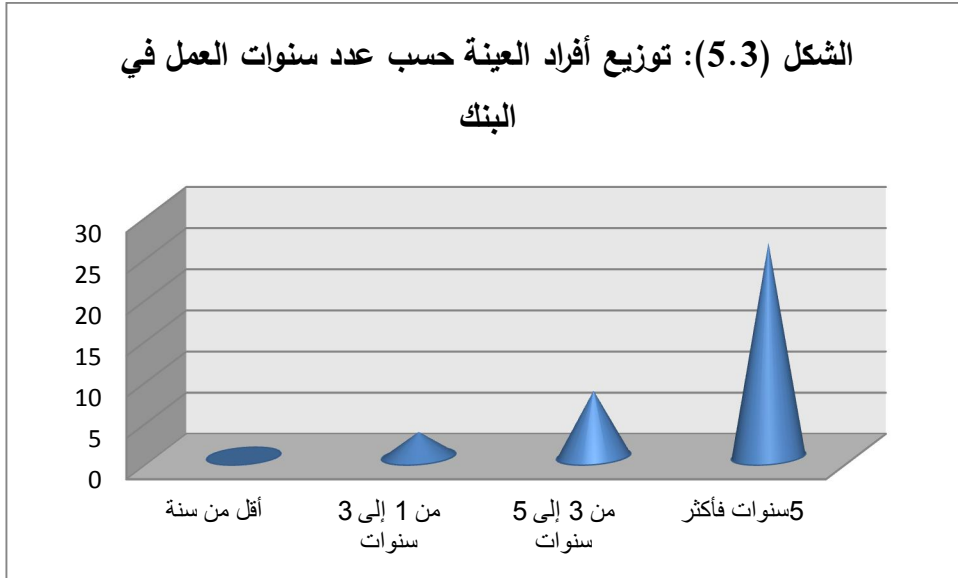
03. المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الشكل (4.3) أن المؤهل الجامعي هو الأعلى بين أفراد العينة بنسبة (70.3%)، حيث كان عددهم 26، أما بالنسبة للمؤهل الثانوي بنسبة 29.7% بعدد (11)، أما بالنسبة للذين يملكون المؤهل الابتدائي والمتوسط لم تكون موجودة إطلاقاً.

04. عدد سنوات العمل في البنك



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الشكل (5.3) أن نسبة (70.3%) من عينة الدراسة خبرتهم تجاوزت (5) سنوات، ثم نسبة (21.6%) من عينة الدراسة خبرتهم من (3 إلى 5 سنوات)، أما بالنسبة للذين خبرتهم من 1 إلى 3 سنوات بنسبة (8.1%)، أما أقل نسبة معدومة كانت أقل من سنة، أي أن غالبية المستجوبين تجاوزت خبرتهم وهذا يعزز الثقة في إجابات المستجوبين.

الفرع الثالث: تحليل فقرات الاستبيان:

جدول رقم (3.3): يمثل نتائج الفرعية الأولى بناء على بيانات الاستبيان
(يؤثر تركيز على الزبون في أداء البنوك)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
1.	يهتم البنك بالزبون من أجل تلبية احتياجاته	4.08	0.862	7.628	0.000	عالي	01
2.	يقدم البنك خدمات خاصة وسريعة لإرضاء الزبائن	3.57	0.959	3.601	0.001	عالي	04
3.	يضع البنك أولويات في تقديم كل التسهيلات للزبون	3.57	0.959	3.601	0.001	عالي	05
4.	الموظفون في البنك مستعدون دوماً من أجل مساعدة الزبائن	3.70	0.777	5.502	0.000	عالي	03
5.	يعمل البنك وبكل أقسامه من أجل تلبية حاجات الزبون و إرضائه	3.78	0.630	7.572	0.000	عالي	02
6.	يستقبل البنك كل شكاوي الزبائن بهدف الرد عليها	3.05	0.970	0.339	0.737	ضعيف	06
7.	يتم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات الزبائن	2.62	1.622	1.419	0.164	ضعيف	07
	الكلية	3.482	.6936	4.232	0.000	عالي	
		6	3				

قيمة t المجدولة: 1.689 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 36

إذن من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: (4.08) وانحراف معياري (0.862)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (7.628) وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما

يعني الفقرة (1) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن يهتم البنك بالزبون من أجل تلبية إحتياجاته.

احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: (3.78) وانحراف معياري (0.63)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (7.572) وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن يعمل البنك وبكل أقسامه من أجل تلبية حاجات الزبون وإرضائه.

احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: (3.7) وانحراف معياري (0.777)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (5.502) وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (4) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن الموظفون في البنك مستعدون دوماً من أجل مساعدة العملاء.

احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: (3.57) وانحراف معياري (0.959)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (3.601) وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (2) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن يقدم البنك خدمات خاصة وسريعة لإرضاء الزبائن.

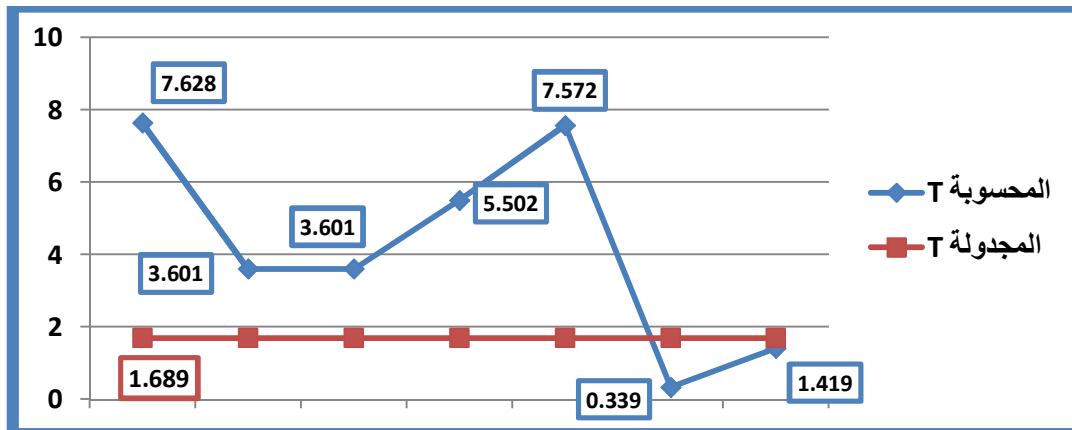
احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ: (3.57) وانحراف معياري (0.959)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (3.601) وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (3) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن يضع البنك أولويات في تقديم كل التسهيلات للزبون.

احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ: (3.05) وانحراف معياري (0.97)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (0.339) وهي اقل من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (6) غير ذات دلالة إحصائية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن يستقبل البنك كل شكاوي الزبائن بهدف الرد عليها.

احتلت الفقرة رقم 7 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ: (2.62) وانحراف معياري (1.622)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (1.419) وهي اقل من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (7) غير ذات دلالة إحصائية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أنه يتم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات الزبائن وبصفة عامة نجد:

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات المحور الاول بلغ (4.232) وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.689)، وهذا ما يدل على أن عبارات المحور الاول دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة كما ان متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المحور الاول بلغ (3.482) وانحراف معياري: (0.6936) أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على ان تأثير تركيز الزبون في أداء البنوك.

الشكل رقم (6.3) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الاول



جدول رقم (4.3): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	عالي جدا	0.000	16.98	0.484	4.35	يتم اتخاذ القرارات في البنك باستخدام المعلومات السابقة	.1
09	عالي	0.000	12.42	0.397	3.81	يوجد اتصال مباشر بين المرؤوسين ومنتخذي القرارات	.2
03	عالي	0.000	6.874	0.502	3.57	تكون تعليمات إدارة البنك مبنية على أداء الموظفين	.3
04	عالي	0.000	4.069	1.051	3.70	تناقش كل القرارات الإدارية من طرف المصالح قبل اتخاذها	.4
05	عالي	0.000	21.41	0.315	4.11	يتم الرد على شكاوى الزبائن بناء على دراسة ملفاتهم	.5
06	عالي	0.000	8.730	0.640	3.92	تستعمل المعلومات الواردة من مختلف المصالح لصياغة القرارات المهمة	.6
07	عالي	0.000	20.19	0.277	3.92	تأخذ استراتيجية البنك معطيات مختلف المصالح	.7
	عالي	0.000	21.07	0.2485	3.8610	الكلي	

قيمة t المجدولة : 1.689 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 36

إذن من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم (8) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: (4.35) وانحراف معياري (0.484)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (16.98) وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (8) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن يتم اتخاذ القرارات في البنك يتم استخدام المعلومات السابقة.

احتلت الفقرة رقم (9) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: (3.81) وانحراف معياري (0.397)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (12.42) وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (9) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن يوجد اتصال مباشر بين المرؤوسين ومنتخذي القرارات.

احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: (3.57) وانحراف معياري (0.502)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (6.874) وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (10) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن تكون تعليمات إدارة البنك مبنية على أداء الموظفين.

احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: (3.7) وانحراف معياري (1.051)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (4.069) وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (11) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن تناقش كل القرارات الإدارية من طرف المصالح قبل اتخاذها.

احتلت الفقرة رقم (12) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ: (4.11) وانحراف معياري (0.315)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (21.41) وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (12) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن يتم الرد على شكاوى الزبائن بناء على دراسة ملفاتهم.

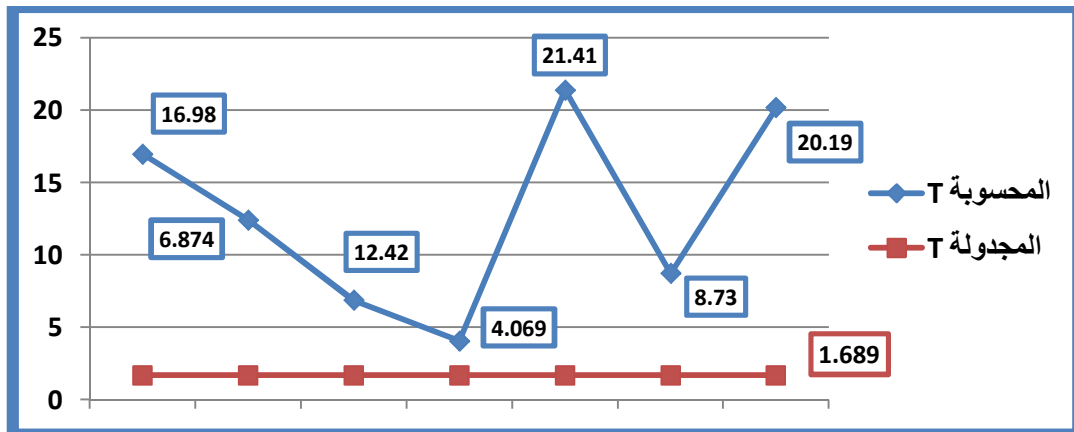
احتلت الفقرة رقم (13) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ: (3.92) وانحراف معياري (0.64)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (8.73) وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (13) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن تستعمل المعلومات الواردة من مختلف المصالح لصياغة القرارات المهمة.

احتلت الفقرة رقم (14) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ: (3.92) وانحراف معياري (0.277)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (20.19) وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (14) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن تأخذ استراتيجية البنك معطيات مختلف المصالح.

بصفة عامة نجد:

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات المحور الثاني بلغ (21.07) وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.689)، وهذا ما يدل على أن عبارات المحور الثاني دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة كما ان متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المحور الثاني بلغ (3.86) وانحراف معياري: (0.248) أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن تأثير التغذية العكسية في أداء البنوك.

الشكل رقم (7.3) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الثاني.



جدول رقم (5.3): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	محايد	1.000	0.00 0	0.62 4	3.00	يقوم البنك بدورات تدريبية في كيفية التعامل مع الزبائن	.1
6	ضعيف جدا	0.000	6.67 1	1.10 9	1.78	يتقدم البنك بمكافئات للمتميزين من العاملين	.2
5	ضعيف	0.000	4.55 2	1.01 1	2.24	يتم التشجيع في البنك على التعاون والعمل بأسلوب الفريق	.3
4	ضعيف	0.000	4.56 5	0.82 8	2.38	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين كل سنة	.4
2	ضعيف	0.838	0.20 6	0.79 9	2.97	يتوفر البنك على عدد كاف الموظفين المؤهلين	.5
3	ضعيف	0.440	0.78 0	0.84 3	2.89	يتم تدريب العاملين بشكل مستمر حسب احتياجات المصالح	.6
	متوسط	0.001	3.76 7	0.73 4	2.54 5	الكلية	

قيمة t المجدولة: 1.689 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 36

إذن من خلال الجدول نجد:

احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: (3) وهو يساوي المتوسط الفرضي المحايد ($x=3$) وانحراف معياري (0.624)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (0)، مما يعني الفقرة (15) محايدة أي أن اتجاه أفراد العينة محايد للإجابة على أن يقوم البنك بدورات تدريبية في كيفية التعامل مع العملاء.

احتلت الفقرة رقم (19) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: (2.97) وانحراف معياري (0.799)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (0.206) وهي اقل من القيمة T الجدولية، مما

يعني الفقرة (19) غير دلالة إحصائية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن يتوفر البنك على عدد كاف الموظفين المؤهلين.

احتلت الفقرة رقم (20) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: (2.89) وانحراف معياري (0.843)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (0.78) وهي اقل من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (20) غير دلالة إحصائية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن يتم تدريب العاملين بشكل مستمر حسب احتياجات المصالح.

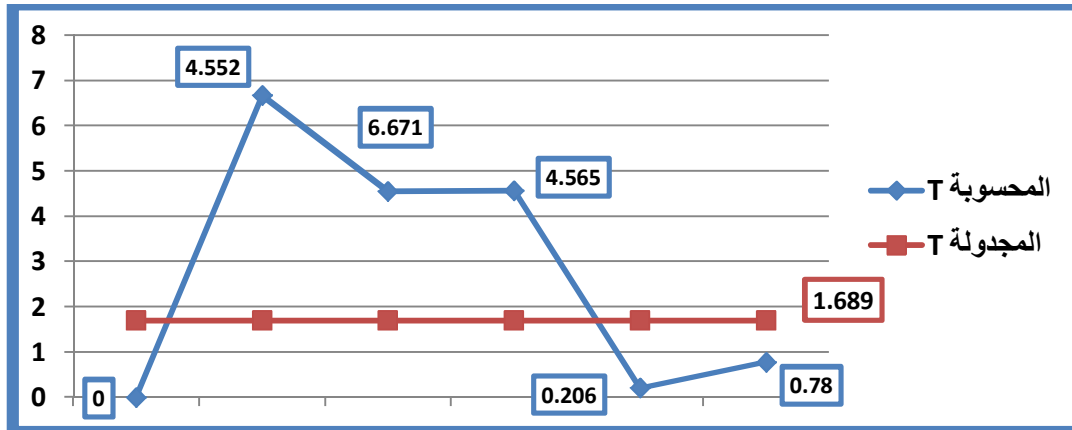
احتلت الفقرة رقم (18) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: (2.38) وانحراف معياري (0.828) ، وبلغت القيمة T المحسوبة: (4.565) وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (18) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى ضعيف على أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين كل سنة.

احتلت الفقرة رقم (17) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ: (2.24) وانحراف معياري (1.011)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (4.552) وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (17) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى ضعيف على أن يتم التشجيع في البنك على التعاون والعمل بأسلوب الفريق.

احتلت الفقرة رقم (16) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ: (1.78) وانحراف معياري (1.109)، وبلغت القيمة T المحسوبة: (6.671) وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة (16) ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى ضعيف جدا على أن يتقدم البنك بمكافآت للمتميزين من العاملين. وبصفة عامة نجد:

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات المحور الثالث بلغ (3.767) وهو أكبر بكثير من t الجدولية والتي تقدر ب(1.689)، وهذا ما يدل على أن عبارات المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة كما ان متوسط الحسابي لأجمالي عبارات المحور الثالث بلغ (2.54) وانحراف معياري: (0.734) أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على ان تأثير شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة في أداء البنوك.

الشكل رقم (8.3) يوضح قيم T المحسوبة والمجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور الثالث.



رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

يتم اختبار الفرضيات وفقاً لفرضيات T.test

جدول رقم (6.3) يبين نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
01		3.4826	0.69363
02		3.8610	0.24855
03		2.5450	0.73456
	الكلية	3.9112	0.26374

البيان	t المحسوبة	t الجدولية	(Sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H ₁	H ₀
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الاول	4.232	1.689	0.000	قبول	رفض
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني	21.072	1.689	0.000	قبول	رفض
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث	3.767	1.689	0.001	قبول	رفض
الكلية	21.015	1.689	0.000	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

اختبار الفرضية الفرعية 01

يؤثر التركيز على الزبون في أداء البنوك التجارية

الفرضية الصفرية H_0 : لا يؤثر التركيز على الزبون في أداء البنوك التجارية.

الفرضية البديلة H_1 : يؤثر التركيز على الزبون في أداء البنوك التجارية.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات الفرعية الأولى بلغ: (4.232)

هو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.689)، وهذا ما يدل على المحور الاول دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي يؤثر التركيز على الزبون في أداء البنوك التجارية محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية 02

تؤثر التغذية العكسية في أداء البنوك التجارية

الفرضية الصفرية H_0 : لا تؤثر التغذية العكسية في أداء البنوك التجارية.

الفرضية البديلة H_1 : تؤثر التغذية العكسية في أداء البنوك التجارية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات المحور الثاني بلغ: (21.072) وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.689)، وهذا ما يدل على المحور الاول دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي تؤثر التغذية العكسية على أداء البنوك التجارية محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية 03

يؤثر شحن القوى العاملة في أداء البنوك التجارية

الفرضية الصفرية H_0 : لا يؤثر شحن القوى العاملة في أداء البنوك التجارية.

الفرضية البديلة H_1 : يؤثر شحن القوى العاملة في أداء البنوك التجارية.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات المحور الثالث بلغ: (3.767) وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.689)، وهذا ما يدل على المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي تؤثر التغذية العكسية على أداء البنوك التجارية محل الدراسة. (وبمستوى متوسط)

اختبار الفرضية العامة

يؤثر نظام إدارة الجودة الشاملة في أداء البنوك التجارية

الفرضية الصفرية H_0 : لا يؤثر نظام إدارة الجودة الشاملة في أداء البنوك التجارية.

الفرضية البديلة H_1 : يؤثر نظام إدارة الجودة الشاملة في أداء البنوك التجارية.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي محاور الاستبيان بلغ(21.015) وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.689)، وهذا ما يدل على المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي يؤثر نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك التجارية.

خامساً: معامل الارتباط للمحاور الثلاثة

جدول رقم (6.3): يوضح معامل الارتباط للمحاور الثلاثة

الرقم	الابعاد	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
01	المحور الأول : التركيز على الزبون	0.896**	دال
02	المحور الثاني : التغذية العكسية	0.718**	دال
03	المحور الثالث : شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة	.933**	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	

قيمة r الجدولية: (0.59) عند مستوى الدلالة (0.01) ودرجة حرية (16)، قيمة r الجدولية: (0.468) عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة حرية (16).

من خلال الجدول رقم (6.3) نجد معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمعدل الكلي له دالة إحصائية، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر الابعاد صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور إدارة الجودة الشاملة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبالضبط وكالة المسيلة، فقد قمنا بالتعريف بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

من جهة أخرى، فقد قمنا بقياس دور إدارة الجودة الشاملة في الوكالة معتمدين على استبيانات موزعة على عينة من 40 مفردة صالحة للتحليل الإحصائي تم الحصول منها على 37 فقط، والتي قمنا من خلالها دراسة تأثير دور إدارة الجودة الشاملة في أداء البنوك، وذلك بعد تحديد المجتمع الإحصائي ومعرفة علاقة البنك ببعض العملاء ومدى التأثير الإيجابي على قراراتهم وذلك بالإعتماد على استمارة موجهة لمجموعة من عمال البنك.

الخاتمة العامّة

إن البنوك تسعى جاهدة إلى تطوير الجودة الشاملة من خلال إدخالها تقنيات حديثة يضمن لها تقديمها بجودة عالية، ودقة وسرعة في الأداء، حيث تعتبر الجودة الشاملة مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل اقتصاد السوق، وتعتمد على هذا السعي من خلال التعرف على تقييم العملاء لمستوى إدارة الجودة الشاملة المقدمة إليهم، وذلك برفع مستوياتهم بما يحقق رغبات وحاجات العملاء ويفوق توقعاتهم، والهدف من ذلك تحقيق استقرار البنك والمحافظة على مكانته المصرفية، ومن خلال الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أولاً: نتائج البحث

لقد مكنا هذا البحث بالخروج بالنتائج التالية:

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة يرتبط بمدى قدرة البنك على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزه.
2. تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه.
3. تؤدي المنافسة الايجابية بين العاملين إلى تحفيزهم بما يخدم المصلحة العامة للبنك.
4. إن المؤهل العلمي للموظفين العاملين بالبنوك له تأثير مباشر على تحسين الأداء.
5. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم الموظفين لمستوى إدارة الجودة الشاملة المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعزي المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات التعامل مع البنك)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05).
6. أهمية الإلتزام بالمعايير الدولية لإدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.
7. تعزيز المبادئ في عمل البنك.

ثانياً: التوصيات

1. لا بد من اهتمام إدارة البنوك بتلبية احتياجات العاملين تدريب وتأهيل العاملين.
2. على إدارات المنظمات العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة والتركيز على بيان أهمية تطبيقها في مجالات الأعمال وبين جميع العاملين.
3. قيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في البنوك التجارية من خلال إعطائهم حوافز ومكافآت.
4. ضرورة تفعيل التعاون بين الموظفين والبنوك على تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في أقل وقت ممكن.
5. ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق البنك لإدارة الجودة الشاملة لتأثيرها الإيجابي والهام على الأداء.
6. ضبط مواعيد العمل وتدريب العاملين على الأداء الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى.
7. محاولة غرس مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها لدى الإدارات بصفة عامة وإدارة البنك بصفة خاصة.
8. نشر دليل مكتوب يتعلق بكيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.
9. إنشاء دورات تدريبية للموظفين قبل تنصيبهم في مهامهم.
10. محاولة تقوية الروابط بين البنوك والعملاء من أجل الحصول على مصداقية في إدارة الجودة الشاملة.

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد نور، (1999)، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
2. إياد عبد الله شعبان، (2009)، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
3. بستر فيلد، (1995)، الرقابة على الجودة، ترجمة ومراجعة، سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
4. بنس. وارن، (1996)، القيادة الادارية، ترجمة هشام عبد الله، الطبعة الأولى، دار النشر عمان.
5. جمال الدين لعويسات، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
6. جميل أحمد توفيق، (2000)، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
7. جورج جاكسون وآخرون، (1988)، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم: منظور كلي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض.
8. حسين عبد العال محمد، (2006)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو) 9000-9014 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
9. حسين عبدالله التميمي، (1997)، إدارة الإنتاج والعمليات /مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن.
10. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريسي، (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
11. خضير كاظم حمود، (2007)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
12. خضير كاظم حمود، (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

13. دافيد لاسكال، (1998)، قمة الأداء، ترجمة عبد الرحمان توفيق، دار الطباعة المتميزة القاهرة.
14. زين الدين فريد عبد الفتاح، (1996)، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة.
15. سوسن شاكر مجيد، (2007)، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
16. صونيا محمد البكري، (2002) إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة.
17. عبد الرحمان توفيق، (2004)، منهج الجودة الشاملة، الطبعة الثالثة، بميك للنشر والتوزيع، القاهرة.
18. عداي الحسين فلاح حسن، (2000)، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.
19. علي السلمي، (2000)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر، الأردن.
20. عمر وصفي عقيلي، (2001) ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" وجهة نظر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. العميان، محمود سلمان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
22. فريد راغب النجار، (2009)، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
23. فريد كورتل، (2011)، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
24. قاسم نايف علوان، (2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
25. مأمون الدراكة والشبلي طارق، (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
26. مأمون الدراكة، طارق الشبلي، (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

27. مأمون السلطي، سهيلة إلياس، (1995)، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار الفكر بدمشق.
28. محسن عطية، (2011) الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع.
29. محمد المحمدي الماضي، (2000)، استراتيجية التغيير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، مصر.
30. محمد فوزي أحمد بدوي، (2010)، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
31. محمود جاسم الصميدعي، (2005)، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي كمي-تحليلي، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر، الأردن.
32. موسى اللوزي، (1999)، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة -، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
33. يوسف حجيم الطائي و آخرون، (2009)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
34. يوسف حجيم الطائي، (2009)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ثانيا: الرسائل والأطروحات**
1. بوقرة حليلة، (2004)، " التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء في المؤسسة"، أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
2. خنيم محمد العيد، (2003)، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص استيراثية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
3. علي عبد الله، (2001)، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
4. عيش لزهرة، (2013)، الجودة الشاملة كاستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
5. محمد بن شايب، (2003)، تحقيق الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، رسالة ماجستير، كلية علوم اقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر.

ثالثا: المجلات

1. جودة عبد الرؤوف، (2003)، " إستخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية"، المجلة العلمية، التجارة والتمويل، العدد الأول، كلية التجارة جامعة طنطا.
2. عبد المليك مزهودة، (2001)، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر.
3. القحطاني، سالم بن سعيد، (1993)، " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، الإدارة العامة، المجلد 32، العدد 78.
4. يوسف بومدين، (2007)، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة،.

رابعا: مؤتمرات

1. ابيبرلي. دون امي، (2003)، بناء مجتمع من المواطنين، المجتمع في القرن 21، ترجمة هشام عبد الله، دار الأهلية عمان.
2. سيد الهواري، (1999)، " منظمة القرن 21 " ، منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21.
3. عبد الحفيظ مقدم، (1992)، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، جامعة الجزائر.
4. عبد الكريم الخناق، (2005)، الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
5. لطفي حميد جودة، (2004)، دجلة مهدي محمود، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول لقسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة.
6. محمد أحمد الحراحشة، (2004)، تمكين العاملين لمواجهة التحولات والتغيرات الحديثة، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول لقسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الإدارة العامة، الشراكة بين القطاع العام والخاص .

1. Boisvert.H., "Le Controle de Gestion, Vers une Pratique Renouvelée", Éditions du renouveau pédagogique, Montréal, 1991.
2. Boulianne.E., "Vers une Validation du Construit Performance organisationnelle", Thèse de Doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal , Février 2001.
3. Bounds G. Yorks, Ladams, M. and Rauney, G. Berond Total Quality Management to ward the emerging paradigm Mc Graw.Hill, New york, 1994.
4. Brilman Jean : Les Meilleurs Pratiques de Management au Cœur de la Performance, édition Organisation, 2^{ème} Tirage, Paris 1998.
5. CAMP Robert, Le Benchmarking pour atteindre l'excellence et de passer vos concurrents, ed d'organisation, paris, 1992.
6. CAMP Robert, Le Benchmarking pour atteindre l'excellence et de passer vos concurrents, ed d'organisation, paris, 1992.
7. CATTAN Michel, Maîtriser les processeur de l'entreprise, guide opérationnel, Ed organisation, paris, 2000.
8. CLAUDE YVES Bernard, Le management par la qualité totale, L'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles, ed AFNOR, paris, 2000.
9. Donaldson . T. , L.E. Preston , "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", ed: Academy of Management Review, Wisconsin ,1995
10. Flynn. B. Schoeder. R & Sakibaba. S.S, "A framework for quality management research and associated, measurement instrument",

Harford. T, "Shock of the New", Financial Times, U.K , 2nd of June 2007.

11. Hayes D.C., "The Contingency Theory of Managerial Accounting", American Accounting Review , B.C, January 1977.

12. Hoque. Z, & James.W., "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors : Impact on Organizational Performance", Journal of Management Accounting Review, Vol.12, USA, 2000.

13. HUBE RAC Jean.Pierre, Guide des méthodes de la qualité, 2^{ème} ed, paris, 2001.

14. J.J. Daudin, C.S Tapiero: Les Outils et Le Contrôle de la qualité, édition economica, paris 1996.

15. Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris, Juin 2000.

16. Journal of Operations Management , Vol. 11, East Lansing, MI, USA, 1994.

17. Kaoru Ishikawa, La Gestion de La Qualité, Outils et Applications Pratiques, édition Dunod, Paris, 1984.

18. Kaplan. R.S, & D.P .Norton , "Translating strategy into action", Harvard Business School Press , Boston .M.A, 1996.

19. Masterson.SS and Taylor .S.M, Total quality management an performance appraisal.an integrative perspective. Journal of quality management, 1996.

20. Morin. E. M , "Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : Exploration conceptuelle et empirique des représentations". Thèse de Doctorat , Université de Montréal ,1989.
21. Paul Pinto, La performance durable, ed Dunod Paris, 2003.
22. Q.ENG., & SHA'RI., "A survey of TQM practices in the Malaysian Electrical and Electronical industry", journal of Total Quality Management, Vol.14, No.1, U.K, 2003.
23. Sila.I, & M.Ebrahimpour , "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2002", International Journal of Quality and Reliability management , U.K, 2002.

ثانيا: المواقع الإلكترونية

1. www.mckinseyquarterly.com.
2. <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-workforce-study-2006-summary.aspx>.
3. <http://www.areadevelopment.com/laborEducation/feb07/skilledWorkers.shtml>.



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

استبيان

أختي الموظف..... أخي الموظف.....

بعد التحية...

تقوم الطالبة بإجراء دراسة تحت عنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في أداء البنوك التجارية" - دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية-، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص بنوك.

لذا نرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان، وذلك بما يتفق مع وجهات نظركم، علما بأن بيانات هذه الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالبة : الجربي فاطمة الزهراء
تحت إشراف الأستاذ: ختيم محمد العيد

المحور الأول: البيانات العامة

يرجى منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة:

1-الجنس	ذكر	أنثى
---------	-----	------

2-السن	من 18-30 سنة	من 31-50 سنة	50 سنة فأكثر
--------	--------------	--------------	--------------

3-المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
--------------------	---------	-------	-------	-------

4-عدد سنوات العمل في البنك	أقل من سنة	من 1-3	من 3-5	5سنوات أكثر
----------------------------	------------	--------	--------	-------------

المحور الثاني: آراء الموظفين حول دور إدارة الجودة الشاملة في أداء البنوك التجارية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة.

أولاً: التركيز على الزبون

الفرعية 01: يؤثر التركيز الزبون على أداء البنك

رقم العبارة	محتوى العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يهتم البنك بالزبون من أجل تلبية احتياجاته					
02	يقدم البنك خدمات خاصة وسريعة لإرضاء الزبائن					
03	يضع البنك أولويات في تقديم كل التسهيلات للزبون					
04	الموظفون في البنك مستعدون دوماً من أجل مساعدة العملاء					
05	يعمل البنك وبكل أقسامه من أجل تلبية حاجات الزبون و إرضائه					
06	يستقبل البنك كل شكاوي الزبائن بهدف الرد عليها					
07	يتم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات الزبائن					

ثانياً: التغذية العكسية

الفرعية 02: تؤثر التغذية العكسية على أداء البنوك

08	يتم إتخاذ القرارات في البنك يتم استخدام المعلومات السابقة					
09	يوجد اتصال مباشر بين المرؤوسين ومتخذي القرارات					
10	تكون تعليمات إدارة البنك مبنية على أداء الموظفين					
11	تتناقش كل القرارات الإدارية من طرف المصالح قبل اتخاذها					
12	يتم الرد على شكاوي الزبائن بناء على دراسة ملفاتهم					
13	تستعمل المعلومات الواردة من مختلف المصالح لصياغة القرارات المهمة					

					تأخذ استراتيجية البنك معطيات مختلف المصالح	14
--	--	--	--	--	--	----

ثالثاً: شحن وتعبئة خبرات العاملين

الفرعية 03: يؤثر الشحن القوى العاملة على أداء البنوك

					يقوم البنك بدورات تدريبية في كيفية التعامل مع العملاء	15
					يتقدم البنك بمكافئات للمتميزين من العاملين	16
					يتم التشجيع في البنك على التعاون والعمل بأسلوب الفريق	17
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين كل سنة	18
					يتوفر البنك على عدد كاف الموظفين المؤهلين	19
					يتم تدريب العاملين بشكل مستمر حسب احتياجات المصالح	20
					الموظفون في البنك مستعدون دوماً من أجل مساعدة العملاء رغم ضغوط العمل	21

شكراً على حسن تعاملكم

الطالبة

Frequencies

Notes	
Output Created	27-MAY-2015 11:35:24
Comments	
Input	I:\23-05-2015\Disque amovible\Nouveau dossier\اخت جريبي احمد 0674398117\Untitled2.sav
Data	
Active Dataset	DataSet2
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data.
Cases Used	FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى الخبرة a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 c15 c16 c17 c18 c19 c20 /ORDER=ANALYSIS.
Syntax	
Resources	Processor Time 00:00:00,03 Elapsed Time 00:00:00,03

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	19	51,4	51,4	51,4
Valid 2	18	48,6	48,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	5,4	5,4	5,4
Valid 2	24	64,9	64,9	70,3
3	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	11	29,7	29,7	29,7
Valid 4	26	70,3	70,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	8,1	8,1	8,1
Valid 3	8	21,6	21,6	29,7
4	26	70,3	70,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

a1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	10,8	10,8	10,8
Valid 4	22	59,5	59,5	70,3
5	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

a2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	10,8	10,8	10,8
3	16	43,2	43,2	54,1
Valid 4	9	24,3	24,3	78,4
5	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

a3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	10,8	10,8	10,8
3	16	43,2	43,2	54,1
Valid 4	9	24,3	24,3	78,4
5	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

a4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	10,8	10,8	10,8
3	6	16,2	16,2	27,0
Valid 4	24	64,9	64,9	91,9
5	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

a5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	10,8	10,8	10,8
Valid 4	33	89,2	89,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

a6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	16	43,2	43,2	43,2
3	3	8,1	8,1	51,4
4	18	48,6	48,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

a7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	17	45,9	45,9	45,9
3	6	16,2	16,2	62,2
4	8	21,6	21,6	83,8
5	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

b8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	24	64,9	64,9	64,9
5	13	35,1	35,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

b9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	18,9	18,9	18,9
4	30	81,1	81,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

b10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	16	43,2	43,2	43,2
4	21	56,8	56,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

b11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	10,8	10,8	10,8
3	3	8,1	8,1	18,9
Valid 4	26	70,3	70,3	89,2
5	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

b12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	33	89,2	89,2	89,2
Valid 5	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

b13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	8,1	8,1	8,1
Valid 4	31	83,8	83,8	91,9
5	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

b14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	3	8,1	8,1	8,1
Valid 4	34	91,9	91,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

c15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	7	18,9	18,9	18,9
Valid 3	23	62,2	62,2	81,1
4	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

c16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	23	62,2	62,2	62,2
2	3	8,1	8,1	70,3
3	7	18,9	18,9	89,2
4	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

c17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	18,9	18,9	18,9
2	22	59,5	59,5	78,4
4	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

c18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	10,8	10,8	10,8
2	19	51,4	51,4	62,2
3	10	27,0	27,0	89,2
4	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

c19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	10,8	10,8	10,8
3	26	70,3	70,3	81,1
4	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

c20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	10,8	10,8	10,8
2	3	8,1	8,1	18,9
Valid 3	23	62,2	62,2	81,1
4	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

T-TEST

```

/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 AAAA1
/CRITERIA=CI (.95) .

```

T-Test

Notes

Output Created	27-MAY-2015 11:36:15
Comments	
Data	I:\23-05-2015\Disque amovable\Nouveau dossier\اخت جريبي احمد 0674398117\Untitled2.sav
Active Dataset	DataSet2
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data	37
File	
Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Cases Used	T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 AAAA1 /CRITERIA=CI(.95).
Syntax	
Processor Time	00:00:00,02
Resources Elapsed Time	00:00:00,01

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
a1	37	4,08	,862	,142
a2	37	3,57	,959	,158
a3	37	3,57	,959	,158
a4	37	3,70	,777	,128
a5	37	3,78	,630	,104
a6	37	3,05	,970	,160
a7	37	2,62	1,622	,267
التركيز على الزبون	37	3,4826	,69363	,11403

One-Sample Test

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
	Lower				
a1	7,628	36	,000	1,081	,79
a2	3,601	36	,001	,568	,25
a3	3,601	36	,001	,568	,25
a4	5,502	36	,000	,703	,44
a5	7,572	36	,000	,784	,57
a6	,339	36	,737	,054	-,27
a7	-1,419	36	,164	-,378	-,92
التركيز على الزبون	4,232	36	,000	,48263	,2514

One-Sample Test

	Test Value = 3	
	95% Confidence Interval of the Difference	
	Upper	
a1	1,37	
a2	,89	
a3	,89	
a4	,96	
a5	,99	
a6	,38	
a7	,16	
التركيز على الزبون	,7139	

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 BBB2

/CRITERIA=CI (.95) .

T-Test

Notes		
Output Created		27-MAY-2015 11:37:04
Comments		
	Data	I:\23-05-2015\Disque amovible\Nouveau dossier\اخت جربي احمد 0674398117\Untitled2.sav
Input	Active Dataset	DataSet2
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	37
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=b8 b9 b10 b11 b12 b13 b14 BBB2 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
b8	37	4,35	,484	,080
b9	37	3,81	,397	,065
b10	37	3,57	,502	,083
b11	37	3,70	1,051	,173
b12	37	4,11	,315	,052
b13	37	3,92	,640	,105
b14	37	3,92	,277	,045
التغذية العكسية	37	3,8610	,24855	,04086

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
b8	16,984	36	,000	1,351	1,19	1,51
b9	12,421	36	,000	,811	,68	,94
b10	6,874	36	,000	,568	,40	,74
b11	4,069	36	,000	,703	,35	1,05
b12	21,412	36	,000	1,108	1,00	1,21
b13	8,730	36	,000	,919	,71	1,13
b14	20,199	36	,000	,919	,83	1,01
التغذية العكسية	21,072	36	,000	,86100	,7781	,9439

T-TEST

```

/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=c15 c16 c17 c18 c19 c20 CCC3
/CRITERIA=CI (.95) .
    
```

T-Test

Notes

Output Created	27-MAY-2015 11:37:37
Comments	
Data	I:\23-05-2015\Disque amovible\Nouveau dossier\اخت جريبي احمد 0674398117\Untitled2.sav
Active Dataset	DataSet2
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data	37
File	
Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Cases Used	

Syntax	T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=c15 c16 c17 c18 c19 c20 CCC3 /CRITERIA=CI(.95).	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
c15	37	3,00	,624	,103
c16	37	1,78	1,109	,182
c17	37	2,24	1,011	,166
c18	37	2,38	,828	,136
c19	37	2,97	,799	,131
c20	37	2,89	,843	,139
شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة	37	2,5450	,73456	,12076

One-Sample Test

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
	Lower				
c15	,000	36	1,000	,000	-,21
c16	-6,671	36	,000	-1,216	-1,59
c17	-4,552	36	,000	-,757	-1,09
c18	-4,565	36	,000	-,622	-,90
c19	-,206	36	,838	-,027	-,29
c20	-,780	36	,440	-,108	-,39
شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة	-3,767	36	,001	-,45495	-,6999

One-Sample Test

	Test Value = 3
	95% Confidence Interval of the Difference
	Upper
c15	,21
c16	-,85
c17	-,42
c18	-,35
c19	,24
c20	,17
شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة	-,2100

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية من وجهة نظر العملاء، وقد اعتمدنا في دراستنا على نموذج الاداء الفعلي لتقييم دور إدارة الجودة الشاملة، حيث اعتمدنا على ثلاثة مبادئ وهي (التركيز على الزبون، التغذية العكسية، القوى العاملة)، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية من خلال الاستعانة بالاستبيان، حيث تم توزيع 40 استبانة على عينة عشوائية من عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ولقد تم استرجاع 37 استبانة صالحة للتحليل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم دور إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عملائها هو مستوى ذو جودة متوسطة.

كما أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العملاء لمستوى إدارة الجودة الشاملة المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات التعامل مع البنك).

الكلمات المفتاحية: الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، دور إدارة الجودة الشاملة.

Abstract :

The aim of this study to assess the role of total quality management in commercial banks from the point of view of the clients, we have adopted in our study on the model of actual performance to assess the role of total quality management, where we have adopted the three principles, namely (a focus on the customer, feedback, the workforce), we have used the curriculum descriptive analytical study in the field through the use of the questionnaire, as was the distribution of 40 identification on a random sample of clients bank of agriculture and rural development, have been retrieved 37 identify valid for analysis.

The results of the study showed that the level of assessment of the role of the management of comprehensive quality from the viewpoint of their clients is the level of quality medium.

The results of the study also showed that there are significant differences in statistical assessment of the level of customer Quality Management provided by a Party bank of agriculture and rural development attributable personal variables (sex, age, educational level, number of years dealing with the World Bank).

Keywords: quality, quality, quality management, and the role of total quality management.

