

أثر السلوك القيادي الإبداعي الداعم لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة بنك البركة الجزائري)

The Impact of creative leadership behavior supporting Total Quality management Requirements (Case Study of Al Baraka Bank Algeria)

المسعود ربيع

جامعة محمد خيضر بسكرة rebiemessaoud@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/12/12

تاريخ القبول: 2021/06/01

تاريخ الاستلام: 2021/05/09

ملخص:

يعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة اقبالا متزايدا من قبل الباحثين والدارسين نظرا للنتائج التي حققتها هذه الفلسفة الإدارية المتميزة، وتسعى كثير من المؤسسات إلى تبنيها، لكن الواقع يقول أن هناك مؤسسات نجحت في تطبيقها وأخرى فشلت، واختلقت التفسيرات والتحليلات كل ينظر الى المشكلة من زاويته، والمؤكد ان عنصر القيادة لا يختلف اثنان على اهميته، فنجاح اي فلسفة مرتبط بالقائد وسلوكياته. وفي عالم اليوم بات من الضروري ان يتجه القادة نحو الإبداع في عملهم، وتغيير في طريقة التسيير نحو مزيد من مشاركة العاملين والتمكين لهم، ولأشك ان الاستناد الى الفكر الإداري الاسلامي يزيد من فاعلية التغيير والتمكين. لهذا جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر العلاقة بين سلوك القيادة الإبداعي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أظهرت الدراسة ان هناك مستوى إدراك مرتفع لأبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي؛ أثر مرتفع لبعد التغيير، وأثر متوسط لبعد الفكر الإداري الإسلامي، وأثر منخفض لبعد التمكين على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية لبعد التمكين والفكر الإداري الإسلامي على متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي الإبداعي، الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي، التغيير، التمكين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تصنيفات JEL : M12، M19

The interest of The concept of total quality management is increased by researchers and scholars because of the results achieved by this excellence administrative philosophy. Many Organizations Applied this philosophy and adopted it, but in the reality there are some organizations which succeeded and the others failed. Different analyzes have seen the problem from Their own perception. The Function of leadership is certainly indisputably important , success of any philosophy related to the leader and his behaviors .In today's world, it is essential that the leaders heading

towards creativity in their work, changing the way of management towards more participation of workers and empower them, and the use of Islamic management thoughts to increase the effectiveness of change and empowerment. The aim of this study is to clarify the effect of the relationship creative behaviors and requirements of the implementation of total quality management and obstacles . The study showed that there is a high level of awareness of the leadership's creative behaviors . The study showed also the high effect of the change dimension, and medium impact of Islamic thought management dimension, and low impact of the empowerment dimension with requirements of the application of total quality management. The results showed a statistically not significant of empowerment dimension, and Islamic Thought administrative dimension with requirements of Total Quality Management. The study has findings and recommendations that could contribute to the application of the overall dimensions of the study.

Keywords: creative leadership behavior, Islamic thought administrative, the change, the empowerment , the requirements of the application of total quality management .

el Classification Codes: M12, M19

المؤلف المرسل: المسعود ربيع، الإيميل: rebiemessaoud@yahoo.fr

1. مقدمة:

في عصر بات فيه المورد البشري أهم مورد لدى المؤسسة والذي أصبح من المستحيل إدارته بالطريقة التقليدية -أسلوب الأوامر والتحكم- ونحن بحاجة اليوم الى طريقة أكثر ابداعا تراعى فيها الخصوصية الزمانية والمكانية للفرد، ولاشك ان هذا الامر يدفعنا نحو سلوك طريق لم نعتد عليه، بتغيير أسلوب عملنا واستراتيجياتنا، ومن المهم جدا ان يكون التغيير في الجوانب التي تمس العامل أو الفرد، وذلك بإعادة هندسة العلاقات وليس اعادة هندسة العمليات. وينشد هذا التغيير من ورائه المزيد من التمكين للعاملين لتفعيل الوظيفة الادارية بمزيد من تفويض السلطات، و مشاركة واسعة في اتخاذ القرارات، وتحفيز اكبر لإطلاق قدرات الأفراد للإبداع والتفكير الإبداعي. وإذا انطلقنا من الفكر الإداري الإسلامي الذي طالما ناشد الانسان التدبر والتأمل والتفكر والسفر والسياحة في الأرض والتي من شأنها جميعا إنارة العقل، وهذا ما سيكون له الأثر الكبير في توفير العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة التي باتت مطلبا وفلسفة تتبناها اكبر المنظمات العالمية، وفي هذا الاطار جاءت الدراسة

اشكالية الدراسة

- هل هناك اثر للسلوك القيادي الابداعي الداعم لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟

فرضية الدراسة

- هناك اثر للسلوك القيادي الابداعي الداعم لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

أهداف البحث

تسعى الدراسة للوصول للأهداف التالية:

- الوصول إلى فهم أعمق لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- إظهار أهمية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة بصفة عامة وفي ظل قيادة ذات سلوك إبداعي بصفة خاصة؛
- المساهمة في تحسيس القادة والمسيرين بأهمية تبني فلسفة الجودة الشاملة بعد معرفة أهم المتطلبات التي تلائم مؤسستهم؛
- الاستفادة من تراثنا الإداري لتطوير مناهج عملية معاصرة لإدارة المؤسسات؛
- الكشف عن مدى إدراك أبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي لدى القادة؛ التغيير، التمكين ، الفكر الإداري الإسلامي.
- التعرف على أثر الممارسات القيادية ذات السلوك الإبداعي على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

أهمية الدراسة

- تعد الجودة الشاملة الفلسفة الإدارية السائدة في الوقت الراهن والتي تتنافس المؤسسات على تطبيقها وتشكل القيادة حجر الزاوية في تطبيقها؛
- تم التطرق لموضوع القيادة من طرف الكثير من الباحثين إلا أننا نشهد ندرة في ربطها مع مواضيع جديدة مثل الجودة الشاملة؛
- إبراز فكرة الجودة الشاملة من منظور تراثنا وقيمنا ومعتقداتنا كأساس لنجاح هذه الفلسفة الإدارية؛
- ترسيخ الأصول العلمية للجودة والحث على حسن الأداء على أساس من الإيمان والقيم لضمان سلامة وفاعلية التطبيق؛
- تشكل تطبيقات القيادة والجودة والاتقان في الفكر الإداري الإسلامي في عصر الدولة الإسلامية رافدا حضاريا وتراثيا يمكن الاستفادة منه على ضوء واقعنا المعاصر؛
- إبراز أهمية وجود قادة مبدعين لتوفير متطلبات تطبيق فكر جديد والتخلي عن فكر قديم؛

أثر السلوك القيادي الإبداعي الداعم لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة بنك البركة الجزائري)

- إبراز أهمية التغيير كبعد من أبعاد القيادة الإبداعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة سمتها التغيير؛
- إبراز أهمية التمكين كبعد من أبعاد القيادة الإبداعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة سمتها التغيير؛
- إبراز أهمية الفكر الإداري الإسلامي كبعد من أبعاد القيادة الإبداعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة سمتها التغيير؛

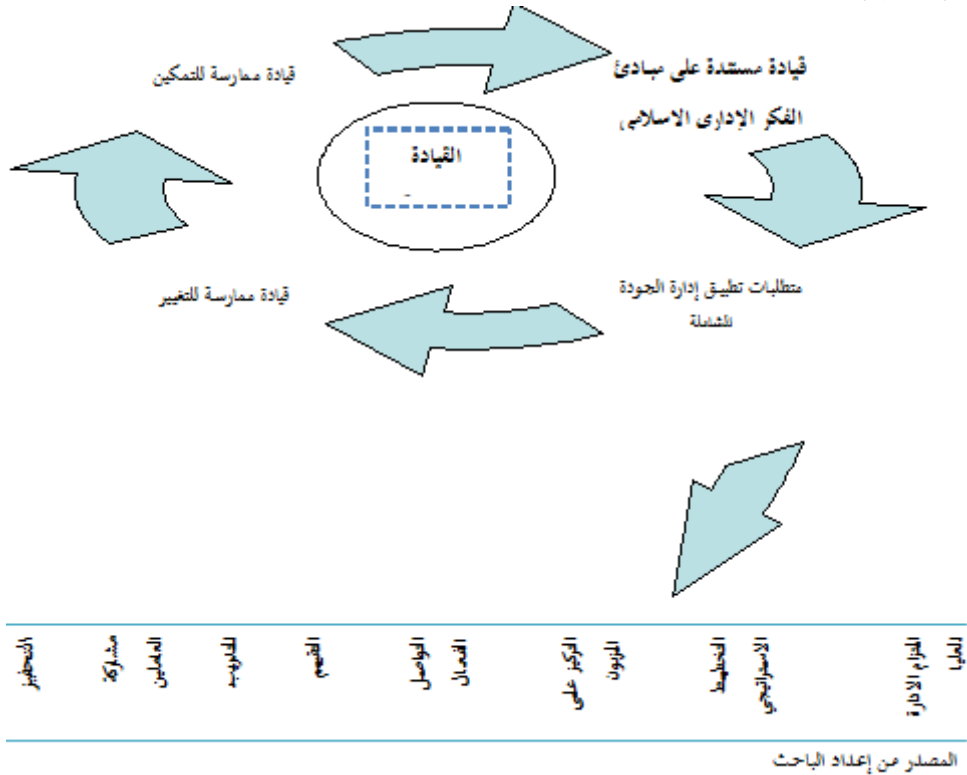
2. مفهوم القيادة الإبداعية

ظهرت نظرية القيادة الإبداعية على يد مالكوم ناولز (Malcom knowles) في سنة 1990م، حين قام بدراسة العلاقة بين القيادة والابداع وطرح نظريته في القيادة الإبداعية، والتي ناقش فيها رؤية جديدة للقيادة تختلف عن الرؤى السابقة من حيث جمعها بين القيادة والإبداع لتصبح القيادة الإبداعية (Edward E, 2006). تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم إذ أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتعاونهم وتفويضهم، فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملا سلبيا ومحبطا، فمثلا إذا اعتقدوا أن الرئيس وصل لوظيفته لاعتبارات غير موضوعية وأنه غير موضوعي في تقييمه للأداء، فإن ذلك مؤشر على أن مؤهلات القيادة هي أي شيء إلا الإبداع، فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للجهاز ويحرص دائما على التفتيش عما يسيء لهم هو شخص هدام في التنظيم، ناهيك عن الإبداع الذي لا مجال للحديث عنه في مثل هذا المناخ. كما يعتبر النمط الديمقراطي التعاوني من الأنماط التي تشجع على الإبداع، فالفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل.

وهناك من يرى أن القيادة الإدارية في توجهها إلى الإبداع من المهم جدا أن تنطلق من طرق تسييريه واضحة تهدف من خلالها إلى القيام بتحسينات وإضافات على الطرق التي تنتهجها في التسيير والتي بدورها تنعكس على أداء الأفراد ومردوديتهم، وأن أي عمل أو طريقة مهما كانت ناجعة تحتاج إلى إعادة النظر فيها حتى يتم التطوير والتحسين الذي تنادي به إدارة الجودة الشاملة، لهذا من المفيد جدا للقيادة الإدارية أن تعمل على التغيير في طرق وإجراءات العمل والهيكل التنظيمية بطريقة مدروسة ومن خلالها تعمل على تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم ومنحهم فرصة أكبر لأداء العمل بطريقة أفضل، ولا شك أن الاتجاه إلى التغيير والتمكين سيكون له الأثر الأكبر إذا كانت المنطلقات والدوافع محلية، فالتغيير والتمكين الذي يستند إلى فكر إداري إسلامي من شأنه أن يعطي قيمة مضافة إلى الفكر الإداري الغربي الذي أثبت نجاعته على المستوى العملي وأثبت حاجته أيضا إلى الجانب الروحي الذي يشكل

جزءاً لا يتجزأ من تكوين الانسان، فالقائد في طريقه لتطبيق ادارة الجودة الشاملة عليه أن يسعى الى التغيير في طرق التسيير نحو مزيد من التمكين للعاملين مستندا في ذلك على الفكر الإداري الإسلامي والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (01): يوضح آلية عمل القيادة الإبداعية في توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



1.2 قيادة ذات سلوك ابداعي تغييري (قيادة التغيير نحو الجودة الشاملة)

القيادة الادارية العليا في بعض المؤسسات تدرك الحاجة للتغيير وأهميته في رفع تنافسية المؤسسة، غير أنها تعرف نقصاً في القيام بالتغيير، فالتغيير الناجح هو الذي لا يركز على الهيكل التنظيمي والنظام بل يعتمد على فرق العمل أكثر، وهذا لا يكون الا بعد كتابة المهمة والرؤية وتحليل العوامل الحرجة للنجاح Analysis of The Critical Success Factors، ومعرفة وفهم العوامل التي تشكل مفتاحاً لنجاح عملية التغيير. والقيادة الادارية العليا في قيامها بعملية التغيير يجب

أن تعزز التزام الأفراد بذلك، وكذلك التواصل معهم بالإضافة الى تعزيز ثقافة المؤسسة.

إن تطبيق ادارة الجودة الشاملة بشكل جيد لا يعود فقط للالتزام بل للتخطيط وللآلية والمهارة والميكانزم المطبق. كما ان العوامل المهمة او الخطوات التي يجب أن لا تهمل أبدا في الهيكل التنظيمي للمنظمة هي؛ جمع المعلومات، وإدماج تكلفة الجودة و فرق العمل ونظام الجودة والتدريب. ومن المهم جدا عند البدء في تطبيق نظام تحسين الجودة ان يكون هناك توازن بين هذه العناصر الثلاثة نظام الجودة و فرق العمل وادوات الجودة. فهذا يعني أنه عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمة ما يجب أن تدمج مع استراتيجية المنظمة من خلال فهم بنية العملية الإدارية واشراك الأفراد في العملية. وعلى القيادة من خلال عملية التحليل والتقييم الذاتي أن تعتمد الى عملية القياس وتحديد الفرص للتحسين ودمج الأفراد أيضا في هذه العملية. فالفرص التي يوفرها المحيط من المفروض أنها تستغل في عملية التحسين أو اعادة الهندسة /التصميم، وقياس الأداء أيضا يجب ان يعتمد على العملية في حد ذاتها وكذلك على التغذية الراجعة . (Oakland, 2003)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني تغيير ثقافة المؤسسة فالثقافة في اي مؤسسة تعتمد على عدد من العناصر؛ سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم ومعايير النتائج لفرق العمل والقيم السائدة المتبناة من المؤسسة وقواعد العمل المنظمة التي تسمح بتطور المؤسسة ومناخ العمل. فأي مؤسسة هي بحاجة الى رؤية تضم الدليل العملي للفلسفة المطبقة والقيم الاساسية والمعتقدات والقواعد المحددة للعمل، ومناخ العمل، الرؤية والرسالة. وتتوقف فعالية المؤسسة على مدى تحكم الأفراد في القواعد وتحركهم تجاه الأهداف والغايات المشتركة، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على المراقبة الداخلية والخارجية للأفراد، وبالتالي فإن كل فرد هو مسؤول على عمله وأدائه. والتغيير لن يكون سهلا بل يحتاج إلى علاقات المسيرين وجهد كبير للقيام بذلك، وفي المقابل إذا أعطي العمال الفرصة ليكونوا جزء من عملية اتخاذ القرار وتم ربط ذلك بالاحترام والحفاظ على كرامتهم واعطائهم الفرصة ليتعلموا الرشادة الى جانب الاعمال (Pierrec, 1991)

اثبتت الدراسات ان قيادة التغيير الى النجاح يتطلب وجود الرؤية و خلق احساس بضرورة التغيير فالرؤية تساعد على جهود التغيير؛ وتطويرها . ويمكن القول أن القيادة هي الرؤية فمسيرى الغد ليس كما كانوا في الماضي (ارجع الى النقاط اربعة عشر لـ (Deming)، الرؤية هي عامل حرج في أي مستوى من مستويات

المؤسسة و القيادة تدرك ان التغيير الجذري للمؤسسة يجعلها تحصل على مكانة اليوم كفرصة تقربها أكثر الى الجودة الشاملة. فالرؤية كما هو معروف هي الصورة الحية والمستقبلية الممكنة للمنظمة في الذهن، وهي حلم واساس مرغوب فيه، هذا الإحساس مبني على طريق طويلة انطلاقاً من الواقع الحالي للمؤسسة لكن بكل تأكيد هذا الحلم ليس من قبيل الأحلام غير قابلة للتحقق بل هو قابل للتحقق. والرؤية يجب ان تكون واضحة وجاذبة للعاملين في المنظمة، من المفروض أن تكون مرتبطة بحاجات الزبائن وتغطي استراتيجية المؤسسة لتحقيق رسالتها. ويجب أن يضعها الجميع. وجودة القيادة تعني عدم وضع الرؤية بشكل منفرد، فبالإمكان رسمها مع المواهب التي تملكها المؤسسة أو تطويرها معهم، وفي الحقيقة هناك الكثير من المنظمات التي تميل الى وضع رؤية بسيطة انطلاقاً من المثل الذي يقول قم بالشيء الذي تستطيع فعله فقط و المادة الخام موجودة عند جميع القادة في كل مستويات المؤسسة، فلا عجب إذن أن يتم التطوير انطلاقاً من الأفراد، فربما تكون الخطوة الأولى هي الإستماع للآراء. القائد الذي يطرح أفكار الأفراد للنقاش يحصل على رؤية أفضل تكون مقبولة لديهم. أما الخطوة الثانية فهي غرس هذه الرؤية في جميع أفراد المؤسسة، وفي حال مشاركتهم في الخطوة الأولى فإن هذا من شأنه أن يسهل الخطوة الثانية أكثر، فعلى القائد ألا ينظر إلى الأفراد على أساس أنهم ألواح حجرية يمكنه أن يملئ عليهم ما شاء، كما يجب يجب ان تكون خطوط الإتصال مفتوحة. فالقائد الذي يملك الفضول لديه أفضلية لمعرفة طريقة تفكير أفراد في المنظمة.

(R.Evans, 2008)

نقل هذه الرؤية للعاملين: يرى صاحب كتاب التحكم في التغيير The change masters أنه قبل تحسين الجودة أو تغيير ثقافة المؤسسة أو توجيه الإدارة، والأفراد في كل المستويات يجب أن يتشاكوا في الرؤية (Pierec, 1991). وإن سلوك الجودة أو الإلتزام بجودة القيم في المؤسسة يفرض أن تكون القيم مثل الزبون، والتحسين المستمر، وفرق العمل لها الوزن الحقيقي في تفكيرنا ومنظومتنا القيمية، فالقائد الذي يدعوا لمثل هذه القيم عليه ان يحتضنها حقاً ولا يكتفي بالأقوال عند القيام بالتغيير لأنّ الأفراد حساسين لأي كلام فيه كذب أو نفاق، فالقائد بإمكانه أن يتكلم لمائة ساعة يشرح فيها إلتزامه بالجودة لكن كلامه سيكون سطحي وغير ملائم للوجدان، ففي دراسة Garvin David وجد أن جودة المنتجات في المنظمة لها علاقة كبيرة بجودة القيم المعبر عنها من طرف

المسيرين (R.Evans, 2008). وتمكين الآخرين من العمل وفق هذه الرؤية والتخلص من العقبات التي تعترض سبيل التغيير. وتغيير الأنظمة التي تهدد هذه الرؤية وتهدمها بتشجيع الإقدام على المخاطرة والأفكار والأنشطة والأعمال غير التقليدية. (سادلر، 2008)

2.2 قيادة ذات سلوك إبداعي تمكيني

إن استعراض أبعاد التمكين وما تحمله من متغيرات في نظم المؤسسة وثقافتها وبنائها الهرمي يجعلنا ندرك أن رحلة التمكين ليست بالأمر الهين طالما أنها تشكل استراتيجية تحتاج لتنفيذها إمكانيات ومتطلبات كبيرة لإنجاحها وإلا غدت مغامرة مكلفة إن فشلت، ويتطلب تطبيق استراتيجية التمكين من القيادة ما يلي: (Mokhtarian, (2011)

- وجود أهداف واضحة: حيث إذا لم يكن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة والموظفين أو أن أهدافهم ليست واضحة فانه من المعتقد أن الموظفين لن يعملوا بكامل قواهم وإمكانياتهم.
- النمذجة: على القادة استغلال الفرص وتدريب موظفيهم على يد موظفين ناجحين لديهم لنمذجة العمل
- الدعم: على القادة دعم العاملين في حل المشاكل التي تعترضهم.
- الإلهام العاطفي: يرى (Thomas and Velthouse (1990 بأن الأسباب النفسية هي الدافع للفرد، وبالتالي من المهم زيادة التحفيز الفردي والأخلاقي والرضا والالتزام والإبداع لدى الموظفين لأنهم يُعتبرون القدرات التنافسية للمؤسسة.
- توفير المعلومات وإتاحتها: مشاركة الأفراد في جمعها هي جزء أساسي من تمكين الموظفين.
- إمكانية الوصول إلى الموارد: وجود الموارد المناسبة لجعل الموظفين يؤدون مهامهم بأفضل طريقة، لذلك ينبغي تزويدهم بالموارد اللازمة وإمكانية الوصول إليها.
- تفويض السلطة: بعض الباحثين يرون أن التمكين هو تفويض للسلطة و لاتخاذ القرار، في حين هناك من ينظم إلى المؤسسات من أجل السلطة، والتفويض واحد من الأدوات التي تجعل الفرد يشعر بالسلطة والقوة.
- نظام المكافآت: وفق (Conger and Kanungo (1988)، عندما لا تمنح المؤسسة مكافآت أو بشكل لا يتناسب مع كفاءات الفرد فإن الإحساس بالإحباط يرتفع عند الموظفين.
- إدارة تشاركيه: إن الحكمة تقول إن تضافر جهود الأفراد والجماعات يؤدي إلى كسب مزيد من الدعم مما يخلق أفضلية الزيادة synergy .

- بناء فريق: يمكن للحالات الاجتماعية والسياقية contextual ، وخصائص الأفراد في حال التفاعل فيما بينها أن تؤثر على عملية التمكين.
- هيكل العمل: في المؤسسات التي تعتمد على التمكين كأسلوب، يتم تصميم هيكل للعمل بحيث يسمح للعامل أن يؤدي متطلبات وظيفته بالشكل المطلوب ويصل الى النتائج المرغوبة.
- التقييم وإبداء الملاحظات هو عامل مهم في تمكين الموظفين.

3.2 القيادة المستندة الى الفكر الاداري الاسلامي

يستمد الفكر الإداري الإسلامي أصوله من القرآن والسنة وإجماع الصحابة، ويسعى لتحقيق التوازن والشمول، فهو ثابت في أصوله ومراميه ومتجدد في أفكاره ومبادئه المستندة على توجيهات واجتهادات مفكرين متشبعين بأصوله. فيعرف الفكر الإسلامي بأنه كل ما أنتجه فكر المسلمين منذ مبعث الرسول صلى الله عليه وسلم إلى اليوم في المعارف الكونية العامة المتصلة بالله سبحانه وتعالى والعالم و الإنسان والذي يعبر عن اجتهادات العقل الإنساني لتفسير تلك المعارف" (محسن، ، 1996). كما يعرف بأنه نتاج نشاط العقل الإنساني للفرد المسلم في تفاعله مع القرآن والسنة والواقع المعيش من حيث الفهم والتفسير (مراد، دون سنة نشر). والفكر الإداري هو التأمل والتفكر في مجال الإدارة في وقت معين من مبادئ ونظريات أثبتت التجارب صحتها، كذلك فإن الفكر الإسلامي يركز بصفة عامة على مراجعات دقيقة لمواجهة التيارات الفكرية المعاصرة، فهو لا يتأثر بأي اتجاه بل يتصدى لأي فكر بالتصحيح اذا انحرف، في ضوء مبادئه وقواعده الأساسية كما جاء في القرآن والسنة، وبذلك يكون الفكر الإداري الإسلامي بهذا الوصف قد تناول جوانب الحياة الانسانية بالتنظيم من الناحية العقائدية والاخلاقية والروحية بحيث يساعد الفرد على أن ينشأ انسانا سويا يتحمل مسؤوليته في الحياة في أي موقع من العمل. فهو في أحد جوانبه يُعرف الانسان بنفسه فيساعده على تأمل ذاته ثم التفكير فيما حوله فيهدب سلوكه. إن اكتشاف المواهب الانسانية والقواعد الاساسية في السلوك الانساني في هذه الحياة هو بلا شك نتيجة هذا التفكير والتأمل ، هذا الفكر الصافي الذي يجعله يستطيع ان يميز بين الخطأ والصواب والضار والنافع والحق والباطل، ومن الناس من حرمهم الله بعض او كل هذه المواهب فلا يستطيع ان يعمل بفكره، وانما يلجأ لغيره يفكر له وبذلك يصير خاضعا له . والفكر الإداري الإسلامي يمتد بالضرورة الى سائر المجالات الادارية بمفاهيمها المختلفة وعلى وجه الخصوص المفهوم الاجتماعي الذي يتمثل في العلاقات الإنسانية التي تعنى بتأكيد القيم الإنسانية في الإدارة.

أثر السلوك القيادي الإبداعي الداعم لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة بنك البركة الجزائري)

وإذا كان الشمول والعمومية والدوام والاستمرار من خصائص الإسلام فإن الفكر الإداري الإسلامي يكون جزء من الفكر الإسلامي ككل تعمل مبادئه في إطاره وهذا ما تستطيع أن تلمسه بسهولة ويسر باهتمام الدين الإسلامي بالإنسان وبإصلاح النفس وإصلاح المجتمع.

والفكر الإداري كجزء من الفكر الإسلامي يحظى بنصيب كبير من الإهتمام ليس فقط لأن الإدارة الحديثة علم له أسسه ومبادئه، وإنما كذلك لأن الإدارة تقوم على العلاقات الإنسانية وسلوك الأفراد في كل ما يأتونه من قول أو فعل في إطار المقومات الإسلامية والالتزام فيها بالنهج الإسلامي الذي يعتبر من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإسلامية . (مرسي، 1990)

3. متطلبات تطبيق الجودة الشاملة

متطلبات الجودة الشاملة أو كما يسميها البعض العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة والتي إن توافرت في مؤسسة إلا وكان لها الأثر الكبير في نجاح هذه الفلسفة، غير أن الإشكال القائم هو كيفية تحديد وعد هذه العوامل. وفي بحثنا انطلقنا من آراء رواد إدارة الجودة الشاملة، وكذا من معايير الجوائز الجودة العالمية. وحولنا حصرها في الآتي:

التزام الإدارة العليا : يجب أن يكون هناك التزام من الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن يكون هذا الالتزام ظاهر للعيان وفي جميع مستويات الإدارة. والقيادة يجب عليها التوقف عن ترديد شعارات الجودة وأن تعمل أكثر، وهذا ما سيجعل الصورة واضحة لدى العاملين بشأن التزام الإدارة، والأمر يتطلب بعض الوقت للقيام بتغيير ذهنيات وسلوكيات الأفراد ومع المثابرة ستصل الرسالة قوية إلى العاملين بشأن التزام القيادة (Pekar, 1995 P8).

التخطيط الاستراتيجي: وكما هو معروف بأن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لابد وأن تكون لديها خطة استراتيجية

واضحة المعالم لذا فقد حدد Mintzberg, Henry خمسة مفاهيم للإستراتيجية كل منها يبدأ بالحرف (P) في مقالته (P for Strategy 5) وهي تتضمن (Henry, 1987)

- (Plan): خطة توضع لتحديد سبل التصرف والخطوط العريضة للإستراتيجية والهدف المراد الوصول إليه
- الآلية (Ploy) : وتعني طريقة التحرك في ظل المنافسة القائمة بين المؤسسات لتحقيق الهدف.
- النموذج (Pattern): إننا في إدارة الجودة الشاملة نسعى لتطبيقها على أرض الواقع كهدف استراتيجي فما هو النموذج أو الطرق التي يمكننا من خلالها القيام بذلك .

- التموقع (Position): الموقع المرغوب الذي تريد المؤسسة أن تصل اليه عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- التصور (Perspective): وهو التصور الذي يربط الأجزاء المختلفة ربطاً منطقياً صحيحاً وفق الأهمية النسبية لكل جزء ، مما يساعد في التطبيق الجيد والصحيح لهذه الفلسفة.

التركيز على الزبون: بينما تبدأ الإدارة عن طريق النتائج بالربح والخسارة والعائد على الاستثمار، يبدأ قادة الجودة بالزبون، ينبغي مقابلة هدف الجودة وتجاوز حاجات هذا الأخير وتوقعاته عن طريق قيادة الجودة، من أجل منحه القيمة النهائية، والعائد سوف يأتي لاحقاً حالما يتفاخر الزبائن بجودة منتجات الشركة وخدماتها. والمقصود بالزبائن في مؤسسات الجودة، الزبائن الخارجيين وهم الذين يشترون أو يستخدمون المنتجات أو الخدمات، والزبائن الداخليين هم العاملين أو الرفاق الذين يصنعون أو يقدمون خدمات (الحداد، 2009).

، تشكيل فرق العمل: توجد الفرق في كل مكان في تنظيمات الجودة الشاملة في القمة وفي أسفل الهرم الإداري، وفي كل وظيفة وقسم والسؤال الذي يطرح نفسه لماذا وجدت مثل هذه الفرق الكثيرة ؟ تتميز فلسفة الجودة الشاملة بالاعتماد المتبادل لأجزاء التنظيم المختلفة والعمل مع بعض لتلبية احتياجات العميل التي نادراً ما يلبها العاملون المقيدون بتخصص واحد، وتطور الفرق يؤدي إلى الإحساس بالمسؤولية أكبر لتحقيق الأهداف وتأدية المهام، وباختصار لتوفر الفرق منافع متنوعة خير من الأفراد الذين يعملون بمفردهم، وتترك مؤسسات الجودة الشاملة أن مساهمة العاملين المحتملة تكون أكبر كثيراً من التنظيم التقليدي لهذا تلج إلى تكوين الفرق للاستفادة من مميزات، إضافة إلى ذلك تتطلب البيئة التنافسية للأعمال الحديثة مرونة ورد فعل سريع للتغير في طلبات العملاء، ويمكن للفرق الاستجابة السريعة لذلك (دين، 2009 p36)

التحسين المستمر: ويتم التحسين المستمر بالتركيز على العمليات ومن خلالها تتحقق تحسينات نوعية إلى أن تصبح العملية مثالية إلى حد ما، وكما هو معلوم فالعمليات مترابطة، التصميم والتصنيع والتسويق وخدمة العملاء. فكل تحسين في عملية معينة من هذه يؤدي إلى تحسين عام في المؤسسة، وكل موظف هو مسؤول عن الجودة، والأمر نفسه للأقسام وهذا ما يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة (CHvala, 1996 p12)

التدريب: التدريب هو واحد من العوامل الحرجة التي تضمن نجاح وتطوير فلسفة الجودة، والقادة والعاملين بحاجة للقيام بعملية تدريب على مبادئ الجودة وكيفية استخدام أدوات الجودة. ويعتبر التعليم والتدريب نشاطاً مستمراً وداعماً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، والملاحظ أننا أمام عمليتين الأولى وهي التعليم الذي يهدف إلى تزويد

أثر السلوك القيادي الإبداعي الداعم لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة بنك البركة الجزائري)

العاملين وعلى كافة مستوياتهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها ومستلزمات تطبيقها. والثانية هي التدريب المستمر ويهدف إلى تمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بمختلف فئاتهم وكيف يحققون النجاح. (CHvala, 1996 p12) وجود نظام للقياس: ينبغي على الإدارة العمل على إيجاد آلية للقياس لتتمكن من تتبع أي تقدم في الأداء أو الإنجاز، فعملية القياس لا بد وأن تكون مفهومة من طرف المساهمين فيها، فمثلا ينبغي أن تقاس تكلفة الجودة Critical Performance Indicators بالدولار ومقارنتها مع العديد من القيم الأساسية مثل تكلفة المبيعات أو تكلفة التصنيع، مثال آخر على قياس استغلال الوقت (Critical Performance Indicators) وذلك بتتبع الطلبات التي يتم شحنها إلى العملاء في التواريخ المحددة، وأيضا يمكن قياس مدخلات التصميم الهندسية في قسم التصنيع أو من خلال العملاء والموردين وهم وسيلة جيدة لمعرفة احتياجات عملائك

،المشاركة: واحدة من أهم الأعمال والمسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة هو الاعتراف بمجهودات وأداء موظفيها التي يمكن أن تساهم في نجاح المؤسسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تمكين وإشراك العاملين، ولعل أفضل الطرق لإظهار التزام الإدارة بتمكين وإشراك العاملين هو السماح لهم بتشكيل فرق عمل يتم من خلالها تقييم نظم التشغيل واقتراح البدائل، وعلى كل المستويات وينبغي تعزيز تواجد فرق عمل لتحسين أداء المنظمة وأداء أفرادها ومؤشرات الأداء الحرجة بصفة عامة. (Pekar, 1995 P8)

فعالية نظام الاتصالات: أي وجود نظام اتصال فعال بين المؤسسة و باقي المؤسسات الأخرى، أو في المؤسسة في حد ذاتها بين الرئيس ومختلف العمال، حيث ينبغي أن يكون قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن ما حققه العاملون لمروسيهم في الوقت المناسب. ومن الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية الذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعالة إيماناً منها بأنه الجهاز العصبي لها (جودة، 2009)

4. دراسة حالة بنك البركة

1.4 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون من القيادات الإدارية العليا والوسطى في بنك البركة، حيث تم اعتبار المدراء المركزيين ورؤساء المصالح في المقر المركزي لبنك البركة بين عكنون ومدراء الوكالات على المستوى الولائي قيادة عليا، في حين تم اعتبار العاملين في الوكالات الولائية كرؤساء المصالح قيادة إدارية وسطى، وقد حاول الباحث أن

يأخذ المجتمع ككل للدراسة لكن عدم تفرغ الإطارات البنكية أدى به إلى الإكتفاء بعينة للدراسة. وقد بلغ عد الاستثمارات الموزعة 110.

2.4 أداة الدراسة

1.2.4 خطوات بناء الأداة

- تحديد مفهوم متغيري البحث وهما العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، والسلوك القيادي الإبداعي، فقد حددهما الباحث بما يأتي:
العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة هي العوامل التي إن لم تتوافر في مؤسسة فلن يكتب النجاح لفلسفة الجودة الشاملة النجاح.
- القيادة ذات السلوك الإبداعي هي القيادة التي تسعى للتغيير في طرق العمل نحو مزيد من التمكين للعاملين، مستندة في عملياتها السابقة على الفكر الإداري الإسلامي.

2.2.4 تحديد أبعاد كل متغير

- العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون، تشكيل فرق العمل، التحفيز، مشاركة العاملين، التدريب) أما القيادة ذات السلوك الإبداعي: (قيادة ذات سلوك إبداعي تغييري، قيادة ذات سلوك إبداعي تمكيني، قيادة ذات سلوك إبداعي مستند إلى الفكر الإداري الإسلامي).

3.2.4 مصادر الحصول على العبارات

- الأدب النظري ودراسات سابقة متعلقة بالعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة والقيادة الإبداعية.
- مراجعة بعض المقاييس العالمية والعربية ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث.
- معايير جوائز الجودة العالمية وجائزة الجزائر للجودة.
- خبرة الباحث الشخصية في مجال الإدارة واحتكاكه بخبراء المكتب الدولي للعمل.

4.2.4 صدق أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكد من مدى صدق أداة الدراسة وقد تحقق الباحث من نوعين من الصدق وهما:

- الصدق الظاهري: تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال الإدارة من أساتذة جامعيين وإداريين، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء رأيهم من حيث : مدى وضوح الفقرات ،شمولية الأداة، مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، مدى مناسبة تدرج البدائل

أثر السلوك القيادي الإبداعي الداعم لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة بنك البركة الجزائري)

- الثبات : و قد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الفا كرونباخ حيث معامل الثبات يوضحه الجدول الموالي.

جدول رقم 01: يوضح معامل الفا كرونباخ

البيان	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
قيادة مستندة الى الفكر الاداري الاسلامي كسلوك ابداعي	13	.945
قيادة مغيرة كسلوك ابداعي	9	.958
قيادة ممكنة كسلوك ابداعي	11	.857
متطلبات الجودة الشاملة	48	.975
المجموع	91	.988

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق تم التأكد من ثبات أداة الدراسة ومن مصداقيتها ويلاحظ من الجدول ان كل الابعاد المدروسة جاءت قيمها اكبر من 60% فجاءت قيمة الفا كرونباخ الإجمالية 0.98

5. اختبار الفرضيات

لا توجد علاقة بين القيادة ذات السلوك الابداعي ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي $\alpha \leq 0,05$.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis

سيتم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين الفكر الإداري الإسلامي و التغيير، والتمكين وتبني إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 02: ملخص النموذج

النموذج	R	R^2	Adjusted	Std. Error of the Estimate
	.978 _a	.957	.956	.15782

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.97 ومعامل التحديد R^2 وهو يساوي 0.95 واخيرا معامل التحديد المصحح R^2 - والذي بلغ 0.95 مما يعني ان المتغيرات المستقلة (التفسيرية) (الفكر الاداري الاسلامي، التمكين، التغيير) استطاعت ان تفسر 0.95 او 95% من سلوك المتغير التابع اي العوامل الحرجة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، و 5 % الأخرى تعزى إلى عوامل مختلفة.

جدول رقم: 03 تحليل التباين ANOVA

النموذج	مجموع الربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	F	Sig
الانحدار	46.426	3	15.475	621.298	.000a
البواقي	2.067	83	.025		
المجموع	48.493	86			

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يمثل الجدول رقم 03 تحليل التباين ANOVA والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F ($P.value \leq .000$) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

وكما يوضح الجدول أن الاختبار دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تقول أن هناك علاقة قوية وأثر لأبعاد السلوك القيادي الإبداعي على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورفض الفرضية العدمية، فالقوة التفسيرية للنموذج بلغت 95,7% وهو ما معناه أن القادة الإداريين في المستويات العليا والوسطى لديهم إدراك كبير لأهمية هذه الأبعاد في توفير العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. فمن وظائف الانحدار الخطي المتعدد فحص قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى أنه يعمل على تأطير هذه العلاقة في نموذج رياضي يستخدم في التنبؤ.

ويوضح النموذج الرياضي لتوفير العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة ذات سلوك إبداعي مدى تأثير تطبيق كل بعد من أبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي في توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في المستويات العليا والوسطى في بنك البركة، ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجداول السابقة:

$$\text{Leadership for } 0.431 = 0.308 + \text{Requirements apply TQM leading empowering. change} + 0.294 \text{ leading Islamic} + 0.104$$

العلاقة ذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي والعوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ($p \text{ value} \leq 0.05$) ، وهذا يعني أن القيادة ذات السلوك الإبداعي في سعيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوفير العوامل الحرجة عليها ممارسة التغيير في عملياتها الإدارية والإبتعاد عن الطرق الإدارية المألوفة والمعتادة، مما يساهم في توفير جو مناسب للعمل والإبداع، وعليها أيضا أن

أثر السلوك القيادي الإبداعي الداعم لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة بنك البركة الجزائري)

تسعى إلى التمكين للعاملين من خلال هذا التغيير ليتسنى لهم ممارسة أعمالهم بشكل أفضل وهذا ما يساعد على الإبداع، ولا شك أن أداء العمل إذا انطلق من أوامر الشريعة السمحاء ومن ديننا الحنيف سيكون له أثر في سلوك الأفراد والقادة، فمن المهم جدا أن يكون التغيير والتمكين مستندا على الفكر الإداري الإسلامي لتسريع وتيرة التغيير وتقبل فكرة التمكين.

ولقد جاءت القيادة ذات السلوك الإبداعي التمكيني دالة احصائيا $0.03 \leq 0.05$ حيث أن التوجه الى التمكين بنقطة واحدة يؤدي إلى الزيادة في توفر العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة بـ 10%. وقد جاءت القيادة ذات السلوك الإبداعي التغيير دالة احصائيا $0.00 \leq 0.05$ حيث أن التوجه إلى التغيير بنقطة واحدة يؤدي إلى الزيادة في توفر العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة بـ 43.%. وقد جاءت القيادة ذات السلوك الابداعي المستند على الفكر الإداري الإسلامي دالة احصائيا $0.00 \leq 0.05$ حيث أن التوجه إلى الفكر الإداري الإسلامي بنقطة واحدة يؤدي إلى الزيادة في توفر العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة بـ 29.4%.

جدول رقم 04 : المعاملات

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	R2	Beta	T	Sig
التغيير	متطلبات تطبيق	.431	.957	.571	8.480	.000
التمكين	إدارة الجودة	.104		.098	2.168	.033
الفكر الإداري الإسلامي	الشاملة	.294		.338	338	.000
.308 (Constant)		.064			4.796	.000

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

6. النتائج و التوصيات

من خلال تحليل الاستبيان وجدنا أن هناك علاقة وأثر بين أبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي؛ التغيير و التمكين والاستناد على الفكر الإداري الإسلامي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث وجدنا أن المتغيرات المستقلة تفسر 95 % من المتغير التابع، وهذا معناه أنه في حال القيام بالتغيير في طرق التسيير والتوجه نحو التمكين أكثر للعاملين والانطلاق دائما من التراث الإداري الإسلامي واستغلاله أحسن استغلال في القيام بهذه العملية فإننا نكون قد وفرنا 95 % من العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتختلف درجة وأثر كل متغير من المتغيرات السابقة في العوامل الحرجة حيث يفسر التمكين تقريبا 10% من الأثر، أما الفكر الإداري الإسلامي فيفسر

تقريباً 29% من الأثر، في حين يفسر التغيير النسبة الأكبر بحوالي 43%. ومنه نقول أن هناك:

- أثر متوسط لبعد الفكر الإداري الإسلامي تجاه العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - أثر منخفض لبعد التمكين تجاه العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - أثر كبير نوعاً ما لبعد التغيير تجاه العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التوصيات

- الاهتمام بأبعاد القيادة الإبداعية بشكل عام؛ التي درسها الباحث والتي لم يدرسها وان تكون أساساً للتطوير والتميز.
- نشر وترسيخ ثقافة الفكر الإداري الإسلامي واللجوء إلى تراثنا الإداري بصفة عامة والإتقان والجودة بصفة خاصة، ليطلع القادة والعاملين على أهمية وقداسية الإتقان والجودة في المجال الإقتصادي والديني.
- العمل أكثر على تمكين العامل ومواصلة العمل بسياسة الباب المفتوح ورفع كل الحواجز إتجاه الموظفين والذين هم الزبائن الداخليين للبنك؛
- الذهاب خطوة بخطوة وتهيئة الظروف المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على إزالة العوائق بالتدريج حتى نضمن نجاح هذه السياسة وحتى لا تصبح روتين مثل الفلسفات الأخرى
- ضرورة الإطلاع على الأفكار الإدارية الغربية والعمل بها، وإن وجد ما يمكن إضافته من التراث والفكر الإداري الإسلامي فلم لا، ويضرب الباحث بفكرة احتساب الأجر عند الله الذي لم يستوفه صاحبه في الدنيا فيحتسبه عند الله وسيوفى إليه أضعافاً مضاعفة فهذا من شأنه أن يحفز العاملين على العمل.

Bibliographie

- CHvala, W. J. (1996 p12). *total Quality in marketing*. St Luise Press.
- Edward E, A. (2006). *An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students, A dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational leadership.*, Northern Arizona University.
- Henry, M. (1987). The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*; Fall ; 30, 1 , 11.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review* , 11.

أثر السلوك القيادي الإبداعي الداعم لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة بنك البركة الجزائري)

Mokhtarian, F. M. ((2011)). Effective factors on psychological aspects of employee empowerment. Case Study: employee's point of views in one of the sub-organizations of Iranian Ministry of Science, Research and Technology. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , pp. 786 – 790.

Oakland, J. S. (2003). , *total quality management text with cases*, , p346. 3rd edition: USA.

Pekar, J. P. (1995 P8). Total Quality Management. *Guiding Principles for Application* . ASTM Manual Series.

Pierce, R. J. (1991). *Leadership, Perspective and restructuring for total quality management*,. USA: ASQC Quality Press,.

R.Evans, J. (2008). quality ,performance excellence: , . *Thomson management organizations and strategy* , 421-423.

جودة م. ا. (2009). *إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات*. الاردن: وائل للنشر.
دين، ج. (2009 p36). *الجودة الشاملة*. السعودية: دار المريخ.
زعيمي اخرون مراد. (دون سنة نشر). *علم الاجتماع من التغريب إلى التأصيل*. الجزائر: دار المعرفة.
سادلر، ف. (2008). *القيادة*؛ مصر: مجموعة النيل العربية، ط1، 2008، ص .
عبد الحميد محسن. (، 1996). *تجديد الفكر الإسلامي*، ص 91. واشنطن: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
عواطف إبراهيم الحداد. (2009). *إدارة الجودة الشاملة*. الاردن: دار الفكر.
مرسي م. ع. (1990). *الإدارة في الإسلام*. لبنك الاسلامي للتنمية، جدة السعودية: المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب.