

الابتكار في التدريب والتعليم لإدارة الجودة الشاملة
(دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية)

أ. أمينة عدنان - جامعة معسكر

الملخص:

يهدف بحثنا هذا إلى معرفة ما إذا كان التدريب والتعليم الموجودين في البنوك الجزائرية ملائمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتم التطرق إلى جانبيين، الجانب النظري الذي خص مفاهيم البحث وأدبياته، والجانب الميداني الذي تضمن عرضاً لمنهجية البحث وأهم استنتاجاته وتوصياته. وقد بني البحث على فرضية رئيسية تمثلت في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التعليم والتدريب الموجودين بالبنوك الجزائرية وبين التعليم والتدريب المطلوبين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولغرض اختبار فرضية البحث فقد تم أخذ عينة من خمسة (5) بنوك عمومية جزائرية كما تم اختيار 100 موظف وتوزيع استبانات عليهم تم استرجاع 93 استبانة منها.

Abstract :

This research represents an attempt to know if there are training and learning in the Algerian banks, and if they are really suitable for the application of Total Quality Management.

The research covers two areas : the theoretical aspect related to the research concepts and related literature, and the applied aspect which includes an explanation of the research methodology, results, and most important conclusions. The study was based on one major hypothesis: "there are no statistically significant differences between the learning and training within Algerian banks and between the learning and training required for the application of Total Quality Management".

To test the research model and hypothesis, a sample of five (5) Algerian banks was selected. In addition, 100 employees were selected.

To obtain the data related to the research, we used questionnaires that were distributed to the employees in the banks under study.

المقدمة:

لقد تغير العالم اليوم ولم تعد المنظمات تعمل في بيئة مستقرة، وأصبح بالإمكان التنبؤ بالمستقبل بسهولة، وقد ظهرت متغيرات بيئية عديدة في القرن الواحد والعشرين والتي نتج عنها تهديدات أكثر من الفرص، وبالتالي أصبحت المنظمات تواجه تحديات كبيرة. وقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة في إحداث تغيير في الفكر الإداري، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغيير أو قبول الفلسفة الجديدة والعمل على تحقيق التطبيق الناجح. وقد عملت العديد من المنظمات على عقد برامج تدريبية مكثفة لموظفيها لشرح فلسفة الجودة الشاملة.

كما أن التدريب والتعليم خيار من ضرورات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي، وهما عنصران هاما يرتبطان بإدارة الجودة الشاملة، ولهذا على المنظمة تدريب وتعليم موظفيها وتوعيتهم بمفهومها وأهميتها.

إن تدريب وتعليم الأفراد لتطوير أدائهم هو ضرورة ملحة لتحسين وتطوير عمل المنظمة حيث يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات من خلال التدريب المستمر وتوفير البرامج التدريبية المناسبة. ويجب أن تكون عملية التدريب موجهة نحو التغيير في السلوك.

إشكالية البحث:

هل هناك فروق جوهرية بين التدريب والتعليم الموجودين حاليا والتدريب والتعليم المطلوبين لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟

فرضية البحث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التعليم والتدريب الموجودين بالبنوك الجزائرية وبين التعليم والتدريب المطلوبين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مصطلحات البحث:

التدريب والتعليم: هي عملية شاملة ومستمرة وشكل من أشكال تنمية الموارد البشرية. **الابتكار:** يمثل تطوير وتطبيق للأفكار الجديدة من خلال العاملين أي هو قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع.

إدارة الجودة الشاملة: هي مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية والأدوات الفنية والأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء وتدعيم مناخ إيجابي.

1- التدريب والتعليم:

1-1- الفرق بين التدريب والتعليم:

في الحقيقة ليس هناك حدود فاصلة بين التدريب والتعليم، فكلاهما يحاول إحداث تغيير في السلوك وكل منهما يكمل الآخر، كما يوجد بينهما ارتباط قوي حيث يعتبر التعليم المدخل الأول لعمليات التدريب المنظم، ويعتمد التدريب في نجاحه إلى حد كبير على مدى ما تلقاه المتدرب من ثقافة ومعارف عامة في دور التعليم. فالتدريب غالبا ما يبدأ حيث ينتهي التعليم. أما الفرق بينهما فهو أشبه بالفرق بين التربية والتعليم، فالتربية تأخذ معنى أشمل من معنى التعليم، فهي تهتم بجوانب كثيرة من جوانب شخصية الإنسان، كالجوانب العقلية والنفسية والجسمية والاجتماعية والخلقية... بينما التعليم يأخذ معنى أقل شمولاً من معنى التربية، فهو يهتم بالجوانب العقلية المعرفية وما يتبعها من حقائق وأفكار ومعلومات، وكذلك الفرق بين التعليم والتدريب، فالأول أكثر شمولاً من التدريب، فالتعليم يحاول إعطاء أرضية واسعة عن الجوانب المعرفية، بينما التدريب يتناول جانباً معيناً ومحدداً لموضوع معين. كما أن التعليم

يهتم بتنمية القدرات ويحاول اكتشاف الاستعدادات الكامنة، بينما يركز التدريب على تنمية المهارات بشكل خاص وفعالها.

1-2- التدريب:

يعتبر التدريب من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وتنفق المنظمات أموالاً باهظة في تدريب الموارد البشرية، ويشهد العالم الآن ما يطلق عليه الثورة التدريبية بمعنى أن هناك برامج تدريبية عديدة تنظمها المنظمات المختلفة وموازنات كبيرة، وكذلك من مظاهر الثورة التدريبية وجود مداخل وأساليب وتقنيات حديثة متعددة لا بد من استخدامها إذا ما أريد للتدريب أن يحقق أهدافه بشكل فعال (درة والصباغ، 2007: 303).

1-3- التعليم:

التعليم هو عملية التزويد بالمعرفة والمساعدة على الفهم، وبشكل عملي يوجد شكلان مختلفان من التعليم يمكن أن تقوم المنظمات بتقديمهما للموظفين، وهما:

- الدراسات العليا: هي عبارة عن دورات دراسية يحصل فيها الموظفون على مؤهلات دراسية رسمية وموثقة.

-الدورات الدراسية القصيرة المصممة لتقديم المزيد من المعلومات أو فهم النظريات والمبادئ وطرق تطبيقها(المرجع العالمي لإدارة الجودة، 2007: 62).

1-4- مواصفات التدريب والتعليم:

تتمثل الخصائص التي يجب أن يمتلكها الموظف فيما يلي:

- 1-المعرفة: قد تكون معرفة مهنية، تقنية أو تجارية، أو قد تكون حول الاقتصاد أو التجارة أو بيئة السوق، كيفية تشغيل الآلات، المواد أو الأدوات المستخدمة، أو الإجراءات التي يجب اتباعها، والعملاء والمستهلكون والمزلاء أو المرؤوسون والعوامل التي تؤثر على سلوكهم، أو أنها قد تشير إلى المشاكل التي قد تحدث وكيفية التعامل معها.
- 2-المهارات: ما يحتاجه الموظف للقيام بالعمل إن أمكن تحقيق النتائج واستخدام المعرفة بفاعلية. يتم بناء المهارات تدريجياً عن طريق تكرار التدريب أو الخبرات الأخرى. وقد تكون يدوية أو ثقافية أو ذهنية أو إدراكية أو اجتماعية.
- 3-الاتجاهات: إمكانية التصرف أو الأداء بطريقة تتوافق مع احتياجات العمل (ارمسترونج، 2003: 613-614).

1-5- خيارات التدريب والتعليم:

تتمثل خيارات التدريب والتعليم فيما يلي:

- أ- خيار تدريب الرافعة العالية: تؤكد على الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعتمد الرؤية الفكرية لهذا الخيار على:
 - تأمين نوعية عالية من التدريب مقارنة بالمنظمات الأخرى.
 - استيعاب مواصفات الإنتاج المتغيرة باستمرار وفق التغيرات التكنولوجية.
- ب- خيار التدريب الداخلي والخارجي: وتشمل رؤيته الفكرية على:
 - التدريب الخارجي يكون من مسؤولية مراكز متخصصة.
 - التدريب الداخلي يكون من مسؤولية المنظمة (إعداداً وتنفيذاً وتقييماً).
- ج- خيار التعلم مدى الحياة: وأساس رؤيته الفكرية هي:
 - لا توجد مؤهلات كاملة.
 - تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والمستجدات.
 - ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.
 - ربط مساقات التعليم مع احتياجات السوق (الدوري وصالح، 2009: 303).

6-1- البرامج التدريبية:

هي الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف المطلوب تحقيقها في التدريب وبالمادة العلمية وبالوسائل التدريبية مع بعضها بهدف تنمية القوى البشرية (عبد الفتاح، 1996: 121)، وحتى يكون التدريب فعالاً يجب أن يكون هناك أربعة مبادئ أساسية تفيد في الكثير من البرامج الإدارية وتتمثل فيما يلي:

-المشاركة: إن مشاركة المتعلم في عملية التعليم لا تؤدي إلى سرعة التعليم فقط ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالطالب مثلاً في قاعة الدرس الذي يشارك في الحوار والمناقشة تكون فرصته للتعليم أفضل من الطالب الذي يكون وجوده سلبياً.

-التكرار: يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد، ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترة طويلة نسبياً حتى تكون له فعاليته.

-إمكانية نقل ما تعلمه المتدرب إلى الواقع العملي: يكون للتدريب فعاليته عندما يستطيع المتدرب الاستفادة مما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب.

-المعلومات المرتدة: يحتاج المتعلم إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب. فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ (جرينبرج وبارون، 2004: 107-108). فالتغذية العكسية هي المفتاح الرئيسي للتدريب والتعليم، فهي تحدد نقاط القوة التي ينطلق منها الموظفون إلى التحسن (دراكر، 1995: 527).

ومن أشهر أنواع نظم المعلومات المرتدة ما يعرف بالتغذية العكسية 360°، ويتم فيه استخدام مصادر متعددة للمعلومات لتقييم أداء الفرد حيث لا يقتصر الأمر على الرؤساء كما هو معتاد بل يمتد ليشمل الحصول على معلومات عن الفرد المطلوب تقييمه من الزملاء، والمرؤوسين والرؤساء بل ومن الشخص ذاته.

2- التدريب والتعليم لإدارة الجودة الشاملة:

2-1- التدريب لإدارة الجودة الشاملة:

يعد التدريب عنصر حيوي وهام من عناصر إدارة الجودة الشاملة، فيجب تزويد جميع العاملين وعلى كافة المستويات الإدارية بالتدريب والتعليم الملائمين، وإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، وذلك لأن التعليم والتدريب يخلقان لغة مشتركة خلال العمل (زين الدين، 2008: 99).

ويرى (Tribus, 1997: 50) أنه إذا أرادت أية منظمة أن يكون للأفراد فيها استجابة إيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنه يجب على المنظمة أن تجعلهم قادرين على تقديم هذه الاستجابة.

ولن تحقق هذه الاستجابة إلا بالتدريب والتعليم المستمرين ولكل الأفراد، لأن ذلك يزيد من إمكانية الفهم والاستخدام الجيد لمفاهيم وأدوات الجودة الشاملة، مما ينعكس إيجابياً على السلوك العام الهادف إلى تحقيق الجودة الشاملة.

وتظهر الحاجة الملحة للتدريب عندما تكتشف الإدارة أو العاملون أن هناك فجوة بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المتوقع منها، ولهذا فإن نقاط الضعف التي تظهر أثناء العمل اليومي تمثل أفضل مؤشر على الحاجة إلى التدريب والتعليم.

واعتماداً على ما سبق يمكن القول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح يتطلب الاهتمام بالتعليم والتدريب وكافة العاملين وعلى مختلف المستويات التنظيمية وذلك بهدف خلق المهارات والمعارف والسلوكيات الهادفة إلى تحقيق الجودة الشاملة.

2-2- برنامج التدريب على إدارة الجودة الشاملة:

كان يعتقد في السابق أن الجودة هي مسؤولية المدراء، لأن المدراء هم من يقومون بالتفكير وحل المشاكل بينما يقوم العاملون بالتنفيذ، إلا أن الواقع العملي والدراسات الإدارية الحديثة أثبتت عدم صحة هذا الاعتقاد، إذ أن جميع العاملين وعلى كافة مستوياتهم الوظيفية يشتركون في التفكير والتنفيذ لأن عملية خلق الجودة عملية متكاملة وجماعية. وانطلاقاً مما سبق فإن ذلك يتطلب أن يكون هناك خطة عمل أو برنامج متكامل يهدف إلى تدريب كل أعضاء التنظيم على متطلبات الجودة الشاملة. ولقد وضع عدد من الباحثين برنامج شامل يتكون من الخطوات التالية: (Jaideep , 1994 :8)

أ- وضع استراتيجية للتغيير:

يحتاج التدريب إلى استراتيجية واضحة الشكل والاتجاه يسهل على العاملين تركيز جهودهم حولها، فالاستراتيجية هي خريطة الطريق التي يستطيع أن يتبعها العاملون لإغناء أهداف التدريب، لذلك إن أول ما يجب أن تهتم به الإدارة هي صياغة رؤيتها بحيث يفهم كل فرد ما الذي تهدف إليه المنظمة، وبالاستناد إلى هذا الفهم يستطيع كل شخص أن يطور أهدافه من أجل دعم أهداف المنظمة.

وإن صياغة رؤية المنظمة واستراتيجيتها يجب أن يكون بلغة يستطيع أن يفهمها كل من المدراء والعاملين بحيث تركز هذه اللغة على عبارات تحسّن الجودة.

ب- إيضاح الصورة الكاملة:

إن المراحل الأولى للتدريب على الجودة يجب أن تهتم بإزالة مقاومة التغيير وخلق الثقة بالمفاهيم الجديدة، وهذا يجب أن يكون من القمة إلى القاعدة، لذلك فإن أهم خطوة في برنامج التدريب على الجودة هي عملية توجيه وإرشاد تهدف إلى إيصال المفاهيم والصورة بشكل كامل لكل فرد.

وإذا فشلت المنظمة في إيصال ما تريده بالضبط إلى العاملين، والفوائد التي يمكن أن تقدمها العملية الجديدة لكل فرد، فإن القوة العاملة لا تعرف ولا تفهم الأبعاد والأهداف بعيدة المدى، لذلك يجب على المنظمة أن تستدرك ذلك.

ج- تحديد نقاط الضعف والاحتياجات:

يجب على المنظمة أن تفحص مشاكل الأداء أولاً، ثم تقدم التدريب اللازم لإزالة هذه المشاكل، فإذا استطاعت المنظمة أن تحدد من البداية ما هو صحيح وما هو خطأ، وبعدها صممت دورات تدريبية تغطي المشاكل فعندها يمكن للعاملين أداء أعمالهم بشكل أكبر فاعلية وكفاءة.

وهنا لا بد من الانتباه إلى أن المشاكل قد تكون نتيجة خطأ ما في نظام العمل نفسه وليس في أداء العاملين وبالتالي لا فائدة من التدريب في هذه الحالة لأنه لن يحسّن من جودة الأداء. لذلك وقبل تصميم أي برنامج تدريبي يجب دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين والمشاكل المتعلقة بأسلوب العمل معاً.

د- التدريب السلوكي:

يجب أولاً التفريق أو التمييز ما بين التدريب الإدراكي والتدريب السلوكي، فالتدريب الإدراكي هو الذي يهتم بإيصال المعرفة والمعلومة أما التدريب السلوكي هو التدريب على كيفية الاستفادة من المعرفة وأداء العمل.

وإن كل من التدريب الإدراكي والتدريب السلوكي عنصر هام وحاسم لأن العاملين ربما يدركون المشكلة أو ما يتطلبه تحسين الجودة لكنهم لا يملكون المعرفة أو المهارات التي تجعلهم يحققون الهدف.

ويجب على الإدارة أن تركز الاهتمام على بناء الإدراك لدى العاملين، ولكن هذا وحده لا يكفي لخلق السلوك، فالعاملون بحاجة إلى أن يتعلموا إتقان السلوك المطلوب لتحسين الجودة، مثل أساليب حل المشكلات ومهارات الاتصال المفتوحة والعمل الجماعي.

وكذلك يجب على الإدارة تركيز الاهتمام على المزايا والفوائد التي يمكن أن يحققها العاملون من إتقان المهارات الجديدة، وهذا ما يدفع العاملين نحو تعلم هذه المهارات بسرعة وسهولة، ويجب اقتران التدريب السلوكي بالتدريب الإدراكي، إذ أنه يعتبر تديداً للوقت أن يتعلم الأفراد مهارات لا يستطيعون أن يطبقوها أو أن يوجه الأفراد نحو مهارات لا يدركون أبعادها بوضوح تام.

هـ- التقييم: إن تقييم البرنامج التدريبي الشامل يشتمل على:

تقييم العميل: وذلك لأن رضا العميل يعد من الاهتمامات الرئيسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، لذلك فإن تقييم العميل يعتبر واحداً من الأساليب الأساسية في تحديد مدى نجاح البرنامج التدريبي على الجودة الشاملة.

تقييم العامل: لا يمكن ضمان نجاح عمليات تحسين الجودة دون أن يكون هناك التزام كامل ومن كافة العاملين لأنهم هم الذين سيؤدون السلوكيات المطلوبة لنجاح هذه العمليات. تقييم التكاليف: إن التوازن ما بين التكلفة والعائد هو أمر ضروري لتقييم البرنامج التدريبي، وإن كان يرى البعض أن التدريب ذو تكلفة مرتفعة إلا أن فشله يعتبر أكثر تكلفة.

2-3- التعليم لإدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة من التطوير والابتكار والإبداع، ولكي تكون المنظمات قادرة على التطوير والابتكار باستمرار فإن ذلك يتطلب القدرة على تعظيم التجارب والخبرات ورفع عائد ومستوى ما يتعلمه الأفراد منها (زين الدين، 2002: 386).

إن المهمة في الوقت الحاضر هي التعليم حتى تكون المنظمات قادرة على الابتكار (دراكر، 1995: 512). لذلك يجب على المنظمة أن تخلق مناخاً يجعل من المعرفة والتعليم قيمة عالية، ويحفز كافة الأفراد نحو التعليم، وهذا يتطلب تعزيز الفضول والتجربة وذلك عن طريق تمكين العاملين وخلق الثقة لديهم ودفعهم نحو المشاركة في العمل الجماعي والاهتمام بالتعليم التجريبي. (George H & Jonathan, 1999: 124)

ويميز (Chen, 1994 : 18) بين نوعين من التعليم المرتبط بالجودة الشاملة:

- التعليم المحافظ: وهو اكتساب الخطوط العامة والطرق والقواعد لمعالجة حالة معروفة ومتكررة، وهو يعزز القدرة على حل المشاكل النمطية، ومصمم ليحافظ على النظام الجاري، ويمكن تسميته بالمعرفة المبرمجة.

- التعليم الابتكاري: وهذا النوع ضروري من أجل البقاء طويل الأجل خصوصاً في الأوقات التي تتسم بعدم الاستقرار وهو يعزز القدرة على التغيير والتجديد وإعادة بناء وصياغة المشاكل.

والتعليم الابتكاري يعتمد على الحدس والمشاركة أما الحدس يدفع الأفراد والمنظمة إلى عمل خطط مستقبلية والوقاية مما قد يحدث، والمشاركة هي التوجه إلى التنسيق وتبادل الأدوار ما بين الأفراد.

وبالرغم من أن التعليم المحافظ هو الأساس إلا أنه غير كاف لأن التعلم الابتكاري يطور المهارات ويطور آلية التفكير، مما يجعل الأفراد والمنظمة قادرين على تحقيق استمرارية التعليم التي تعد ركناً أساسياً من أركان عملية التحسين المستمر.

ولكي تحقق المنظمة استمرارية التعليم ودعم التعليم الابتكاري لابد من

(Lan, 1999: 225):

- 1- التركيز على البراعة الشخصية والقدرة على رؤية المشاكل الخاصة كأنها جزء من الكل وبالتالي اختيار الحل المناسب لها بما يتناسب مع الوسط المحيط بها.
- 2- تقديم النماذج والقدرة في النمو والتعليم الشخصي والتي يجب أن يحفز كل فرد على تطوير مهاراته وقدراته.
- 3- بناء رؤية مستقبلية مشتركة للأفراد في المنظمة بحيث يأملون تحقيقها بشكل جماعي.
- 4- التركيز على التعليم الجماعي.
- 5- إيجاد أنظمة خبيرة تصيغ أساسيات التعليم وتتكامل مع الآخرين وتصهرهم في نسيج واحد.

3- الدراسة الميدانية:

طبقت الدراسة الميدانية على مجموعة من العاملين بعدد من البنوك الجزائرية العاملة بولاية معسكر، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث: وقد تم توزيع 100 استبانة على عينة عشوائية موزعة بالتساوي على خمسة بنوك وهي (بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، البنك الوطني للتوفير والاحتياط CNEP، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك التنمية المحلية BDL، بنك الجزائر الخارجي BEA) وذلك بمعدل 20 استبانة لكل بنك، وكان عدد الاستبانات المسترجعة 93 استبانة. وتم تحليل البيانات واختبار فرضية البحث بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج (spss)، فقد تم استخدام اختبار (one sample t- test) لمعرفة ما إذا كان متوسط التدريب والتعليم يختلف عن قيمة المتوسط الفرضي 3. وقد تمت مقارنة قيمة T المحسوبة بقيمة T الجدولية عند مجال خطأ 05% ويتم قبول أو رفض الفرضية كالآتي:

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التعليم والتدريب الموجودين بالبنوك الجزائرية وبين التعليم والتدريب المطلوبين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
الفرضية البديلة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التعليم والتدريب الموجودين فعليا في البنوك والتعليم والتدريب المطلوبين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
لقد تم استخدام اختبار (T-Test) ويوضح الجدول رقم (1) نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (1): اختبار T-Test لكل البنوك فيما يتعلق بالتعليم والتدريب

المعنوية	قيمة p	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد المفردات	البعد
معنوية	0.000	13.65-	0.051	0.629	3.78	93	التعليم والتدريب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول رقم (1) أن قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية، ويظهر أيضا أن قيمة P تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن هناك فروقا جوهرية بين المتوسطات، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ويعني ذلك أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التعليم والتدريب الموجودين فعليا في البنوك والتعليم والتدريب المطلوبين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا بالنسبة لجميع البنوك عينة الدراسة.

جدول رقم (2): نتائج اختبار Kruskal لدراسة الفروق بين البنوك الجزائرية فيما يخص التعليم والتدريب الموجودين حاليا

العامل	كا ²	درجات الحرية	مستوى المعنوية	الاختلاف
البنوك	2.686	2	0.225	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن التعليم والتدريب الموجودين فعليا في البنوك عينة الدراسة لا تختلف عن بعضها، حيث أن مستوى المعنوية 0.225 أكبر من مستوى المعنوية المطلوب 0.05 وبالتالي يمكن القول بأن الفروق في التعليم والتدريب الموجودين هي فروق ليست ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أن التعليم والتدريب الموجودين في البنوك عينة الدراسة لا يلائم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتأكيد ذلك تم اختبار T-Test لكل بنك وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (3): اختبار T-Test لكل بنك:

البنك	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	قيمة T	قيمة P	الدلالة
بنك BADR	19	2.76	0.712	0.057	8.85-	0.000	معنوية
بنك CNEP	20	2.79	0.736	0.052	8.89-	0.000	معنوية
بنك CPA	17	2.99	0.760	0.258	4.52-	0.000	معنوية
بنك BDL	18	2.85	0.687	0.467	7.84-	0.000	معنوية
بنك BEA	19	2.88	0.718	0.512	5.74-	0.000	معنوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يظهر من الجدول رقم (3) أن متوسط التعليم والتدريب الموجودين في كل البنوك هو أقل من المتوسط المطلوب 3، وكذلك فإن مستوى المعنوية في كل بنك هو أقل من مستوى المعنوية المطلوب (قيمة P = 0.000 في كل البنوك وهي أقل من 0.05). وبالتالي يمكن القول بأن الفروق بين التعليم والتدريب الموجودين في البنوك عينة الدراسة والتعليم والتدريب المطلوبين لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هي ذات دلالة إحصائية، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن التعليم والتدريب الموجودين في البنوك الجزائرية غير ملائمين لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

4- النتائج:

1-4- النتائج النظرية:

- 1- لم يعد التدريب والتعليم أداة تطويرية لمهارات الموظفين فحسب بل خيارا استراتيجيا
- 2- يرتبط التدريب باستراتيجية تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة.
- 3- يتم تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال اتباع مجموعة من الخطوات موضحة في برنامج تدريبي فعال.
- 4 يتفق كل من التدريب والتعليم وإدارة الجودة الشاملة على إرضاء العميل والتوجه لخدمته.

5 يكون التدريب والتعليم لإدارة الجودة الشاملة أشمل من التدريب العادي (التقليدي) لأنه يشمل كل العاملين في المنظمة ولأن كل دورة تدريبية تخدم سابقتها وكل مستوى يخدم الذي يليه.

6- تقوم عملية التدريب على كيفية القيام بالعمل والأهم هو لماذا يتم القيام بهذا العمل، فإذا لم يتم معرفة سبب القيام بالعمل فمن الصعب تأدية العمل بالشكل المطلوب.

7- إن التدريب يكون لجميع الموظفين بمختلف المستويات للاستفادة المثلى من جميع الموظفين.

8- إن تأسيس نظام قوي للتعليم للموظفين يشجع تطوير ذاتهم، فالمنظمة لا تحتاج فقط لموظفين جيدين ولكن لموظفين يقومون بتطوير أنفسهم بشكل مستمر.

4-2- النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية:

1- تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعليم والتدريب الموجودين حالياً والتعليم والتدريب المطلوبين وذلك على مستوى كل البنوك.

2- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ما بين البنوك الجزائرية عينة الدراسة من حيث التعليم والتدريب الموجودين فيها حالياً.

3- إن الفروق بين التعليم والتدريب الموجودين في كل بنك على حدى عينة الدراسة والتعليم والتدريب المطلوبين لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هي ذات دلالة إحصائية.

5- التوصيات:

1- يجب أن تدرك المنظمات أهمية الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية وأن تخصص مبالغ ضخمة لذلك.

2 - الإدراك بأن التدريب والتعليم هما الوسيلة الفعالة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة، والعنصر الفعال للارتقاء بإدارة الجودة الشاملة.

3- أن يكون التدريب والتعليم بشكل مستمر لرفع معدل الوعي بالجودة الشاملة.

4 - يجب أن يكون التدريب والتعليم موجّهين لجميع فئات الموظفين رؤساء ومرؤوسين وفي مختلف المستويات.

5- يجب اختيار المدربين الذين يتمتعون بالكفاءات التدريبية اللازمة، حيث أن المدرب على الجودة الشاملة سيكون محفزاً للتغيير وليس مجرد شخص يوفر أساليب تقليدية.

6- الاهتمام بالتدريب الإدراكي الذي يهتم بإيصال المفاهيم والأسس والمبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

7- الاهتمام بالتدريب السلوكي الذي يهتم بتعليم السلوكيات والممارسات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

1 - تحديد نقاط الضعف والاحتياجات التدريبية قبل تصميم أي برنامج تدريبي، وذلك حتى يكون للبرنامج التدريبي أثر فعال.

2- أن تتعامل المنظمات مع مؤسسات متخصصة في مجال التدريب والتعليم للوصول إلى أفضل تطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

المراجع:

1. بيتر ف. دراكر، " الإدارة للمستقبل – التسعينات وما بعدها"، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر- كندا، 1995.
2. جيرالد جرينبرج- روبرت بارون، " إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
3. زكريا الدوري- أحمد علي صالح، " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"، دار اليازوري، عمان، الأردن 2009.
4. عبد الباري إبراهيم درة- زهير نعيم الصباغ، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – منحنى نظمي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2007.
5. فريد زين الدين، " إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل"، الطبعة الأولى، القاهرة، 2002م.
6. ميشيل ارمسترونج، " المرجع الكامل في تقنيات الإدارة"، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 2003.
7. ياغي محمد عبد الفتاح، " التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، دار الخريجين للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.
8. " المرجع العالمي لإدارة الجودة"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
9. George H. Stonehous & Jonathan D. Pemberton, "Learning and Knowledge Management in the Intelligent Organization", Participation and Empowerment: An International Journal, 1999.
10. Jaideep G Motwani, Mary L Frahm & Yunus Kathawala, "Quality Training The key to Quality Improvement", Training for Quality, 1994.
11. K.C.Chen, "Learning for Total Quality", **The learning Organization**, 1994.
Lan Roffe, "Innovation and Creativity in Organization : A Review of The Implications for Training and Development", Journal of European Industrial Training, 1999.
- 12- Tribus Myron, "Transforming An Enterprise to Make Quality a Way of Life", Total Quality Management, 1997.