

## إدارة الجودة الشاملة

### كهدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك

#### أ.صليحة فلاق

#### جامعة الشلف

#### المناخ

إنه في ضوء التغيرات العالمية التنافسية التي أُلقت بظلالها على الأعمال المصرفية والبنوك التي تعمل على تطوير خدماتها متبينة في ذلك فلسفة إدارة الجودة الشاملة لزيادة الربح وتعزيز القدرة التنافسية، وإن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل مهم للحصول على أداء مصرفي فعال، ومع ذلك، لا يمكن تحقيق هذه الكفاءة إلا من خلال الالتزام المستمر للبنك الذي يسعى إلى تحسين نوعية خدماته وغط التقديم بالإضافة إلى فهو مدعو لدعم روح الشراكة والتكامل بين العاملين في إدارة الجودة الشاملة.

#### Résumé

In light of global changes and the competitive environment of large cast a shadow over the banking business, banks are working hard to achieve UNMOVIC market, through the development of services and work to adopt the philosophy of total quality management to increase profitability and strengthen its competitive position in the market, where total quality management is an important entrance For effective banking performance, however, this efficiency can only be achieved through the continued commitment of the bank seeking to improve the quality of its services and the pattern of submission in addition to the need for a spirit of partnership and integration among workers as total quality management is a comprehensive approach to change is far from being a blogger in the form of decisions and actions The importance of implementing TQM is reflected in the improved performance but to improve the morale of workers and develop the spirit of the difference in addition to the minimization of costs and achieve excellence in the market and all this contributes to the achievement of performance Fallih bank.

مقدمة

إن التحولات السريعة التي عرفتتها الصناعة المصرفية في بداية هذا القرن ألفت بظلالها على مختلف الأنظمة المصرفية في العالم الأمر الذي يجتم عليها التأقلم مع المتغيرات الجديدة واعتماد إستراتيجية فعالة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل والأنظمة التسييرية التي يؤدي تطبيقها إلى اكتساب وتنمية القدرة التنافسية لدى البنوك، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرص البنوك على التكيف بشكل إيجابي مع التحديات الراهنة التي أصبحت تفرضها البيئة المصرفية الدولية.

ونظرا للدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في التأثير على الأداء البنكي، سنحاول من خلال هذا البحث التعرف على الأهمية التي تلعبها إدارة الجودة الشاملة في تحقيق فعالية الأداء البنكي. أهمية الدراسة وأهدافها:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

محاولة التحسيس بدور إدارة الجودة الشاملة في الوصول إلى فعالية الأداء البنكي، وإبراز أهميتها كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك باعتبارها منهج شامل للتغيير، وفي هذا الإطار تهدف الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على موضوع إدارة الجودة الشاملة في البنوك.
- إبراز الركائز الأساسية التي يتطلبها تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في البنك.
- لفت انتباه الباحثين والدارسين إلى أهمية الاستفادة من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات المصرفية والأداء البنكي ككل في الوصول إلى خدمات بجودة عالية تلي احتياجات وتوقعات العملاء وتحقق رضاهم.

إشكالية الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلين الآتيين:

- ماهي مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة؟

- كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك؟  
الإطار المنهجي للدراسة: قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع  
والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد  
على المنهج الاستنباطي وذلك بإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف  
وصف وتحليل مختلف أبعاد الموضوع.

خطة الدراسة: من أجل التغطية المنهجية لموضوع الدراسة فقد  
اشتملت على مايلي:

أولاً: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .

رابعاً: مقومات وانعكاسات إدارة الجودة الشاملة على أداء البنك.

أولاً- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية  
الرائدة التي استحوذت على الإهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين  
والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بتطوير الأداء الإنتاجي  
والخدمي في مختلف المنظمات. وعلى ذلك سنتناول فيما يلي تعريف الجودة  
ومفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذا مبادئها ومتطلبات تطبيقها.

#### 1- مفهوم الجودة:

تعددت وتباينت التعاريف ووجهات النظر المتعلقة بمفهوم الجودة  
وذلك لتعدد جوانب الجودة من جهة ولاختلاف اهتمامات وتخصصات  
الباحثين من جهة أخرى حيث يعرفها Feigenbaum بأنها هدف متحرك  
نحو الأفضل، أي تحقيق أفضل الظروف لعميل معين.

كما يعرفها Grosby بأنها تتكون من أربعة محاور هي<sup>(1)</sup>:

- المطابقة مع المتطلبات الأساسية.

- نظام الجودة يكون وقائياً من خلال التنفيذ الصحيح من أول

مرة بدلاً من تصحيح الأخطاء.

- قياس الأداء يحقق مستوى صفر من العيوب والأخطاء.

- قياس الجودة هو سعر عدم المطابقة.

في حين يعرفها عمر وصفي عقيلي على أنها : "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها." ويمكن تعريف الجودة بأنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها.<sup>(2)</sup>

## 2- مفهوم جودة الخدمة:

تعددت آراء الكتاب في مجال مفهوم جودة الخدمات المصرفية، حيث حددها Schwartz (1989)<sup>(3)</sup> في أربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها وخدمة العميل، والموارد والإمكانات المادية والإلكترونية. بينما قدم Parasuraman وزملاءه (1991) نموذج الفجوات والذي يعرف بنموذج (PZB) اختصارا لأسماء الباحثين الثلاثة الذين طوروا النموذج، ووفقا لهذا النموذج فإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية هي: الاعتمادية (وتعني إنجاز الخدمة بشكل سليم ووفاء البنك لما تم وعد العميل به)، سرعة الاستجابة من قبل العاملين، القدرة والكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال، المصداقية، الأمانة، معرفة وفهم العميل، الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية).

## 3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع إدارة الجودة الشاملة وبتناول فيما يلي أهم تلك التعاريف. يعرفها معهد الجودة الفيديالي على أنها: "تأدية العمل الصحيح على نحو واضح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر في أقصر وقت مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"<sup>(4)</sup>.

ويعرفها "تونكس" بأنها "اشترك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته"<sup>(5)</sup>.

بأنها ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر، والإبداع في كافة مناحي العمل"<sup>(6)</sup>. ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي<sup>(7)</sup>:

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

ومن أجل تفصيل أكثر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نستعرض فيما يلي نشأة إدارة الجودة الشاملة:

نشأة إدارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى بـ"دوائر الجودة" ويشير إليه أحيانا بـ"دوائر رقابة الجودة" حيث كان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل ويتم فيها تحفيز

الموظفين على تحديد المشكلات المختلفة للجودة، ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة وقد بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان عام 1962 وبحلول 1980 زاد عدد دوائر الجودة إلى أكثر من 100.000 دائرة تمارس عملها في الشركات اليابانية، انتقلت بعد ذلك فكرة إدارة الجودة إلى الو.م.أ في السبعينات وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينات. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أهم رواد إدارة الجودة الشاملة نذكر منهم: جوزيف جيران، فليب كروسي، ادوارد ديمينغ.

#### 4- أهمية إدارة الجودة الشاملة<sup>(8)</sup>:

يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة المنظمة من خلال تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة المنظمة حيث إن تبنيها يؤدي إلى تحقيق مايلي:

- التركيز على حاجات العملاء والأسواق مما يمكنها من تلبية متطلبات العملاء.
- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإحجاز جودة الأداء.
- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
- تطوير وسائل الاتصال لإحجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر للأبد.

لذا؛ فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابلية تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر

إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون العملاء الداخليين والخارجيين، كما أن أهمية إدارة الجودة الشاملة لاتنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفرق والإحساس بالفخر والاعتزاز حيث تتحسن سمعة المنظمة.

ثانياً- مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من أجل أن تكون فلسفة إدارة الجودة الشاملة ناجحة لا بد أن تعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد جميع المنظمات في تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية وفيما يلي سنتناول أهم المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها وهي:

#### 1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

أ- التخطيط الإستراتيجي: إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا وأهداف واسعة تمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة .

ب- الإسناد والدعم: إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص المواد اللازمة إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

ج- التركيز على العميل: العميل هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة وهنا لا تقتصر كلمة العميل على العميل الخارجي فقط الذي يجد جودة المنتج أو الخدمة، بل تمتد إلى العميل الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج أو الخدمة ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات الآخرين في الأقسام الأخرى في

المنظمة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة لأن عدم الاهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها يشكل عوائق كبيرة تقف أمام رضاه.

د- التحسين المستمر: إن للتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:

أ- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.

ب- تقليل الأخطاء، والوحدات المعيبة، والضياع.

ج- تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

د- تحسين الإنتاجية والفعالية في استخدام جميع الموارد.

وهكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل، بل تكون المنظمة أكثر استجابة لمختلف التغيرات والتطورات في المنتجات المصرفية.

هـ- التدريب والتطوير: يعتبر التدريب والتطوير وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد ككل ضمن وظائفهم بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد لذا؛ على الإدارة تشجيع أفرادها والرفع من مهاراتهم التقنية وخبرتهم التخصصية باستمرار من أجل الرفع من مستوى الأداء.

و- المشاركة وتفويض الصلاحية: يقصد بالمشاركة تفعيل دور العاملين بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول أن تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة، أما تفويض الصلاحية فهي لا تعني فقط مشاركة

الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة.

ر- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه توافر المعلومات اللازمة للإدارة العليا من بيانات مهمة للمنظمة كالمعلومات المالية التي توضح الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وماهي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ القرار وهنا تظهر أهمية المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وتحقيق التحسينات بمشاركة العاملين كافة بما يجعل نشاط المنظمة فعالاً<sup>(9)</sup>.

## 2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتجاتها وخدماتها ويمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

- القيادة: أو مايسمى الإدارة بالتجوال ويتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق فعالية أداء العاملين وإتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مكاشفة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة، فالقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على الحجاز الأهداف.

- الالتزام: أن تلتزم الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة، فإذا كانت

الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما وأن التزام العاملين كافة يستوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديد المركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الأداء بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب العميل في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

- فرق العمل: إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لإندماج العاملين والسبب في ذلك يكمن في القول "إنك مهما تكن كبيرا أو متمكنا في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشاملا، كما أن فشلها كما لو كنت عاطلا عن العمل".

فطبيعة عمل الفريق ينصب في كونه مجموعة من الأفراد الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير<sup>(10)</sup>. وتكون مهارتهم متممة لبعضها البعض وملتزمين بالهدف العام للمنظمة وموجهين أدائهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بحاسبة أنفسهم.

-التصميم الفعال: لقد أولت إدارة الجودة الشاملة لتصميم السلعة أو الخدمة المقدمة للعملاء اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في السوق لذلك فإن امتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تساعد على تصميم منتجات تحقق رضا العميل عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب العميل في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له.

- فعالية نظام الاتصالات: من الضروري أن يكون هناك نظام فعال للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها، وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في أقرب وقت، ويقول توفيق محمد عبد المحسن أن من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها

الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعالة إيماناً منها بأن نظام الاتصالات بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها".

ثالثاً- الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في البنوك:

1 - التركيز على العميل:

كونه أحد عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجيات البنك وسلوكه التسييري أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف البنوك، حيث إن تطوير قدرة البنك مرهونة بقدرته على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلي احتياجاتهم، لذا يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم هدفاً استراتيجياً تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية إن كسب ولاء العميل الخارجي توقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المنظمة أو البنك للأهداف والسياسات المطبقة، مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام والتكفل بهم، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية وفي هذا الإطار يرى "porter" أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للبنك من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي يعتبر عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية. وهنا تظهر أهمية العميل الداخلي حيث إن خدمة العميل الداخلي تساعد كثيراً في الوصول إلى خدمة العميل الخارجي لأن رضا العميل الداخلي يحفزهُ لتقديم خدمة متميزة للعميل الخارجي<sup>(11)</sup>.

ويمكن؛ للبنك من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال:

- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتماداً على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك.
- ضرورة تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين واحتياجاتهم المتنوعة.
- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة الخدمات المقدمة.

## 2- التحسين المستمر وروح الاندماج:

لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة ما لم يكن هناك التزام من قبل البنك بالسعي المتواصل نحو تحسين جودة خدماته، والعمل على تطويرها بصورة مستمرة ويتطلب ماسبق تقليل الخطأ، تطوير غط تقديم الخدمة، استحداث خدمات جديدة تلي الاحتياجات المتطورة والمتغيرة للعملاء، وتسليم الخدمة إليهم في التوقيت الملائم، إلا أن التحسين المستمر لا يتحقق إلا بروح الجماعة أو المشاركة حيث تعد من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها إذ تعد أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح اندماج العاملين بدلا من مشاركة العاملين وذلك باعتبار كلمة الاندماج أعمق وأكثر شمولاً من المشاركة<sup>(12)</sup>.

ونقصد بمشاركة العاملين منح موظفي البنك صلاحية التأكد من جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعميل بمعنى إعطائهم الحق في إيقاف أو عدم تقديم خدمة يعتقدون أنها لا تفي بمعايير الجودة المطلوبة وكذلك قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء، بحيث لا يكون ذلك حكرا فقط على مستويات الإدارة العليا للبنك، وترجع أهمية مشاركة العاملين إلى أن العميل يحكم أداء البنك ككل، ويتوقع تلبية رغباته بداية من أبسط موظف وحتى المدير العام للبنك.

وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أهمية التعاون ما بين مختلف الوظائف بدل المنافسة بينها فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها من موارد مالية وبشرية ويتحقق ذلك من خلال احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به مما ينتج عن ذلك رفع مستوى الأداء وبالتالي تحقيق التحسن المستمر.

## 3- الوقاية وأسلوب التقييم المقارن:

تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية حيث يث نظام إدارة الجودة الشاملة على تطوير فكرة الوقاية لدى العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم ويهدف إلى أن يكون مستوى الخطأ صفر، بمعنى منع خطأ الأداء قبل حدوثه، وأسلوب الوقاية لا يتأتى إلا من خلال الرفع من قدرات الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه ومن دون إرشاد الإدارة من أجل المساهمة بأقصى طاقاتهم في أداء مهامهم وأن ذلك يولد الشعور بالمسؤولية من قبل الموظف ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته مما يخلق الاهتمام الكبير لديهم في أداء مهامهم وينتج عن ذلك تخفيض مستوى الخطأ إذ يشعر الموظف وكأنه يمتلك المنظمة التي يعمل فيها وهذا ما يسميه البعض "الملكية النفسية" فنجاحه من نجاحها وفشله من فشلها، بالتالي فإن لأسلوب الوقاية دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة غير أنه لا بد من التركيز على أهمية معرفة الموظف وسعة إطلاعه وخبرته ومهارته في مجال العمل، فكل هذه الأمور جد ضرورية حتى يستطيع الموظف تفادي الخطأ، ولتحقيق ذلك لابد من التأكيد على أهمية وضرورة التدريب والتطوير لتنمية إمكانيات الأفراد بما يحقق الأداء الأمثل فالتدريب يحتل أهمية كبيرة باعتباره سلسلة من الأنشطة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد والرفع من مهاراتهم وخبرتهم وبالتالي تحقيق فعالية الأداء، وتجدر الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى أسلوب الوقاية الذي له دور هام في تحقيق التميز هناك أسلوب آخر وهو أسلوب التقييم المقارن الذي يعتمد على تقييم ومقارنة الممارسات الإدارية للمنظمات التي تتصف بأدائها الفعال ومحاولة تطبيق أفضلها أو تطويرها بما يتلاءم مع إمكانيات وظروف البنك، وكل ذلك لغرض واحد هو اكتشاف أفضل الأساليب والممارسات الإدارية المطبقة في البنوك الأخرى المنافسة<sup>(13)</sup>.

رابعاً- مقومات وانعكاسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء البنكي:

1- معوقات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

تتنافس البنوك على العملاء، هذه حقيقة أساسية لكن مدخل وأدوات التنافس يكمن معظمها في إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية جديدة، وتطوير فكري شامل، وثقافة تنظيمية جديدة.

وهي مدخل إلى التطوير المستمر الذي يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ التعامل مع العملاء مروراً بعمليات التصميم والتشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعاً وخدمة غير أنه تواجه بعض البنوك معوقات في سعيها لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها<sup>(14)</sup>:

- 1- قصور التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- 2- قصور أو عدم اكتمال تأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة.
- 3- قصور في دعم عملية غرس ثقافة الجودة.
- 4- نقل تجارب مصارف أخرى.
- 5- مديرون يقولون ما لا يفعلون.
- 6- قصور نظام الإعلام والاتصال.
- 7- قصور نظام المعلومات.
- 8- عدم الاهتمام بالابتكار.
- 9- عدم الاهتمام بمفهوم وتكوين فرق العمل، وحلقات الجودة.
- 10- قصور فاعلية العلاقة مع العملاء.

ويتطلب الأمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة من أجل دعم القدرة التنافسية للبنوك توفر جملة من المقومات الهامة نوردها فيما يلي<sup>(15)</sup>:

1- توفر مناخ عمل ملائم حيث أثبتت دراسة "دافيز" أن مقومات الجودة في الأداء البنكي تستلزم ضرورة توفر مناخ عمل مفتوح وقوي، وقيم عمل راسخة يشترك فيها الجميع، وقيادة منطقية وقوية، ولها طابع الالتزام بتعيين أفضل العناصر البشرية والاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر البشرية.

2- يجب أن يسعى البنك إلى التخطيط الجيد لتغيير عادات العمل، ويضع المعايير التي تساعد في تحقيق أهدافه.

3- توفير قيادة تؤمن بضرورة التحديث والتطوير في جميع مجالات العمل وتستخدم نمط الإدارة بالتجوال للاقتراب من كل العملاء والعاملين للتعرف على رغباتهم واقتراحاتهم وشكاويهم، ونتائج بعض الدراسات تؤكد على دور القيادة حيث إن نتائج الأبحاث التي أجريت في الو م أ تشير إلى تأثير القيادات الإدارية العليا على دافعية ورضا العاملين على عملهم بدرجة تفوق كثيرا تأثير المشرفين المباشرين عليهم وعلى ذلك لا بد من الاهتمام بالقيادة فجودة الأداء البنكي تتطلب إنشاء مناخ ريادي يوفر الاتصالات السريعة بين مختلف أفراد البنك ويشجع على التقييم والتحسين المستمرين للأداء.

4- تحقيق مستويات عالية ومتزايدة من الرحية تمكن البنك من تحسين قدراته التنافسية مع تركيز الجهود على الأشياء التي يكون للبنك ميزة الصدارة فيها.

5- العمل والسعي نحو تبني استراتيجية الجودة والتأهيل والموافق مع المواصفات القياسية العالمية حيث أدت تحولات المنافسة العالمية إلى اعتبار الحصول على شهادة المواصفات العالمية "الايزو" أو ما يعرف بنظام توكيد الجودة كدليل عالي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع

متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة، وقد تولت المنظمة الدولية لتوحيد القياس المعروفة بالإيزو بوضع المواصفات القياسية في عدة مجالات ومنها مجال الخدمات البنكية وذلك بإنشاء لجنة فنية متخصصة بالبنوك ويرمز لها بالرمز TC24 .

وقد صدرت عدة مواصفات بنكية تساهم في تطوير الأداء البنكي ومن أمثلة هذه المواصفات ما يلي:

- المواصفة 13616: الخاصة بتسيير نقل المعلومات عن الزبائن وذلك لإمكانية استخدام الماكينات الآلية عبر بنوك العالم، مما يتيح للبنوك فرصة الاستفادة من الخدمات المصرفية المتميزة.

- المواصفة 7746: الخاصة بصيغة التلكسات المتبادلة بين البنوك المرتبطة بنظام سويفت.

- المواصفة 8109: الخاصة بنماذج السندات الأوروبية وتداولها الكترونياً والمواصفة 8532 لتداول الأوراق المالية وشهادات الادخار باستخدام الوسائط الالكترونية.

وهي تسيير تداول وتجارة الأوراق المالية، والتي Isin

- المواصفة 6166: لنظم تعريف يساعد تطبيقها على رفع مستوى أداء البنوك في مجال تداول الأوراق المالية ونظراً لأهمية الأخذ بمواصفات الجودة العالمية فقد ألزم بنك إنجلترا البنوك الإنجليزية بإدخال معايير نظام توكيد الجودة بعد انهيار بنك بارنيجز سنة 1995.

ويؤكد الخبراء أن تطبيق مواصفات الإيزو البنكية لها عدة مزايا هي:

- تحسين القدرة التنافسية للبنك.
- زيادة إيرادات البنك وبالتالي حصته السوقية .
- التطوير و التحسين المستمر لجودة الخدمات .
- تقليص شكاوي العملاء وتنمية ثقتهم بخدمات البنك وكسب رضاهم.
- الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية بما يساهم في اختراق أسواق جديدة.
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة ثقتهم بالبنك.

## 2- انعكاسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء البنكي:

إن لإدارة الجودة الشاملة تأثير كبير على الأداء البنكي و يمكن إجمال تأثيرها وانعكاساتها عليه في أربعة مجالات أساسية هي<sup>(16)</sup>:

أ- التكليف: إن مدخل الجودة يعتمد على تقليص التكاليف من خلال عملية التوفيق بين الأوقات المتاحة لدى العاملين والاحتياجات المتوقعة للعملاء، ثم تبسيط العمل وتقليل الأخطاء.

ب- التميز في السوق: تؤكد الجودة على الحاجة إلى أن يكون البنك أفضل من بنك آخر في مجالات الدقة وفعالية الأداء، والتوقيت الدقيق واللياقة، لذا فإنه بتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة من شأنه تمكين البنوك من اكتساب قدرة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل المتغيرات البيئية الناجمة عن المناخ الاقتصادي الجديد.

ج- تدريب العاملين يرفع مستوى الخدمة: تحدد الجودة معايير يقاس بها تقديم الخدمة فعلا، إذ يتعلم العاملون ضرورة أداء واجباتهم بطرق وأساليب محددة لضمان الوصول إلى المعايير الأعلى للجودة ولا يتأتى ذلك إلا بإعطاء قيمة للعملاء تلي وتشبع احتياجاتهم فزيادة التركيز والاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية يرفع مستوى الخدمة المقدمة.

د- الاهتمام بملاحظات العميل من حيث إدخال التحسينات: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تشجيع العميل على تقديم ملاحظاته واقتراحاته حول الخدمة التي يقدمها البنك لأنها تؤخذ بعين الاعتبار وتنعكس فعلا في إحداث تحسين ملموس في الخدمة المقدمة.

## خاتمة

نظرا لشدة المنافسة في السوق المصرفية أصبح تطوير الأداء البنكي والاهتمام بالجودة من بين أهم المداخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، وعلى هذا الأساس أصبح اهتمام البنوك منصبا نحو تطوير أدائه وتحسين جودته وذلك بزيادة الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوب لتحقيق التميز إلا أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يستوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر إذ لا

يمكن تحقيق أهداف البنك بدون تطوير أفكار موظفيه ونشر ثقافة تبنى سياسة إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على دور الإدارة العليا ومدى إلتزامها بتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

النتائج:

من خلال إعدادنا لهذا الموضوع نستخلص بعض النتائج

نلخصها فيما يلي:

- أوضحت دراسة الموضوع الحاجة الماسة إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لمواجهة احتياجات العملاء والاستفادة من التميز ومواجهة المنافسة.

- إن الهدف من وراء إدارة الجودة الشاملة هو تنمية وتطوير مهارات الموظفين وتخفيض التكاليف وتحقيق التميز في السوق.

- يجب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أساس سليم وعلمي مبدؤه توفير القيادة الكفؤة والفعالة وتحقيق التصميم الجيد بالإضافة إلى توفير نظم اتصالات متطورة، من أجل تحقيق فعالية إدارة الجودة الشاملة.

- إن إدارة الجودة الشاملة تمثل تغييرا جذريا ذلك لأنها تتطلب من الإدارة أن تنزل من برجها العالي وأن تتعلم العمل مع موظفيها أثناء أداء العمل.

- التحسين المستمر للجودة يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل لا تنطوي على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، ولكن أن يطلب منهم التفكير والمشاركة في تنظيم العمل فإدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الجهود التضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل، ويشمل نطاقها كافة مراحل النشاط البنكي.

- تنشأ سبل ومقومات تهيئة وتنمية القدرة التنافسية للبنك من تحليل كل من المتغيرات البيئية واتجاهات المنافسة وتوقعات العملاء وتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على استلهم رغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات وخدمات البنك من

أجل تحقيق التحسين المستمر مما يساهم في تقليص فارق الفجوة ما بين الجودة المدركة من قبل العملاء وبين مستوى جودة الخدمة المقدمة.  
التوصيات:

- على ضوء النتائج يمكن اقتراح جملة من التوصيات التي يمكن الأخذ بها لرفع كفاءة الإدارة في البنوك وتحسين أدائها وهي:
  - ضرورة إدراك الإدارة العليا في البنك للتحديات التنافسية ووضع قضية الجودة وبلوغها وتطويرها على رأس أولوياتها من خلال استراتيجيات الجودة الشاملة، وأن لا يقتصر ذلك على مجرد النية فقط بل يجب تجسيده من خلال غرس ثقافة الجودة في نفوس كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم وأينما كانت مواقعهم في البنك.
  - ترجمة التحديات التنافسية إلى أهداف تدريبية طموحة تتناسب مع التحديات القائمة.
  - ضرورة اهتمام البنك بالاستجابة السريعة وتلبية احتياجات العملاء.
  - تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.
  - غرس ثقافة العمل الجماعي باعتباره يمثل أبرز أبعاد فلسفة الجودة الشاملة.
  - التنبؤ بمتطلبات العميل وتشخيصها من خلال بحوث استطلاع الرأي العام، اللقاءات المباشرة والرسائل والاتصالات الهاتفية، وضرورة الأخذ بفكرة "العميل هو من يقرر الجودة" كمبدئ للعمل.
  - غرس فكرة أن الجودة تعبر عن الانتماء الوطني، وأن الإنتاج ذو الجودة العالية يؤدي إلى رفع الاقتصاد الوطني (رفع شعار الجودة مسؤولية الجميع).
- الهوامش والمراجع المعتمدة

(1) فاتن أحمد أبوبكر، موزي بنت محمد الزومان، معوقات إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة السعودية، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2007، ص18.

(2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الموقع:

[http://www.moa.gov.ps/forum/show\\_thread.php,t=433,30/01/2008](http://www.moa.gov.ps/forum/show_thread.php,t=433,30/01/2008)

