

دور ثقافة المصرف والتحسين المستمر في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

د. قسول سفيان¹، د. شكير فاتن²¹ جامعة طاهري محمد بشار.² جامعة تونس.

تاريخ القبول: 21 / 06 / 2017

تاريخ الاستلام: 07 / 05 / 2017

ملخص:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف يواجه تحديات وصعوبات نظرا لطبيعة المنتج (الخدمة) من حيث خصائصها التي تميزها عن المنتجات الملموسة، وهذا ما يترتب عليه اختلاف في نظم إنتاجها وتقديمها للزبون، ومنه تلعب ثقافة المصرف دورا مهما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المصرف وتهيئة بيئة العمل داخله من خلال تنظيم أسلوب العمل وأسلوب ممارسة المسؤولية وتقييم الأداء وإشراك الموظفين في عملية صناعة القرارات وترسيخ روح الفريق داخلهم وجعلها تتناسب مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة. هذه الفلسفة تتطلب عملية التدريب والتحسين المستمر وتأهيل جميع الموظفين في المصرف من أجل إدخال التحسينات اللازمة المتواصلة على المنتجات والإجراءات والعمليات في ضوء البيانات المتجددة وتغير وتحدد حاجات ورغبات الزبائن من أجل تحقيق التفوق والتميز للمصرف.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المصرف، تحسين مستمر، إدارة الجودة الشاملة مصرف.

تصنيف JEL : XN1 ، XN2

Abstract:

The application of TQM in banks faces challenges and difficulties due to the nature of the product (service) in terms of its characteristics that distinguish it from tangible products. This results in a difference in its production systems and its delivery to the customer. The culture of the bank plays an important role in promoting the application of TQM in all The Bank's departments and creating the work environment within it through the organization of the work method and the method of exercising responsibility and performance evaluation and involve the staff in the decision-making process and to establish the spirit of the team within them and make them commensurate with the philosophy required by TQM. This

philosophy requires training and continuous improvement and qualification of all employees in the bank in order to continuously improve the necessary products, procedures and processes in the light of renewable data and change and renew the needs and desires of customers in order to achieve excellence of the bank.

Keywords : Bank Culture, Continual Improvement, Total Quality Management, bank.

Jel Classification Codes: XN1, XN2.

المؤلف المرسل: د. قسول سفيان، الإيميل: sofianekassoul@hotmail.fr

1. مقدمة:

إن المؤسسات منذ وجودها تعيش في منافسة مستمرة وقد آل الكثير منها إلى الزوال نظرا لعدم قدرتها على المنافسة، وفي الوقت الحالي بات التنافس أشد نظرا للتطور التكنولوجي المتسارع والتغير الحاصل في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، فكل مؤسسة تريد أن تحتل مركزا ثابتا وراسخا في السوق وسبيلها إلى ذلك تقديم منتجات تضاها في جودتها ومواصفاتها ما تنتجه المؤسسات المماثلة وعليه فالجودة لا تتوقف على حد معين بل هي في حركة دائمة ومستمرة تسعى لكسب رضا الزبون وتسمح بظهور التحديدات والابتكارات وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة.

وتظهر الحاجة لتعزيز القدرة التنافسية للمصرف من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية بسبب المنافسة الحادة وتقلص الحصة السوقية وانفتاح العالم نتيجة الثورة التكنولوجية، وهو ما يمثل تحديا صريحا للمصارف التي تعمل على ترسيخ ثقافة مصرفية والتحسين المستمر لعنصرها البشري كأداتين أساسيتين لتحقيق الجودة الشاملة.

ومنه فالإشكالية التي نطرحها في هذه الورقة البحثية كيف يمكن لثقافة المصرف والتحسين المستمر لعب دور أساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية؟

من هذا المنطلق يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

- ما مدى قابلية المصارف لاكتساب ثقافة مصرفية؟
- ما دور التحسين المستمر في تأهيل العنصر البشري؟
- ما دور ثقافة المصرف و التحسين المستمر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

2. الانتقال من مفهوم الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة:

تطورت فكرة إدارة الجودة الشاملة مع اشتداد المنافسة والتوجه نحو تحقيق الجودة في جميع أقسام المؤسسة سواء ثقافة تنظيمية أو أساليب العمل التي تصب في سبيل تحقيق رضا الزبون في ظل بيئة متغيرة ومتطورة.

1.2 ماهية الجودة:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Quality والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وقديما كانت الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور من أجل التفاخر بها أو للحماية. وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج كبير وظهور شركات كبرى حيث أصبحت مجموعة من المزايا والخصائص للمنتج تعمل على تلبية حاجات الزبون.

عرفها المعهد الأمريكي للمعايير ANSI على أنها: جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة، أو أنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج والتي تؤدي إلى تلبية حاجات الزبائن سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء الزبائن. ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا:

- جودة التصميم: مواصفات جودة التي توضح من تصميم منتج أو خدمة
- جودة الإنتاج: مواصفات تحقق خلال عملية الإنتاجية نفسها
- جودة الأداء: وتظهر إلى الزبون عند الاستعمال الفعلي وفي العادة رجال التسويق ينظرون للجودة من وجهة نظر الزبون ورضاه عن المنتج ورجال الإنتاج من جانب التصنيع ومدى مطابقة المنتجات للمواصفات والمعايير الموضوعية.

2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها وذلك من أجل أفضل أداء ممكن ومن هذه التعاريف ما يلي:

- إذ يعرف ريتشارد ويليامز إدارة الجودة الشاملة بأنها "تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد بها كما تعمل على تحقيق دائم لإرضاء الزبون من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب يشمل ذلك تحسين مستمر في العمليات داخل المؤسسة ما سيؤدي إلى منتجات عالية الجودة. (ريتشارد ويليامز، 1999، ص 5).

- كما يعرفها كوتلر بأنها جهود تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والإجراءات.

- إن إدارة الجودة الشاملة يعد ذلك النظام الناجح والفعال الذي يضم كل عوامل التطوير من أجل التحسين المستمر لجودة المؤسسة بهدف الإشباع التام لرغبات الزبائن باستعمال كل الإمكانيات المتاحة. (Katsuyoshi Ichihara, 1996, p11)

- أو هي عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والموظفين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل. (مهدي السمرائي، 2007، ص 81).

يمكن بلورة مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: (قاسم نايف علوان المحيوي، 2004، ص 18) اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج من خلال تغطية كل عمليات المؤسسة.

- مشاركة كل فرد في عمليات تحسين الجودة.
 - تقدير الموظفين من خلال النظر إليهم داخل المؤسسة نظرة طويلة الأجل .
 - الاهتمام بالعمليات من خلال المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات .
 - مشاركة الأطراف كافة (موظفين، إدارة، ممولين، ممثلي سوق العمل) في جهود الجودة الشاملة.
- ويمكن أن نستنتج بأن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الجديدة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع الموصفات والمتفكة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضائهم وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها.

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها. ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين لتحسين أدائهم.

3.2 خطوات إدارة الجودة الشاملة:

بعد مرحلة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة أي بداية التجسيد الفعلي لها، ويقصد به: «عملية وضع أهداف على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها للحصول على خطة إستراتيجية للجودة الشاملة» (موسى اللوزي، 1999، ص244). ويتطلب تحليل للمجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج لتحسين مثل: القيادة، المعلومات الموظفين العمليات التجارية والصناعية، والناتج مع ربطها بالأهداف الرئيسية للمؤسسة المتمثلة في إرضاء الزبون والموظفين والمسيرين على حد سواء وذلك من أجل وضع خطة إستراتيجية، مروراً بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: حيث يتم وضع أهداف على المدى الطويل تشمل مجموعة من التغيرات وفي شتى المجالات حيث تمس ثقافة المؤسسة، عملياتها سياساتها، إجراءاتها (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص79).

- تحليل بيئة العمل الداخلية: أي يتم تحليل البيئة داخليا من أجل اكتشاف نقاط القوة واستثمارها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها.

- تحليل البيئة الخارجية: ويقصد بذلك تحليل البيئة التنافسية ومحيط المؤسسة من اكتشاف الفرص واستثمارها، ونقاط التهديد لمواجهتها.

- وضع خطة إستراتيجية، تتضمن الأهداف الموضوعية، وتتلاءم مع الظروف البيئية لتسير وفقها المؤسسة (سملاي بحضيه، 2003، ص 183).

3. التحسين المستمر في المصارف:

نظراً للنمو السريع الذي شهده القطاع المصرفي أصبح لزاماً على المؤسسات المصرفية أن تعدل وتطور منظومتها الإدارية من أجل تحسين منتجاتها، وهذا يرجع لعدة عوامل أهمها (مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 222):

- تشبع الأسواق بمؤسسات مصرفية تقدم منتجات متشابهة.
 - ظهور التكنولوجيا الحديثة وضرورة مسايرتها.
 - تأثير المصارف بالتغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي و الاجتماعي والسياسي.
- قبل التطرق إلى المفهوم فإن التحسين المستمر يستمد مفهومه من المقولة الشهيرة إما أن تتجدد أو تتبدد (innovate or evaporate) أي هو البحث المستمر والدائم عن طرق لتحسين العمليات وتحديد مقارنات مرجعية للممارسة الممتازة، واتهاج فلسفة تحسين أي جانب من العمليات فعليا والبحث عن الكمال الذي لا يمكن تحقيقه لكن يجب البحث عنه دائما، ومنه فالتحسين المستمر يعتبر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعني بتطوير كل مل يتعلق بالعنصر البشري والتجهيزات والإجراءات أي كل ما يتعلق بالعمليات المصرفية.

أو هو فلسفة البحث المستمر عن تحسين العمليات والوصول إلى أرقى حالات التميز في الإنتاج لأن الجودة حركة لا تؤمن بأن التطور والتحسين يمكن أن تنتهي عند حد معين.

إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب عملية التدريب والتحسين المستمر وذلك لتأهيل جميع الموظفين في المصرف بهدف إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على عمليات الخدمة في ضوء البيانات المتجددة وتغيير حاجات المستفيد واحتياجات الأسواق والمجتمع.

1.3 خطوات تحقيق التحسين المستمر:

- إن التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة، من أجل التفوق والتميز المستمر، وعليه هناك مجموعة من الخطوات لتحقيق التحسين المستمر وهي:
- التزام الإدارة العليا بالجودة التزام طويلة الأجل.
 - تكوين فرق الجودة بالأهداف محددة وواضح.
 - معالجة المشاكل وتصحيح الأخطاء.
 - تحديد المشاكل التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة.
 - تقدير التكاليف وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية .
 - زيادة الوعي والفهم والإدراك للجودة والالتزام عاملين بها.
 - تأسيس برنامج عمل للجودة خالي من العيوب.

- تدريب المشرفين بالمسؤوليات برنامج عمل الجودة.
- العمل بالاستمرار على بيان أهمية التخلص من عيوب من البداية.
- تحديد أهداف التحسين المستمر والتحفيز أفراد وفرق العمل للقيام بذلك .
- تشجيع وتحفيز الموظفين للمشاركة ، ومنحهم الاحترام والتقدير الذي يليق بهم.
- العمل بالاستمرار على نشر ثقافة الجودة وبأن تحسين الجودة عملية مستمرة.
- تشجيع الموظفين إبلاغ الإدارة بالمشاكل بالعقوبات التي تعيق تحقيق أهداف الجودة الشاملة.
- ومن هنا نستنتج أن التدريب والتحسين المستمر للعنصر البشري يشكل في الواقع العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة فهو يضمن للمصرف أساليب أفضل لتحسين وتطوير الخدمات التي يقدمها من خلال عمليات التنبؤ المدروسة والمنظمة للمستقبل ووضع التقديرات بناء على أسس علمية، مع تحديد البرامج المراد إنجازها بما يتماشى مع قدرات التنظيم واتخاذ القرارات الرشيدة للاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات.

2.3 متطلبات عملية التحسين المستمر:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المصرف، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير. كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة في عملية التحسين المستمر (عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 52):

- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة.
- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تحقيقاً لغاية هامة وهي: زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة.
- تشجيع الإبداع والابتكار.
- زرع روح المشاركة والتعاون لدى الموظفين والعمل في فريق.

و يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية (لوشاخي أحمد خير الدين، 2002-2003، ص 31):

- الوقت: سواء فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة ، حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم. إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات إلى غير ذلك من الوظائف والعمليات في المنظمة.

- المستوى التكنولوجي: ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمنظمة وذلك من خلال متابعة الإبداعات والاختراعات وكذا نظم التصنيع والإنتاج الحديثة ومحاوله اقتنائها. أو يمكن التحسين والتطوير في المنظمة وفي المستوى التكنولوجي من خلال تحفيز الطاقات البشرية في المنظمة وحثها على التفكير والإبداع كما أن استخدام الحواسب الآلية يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء وتحليلها وتصحيحها.

- نظام المعلومات: ضرورة تواجد قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المنظمة يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط.

- المقارن المرجعية: تعتبر المقارنة المرجعية من مقومات التحسين المستمر لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في المصرف، وتتضمن هذه التقنية اختيار معايير واضحة لقياس الوضع والمقارنة بصورة جيدة لما تقوم به المصارف المتميزة من أعمال من أجل الاستفادة منها في تحسين عملياتها. كما أن المقارنة المرجعية مع المنافسين تمكن المصرف من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسين والتطوير، وهذا لا يعني أن نقل ما يقومون به بصورة حرفية بل وسيلة للتعرف على ما يقومون به والاستفادة منه وتطويره ليتلائم وظروف وإمكانيات المصرف (مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 238).

وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي (خضير كاظم حمود، 2000، ص 101)

- تخطيط وتوثيق الإجراءات.

- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

- استخدام دائرة: خطط - طبق - الفحص - نفذ التحسين.

- توثيق إجراءات التحسين.

إن الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير يستدعي تضافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار من أجل بلوغ رضاهم من خلال توفير عوامل الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة

حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة الزبائن على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات (Tayeb 2000.p102) (Hafsi, 2000.p102)

ومن أجل تطبيق التحسين المستمر وجب توفر بعض العناصر الأساسية المطلوبة من أجل الوصول إلى النجاح المرغوب سنستعرضها في الجدول التالي:

جدول 01: العناصر الأساسية لتطبيق التحسين المستمر .

الموارد	التنفيذ	التبني	الحاجة	الفكرة
- خلق وتجسيد أي فكرة يحتاج إلى موارد خاصة العنصر البشري الذي يعتمد عليه في الإنتاج المصري.	- أي استخدام الفكرة وبدونها لا يمكن للفكرة أن يستفاد منها.	- أي اختيار صانع القرار تنفيذ وتجسيد الفكرة وخلق الانسجام بين الموظفين لخلق التغيير.	- إدراك الحاجة للتغيير والبحث عن الفجوة الموجودة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب. - تنبيه الإدارة العليا لموظفيها بضرورة التغيير عند الحاجة.	- لا وجود للتنافسية بدون أفكار جديدة في الإنتاج أو الإدارة. - الابتكار ضروري وفي كل مستويات المصرف أي لكل الموظفين الحق في اقتراح وتقديم الأفكار.

المصدر: من إعداد الباحثين.

3.3 أهمية الإدارة من الخلف في تطوير التحسين المستمر:

كانت الإدارة التقليدية تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراساتها وتحليلها لاستخراج الانحرافات، وإن وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام.

إن تطبيق منهجية التحسين المستمر قد أثبتت فعالية الإدارة من الخلف، والتي تبحث عن التطور من خلال كشف الأسباب بدلا من تصحيح النتائج. وقد عرفت الجودة تطورا من الإدارة من الأمام نحو

الإدارة من الخلف كالتالي (Vincent Laboucheix, 1990..P 105):

- التركيز على الزبائن والمنافسين باستعمال مختلف مصادر المعلومات، بهدف تحديد إستراتيجية مناسبة للحصول على أسواق أكثر.

- مراقبة الجودة بالتفتيش وكشف الأخطاء والمنتجات المعيبة والقيام بالتصحيحات.
- تحديد أسباب الأخطاء الناجمة في كل المصالح الوظيفية.
- إن الهدف من فكرة التحسين المستمر هو إلغاء أو تقليل النشاطات التي لا تضيف قيمة للمصرف أي أن تذبذب الإنتاج بين يوم وآخر لا يؤثر إلا إذا انحرف الإنتاج كثيرا عن المتوسط، لهذا وجب تحديد وتعريف المشكلة لاتخاذ التدابير اللازمة لتحسين يعطي نتائج ملموسة.

4. ثقافة المصرف:

تعتبر ثقافة المصرف من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يرجع إلى طبيعة الخدمة من حيث الخصائص التي تتميز بها عن السلعة و هذا ما يترتب عليه اختلاف في نظم إنتاجها وتقديمها للزبون في المصرف حيث أن عملية تبني المؤسسة لأفكار إدارة الجودة الشاملة ومحاوله تطبيقها وترسيخها، ليس بالأمر السهل إذ أن ذلك يتطلب المرور بالعديد من المراحل، وإحداث العديد من التغيرات في جميع مجالات أنشطة وعمليات المصرف.

تتمثل المرحلة الأولى في محاولة ترسيخ وبناء ثقافة تنظيمية جديدة بالمؤسسة لتهيئة البيئة الملائمة للتطبيق (سونيا محمد البكري، 1998، ص380) ويقصد بالثقافة التنظيمية «مجموعة من المعتقدات والمبادئ والقيم غير الرسمية التي تشكل القواعد الأساسية التي توجه وتنظم أنماط السلوك الفردي أو الجماعي داخل المؤسسات وتؤثر فيه» (ستيفن كوهين/ رونالد براند، 1997، ص104).

عملية تغيير الفلسفة والثقافة التنظيمية تتطلب جهودا كبيرة من طرف المسير لكي يجعل الأفراد يتبنون ثقافة جديدة تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتتوافق مع المحيط الداخلي والخارجي، كما تتطلب وضع خطة لتسير وفقها، كما تتطلب أيضا تقييم مدى استعداد أفراد المؤسسة لهذا التغيير، وهذا كله يتوقف على القيادة التي يتم اختيارها لتقود عملية التحول والتغيير، بحيث يشترط أن تكون (سمالي يحضيه، ص 97) قادرة على تكوين فريق عمل متعاون ومشجعة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

1.4 مبادئ الثقافة المصرفية:

ولترسيخ ثقافة مصرفية تساهم في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجب توفر مبادئ يعتمدها المصرف لتهيئة المناخ المناسب لتحقيق أهدافه وكذا تكسبه ثقافة تجعله يحدد تحقيق الجودة الشاملة كهدف ضروري أساسي، أهمها مايلي:

أ- تعهد و التزام الإدارة العليا بمبدأ الجودة الشاملة:

إن اكتساب ثقافة مصرفية يتطلب التزام و اقتناع الإدارة العليا في المصرف بحتمية و بضرورة التطور المستمر وامتلاك هذه الإدارة صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير على الموظفين و خلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المصرف، و من ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح و التفوق على المنافسين في السوق.

ب- توفير واستغلال الموارد اللازمة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية و بشرية مختلفة و تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما و فهم حاجات الموظفين و رغباتهم و قدراتهم و الاعتراف بانجازاتهم و خلق الصورة الذهنية الايجابية لإدارة الجودة الشاملة في أذهانهم، كما أن تبني الإدارة العليا لنظام الجودة الشاملة يعتبر ضروريا لنجاح تسيير الموارد البشرية من جهة و تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية من جهة أخرى .

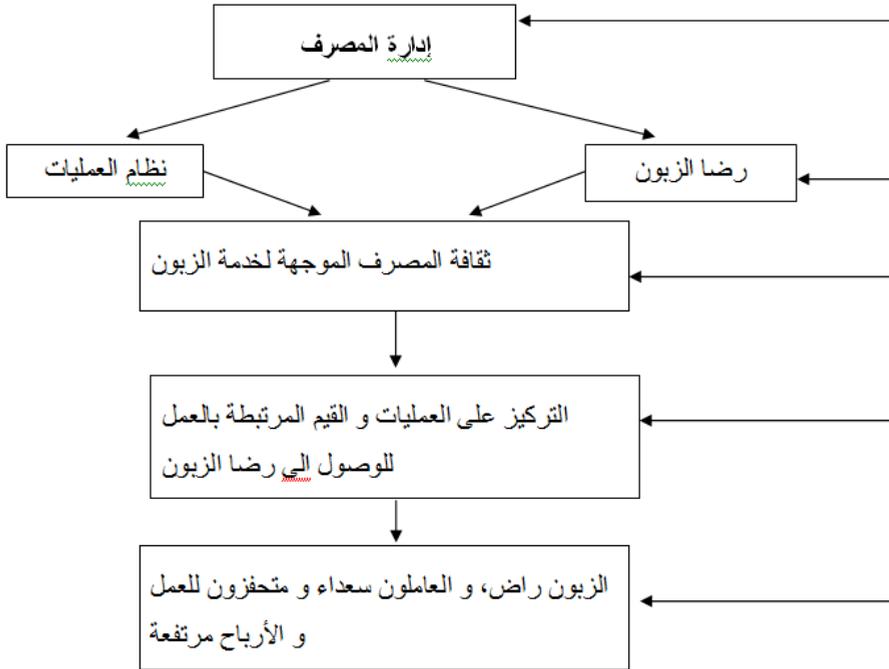
ت- تعميق فكرة التوجه للزبون:

إن التركيز على الزبون والعمل على تحقيق رضاه يعتبر أهم مطلب من متطلبات اكتساب ثقافة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و تعميق فكرة الزبون أساس قيام المصرف على كافة مستوياتها التنظيمية يحقق عددا من الفوائد من أهمها :

- إن التركيز على الزبون يؤدي إلى كسب زبائن بمستوى عال من الرضا وهو ما يحقق الولاء لديهم و يحسن المركز التنافسي للمصرف في السوق.

- التعرف على مستوى رضا الزبون عن الخدمات التي تقدم إليه و يساعد على تحسين جودة أداء الخدمة. من هنا نستنتج أن أية وظيفة من وظائف المصرف وجدت من أجل تلبية حاجات الزبون و لذلك ينبغي ضرورة التركيز على الزبون الداخلي والخارجي فكل عامل من المصرف هو زبون داخلي و يصعب تحقيق رضا الزبون الخارجي أي المستفيد دون تحقيق رضا الزبون الداخلي أي الفرد العامل بالمصرف. والشكل الموالي يبين موقع ثقافة الجودة في المصرف.

شكل 01: موقع ثقافة الجودة في المصرف.



المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

ث- تحديد معايير قياس الجودة :

إن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة الخدمات وممارسة الإدارية في المصرف ومقارنتها مع مصارف أخرى في المجال الذي تزاوله والهدف من ذلك وضع معايير جديدة أعلى للأداء ويقاس عليها الأداء الكلي للمصرف والأداء الجزئي للموظفين ووضع معايير مبتكرة ومن تم التحسين المستمر العمليات.

ولكي يتم وضع معايير دقيقة لإدارة الجودة الشاملة يجب التمييز بين المهام القابلة للقياس والمهام غير قابلة للقياس، ووضع معالجة فعالة للمهام التي تتطلب عملاً أكثر تعقيداً.

ج- التركيز على مشاركة الموظفين :

إن ثقافة المصرف المنفتحة نحو الجودة الشاملة تركز على الموظفين من خلال المشاركة وخلق علاقات تعتمد على الثقة وفرق العمل وتمكين الموظفين والتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث تتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الموظفين في جهود تحسين الجودة وزيادة

الإنتاجية، حيث إن مشاركتهم في صناعة القرارات تسهل على المصرف إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، والمشاركة تشجع عمليات الإبداع والابتكار بين الموظفين ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ومتجدد ضمن مجموعات عمل أو حلقات جودة وأخذ رأي الموظفين في جميع المجالات مثل: تقييم الأداء والأجور وكذا الحوافز والترقية وغيرها.

بعد ترسيخ ثقافة وتقليد للمصرف التي يتم وفقها العمل لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة، يبدأ العمل في وضع الإطار التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال:

- تغيير الهيكل التنظيمي المعتمد: حيث يتم استبدال الهيكل التنظيمي ذا الطابع العمودي الطويل بالهيكل التنظيمي ذا الطابع الأفقي المتميز بالترباط والتناسق بين هياكله الفرعية التي يتكون منها.
- إعادة تصميم وهندسة العمليات والوظائف: أي إدخال تغييرات أساسية وجذرية على العمليات والأساليب والإجراءات بشكل يتلاءم مع الإستراتيجية الموضوعية.
- توزيع السلطات والمسؤوليات والصلاحيات الجديدة على أفراد المؤسسة.
- تشكيل فرق العمل على جميع المستويات من الأفراد ذوي القدرات والمهارات.
- تشكيل مجلس الجودة من رؤساء لهم الخبرة الكافية.
- توفير الوسائل والموارد المادية والفنية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة. (سملاي بحضيه، ص 183).

2.4 دور ثقافة المصرف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمثل ثقافة المصرف عاملاً مؤثراً في سلوك الموظفين من خلال فهم وتقدير تصرفاتهم وتصحيح أي انحراف في الأداء، ويعد التغيير في الثقافة المعمول بها في المصرف أمر لازم إذا أراد تطبيق الجودة الشاملة وانعكاس ذلك على تعامله مع الأطراف الخارجية وتحقيق تميز واختلاف مقارنة بالمصارف الأخرى، وهذا من خلال (محمود الوادي/ عبد الله نزال/ حسين سمحان، ص 152):

- تحديد متطلبات تحقيق الجودة عند وضع الأهداف المراد تحقيقها.
- تغيير ثقافة التنظيم لتتوافق مع إدارة الجودة الشاملة.
- دمج ثقافة الجودة بشكل متكامل في جميع أقسام المصرف

- إحداهن التكامل بين جميع الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المصرف.
 - التقييم الدائم لاحتياجات المصرف والعمل على توفيرها.
 - ترسيخ مفهوم الولاء والإخلاص لتحقيق رسالة المصرف.
- وتلعب ثقافة المصرف دوراً مهماً في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المؤسسة بحيث تتضمن الأسلوب الذي تتعلم بموجبه جماعات العمل في المؤسسة أن تتكيف و تتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف .

والجدول التالي يبين لنا الفرق بين المفهوم التقليدي ومفهوم الجودة الشاملة

جدول 02: الفرق بين المفهوم التقليدي للجودة والجودة الشاملة

مجال المقارنة	المفهوم التقليدي	مفهوم الجودة الشاملة
الرسالة	تعظيم العائد على الاستثمار	تحقيق رضا الزبون
مسؤولية الجودة	مراكز الفحص وأقسام الرقابة على الجودة	تشمل كل فرد في المصرف
الأعمال	متخصصة ووضوح الجهود الفردية	الأعمال تظهر بشكل واسع وعمامة ويتضح جهود فريق العمل
الموردون للمنتجات في المصارف	غير شركاء في عملية تحقيق الجودة	شركاء في عملية تحقيق الجودة
متطلبات الجودة التي يريدها الزبون	ليست أولوية	تحتل الأولوية

المصدر: محمود الوادي/ عبد الله نزال/ حسين سمحان، مرجع سبق ذكره، ص 45.

وبالتالي نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بتهيئة المصرف بيئة عمل وجعلها متناسبة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل على المعتقدات و القيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وكذا أسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء ويريها.

فالمصرف الناجح هو الذي يشرك الموظفين في عملية صناعة القرارات، و يأخذ بروح الفريق العمل على مستوى عال لأن هذا سوف يؤدي إلى زيادة انتمائهم بجودة العمل و أن القيم و المعتقدات في ثقافة الجودة سوف تحول دور العاملين من أداء وظيفة ضيقة موجهة نحو المهمة إلى وظائف متعددة الأبعاد، ومن

أجل تحقيق نجاح المصرف لابد من تعزيز أنواع مختلفة من الثقافات التنظيمية وضرورة أن تتضمن الجودة مقاييس جديدة منها:

أ- دعم الابتكار:

كي يكون المصرف قادر على التنافس في ظل ظروف العولمة يجب أن يتطور بشكل مستمر لكي يقدم خدمة ذات مستوى عال من الجودة، بالإضافة إلى إيصال هذه الخدمة في الوقت المناسب و بأقل تكاليف مقارنة بالمصارف الأخرى والمسؤولية هنا تقع على جميع الموظفين فيجب أن يكونوا مبدعين و أن يراعوا القواعد والمعايير في العمل السليم.

ب- دعم رضا الزبون:

إن تقديم خدمة مميزة للمستفيدين يعتبر إحدى الخصائص الهامة في ثقافة المصرف الداعمة للجودة (ترتبط جودة المنتج بتوقعات الزبون من حيث المواصفات ودقة الأداء وسرعة التنفيذ والتكلفة وكل المميزات المرجوة منه.) و هذا يتم من خلال تشجيع و تحفيز الموظفين و معاملتهم معاملة جيدة.

ت- دعم الشعور بالانتماء:

يستدل على الانتماء من الحالة التي يقوم فيها العاملون بتأدية مهام العمل المحددة لهم وبذل جهود إضافية رغبة وحرصا على دعم النجاح وابتعادهم عن الممارسات السلبية كالتهرب من العمل أو التأخير في إنجاز الأعمال أو تضييع الوقت أثناء العمل أو هدر الموارد، كما يجب أن يسود في المصرف قيم و معتقدات الثقة المتبادلة والفرص العادلة.

5. خاتمة:

إن اقتصار مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تحقيق مزايا فنية لأغراض تنافسية غير كافي بسبب التحديات التي تواجهها المصارف، لذا وجب الربط بين إدارة الجودة الشاملة وترسيخ ثقافة مصرفية تتميز بها عن المنافسين تمثل مدى توافق سلوك الموظفين وتعكس تميز قيمهم ومعتقداتهم وقدرتهم على حل المشاكل بالثقة والتعاون، فالمصرف بحاجة إلى جمع معلومات واستطلاع مستمر للزبائن حول جودة المنتج للحكم على مدى نجاحه لكي يتمكن من اتخاذ القرارات وتنفيذ التحسين المستمر بالنظر إلى معدلات التغيير السريعة و القدرة على توظيف التكنولوجيا، والحكم على مدى تحقيق هذا التميز يكون بالمقارنة بين

المصارف في تحقيق وصولها إلى هذه العناصر، ومنه تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستوجب إحداث عدد من التغييرات مع مراعاة عدة عوامل كالموارد المتاحة والبيئة التي ينشط فيها المصرف وغيرها. مع ازدياد حدة التنافس تظهر الحاجة للتحسين المستمر وتبني ثقافة مصرفية كإستراتيجية لتعزيز مفهوم الجودة الشاملة داخله وهذا من خلال:

- الاهتمام الدائم بالتدريب ورفع الكفاءات.
 - تحسين أداء الموظفين من خلال توظيف مفهوم التمكين للأفراد وفرق العمل.
 - ربط جميع أقسام المصرف بالإدارة التسويقية لأنها المسؤولة عن تقدير حاجات الزبائن.
 - خلق نوع من الترابط بين الموظفين كفريق على جميع المستويات.
 - القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية.
 - تفعيل دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على البحث والتطوير في تصميم المنتجات.
- ومنه فانطلاقاً من وضع هدف إشباع حاجات ورغبات الزبون كهدف رئيسي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني التأكيد على مستوى الأداء في كل جزء في المصرف وفي مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، وهذا يتطلب القياس المستمر للفجوة بين توقعات الزبون وبين خصائص المنتج المقدم.

المراجع:

- 1-ريتشارد ويليام،. أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، عمان،1999.
- 2-قاسم نايف علوان الحياوي،. إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، 2004.
- 3-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،1999.
- 4-عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل لطباعة والنشر، عمان، 2001
- 5-سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية1998.
- 6-ستيفن كوهين/ رونالد براند، 1997. إدارة الجودة الكلية في الحكومة، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1997.
- 7-خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.

8-مهدي السمراي، 2007. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين إنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان.

9-محمود الوادي/ عبد الله نزال/ حسين سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

10-Katsuyoshi Ichihara, 1996. Maitriser la Qualité, Edition MARE, Nostrum.

11-Tayeb Hafsi, le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine, éditions Economica, Paris, 2000.

12-Vincent Laboucheix, traité la qualité totale, les nouvelles règles du management des années 90, Edition Dunod, Paris, 1990.

13-سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، الملتقى الوطني الأول، ورقلة، 2003.

14-لوشاحي أحمد خير الدين، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2002-2003.